

Aalto-yliopisto
Perustieteiden korkeakoulu
Informaatioverkostojen koulutusohjelma

Suvi Anttila

Kapeasta näkemyksestä kohti kokonaiskuvan ymmärtämistä

*Visualisoidun prosessimallin käyttö julkisten hankintojen sopimus-
prosessin hahmottamisessa*

Diplomityö

Espoo 10. maaliskuuta 2014

Valvoja: Professori Riitta Smeds

Ohjaajat: Marika Noso KTM, Soile Pohjonen OTT

Aalto-yliopisto Perustieteiden korkeakoulu Informaatioverkostojen koulutusohjelma		DIPLOMITYÖN TIIVISTELMÄ	
Tekijä: Suvi Anttila			
Työn nimi: Kapeasta näkemyksestä kohti kokonaiskuvan ymmärtämistä – Visualisoidun prosessimallin käyttö julkisten hankintojen sopimusprosessin hahmottamisessa			
Sivumäärä: 76 + 9	Päiväys: 10.3.2014	Julkaisukieli: suomi	
Professori: Liiketoimintaverkostot		Professuurikoodi: TU-124	
Työn valvoja: Professori Riitta Smeds, TkT			
Työn ohjaajat: Marika Noso KTM, Soile Pohjonen OTT			
<p>Julkiset hankinnat edustavat merkittävää osaa Suomen bruttokansantuotteesta. Aiemmassa kirjallisuudessa vallitsee näkemys, että hankintoja tehtäessä painotetaan hankintalain säätelemän kilpailutusvaiheen hoitamista juridisesti oikein. Hankinta tulisi kuitenkin hahmottaa laajemmaksi prosessiksi aina suunnittelusta sopimusaikaan.</p> <p>Tämän työn tavoitteena on ensinnäkin tuottaa tietoa siitä, kuinka julkisten hankintojen parissa työskentelevät ihmiset ymmärtävät hankintojen prosessin, mitä he pitävät sen päämääränä ja minkä asioiden uskovat vaikuttavan hankintojen onnistumiseen. Toiseksi työssä pyritään selvittämään, voidaanko tähän ymmärrykseen vaikuttaa visualisoidun sopimusprosessimallin avulla.</p> <p>Työ on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa julkisten hankintojen parissa työskenteleviä henkilöitä on haastateltu ennen ja jälkeen sopimusprosessimalliin tutustumisen. Osa haastateltavista tutustui malliin itsenäisesti ja osa osallistui lisäksi workshopiin. Litteroitua haastatteluaineistoa on analysoitu sisältöanalyysin menetelmin.</p> <p>Tehtyjen haastattelujen perusteella ymmärrys julkisista hankinnoista ei ole niin kilpailutuskeskeinen kuin yleisesti ajatellaan. Hankinnan päämääränä nähtiin tilaavan tahon tarpeet täyttävä toimiva sopimus ja julkisten varojen tehokas käyttö. Suunnittelu miellettiin prosessissa tärkeäksi vaiheeksi, mutta sopimusaikaiseen toimintaan ei kiinnitetty yhtä paljoa huomiota. Oman organisaation sisäisen yhteistyön tarve nähtiin, mutta markkinoihin suhtauduttiin lähinnä tiedonlähteenä, johon ei oteta läheisempää kontaktia. Seitsemän haastateltavan otos on kuitenkin pieni, ja haastateltavat edustivat vain suuria hankintaorganisaatioita. Tästä syystä tulokset eivät ole yleistettävissä.</p> <p>Tutkittu visuaalinen prosessimalli onnistui ymmärryksen muuttamisessa erityisesti henkilöillä, joilla oli konkreettinen ajatus mallin jatkokäytöstä. Löydös tukee dialogisen oppimisen ja rajaesineiden teorioita siinä, että yhteisten kohteiden tulee toimiakseen olla ihmisille hyödyllisiä. Haastateltavat eivät workshopin ulkopuolella juuri käsitelleet mallia muiden kanssa, vaan tutustuivat siihen yksin. Tukea teorian esittämälle yhteisen työstämisen tärkeydelle kuitenkin tuo se, että ymmärrystään eniten muuttaneet aikoivat jatkossa käyttää mallia erityisesti yhdessä muiden ihmisten kanssa ja luultavasti ajattelivat sitä tästä näkökulmasta malliin tutustuessaan. Jo pelkkä orientoituminen tulevaan dialogiin tehnee monologisesta oppimistilanteesta dialogisemman ja auttaa oppimista.</p> <p>Haastateltavat eivät juuri muokanneet mallia tutkimusajan puitteissa, mikä voi selittyä mallin Powerpoint-muodolla. Sähköiset esitykset koetaan usein viimeistellyiksi, mikä on tiedon visualisoinnin tutkimuksessa havaittu liittyvän siihen, ettei niitä olla valmiita muokkaamaan. Muokkaamattomuuteen on voinut vaikuttaa myös lyhyt aika.</p>			
Asiasanat: visualisointi, rajaesine, tiedonvälitys, dialoginen oppiminen, julkiset hankinnat			

Aalto University School of Science Degree Programme in Information Networks		ABSTRACT OF THE MASTER'S THESIS	
Author: Suvi Anttila			
Title: From narrow view towards understanding the whole picture – Using visualized process model to comprehend the public procurement contracting process in its entirety			
Number of pages: 76 + 9	Date: 10.3.2014	Language: Finnish	
Professorship: Business and Service Processes in Digital Networks		Code: TU-124	
Supervisor: Riitta Smeds, D.Sc.(Tech.)			
Instructors: Marika Noso M.Sc. (Econ), Soile Pohjonen LL.D			
<p>Public procurement accounts for a significant part of the GDP in Finland. In previous literature public procurement is said to focus handling regulated competitive tendering in a legally sound way. Instead, what should be seen, is the bigger picture including planning as well as managing and implementing contracts.</p> <p>The goal of this study is, firstly, to research how people working within public procurement understand the procurement process, what they consider to be its goal and which elements they see relating to success of the procurement. Secondly, this study aims to find out if this understanding can be changed with the help of the visualized contracting process model.</p> <p>This study has been conducted as a qualitative research. Interviewees working within public procurement were interviewed before and after they familiarized themselves with the contracting process model. Part of them did the familiarization independently and part also participated in a workshop. The interview transcripts were analysed using content analysis.</p> <p>Based on the interviews, understanding of public procurement does not concentrate so heavily on competitive tendering as the previous literature states. The goal of procurement was seen to be the fulfilment of the paying unit's needs, getting a good contract and using taxpayers' money efficiently. Planning was considered to be an important part of the process whereas managing and implementing contracts were not highlighted. Need for collaboration within interviewees' own organizations was identified but the market was considered only as a source of the information. Though, the sample of seven interviewees is small and all the interviewees were working in large organizations. For that reason, the results cannot be generalized.</p> <p>The visualized process model succeeded in changing understanding especially with people who had a concrete idea how they would use the model in the future. This finding is in line with the theories of trialogical learning and boundary object stating that a mediating artefact must be useful for people. Outside the workshop, the interviewees did not discuss the model with other people but mainly read it alone. Although, the interviewees whose understanding changed most were planning to use the model in collaboration with others and had probably read the model from that point of view. This supports the importance of developing shared objects in collaboration with others, found in the theory. Even orienting towards future dialog presumably makes a monological learning situation more trialogical and promotes learning.</p> <p>The interviewees did not modify the model during the study. This might be explained with the format of the model, a Powerpoint presentation. Perceived finishedness for a computer based presentations is high, which has been found to be related to finding them less provisional. Also relatively short time between the interviews might explain why the model was not modified.</p>			
Keywords: visualization, boundary object, knowledge transfer, trialogical learning, public procurement			

ESIPUHE

Kaikki päättyy joskus. Mitä ilmeisimmin myös opinnot ja diplomityön tekeminen, vaikei matkan varrella aina siltä olekaan tuntunut.

Tämä diplomityö tehtiin Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulun tuotantotalouden laitoksen SimLab-tutkimusyksikön PRO2ACT- ja VISO-hankkeissa. Diplomi-työtaipaleen aikana moni on ansainnut kiitokset.

Suuressa osassa diplomityöni kannalta ovat olleet ohjaajani Marika Noso ja Soile Pohjonen, jotka ovat antaneet palautetta aina, kun olen sitä tarvinnut. Kiitoksen ansaitsevat myös valvojani Riitta Smeds, joka diplomityöni kommentoinnin lisäksi kertoi minulle ensimmäisenä koko PRO2ACT-hankkeesta sekä PRO2ACT:ia vetänyt Katja Koskelainen, joka otti minut hankkeeseen mukaan.

Tahdon kiittää myös SimLabin muita diplomityöntekijöitä, joiden kanssa kävimme keskusteluja kaikesta mahdollisesta taivaan ja maan välillä, joskus jopa tutkimusaiheitamme sivuten. Asta, Ulla, Otso ja Nora, seuraanne on jo ikävä. Kiitos Elina, joka kahlasit tekstini läpi ja kommentteillasi opetit minulle paljon erityisesti suomen kiel-
len oikeinkirjoituksesta.

Rakkaat kiitokset perheelleni, joka on tukenut minua koko koulutieni ajan. Suuri kiitos Vesa, että olet ollut kannustamassa minua läpi koko prosessin.

Espoossa 10.3.2014

Suvi Anttila

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta ja motivaatio.....	1
1.2	PRO2ACT-hanke	3
1.3	VISO-hanke	4
1.4	Työn rakenne	4
1.5	Julkisten hankintojen yleinen sopimusprosessimalli	6
1.5.1	Sopimusprosessimallin tavoitteet.....	6
1.5.2	Sopimusprosessimallin luomisprosessi	8
1.5.3	Valmis sopimusprosessimalli	9
1.6	Diplomityön tavoitteet ja rajaukset	11
1.7	Tutkimusote	13
2	Kirjallisuuskatsaus.....	14
2.1	Julkiset hankinnat Suomessa	14
2.1.1	Mihin julkisten hankintojen sääntelyllä pyritään?.....	14
2.1.2	Keitä ja mitä hankintalaki koskee?.....	15
2.1.3	Miten hankintojen sääntely vaikuttaa?.....	16
2.1.4	Avoin menettely.....	17
2.2	Proaktiivinen sopiminen.....	17
2.3	Tiedon välittäminen	19
2.4	Dialoginen oppiminen	21
2.5	Rajaesineet	25
2.5.1	Rajaesinekäsitteen historia.....	25
2.5.2	Rajaesineet organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksessa	27
2.6	Visualisointi.....	31
2.6.1	Tiedon visualisointi.....	31
2.7	Yhteenveto teoriasta.....	35
3	Tutkimusprosessi ja –metodologia.....	37
3.1	Prosessin vaiheet	37
3.2	Aineiston keruu	38
3.2.1	Haastateltavien valinta.....	38
3.2.2	Haastattelut	39

3.2.3	Workshop	42
3.3	Aineiston analysointi	43
4	Empiirisen tutkimuksen tulokset.....	45
4.1	Haastateltavien alkuymmärrys julkisista hankinnoista.....	45
4.1.1	Päämäärä.....	45
4.1.2	Epäonnistuminen ja sen välttäminen.....	47
4.1.3	Prosessi.....	50
4.2	Julkisten hankintojen ymmärryksen muutos	57
4.2.1	Päämäärä.....	57
4.2.2	Epäonnistuminen ja sen välttäminen.....	58
4.2.3	Prosessi.....	59
4.2.4	Muut haastatteluissa esiin nousseet ymmärryksen muutokseen viittaavat seikat	60
4.3	Malliin tutustumisen tavat	61
4.4	Mallin aiottu käyttö.....	62
5	Johtopäätökset.....	64
5.1	Nykyinen ymmärrys julkisista hankinnoista	64
5.2	Julkisten hankintojen ymmärryksen muutos	65
6	Pohdinta.....	67
6.1	Tutkimuksen teoreettinen merkitys	67
6.2	Tutkimuksen käytännön merkitys.....	68
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	69
6.4	Jatkotutkimuskysymyksiä	69
	LÄHDELUETTELO	71
	Liitteet.....	77
	Liite 1: Kevään 2013 sähköpostikyselyn kysymykset	77
	Liite 2: Sopimusprosessimallin prosessikaavio	78
	Liite 3: Haastattelurunko 1	80
	Liite 4: Kysymyslomakkeen saatesähköposti	81
	Liite 5: Kyselylomake	82
	Liite 5: Haastattelurunko 2	84

1 Johdanto

Johdantoluvussa esitellään ensin diplomityön tausta ja motivaatio, hankkeet, joissa työtä on tehty sekä työn rakenne. Tämän jälkeen esitellään työssä tutkimuksen kohteena oleva visuaalinen julkisten hankintojen sopimusprosessimalli ja sen synty, työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset.

1.1 Tausta ja motivaatio

Julkisten hankintojen määrä on kasvussa. Vuonna 2012 ne edustivat merkittävää osaa, noin 17 prosenttia, Suomen bruttokansantuotteesta (Kuntaliitto, 2012). Toteutuneita hankintalain soveltamisalaan kuuluvia hankintoja ei tilastoida erikseen, mutta kuntien kaikki ulkoiset ostot, joihin kuuluvat myös lain kynnsarvojen alle jäävät pienhankinnat, vuokrat ja korvaukset yhteistoiminta-alueista, ovat moninkertaistuneet 2000-luvulla. Hankintailmoituksista suurin osa on kuntien ja kuntayhtymien ilmoittamia. Kun niiden tekemät ulkoiset ostot olivat vuonna vielä 2000 8,5 miljardia euroa, vuonna 2011 ostot ylittivät 17 miljardia. (Kuntaliitto, 2013) Vuonna 2010 kuntien yksityiseltä sektorilta tekemien tavara- ja palveluostojen osuus oli 32 prosenttia kuntien kaikista käyttökustannuksista. (Lith, 2012) Ei ole siis samantekevää, kuinka julkiset hankinnat hoidetaan. Veronmaksajien intressinä on yhteisten varojen viisas käyttö. Toimialasta riippuen julkinen sektori voi olla yrityksille hyvin merkittävä, joskus jopa ainoa mahdollinen asiakas.

Yleinen hankintojen johtamisen kirjallisuus (esimerkiksi Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012) kuvaa hankintaprosessin alkavan tarpeiden määrittelystä ja kattavan myös sopimuksen teon jälkeisen ajan, toimittajasuhteen johtamista tai kilpailutilanteen ja vaihtoehtoisten mahdollisuuksien seurantaan unohtamatta. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012) toteavat julkisella sektorilla hankintatoimen pääpainon

kuitenkin olevan hankintalainsäädännön noudattamisessa. Huomio tuntuu heidän mukaansa kiinnittyvän (vain) siihen, tehdäänkö hankintalain sääntelemä kilpailutusprosessi juridisesti oikein. Sen sijaan, että päämääränä olisi saada paras tuote tai palvelu, keskitytään markkinaoikeuden välttämiseen.

Karisto ja Lohivesi (2007) toteavat julkisten palvelujen hankintamentaliteetteja käsittelevässä artikkelissaan, että julkisia hankintoja käsittelevä aiempi kirjallisuus keskittyy juuri kilpailutuksen juridiseen hoitoon. Julkisten hankintojen oppaat (esimerkiksi Hyvönen, Kess, Piisi, Tuomela & Uotila, 2007 ja Eskola & Ruohoniemi, 2011) käyttävätkin hyvin vähän sivuja hankinnan suunnittelun kuvaamiseen, ja sopimusseuranta jää lähinnä maininnaksi, jos hankintaprosessin edes kuvataan jatkuvan sopimuksen teon jälkeen.

Kirjallisuuden pohjalta vaikuttaa siltä, että julkisen sektorin kapea-alainen, kilpailutuskeskeinen hankinta-ajattelu kaipaisi laajennusta. Hankinta tulisi ymmärtää kokonaisvaltaisena prosessina, nykyisen suppean hankintakäsityksen sijasta. Tämä havainto nousi esille myös Aalto-yliopiston PRO2ACT-hankkeen tutkimuksessa. Hankkeessa kehitetyn julkisten hankintojen sopimusprosessimallin avulla pyritään edistämään kokonaisvaltaista ymmärrystä. Mallissa esitetään julkisen hankinnan prosessi onnistunutta lopputulosta tavoittelevana proaktiivisena prosessina

Tässä diplomityössä pyritään tapaustutkimuksen avulla selvittämään, millainen hankintojen parissa työskentelevien ihmisten näkemys julkisten hankintojen prosessista on, ja testaamaan, kuinka hyvin ja millä edellytyksillä aiemmin PRO2ACT-hankkeessa luotu sopimusprosessimalli toimii ajattelutavan muuttamisessa. Tämä diplomityö on aloitettu PRO2ACT:in loppuvaiheessa ja työtä on jatkettu PRO2ACT:ia seuranneessa VISO-hankkeessa. Hankkeista kerrotaan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

1.2 PRO2ACT-hanke

PRO2ACT (Proaktiiviset sopimusprosessit julkisissa hankinnoissa – kumppanuuden ja yhteisinnovoinnin edistäjinä) oli Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulun tuotantotalouden laitoksen SimLab-tutkimusyksikön tutkimus- ja kehityshanke. Pääosin Tekes-rahoitteinen hanke toteutettiin 1.9.2010–31.8.2013, ja sen muita rahoittajia olivat Aalto-yliopisto, Espoon kaupunki, Jyväskylän kaupunki, Suomen Kuntaliitto ry ja KL-Kuntahankinnat Oy.

PRO2ACT:ssä tutkittiin, miten kunnallisten avoimella menettelyllä kilpailutettavien hankintojen sopimusprosesseja hoidetaan tänä päivänä ja kuinka toimintaa voitaisiin kehittää. Hankkeen tavoitteena oli löytää toimintamalleja, jotka mahdollistavat onnistuneen hankinnan. Painopisteinä olivat erityisesti hankinnan suunnittelu ja sopimusten toteuttamisvaihe. Nimensä mukaisesti hankkeessa tutkittiin hankintaprosesseja proaktiivisen eli ennakoivan sopimisen näkökulmasta. Hankkeessa tutkittiin Jyväskylän ja Espoon kaupunkien hankintoja mallintamalla SimLabTM-menetelmällä yhteensä viisi toteutunutta hankintaprosessia. Näiden mallinnusten pohjalta luotiin kaupungeille ideaportfoliot hankintojen kehittämiseen.

Kuntien osaprojekteja seurasi vaihe, jossa osaprojekteista ja pitkin hanketta järjestetyissä verkostotapaamisissa kerättyä tietoa työstettiin yleisempään, koko kuntakenttää hyödyttävään muotoon. Hankkeen tutkijat laativat yhdessä Kuntaliiton edustajien kanssa yleisen tason sopimusprosessimallin selkeyttämään julkisten hankintojen kokonaiskuvaa. Malli ja sen luontiprosessi on kuvattu tarkemmin jäljempänä luvussa 1.5.

1.3 VISO-hanke

VISO (Visualisoituja rajaesineitä julkisten hankintojen sopimustoimintaan) on kaksi-vuotinen (1.10.2012–30.9.2014) strateginen tutkimusavaus. Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulun tuotantotalouden laitoksen SimLab-tutkimusyksikössä toteutettavan hankkeen ovat rahoittaneet Tekes ja Aalto-yliopisto. Strategisena tutkimusavauksena VISO:n on tarkoitus hakea suuntaviivoja jatkotutkimukselle. Hankkeessa proaktiivisen sopimisen, vuorovaikutteisen strategisen johtamisen ja (co-)designin näkökulmia yhdistetään tuoden uutta ymmärrystä julkisten hankintojen tutkimiseen.

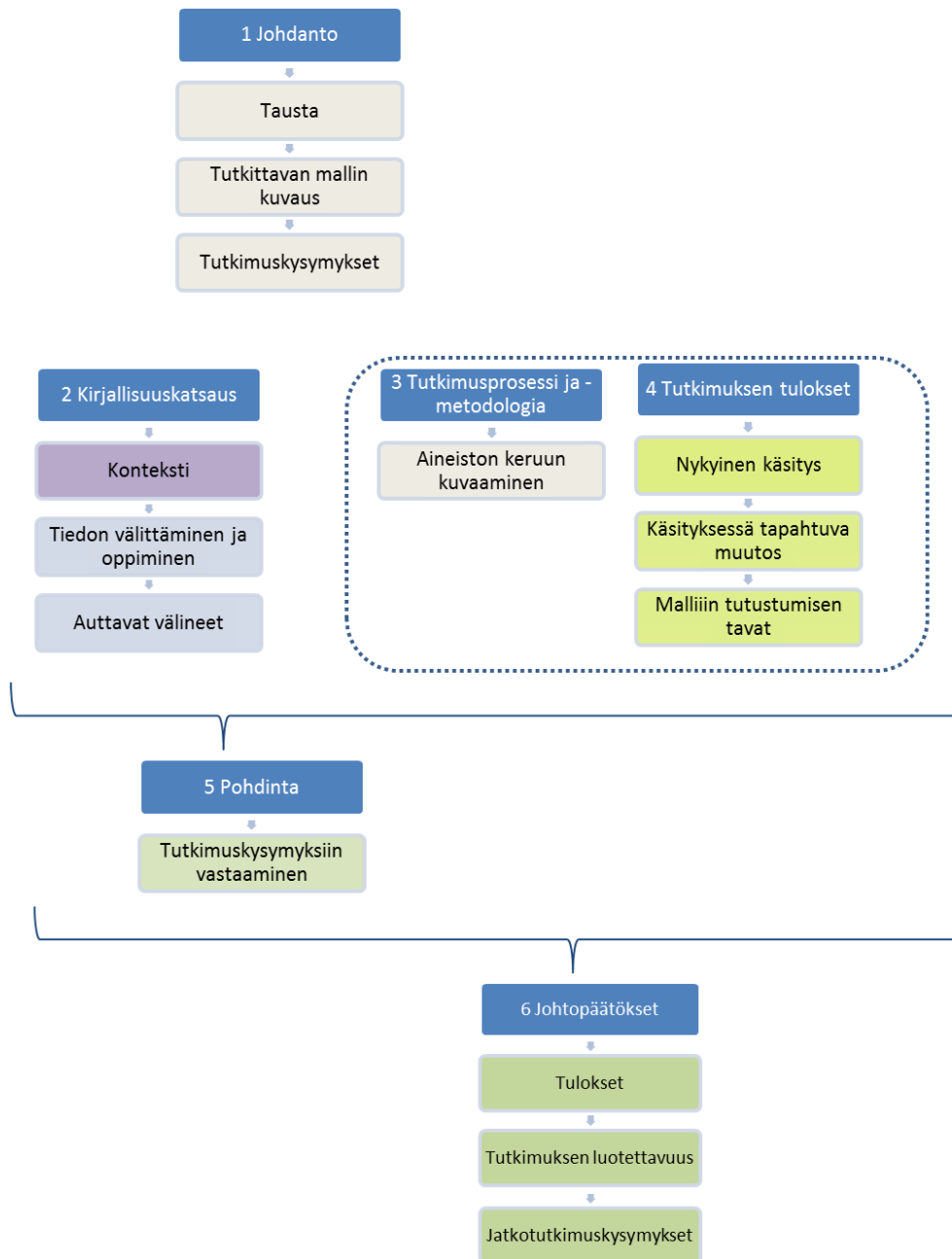
VISO-hankkeessa uusia näkökulmia julkisten hankintojen sopimustoimintaan avataan kysymällä:

1. Mitkä ovat olennaiset asiantuntemusnäkökulmat onnistuneessa hankinnassa?
2. Minkälaista vuorovaikutusta asiantuntemustahojen välillä tarvitaan?
3. Millaisilla käyttäjäystävällisillä menetelmillä ja välineillä (rajaesineillä) näiden tahojen välistä yhteisymmärrystä ja yhteistyötä edistetään?

Osana käyttäjäystävällisten menetelmien ja välineiden hyödyntämistä VISO:ssa tutkitaan PRO2ACT-hankkeen konkreettisia tuotoksia, julkisten hankintojen sopimusprosessimallia ja JYSEn käyttämisopasta. Tässä diplomityössä tutkitaan näistä ensiksi mainittua, sopimusprosessimallia, joka esitellään tarkemmin luvussa 1.5.

1.4 Työn rakenne

Työ jakautuu kuuteen lukuun. Työn rakenne on kuvattu kuvassa 1.



Kuva 1: Työn rakenne

Luvussa 2 Kirjallisuuskatsaus esitellään työn konteksti, sekä käydään läpi ymmärryksen muuttumisen kannalta oleellista teoriapohjaa. Luvussa 3 esitellään tutkimusmetodologia ja -prosessi empirian keruineen. Luvussa 4 esitellään empiirisen tutkimuksen tutkimustulokset. Luvussa 5 esitellään johtopäätökset. Ensin vastataan empiiri-

sen osan pohjalta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja toiseen tutkimuskysymykseen yhdistämällä teoria ja empiria. Luvussa 6 vedetään tutkimus yhteen, arvioidaan sitä ja esitetään kysymyksiä jatkotutkimusta varten.

1.5 Julkisten hankintojen yleinen sopimusprosessimalli

Tässä luvussa kuvataan, mistä lähtökohdista tässä diplomityössä tutkittavaa julkisten hankintojen yleistä sopimusprosessimallia lähdettiin tekemään, millaisia tavoitteita mallille asetettiin, kuinka se tehtiin ja millainen malli käytännössä on.

1.5.1 Sopimusprosessimallin tavoitteet

PRO2ACT-hankkeen aikana havaittiin tarve selkeyttää julkisten hankintojen sopimusprosessin kokonaiskuva. Tähän tarpeeseen pyrittiin vastaamaan luomalla julkisille hankinnoille yleisen tason sopimusprosessimalli, jossa kuvataan vaiheet suunnittelusta kilpailutuksen kautta sopimusaikaiseen toimintaan, sopimuksen toteutumisen seurantaan ja aina sopimuksen päättymiseen saakka.

Pohjana mallille on ollut proaktiivisen sopimisen tapa hahmottaa toimintaa. Pelkän kilpailutuksen sijaan mallissa pyritään tuomaan esiin koko hankinnan kaari ja toisaalta myös ammattikuntarajojen yli tapahtuvan yhteistyön tarve. Mallilla pyritään saamaan ihmiset ajattelemaan, millaista osallistumista miltäkin taholta missäkin tietyn hankinnan vaiheessa tarvitaan. Tarkoituksena on ollut myös korostaa syntyvän sopimuksen ja sopimusosaamisen tarpeen merkitystä. Tämä ilmenee myös mallin nimeämisessä *sopimusprosessimalliksi*. PRO2ACT-hankkeen aikana erityisesti laajemmin koko kuntakentän kanssa työskentelevien ihmisten kanssa käydyt keskustelut ovat antaneet viitettä siitä, että kunnissa on totuttu keskittymään julkisoidellisiin kysymyksiin, joten sopimusaikana yritysten kanssa vallitsevat yksityisoidelliset pelisäännöt hallitaan kunnissa huonommin.

Mallin teksti pyrittiin kirjoittamaan yleisellä tasolla ilman, että se viittaisi minkään tietyn alan hankintoihin. Tietoa hyvistä käytännöistä oli kerätty niin Jyväskylän ja Espoon osaprojekteissa kuin myös hankkeen aikana järjestetyissä verkostotapaamisissa.

Malli rajattiin käsittelemään vain avoimella menettelyllä tehtäviä kilpailutuksia, koska kaikki hankkeessa kerätty aineisto koski tällä menettelyllä tehtyjä hankintoja. Avoin menettely on myös yleisimmin käytetty hankintamenettely Suomessa (Karinkanta, Kontio, Krakau, Lahtinen & With, 2012). Valintaa tuki myös hankintalaki, jossa säädetään, että hankinnassa on ensisijaisesti käytettävä avointa tai rajoitettua menettelyä. Rajoitettu menettely eroaa avoimesta siten, että kilpailutukseen voivat osallistua ainoastaan osallistumishakemusten perusteella valitut tarjoajat. Kummassakaan näistä menettelyistä sopimuksen ehdoista ei kuitenkaan neuvotella tarjoajien kanssa. Avointa menettelyä kuvataan tarkemmin luvussa 2.1.4.

Yleiskuvan antamisen lisäksi mallista on pyritty tekemään käytännön apuväline hankintatyöhön. Mallia voi hyödyntää hankintaa suunniteltaessa esimerkiksi työryhmässä jakamalla tietoa sen avulla. Prosessin edetessä mallin on tarkoitus palvella hankintaa eteenpäin vievää henkilöä muistilistana prosessin eri vaiheiden osalta sekä lisätietopankkina, jota voi hyödyntää kyseisessä hankinnassa soveltuvin osin. Mallia voi käyttää hankintakoulutuksessa ja hankintojen parissa työskentelevien henkilöiden perehdytyksessä. Mahdollinen käyttökohte on myös hankintasopimusprosessin selventäminen yleisellä tasolla esimerkiksi kuntapäätäjille.

Mallin tärkeä ominaisuus on muokattavuus. Käyttäjiä rohkaistaan mukauttamaan se omaan organisaatioonsa soveltuvaksi, palvelemaan oman organisaation tarpeita. Tällä on pyritty siihen, että malli olisi mahdollisimman käyttökelpoinen käytännön työssä.

1.5.2 Sopimusprosessimallin luomisprosessi

Sopimusprosessimallin luominen alkoi vuoden 2012 alussa. Mallia luomassa olleeseen työryhmään osallistui PRO2ACT:n tutkijoiden lisäksi Kuntaliiton edustaja. Tämän diplomityön kirjoittaja on ollut mukana kehittämässä mallia kesästä 2012 alkaen. Pääosa sopimusprosessimallin sisällöstä muotoiltiin yhteisesti PRO2ACT:n kolmen tutkijan kesken pidetyissä tapaamisissa. Tapaamisten välillä ryhmän jäsenet miettivät muutosehdotuksia, jotka käsiteltiin yhdessä keskustellen. Kuntaliiton edustaja kommentoi mallia isompien muutosten jälkeen sähköpostitse ja osallistui osaan tapaamisista.

Marraskuussa 2012 mallia testattiin ensimmäisen kerran laajemman yleisön kanssa Aalto-yliopiston SimLabissa pidetyssä workshopissa, johon osallistui yhteensä 16 hankkijoiden ja yritysten edustajaa. Malli käytiin tilaisuudessa keskustellen läpi. Keskustelun tavoitteena oli saada yleisesti parannusehdotuksia ja lisää tietoa tiettyjä osia varten. Mallissa oli tässä vaiheessa joitain tutkijoita mietityttäneitä kohtia, jotka oli muotoiltu kysymyksen muotoon ja joihin erityisesti pyydettiin osallistujilta kommentteja. Tilaisuuden jälkeen kaikki saadut kommentit analysoitiin ja malliin tehtiin niiden pohjalta muutoksia. Tehtyjä muutoksia testattiin Espoon kaupungin edustajien kanssa pidetyssä pienemmässä keskustelutilaisuudessa tammikuussa 2013.

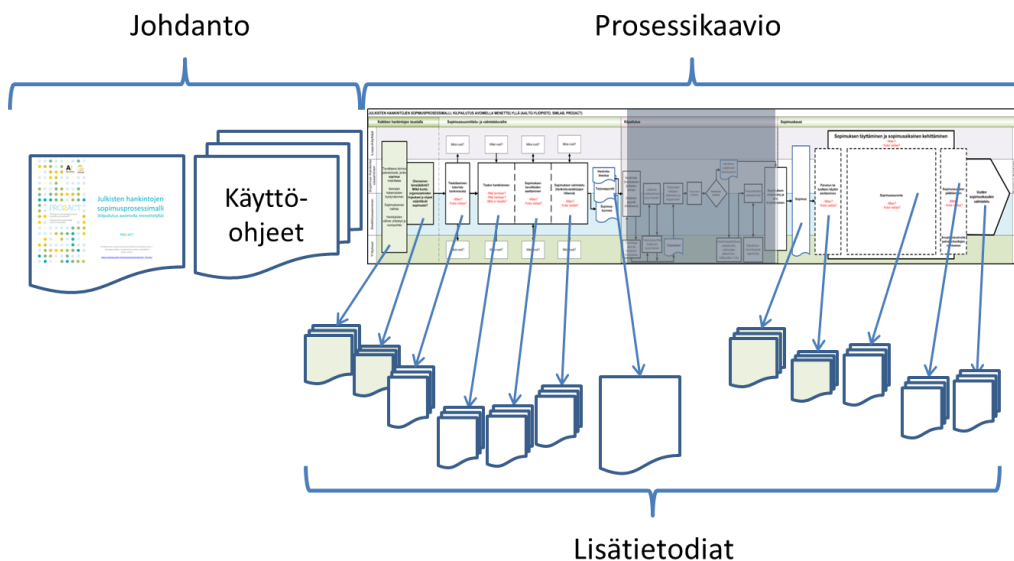
Keväällä 2013 sopimusprosessimalli annettiin koekäyttöön mallista kiinnostuneille kunnille ja kuntayhtymille. Osa koekäyttäjäorganisaatioista oli ilmoittanut kiinnostuksensa jo marraskuun tilaisuuden jälkeen, ja loput vastasivat Kuntaliiton internetsivuilla ja Hankintainfo- uutiskirjeessä olleeseen ilmoitukseen. Malli lähetettiin koekäyttäjille helmikuussa ja parannusehdotuksia ja tietoa mallin käytännön hyödynnettävyydestä pyydettiin huhtikuun aikana sähköpostikyselyllä (Liite 1: Kevään 2013 sähköpostikyselyn kysymykset). Vastauksia saatiin yhteensä 12 kappaletta,

kahdeksasta eri organisaatiosta. Osa vastauksista oli useamman henkilön yhdessä muotoilemia.

Sähköpostikyselyn vastausten perusteella malliin tehtiin vielä viimeiset muutokset. Vastaajien kokemuksia ja arvioita siitä, millaisessa käytössä malli toimisi, hyödynnettiin erityisesti käyttöohjeiden ja esittelytekstin kohdalla.

1.5.3 Valmis sopimusprosessimalli

Julkisten hankintojen sopimusprosessimalli on teknisesti toteutettu Powerpoint-esityksenä. Tarkoituksena on ollut käyttää esitysmuotoa, jota potentiaaliset käyttäjät voivat todennäköisesti hyödyntää omilla laitteillaan, ilman tarvetta asentaa lisäohjelmia. Malli on saatavilla osana PRO2ACT-hankkeen loppuraporttia osoitteessa: http://simlab.aalto.fi/en/research/pro2act/in_finnish/loppuraportti/



Kuva 2: Havainnekuva mallista

Powerpoint rakentuu kolmesta osasta. Rakennetta on havainnollistettu kuvassa 2. Johdanto-osaa seuraa prosessikaavio, jossa on esitetty koko hankinnan sopimusprosessin kaari suunnittelusta sopimuksen päättymiseen. Kolmantena osana mallissa

ovat lisätietodiat, joihin on linkki prosessikaaviossa niitä vastaavassa kohdassa. Lisätietodiat tarjoavat syventävää tietoa prosessin eri tehtävistä.

Kaavio on liitetty Powerpoint-tiedostoon bittikarttakuvana, eikä siihen voi tehdä suoraan muutoksia. Kyseinen prosessikaavio on käyttäjien saatavilla myös alkupe- räisenä Microsoft Visio -tiedostona, jonka muokkaaminen on mahdollista. Käyttäjä, jolla ei ole mahdollisuutta tai taitoja käyttää Microsoft Visioa, ei kuitenkaan voi käytännössä muokata prosessikaaviota, vaan ainoastaan tehdä muutoksia lisätietodioihin.

Johdanto-osa, eli diat 1-6 käsittävät kansidian ja käyttöohjeet. Näissä dioissa on kerrottu, mistä lähtökohdista malli on tehty, kuinka se teknisesti toimii ja millä tavoilla sitä voi esimerkiksi käyttää. Käyttäjiä kannustetaan myös räätälöimään mallia oman organisaationsa mukaiseksi lisäämällä tai linkittämällä siihen esimerkiksi organisaation omat hankintaohjeet, dokumenttipohjat ja työnkuvat.

Dioissa 7-10 käsiteltävä prosessikaavio on mallin ydin. Ensin esitellään prosessikaavio kokonaisuudessaan (Liite 2: Sopimusprosessimallin prosessikaavio). Käytettävyyden vuoksi kaavion on tämän jälkeen kuvattu kolmeen vaiheeseen jaettuna dioilla: 1) suunnittelu ja valmistelu, 2) kilpailutus ja 3) sopimuskausi. Kilpailutusvaihe on himmennetty osoittamaan sitä, että tässä mallissa ei keskitytä kilpailutuksen tarkkaan kuvaamiseen.

Prosessikaaviossa toimijoiksi horisontaalisesti erotetuille ”uimaradoille” on valittu loppukäyttäjä, sopimus/-hankintaosaaminen, sisältöosaaminen ja yritykset. Eritasoisilla valinnoilla (konkreettinen toimija vs. osaaminen) malli on haluttu tehdä mahdollisimman yleiskäyttöiseksi. Osassa organisaatioita sopimus/hankintaosaaminen ja tiettyyn hankintaan liittyvä sisältöosaaminen voi olla samalla henkilöllä, kun taas toisissa nämä ovat jopa eri yksiköissä työskenteleviä henkilöitä.

Kunkin vaihe jakautuu yksittäisiin tehtäviin, jotka on kuvattu tekstiä sisältävillä laatikoilla. Näihin laatikoihin on lisätty linkit, jotka antavat laatikon aiheesta lisätietoa. Linkit toimivat, kun mallia tarkastellaan Powerpointin esitystilassa. Lisätietodioissa (numerot 11–36) kerrotaan, mitä kussakin tehtävässä olisi hyvä ottaa huomioon, ja annetaan käytännön vinkkejä vaiheen toteutukseen. Myös lisätietodioissa on linkit takaisin prosessikaavioon.

1.6 Diplomityön tavoitteet ja rajaukset

Ihmisillä on yleensä jonkinlainen ajatus siitä, mistä heidän työssään on kyse, mitä siihen sisältyy, mikä sen päämääränä on ja mikä on tärkeää siinä onnistumisen kannalta. Tämä käsitys vaikuttaa ainakin jossain määrin heidän toimintaansa. Päämäärää kohden pyritään panostaen niihin asioihin jotka omasta mielestä auttavat sinne pääsemisessä. Ulkoiset asiat, kuten ylemmän tahon määräykset tai käytettävissä oleva aika ja raha, rajoittavat omaa valinnan mahdollisuutta, mutta toisaalta saattavat myös muokata omaa käsitystä.

Aiemmin ei ole tutkittu, kuinka julkisten hankintojen parissa työskentelevät ihmiset hahmottavat julkiset hankinnat. Koska hahmottamisella on vaikutusta hankintojen toteutumiseen, on tällä tiedolla arvoa. Tällä diplomityöllä pyritään selvittämään,

1. Miten julkisten hankintojen parissa työskentelevät ihmiset ymmärtävät julkisten hankintojen prosessin tällä hetkellä?

Tarkoituksena on saada tietoa siitä, mistä hankinnan ajatellaan alkavan ja mihin päättyvän ja keiden siihen osallistuvan. Erityisesti halutaan selvittää, mikä nähdään toiminnan päämääränä, ja mitkä tehtävät ja näkökulmat tärkeinä edellytyksinä siihen pääsemiseksi.

Työn toisena tavoitteena on selvittää käytetyn apuvälineen, luvussa 1.5 esitellyn julkisten hankintojen sopimusprosessimallin, vaikuttavuutta:

2. a) Muuttaako sopimusprosessimalliin tutustuminen ihmisten ymmärrystä julkisten hankintojen prosessista ja b) jos muuttaa niin kuinka?

Mahdollisesti tapahtuvan muutoksen lisäksi tarkoituksena on selvittää, kuinka ymmärryksen muuttumiseen vaikuttaa se, miten sopimusprosessimalliin tutustutaan tai sitä käytetään.

Diplomityö on rajattu käsittelemään kuntien tai kuntayhtymien palveluksessa olevien julkisten hankintojen tekemiseen osallistuvien henkilöiden käsityksiä. Rajaus kuntasektoriin on mielekäs, koska kuntien hankinnat edustavat suurinta osaa Suomessa tehtävistä julkisista hankinnoista. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti sellaisten henkilöiden näkemyksiin, jotka mahdollisimman paljon ovat itse mukana hankintaprosessissa. Näin ollen esimerkiksi poliittisia päättäjiä tai ylintä virkamiesjohtoa ei haastateltu, vaikka näiden ryhmien päätöksillä on suuri vaikutus siihen, miten hankinnat toteutetaan.

Työn tarkastelun ulkopuolelle on rajattu myös tarjoajien edustajat. Tähän rajaukseen vaikutti erityisesti se, että työssä käsiteltävässä mallissa hankkijapuolen näkökulma korostuu, ja malli on ajateltu erityisesti (julkisten) hankkijoiden työkaluksi. Hankintalaki asettaa julkiselle hankkijalle useita velvollisuuksia verrattuna yksityiseen hankkijaan. Pystyäkseen kunnolla täyttämään nämä hankkijan on hyvä olla prosessia eteenpäin vievä osapuoli. Tästä syystä erityisestä hankkijapuolen toimintaan on hyvä kiinnittää huomiota.

1.7 Tutkimusote

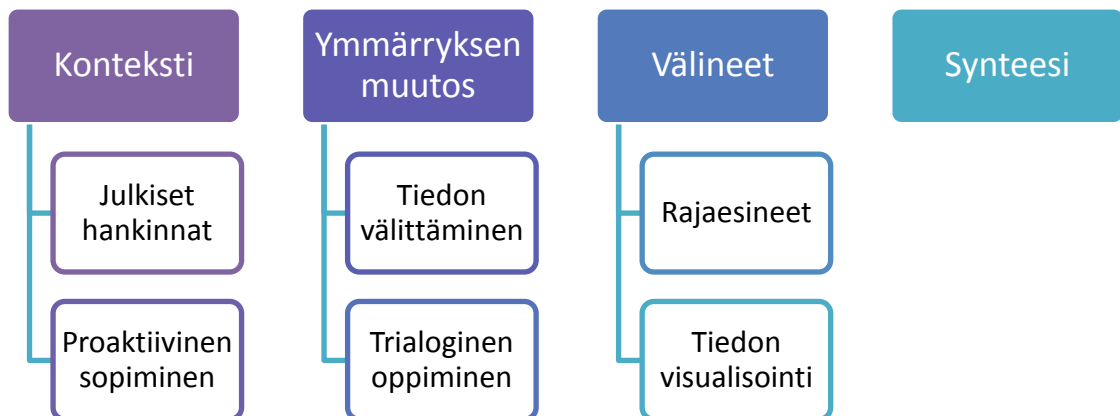
Diplomityö on tehty laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Gephart, 2004).

Tutkimusaineiston keruutavaksi valittiin puolistrukturoidut teemahaastattelut. Haastattelut koostuivat strukturoidusta alkuosasta, josta edettiin teemahaastattelumaiseen jälkipuoliskoon. Teemahaastattelu antaa haastateltavien vapaalle puheelle enemmän tilaa, jolloin voidaan paremmin ottaa huomioon heidän tulkintansa ja merkityksenantonsa, ja se soveltuu paremmin tuomaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 6.3.3).

Litteroitua haastatteluaineistoa on analysoitu käyttäen laadullista sisällönanalyysia. Tässä analyysitavassa aineisto pirstotaan ensin pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudenlaiseksi kokonaisuudeksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 7.3.2). Aineiston keruu- ja analyysitavat on raportoitu seikkaperäisesti luvussa 3.

2 Kirjallisuuskatsaus

Tässä luvussa käsitellään ensin julkisten hankintojen kontekstia ja esitellään proaktiivisen sopimisen näkökulma, josta julkisia hankintoja työssä tarkastellaan. Tämän jälkeen esitetään ymmärryksen muutoksen kannalta oleellista teoriaa tiedon välittämisestä ja dialogisesta oppimisesta sekä käsitellään erilaisiin ”välineisiin”, kuten rajaesineisiin ja visualisointeihin, liittyvää teoriaa. Luvun lopuksi tehdään yhteenve-to teoriasta. Kirjallisuusosion rakenne on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3: Kirjallisuusosion rakenne

2.1 Julkiset hankinnat Suomessa

Tässä luvussa 2.1 tarkastellaan, mitä julkiset hankinnat ovat ja niihin liittyvää sääntelyä Suomessa. Lähteenä on käytetty teosta *Yrityksen hankintaopas* (Karinkanta et al., 2012).

2.1.1 Mihin julkisten hankintojen sääntelyllä pyritään?

Yleisesti julkisten hankintojen sääntelyä perustellaan tarpeella turvata julkisten, yhteisten, varojen asianmukainen ja tehokas käyttö. (Karinkanta et al., 2012)

Toinen näkökanta on turvata markkinoiden toiminta. EU:n hankintadirektiiveillä, jotka ohjaavat nykyään Suomenkin kansallista lainsäädäntöä, on pyritty erityisesti EU:n sisämarkkinoiden toiminnan varmistamiseen. Suomessa julkisia hankintoja onkin alettu enemmän säännellä vasta ETA- ja EU-jäsenyyden myötä. (Ukkola, 2013)

Suomen tärkein julkisia hankintoja sääntelevä laki on laki julkisista hankinnoista (348/2007), eli hankintalaki. Hankintalaissa lain tavoitteeksi listataan julkisten varojen käytön tehostaminen sekä yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuolisten mahdollisuuksien turvaaminen julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa, mutta myös laadukkaiden hankintojen tekemisen edistäminen. (Karinkanta et al., 2012)

2.1.2 Keitä ja mitä hankintalaki koskee?

Julkisen sektorin tekemät hankinnat kokonaisuudessaan edustavat merkittävää osaa Suomen bruttokansantuotteesta, vuonna 2011 noin 17 % (Kuntaliitto, 2012). Vuonna 2012 julkisten hankintojen ilmoitusjärjestelmässä HILMA:ssa julkaistiin miltei 19 000 ilmoitusta. Osa ilmoituksista on tietopyyntöjä tai esimerkiksi jälkilmoituksia, joten varsinaisten hankintailmoitusten määrä on jonkin verran pienempi. Hankintoja ilmoitettiin yhteensä yli kymmenen miljardin euron arvosta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2013)

Hankintalaki koskee valtion ja kuntien yksiköitä, kuntayhtymiä, liikelaitoksia, julkisoikeudellisia laitoksia ja kirkkoa. Lisäksi laki koskee mitä tahansa muuta hankkijaa, joka saa julkista tukea tiettyyn hankintaan yli 50 % hankinnan arvosta. Esimerkiksi taloyhtiö, joka hankkii hissien jälkiasennuksena voi näin joutua noudattamaan hankintalakeja. (Karinkanta et al., 2012)

Hankinnoilla tarkoitetaan tavaroiden ostamista, vuokraamista, leasingia tai osamaksulla hankkimista, palveluiden ostamista tai rakennusurakan teettämistä. Sillä, onko kyseessä tavara- tai palveluhankinta vai rakennusurakka on merkitystä, koska eri

hankintalajeilla on eri kynnysarvot. Hankinnan suurimmasta mahdollisesta ennakoidusta arvosta riippuu, tarvitseeko hankintaa kilpailuttaa ollenkaan, ja kilpailutehtaan pelkästään kansallista vai EU-tason säännöstöä noudattaen. Kansallisen kynnysarvon alittaviin hankintoihin ei sovelleta lainkaan hankintalakia. Näistä hankinnoista puhutaan usein pienhankintoina. Kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat kilpailutetaan kansallisten menettelyjen mukaan. Jos kansallisen kynnysarvon lisäksi myös EU-kynnysarvo ylittyy, hankinta pitää ilmoittaa koko EU:n laajuisesti tässä tapauksessa vaadittavilla menettelytavoilla. (Karinkanta et al., 2012)

2.1.3 Miten hankintojen sääntely vaikuttaa?

Hankintalaissa määritellään yleiset periaatteet, joita hankkijan tulee noudattaa. Hankintamenettelyn osallistujia tulee kohdella tasapuolisesti ja syrjimättä, ja hankkijan on toimittava avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen. (Laki julkisista hankinnoista 348/2007, §2)

Yleisten periaatteiden lisäksi hankintalaissa on määritelty eri menettelyt, joita noudattaen hankinnat voidaan kilpailuttaa. Hankinnoissa on käytettävä ensisijaisesti avointa tai rajoitettua menettelyä. Avoin menettely on yksivaiheinen menettely, jossa kaikki halukkaat tarjoajat voivat tehdä tarjouksen. Rajoitetussa menettelyssä hankintayksikkö valitsee osallistumishakemuksen jättäneistä ehdokkaista ennakoon ilmoitetuilla kriteereillä ne, joille tarjouspyyntö lähetetään. Kummassakaan näistä menettelyistä sopimuksen ehdoista ei neuvotella tarjoajien kanssa. Avoimen ja rajoitetun menettelyn lisäksi tietyin laissa määritellyin edellytyksin voidaan käyttää neuvottelumenettelyä, suorahankintaa, kilpailullista neuvottelumenettelyä ja puitejärjestelyä. Koska tässä työssä käsiteltävä sopimusprosessimalli on tehty avoimen menettelyn mukaiseksi, keskitytään tässä avaamaan tarkemmin sen sisältöä. Avoin menettely on myös menettelyistä useimmin käytetty, ja sitä on mahdollista käyttää ilman rajoituksia kaikissa hankinnoissa.

2.1.4 Avoin menettely

Virallinen, lailla säännelty hankintaprosessi alkaa, kun hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen ja joko liittyy siihen suoraan tarjouspyyntöasiakirjat tai ilmoittaa, mistä ne ovat saatavissa. Tarjouspyynnössä kuvataan hankinta ja kerrotaan myös valintaperuste, eli valitaanko tarjouksista halvin vai kokonaistaloudellisesti edullisin. Jälkimmäisessä tapauksessa ilmoitetaan myös vertailuperusteet ja kuinka tarjouksia niiden perusteella verrataan. Lisäksi voidaan asettaa vaatimuksia tarjoajien taloudelliselle tilanteelle, tekniselle kelpoisuudelle ja ammatilliselle pätevyydelle. (Karinkanta et al., 2012)

Avoimen menettelyn tunnusomaisin piirre on, että sitä käytettäessä ei tehdä minäänlaista tarjoajien ”välikarsintaa”, vaan kaikki halukkaat toimijat voivat tehdä tarjouksen. Toisaalta myös tarjoajien vaikuttamismahdollisuudet ovat tässä menettelyssä vähäisimmät, sillä ainoastaan tarkentavia kysymyksiä voidaan esittää. Hankinnan kohteen määrittelyä ei voida muuttaa enää kilpailutuksen alettua. (Karinkanta et al., 2012)

Tarjousajan päätyttyä tarkistetaan ensin, täyttävätkö tarjoajat asetetut kelpoisuusvaatimukset ja ovatko tarjoukset tarjouspyynnön mukaisia. Jos vaatimukset eivät täyty tai tarjous ei ole tarjouspyynnön mukainen, tarjous täytyy hylätä. Tarjouksia vertaillaan ilmoitetuilla kriteereillä ja hankinnasta tehdään kirjallinen päätös, joka annetaan tarjoajille tiedoksi. Tämän jälkeen voidaan tehdä kirjallinen hankintasopimus. (Karinkanta et al., 2012)

2.2 Proaktiivinen sopiminen

Proaktiivinen, eli ennakoiva oikeus, on 1990-luvulla syntynyt, Suomesta lähtöisin oleva oikeussuuntaus. Kun perinteinen oikeudellinen ajattelu on kiinnostunut oikeusnormien tulkinnasta *ex post*, jälkikäteen tuomioistuinnäkökulmasta, ennakoivassa

lähestymistavassa katsotaan tulevaan. Pääideana on *edistää* toivottujen päämäärien saavuttamista ja yhteistyötä. Proaktiivisessa oikeudessa lähtökohtana on perinteistä ajattelua kokonaisvaltaisempi näkemys; asiat tapahtuvat todellisessa maailmassa, josta juridiikka näyttelee vain yhtä osaa, ja asiantuntemusta käsillä olevista asioista on hyvä saada jaettua ammattikuntien yli. (Pohjonen, 2010)

Proaktiivisen suuntauksen taustalla on *Preventive law*, preventiivinen oikeus, jota Louis Brown alkoi kehittää jo 1950-luvulla. Proaktiiviseen oikeuteen verrattuna preventiivisessä oikeudessa *edistävä* elementti ei ole niin vahva. Siinä keskitytään enemmän (juristin näkökulmasta) *estämään* asiakkaiden turhat riidat tuomioistuimissa. (Barton, 2008)

Proaktiivisen oikeuden yksi sovellusala on proaktiivinen sopiminen. Sillä ei tarkoiteta pelkkää sopimusasiakirjojen laatimista, vaan laajemmin sopimustoimintaa. Se on yhteistyön suunnittelua ja ylläpitoa sekä ongelmien ennalta ehkäisyä ja riskienhallintaa. (Pohjonen, 2005)

Kun sopimuksia perinteisesti ajatellaan tehtävän riitatilanteita varten, proaktiivisesta näkökulmasta sopimus on yhteistyön väline ja onnistumisen mahdollistaja. (Haapio, 2008) Tältä pohjalta Pohjonen ja Koskelainen (Pohjonen & Koskelainen, 2013 ja Koskelainen & Pohjonen, 2013) ovat nostaneet esiin sopimusten luonteen eri osapuolten yhteistyötä helpottavina *rajaesineinä*. He puhuvat myös Paavolan ja Hakkaraisen (Paavola & Hakkarainen, 2005) innoittamina sopimisesta ideaalitalanteessa *trialogisena* (katso myös tämän työn luku 3.4 Trialoginen oppiminen) toimintana.

Erityisesti Haapio (muun muassa Haapio & Passera, 2012) on korostanut visualisointien käyttöä sopimuksissa ja oikeudellisen tiedon (*legal information*) selventämisessä yleensä. Pohjonen ja Koskelainen (2012) ovat tutkineet visualisointeja erityisesti julkisten hankintojen kontekstissa. Julkisten hankintojen yleisten sopimusehtojen

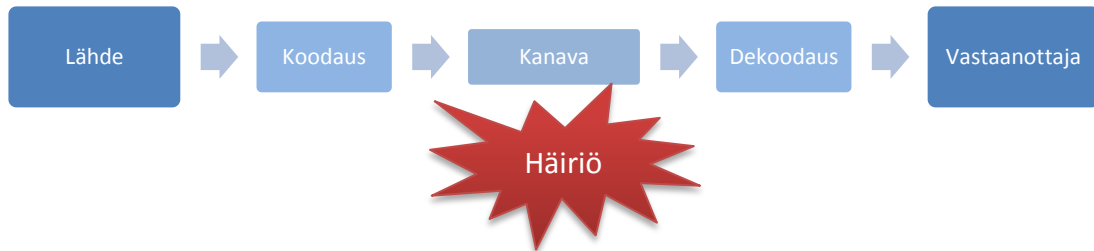
visualisointi parantaa käyttäjäkokemusta, nopeuttaa tiedon löytämistä ja lisää tiedon tarkkuutta tekstiversioon verrattuna. (Passera, Pohjonen, Koskelainen & Anttila, 2013).

Pohjonen ja Koskelainen (2012) ovat esittäneet, että proaktiivisen ajattelun lisäämisestä julkisten hankintojen kontekstissa olisi erityisesti hyötyä tarjouspyynnön lopullisuuden vuoksi. Koska hankittava asia tulee määritellä tarkkaan jo ennen kuin tarjouksia saadaan, tulisi katse kääntää tulevaisuuteen jo hankintaa suunnitellessa.

2.3 Tiedon välittäminen

Yksi tapa nähdä sopimusprosessimalli on ajatella sitä – tai sen sisältöä – tietona, joka pyritään välittämään vastaanottajille. Tästä näkökulmasta on mielekästä tarkastella, mitä tieto on, ja kuinka sitä voidaan onnistuneesti välittää.

Tiedolla voidaan tarkoittaa montaa asiaa ja se voidaan nähdä monella tavalla. Alavin ja Leidnerin (2001) mukaan eräs perinteinen tapa määritellä tieto on määritellä, kuinka se eroaa datasta ja informaatiosta. Tätä näkökulmaa on käytetty erityisesti IT-järjestelmiä tutkittaessa. Data on ”raakoja lukuja”, informaatio tulkittua dataa ja tieto sisäistettyä informaatiota, jolloin näistä kolmesta muodostuu hierarkia. Datan, informaation ja tiedon hierarkia on hyvä tuntea, koska se on melko laajalti käytetty. Lisäksi on hyvä huomata, että suomenkielisessä tekstissä sanaa *tieto* saatetaan käyttää merkitsemään jokaista näistä kolmesta. Alavi ja Leidner (2001) esittelevät lisäksi useita muita näkökulmia, mutta päätyvät itse käyttämään tiedosta määritelmää ”perusteltu uskomus, joka kasvattaa toimijan kykyä vaikuttavaan toimintaan”. Tässä työssä tieto ymmärretään Alavin ja Leidnerin määritelmän mukaisesti.

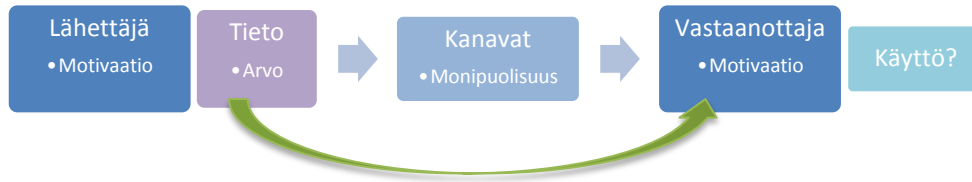


Kuva 4: Kanavamalli tiedon välittämisessä, muokattu (Shannon & Weaver, 1949)

Kuinka tietoa sitten voidaan välittää? Perinteinen tapa esittää tiedonvälitystä on kuvassa 4 esitetty Shanonin ja Weaverin työlle pohjautuva kanavamalli (Shannon & Weaver, 1949), joka on Bolandin ja Tenkasin (1995) mukaan ollut hallitseva näkemys johtamisen kirjallisuudessa. Mallissa kommunikaatio kuvataan viestin lähettämisenä rajallisen kapasiteetin omaavan siirtotien läpi. Viestin välittymistä voidaan parantaa vähentämällä häiriötä tässä kanavassa. Keinoja tähän ovat lähinnä kanavan kapasiteetin lisääminen ja viestin koodauksen ja dekodeauksen parantaminen. Siirrettävä tieto koetaan tässä mallissa ongelmattomana, eikä viestin symbolia tai tulkintaa missään vaiheessa kyseenalaisteta.

Guptan ja Govindarajanin (2000) mukaan onnistunut tiedon välittäminen perustuu viiteen elementtiin (kuva 5), jotka he ovat löytäneet tutkiessaan tietovirtoja monikansallisen yhtiön yksikköjen välillä. Nämä elementit on esittänyt seuraavana listana Burkhard (2005b):

- 1) lähettäjän tiedolle mielletty arvo
- 2) lähettäjän motivaatio ja halu jakaa tietoaan
- 3) tiedonvälityskanavien olemassaolo ja monipuolisuus
- 4) vastaanottajan motivaatio hankkia tietoa lähettäjältä
- 5) vastaanottajan kyky omaksua tietoa, eli hankkimisen lisäksi myös käyttää sitä



Kuva 5: Diplomityön kirjoittajan tulkinta Guptan ja Govindarajan viidestä elementistä

Nämä viisi elementtiä tuovat tiedon välittämisen ymmärtämiseen kaksi uutta näkökulmaa. Ensinnäkin niiden mukaan tiedon välittämisen onnistumiseen vaikuttaa kummankin osapuolen motivaatio. Toiseksi oleellista on myös saadun tiedon käyttäminen. Burkhard (2005b) kehittää edelleen Guptan ja Govindarajanin elementtiä tiedon omaksumisesta toteamalla, että käyttääkseen tietoa vastaanottajan tulee luoda se itse uudelleen. Tiedon uudelleen luomiseen keskitytään seuraavassa luvussa, jossa etsitään keinoja sen edistämiseen oppimisen teoriasta.

2.4 Trialoginen oppiminen

Oppiminen voidaan nähdä monella tavalla. Paavola ja Hakkarainen (2005) tunnistavat oppimisen teorioissa kolme erilaista perusnäkökulmaa: tiedonhankinta, osallistuminen ja tiedonluominen. Ajatus siitä, että eri oppimisen teorioiden taustalla on kaksi eri oppimisen metaforaa, tiedonhankinta ja osallistuminen, on peräisin Sfardilta (1998). Näiden kahden ryhmän lisäksi Paavola ja Hakkarainen esittelevät tiedonluomisen vertauskuvan, jota heidän omat teoriansa edustavat. Tiedonluomisella he viittaavat suuntauksiin, joissa jonkin uuden kehittäminen on yhteisöllisen oppimisen päätarkoitus. Tämän uuden ei tarvitse olla absoluuttisesti koko maailmalle uutta, vaan osallistujien aiemman osaamisen ylittäminen riittää.

Paavola ja Hakkarainen (2005) käyttävät kolmesta näkökulmasta termejä monologien, dialoginen ja trialoginen. Monologisessa oppimisessa, jossa oppiminen näh-

dään tiedonhankintana, yksilö itse prosessoi tietoa. Tietona pidetään erityisesti käsitteellistä tietoa. Oppimisen ajatellaan olevan ihmisen mielessä tapahtuva prosessi, ja mieli ja maailma nähdään selvästi erillisinä osa-alueina. Osallistumista painottavassa näkökulmassa ihminen on vuorovaikutuksessa, eli ”dialogissa”, ympäristönsä, muiden ihmisten ja kulttuurin, kanssa. Oppiessaan ihmisestä tulee yhteisön jäsen, joka saa taidot kommunikoida ja toimia sosiaalisten normien mukaan.

Paavolan ja Hakkaraisen (2005) tiedonluomisvertauskuvassa taas ”trialogin” muodostavat ihmisten ja sosiaalisen vuorovaikutuksen lisäksi yhdessä kehitettävät jaetut kohteet (*mediating artefacts*), joiden ympärille toiminta organisoidaan. Paavolan ja Hakkaraisen mukaan tällaista vertauskuvaa edustaa muun muassa Nonakan ja Takeuchin (1995) tietoa luovien organisaatioiden teoria.

Käytännön näkökulman trialogiseen oppimiseen tuovat Paavolan, Lakkalan, Muukosen, Kososen ja Karlgrenin (2011) luomat trialogisen oppimisen suunnitteluperiaatteet. Ne ovat siis keinoja, joilla pyritään tukemaan oppimista työskentelemällä yhteisten kohteiden kanssa. Periaatteita ei ole tarkoitettu tarkistuslistaksi, vaan niitä voi soveltaa joustavasti. Jokaisen kohdan ei siis tarvitse täyttyä, jotta trialoginen oppiminen olisi mahdollista. Suunnitteluperiaatteet eivät ole kovin tarkkoja ohjeita, vaan ne toimivat enemmän trialogisen oppimisen tärkeimpinä pidettyjen elementtien esiintuojina ja suuntaviivoina, joita huomioimalla työskentelystä saadaan trialogista.

Suunnitteluperiaatteet ovat seuraavat (Paavola et al., 2011, suomennos Paavola, 2012):

- 1) Toiminnan organisoiminen yhteisesti kehitettävien kohteiden ympärille
- 2) Henkilökohtaisen ja sosiaalisen tason yhteyden ja toimijuuden tu-

keminen

- 3) Pitkäjänteisen tiedonluomisen ja -kehittelyn prosessien edistäminen
- 4) Asioiden kehittäminen eri tiedon muotojen (hiljainen tieto, käytännöt, käsitteellistäminen) vuorovaikutusta ja reflektiota tukemalla
- 5) Tietokäytäntöjen ”ristipölytys” eri kontekstien ja yhteisöjen välillä
- 6) Joustavat työvälineet tukemaan dialogista oppimista

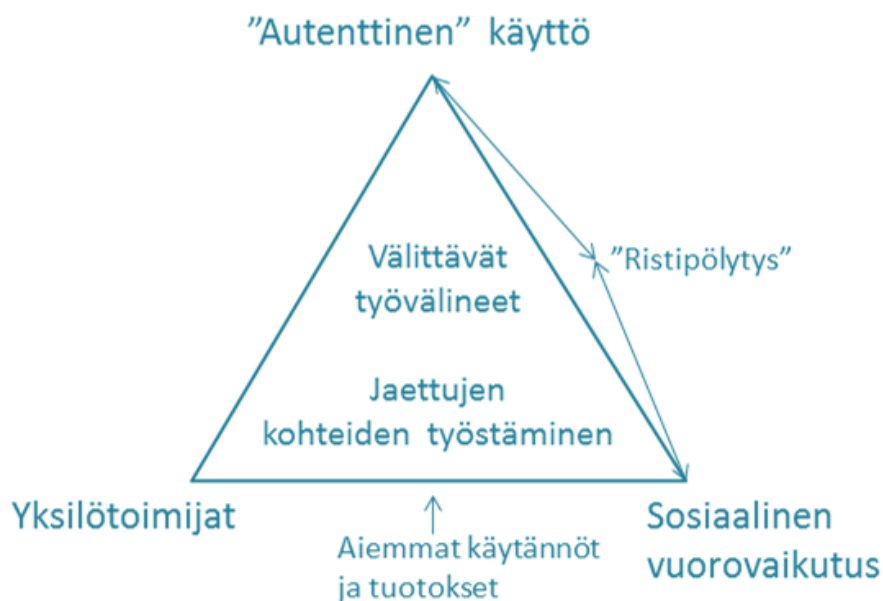
Ensimmäinen kohta, toiminnan organisoiminen yhteisesti kehitettävien kohteiden ympärille, on keskeinen dialogisen oppimisen piirre. Paavola (2012) mainitsee mahdollisista kohteista muun muassa mallit, suunnitelmat ja wiki-sivut. Yhteistyötämisen keinona hän tuo esille esimerkiksi ”kohteellisen” kommentoinnin eli kommentoinnin keskusteluna, joka liittyy tuotosten eri osioiden kehittämiseen.

Henkilökohtaisen ja sosiaalisen tason yhteyden ja toimijuuden tukemisella Paavola (2012) viittaa siihen, että osallistujat ottaisivat vastuuta paitsi omasta oppimisestaan myös yhteisistä prosesseista ja tuotoksista. Kohdan kolme, pitkäjänteisen tiedonluomisen ja -kehittelyn prosessien edistämisen, Paavola (2012) selittää liittyvän erityisesti tuotosten jatkokäyttöön. Hän käyttää termiä ”autenttinen käyttö” (katso Kuva 6), kun kehittämisen kohteet ja käytännöt ovat sellaisia, että ne tehdään todellista jatkokäyttöä silmälläpitäen.

Eri tiedon muotojen vuorovaikutuksella Paavola (2012) viittaa monelta kannalta tapahtuvaan asioiden kehittämiseen. Monenlainen tieto, niin käytännöllinen kuin vaikka käsitteellinenkin, sekä erilaiset tiedon työstämisen käytännöt, kuten kuvat, tekstit ja videot, auttavat uuden tiedon kehittämistä. Tietokäytäntöjen ristipölytyksellä Paavola (2012) viittaa oppijoiden omien käytäntöjen kehittymiseen ottamalla oppia eri yhteisöjä edustavien tahojen käytännöistä yhteistyön kautta.

Kohdan kuusi joustavilla työvälineillä Paavola (2012) ei viittaa mihinkään tiettyihin välineisiin. Hän tuo esiin, että trialogisen työskentelyn kannalta on tärkeää, että välineillä kohteita voi yleensäkin työstää ja että erityisesti useamman henkilön on mahdollista työstää kohdetta niillä yhdessä.

Alla olevaan kuvaan 6 kiteytyvät trialogisen oppimisen pääkohdat.



Kuva 6: Trialogisen oppimisen ulottuvuudet, yksinkertaistettu Paavola (2012)

Trialogisen oppimisen taustalla on tutkivan oppimisen malli, joka on kehitetty ohjaamaan opettajia ja opiskelijoita yhteisölliseen tiedon kanssa toimimiseen ja uuden tiedon tuottamiseen (Paavola, Hakkarainen & Seitamaa-Hakkarainen, 2006). Myös tutkivan oppimisen kirjallisuudessa on tuotu esiin visualisoinnin ja kirjoittamisen merkitys oppimisen tukemisessa. Kun ajatus laitetaan paperille (tai tietokoneelle), siihen voidaan viitata ja siitä tulee keskustelun ja ajattelun kohde. Ajatusten "ulkoistaminen" tällä tavalla mahdollistaa myös laajempien, vaativampien asioiden käsitte-

lyn kuin mihin pelkkä ihmismielen oma kapasiteetti riittää. (Hakkarainen, Bollström-Huttunen, Pyysalo & Lonka, 2005, s. 138–139)

Yhteisten kohteiden merkitys on huomattu myös organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksessa, jossa on otettu käyttöön rajaesineen käsite. Seuraava luku syvennyy rajaesineisiin.

2.5 Rajaesineet

Käytäntöyhteisöt (*communities of practice*) koostuvat ihmisistä, joilla on yhteistä tietty taito tai ammatillinen osaaminen. Tiedon on sanottu liikkuvan helposti yhteisöjen sisällä, mutta vaikeammin yhteisöstä toiseen. (Lave & Wenger, 1991). Rajaesineiksi kutsuttujen artefaktien on esitetty helpottavan näiden yhteisöjen rajat ylittävää tiedon vaihtoa. (Wenger, 1998)

2.5.1 Rajaesinekäsitteen historia

Rajaesineen käsitettä on ensimmäisen kerran käyttänyt tieteen tutkimuksessa sosiologi Susan Leigh Star artikkelissaan *The structure of ill-structured solutions: Boundary objects and heterogeneous distributed problem solving* (Star, 1989). Kyseisessä tapaustutkimuksessa Star tutki erilaisten tieteen tekemiseen osallistuvien ryhmien välistä yhteistyötä. Yhteistyö onnistui huolimatta siitä, että ryhmillä oli erilaiset tavoitteet, aikaperspektiivit, yleisöt ja toimintatavat eikä kunnan käsitystä toistensa työskentelystä. Tähän päästiin käyttämällä rajaesineitä.

Starin ja Griesemerin määritelmän mukaan rajaesineet voivat olla sekä aineellisia (eli perinteisessä suomenkielisessä merkityksessä esineitä) että käsitteellisiä asioita. Ne ovat ryhmien välillä tarpeeksi yleisellä tasolla määriteltyjä, jotta ne mukautuvat eri ryhmien tarpeisiin ja rajoitteisiin, ja saavat erityisiä, tarkempia tulkintoja eri ryhmien sisällä. Niissä on kuitenkin tarpeeksi yhteistä eri sosiaalisille maailmoille, jotta ne pysyvät tunnistettavina myös näiden maailmojen välillä (Star & Griesemer,

1989). Starin näistä ryhmistä käyttämä termi ”sosiaalinen maailma” on tässä hyvin lähellä käytäntöyhteisöä, ja myöhemmin Star (2010) käyttääkin termejä rinnakkain.

Star (2010) on tuonut esiin, että myöhemmässä kirjallisuudesta rajaesineiden määrittelyssä keskitytään lähinnä niiden joustavaan tulkittavuuteen. Vähemmälle huomiolle on jäänyt siirtyminen rajaesineen eri tulkintojen, yhden ryhmän sisällä tarkemman ja ryhmien rajalla heikosti määritellyn tulkinnan välillä. Star ja Griesemerin (1989) mukaan tätä muotojen välillä seilaamista tapahtuu, kun yhdessä työskenteleviltä ryhmiltä puuttuu yksimielisyys.

Star (2010) on myös käsitellyt rajaesineiden ”kuolemaa”, eli kuinka ne lakkaavat olemasta rajaesineitä. Starin mukaan jossain vaiheessa ihmiset (usein viranomaiset tai muu auktoriteetti) pyrkivät poistamaan eri ryhmien omien ja niiden rajalla toimivan tulkinnan eron, eli standardisoimaan rajaesineen. Tarkka kategorisointi kuitenkin synnyttää aina ”kaatoluokkia”, joita ovat esimerkiksi ”muut” tai ”ei muuten määritellyt”. Näistä luokista voi Starin mukaan syntyä uusia rajaesineitä.

Star ja Griesemer (1989) tunnistivat neljä rajaesineiden kategoriaa: säilytyspaikat (*repositories*), ideaalityypit (*ideal types*), yhteiset rajat (*coincident boundaries*) ja yhtenäiset toimintatavat (*standardized forms*):

- *Säilytyspaikat* kokoavat asioita yhteen yhdenmukaisella tavalla järjestettynä. Käyttäjät voivat käyttää tarvitsemiaan asioita omiin tarkoituksiinsa muiden käyttötarkoituksista välittämättä. Säilytyspaikkoja ovat esimerkiksi kirjastot.
- *Ideaalityypit* ovat abstraktioita, eräänlaisia Platonin ideamaailman ideoita. Star ja Griesemer käyttävät ideaalityypin esimerkkinä eläinlajia. Ideaalityypit eivät kuvaa tarkasti minkään ilmentymän yksityiskohtia, mutta toimivat riittävän hyvin kommunikaation välineenä ryhmien välillä ja saavat tarkempia

ilmenemismuotoja ryhmien sisällä.

- *Yhteiset rajat* määrittävät esineitä, joiden sisältö on erilainen eri toimijoille. Star ja Griesemer käyttävät tästä esimerkkinä Kalifornian osavaltioita. Heidän tutkimassaan Kalifornian eläintieteellisen museon tiedon ja esineiden keruussa toimijat muodostivat erilaisia karttoja, joilla oli kuitenkin samat osavaltion rajat. Esimerkiksi keräilijät esittivät kartoissa tietoa leiripaikoista, eläinten jäljistä ja löytöpaikoista, ja biologit abstraktista tiedosta, kuten elin-alueista.
- *Yhtenäiset toimintatavat* mahdollistavat yhtenäisen kommunikaation hajautettujen ryhmien kesken. Samoja lomakkeita tai muita yhtenäisiä metodeja käyttäen tietoa voidaan viedä kauaskin muuttumattomana. Työn tulokset voidaan mahdollisesti koota säilytyspaikkoihin.

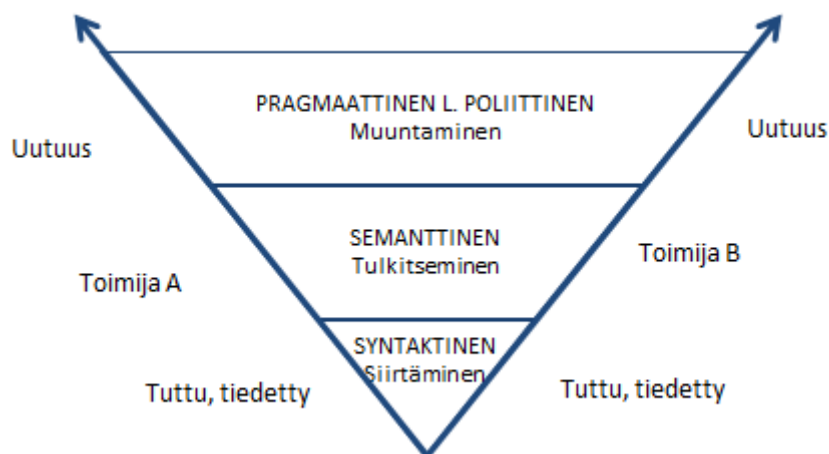
2.5.2 Rajaesineet organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksessa

Tieteentutkimuksesta rajaesineen käsite lainattiin pian organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksen (*organization and management studies*) alalle, jossa rajaesineitä on tarkasteltu enemmänkin niiden käytännöllisen hyödynnettävyyden kannalta. Keskeinen kysymys on, kuinka tiedon siirtäminen rajaesineen avulla tapahtuu. Rajaesineitä myös luokitellaan sen mukaan, mitkä ovat hyviä, eli käytettyjä ja tehokkaita, ja mitkä vähemmän hyviä rajaesineitä. Star ei ehkä kutsuisi jälkimmäisiä rajaesineiksi ollenkaan. Uusia rajaesineitä pyritään myös tarkoituksellisesti luomaan, kun tieteentutkimuksessa yritetään vain ymmärtää tapahtunutta. (Zeiss, 2009)

Boland ja Tenkasi (1995) tarkastelivat, miten tietoyhteisöt muodostavat oman näkökantansa (*perspective making*) ja miten ne ottavat huomioon toisten näkökannat (*perspective taking*). He väittävät, että monimutkaisemman tietämyksen luomisessa tarvitaan sekä 1) voimakkaan yhteisön sisäisen perspektiivin että 2) toisten perspek-

tiivien omaksumista. Bolandin ja Tenkasin mukaan perspektiivin ottaminen on mahdollista, kun yksilö tuottaa tietonsa näkyväksi esitykseksi, rajaesineeksi, jota voidaan analysoida ja josta voidaan keskustella.

Carlile (2002) on käyttänyt Starin ja Griesemerin tekemää luokittelua pohjana ja jakanut rajaesineet kolmeen luokkaan, joita ovat *säilytyspaikat*, *yhtenäiset työtavat* sekä *esineet, mallit ja kartat/kaaviot/mallikuvat*. Carlilen mukaan se, millainen rajaesine on missäkin tilanteessa tehokas, riippuu siitä, mitä tiedon rajaa ollaan ylittämässä. Hän esittää, että riippuen uutuuden määrästä, tietoa täytyy tietorajalla joko siirtää, tulkita tai muuntaa:



Kuva 7: Carlilen tietorajat, käänös (Heikkilä ja Heikkilä, (2006))

Syntaktisella rajalla osapuolilla on yhteinen sanasto, joka riittää tiedon siirtämiseen, koska eroavaisuudet ja riippuvuudet ovat tiedossa. Tällöin tieto on suoraan siirrettävissä. Toimivan rajaesineen tulee luoda yhteinen sanasto, jolla ihmiset voivat esittää tietonsa. Carlilen mukaan syntaktinen taso on ainoa taso, jolla pelkästään tämä ominaisuus riittää ja jolla *säilytyspaikat* toimivat rajaesineinä.

- *Semanttisella rajalla* osapuolilla on tulkintaeroja eivätkä riippuvuussuhteet ole enää selviä. Tietoa tulee tulkita yhteisesti ymmärrettävään muotoon.

Toimivalta rajaesineeltä vaaditaan, että se antaa ihmisille välineet määritellä ja oppia eroavaisuuksista ja riippuvuussuhteista. *Yhteiset toimintatavat ja esineet, mallit ja kartat/kaaviot/mallikuvat* mahdollistavat tämän.

- *Pragmaattisella rajalla* pelkkä tiedon tulkitseminenkaan ei enää riitä. Osapuolilla on erilaisia toistensa kanssa kilpailevia intressejä. Ihmiset haluavat pitää kiinni omasta, vaivalla hankitusta tiedostaan. Kun uutuus lisääntyy, tietoa täytyy muuntaa ja sopeuttaa. Rajaesineen täytyy auttaa prosessia, jossa ihmiset voivat yhdessä muuntaa tietoaan. Carlilen mukaan vain *esineet, mallit ja kartat/kaaviot/mallikuvat* pystyvät tähän.

Bechky (2003) korostaa, että rajaesineiden tulee olla sitä käyttäville ryhmille merkityksellinen. Bechkyn tapaustutkimuksessa suunnittelijat, teknikot ja kokoonpanijat pystyivät esittämään toisilleen havaitsemiaan ongelmia suunniteltavan koneen tai sen prototyypin avulla. Vaikka he käyttivät erilaisia termejä, keskittyivät työssään eri asioihin ja heillä oli eri tapa hahmottaa kone, fyysisen esineen äärellä he pystyivät kommunikoimaan. Kone oli heille kaikille merkityksellinen ja heidän yhteinen tavoitteensa oli saada siitä toimiva lopputuote.

Yrityksessä tekniset piirustukset nähtiin tärkeimpänä kommunikaatiovälineenä, jonka avulla tuotantoprosessi sujui. Niitä kuitenkin käyttivät vain suunnittelijat ja teknikot, eivätkä ne käytännössä toimineet tehtäessä yhteistyötä kokoonpanijoiden kanssa. Niiden kieli oli liian abstraktia ja teknistä, eivätkä kokoonpanijat olleet totuneet käyttämään niitä omassa työssään, toisin kuin muut ryhmät.

Bechkyä ehkä vielä pidemmälle ovat menneet Levina ja Vaast (2005), jotka korostavat, että rajaesineen pitää liittyä ihmisten käytännön tekemiseen. He erottavat nimetyt rajaesineet (*designated boundary objects*) ja oikeasti käytössä olevat rajaesineet (*boundary objects-in-use*). Tällä luokituksella Bechkyn tutkimuksessa kone oli

käytössä oleva rajaesine kaikille työntekijöille, kun taas piirustukset olivat kokoonpanijoille vain nimetty rajaesine.

Abstraktin tason rajaesineestä esimerkin tarjoaa Yakura (2002), joka tutki projektinhallinnassa käytettäviä aikajanoja. Tapaustutkimuksessa hän seurasi, kuinka IT-konsultointiyrityksen henkilökunta (päälliköt ja konsultit) ja asiakkaana olleen suuren liikelaitoksen henkilökunta (päälliköt, järjestelmäasiantuntijat ja laskutusosaston loppukäyttäjät) käyttivät PERT-kaavioita. Yakuran mukaan kaaviot toivat ajan, joka on hyvin abstrakti käsite, näkyväksi. Ne mahdollistivat projektin etenemisestä keskustelun ja työn koordinoinnin. Tulkinta ei kuitenkaan aina ollut ryhmien välillä sama. Konsulttiyrityksen päälliköille virstanpylväät olivat mahdollisuuksia lähettää asiakkaalle lasku, kun taas konsulteille ne edustivat erilaisia työtehtäviä.

Astetta monimutkaisempia abstrakteja rajaesineitä ovat Fentonin (2007) tutkimat prosessikartat, joita käytettiin strategisen muutoksen toimeenpanossa brittiläisessä pankkialan yrityksessä. Prosessikartat toimivat erityisesti kolmella tavalla: ne 1) yksinkertaistivat strategiaa: koko organisaation työntekijät pystyivät näkemään olennaisen ja tuottamaan/lisäämään karttaan oman tietonsa, 2) operationalisoivat strategiaa: prosessikarttoja paranneltiin ja kartat auttoivat ratkomaan ongelmia, joita ihmiset näkivät käytännöntyössä olevan sekä 3) ”sulauttavat” strategian: strategia saatiin sisällytettyä myös muihin muutostyökaluihin ja kommunikaatiovälineisiin.

Tällaisia kuvallisia tiedon välitystä parantavia esityksiä, kuten prosessikaavioita, on tutkittu myös hieman eri näkökulmasta, ne voidaan nähdä myös visualisointeina. Seuraavassa luvussa perehdytään tähän näkökulmaan.

2.6 Visualisointi

Visualisoinnilla tarkoitetaan usein jonkin asian tekemistä näköaistille havainnolliseksi. Toisaalta termiä käytetään prosessin kuvaamisen lisäksi myös sen tuotoksista. Englannin kielen *visualization*-termin monitulkintaisuudesta on kirjoittanut van Wijk (2005), joka mainitsee edellä esiintuotujen merkitysten lisäksi myös niitä tutkivan tutkimusalan. Visuaalisia esityksiä käyttämällä on havaittu voitavan kasvattaa ihmisen vastaanottokykyä (Miller, 1956). Yleisesti suuri osa ihmisaivojen toiminnasta on visuaalisten kuvien prosessointia ja analysointia, joten aivot tulkitsevat kuvia tekstiä helpommin. (Burkhard, 2004)

Visualisointi koostuu visuaalisesta rakenteesta ja symboleista. Rakenteet esitetään esimerkiksi karttoina, ja symboleja ovat muun muassa sanat sekä tietyn merkityksen saaneet muodot ja ikonit. Tutut symbolit herättävät aivoissa vastaavat käsitteet ja nostavat ne työmuistiin. Eri käsitteiden yhteydet voidaan tehdä näin helposti ymmärrettäviksi. Visualisointien etuna on myös, että niillä voidaan esittää ”ulkoistetus-ti” paljon monimutkaisempia rakenteita, kuin mitä ihmisen työmuistiin kerrallaan mahtuu. (Ware, 2005)

2.6.1 Tiedon visualisointi

Visualisointejakin käsiteltäessä suomen kielen sana *tieto* monine merkityksineen vaikeuttaa termien kääntämistä suoraan englannista. Kun englanninkielisessä kirjallisuudessa ajoittain (esim. Tergan & Keller, 2005) erotellaan *knowledge visualization* ja *information visualization*, suomenkielisessä tekstissä tiedon *visualisointi* voi tarkoittaa kumpaa vain. Termiä *informaation visualisointi* käytetään myös, mutta eroa tiedon visualisoinnin kanssa ei välttämättä tehdä, vaan termejä käytetään synonyymeina. *Knowledge visualization*ista on vähäisessä määrin käytetty myös suomenmennosta ”tietämyksen visualisointi”. Tässä työssä käytetään selvyyden vuoksi termiä ”tiedon visualisointi” silloin, kun englanninkielinen vastine olisi *knowledge visu-*

alization ja siitä erotuksena ”informaation visualisointi”, kun englanninkielinen termi olisi *information visualization*.

Eppler ja Burkhard määrittelevät tiedon visualisoinnin tutkivan ”visuaalisten esitysten käyttöä tiedon siirtämisessä ja luomisessa ihmisten välillä” (Eppler & Burkhard, 2007, Burkhard, 2005b). Informaation visualisoinnille melko yleisesti käytetty määritelmä taas on peräisin Cardilta (Card, Mackinlay & Schneiderman, 1999), jonka mukaan kyse on visuaalisista esityksistä, joilla abstrakti data saadaan helpommin ymmärrettäväksi. Card tarkoittaa määritelmää kirjoittamalla tietotekniikan avulla tehtävistä interaktiivisista visualisoinneista. Tämä teknologinen raja, joka sulkisi pois kaikki ennen tietoteknistä aikaa tehdyt visualisoinnit, on kuitenkin herättänyt kritiikkiä (esimerkiksi Burkhard, 2005b).

Visualisointitermin monimerkityksellisyys ei ole tiedon visualisoinnin tutkijoiden keskuudessa jäänyt huomaamatta, vaan sitä on osin jopa hyödynnetty. Eppler ja Platts (2009) korostavat lopputuloksen lisäksi tiedon visualisoinnin prosessiluonnetta. Visualisoinnin hyötynä ei heidän mukaansa ole pelkkä valmis visualisointi, jonka avulla voidaan kommunikoida strategisen suunnittelun tulos ja arvioida sen edistymistä, vaan myös tiedon muokkaaminen yhteistyössä visuaaliseen muotoon voi toimia tehokkaana työskentelyn mahdollistajana.

Tiedon visualisoinnin tutkimuksessa on erityisesti pohdittu, millaiset visualisoinnit toimivat missäkin tarkoituksessa. Esimerkiksi Eppler ja Platts (2009) ovat tutkineet, millaisia visualisointeja voidaan hyödyntää strategiaprosessin eri osissa, joissa visualisoinneilla on eri tehtävät. Analyysivaiheessa jäsentämismetodit, kuten SWOT-analyysitaulukko, tarjoavat valmiin selkeän rakenteen, johon asetella tietoa. Kehitysvaiheessa tarvitaan tarkempaan tarkasteluun sopivia metodeja, joissa on joitain sääntöjä, mutta jotka mahdollistavat melko vapaan rakenteen. Näitä metodeja käyttämällä voi tarkentaa, luoda yhteistä näkemystä ja tarkastella vaihtoehtoja. Esi-

merkkinä Eppler ja Platts mainitsevat käsitekaavion. Suunnitteluvaiheessa hyödyllisiä ovat vaiheistusmenetelmät, kuten Gantt-kaavio, jossa on rakenteita ja sääntöjä, joiden mukaan voidaan esimerkiksi asettaa tavoitteet ja tehtävät kronologiseen järjestykseen. Toteutusvaiheessa tarvitaan vuorovaikutusmenetelmiä tiedon kokoamista, esittämistä ja tutkimista varten. Yrityksen tavoite voidaan esittää esimerkiksi vuorokuuhuna, jonne päästäkseen täytyy ylittää erilaisia esteitä.

Burkhard (2005b) esittää, että seuraavat neljä kysymystä ovat tärkeitä visualisointien avulla tehtävän tiedon välittämisen tai luomisen toimivuuden kannalta:

- Mitä tarkoitusta varten tieto visualisoidaan?
- Minkä tyyppisestä tiedosta on kyse?
- Kuka on vastaanottaja?
- Mikä on paras tapa visualisoida tätä tietoa?

Näiden kysymysten pohjalta hän on hahmotellut taulukossa 1 kuvatus viitekehysten tiedon visualisoinnille.

Taulukko 1: Tiedon visualisoinnin viitekehys (Burkhard, 2005)



Sopivan visualisointityypin valintaan helpottamaan Eppler ja Burkhard (2007) ovat kehittäneet seuraavan taulukon:

Taulukko 2: Visualisointitavat ja tiedonhallintatehtävät, Eppler ja Burkhard (2007)

Tiedon... Visualisointi	Luonti	Koonti	Välitys	Tunnistaminen	Käyttö	Arviointi	Markkinointi
Taulukot, rakenteellinen teksti		✓✓	✓			✓	
Mielikuva/ tarina	✓		✓✓		✓✓		✓✓
Luonnostelma	✓✓		✓		✓		
Kaavio	✓	✓✓	✓				
Kuva / Visuaalinen vertaus	✓		✓✓				✓✓
Tietokartta	✓			✓✓			✓✓
Interaktiivinen visualisointi	✓✓				✓✓		

Tiedon välitykseen Eppler ja Burkhard suosittavat taulukossa erityisesti visuaalisia vertauksia ja tarinoita, ja toissijaisesti taulukoita, luonnostelmia ja kaavioita.

Bresciani, Blackwell ja Eppler (2008) ovat tutkineet visualisointien käyttöä yhteistyössä tehtävässä tietotyössä. Kaksi heidän tutkimistaan visualisointitapojen ominaisuuksista oli visualisointien muokattavuus ja se, kuinka viimeistellyksi ne koetaan. Visualisointeja, jotka eivät vaikuttaneet ihmisistä kovin viimeistellyiltä, oltiin valmiimpia kommentoimaan ja muokkaamaan, ja ne toimivat hyvin ideoinnissa.

Tietokoneella tehdyt esitykset koettiin usein hyvin viimeistellyiksi, eikä niitä haluttu lähteä muokkaamaan, vaikka niitä käytännössä olisi paljon helpompi muuttaa kuin paperilla ja kynällä tehtyjä.

2.7 Yhteenveto teoriasta

Oppimisen kirjallisuudesta löytyy rajaesine-teorian (erityisesti Boland & Tenkasi, 1995) kanssa hyvin samanlaisia perusteluja siihen, miksi ajatusten ”ulkoistamista” tarvitaan ihmisten välisessä yhteistyössä. Ulkoistaminen synnyttää mahdollisuuden viitata ja käydä keskustelua. Oppimisen ja visualisoinnin tutkimus käyttävät myös yhteneviä perusteluja yksilön oman käsittelykyvyn kasvamisesta.

Jotta työstettävästä asiasta opittaisiin jotain tai saataisiin tietoa välitettyä, pitää sen olla toimijalle tosiasiallisesti hyödynnettävissä olevaa. Paavola (2012) puhuu työstettävän kohteen autenttisuudesta (ja sen tärkeydestä) viitaten siihen, että kohteelle on jatkokäyttöä. Gupta ja Govindarajan (2000) puhuvat tiedolle mielletystä arvosta ja sen jatkokäytöstä. Myös rajaesineen pitää olla käyttäjilleen merkityksellinen ja käytössä (Bechky, 2003, Levina & Vaast, 2005).

Useassa teoriassa on myös esitetty, että yhdessä erilaisten ryhmien edustajien kanssa toimiminen on tärkeää. Rajaesineen kohdalla Starin ja Griesemerin (1989) termille antama määritelmäkään ei täyty, jollei rajaesineitä käytetä ryhmien rajalla, välillä. Myös dialogisessa oppimisessa arvostetaan eri ryhmien ”ristipölytyksen” hyötyjä tiedon luomiselle (Paavola et al., 2011).

Tekemisessä tärkeää ei ole vain tuotos, vaan erityisesti prosessi, jossa ollaan mukana. Dialoginen oppiminen korostaa, että pelkän toisten tekemän hyvänkin lopputuotoksen ”pänttäminen” jää monologin tasolle. Visualisoinnin tutkimuksessa eri-

tyisesti Eppler ja Platts (2009b) ovat tuoneet esille visualisoinnin luomisen prosessin tärkeyttä.

Oppimista edesauttaa, että työstettävien kohteiden, esimerkiksi mallien, muokkaaminen on helppoa käytettävillä välineillä (esimerkiksi tietokoneohjelmilla) (Paavola et al., 2011). Visualisoinnin on hyvä olla viimeistelemättömän näköinen, että sitä uskalletaan kommentoida ja muokata (Bresciani et al., 2008).

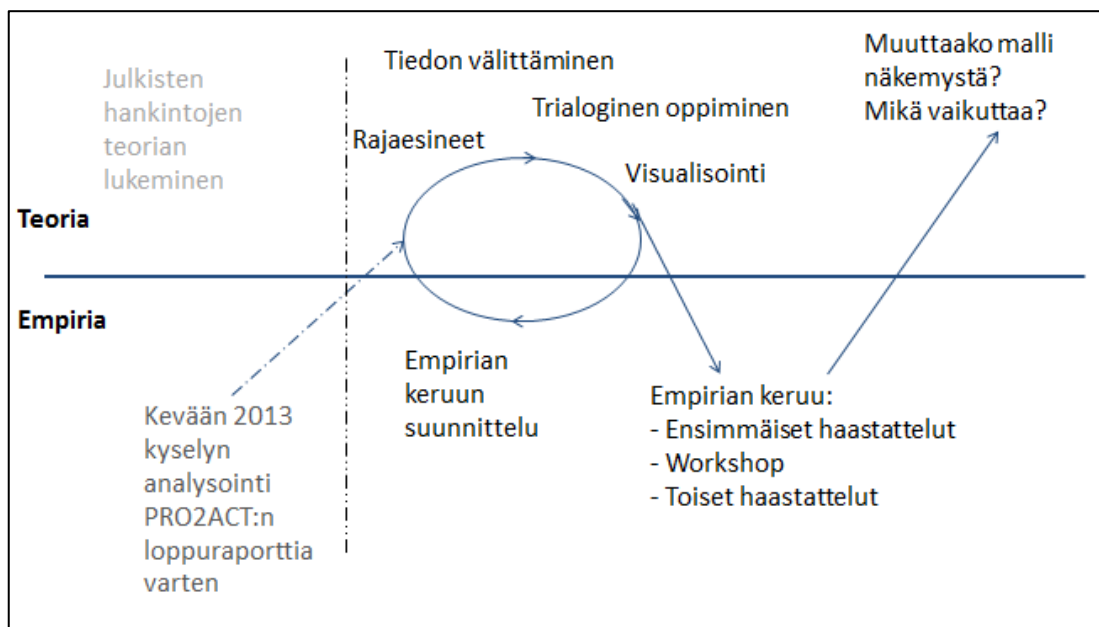
Kuten siis kirjallisuustutkimus osoittaa, tekemisen kohteen ”ulkoistaminen” esimerkiksi paperille helpottaa siihen viittaamista ja mahdollistaa monimutkaisten asioiden käsittelyn. Oppimisen kannalta tärkeää ei ole vain syntyvä lopputulos, vaan myös luontiprosessi ja siihen osallistuvat useat tahot. Myös käytettävät välineet ja muoto vaikuttavat onnistumiseen. Mielekkyyden vuoksi työstettävän kohteen tulisi kuitenkin olla myös jatkossa hyödynnettävissä.

3 Tutkimusprosessi ja -metodologia

Tässä luvussa esitellään tutkimusprosessi ja -metodologia. Ensiksi kuvataan koko prosessin kulku. Sen jälkeen käydään läpi aineiston keruu ja analysointi käytettyine metodeineen.

3.1 Prosessin vaiheet

Tämä työ tehtiin Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulun tuotantotalouden laitoksen SimLab-yksikössä. Kirjoittaja työskenteli ensin PRO2ACT-hankkeessa osallistuen julkisten hankintojen yleisen sopimusprosessimallin luomiseen, jota on tarkemmin kuvattu luvussa 1.5. PRO2ACT-hankkeen loppuvaiheessa hahmottui ajatus jatkaa mallin tutkimista VISO-hankkeessa. Alustava ajatus diplomityöstä oli syntynyt.



Kuva 8: Tutkimusprosessi

Keväällä 2013 tehtyjen sähköpostikyselyjen pohjalta syntyi alustavaa tietoa mallin käytöstä pilottikunnissa. Tältä pohjalta kesällä 2013 alkoi alustava teorian kerääminen ja empirian keruun suunnittelu. Ensimmäiset haastattelut pidettiin lokakuussa 2013 ja viimeiset aivan marraskuun 2013 lopussa. Prosessia on kuvattu kuvassa Kuva 8.

3.2 Aineiston keruu

Aineistoa kerättiin haastattelemalla kahdesti yhteensä seitsemää julkisten hankintojen parissa työskentelevää henkilöä neljästä eri kuntaorganisaatiosta. Haastateltavia pyydettiin tutustumaan sopimusprosessimalliin itsenäisesti tai osallistumaan workshopiin. Ennen toista haastattelua heitä pyydettiin lisäksi täyttämään lomake, jossa kysyttiin malliin tutustumisesta.

3.2.1 Haastateltavien valinta

Haastateltavaksi haluttiin erilaisilla toimenkuvilla julkisten hankintojen parissa työskenteleviä ihmisiä. Henkilöt valittiin ottamalla ensin yhteyttä kuudessa hankintayksikössä esimiestehtävissä oleviin henkilöihin, jotka olivat jossain vaiheessa osoittaneet kiinnostusta PRO2ACT- tai VISO-hanketta kohtaan. He olivat kaikki vähintään kuulleet tutkittavasta mallista aiemmin, ja osa oli ollut mukana sitä käsittelevissä tilaisuuksissa. Kontaktihenkilöitä pyydettiin nimeämään organisaatiostaan muutama mahdollinen haastateltava, joko keskitetyistä hankintatehtävistä tai toimialoilta. Haastateltavien työtehtävien tuli liittyä julkisiin hankintoihin, eikä malli saanut olla heille ennestään tuttu. Aikataulu- ja resurssihaasteiden vuoksi haastateltavia saatiin vain neljästä organisaatiosta.

Julkiset hankinnat liittyvät haastateltavien työnkuvaan joko niin, että he osallistuvat jossain määrin oman toimialansa hankintojen tekemiseen (kolme henkilöä) tai työskentelevät organisaationsa hankintoja tekevässä yksikössä (neljä henkilöä) (katso Taulukko 3: Haastateltavat). Organisaatiosta riippuen tällaista yksikköä voidaan kut-

sua esimerkiksi hankintakeskukseksi tai hankintapalveluiksi. Tässä työssä käytetään myöhemmin termiä hankintakeskus viittamaan yksikköön, johon on keskitetty hankintaosaamista. Organisaatiosta riippuen työnjako hankintakeskuksen ja toimialojen välillä voi vaihdella

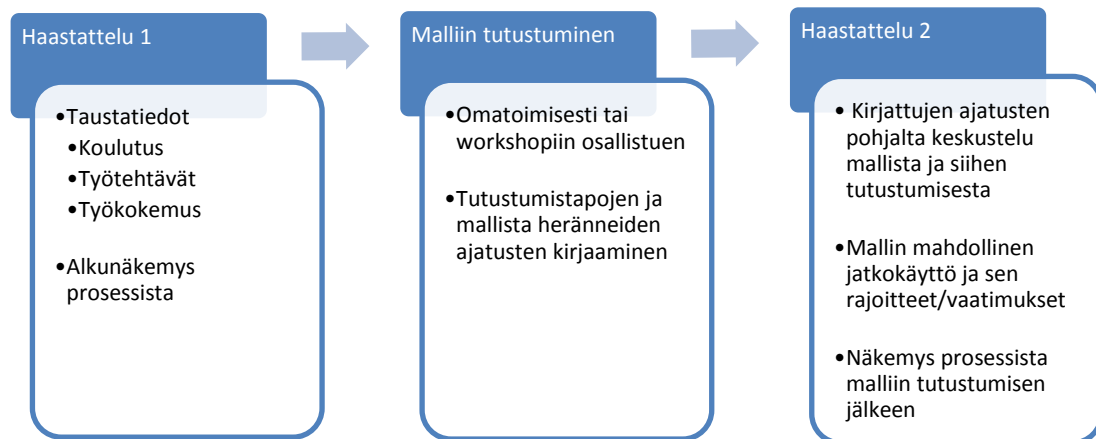
Taulukko 3: Haastateltavat

Haastateltava	Organisaatio	Tehtävä
A	Kunta 1	Hankintakeskus, lakimies
B	Kunta 1	Hankintakeskus, palvelupäällikkö
C	Kunta 1	Hankintakeskus, hankintasihteeri
D	Kuntayhtymän (sairaanhoidopiiri) hankintakeskus	Ostopäällikkö
E	Kunta 2	Palvelupäällikkö, vanhus- ja vammaispalvelut
F	Kunta 2	Siivouspäällikkö
G	Kunnan 3 liikelaitos (ateriapalvelut)	Kehityspäällikkö

Kaikkien haastateltavien työnantajaorganisaatiot ovat Suomen mittakaavassa suurhkoja hankkijoita.

3.2.2 Haastattelut

Haastatteluprosessi (katso Kuva 9) oli kolmivaiheinen käsittäen kaksi haastattelua, joiden välissä haastateltavat tutustuivat sopimusprosessimalliin.



Kuva 9: Haastatteluprosessi

Tämän diplomityön kirjoittaja hahmotteli haastattelujen rungot ja malliin tutustumisen aikana täytettävän lomakkeen ensimmäisen version, joka käytiin tutkimusryhmässä yhdessä läpi. Tämän jälkeen kirjoittaja teki keskustelun pohjalta muutokset ja lähetti haastattelurungot ja lomakkeen vielä tutkimusryhmälle kommentoitavaksi.

Haastatteluissa oli kirjoittajan lisäksi mukana aina vähintään yksi toinen tutkija kirjoittamassa muistiinpanoja. Tällä pyrittiin lisäämään objektiivisuutta, jotta tilanteen tulkinta jälkikäteen ei olisi vain yhden havainnoijan varassa. Haastattelijat ja muistiinpanojen kirjoittajat keskustelivat haastattelujen jälkeen, jolloin vaikutelmia voitiin verrata tuoreeltaan. Haastattelut myös nauhoitettiin ja äänitallenteet litteroitiin. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin.

Ensimmäisen haastattelun (Liite 3: Haastattelurunko 1) tarkoituksena oli kartoittaa taustatietoa tutkittavista, sekä vastata ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: **Miten julkisten hankintojen parissa työskentelevät ihmiset ymmärtävät julkisten hankintojen prosessin tällä hetkellä?** Tämän lisäksi ensimmäiset haastattelut toimivat vertailukohtana toisen haastattelun vastauksille..

Haastattelu alkoi strukturoidulla osalla, jossa taustatietojen jälkeen pyydettiin haastateltavaa kuvaamaan koko hankintaprosessin kaari niin kuin hän itse sen näkee ja sen jälkeen tiivistämään hankinnan päämäärä. Tämän jälkeen keskusteltiin vapaammin hankinnan onnistumisesta ja epäonnistumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Järjestys vaihteli jonkin verran riippuen siitä, kuinka mikäkin haastattelu eteni. Puolistrukturoidun alkuosan tarkoituksena oli saada tietoa tiettyihin haluttuihin kysymyksiin, mihin tarkoitukseen tämän kaltainen haastattelutapa sopii (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 6.3.3). Teemahaastattelun suuntaan etenemällä pyrittiin saamaan haastateltavat kertomaan avoimemmin ja laajemmin aiheesta.

Ensimmäisen ja toisen haastattelunvälillä oli noin 3-4 viikkoa. Workshopiin osallistuneilla haastateltavilla workshop sijoittui suurin piirtein ensimmäisen ja toisen haastattelun puoliväliin. Haastateltavia ohjeistettiin tänä aikana käymään malli läpi vähintään kerran ajatuksella, mutta heille tähdennettiin, ettei ole mitään ylärajaa siihen, paljonko malliin saa tutustua tai sitä muuten hyödyntää. Haastateltavia kehoitettiin ainoastaan kirjaamaan lomakkeelle (Liite 4: Kysymyslomakkeen saatesähköposti ja Liite 5: Kyselylomake), miten he tutustuivat malliin tai käyttivät sitä, ja mitä ajatuksia heille siitä heräsi. Lomake toimitettiin haastatelluille ensimmäisen haastattelun jälkeen sähköpostitse yhdessä mallin kanssa ja se pyydettiin palauttamaan täytettynä sähköpostitse toista haastattelua edeltävänä arkipäivänä. Lomakkeen tarkoituksena oli saada haastateltavat dokumentoimaan mallin käyttöönsä tuoreeltaan, jotta käyttötavat ja ajatukset eivät haastattelujen välillä unohtuisi. Seitsemästä haastateltavasta viisi palautti lomakkeen.

Toisessa haastattelussa (Liite 5: Haastattelurunko 2) keskusteltiin aluksi siitä, kuinka haastateltavat olivat mallia käyttäneet ja mitä ajatuksia heille oli siitä herännyt. Tälle toimi osin pohjana haastateltavien palauttamat lomakkeet, joista saatua tietoa pyrittiin tarvittaessa syventämään ja vähintään varmistamaan, että tutkija oli tullut kinnut haastateltavien vastaukset heidän tarkoituksensa mukaisesti. Tämän jälkeen

keskusteltiin julkisista hankinnoista samoin kysymyksiä ja teemoja kuin ensimmäisessä haastattelussa. Näiden vastausten pohjalta pyrittiin vertaamaan haastateltavien käsitystä ennen ja jälkeen malliin tutustumisen, ja vastaamaan tutkimuskysymykseen kaksi:

a) Muuttaako sopimusprosessimalliin tutustuminen ihmisten ymmärrystä julkisten hankintojen prosessista ja b) jos muuttaa niin kuinka?

3.2.3 Workshop

Yleinen sopimusprosessimalliin käytiin läpi VISO-hankkeen markkinavuoropuheluworkshopissa. Workshop järjestettiin 12.11.2013 klo 12–15 Aalto-yliopiston SimLabin simulointilaboratoriossa. Workshopin tavoitteena oli tässä työssä käsiteltävän sopimusprosessimallin läpikäynnin lisäksi VISO-hankkeessa tehdyn markkinavuoropuhelu-prosessimallin validointi sekä määritelmän muodostaminen markkinavuoropuhelulle (Länsimies, 2014).

Workshopiin osallistui yhteensä 15 henkeä, joista neljää oli haastateltu tätä tutkimusta varten. Nämä neljä henkeä oli kutsuttu workshopiin haastattelupyynnön yhteydessä, muut osanottajat VISO-hankkeen verkostosähköpostilistan kautta. Muut osallistujat työskentelevät julkisissa organisaatioissa samanlaisissa tehtävissä kuin haastateltavat, julkisten hankintojen asiantuntijoina niihin liittyvää neuvontaa antavissa organisaatioissa tai yksityisellä sektorilla tarjoajayrityksissä.

Yleinen sopimusprosessimalli käytiin läpi siten, että kirjoittaja ensin kertoi mallin taustasta ja käyttötarkoituksesta. Tämän jälkeen kirjoittaja kävi läpi mallia niin, että prosessikaavio oli esillä kokonaisuudessaan. Malliin kuuluu 26 kappaletta lisätietoja, joista tilaisuudessa tarkasteltiin esimerkinomaisesti kolmea. Osallistujilta kysyttiin läpikäynnin aikana kommentteja, ja malli herätti keskustelua. Kaikki osanot-

tajat eivät kuitenkaan osallistuneet aktiivisesti keskusteluun. Läpikäynti alustukseen kesti noin 45 minuuttia.

Läpikäynnin jälkeen osallistujia pyydettiin kirjoittamaan post-it-lapuille prosessissa vaikeaksi kokemiaan asioita ja asettamaan ne sopivaksi katsomalleen kohdalle prosessikartalle. Tämän jälkeen pidettiin lyhyt kahvitauko, jonka jälkeen toinen tutkija kävi kertyneet aiheet keskustellen läpi. Sitten siirryttiin workshopin muihin osioihin: markkinavuoropuhelumallin läpikäyntiin ja markkinavuoropuhelun määrittelyyn ryhmätyönä.

3.3 Aineiston analysointi

Työssä käytetyssä laadullisessa sisältöanalyysissä aineisto pirstotaan ensin pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleenlaisiksi kokonaisuudeksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Laadullisen aineiston analyysi perustuu tutkijan tulkinnoille, ja siten siihen vaikuttavat tutkijan omat käsitykset (Creswell, 2012). Kirjoittajan tapauksessa taustalla vaikutti mallin mukainen oma ymmärrys aiheesta, sekä yleisemmin proaktiivisen sopimisen näkökulma, joka luultavasti vaikutti siinä tärkeän yhteistyöaspektin painottumiseen analyysissä.

Haastattelujen äänitallenteet litteroitiin ja litteroitu haastatteluaineisto koodattiin ATLAS.tillä. Ensimmäisessä vaiheessa paikannettiin materiaalista haastattelun kohdat, joissa haastateltavat kuvaavat 1) prosessia, 2) hankinnan päämäärää ja 3) epäonnistumista tai onnistumista sekä 4) siihen vaikuttavia tekijöitä. Tekstiä ei koodattu tiukasti lausetasolla, vaan pyrkien muodostamaan mielekkäitä asiakokonaisuuksia.

Ensimmäistä tutkimuskysymystä (*Miten julkisten hankintojen parissa työskentelevät ihmiset ymmärtävät julkisten hankintojen prosessin tällä hetkellä?*) varten analysoi-

tiin pelkästään ensimmäisiä haastatteluja tutkien niistä edellä mainittuja neljää kohtaa. Ensimmäisellä varsinaisella sisällön analyysin kierroksella tekstiä koodattiin melko vapaasti uusia luokkia luoden. Toisella kierroksella syntynyttä listaa koodeista verrattiin uudelleen aineistoon, pyrkien löytämään yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia ja niiden perusteella yhdistämään tai erottamaan koodiluokituksia. Yleisen hankintojen johtamisen kirjallisuuden perusteella oletuksena oli, että lain säätelämä kilpailutus ja sen hoitaminen ilman valituksia markkinaoikeuteen korostuisi.

Toisen tutkimuskysymyksen *(a) Muuttaako sopimusprosessimalliin tutustuminen ihmisten ymmärrystä julkisten hankintojen prosessista ja b) jos muuttaa niin kuinka?)* tarkastelua varten verrattiin haastateltavien ensimmäisellä haastattelukerralla antamia kuvauksia heidän toisen kierroksen kuvauksiinsa sekä käytiin läpi haastateltavien kertomuksia malliin tutustumisestaan ja kommentteja mallista. Jälkimmäisessä yhteydessä analysoitiin myös haastateltavien täyttämiä lomakkeita. Teorian perusteella oletuksena oli, että ymmärrys muuttuisi vähiten niiden haastateltavien osalta, jotka vain lukisivat mallia yksin, ilman sen vuorovaikutteista käsittelyä workshopissa.

4 Empiirisen tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiiriset tulokset, jotka ovat syntyneet luvussa 3 esitetyn tutkimusprosessin tuloksena.

4.1 Haastateltavien alkuymmärrys julkisista hankinnoista

Haastateltavien ymmärryksen käsittely on jaoteltu haastattelukysymysten mukaisesti hankinnan päämäärään ja prosessin kulkuun. Hankinnan epäonnistuminen ja siihen liittyvät tekijät käsitellään yhdessä, koska nämä kaksi teemaa kietoutuivat toisiinsa hyvin vahvasti haastatteluissa. Käytännössä haastateltava saattoi kertoa molemmista samassa virkkeessä.

4.1.1 Päämäärä

Keskusteltaessa hankinnan päämäärästä usea haastateltavista määritteli sen melko samalla tavalla. Vastauksissa ei ollut eroa sen suhteen, työskentelivätkö haastateltavat hankintakeskuksessa vai toimialalla. Päämäärän määritelmässä korostui erityisesti kolme asiaa: saada tilaavan tahon tarpeet täyttävä ja toimiva sopimus, ja tehdä hankinta julkisia varoja tehokkaasti käyttäen (katso Kuva 10). Useat haastateltavat mainitsivat vähintään kaksi näistä näkökulmista.



Kuva 10: Hankinnan päämäärän määrittely

Neljä haastateltavista määritteli päämäärää viitaten siihen, että tilaajayksikkö tai (sisäiset) asiakkaat saavat tarvitsemansa tai haluamansa.

”Tietysti se, että tuotetaan sille asiakkaalle asiakkaan tarvitsemat palvelut”

- Haastateltava 3

Näistä haastateltavista yksi mainitsi samassa kohdassa myös kuntalaiset palveluiden lopullisina käyttäjinä, mutta ilmaisi tavoitteena olevan että toimiala saa hankittua kuntalaisille täsmälleen samantasoista palvelua kuin itsekin tuottaa.

Kolme haastateltavaa koki päämääräksi hyvän tai toimivan sopimuksen. He kuvasivat tällaista sopimusta muun muassa niin, että se toimii, kuten on ajateltu. Eräs haastateltava avasi toimimista siten, ettei tule reklamaatioita eikä jouduta oikeuteen. Myös taloudelliseen puoleen, hyvän sopimuksen edullisuuteen, viitattiin.

”...siin tähdätään niihin toimiviin sopimuksiin. Siihenhän siinä tähdätään, että päästään elämään sitä sopimusaikaa ja kaikki toimii niin kuin on kuviteltu toimivan..”

- Haastateltava 1

Kolme haastateltavaa puhui toimivan sopimuksen tai asiakkaiden tarpeiden lisäksi siitä, kuinka julkisia varoja tulee hankintaa tehdessä käyttää tehokkaasti:

”..ne hankitaan julkisilla varoilla, jolloin sen pitää olla taloudellisesti tehokasta..”

- Haastateltava 5

Päämäärää määritellessä yritysten intressit mainitsi ensimmäisen kierroksen haastattelussa vain kaksi haastateltavaa seitsemästä. Kumpikin näistä haastateltavista työskenteli hankintakeskuksessa. Yksi haastateltavista korosti, että myös toisen osapuolen, toimittajan tai palveluntuottajan tulee olla tyytyväinen lopputulokseen. Toinen haastateltava nosti esiin yritysten tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun hankintalain periaatteiden mukaisesti.

4.1.2 Epäonnistuminen ja sen välttäminen

Keskusteltaessa siitä, milloin hankinta on epäonnistunut ja millä tavoin epäonnistumisia voidaan välttää, haastateltavien näkemyksissä oli enemmän eroja. Neljä haastateltavista lähti melko suoraan pohtimaan, että hankinta on pielessä, kun huomataan oltavan tilanteessa X, ja X johtuu hankinnan kohteen (huonosta) määrittelystä. Tilanne X kuitenkin vaihteli. Hankintakeskuksessa työskentelevä henkilö kuvasi tilannetta, jossa jo tarjouspyynnön julkaisemisen jälkeen yritysten esittämistä kysymyksistä huomataan, että määrittely on ollut puutteellinen:

”Se ei ole aivan harvinaistakaan, että me huomataan sitten, kun tarjouspyyntö on jo ulkona, että speksaus on ollut ihan riittämätön.”

- Haastateltava 1

Kolme toimialan asiantuntijaa näki ongelman ilmenevän vasta sitten, kun kilpailutus on jo ohi.

”No kyllä semmonen epäonnistunut on varmaan se, että me ei saada sitä palvelua tai sitä laatua, mitä me ollaan lähdetty hakemaan. Eli siinä on niinkun jotenkin sitten epäonnistu. Ehkä siinä palvelun laadun määrittelyssä tai sen tuotelaadun määrittelyssä”

- Haastateltava 4

Kahden toimialalla työskentelevän haastateltavan kuvaus hankinnan epäonnistumisesta liittyi erityisesti palveluhankinnoissa palveluntuottajan kanssa ilmeneviin ristiriitoihin:

”...hankintavaiheessa ei ole riittävän huolella kuvattu sisältöä, ja siitä ruvetaan sen päätöksenteon jälkeen neuvottelemaan ja ne on tosi tuskallisia juttuja. Sieltä on puuttunut jotain sellasta oleellista, mikä kuuluu palveluun [...] sitten, kun sitä ruvetaan väentämään jälkikäteen, että kuka ne maksaa ja mistä rahoista [...] Että sillä tavalla ne vastuunjaot pitäis olla tosi selkeät, että niistä ei tarte sitten koko sopimuksen voimassaolon ajan neuvotella jatkuvasti.”

- Haastateltava 2

Toinen näistä asiantuntijoista kuvasi mahdollista ongelmatilannetta niin, että paljon riippuu myös palveluyrityksen suhtautumisesta, millaista ”peliä se pelaa”. Jonkin yrityksen kanssa pitäisi olla erittäin tarkkaan kaikki määritelty palvelunkuvauksissa ja sopimusehdoissa, kun toisen kanssa sujuu helpommin. Yksi haastateltava toi myös esille, että siihen, saadaanko mitä halutaan, vaikuttavat myös omat resurssit valvoa sopimusta.

Määrittelyyn onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä nousivat esiin kiire ja markkinoiden tunteminen. Myös eri toimialojen välistä yhteistyötä painotettiin esimerkiksi tilanteissa, joissa terveydenhuollon ammattilaisten käyttöön ostetaan hyvin teknisiä laitteita. Tällöin määrittelyyn tarvitaan terveydenhuollon osaamisen lisäksi esimerkiksi IT-asiantuntemusta. Eräs haastateltava toi esiin, että tarjouspyynnön luetuttaminen mahdollisimman monella, mukaan lukien potentiaaliset tarjoajat, auttaa onnistuneen tarjouspyynnön laatimisessa.

Kahdessa haastattelussa kuvattiin epäonnistumisena myös sellainen tilanne, jossa tarjoaja on yliarvioinut oman kapasiteettinsa eikä kykenekään sopimusaikana toimittamaan lupaamaansa. Toinen haastateltavista arveli, ettei hankkijalla juuri ole keinoja vaikuttaa tähän, kun toinen puolestaan tarjosi ratkaisuksi toimittajien parempaa sitouttamista jo prosessin aikana, mutta samalla epäili, onko sellainen mahdollista avoimessa kilpailutuksessa.

Pelkästään itse tuotteeseen tai palveluun liittyvien ongelmien lisäksi mainittiin koko toimitusketjussa ilmenevät ongelmat. Esimerkiksi liian monimutkainen sopimus saattaa aiheuttaa sen, ettei ole selvää, mistä, koska ja paljonko toimittajalla on oikeus laskuttaa.

Yksi haastateltava toi esille, kuinka hankinnan epäonnistuminen voi näkyä pitkälläkin ajalla syntyvissä, hankintakokonaisuuteen välillisesti liittyvissä kustannuksissa.

”[rakennusten] pitäisi olla pystyssä parikymmentä vuotta, että siivouksen keinoin niitä hoidetaan, tai hoidetaan huonosti, niin joudutaan pian tekemään korjauksia sen takia, että hoidetaan huonosti”

- Haastateltava 3

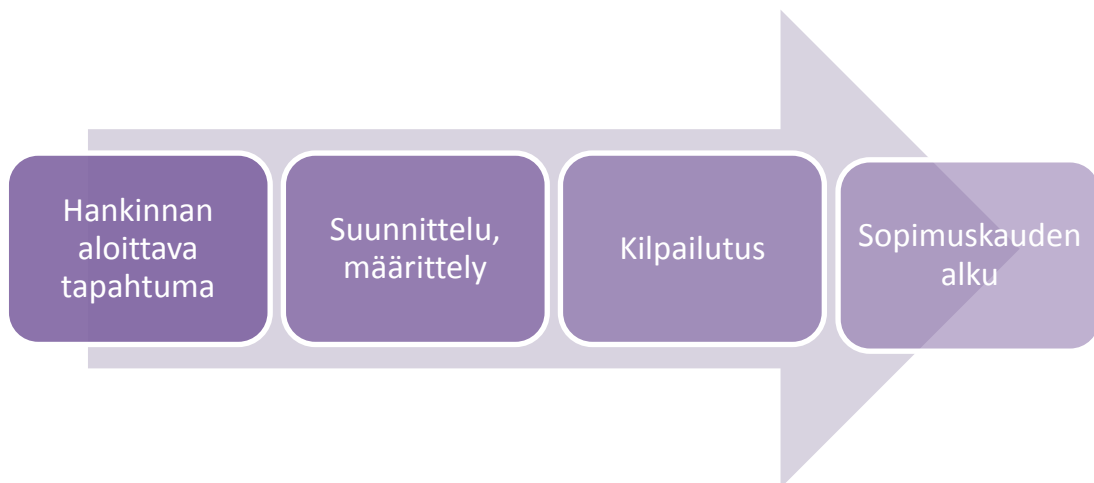
Vaikka tutkijalla oli lähtöoletuksena, että markkinaoikeuden pelko korostuisi haastatteluissa, vain kaksi haastateltavaa edes mainitsi valitukset epäonnistuneesta hankinnasta keskusteltaessa. Heistä toinen totesi, että jos vertailuperusteet on tehty huonosti, niistä valitetaan. Toinen taas toi esille, että ensimmäinen etappi onnistuneeseen hankintaan on, ettei kyseisestä hankinnasta tehdä valitusta markkinaoikeuteen tai ensin heidän lautakuntaansa. Tässä onnistumisessa hänen mukaansa auttaa asiantuntemuksella tehty tarjouspyyntö, mutta täydellisyyteen ei voi päästä, ja on tiettyjä yrityksiä, jotka valittavat aina, hankkijan toimista riippumatta.

Epäonnistumista, tai ainakin sen vaikutusta, mietti koko markkinoiden kannalta vain yksi haastateltava. Hän toi esille, että hänen edustamansa organisaatio voi omalla toiminnallaan pahimmillaan haitata tiettyjen erikoisalojen markkinoiden kehittymistä. Kun hankkijan koko näihin markkinoihin nähden on suuri, sen käyttämät tiukat määrittelyt voivat estää uusien innovatiivisten ratkaisujen käyttöön oton.

4.1.3 Prosessi

Yhtä lukuun ottamatta kaikista haastateltavien kuvauksista oli löydettävissä yleisellä tasolla tietyt yhteiset elementit. Haastateltavat aloittivat kertomalla, millaisesta tai millaisista tapahtumista hankinta alkaa, kuvasivat suunnittelua ja määrittelyä, ja etenivät kilpailutuksen kautta sopimuskauden alkamiseen (katso Kuva 11).

Yhdessä haastatteluista haastateltava käsitteli pitkään vain alkupuolta, jonka jälkeen hän tiedusteli, vastasiko lainkaan kysymykseen. On mahdollista, että jos kirjoittaja olisi haastattelijana toistanut tässä vaiheessa alkuperäisen kysymyksen, haastateltava olisi kertonut muustakin.



Kuva 11: Yhteiset prosessin elementit

Hankintaprosessin kuvauksissa toistuivat samat vaiheet, mutta eri vaiheiden kuvaamisen tarkkuus vaihteli hyvin paljon eri haastateltavien välillä. Eniten eroja oli sopimuksen teon jälkeisen ajan kuvaamisessa. Kun osa haastateltavista kuvasi so-

pimusaikaisia tapahtumia ajallisesti pitkällekin ja toi esille myös uuden kilpailutuksen suunnittelun aloittamisen, osa vain totesi lopuksi, että sopimusaika alkaa, eikä käsitellyt sitä enempää.

”Ja sitten edetään sinne sopimuksen valvontapuolelle, aletaan elää sitä sopimusaikaa.”

- Haastateltava 1

Yllättäen myös lain säätelmä kilpailutusvaihe saatettiin kuitata yhdellä lauseella.

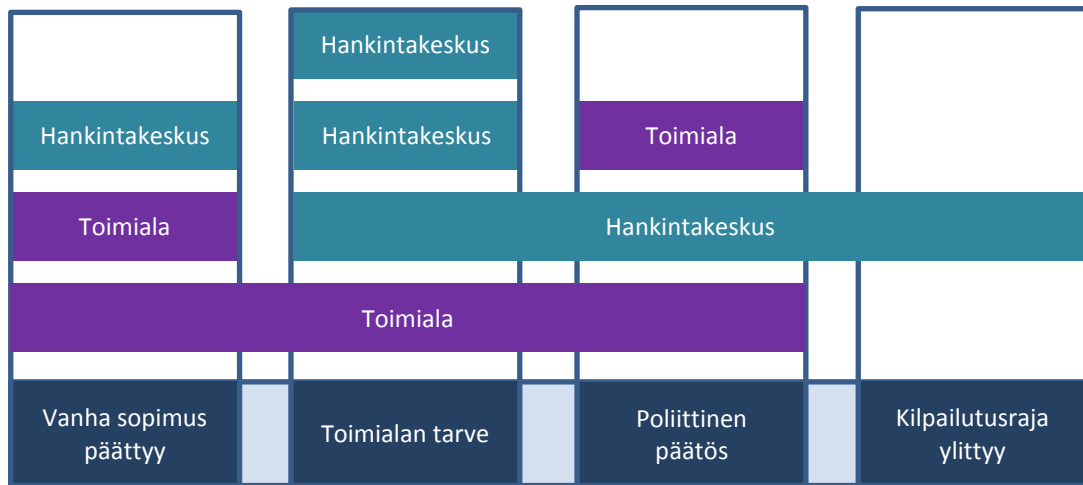
”Ja sitten se prosessi pyörii niin ku omalla painollaan. Sen vuoksi, että me ollaan tietenkin sen alueen asiantuntijoita ja saadaan kilpailutus päätökseen ja tehdään päätös ja näin poispäin.”

- Haastateltava 5

Yleisesti kaikissa haastateltujen kuvauksissa suunnitteluvaihe, joka näyttäytyi suurimmalla osalla lähinnä määrittelyvaiheena, sai eniten huomiota.

Alku

Haastateltavat nimesivät yhteensä neljä erityyppistä tapahtumaa, jotka voivat käynnistää hankinnan. Näitä olivat asiakasyksikön tarve, vanhan sopimuksen päättyminen, (poliittinen) päätös hankkia tietty asia jatkossa oman organisaation ulkopuolelta ja pienhankinnan kasvaminen. Kaksi haastateltavista mainitsi useita mahdollisia tapahtumia, muut vain yhden (Kuva 12: Hankinnan käynnistävä tapahtuma, merkitty myös edustaako haastateltava toimialaa vai hankintakeskusta).



Kuva 12: Hankinnan käynnistävä tapahtuma

Kolme hankintakeskuksessa työskentelevää henkilöä sekä yksi toimialan asiantuntija kuvasivat prosessin alkua niin, että sisäisellä asiakasyksiköllä on tarve, jonka he ilmoittavat hankintakeskukselle. Tämän tarpeen syntyä ei juuri käsitelty. Yhden hankintakeskuksessa työskentelevän haastateltavan mukaan tässä vaiheessa he myös arvioivat, onko hankinta järkevää toteuttaa, vai olisiko esimerkiksi olemassa olevien laitteiden kierrätys mahdollista.

”No tietysti ensin alkaa siitä meidän hankintatarpeesta, ja sitten me ilmoitetaan se tonne hankintapalveluille.”

- Haastateltava 4

Kolme haastateltavista kertoi, että hankintaa lähdetään valmistelemaan, kun vanha sopimus lähenee loppuaan. Näistä haastateltavista kaksi ei maininnut mitään muuta alkutapahtumaa.

Kolmen haastateltavan mukaan hankintaprosessin aloittaa poliittinen päätös hankkia tavara tai palvelu yksityiseltä toimittajalta. Kaikki kolme viittasivat tällä siihen, että jokin aiemmin itse tehty toiminta päätetään kilpailuttaa. Heistä yksi, jonka toi-

mialalla kunta tuottaa itse osan palveluista ja ostaa osan, ei maininnut mitään muuta mahdollista alkua.

”Tietysti se lähtee siitä, siitä päätöksestä, että päätetään hankkia tietty asia yksityiseltä. Voi olla, että siinä menee pitkä aika jo. Siinä päätöksen teossa, että miten esim. lautakunta valtuuttaa ne toimijat tekemään sen hankinnan.”

- Haastateltava 2

Yksi hankintakeskuksessa työskentelevä haastateltava mainitsi tilanteen, jossa huomataan, että aiemmin kilpailutusrajan alle jäänyttä tuotetta tai palvelua on ostettu niin paljon, että se pitääkin kilpailuttaa.

Suunnittelussa aluksi tehtävät valinnat

Suurin osa haastateltavista ei jaotellut hankinnan suunnittelua mitenkään, vaan kuvasi suunnittelua vain määrittelynä. Ylemmän tason valintoja ei juurikaan tuotu esiin. Itse hankinnan kohteen määrittelykin vaikutti useimmissa haastatteluissa lähinnä jo tiedetyn kirjoittamiselta, jossa ei ole tarpeen tehdä valintoja. Ennen määrittelyä korkeintaan valitaan siihen osallistuvat henkilöt. Kaksi haastateltavista toi esiin linjauksia, jotka täytyy tehdä ennen kuin voidaan aloittaa varsinainen määrittely.

Yksi haastateltava kuvasi prosessia siten, että ensin päätetään käyttäjien kanssa, millaisella tavoitteella lähdetään hankintaa tekemään. Käyttäjillä hän viittasi organisaationsa työntekijöihin. Tämän jälkeen aloitetaan hankinnan kohteen tarkempi määrittely.

”Sitten mietitään, sitä, jos on tarvikekilpailutuksesta tai jostain vähän bulkkilaittekilpailutuksesta kyse, mitä ollaan hakemassa, että ollaanko hakemassa

hintaa vai ollaanko hakemassa, se on vaikea sana tämä toimitusvarmuus, että se määritellään käyttäjien kanssa, missä se on se tähtäin.

Kun nää asiat on selvitetty, sit tietysti edetään siihen speksien laadintaan sen pohjalta, mitä ollaan hakemassa”

- Haastateltava 1

Sama henkilö viittasi myöhemmin lisäksi siihen, että huomioon tulisi ottaa myös organisaation yleiset, pysyvämmät tavoitteet.

”Tietysti [pitää] olla selvillä omasta organisaatiosta, että missä työskentelee, et mitä asioita halutaan edistää, elikkä sitten, kun tulee siihen näitä tällaisia, kuinka paljon halutaan painottaa ympäristönäkökohtia, ku se tulee sieltä vertailukriteerien kautta, et mitä kriteerejä asetetaan.”

- Haastateltava 1

Toinen haastateltava korosti, että palveluita hankittaessa tulee päättää määrittelyäkö prosessi, jolla palvelu tuotetaan, vai lopputulos:

”Mut sit täytyy viel vähän, et miten me halutaan ostaa, et tietysti joka kerta, vaikka joku palvelu, niin sitten aina puhutaan, et ostetaanko me prosessia vai lopputulosta ja sitten mietitään sen mukaan, miten määritellään”

- Haastateltava 6

Oman organisaation eri toimijoiden osallistuminen

Kaikissa haastatteluissa tuli esille, että hankinnan suunnitteluvaiheessa tarvitaan usean eri tahon yhteistyötä. Eri tahojen edustajien roolit vaihtelivat kuitenkin paljon.

Kaksi haastateltavaa kuvasivat suunnitteluvaihetta siten, että vanhat asiakirjat päivitetään yhdessä sisäisten asiakkaiden edustajien tai tuotteiden käyttäjien kanssa. Näistä haastateltavista toinen työskenteli hankintakeskuksessa ja toinen toimialalla hoitaen melko itsenäisesti muiden yksikköjen käyttöön tulevien palvelujen hankintoja.

Kaksi haastateltavaa kuvasivat suunnittelua hankinnan kohteen määrittelynä, joka on käytännössä kokonaan toimialojen asiantuntijoiden työtä, ja hankinta-asiantuntijat lähinnä kommentoivat ja auttavat juridisissa kysymyksissä. Erään haastateltavan mukaan ihannetapauksessa määrittely etenisi näin, mutta usein toimialalta puuttuu tietoa, jolloin hankintakeskuksessa prosessia vetävä henkilö joutuu itse perehtymään asiaan. Kaksi haastateltavaa kertoi palvelunkuvauksen miettimisen tapahtuvan yhdessä hankinta- ja substanssiasiantuntijoiden kanssa.

Yksi haastateltava mainitsi, että kilpailutuksen aikana kysymysten vastaamiseen voidaan tarvita sekä substanssi- että hankinta-asiantuntijoita. Kaksi toimialalla työskentelevää haastateltavaa mainitsi, että kilpailutuksen ratkettua käyttäjiä tai sisäisiä asiakkaita tulee informoida uudesta sopimuksesta. Sopimuskaudella reklamaatioiden tekeminen oli käytännössä ainoa asia, jossa toimialojen ihmisten mainittiin olevan mukana. Reklamaatioista mainitsi kolme henkilöä.

Yritysten näkyminen prosessissa

Markkinoihin tutustumisen tarpeellisuudesta hankintaa suunniteltaessa puhui neljä haastateltavaa. Heistä kolme mainitsi sen heti prosessin alussa. Yksi haastateltava toi markkinoihin tutustumisen keinona ensin esiin erityisesti tietopyynnön käytön uusissa hankinnoissa, mutta mainitsi myös nykyisten sopimustoimittajien kanssa keskustelun. Toinen puhui yleisemmin myös sellaisten mahdollisten tarjoajien tapaamisesta, joiden kanssa ei ole sopimusta. Kolmas mainitsi keinona ainoastaan tietopyynnön. Eräs piti hyvänä käytäntönä olla mahdollisiin tarjoajiin yhteydessä

siinä vaiheessa, kun tarjouspyynnöstä on tehty alustava luonnos, josta voi keskustella yritysten kanssa.

Kilpailutuksen aikana yritysten kanssa käytävästä formaalista kommunikoinnista mainitsi puolet haastateltavista. Muotona oli yritysten mahdollisesti esittämät kysymykset ja niihin vastaaminen. Yksi haastateltava mainitsi myös yrityksille pidettävän infotilaisuuden ja kohdekäynnit. Sama haastateltava toi ainoana prosessia kuvatessaan esille käytännön, jossa tietyille yrityksille ilmoitetaan, kun tarjouspyyntö on julkaistu.

Kaksi haastateltavaa mainitsi, että kilpailutuksen ratkettua täytyy yrityksen kanssa sopia tietyistä käytännön asioista, esimerkiksi toimituspäivistä. Sopimuksen aikaisesta vuorovaikutuksesta yritysten kanssa yksi henkilö mainitsi tiedon saamisen uusista tuotteista, kolme reklamaatioiden käsittelyyn.

Sopimuksen näkyminen prosessissa

Suurin osa haastatelluista mainitsi sopimuksen ensimmäisen kerran vasta siinä vaiheessa, kun kilpailutus on ratkennut, jolloin se heidän mukaansa tehdään, allekirjoitetaan tai neuvotellaan. Sopimus ei noussut prosessissa esiin enempää, vaikka sopimukselliset asiat saatettiin liittää vahvastikin hankinnan onnistumiseen. Esimerkiksi yhdellä haastateltavista sanktiot nousivat tärkeänä kohtana esille, kuten myös sopimukseen liittyvät vastuulausekkeet ja yleiset sopimusehdot, mutta hän ei maininnut näitä kuvatessaan prosessia.

Eräs haastateltava mainitsi, että sopimusluonnoksen olisi hyvä olla mukana jo tarjouspyyntöasiakirjoissa. Toinen kuvasi tilannetta niin, että sopimukset käsitellään työryhmässä vähän toisarvoisina, vaikkei näin pitäisi toimia. Toimialojen asiantuntijat eivät puutu sopimukseen ollenkaan, vaan hankinta-asiantuntijat muokkaavat sopimuksen organisaation valmiista pohjista.

4.2 Julkisten hankintojen ymmärryksen muutos

Tässä luvussa käydään läpi, millaisia eroja ensimmäisten ja toisten haastattelujen välillä esiintyi.

4.2.1 Päämäärä

Hankinnan päämäärän kuvaaminen pysyi hyvin samanlaisena miltei kaikilla haastateltavilla. Merkittävimpana eroavaisuutena voidaan mainita, että useat haastateltavat selittivät päämäärää toisessa haastattelussa tarkemmin kuin ensimmäisessä ja käyttivät enemmän esimerkkejä.

Erään haastateltavan ensimmäisessä haastattelussa kuvaama päämäärä:

”No päämääränä varmaan saadaan mahdollisimman hyvä sopimus niistä tuotteista. Tietysti meille kaikkein edullisin vaihtoehto, ja toimivin.”

- Haastateltava 7

Saman henkilön kuvaus toisesta haastattelussa:

”No tietysti saada mahdollisimman hyvät sopimukset aikaiseksi, elikkä vähän riippuu, mitä kilpailutetaan.

Et noissa erillishankinnoissa se meiltä tilaava virasto itse päättää, mitä he haluaa siihen. Varmasti nyt kaikki haluaa hyvän sopimuksen ja edullisenkin... kokonaistaloudellisesti edullisen. Meillä yleensä joskus halvin hinta, mut aika monta kertaa on kokonaistaloudellinen edullisuus se, mis sit katotaan erikseen erilaisia asioita... Otetaan huomioon.”

- Haastateltava 7

Yhden haastateltavan määrittely oli selvästi muuttunut toisessa haastattelussa. Kun hän oli ensimmäisessä haastattelussa todennut päämäärän olevan saada kunnan oman toiminnan kanssa mahdollisimman tasalaatuista palvelua, jälkimmäisessä hän korosti, että asiakkaan (tässä tapauksessa kuntalaisen) samaa palvelu on juuri niin hyvää kuin sen pitäisikin olla ja asiakkaalla on myös valinnan mahdollisuutta.

4.2.2 Epäonnistuminen ja sen välttäminen

Myös epäonnistumiset ja niiden välttämisen tavat olivat pääpiirteissään samoja molemmissa haastatteluissa. Täysin uutena teemana nousi yhdessä haastattelussa päämäärän mietinnässäkin esille tullut loppuasiakkaan mielipiteen huomioiminen, tai lähinnä sen puute. Haastateltavalla oli myös selkeä näkemys, mistä tämä johtuu.

”Tämä on ihan nyt sitten minun mielipide. Musta meidän Suomen virkamiehillä on sellainen ajattelutapa, että mää niinku tiedän mikä sun paras on, ja mitä minä sanon niin se sulle käy.”

- Haastateltava 2

Kun toiselta haastateltavalta erikseen kysyttiin, kuinka loppukäyttäjät heillä näkyvät hankintaprosessissa, tämän vastaus tuntui tukevan edellistä näkemystä.

”Kyllä se on meidän omat asiantuntijat jotka tekee määrittelyt. Se on potilaille sitten ota tai jätä, vaikka olisi kotiin tai omaksi annettava apuväline.”

- Haastateltava 1

Kiire nousi jälkimmäisissä haastatteluissa vielä enemmän esiin. Ajan ja resurssien puutteen koettiin johtavan epäonnistumisiin.

Tapana välttää tilanteita, joissa voittanut tarjoaja on yliarvioinut oman kapasiteettinsa, eräs haastateltava toi toisessa haastattelussa esiin hyvän tarjoajayritysten

tuntemuksen. Sen avulla voi asettaa vaatimukset siten, että vain oikeasti potentiaalliset yritykset voivat ne täyttää.

4.2.3 Prosessi

Myös hankinnan prosessin kuvauksessa useat haastateltavat käyttivät jälkimmäisessä haastattelussa enemmän esimerkkejä kuin ensimmäisessä haastattelussa. Toisaalta joillakin haastateltavilla kuvaus kääntyi miltei yksinomaan tietyn esimerkkihankinnan etenemisestä kertomiseksi.

Jälkimmäisissä haastatteluissa hankintaprosessin kuvauksissa oli myös sisällöllisesti uusia asioita. Muutosta ilmeni erityisesti yritysten roolin kasvamisena sekä oman suunnittelun osalta niin, että aiempien kilpailutusten sapluunan seuraamisen sijaan olisi hyvä miettiä laajemmin eri vaihtoehtoja.

Yrityksien rooli kasvoi tai monipuolistui kolmella haastateltavista. Yksi pohti muidenkin kuin nykyisten sopimuskumppanien kanssa keskustelua hankintaa suunniteltaessa. Toinen liitti (sinänsä alkuhaastattelujen monipuolisimpaan näkemykseensä) lisää käytännönläheisiä ajatuksia yritysten tarjontaan tutustumisesta ja painotti, kuinka tulisi koko ajan seurata muidenkin kuin omien sopimuskumppanien tarjonnan kehittymistä, jotta pysyisi kärryllä ja voisi myös viisaammin hyödyntää tai olla hyödyntämättä nykyisen sopimuksen optioita. Kolmas haastateltava kiinnitti huomiota palveluntuottajan vaihtumiseen liittyviin käytänteisiin ja kuvasi enemmän sopimusaikaista toimintaa.

Kaksi haastateltavaa toi esille, että hankintakokonaisuudet tulisi ottaa suunnittelussa arvioitavaksi, eikä välttämättä kilpailuttaa täysin samoin kuin aiemmin. Tarvittaessa joitakin hankintoja kannattaa kilpailuttaa erikseen tai yhdistellä oman organisaation ja markkinoiden tarjonnan mukaan. Yksi haastateltava myös korosti vallitsevan markkinatilanteen vaikutusta siihen, kuinka pitkä sopimus kannattaa tehdä.

Täysin uutena elementtinä, jota kukaan ei ensimmäisissä haastatteluissa nostanut esiin, yksi haastateltava mainitsi heti prosessikuvauksensa alussa hankintastrategian, jota hankinnan tulisi noudattaa.

4.2.4 Muut haastatteluissa esiin nousseet ymmärryksen muutokseen viittaavat seikat

Jälkimmäisistä haastatteluista löytyi myös varsinaisten käsiteltyjen teemojen ulkopuolelta kohtia, joista ilmeni, että haastateltavat olivat saaneet jotain uutta ajateltavaa mallista. Eräs haastateltava kiteytti mallin idean omin sanoin ytimekkäästi:

”No vähän sellainen tunne, että miksi kukaan ei ole keksinyt tarkastella aiemmin asiaa tällä tavalla. Itse kilpailutus laitetaan tässä mallissa oikeisiin mittasuhteisiin, eli se on vain tekninen toimenpide, joka toteutetaan hankintaprosessin yhdessä vaiheessa.”

- Haastateltava 1

Toinen haastateltava oli poiminut mallista itselleen uuden toimintatavan, tarjoajien kanssa palaveroinnin, ja arveli toimintatavan johtavan turhien valitusten vähenemiseen. Kyseistä mahdollista seurausta ei mallissa itsessään lukenut.

”Uutta minulle oli lähinnä hävinneiden tarjoajien kanssa palaverointi. Idea on hyvä, sillä se voisi vähentää valituksia, sellainen vähentäisi ehkä ”turhia” valituksia”.

- Haastateltava 5

4.3 Malliin tutustumisen tavat

Haastateltavista neljä osallistui luvussa 3.2.3 kuvattuun workshopiin, jossa malli käytiin läpi. Tämän lisäksi kukin heistä ilmoitti lukeneensa mallin kerran itseksensä läpi, yksi ennen tilaisuutta ja kolme sen jälkeen. Yksi heistä oli lisäksi kuullut viitattavan malliin eräässä esityksessä Hankinnan ajankohtaispäivillä (katso taulukko 4).

Taulukko 4: Workshopiin osallistuneet

Ennen	Workshopissa	Jälkeen	Lomake
-	osallistui melko aktiivisesti ryhmätyöhön	luki	ei täyttänyt
-	oli paikalla	luki	ei täyttänyt
-	osallistui aktiivisesti mallin läpikäyntiin	luki ja kuuli muualta	täytti
luki	osallistui aktiivisesti mallin läpikäyntiin	-	täytti

Kaksi haastateltavaa oli tulostanut mallin lukemista varten. Toinen heistä oli kirjoittanut tulosteeseen käsin kommentteja, lähinnä voidakseen antaa palautetta mallista. Näistä kahdesta kumpikaan ei täyttänyt lomaketta.

Taulukko 5: Itsenäisesti tutustuneet

Lukeminen	Keskustelu
Luki kaksi kertaa	-
Luki kolme kertaa	-
Luki kolme kertaa	Välitti eteenpäin, keskusteli kollegan kanssa

Itsenäisesti malliin tutustuneista (katso taulukko 5) kaksi luki sitä ainoastaan yksin, toinen heistä kolmeen ja toinen kahteen kertaan. Yksi henkilö luki kolme kertaa, lähetti sen sähköpostitse usealle kollegalleen ja keskusteli mallista yhden heistä kanssa ja pohti, miten ja kuinka kattavasti se olisi mahdollista ottaa käyttöön heidän omassa organisaatiossaan. Kaikki itsenäisesti malliin tutustuneet mainitsivat, että malli ei ollut auennut heille ensimmäisellä lukukerralla, vaan vasta useamman lukukerran jälkeen.

Kukaan haastatelluista ei ollut muokannut mallia millään tavalla.

4.4 Mallin aiottu käyttö

Kukaan haastateltavista ei varsinaisesti ollut käyttänyt mallia, vain tutustunut siihen. Tähän saattoi osaltaan vaikuttaa haastattelujen välinen aika, joka oli lyhyehkö, 3-4 viikkoa. Niillä haastateltavilla, joiden ymmärrys oli muuttunut eniten, oli kuitenkin kirkkaana mielessä, missä ja miten he aikovat mallia jatkossa käyttää. Käyttökohteet liittyivät erityisesti eri tahojen kanssa toimimiseen.

Eräs haastateltava kuvasi mallin tuomaa mahdollisuutta luoda yhteinen kuva hankintaprosessista eri alojen asiantuntijoista koostuvassa ryhmässä:

”...kävis sen [työn alla olevan kilpailutuksen] tommosen mallin kautta, ja siinä rakentais sen yhteisen todellisuuden sille ryhmällekin.”

- Haastateltava 2

Yleisemminkin se, että mallia voi jatkossa vapaasti käyttää, kirvoitti positiivisia kommentteja.

*”Kiva, että on tällöinen työkalu, jonka saa oikeasti käyttöön eikä vain vi-
lauteta”*

- Haastateltava 1

Myös ne haastateltavat, joiden ymmärrys oli muuttunut vähän, näkivät mallilla jo-
tain käyttöä. He eivät kuitenkaan nähneet niinkään itseään sitä käyttämässä, vaan
pitivät sitä jollekulle muulle hyödyllisenä työkaluna.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa vastataan luvussa 1.6 esitettyihin tutkimuskysymyksiin

- 1) **Miten julkisten hankintojen parissa työskentelevät ihmiset ymmärtävät julkisten hankintojen prosessin tällä hetkellä?**

ja

- 2) **a) Muuttaako sopimusprosessimalliin tutustuminen ihmisten ymmärrystä julkisten hankintojen prosessista ja b) jos muuttaa niin kuinka?**

sekä pohditaan tutkimuksen tuloksia suhteessa olemassa olevaan teoriaan.

5.1 Nykyinen ymmärrys julkisista hankinnoista

Hankintojen parissa työskentelevien ihmisten tämänhetkinen ymmärrys julkisista hankinnoista ei osoittautunut niin kilpailutuskeskeiseksi ja markkinaoikeuden pelon varjostamaksi, kuin mitä tutkija oli etukäteen arvellut. Tavoitteena ei pidetty sitä, ettei jouduta markkinaoikeuteen, vaan tilaavan tahon tarpeet täyttävä toimiva sopimus sekä julkisten varojen tehokas käyttö korostuivat.

Hankinnan suunnittelun, tai ainakin hankinnan kohteen määrittelyn, tarve tiedostettiin, ja siinä nähtiin tarvittavan niin hankintaosaamista kuin hankinnan kohteen liittyvää sisältöosaamistaakin. Tarvittavan osaamisen nähtiin kuitenkin tulevan oman organisaation sisältä, eikä esimerkiksi kuntalaisten näkökulmaa palveluiden loppukäyttäjinä tai muiden hankkijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä tuotu esiin. Markkinoilla olevan tarjonnan huomioon ottamisesta hankinnan suunnittelussa puhuttiin jonkin verran, mutta siihen tutustumisessa korostuivat tavat, joissa varsinaista keskustelua yritysten kanssa ei käydä, vaan tietoa saadaan tietopyynnöllä.

Kiire ja riittämätön resursointi herättivät haastateltavissa huolta. Haastateltavat kokivat, että hankintaprosessin kilpailutusvaiheen lainsäädäntö ohjaa kohdentamaan vähemmän resursseja kilpailutukseen, koska se on pakko hoitaa säädetyllä tavalla.

Siinä missä suunnitteluvaihe korostui merkittävänä tekijänä hankinnan onnistumiselle, sopimusaikaista toimintaa ei yhtä vahvasti hahmotettu osaksi hankinnan jatkumoa. Sopimukset miellettiin osaksi hankintaan, ja hyviä sopimuksia toivottiin, mutta enimmäkseen nostettiin esiin keinoja, joilla voidaan turvata omaa selustaa sopimuskumppaniin nähden. Sanktiot ja tiukat kuvaukset nousivat esille, mutta esimerkiksi kannusteista ei puhunut kukaan.

5.2 Julkisten hankintojen ymmärryksen muutos

Sopimusprosessimalliin tutustuminen muutti suurimman osan haastateltavista ymmärrystä julkisista hankinnoista – ainakin jonkin verran.

Sekä rajaesineiden että dialogisen oppimisen teorioiden painottama kohteen hyödynnettävyys saa tukea tutkimusaineistosta. Niiden haastateltavien, jotka aikoivat käyttää mallia tulevaisuudessa, ymmärrys muuttui eniten. He olivat myös tutustuneet malliin enemmän. Ajatus tulevasta hyödyllisestä työkalusta on luultavasti motivoinut heitä käyttämään enemmän aikaa malliin tutustumiseen, vaikka malli ei heille ensimmäisellä läpilukukerralla avautunutkaan. Haastateltavilla, jotka olivat tutustuneet malliin vähiten, oli myös vähemmän ajatuksia sen mahdollisesta käytöstä, tai ajatukset eivät liittyneet omaan työhön.

Sekä dialogisen oppimisen (Paavola et al., 2011) että visualisoinnin teorian (Eppler & Platts, 2009) korostavat kohteiden (yhteiseen) työstämiseen osallistumista. Tässä tutkimuksessa tällaisen työstämisen arviointia ymmärryksen muutoksessa rajoittaa se, ettei haastateltavia henkilöitä juuri saatu työstämään mallia. Jonkintasoista yh-

teistä käsittelyä edusti workshop, jossa malli käytiin läpi niin, että osallistujat jakoivat ajatuksiaan mallin eri osista. Tämän tutkimuksen perusteella ainakaan pelkkä läsnäolo tällaisessa tilaisuudessa ilman omaa aktiivista osallistumista ei tuntunut edistävän ymmärryksen muutosta.

Käyttökohteet, joita haastateltavat löysivät mallille omassa työssään, sisälsivät mallin yhteistä käyttöä muiden henkilöiden kanssa. Niillä henkilöillä, joilla oli selvä ajatus mallin käytöstä tulevaisuudessa, tapahtui suurin muutos ajattelutavassa. Todennäköisesti syynä on se, että he ovat jo malliin tutustuessaan miettineet, kuinka he käyttävät sitä keskustelussa muiden kanssa. Tämä ajatus voi olla malliin tutustumista ohjaava tekijä. Kun edessä on dialogi, tai ainakin mallin käyttö rajaesineenä sidosryhmien kanssa, malliin suhtaudutaan eri tavalla, kuin jos siihen tutustuttaisiin vain omaa käyttöä varten. Vaikka yksittäinen tilanne sinänsä onkin monologi, voidaan se nähdä myös dialogin vaiheena.

Kukaan haastateltavista ei haastattelujen välillä ollut muokannut mallia, vaikka he arvelivatkin sen onnistuvan kohtuullisen helposti. Tämä tukee Bresciani et alin (2008) kuvaamaa muokkaamisen ja visualisoinnin viimeistelyn tason välistä yhteyttä. Vaikka Powerpointit sinänsä olivat helposti muokattavissa, niiden ulkoasu näyttää valmiilta, jolloin kynnyksellä tehdä muutoksia on suurempi. Myös haastattelujen välinen lyhyt aika on saattanut vaikuttaa siihen, etteivät haastateltavat muokanneet mallia.

6 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettinen ja käytännön merkitystä, arvioidaan sen luotettavuutta ja esitellään mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä.

6.1 Tutkimuksen teoreettinen merkitys

Tehty tutkimus toi uutta tietoa julkisten hankintojen ymmärryksestä. Haastateltujen julkisten hankintojen parissa työskentelevien henkilöiden näkemys hankinnoista ei ollut niin kilpailutuskeskeinen kuin aiempi kirjallisuus esittää. Hankinnan päämääränä nähtiin tilaavan tahon tarpeet täyttävä toimiva sopimus ja julkisten varojen tehokas käyttö. Huomioon on kuitenkin otettava, että tutkimukseen haastateltiin vain seitsemää henkilöä, joiden kaikkien työnantajat ovat suurehkoja organisaatioita. Tästä johtuen tulokset eivät ole yleistettävissä, vaan tämän tutkimustuloksen validointi vaatisi jatkotutkimusta.

Suunnitteluvaiheen merkitys hankintaprosessin onnistumiselle tiedostetaan, mutta sopimuksen aikaista toimintaa ei välttämättä mielletä yhtä vahvasti prosessiin kuuluvaksi. Yhteistyön tarve oman organisaation sisällä ymmärretään, mutta mahdolliset tarjoajayritykset nähdään lähinnä tiedonlähteenä, ei useinkaan varsinaisena keskustelukumppanina. Loppukäyttäjiä, jotka eivät työskentele hankkivassa organisaatiossa, ei mielletä prosessin toimijoiksi. Esimerkiksi ostettuja palveluita käyttäviä kuntalaisia ei haastatteluissa huomioitu.

Ymmärryksen muuttamisen osalta tutkimus vahvasti Paavola et alin (2011) esittämää dialogisen oppimisen periaatetta siitä, että työstettävien kohteiden, kuten tutkitun sopimusprosessimallin, tulisi olla jatkossa hyödynnettäviä. Lisäksi aineiston perusteella näyttäisi siltä, että tulevaisuudessa tapahtuvaksi ajateltu yhdessä käsit-

teleminen vaikuttaa yksinkin tehtävään mallin tutkimiseen. Yksittäiset oppimistilanteet olivat lähinnä monologisia sekä niillä haastateltavilla, jotka aikoivat käyttää mallia jatkossa muiden ihmisten kanssa, että niillä, joilla jatkosuunnitelmia mallin käytöstä ei ollut. Kuitenkin haastateltavilla, joiden orientaatio oli tulevassa dialogisessa tilanteessa, ymmärryksen muutos oli suurempi.

Haastateltavien ajatukset mallin käytöstä tulevaisuudessa olivat linjassa dialogisen oppimisen ja visualisoinnin teorian kanssa. Haastateltavista heidän työtään helpotaisi tällainen ulkoistettu kohde, johon voidaan julkisista hankinnoista yleisemmin kertoessa viitata ja johon peilaten voidaan suunnitella yhteistä työskentelyä.

6.2 Tutkimuksen käytännön merkitys

Diplomityö kasvatti käytännön tietoa tutkitun sopimusprosessimallin käytöstä. Tutkimuksella oli käytännön merkitystä myös monille haastateltaville, jotka sen myötä tutustuivat sopimusprosessimalliin ja aikoivat hyödyntää sitä jatkossa työssään.

Nykymuodossaan malli ei luultavasti selkene siihen itsenäisesti tutustuville ihmisille kertaalleen lukemalla, vaan vaatii vähintään pari lukukertaa. Tämä on hyvä huomioida jatkossa ohjeistuksessa, kun mallia välitetään uusille käyttäjille. Mallin käyminen yhteisesti läpi workshopissa keskustellen ei välttämättä edistä ymmärtämistä, jos keskustelu on liian yleistasoista. Jotta useammat osanottajat kokisivat mallin itselleen hyödylliseksi, tarvittaneen läpikäyntiin enemmän aikaa ja sen yhteys käytäntöön tulee olla suurempi.

Kynnys mallin muokkaamiseen tuntuu olevan korkea. Mallin antaminen työstettäväksi muussa kuin sähköisessä muodossa, joka yleisesti ottaen koetaan viimeistelyksi, voisi kannustaa tähän enemmän. Pelkän paperille tulostetun versio käyttö saattaa toisaalta vaikeuttaa mallin jatkokäyttöä organisaatioissa, jos tehtyjä muok-

kauksia ei dokumentoida takaisin sähköiseen muotoon, vaan ne jäävät vain paperille.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään raportoimalla tutkimusprosessi huolellisesti. Myös lähestymistavaksi valitusta proaktiivisen sopimisen näkökulmasta on pyritty kertomaan avoimesti ja tuomaan esiin se, millaiset teemat ovat sen johdosta korostuneet aineistosta.

Merkittävä tuloksiin vaikuttava tekijä on haastateltavien valinta. Jokainen haastateltavista työskentelee Suomen mittakaavassa suurehkoissa hankkijaorganisaatioissa. Näillä organisaatioilla on esimerkiksi pelkästään hankintoihin keskittyvää henkilökuntaa, kun pienemmissä kunnissa hankintoja tehdään usein jonkin muun tehtävän ohessa. Myös toimialoilla työskentelevät haastatellut olivat työssään melko usein hankintojen kanssa tekemisissä. Jotta tuloksia voitaisiin yleistää, tulisi haastatella laajempaa ja paremmin eri kokoisia organisaatioita edustavaa joukkoa.

Useat haastateltavat puhuivat jälkimmäisessä haastattelussa vapaammin kuin ensimmäisessä. He toivat esimerkiksi esiin, ettei heidän oma kantansa vastannut heidän yleisenä mielipiteenä pitämäänsä kantaa. Tähän varmasti vaikutti se, että haastattelija ei ollut enää täysin vieras ihminen, kuten ensimmäisellä haastattelukerralla. Kun muut haastattelut tehtiin kasvokkain, kaksi ensimmäisistä haastatteluista tehtiin puhelinhaastatteluna. Myös haastattelutavan erilaisuus on saattanut vaikuttaa haastateltavien suhtautumiseen.

6.4 Jatkotutkimuskysymyksiä

Julkisen hankinnan hahmottamisen osalta seuraava askel voisi olla laajemman ja kokonaisvaltaisemmin koko hankintakenttää edustavan joukon haastattelemine,

jotta voitaisiin osoittaa, ovatko tämän tutkimuksen tulokset hankintojen hahmotamisesta yleistettävissä. Toiseksi erityisesti kunnan johdon ja poliittisten päättäjien näkemysten tutkiminen olisi tärkeää, koska nyt tehdyissä haastatteluissa nousi esille resursointi, johon rivityöntekijän vaikuttamismahdollisuudet eivät välttämättä ole suuret.

Edelleen tulisi tutkia työssä havaittua tulevaan yhteiseen käsittelyyn orientoitumista sinänsä monologisessa oppimistilanteessa. Millaisia eroja on sillä, että käsitellään yhteistä kohdetta yhtä aikaa muiden kanssa tai orientoitutaan tulevaan käsittelyyn yksin ollessa? Vuorovaikutteisessakaan tilanteessa ihminen ei kaiken aikaa kommunikoi toisten kanssa. Voiko kaikkea tulevaisuuden kannalta mielekkääksi koettua oppimista pitää jollain tasolla dialogia varten orientoituneena, jos tiedon käyttämiseen useimmiten liittyy vähintään siitä keskustelemista muiden ihmisten kanssa?

Tutkitun sopimusprosessimallin toimiminen yhteistyötä helpottavana välineenä jäi tämän tutkimuksen rajallisen ajan vuoksi vain haastateltavien arvelujen varaan. Jatkossa tulisi seurata mallin hyödyntämistä käytännön työssä. Seurannan perusteella voitaisiin vahvistaa, toimiiko malli jaettuna esineenä, johon voidaan viitata ja jonka avulla voidaan luoda esimerkiksi yhteistä kuvaa suunniteltavasta hankinnasta.

LÄHDELUETTELO

- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001) Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*. 107–136.
- Barton, T.D. (2008) A paradigm shift in legal thinking. In: Helena Haapio (ed.). *A proactive approach to contracting and law*. Turku, IACCM : Turku University of Applied Sciences.
- Bechky, B.A. (2003) Sharing Meaning across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor. *Organization Science*. [Online] 14 (3), 312–330. Saatavissa: doi:10.2307/4135139 [Viitattu: 16.7.2013].
- Boland, R.J. & Tenkasi, R.V. (1995) Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing. *Organization Science*. [Online] 6 (4), 350–372. Saatavissa: doi:10.2307/2634993 [Viitattu: 25.7.2013].
- Bresciani, S., Blackwell, A.F. & Eppler, M. (2008) A Collaborative Dimensions Framework: Understanding the mediating role of conceptual visualizations in collaborative knowledge work. In: *Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the 41st Annual*. [Online]. 2008 pp. 364–364. Saatavissa: http://ieeexplore.ieee.org.libproxy.aalto.fi/xpls/abs_all.jsp?arnumber=4439069 [Viitattu: 19.11.2013].
- Burkhard, R.A. (2004) Learning from architects: the difference between knowledge visualization and information visualization. In: *Information Visualisation, 2004. IV 2004. Proceedings. Eighth International Conference on*. [Online]. 2004 pp. 519–524. Saatavissa: http://ieeexplore.ieee.org.libproxy.aalto.fi/xpls/abs_all.jsp?arnumber=1320194 [Viitattu: 19.11.2013].
- Burkhard, R.A. (2005) Towards a framework and a model for knowledge visualization: synergies between information and knowledge visualization. In: *Knowledge and information visualization*. [Online]. Springer. pp. 238–255. Saatavissa: http://link.springer.com/chapter/10.1007/11510154_13 [Viitattu: 26.8.2013].
- Card, S.K., Mackinlay, J.D. & Schneiderman, B. (1999) *Readings in information visualization: using vision to think*. [Online]. Morgan Kaufmann. Saatavissa:

[http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=wdh2gqWfQmgC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Card,+S.+K.,+Mackinlay,+J.+D.+%26+Shneiderman,+B.+\(1999\).+Readings+in+Information+Visualization:+Using+Vision+to+Think.+Academic+Press,+San+Diego,+CA.+&ots=olGC2urllv&sig=NffGNQFQS853cohHUsp54C6laKl](http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=wdh2gqWfQmgC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Card,+S.+K.,+Mackinlay,+J.+D.+%26+Shneiderman,+B.+(1999).+Readings+in+Information+Visualization:+Using+Vision+to+Think.+Academic+Press,+San+Diego,+CA.+&ots=olGC2urllv&sig=NffGNQFQS853cohHUsp54C6laKl) [Viitattu: 23.9.2013].

Carlile, P.R. (2002) A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*. 13 (4), 442–455.

Creswell, J.W. (2012) *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. [Online]. Sage. Saatavissa: <http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=jMfVyU8ida4C&oi=fnd&pg=PR1&dq=Creswell,+J.W.++%22Research+design:+Qualitative,+quantitative+and+mixed+methods+approaches.%22&ots=kSORKibJrb&sig=X8tyC9fwroqslW9HhyeQiJIDI3M> [Viitattu: 13.1.2014].

Eppler, M.J. & Burkhard, R.A. (2007) Visual representations in knowledge management: framework and cases. *Journal of Knowledge Management*. 11 (4), 112–122.

Eppler, M.J. & Platts, K.W. (2009) Visual Strategizing: The Systematic Use of Visualization in the Strategic-Planning Process. *Long Range Planning*. [Online] 42 (1), 42–74. Saatavissa: doi:10.1016/j.lrp.2008.11.005 [Viitattu: 3.7.2013].

Eskola, S. & Ruohoniemi, E. (2011) *Julkiset hankinnat. 2., uudistettu painos*. Helsinki, WSOYpro.

Fenton, E.M. (2007) Visualising Strategic Change: The Role and Impact of Process Maps as Boundary Objects in Reorganisation. *European Management Journal*. [Online] 25 (2), 104–117. Saatavissa: doi:10.1016/j.emj.2007.02.003 [Viitattu: 21.8.2013].

Gephart, R.P. (2004) Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*. 47 (4), 454–462.

Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (2000) Knowledge Flows Within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*. 21 (4), 473.

Haapio, H. (2008) Innovative contracting. In: Helena Haapio (ed.). *A proactive approach to contracting and law*. Turku, IACCM : Turku University of Applied Sciences. pp. 105–152.

Haapio, H. & Passera, S. (2012) Reducing contract complexity through visualization—a multi-level challenge. In: *Information Visualisation (IV), 2012 16th International Conference on*. [Online]. 2012 pp. 370–375. Saatavissa:

http://ieeexplore.ieee.org.libproxy.aalto.fi/xpls/abs_all.jsp?arnumber=6295840 [Viitattu: 19.11.2013].

Hakkarainen, K., Bollström-Huttunen, M., Pyysalo, R. & Lonka, K. (2005) *Tutkiva oppiminen käytännössä: matkaopas opettajille*. Helsinki, WSOY.

Hyvönen, O., Kess, K., Piisi, T., Tuomela, H. & Uotila, J. (2007) *Julkiset hankinnat hankintayksiköissä*. Helsinki, Edita.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2012) *Hankintojen johtaminen - ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Kolmas, uudistettu laitos.

Karinkanta, P., Kontio, A., Krakau, T., Lahtinen, T. & With, S. (2012) 223 s. *Yrityksen hankintaopas julkiset hankinnat yrityksen näkökulmasta*. Julkiset hankinnat yrityksen näkökulmasta. [Helsinki], CC Lakimiesliiton kustannus.

Karisto, P. & Lohivesi, K. (2007) Hankintamentaliitteit julkisten palvelujen ulkoistamisessa: Sisältö ja seuraukset. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja 35 (2007): 1*. [Online] Saatavissa: <http://www.doria.fi/handle/10024/60564> [Viitattu: 8.8.2013].

Koskelainen, K. & Pohjonen, S. (2013) *Public Procurement Contracting as a Process of Knowledge Sharing and Collaboration*. In: [Online]. April 2013 Prague. Saatavissa: <http://www.irspm.net/publications/finish/139-40-public-procurements-place-in-the-world-the-charge-towards-sustainability-and-innovation/1054-public-procurement-contracting-as-a-process-of-knowledge-sharing-and-collaboration.html> [Viitattu: 5.8.2013].

Kuntaliitto (2012) *Julkisten hankintojen arvo on noin 17 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta - Kunnat.net*. [Online]. 24 March 2012. Saatavissa: <http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/tilastot/muut-tilastot/julkisten-hankintojen-arvo/Sivut/default.aspx> [Viitattu: 15.8.2013].

Kuntaliitto (2013) *Tilastoista luettua - Kunnat.net*. [Online]. 26 February 2013. Saatavissa: <http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/tilastot/tilastoista-luettua/Sivut/default.aspx> [Viitattu: 15.8.2013].

Laki julkisista hankinnoista. 2007. 30.3.2007/348.

Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. [Online]. Cambridge university press. Saatavissa: [http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=CAVIOrW3vYAC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Lave,+Jean%3B+Wenger,+Etienne+\(1991\).+Situated+Learning:+Legitima- ma-](http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=CAVIOrW3vYAC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Lave,+Jean%3B+Wenger,+Etienne+(1991).+Situated+Learning:+Legitima- ma-)

te+Peripheral+Participation&ots=OAsCyp_Hzi&sig=7dKlbBHW2Fc6UKpRoirgfMOB66Y [Viitattu: 19 .11. 2013].

- Levina, N. & Vaast, E. (2005) The emergence of boundary spanning competence in practice: implications for implementation and use of information systems. *Mis Quarterly*. 335–363.
- Lith, P. (2012) *Kuntien hankinnat - Tilastollinen päivitysmuistio yksityisten tavara- ja palveluostojen merkityksestä kunta-alalla*. [Online]..10.2012. Saatavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/julkiset_palvelut/kuntien_palvelutuoto_n_to_ja_yritykset/Kuntien_hankinnat_2012.pdf.
- Länsimies, A. (2014) *Market dialogue - Defining market dialogue with service-dominant logic*. Master's thesis, Aalto-yliopisto.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Paavola, S. (2012) Trialoginen oppiminen. *LAATUA E-OPPIMATERIAALEIHIN*. 115–120.
- Paavola, S. & Hakkarainen, K. (2005) The Knowledge Creation Metaphor – An Emergent Epistemological Approach to Learning. *Science & Education*. [Online] 14 (6), 535–557. Saatavissa: doi:10.1007/s11191-004-5157-0 [Viitattu: 1.7.2013].
- Paavola, S., Hakkarainen, K. & Seitamaa-Hakkarainen, P. (2006) Tutkivan oppimisen periaatteita ja käytäntöjä:” trialoginen” tiedonluomisen malli (s. 147–166). *Teoksessa S. Järvelä, P. Häkkinen, & E. Lehtinen (toim.) Oppimisen teoria ja teknologian opetuskäyttö*. Helsinki: WSOY.
- Paavola, S., Lakkala, M., Muukkonen, H., Kosonen, K. & Karlgren, K. (2011) The roles and uses of design principles for developing the trialogical approach on learning. *Research in Learning Technology*. [Online] 19 (3), 233–246. Saatavissa: doi:10.1080/21567069.2011.624171 [Viitattu: 20.10.2013].
- Passera, S., Pohjonen, S., Koskelainen, K. & Anttila, S. (2013) *User-friendly Contracting Tools – A Visual Guide to Facilitate Public Procurement Contracting*. In: 8.10.2013 Phoenix.
- Pohjonen, S. (2010) *Ennakoiva oikeusajattelu*. [Online]. 2010. Ennakoiva oikeusajattelu. Saatavissa: <http://www.helsinki.fi/oikeustiede/omasivu/pohjonen/ennakoiva2010.htm> [Viitattu: 9.9.2013].

- Pohjonen, S. (2005) Ennakoivaa sopimista vaiko riidan ratkaisua? : yhteistyö ja oikeudellinen ajattelu. Teoksessa: *Riidanratkaisun uusi maailma*. Conflict management. Helsinki, Edita : Comi. pp. 317–347.
- Pohjonen, S. & Koskelainen, K. (2013) *Public procurement contracting as a collaboration process*. In: 2013 Espoo. pp. 395–406.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. [Online]. 2006. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.
- Sfard, A. (1998) On two metaphors for learning and the dangers of choosing just one. *Educational researcher*. 27 (2), 4–13.
- Shannon, C.E. & Weaver, W. (1949) The mathematical theory of communication (Urbana, IL. *University of Illinois Press*. 19 (7), 1.
- Star, S.L. (1989) The structure of ill-structured solutions: Boundary objects and heterogeneous distributed problem solving. *Distributed Artificial Intelligence*. 237–54.
- Star, S.L. (2010) This is Not a Boundary Object: Reflections on the Origin of a Concept. *Science, Technology & Human Values*. [Online] 35 (5), 601–617. Saatavissa: doi:10.1177/0162243910377624 [Viitattu: 23.7.2013].
- Star, S.L. & Griesemer, J.R. (1989) Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social studies of science*. 19 (3), 387–420.
- Tergan, S.-O. & Keller, T. (2005) *Knowledge and information visualization: Searching for synergies*. [Online]. Springer. Saatavissa: <http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=PE9pS3FvnnYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Knowledge+and+information+visualization&ots=iQof25uUe8&sig=Qp9LHLTa6Q97bLbZqeQAKHko2RE> [Viitattu: 19.9.2013].
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2013) *Julkisten hankintojen arvo yli 10 miljardia euroa vuonna 2012*. [Online]. 19 .11. 2013. Saatavissa: http://www.tem.fi/index.phtml?89036_m=109470&s=2081 [Viitattu: 19 .11. 2013].
- Ukkola, M. (2013) Julkisten hankintojen EU-lainsäädännön modernisaatio. *Defensor Legis*. (2/2013).
- Ware, C. (2005) Visual queries: The foundation of visual thinking. In: *Knowledge and information visualization*. [Online]. Springer. pp. 27–35. Saatavissa:

http://link.springer.com.libproxy.aalto.fi/chapter/10.1007/11510154_2 [Viitattu: 20.10.2013].

- Wenger, E. (1998) *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. [Online]. Cambridge university press. Saatavissa: [http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=heBZpgYUKdAC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Wenger,+Etienne+\(1998\).+Communities+of+Practice:+Learning,+Meaning,+and+Identity&ots=kdse3meD5d&sig=L_iXillUYQC2OqR8tcRGNp6ZEnY](http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=heBZpgYUKdAC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Wenger,+Etienne+(1998).+Communities+of+Practice:+Learning,+Meaning,+and+Identity&ots=kdse3meD5d&sig=L_iXillUYQC2OqR8tcRGNp6ZEnY) [Viitattu: 19.11.2013].
- Van Wijk, J.J. (2005) The value of visualization. In: *IEEE Visualization, 2005. VIS 05*. [Online]. 2005 pp. 79–86. Saatavissa: doi:10.1109/VISUAL.2005.1532781.
- Yakura, E.K. (2002) Charting Time: Timelines as Temporal Boundary Objects. *Academy of Management Journal*. [Online] 45 (5), 956–970. Saatavissa: doi:10.2307/3069324 [Viitattu: 18.7.2013].
- Zeiss, R. (2009) Engaging boundary objects in OMS and STS? Exploring the subtleties of layered engagement. *Organization*. 16 (1), 81.

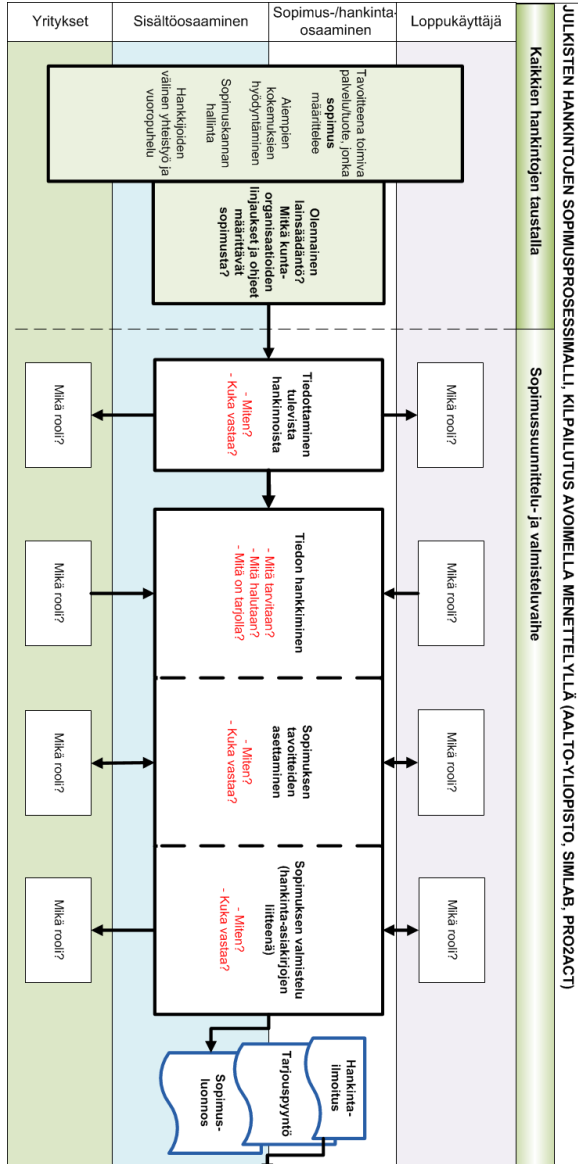
Liitteet

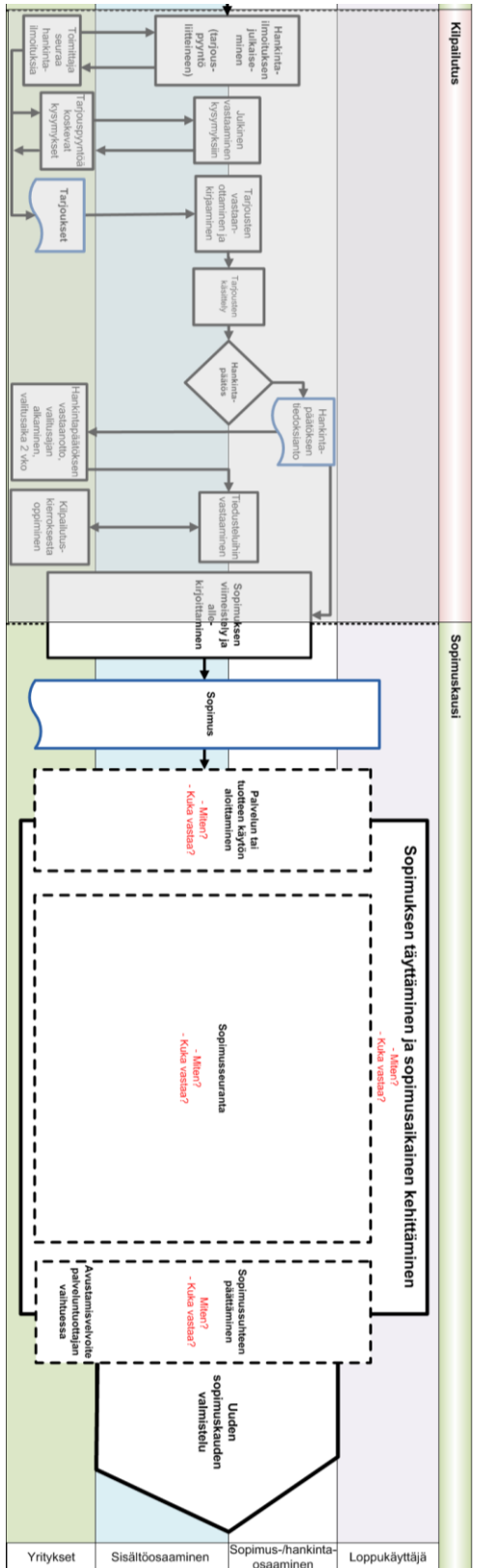
Liite 1: Kevään 2013 sähköpostikyselyn kysymykset

- 1) Mitä apua ja hyötyä odostat mallista olevan? Minkä odotushyödyn takia lupauduit kokeilemaan sitä? Miten ajattelet sitä käyttä? (VASTAA TÄHÄN MIELELLÄÄN HETI ALUKSI.)
- 2) Kuinka kauan olet toiminut hankintatehtävissä
- 3) Kuvaile mihin tarkoituksiin käytit mallia ja missä hankintatyön vaiheissa?
- 4) Toimiko malli sopimusprosessin
 - a. kokonaiskuvan selventäjänä sinulle KYLLÄ EI
 - b. apuna kokonaiskuvan selventämisessä jollekin toiselle? KYLLÄ EIKuvaile tilanteita.
- 5) Toimiko malli lisätiedon lähteenä ja muistilistana? KYLLÄ EI
Kuvaile tilanteita.
- 6) Mitkä mallin ominaisuudet tuntuivat erityisen toimivilta ja missä puolestaan olisi kehitettävää (esim. mitä puuttui, mitä oli vaikea hahmottaa)?
- 7) Helpottuiko yhteistyö joidenkin tahojen kanssa mallin avulla? KYLLÄ EI
Perustelut.
- 8) Ilmenikö räätälöintitarpeita (esim. tarvetta lisätä malliin omaan organisaatioon liittyvää tietoa)? KYLLÄ EI
Kuvaile tarpeita ja kerro, mitä lisäyksiä tai muutoksia teitte tai suunnittelitte?

Jos räätälöitte mallia, oliko se helppoa vai vaikeaa toteuttaa? Perustelut.
- 9) Muita mahdollisia kommentteja tai ideoita.

Liite 2: Sopimusprosessimallin prosessikaavio





Liite 3: Haastattelurunko 1

Taustaa kartoittavat kysymykset:

”Aluksi haluaisin kuulla vähän taustasi”

- ”Minkälainen koulutus sinulla on?”
- ”Missä organisaatiossa työskentelet? Kauanko olet työskennellyt?”
- ”Mikä on ammattinimikkeesi?”
- ”Kauanko olet ollut nykyisissä tehtävissä?”
 - ”Miten hankinnat ovat liittyneet työtehtäviisi?”
 - ”Miten hankintojen käsittely on muuttunut sinun aikanasi?”
- ”Missä tehtävissä olet työskennellyt aiemmin?”

Miten julkinen hankinta nähdään:

”Sitten haluaisin kysellä julkisiin hankintoihin liittyen. Näihin ei ole mitään oikeita tai vääriä vastauksia, vaan haluaisin kuulla, mahdollisimman omin sanoin, mitä ajattelet”

- ”Jos ajattelet hankinnan tekemistä, mitä kaikkea siinä tehdään
 - mistä alkaa ja mihin loppuun?
- ”Kertoisitko, mikä on päämääränä, kun tehdään hankintaa?”
- Mitä tärkeitä näkökulmia ja toimintoja täytyy ottaa huomioon onnistuneessa hankinnassa?
 - Voit kertoa esimerkin, mitä onnistuneessa hankinnassa otettiin huomioon
- ”Mikä tekee hankinnasta onnistuneen tai epäonnistuneen?”

Ohjeet väliajalle:

- Tutustu itsenäisesti
 - ”Katso ja lue malli ajatuksella vähintään kerran läpi. Ei ole mitään rajoitusta, paljonko ja miten sitä saa hyödyntää. Malliin saa tehdä omia merkintöjä.”
 - ”Kun tarkastelet tai käytät muuten mallia laita ylös ajatuksiasi, ja kuinka katsoit sitä. Tätä varten mallin mukana sähköpostissa lomake”
 - ”Lähetäthän muistiinpanot minulle ennen seuraavaa haastattelua”

Liite 4: Kysymyslomakkeen saatesähköposti

Otsikko: Julkisten hankintojen sopimusprosessimalli & ohjeet siihen tutustumiseen

Hei X,

Löydät tämän viestin liitteenä julkisten hankintojen sopimusprosessimallin sekä kysymyslomakkeen.

Ole hyvä ja katso ja lue malli ajatuksella vähintään kerran läpi.

Ei ole mitään rajoitusta, paljonko ja miten sitä saa hyödyntää, mutta pyydän, että kirjoittaisit liitteenä olevalle lomakkeelle, kuinka mallia käytit ja mitä ajatuksia se herätti. Haastattelujen välillä on sen verran aikaa, että muistiin kirjoittaminen auttaa myös sinua itseäsi muistamaan esimerkiksi ensimmäisiä ajatuksiasi malliin liittyen.

Lähetä täytetty lomake takaisin minulle (suvi.anttila@aalto.fi) jälkimmäistä haastattelua/workshopia edeltävänä päivänä.

Ystävällisin terveisin,

Suvi Anttila
Tutkimusapulainen, VISO-hanke
Aalto-yliopisto
Perustieteiden korkeakoulu
Simlab
PL 15500
00076 AALTO
Otaniementie 17
Espoo
suvi.anttila@aalto.fi

Liite 5: Kyselylomake

Kysymyslomake sopimusprosessimallin käytöstä

Tämä lomake kerätään vain tutkimuskäyttöä varten. Saatuja tietoja ei luovuteta kellekään muulle. Lopullisessa työssä haastateltavat anonymisoidaan eikä yksittäistä henkilöä voi tunnistaa..

Täytä tiedot sähköisesti ” Vastaus:” –kohtiin ja lähetä täytetty lomake takaisin minulle (suvi.anttila@aalto.fi) jälkimmäistä haastattelua edeltävänä päivänä. Voit vastata kuhunkin kohtaan niin pitkästi kuin haluat.

Malliin tutustuminen ja sen käyttö

Kerro, miten olet tutustunut malliin ja millä eri tavoin käyttänyt sitä. Jos olet käyttänyt useita tapoja, kerro kaikista.

Esim.

”[x] Itsenäisesti: Luin mallia kahtena eri kertana yhteensä tunnin ajan”

”[x] Yhdessä työtoverin kanssa: Keskustelin työtoverini kanssa mallin sopimusseurantaosasta ja mietimme kuinka meillä tiedotetaan uusista sopimuksista.”

”[x] Aloitus palaverissa: Kävimme läpi kunkin roolin mallin kautta”

Itsenäisesti:

Vastaus:

Yhdessä työtoverin kanssa:

Vastaus:

Yhdessä useamman henkilön kanssa, esim. palaverissa:

Vastaus:

[] Muuten, miten:

Vastaus:

Mallin herättämät ajatukset

Kerro, mitä ajatuksia malli herätti liittyen omaan tai organisaatiosi työhön tai yleisesti julkisiin hankintoihin liittyen.

Vastaus:

Mallin herättämät kysymykset

Kerro, jos jokin asia jäi mallissa epäselväksi.

Vastaus:

Mallin hyödynnettävyys

Kerro, koetko että mallia voisi hyödyntää omassa organisaatiossasi. Jos, niin miten?

Vastaus:

Malliin liittyvät muut kommentit

Kerro, mitä muita kommentteja mallista sinulla on.

Vastaus:

Liite 5: Haastattelurunko 2

Mallin käyttämiseen liittyvää:

”Sainkin sinulta sähköpostitse täyttämäsi kysymyslomakkeen keskustellaan ensin vähän sen pohjalta”

Pyritään syventämään lomakkeen vastauksia, kysymykset vastausten mukaan.

- Kertoisitko, kuinka tutustuit malliin ja mitä ajatuksia heräsi?
 - Heräsikö sinulla kysymyksiä malliin liittyen?
 - Onko sinulla muita kommentteja malliin liittyen?
 - Oliko mallissa jotain ongelmia?

 - Osaatko arvioida, kuinka monta kertaa ja kuinka kauan katsoi sitä?
 - Keskusteliko jonkun kanssa siitä?

Jos haastateltava osallistunut workshoppiin:

- ”Miten koit workshopin?”

Miten julkinen hankinta nähdään: (sama kuin ensimmäisessä haastattelussa)

”Sitten haluaisin kysellä julkisiin hankintoihin liittyen. Näihin ei ole mitään oikeita tai vääriä vastauksia, vaan haluaisin kuulla, mahdollisimman omin sanoin, mitä ajattelet”

- ”Jos ajattelet hankinnan tekemistä, mitä kaikkea siinä tehdään
 - o mistä alkaa ja mihin loppuun?
- ”Kertoisitko, mikä on päämääränä, kun tehdään hankintaa?”
- Mitä tärkeitä näkökulmia ja toimintoja täytyy ottaa huomioon onnistuneessa hankinnassa?
 - o Voit kertoa esimerkin, mitä onnistuneessa hankinnassa otettiin huomioon
- ”Mikä tekee hankinnasta onnistuneen tai epäonnistuneen?”

Lisäkysymys, jota ei käyty ensimmäisessä haastattelussa

- ”Mikä on
 - loppuasiakkaan rooli?
 - palveluntuottajan rooli?”

Voisiko mallia käyttää?

- ”Miltä sinusta tuntuu, aukeaako malli itsenäisesti tutustuen vai vaatiiko jonkinlaista yhteistä tutustumista, että siihen pääsee sisälle?”
- ”Voisiko organisaatiossanne käyttää mallia?”
- ”Mitkä seikat vaikuttaa siihen, voiko mallia käyttää?”