

Hankintatoimen kehittämisen maturiteettimalli Suomen julkiselle sektorille

Mika Hänninen ja Kehittämissyksikkö, Hansel Oy

Raportin valmisteluun on saatu tukea Lappeenrannan-Lahden teknilliseltä yliopistolta.

1. Johdon tiivistelmä

Tämä raportti esittelee Suomen julkisen sektorin hankintatoimen kehittämisen maturiteettimallin, johon Hanselin lanseeraama Hankintatutka-työväline perustuu. Maturiteettimalli, eli kypsyyssastemalli perustuu laatu järjestelmien periaatteisiin, hankintatoimen tieteellisiin tutkimuksiin ja hankintatoimen käytännön työssä tunnistettuihin hyviin käytäntöihin. Mallissa sisään rakennettuna oletuksena on, että hankintatoimen kehittämiseen panostamalla julkisen organisaation varojen käytölle saadaan hankintatoimen kehittämisen myötä parempi vastine.

Mallin avulla luodaan suuntaviivat hankintatoimen kehittämistyölle lisäämällä hyvien käytäntöjen jakamista ja läpinäkyvyyttä, kun hankintaorganisaatiot näkevät hankintatoimen kehittämisestä saatavia konkreettisia hyötyjä ja keinoja niiden saavuttamiseksi. Malli antaa selkeän kuvan hankintaorganisaatioiden vahvuuksista ja kehittämiskohteista toimien samalla yhteisenä viitekehyksenä ja viestintätyökaluna eri sidosryhmille. Malli myös mittaa koko hankintatoimen tilaa Suomen julkisella sektorilla. Mallin eri ulottuvuuksien kuvaamisen ohella tavoitteena on toteuttaa mallista saatavan datan avulla tieteellistä tutkimusta julkisen sektorin hankintatoimesta yhteistyössä Lappeenrannan teknillisen yliopiston kanssa.

Mallin avulla asiakas pystyy itse analysoimaan oman hankintatoimensa tilaa, sekä tarkastelemaan ja priorisoimaan hankintatoimensa kehittämisen kannalta kriittisimpiä osia alueita ja hyviä käytäntöjä.

2. Esittely

Hanselin visio 2020 on ”Hankintatoimen uudistaja” ja Hanselin tavoitteena on nostaa julkisen sektorin hankintatoimi seuraavalle tasolle.

Lisäksi kaksi Hanselin uuden strategian keskeistä tavoitetta linkittyvät maturiteettimalliin:

- tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset prosessit, joita tukevat johtamismallit ja digitaaliset työkalut
- ketterä toiminnan kehittäjä

Maturiteettimallin avulla pyritään todentamaan Hanselin vision ja strategian toteutumista.

Hankintatoimen maturiteettimalli on Suomessa ensimmäisiä julkiselle sektorille räätälöityjä maturiteettimalleja. Se pyrkii kuvamaan julkisen sektorin hankintatoimen eri osa-alueita ja niiden kypsyyssasteita hankinnan osa-alueittain, organisaatioittain, kuin koko julkisen sektorin osalta.

Hansel tarjoaa asiakkailleen puitesopimusratkaisuja sekä kilpailutus- ja kehittämisspalveluja. Kilpailutetut puitesopimukset yhtenäistävät ja tehostavat julkisia hankintoja, sekä mahdollistavat hyväksi koettujen ratkaisujen leviämisen eri puolille julkista sektoria. Asiakkaille tehtävät kilpailutukset mahdollistavat asiakaskohtaisiin tarpeisiin räätälöidyt hankinnat. Uusimpana palveluna asiakkaille tarjottavat hankintatoimen kehittämisspalvelut puolestaan tukevat asiakkaan oman hankintatoimen nostamista kohti ylempää tasoa.

Hanselilla on tarve kehittää uusia työkaluja ja metodeja, jotka auttavat sen asiakkaina olevia valtion virastoja ja laitoksia, yliopistoja ja oppilaitoksia, kuntia, kuntayhtymiä ja kuntien liikelaitoksia sekä seurakuntia päivittäisissä ja pitkän aikavälin hankintatoimen haasteissa. Hansel haluaa tuottaa ja tarjota kaikille asiakkailleen vapaasti hyödynnettäviä käytännön työkaluja inspiroidakseen niitä ammattimaisen hankintatoimen kehittämisessä, sekä tehdä julkisista hankinnoista tulevaisuuteen suuntautunut ja kestävä kehitys ja innovaatioita edistävä toiminto.

Hankintatoimen maturiteettimalli on kehitetty yhteistyössä hankintatoimen kehittäjien, Lappeenranta-Lahden teknillisen yliopiston sekä yhteistyökumppanien kanssa. Kyselyn sisällöt on esiauditoitu ulkopuolisen laatuauditoija toimesta ja Hankintatutka-itsearviointikyselyn ja raportoinnin tekninen toteutus hyödyntää suomalaisen start up -sektorin viimeaikaisinta osaamista Aalto Yliopistosta. Mallin ja työkalun avulla organisaatio pystyy arvioimaan hankintatoimen nyky- ja tavoitetilaa, sekä vertaamaan eri vastaajaryhmien arvioita ja niiden eroja eri hankintatoimen osa-alueiden näkökulmista, ottaen huomioon koko hankintatoimen elinkaareen, sekä hankintatoimen rakenteeseen ja ketteryyteen liittyvät osatekijät.

Teoreettisesti maturiteettimalli perustuu kyvykkyysmalliin (Capability Maturity Model) ja EFQM Excellence -laatuarviointimalliin. Kyvykkyysmalli on rakenteeltaan hyvin dokumentoitu ja hyväksytty menetelmä itsearviointia ja ulkopuolista arviointia varten organisaation kypsyyden ja kyvykkyuden mittaamiseksi. EFQM Excellence -mallia puolestaan käytetään organisaation oman toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluna julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioissa.

Hansel on kehittänyt progressiivisen ja iteratiivisesti kehitettävän maturiteettimallin, joka tarkoituksenmukaisesti ottaa huomioon sen, että julkinen organisaatio pystyy saavuttamaan hankintatoimessa korkean maturiteetin monta kehityspolkua pitkin, eikä keinoja ole mallissa liian tiukasti määritelty etukäteen poissulkevalla tavalla. Mallin pisteytys noudattaa tuloksissa vastausten arvioitua normaalijakaumaa. Mallin periaatteena toimii Juranin sääntö, jossa laatu on tarkoituksenmukaisuutta (Juran 1986).

3. Maturiteettimallin teoreettinen lähtökohta

Teoreettisena viitekehyksenä oleva kyvykkyysmalli (Capability Maturity Model) arvioi käyttäytymistä ja kypsyyttä organisaation suorituskyvystä riippuen. Kyvykkyysmalli syntyi vuonna 1986 Yhdysvalloissa, kun hallitus pyysi Software Engineering Instituuttia (SEI) selvittämään sen avulla liittovaltion hankkimien ohjelmistotoimittajien taustoja. Vuonna 1987 SEI julkaisi lyhyen kuvauksen prosessin kypsyyshetikosta ja kypsyyksimallin kysymyksistä (Humphrey & Sweet, 1987).

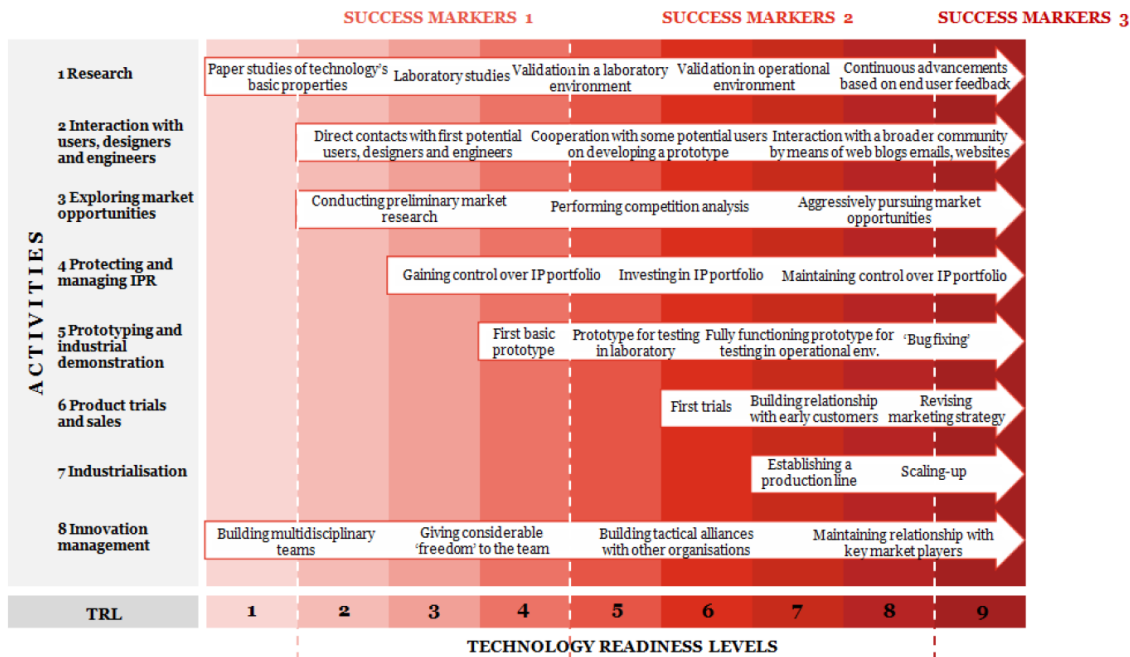
Kyvykkyysmallin ydin on toimia organisaatiokehityksen ja muutoksen mallina. Jotta muutos mahdollistuu organisaatiossa, on tarpeen muuttaa prosesseja ja varmistaa, että ihmisillä on tarvittavat valmiudet muutoksen läpivientiin. Deming (1986) toteaa tutkimuksissaan, että henkilöstön innostaminen muutokseen ilman työkaluja ja osaamista muutoksen saavuttamiseksi on suuri riski. Malli pyrkiikin ehkäisemään tätä riskiä tarjoamalla teoriakehikon tulosten analysointiin ja viitekehyksen luomiseen muutoksen aikaansaamiseksi systemaattisen hankintatoimen kehittämistyön avulla.

Toisena lähtökohtana Suomen hankintatoimen maturiteettimallille toimii yleisistä kehitysmalleista EFQM Excellence -malli. EFQM Excellence malli lähtee ajatuksesta, että on olemassa monia tapoja, joilla organisaatio voi saavuttaa huippuosaamista. Malli korostaa kokonaislaadun käsitteitä, kuten asiakkaan merkitystä (Porter & Tanner, 1996). Pisteytysmenetelmät EFQM Excellence -mallissa sekä kyvykkyysmallissa ovat jonkin verran subjektiivisia, mikä on saanut kritiikkiä osakseen (Hughes, 1999). Itsearviointi työkaluna antaa kuitenkin toimivan ja tehokkaan tavan tuoda esiin organisaation nykytila eri osa-alueiden osalta.

Hankintaorganisaation suorituskyky määritellään hankintatoimen maturiteettimallissa viiden portaan maturiteettiasteikolla, jonka avulla kuvataan, miten organisaatio kehittyy ammattimaisessa hankintatoimessa ja hankintaprosesseissa ad hoc -toiminnasta eteenpäin kypsemille tasoille ja tästä parhaimmat organisaatiot aina edelläkävijätasolle asti. Viiden eri kypsyyksen hankintatoimen maturiteettimallit ovat hyvin yleisiä tieteellisessä kirjallisuudessa, mutta mikään niistä ei suoraan vastannut Suomen julkisen sektorin tarpeita, jossa perinteisesti arvostetaan käytännönläheisiä ja helposti käytettäviä ja hyödynnettäviä malleja.

Binney (1992) esittää, että itsearvioinnin vahvuus riippuu yhteisen kielen löytymisestä ylimmän johdon ja työntekijöiden kesken organisaation kaikilla tasoilla, ja että muutos on mahdollista vain yhteisesti jaetun strategisen ymmärryksen kautta. Itsearviointimallin toteuttaminen edistää useiden tavoitteiden saavuttamista. Malli auttaa henkilöstöä tunnistamaan vahvuudet ja kehitysalueet (Aly, 1997; Black & Crumley, 1997). Malli myös tarjoaa mahdollisuuden organisaation suorituskyvyn bechmarkkaukseen yhtenäisillä standardeilla alan edelläkävijöihin verrattuna (Aly, 1997). Mallia voidaan lisäksi käyttää perustana organisaation kehittämisen toimenpidesuunnitelman laatimiselle (Conti, 1997; Davis, 1992). Malli voi osaltaan lisätä asiakasuskollisuutta (Fountain, 1998). Malli tukee osaamisen kehittymistä organisaatiossa (Davis, 1992) ja on huomattu, että itsearviointityökalun hyödyntämisen ja organisaation oppimisen välillä on tärkeä yhteys, (Teece, 1997; Grant 1991). Hanselin onkin tärkeää edistää maturiteettimallin mahdollisimman laajaa käyttöä asiakaskunnassa ja pitää huolta, että mallin tarjoamat vertailutiedot ja kysymykset pysyvät ajan tasalla.

Itsearviointiin on monia määritelmiä (Finn & Porter, 1994; Hillman, 1994), mutta Euroopan Laadunhallintasäätiön (EFQM) määritelmä on yksi kaikkein kattavimmista. EFQM:n mukaan itsearviointi voidaan ymmärtää kattavaksi, systemaattiseksi, säännölliseksi organisaation toiminnan ja tulosten vertaamiseksi Excellence-malliin. Itsearviointiprosessi mahdollistaa organisaation vahvuuksien ja kehittämistä vaativien alueiden erottamisen (EFQM, 1999). Mehrlbye (1993) jakaa tutkimuksessaan arvioinnin kahteen osaan: suorituskyvyn arviointiin ja kehittämistoimenpiteiden arviointiin. Ensimmäinen pyrkii selvittämään ponnistelujen ja suorituskyvyn syy-seuraussuhdetta. Jälkimmäinen arvioi eri toiminnan osa-alueiden, kuten vuorovaikutuksen, osaamisen ja prosessien kehittämistarpeita.



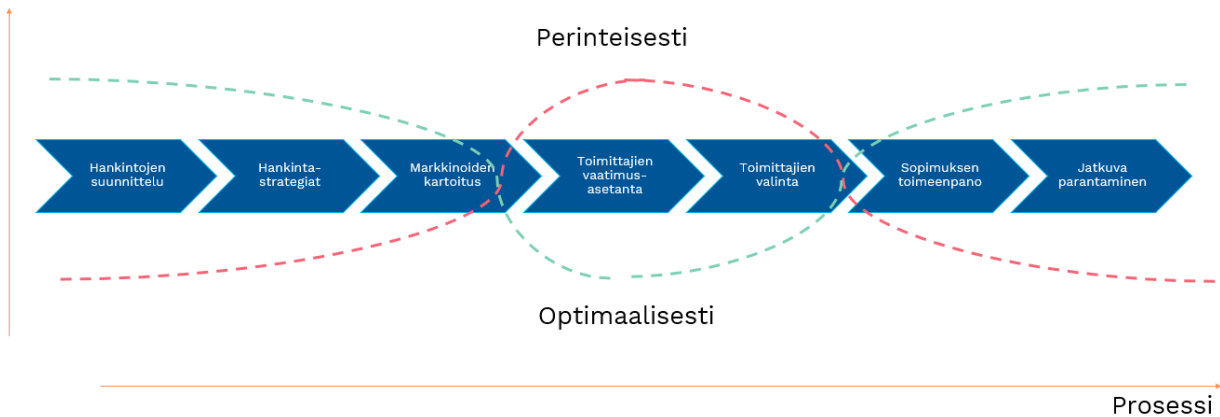
Kaavio 1: EU:n Horizon 2020 -kehittämishjelma

Hankintatoimen struktuurin mittaamiseen on paljon työkaluja, mutta hankintatoimen ketteryiden teoreettinen viitekehys on ohuempi. Käytännön tasolla hankintojen onnistumisen kannalta se on kuitenkin hyvin keskeisellä sijalla julkisissa organisaatioissa. Ketteryyden osalta Hanselin mallissa on hyödynnetty muun muassa EU:n Horizon 2020-ohjelmassa tunnistettuja menestystekijöitä, joita on hyödynnetty arvioitavien hankkeiden rahoituspäätöksiin. Horizon-mallin kautta rahoitetaan niin julkisia kuin yksityisiä investointihankkeita ja sen arviointikriteerit rakentuvat vastinetta rahalle -ajattelulle, jota EU:n hankintatoimen kehittämissuosituksinkin painottavat. Mallin avulla on yrityksille ja julkiselle sektorille jaettu monia kymmeniä miljardeja euroja tällä vuosikymmenellä, joten sen hyödyntäminen on perusteltua ja teoreettinen tausta tutkittu kattavasti. Tästä mallista otetaan ideoita myöskin Suomen julkisen sektorin hankintatoimen maturiteettimallissa hankintatoimen ketteryyden arviointiin.

Kuvio 1 pyrkii tiivistämään mallin toimintaperiaatteen: hankintatoimen toiminnan fokusta eri hankintaprosessin vaiheissa nykytilassa ja tavoitetilassa. Julkisella puolella suurin työpanos on mennyt perinteisesti itse kilpailutuksen valmisteluun, kun tutkimustiedon perusteella työskentelyn painopisteen tulisi olla pikemminkin suunnittelu- ja sopimuskaudella. Hankintalaki velvoittaa julkisella sektorilla mittavaa panostusta kilpailutusvaiheeseen yksityiseen sektoriin verrattuna. Sopimuskauden mahdollisuudet ovat julkisella sektorilla riippuvaisia kilpailutusvaiheesta tehdyistä valinnoista, mutta sopimuskauden mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä ilman aktiivista toimittaja- ja sopimushallintaprosessia. Sopimusaikainen yhteistyö ja hankintasuunnittelu ovat keskeisellä sijalla hankintatoimen kehittämisessä ja erityisesti kestävä kehityksen ja innovatiivisen hankintatoimen ratkaisut vaativat panostuksia erityisesti näihin hankintaprosesseihin.

Kuvio 2 hahmottelee mallin alustavia käyttäjäryhmiä, joita ovat johto, hankinta-asiiantuntijat ja muut asiantuntijat. Lyhyen kyselyn tukena on hankintadatasta saatavia indikaattoreita. Asiantuntijataso pitkä kysely perustuu pelkkiin kysymyksiin, joiden perusteella malli laskee organisaatiolle vertailupisteet.

Panostaminen



Kuvio 1: Optimaalinen hankintatoimen fokus

4. Suomen julkisen hankintatoimen maturiteettimallin rakenne

Hanselin koko julkiselle sektorille tarjoaman maturiteettimallin kypsyysasteet on jaettu viiteen tasoon:

(1) Ad hoc -taso, (2) toistuva taso, (3) dokumentoitu taso, (4) kontrolloitu taso ja (5) edelläkävijätaso

Ad hoc tasolla hankintojen tehtävät ovat koordinoimattomia, satunnaisia ja ne hoidetaan enimmäkseen yksilöiden toimesta organisaatiossa. Prosessinäkökulma on olemassa, mutta eri rooleja ja toimintoja ei ole kartoitettu ja toimintamallia ei ole otettu käytäntöön. Tiedottaminen ja viestintä mahdollisista hankinnan toimenpiteistä ovat yhteensopimattomia ja satunnaisia. Organisaation hankintatoiminnalle on ominaista epämuodollinen johtaminen. Tällä alimmalla kypsyystasolla hankintakäytännöt ja tulokset ovat epä johdonmukaisia. Kehitystoimenpiteitä on harvoin määritelty ja hankintaprosessiin kohdistuu kohtuuttomia aikataulupaineita, kun hankintoja ei pystytä ennakoimaan.

Toistuvalla tasolla muutama henkilö organisaatiossa on tietoinen hankintatoimen kehittämisen tarpeesta. Yleiset ja yhtenäiset prosessit ilmenevät käytännön tarpeiden realisoimisessa, mikä motivoi yleisten työkalujen tukemisessa. Tarve hankintatoimen kehittämiseksi on olemassa ja siitä on viestitty ylemmälle johdolle, mutta suurempi muutoksen läpivienti on vasta suunnitteluasteella. Organisaation yksilöiden hankintatoimen osaamisen kehittämistä tai hankintatoimen tuloksia ei seurata systemaattisesti. Hankintaprojektit toteutetaan toisistaan erillään, eikä niiden välillä ole vuorovaikutteisuutta.

Dokumentoidulla tasolla toiminnan ja muutoksen tarve on tunnistettu, ja hankinta-alueen nykyisiä prosesseja kartoitetaan, dokumentoidaan ja standardoidaan. Hankintatoimen tavoitetilan mukaista hankintaorganisaatiota ei ole vielä luotu, mutta ensimmäiset kehittämistoimenpiteet on toteutettu. Hankintatoimessa henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeet on tunnistettu. Aloitetut kehittämistoimenpiteet perustuvat hankintatoimessa havainnoituun tietoon ilman laajempaa organisaation sitoutumista hankintatoimen kehittämiseen.

Kontrolloidulla tasolla johto määrittelee vision ja tavoitteet hankintatoimelle ja viestii nämä selkeästi koko organisaatiolle. Prosessit ovat luonteeltaan todistetusti kypsiä ja koko organisaatiossa käytetään standardoituja työkaluja. Prosessin omistus ja vastuu on luotu ja sisäisiä parhaita käytäntöjä toteutetaan. Hankintatoimea koskevaa visiota toteutetaan osaamisen kehittämisen ja koulutusten avulla. Tietyillä hankintatoimen osa-alueilla on otettu käyttöön hankintatoimen vaikuttavuutta edistäviä työvälineitä, ja edistystä seurataan

systemaattisesti analysoimalla syy-seuraussuhteita onnistumisten ja epäonnistumisten taustalla. Hankintatoimen osa-alueita, kuten sopimushallintaa, toimittajayhteistyötä ja muita hankintatoimen prosesseja toteutetaan tiiviissä yhteistyössä asiantuntevien henkilöiden kanssa koko organisaation laajuisesti.

Edelläkävijätasolla painopiste on hyvien käytäntöjen soveltamisessa hankintatoimen jatkuvalla optimoinnilla. Tällä korkeimmalla hankintatoimen maturiteettitasolla organisaatio arvioi jatkuvasti prosessiensa kykyä parantaa hankintatoimen osa-alueita, jotka vaativat suurinta parannusta. Jatkuvat parannukset voidaan saavuttaa jatkuvalla oppimisella arvioimalla uusia potentiaalisia kehitysmenetelmiä, prosesseja tai tekniikoita. Kehitystoimenpiteet on integroitu organisaation strategiseen kehittämissprosessiin. Koulutuksissa keskitytään hankintatoimen uusimpien konseptien ja työkalujen koulutukseen ja sähköiset työvälineet ovat aktiivisesti hyödynnetty kattavasti kaikissa hankintatoimen osa-alueissa.

Näiden viiden kypsyyssasteen lisäksi on hyvä tunnistaa hankintatoimen ketteryys ja kyvykkyys hankintatoimen käytännön toimintaan. Kun perinteiset maturiteettimallit perustuvat organisatorisen rakenteen, eli ohjeiden ja prosessien ympärille, niin Hanselin hankintatoimen maturiteettimalli ottaa sen rinnalle nykypäivän toimintaympäristössä keskeisen ketteryyden käsitteen. Termillä tarkoitetaan julkisen hankintatoimen kontekstissa organisaation hankintatoimen aikaansaavuutta, ennakoivaa toimintaa, toimeenpanon nopeutta ja organisatorista joustavuutta, joka lopulta varmistaa organisaation luottamuksen rakentumisen hankintatoimea kohtaan käytännön onnistumisten kautta.

Mallin osa-alueet ovat seuraavat:

- Hankintatoimen johtaminen
- Kilpailutus ja valmistelu
- Hankintasuunnittelu
- Sopimushallinta
- Kestävä kehitys
- Innovatiivinen hankintatoimi
- Hankinnasta maksuun
- Osaamisen kehittäminen
- Toimittajayhteistyö
- Nykytila-analyysi

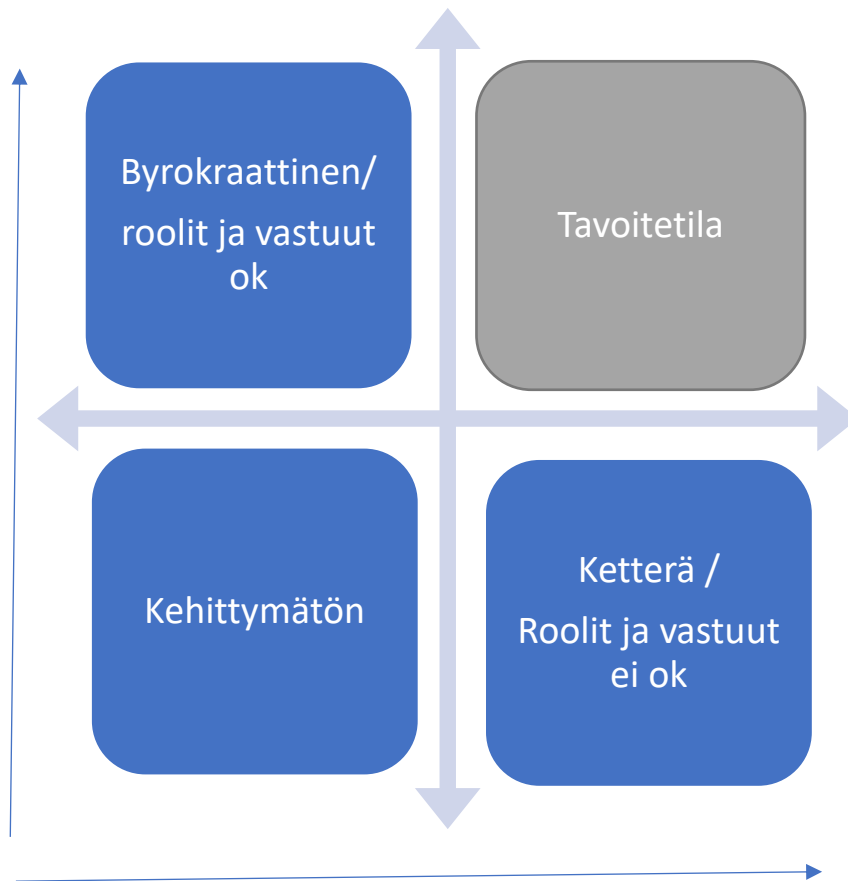
Näitä osa-alueita pystytään mallissa tarkastelemaan eri vastaajaryhmien näkökulmista. Ryhmiä ovat alustavasti:

- johto
- hankinta-asiantuntija
- muu asiantuntija

Pääulottuvuuksina pitkän kyselyssä toimivat:

- hankintatoimen rakenne
- hankintatoimen ketteryys

Kaikki mallin ulottuvuuksia mitataan hiukan eri tyyppisillä kysymyksillä ja visuaalisilla raporteilla. Oheiset kuviot 4 ja 5 avaavat mallin tavoitetilaa ja kysymysten sijoittumista eri dimensioille.

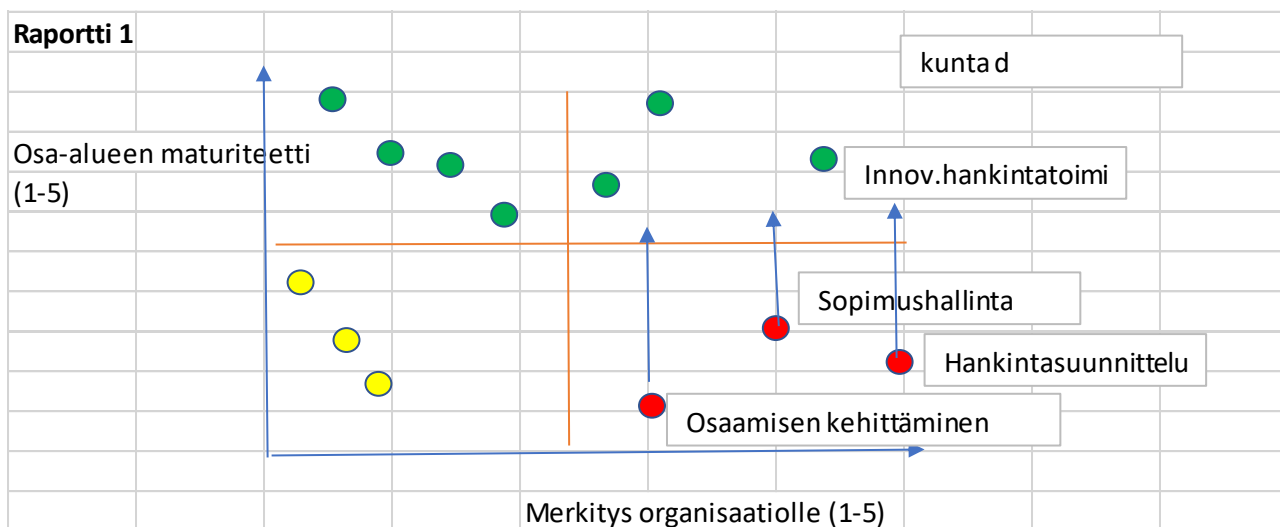


Kuvio 4: Pitkän kyselyn hankintojen rakenteen ja ketteryyden nelikenttä

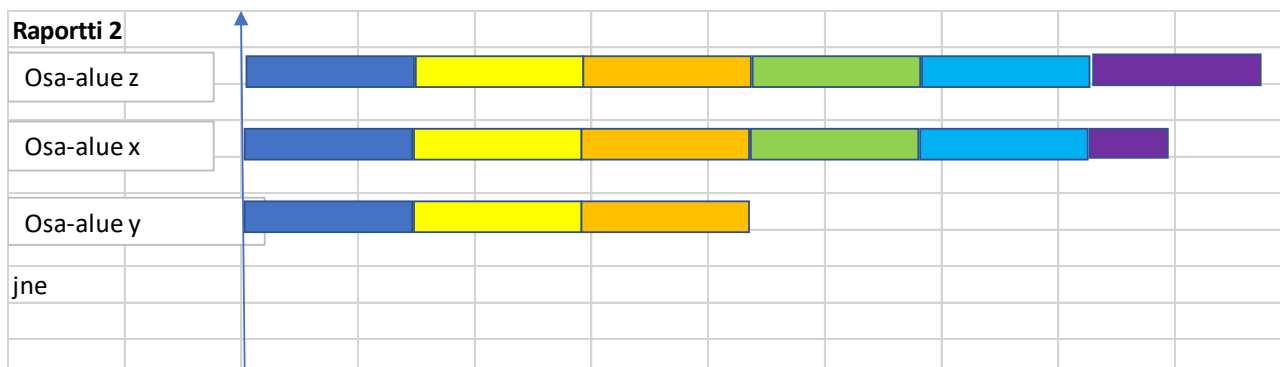
5. Mallin kysymykset

Hankintatoimen maturiteettimalli sisältää kaksi kyselyä. Lyhyen kyselyn keskeisin ajatus on tarkastella johdon ja muiden sisäisten sidosryhmien näkökulmasta kokonaiskuvaa ja fokusoida kehittämistä organisaation keskeisimpinä pidettäviin hankinnan osa-alueisiin. Pitkän kyselyn fokuksena on saada tarkempaa tietoa organisaation hankintakäytännöistä. Molemmissa kyselyissä on lisäksi mahdollisuus tarkastella, onko organisaation eri hankintaroolien näkemyksissä mahdollisesti suuria eroja.

- **lyhyt kysely**, 12 kysymystä organisaation johdolle ja hankinta-asiiantuntijoille, sekä muille organisaation edustajille. Täyttämisen tukena toimivat Hanselin analyttikkojen laskemat KPI-mittarit, jotka auttavat täyttäjää antamaan oikeansuuntaiset vastaukset. Lisäksi lyhyessä kyselyssä kysytään osa-alueiden merkittävyyttä kyseiselle organisaatiolle. Lyhyen kyselyn lopputuloksena asiakas saa käyttöönsä seuraavat raportit 1 ja 2 (kysymykset avattu tarkemmin liitteessä 1).

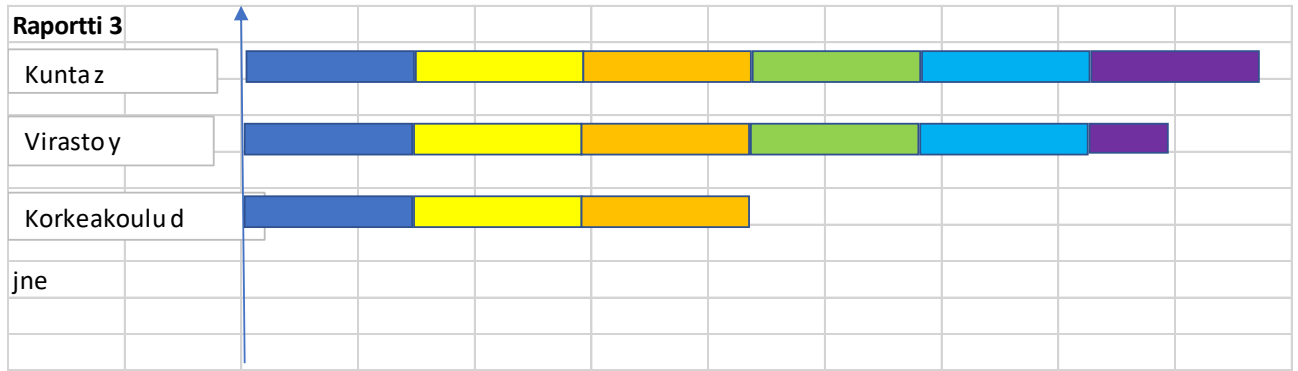


Raportti 1: Hankintatoimen osa-alueiden maturiteetti ja merkitys organisaatiolle - nelikenttä

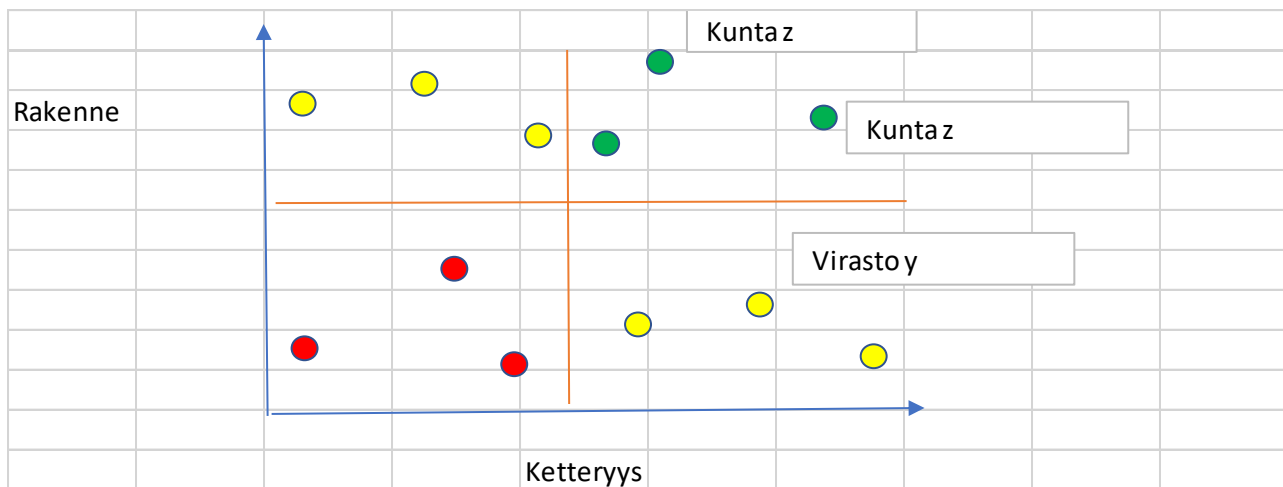


Raportti 2: Hankintatoimen osa-alueiden maturiteetti ja merkitys organisaatiolle -pylväät

- **pitkä kysely**, 54 kysymyksen kohderyhmänä hankinta-ammattilaiset ja hankintojen kanssa syvällisemmin tekemisissä olevan henkilöt. Kysymyspatteri jakaa tietoa alan hyvistä käytännöistä, niin hankintatoimeen liittyvien organisatoristen rakenteiden kuin ketteryttä edistävien asioiden osalta. Pitkän kyselyn lopputuloksena asiakas saa käyttöönsä seuraavat raportit 3 ja 4 (kysymysten teemat avattu tarkemmin liitteessä 2).



Raportti 3: hankintatoimen kokonaispisteet tarkalla tasolla suhteessa muihin organisaatioihin



Raportti 4: Ketteryyden ja rakenteen nelikenttä

Liitteestä 1 löytyy esimerkki johdon kyselystä ja organisaatiokohtaisista taustatiedoista. Taustatietoja ei käytetä niin sanotussa pitkässä kyselyssä, jossa kysymykset ovat hyvin konkreettisella tasolla. **Liitteessä 2** on pitkän kyselyn alustavat teemat.

Lähdeviitteet

Tanskan SKI:n malli (teoreettinen viitekehys ja lähteet tällä hetkellä saatu pitkälle Tanskasta.

<http://ippa.org/images/PROCEEDINGS/IPPC4/18TransparencyAccountabilityinProcurement/Paper18-1.pdf>

EU:n ohjelmistojen turvallisuusanalyysin maturiteettimalli, josta malliin on otettu ideoita:

<https://www.enisa.europa.eu/publications/pets>

EU:n Horizon 2020 ohjelmaan liittyvä artikkeli, joka on keskeisenä lähteenä ketteryteen liittyviin tekijöihin:

https://ec.europa.eu/research/industrial_technologies/pdf/how-to-convert-research-into-commercial-story-part2_en.pdf

Aly, M.A. (1997) Is self-assessment (as a powerful tool for total quality management implementation) suitable in the Middle East context? The experience of a petrochemical global company, Total Quality Management, 8 (2 & 3) pp. 54-59.

Binney, G. (1992) Making Quality Work: Lessons from Europa's Leading Companies, London, The Economist Intelligence Unit.

Black, S.A. & Crumley, H.C. (1997) Self-assessment: What's in it for us?, Total Quality Management, 8 (2 & 3), pp. 90-93.

Conti, T. (1997) Organizational Self-Assessment, London, Chapman & Hall.

Davis, V.S. (1992) Self-audits. First step in TQM, HR Magazine, September, pp. 39-41.

Deming, W.E. (1986) Out of the Crisis, Cambridge, Mass. MIT Center for Advanced Engineering Study.

European Foundation for Quality Management (1999) Introducing Excellence, Brussels, EFQM.

Finn, M. & Porter, L.J. (1994) TQM self-assessment in the UK, The TQM Magazine, 6 (4), pp. 56-61.

Fountain, M. (1998) The target assessment model as an international standard for self-assessment, Total Quality Management, 9 (4 & 5), pp. 95-99

Grant, R.M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, California Management Review, 33 (3), pp. 114-135

Hillman, G.P. (1994) Making self-assessment successful, The TQM Magazine, 6(3), pp. 29-31

Hughes, A. (1999) An Investigation of self-assessment and the Business Excellence Models using the teaching of Dr. Edwards Deming, MSc Dissertation, Sheffield Hallam University, Sheffield.

Humphrey, W. & Sweet, W. (1987) Method for Assessing the Software Engineering Capability of Contractors. Carnegie Mellon.

Software Engineering Institute Technical Report CMU/SEI-87-TR-023 ADA187230.

Paulk, M.C., Curtis, B., Chrissis, M.B. & Weber, C.V. (1993) Capability Maturity Model for Software version 1.1. Carnegie Mellon

Software Engineering Institute Technical Report CMU/SEI-93-TR-24, DTIC Number ADA263404.

Porter, L.J. & Tanner, S.J. (1996) Assessing Business Excellence, Oxford, Butterworth Heinemann

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, 7, pp. 509-533.

Liite 1: Lyhyt kysely

Hankintatoimen johtaminen

Hankinnat muodostavat organisaatiosi kokonaisbudjetista c euroa, m % vuonna 2018.

- Miten hyvin hankintatoimi tuottaa lisäarvoa organisaatiollesi (5=erinomaisesti, 4=hyvin, 3=tyydyttävästi, 2=heikosti, 1 välttävästi)
- Miten tärkeää hankintatoimen johtaminen on organisaatiollesi? (5=erittäin tärkeää, 4=tärkeää, 3=melko tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, 1 ei lainkaan tärkeää)

Hankintasuunnittelu

Vuoden 2018 hankintasuunnitelman toteuma oli p %; ennakoilmoituksista julkaistiin ä kpl ja hankintailmoituksia q kpl.

- Miten hyvin organisaatiosi hankintasuunnittelu on toteutettu? (5=erinomaisesti, 4=hyvin, 3=tyydyttävästi, 2=heikosti, 1 välttävästi)
- Miten tärkeää hankintasuunnittelu on organisaatiollesi? (5=erittäin tärkeää, 4=tärkeää, 3=melko tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, 1 ei lainkaan tärkeää)

Kilpailutus ja valmistelu

Organisaatiosi a kpl sähköisen ja ä kpl manuaalisen Hilma-tarjouspyynnön perusteella kaikista tarjouspyynnöissä oli y eri yhteystietoa sähköpostiosoitteena vuonna 2018.

- Miten kilpailutusprosessi toimii organisaatiossasi? (5=erinomaisesti, 4=hyvin, 3=tyydyttävästi, 2=heikosti, 1 välttävästi)
- Miten tärkeää kilpailutusprosessi on organisaatiollesi? (5=erittäin tärkeää, 4=tärkeää, 3=melko tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, 1 ei lainkaan tärkeää)

Sopimushallinta

Handi-järjestelmän perusteella sopimukseen perustuvia hankintoja oli x % vuonna 2018 (luvut julkaistaan myöhemmin v.2019).

- Miten sopimushallintaprosessi toimii organisaatiossasi? (5=erinomaisesti, 4=hyvin, 3=tyydyttävästi, 2=heikosti, 1 välttävästi)
- Miten tärkeää sopimushallinta on organisaatiollesi? (5=erittäin tärkeää, 4=tärkeää, 3=melko tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, 1 ei lainkaan tärkeää)

Hankinnasta maksuun

Automatisoituja laskuja organisaatiollasi oli u %, yhteensä q kpl, keskiarvon ollessa julkisella sektorilla p %.

- Hankinnasta maksuun prosessi on organisaatiossamme automatisoitu... (5=erinomaisesti, 4=hyvin, 3=tyydyttävästi, 2=heikosti, 1 välttävästi)
- Miten tärkeää hankinnasta maksuun prosessi on organisaatiollesi? (5=erittäin tärkeää, 4=tärkeää, 3=melko tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, 1 ei lainkaan tärkeää)

Kestävä kehitys

Vuonna 2018 organisaatiosi tuotti laskennallisesti m kg hiilidioksidipäästöjä, keskiarvon ollessa julkisella sektorilla n kg. (Julkaisu syksyllä 2019, lähde: Syke)

- Miten hyvin kestävä kehitys on huomioitu organisaatiosi hankinnoissa? (5=erinomaisesti, 4=hyvin, 3=tyydyttävästi, 2=heikosti, 1 välttävästi)
- Miten tärkeää kestävä kehitys on organisaatiollesi? (5=erittäin tärkeää, 4=tärkeää, 3=melko tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, 1 ei lainkaan tärkeää)

Innovatiivinen hankintatoimi

Vuonna 2018 organisaatiosi toteutti p kpl, t % kaikista kilpailutuksista innovatiivisina hankintamenettelyinä (sis. neuvottelumenettelyt ja innovatiiviset hankintamenettelyt).

- Millä tasolla organisaatiosi innovatiivisen hankintatoimen osaaminen on? (5=erinomainen, 4=hyvä, 3=tyytyttävä, 2=heikko, 1 välttävä)
- Miten tärkeää innovatiivinen hankintatoimi on organisaatiollesi? (5=erittäin tärkeää, 4=tärkeää, 3=melko tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, 1 ei lainkaan tärkeää)

Osaamisen kehittäminen

Vuonna 2018 organisaatiosi tarjouspyynnöstä sopimukseen läpimenoaika oli keskimäärin x kk. (koskee w tarjouspyyntöä, joista m:ssä tehtiin jälki-ilmoitus)

- Millä tasolla organisaatiosi hankintatoimen osaaminen on? (asteikko 1-5) (5=erinomainen, 4=hyvä, 3=tyytyttävä, 2=heikko, 1 välttävä)
- Miten tärkeä hankintatoimen osaamisen kehittäminen on organisaatiollesi? (5=erittäin tärkeää, 4=tärkeää, 3=melko tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, 1 ei lainkaan tärkeää)

Toimittajayhteistyö

Vuoden 2018 toimittajatietojen perusteella x toimittajaa organisaatiosi y toimittajasta on konkurssissa tai selvitystilassa.

- Miten organisaatiosi toimittajayhteistyö toimii? (5=erinomaisesti, 4=hyvin, 3=tyytyttävästi, 2=heikosti, 1 välttävästi)
- Miten tärkeää toimittajayhteistyö on organisaatiollesi? (5=erittäin tärkeää, 4=tärkeää, 3=melko tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, 1 ei lainkaan tärkeää)

Analysointi ja raportointi

Vuoden 2018 hankintabudjetin toteuma oli x %.

- Miten hyvin organisaatiosi hyödyntää hankintojen analysointia ja raportointia? (asteikko 1-5) (5=erinomaisesti, 4=hyvin, 3=tyytyttävästi, 2=heikosti, 1 välttävästi)
- Miten tärkeää analysointi ja raportointi on organisaatiollesi? (5=erittäin tärkeää, 4=tärkeää, 3=melko tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, 1 ei lainkaan tärkeää)

Nykytila-analyysi

Hansel ei ole/on toteuttanut organisaatiolenne nykytila-analyysia.

- Miten hyvin mielestäsi tunnette organisaationne hankintatoimen nykytilan ja kehittämistarpeet? (5=erinomaisesti, 4=hyvin, 3=tyytyttävästi, 2=heikosti, 1 välttävästi)
- Miten tärkeää nykytila-analyysi on organisaatiollesi? (5=erittäin tärkeää, 4=tärkeää, 3=melko tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, 1 ei lainkaan tärkeää)

Liite 2: pitkän kyselyn kysymysten teemat

- 1.1. Hankintatoimen joht. -ohjeistus
- 1.2. Hankintatoimen joht. -eettisyys
- 1.3. Hankintatoimen joht. -kilp. koordinointi
- 1.4. Hankintatoimen joht. -kategorisointi
- 1.5. Hankintatoimen joht. -pienhankinnat
- 1.6. Hankintatoimen joht. -päättövaltuudet
- 1.7. Hankintatoimen joht. -kehityshankkeet
- 1.8. Hankintatoimen joht. -vapausaste
- 1.9. Hankintatoimen joht. -sitoutuminen
- 1.10. Hankintatoimen joht. -strategia
- 1.11. Hankintatoimen joht. -tavoitteet
- 1.12. Hankintatoimen joht. -esimiestoiminta
- 2.1. Hankintojen suunnittelu -strategiset hankinnat
- 2.2. Hankintasuunnittelu -suunnitelmat
- 2.3. Hankintasuunnittelu -projektointi ja yhteistyö
- 2.4. Hankintasuunnittelu - yhdistely
- 3.1. Kilpailutus ja valmistelu -vuoropuhelu
- 3.2. Kilpailutus ja valmistelu -ratk.keskeisyys
- 3.3. Kilpailutus ja valmistelu -vuorovaikutteisuus
- 3.4. Kilpailutus ja valmistelu -sähköisyys
- 3.5. Kilpailutus ja valmistelu -sopimusjuridiikka
- 3.6. Kilpailutus ja valmistelu -asiakastyytyväisyys
- 3.7. Kilpailutus ja valmistelu -riskienhallinta
- 3.8. Kilpailutus ja valmistelu -jatkuva oppiminen
- 4.1. Sopimushallinta -sopimus
- 4.2. Sopimushallinta -turvallisuus
- 4.3. Sopimushallinta -henkilötiedot
- 4.4. Sopimushallinta -reklamaatioprosessi
- 4.5. Sopimushallinta -sopimusmuutokset
- 4.6. Sopimushallinta -sähköisyys
- 5.1. Hankinnasta maksuun -laskunkäsittely
- 5.2. Hankinnasta maksuun -tilaustenhallinta
- 6.1. Kestävä kehitys -suunnittelu
- 6.2. Kestävä kehitys -osana prosessia
- 6.3. Kestävä kehitys -viestintä
- 7.1 Innov. hankinta -suunnittelu
- 7.2. Innov. hankinta -esikartoitus
- 7.3. Innov. hankinta -menettelyt
- 7.4. Innov. hankinta -ketteryys
- 7.5. Innov.hankinta -sopimuskausi
- 7.6. Innov. hankinta -avoimuus
- 8.1. Osaamisen kehittäminen -keh. suunnitelma
- 8.2. Osaamisen kehittäminen -osaamisen jakaminen
- 8.3. Osaamisen kehittäminen -osaamisalueet
- 9.1. Toimittajayhteistyö -markkinamahdollisuudet
- 9.2. Toimittajayhteistyö -hankintakategoriat
- 9.3. Toimittajayhteistyö -toimittajamäärät
- 9.4. Toimittajayhteistyö -toimittajaluokittelut
- 9.5. Toimittajayhteistyö -toimittajariskit
- 10.1. Analysointi ja raportointi -kilpailutus
- 10.2. Analysointi ja raportointi -hankintasuunnittelu
- 10.3. Analysointi ja raportointi -tehtävien seuranta
- 10.4. Analysointi ja raportointi -menoseuranta
- 11.1. Nykytila-analyysi