

Espon loppuraportin keskeiset löydökset ja kehittämissideat tiedonkulun parantamiseksi

Verkostotapaaminen 16.2.2012

Alina Wernick ja Niina Hannonen

Tutkimusprojektin fokus ja tavoitteet

- Kehittää uusia toimintamalleja avoimen hankintamenettelyn suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen
- Kehittää markkinavuoropuhelua hankintasopimusprosesseissa
- Kehittää sopimusaikaista sopimusjohtamista yhteiskehittämisen ja kumppanuuden näkökulmasta
- Selkeyttää Espoon sisäisiä organisaatiorooleja

Loppuraportin resepti

- 2 tapausesimerkkiä
 - Iivisniemen koulun siivouspalvelun hankinta
 - Laurinlahden koulun pihaurakka
- 2 prosessimallinnusta
- 35 yksilöhaastattelua
- 2 visuaalista prosessimallia
- 1 simulointipäivä, 44 osallistujaa
- 6 kuukautta
- 6 tutkijaa



Ideaportfolion viisi teemaa

1. Uusi, uljas roolijako
2. Parempaa palvelua vuorovaikutuksen ja tiedonvälityksen kautta
3. Miten saadaan mitä halutaan
4. Toteutuksen pelisäännöt
5. Punainen lanka hankintoihin

1. Uusi, uljas roolijako: haasteet

- Organisaatoroolit tilaaja–tuottaja -mallissa
- Hankintapalveluiden ja toimialojen työnjako
- Organisaatiomuutokset



1. Uusi, uljas roolijako: Kehittämissideoita

- Loppukäyttäjän sitouttaminen hankintaprosessin suunnitteluun
 - Joko itsenäisesti tai yhteistyössä tilaavan toimialan kanssa
- Toimialojen ja Hankintapalveluiden yhteistyön edistäminen ja työnjaon määrittely
- Säännöllisiä ja epämuodollisiakin tapaamisia toimialojen ja Hankintapalveluiden välille
- Yksiköiden sijoittaminen lähelle toisiaan tiedonkulun varmistamiseksi

- Käyttäjälähtöisyys
 - Kuntalaisten tai sisäisen asiakkaan tarpeista lähtevää palvelun kehittämistä ja katseen pois siirtämistä tuottajakeskeisyydestä
 - Ajattelutapa, joka läpileikkaa prosessit ja käytännöt
 - Ytimenä asiakkaan tarve
 - Ostajan ei pidä luottaa liikaa omaan kokemukseen ja tehdä pätemättömiä yleistyksiä, vaan kuunnella käyttäjää, koska käyttäjä on omien tarpeidensa asiantuntija
 - Hankinnan suunnittelussa pitäisi hankkia riittävästi systemaattista ja analysoitua tietoa käyttäjien kokemuksista
 - Miten palvelu suunnitellaan asiakaslähtöisesti? Miten syvennämme ymmärrystä käyttäjien tarpeesta? =>
[Käyttäjätarveanalyysi](#)
 - Tunnista – Konkretisoi - Toteuta

Ajatuksia Espoosta



- Yhteistyö ja työnjako toimialojen ja hankintapalvelujen kautta
 - Säännönmukaiset kokoukset, jonne viedään valmisteltuja asioita
 - ”vapaampi” yhteistyö lisää tiedonkulkua
 - Verkostot, esim. terveen kilpailun edistämisen verkosto ja suurtuotetyö
 - Liikelaitoksessa tarjotaan tiettyjä määriteltyjä palveluita, joissa on määritelty vastuu ja työnjako
 - Harmailla alueilla tarvitaan kuitenkin aina yhteistyötä
 - Selkeä työnjako on aina etu, mutta se ei saa olla kahle.

2. Parempaa palvelua vuorovaikutuksen ja tiedonvälityksen kautta : haasteita

- Markkinavuoropuhelun vähäisyys
- Hankintojen ennakoitavuus
- Tiedonkulku sopimuskaudella tuottajan, toimittajan ja loppukäyttäjän välillä
- Viestinnän avoimuus



2. Parempaa palvelua vuorovaikutuksen ja tiedonvälityksen kautta: kehittämissideoita

- Infotilaisuuksien järjestäminen ja tekninen vuoropuhelu vaativammissa hankinnoissa
- Palautteen kerääminen toimittajilta ja loppukäyttäjiltä hankinnan eri vaiheissa
- Monipuolinen vuorovaikutus toimialojen ja hankintapalveluiden välillä
- Selkeät, kokoavat verkkosivut koko kaupungin hankinnoille

Ajatuksia Espoosta: Vuorovaikutustasot



Ajatuksia Espoosta

Vuorovaikutus eri tasoilla

– Ulkoinen

- Loppukäyttäjä ja kunta (käyttäjälähtöisyys, hankintatarpeet)
- Markkinat ja kunta (infotilaisuudet, tekninen vuoropuhelu, sopimustoimittajien vuosipalaverit)
- Hankinnan ohjaus ja elinkeinoelämä (esim. Keskustelu ajankohtaisuuksista ja toimintaympäristön muutoksista, yritysystävällisyys, molemminpuolisen ymmärryksen lisääminen)

– Sisäinen eri yksiköiden välillä

- Toimiala/sisäinen asiakas tilaajan ja hankintapalvelut kilpailutuksen toteuttajana (mitä ja miten ostetaan?)
- Toimiala ja hankintojen ohjaus (miten hankintaan? Strategiset linjaukset ja hankintojen vaikuttavuus)

Ajatuksia Espoosta



- Palaute
 - Pitää kerätä jokaisella tasolla
 - Loppukäyttäjien tyytyväisyys (esim. reklamaatioiden käsittely)
 - Sisäisen asiakkaan tyytyväisyys (asiakastyytyväisyyskyselyt)
 - Markkinoiden tyytyväisyys (kyselyt kilpailutukseen osallistuneille yrityksille)
- Kehitettävää
 - Laajemmat palautetilaisuudet
 - Kolmikantaiset foorumit
 - Viestintä (verkkosivut, tiedotteet, hankintatoiminnan tunnusluvut)

3. Miten saadaan mitä halutaan : haasteita

- Kilpailutusmuodot
- Hankinnan ajoittaminen
- Hankinnan mitoittaminen
- Loppukäyttäjän rooli



3. Miten saadaan mitä halutaan : kehittämisideoita

- Kilpailutusmuotojen monipuolistaminen (Niina)
- Hankintakokonaisuuksien määrittelyssä huomioon myös toimittajan näkökulma
- Kohdekohtaisten erityispiirteiden sisällyttäminen tarjouspyyntöön

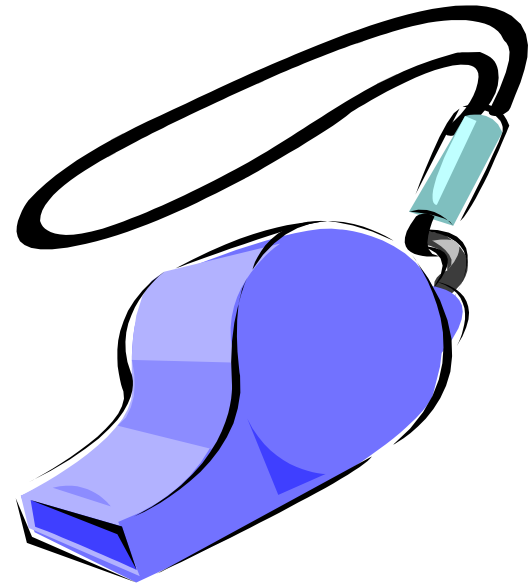
Ajatuksia Espoosta



- Kilpailutusmuotojen monipuolistaminen
 - eHankinnat
 - Sähköinen huutokauppa
 - Perinteisen hankintaprosessin sähköistäminen
 - Dynaaminen hankintajärjestelmä
 - Neuvottelumenettely
 - Suunnittelukilpailu
- Haasta
 - Vaihtoehtoiset tarjoukset
 - Osatarjoukset

4. Toteutuksen pelisäännöt: haasteita

- Laadunvalvonta
- Aikataulutus
- Tiedonkulku eri osapuolten välillä
- Sopimusten joustamattomuus



4. Miten saadaan mitä halutaan : kehittämisideoita

- Laadunvalvonnan yhdenmukaistaminen
- Toimintojen koordinointi
- Yhteiset tapaamiset
- Loppukäyttäjän osallistaminen ja myötävaikutus
- Sopimuksen ja sen sisällön visualisointi
- Sopimusten joustavuus muuttuvissa olosuhteissa
- Reklamaatioiden dokumentointi

Ajatuksia Espoosta



- Toimintaympäristö ja sopimukset
 - Toimintaympäristön muutokset ja sopimuksen joustavuus
 - Kaikkiin muutoksiin ei voi varautua, kun ei ole ennustajan palloa
 - Hankintasopimusten muuttamista voidaan arvioida sekä yleisen sopimusoikeuden että hankintalainsäädännön näkökulmasta
 - Oikeuskäytännön mukaan sopimusaikaisten tarkistuksia ja muutoksia on arvioitava suhteessa tarjoajille alun perin annettuun informaation hankinnan kohteesta ja sopimusehdoista
 - Tulevien muutosten ennakointi jo tarjouspyyntöön
 - Hankintadirektiivi uudistuksessa ehdotetaan sääntelyä sopimuskaudelle

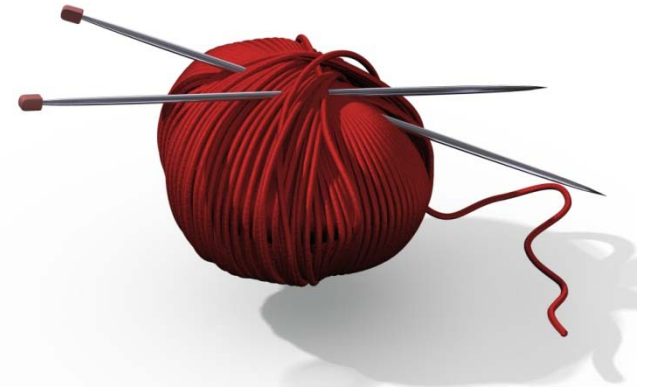
Ajatuksia Espoosta



- Reklamaatioiden dokumentointi
 - Voidaan hyödyntää seuraavissa kilpailutuksissa
 - Reklamaatioissa määriteltävä aina ns. sietokynnys ja reklamaatioiden hoidossa tulee olla yhtenäinen prosessi
 - Sähköinen kanavan mahdollisuudet

5. Strategiset haasteet

- Hankintoihin kohdistuvat ristiriitaiset tavoitteet
- Yhtenäisen hankintastrategian puuttuminen
- Kumppanuuden ja yhteistyön tavoitteiden määrittäminen



Mitä on kumppanuus?

Ristiriitaista kumppanuutta

- ”Kumppanuutta ei ole, vaan ollaan tilaajan vietävissä”
- ”Saatava samaan hintaan kaikki tietotaito, jolla hankinnan kohdetta kehitetään sopimuksen ajan”
- ”Kilpailutuksessa kumppania ei voi valita”
- ”Tiukkaa ostamista ja tiukkaa taloudellista vääntöä, tämän jälkeen kumppanuutta”
- ”Tasavertaisuutta, mutta pysymistä tiukassa ostajan roolissa”
- ”Tässä painitaan valitusuhan alla, kun kumppanuus on tarpeeksi syvää, helposti ajatellaan, ettei menettely ole tasapuolinen”

Kumppanuutta rakennetaan hankintaa suunniteltaessa sekä sopimuskaudella

”Markkinavuoropuhelua hankinnan suunnittelussa”

”Yhteisiä tavoitteita”

”Win-Winiä”

”Arjen yhteistyötä toteutusvaiheessa”

”Yhteistyön syventämistä eri tasoilla”

5. Strategisia kehittämissideoita

- Selkeä, yhdessä määritelty tavoitetila kumppanuudelle
- Viestiminen siitä, mitä kumppanuudella tarkoitetaan
- Vastuullisuudesta palkitseminen
- Espoon kaupungin yhteinen hankintastrategia

Ajatuksia Espoosta



- Ostoksilla verorahoin
 - Hankintojen yhteiskunnalliset vaikutukset
 - Kestävä kehitys
 - Harmaan talouden torjunta
 - Oppisopimuspaikat
 - Työllistäminen
 - Hallinnollisen taakan vähentäminen
 - Innovaatiot ja yritysvaikutukset
 - Hankintojen taloudelliset vaikutukset
 - Hankintojen laadukkuus ja siitä johtuvat vaikutukset (esim. terveystaloudelliset)
- Strategiset tavoitteet yhteiseen Espoon hankintastrategiaan
 - Selkeät päämäärät
 - Yhteiskunnalliset vaikutukset
 - Strategisten painopisteiden tasapaino ja yhteinen suunta

A hand is shown from the left, holding the handles of several colorful shopping bags. The bags are in various colors including yellow, red, orange, green, and blue. The background is plain white.

Kohti uusia hankintakokemuksia! Hankitaan elämä!

PRO2ACT 16.2.2012