

Rakenne ratkaisee – organisaatiosuunnittelulla tuottavuutta infrahankinnoista

**Kirsi Lindfors 2.6.2026
Tampereen yliopisto**

Sisältö

- Tutkimuksen tausta
- Tutkimusmenetelmät ja aineisto
- Tulokset ja keskeiset havainnot
- Yhteenveto ja suositukset

Tutkimuksen taustaa

- Tutkimuskohteena hankinnan organisoitumisen vaikutukset hankintojen onnistumiseen ja tuottavuuteen
- Tutkimuksen tausta organisaatioteoriassa (kontingenssiteoria) ja viitekehyksenä rakenteelliset muuttujat
- Tutkimuskysymys: Kuinka organisaation rakenteelliset muuttujat vaikuttavat strategiseen ja operatiiviseen tuottavuuteen?

Tuottavuuden ulottuvuudet

- Operatiivinen tuottavuus
 - Keskittyy prosessien tehokkuuteen: laatu, toimitusvarmuus ja kustannustehokkuus
 - Keskitetty hankintamalli luo rutiineihin johdonmukaisuutta ja tukea
- Strateginen tuottavuus
 - Keskittyy pitkäaikaisen elinkaariarvon luomiseen
 - Vaatii tiivistä yhteistyötä suunnittelun, rakentamisen ja ylläpidon välillä
 - Erityistä infra-alan kontekstissa

Tutkimusasetelma mahdollisesti sekä positiiviset että negatiiviset tuottavuusvaikutukset

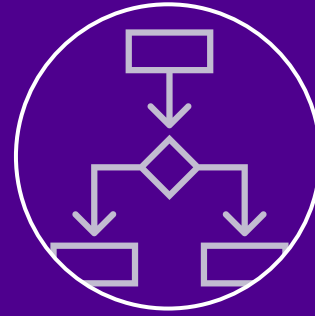
Rakenteelliset muuttujat



Keskittäminen



Erikoistuminen



Vakioiminen



Osallistuminen



Tutkimusmenetelmät ja aineisto

- Monitapaustutkimus
- 9 kaupunkia
- Haastattelututkimus – 19 haastattelua
 - Hankinnan organisoituminen, poikkifunktionaalisuus ja hankinnan rooli eri elinkaaren vaiheissa
- Dokumenttiaineisto – kuntastrategiat
 - Infraan liittyvät strategiset tavoitteet
 - Kestävyys, innovaatiot ja saavutettavuus

Tuottavuusvaikutukset

- Parempi tiedonhallinta
- Sujuvampi tiedon virtaus
- Korkeampi laatu
- Kustannus- ja aikasäästöt
- Projektien aikataulutuksen optimointi
- Elinkaarikustannusten pieneneminen
- Kestävämät suunnitteluratkaisut

Keskittäminen

- Parantaa hankintaprosessin tehokkuutta, mutta strategisia tuottavuusvaikutuksia ei havaittu
- Tukitoiminto, monimutkaisissa projekteissa teknisen osaamisen vaatimukset korostuvat – usein paras projektiin liittyvä osaaminen infrasta vastaavilla

Erikoistuminen

- Voidaan parantaa sekä operatiivista että strategista tuottavuutta, kun tieto virtaa tehokkaasti erikoistuneiden yksiköiden välillä
- Elinkaaren hallinta keskeistä: erikoistuneissa yksiköissä usein tehokkaat toimintamallit, mutta jos tieto ei kulje ja syntyy siiloja, tuottavuus kärsii
- Strateginen tuottavuuskehitys edellyttää säännöllistä dialogia ja koordinoitua yksiköiden välillä, pelkät muodolliset dokumentit heikentävät sitä

Vakiointi

- Operatiivista tuottavuutta parantavat määrämuotoinen tiedon siirtäminen, yhtenäiset prosessit ja dokumentit ja hankintaprosessin harmonisointi - tehostavat projektien aikataulutusta ja tuovat kustannussäästöjä
- Strategista tuottavuutta parantavat säännölliset kokoukset, tietomallien käyttö, yhteiset tietokannat; säännölliset, vakioidut rutiinit tiedon jakamiseen myös sidosryhmien välillä tukevat strategista tuottavuutta
- Eroja organisaatioiden välillä: matala vakioinnin aste lisäksi (myös hiljaisen) tiedon katoamista

Osallistuminen

- Osallistaminen lisää operatiivista tuottavuutta: parantaa laatua ja harmonisoi prosesseja – yhteistyö, yhteiset dokumenttipohjat ja puitesopimukset, hankintayksikön osallistaminen varhaisessa vaiheessa ja päätöksenteossa mukana erikoistunutta henkilökuntaa
- Eri vaiheiden välisellä yhteistyöllä ja integraatiolla vahva vaikutus elinkaaren aikaiseen tuottavuuteen ja kestäviin ratkaisuihin, erityisesti kunnossapidon osallistaminen jo suunnitteluun

Yhteenveto ja suositukset

- Päätöksen tekijän tulisi arvioida, mitä keskittämisellä pyritään saavuttamaan
 - Voi parantaa menettelytapojen yhdenmukaisuutta ja tarjota tukea tarjouskilpailuille, mutta jos keskitetty hankinta erotetaan substanssiasiantuntemuksesta, se voi heikentää elinkaaren aikaista tuottavuutta
 - Paras on hybridimalli, jossa keskitetyt yksiköt keskittyvät menettelytapoihin ja hallintoon, kun taas infrastruktuuriyksiköt hoitavat teknisen vastuun ja osallistuvat tiiviisti vaatimusten määrittelyyn sekä toimittajia koskeviin päätöksiin

Yhteenveto ja suositukset

- Erityisosaaminen voi parantaa hankintojen laatua ja tukea elinkaaren tavoitteita, mutta vain jos käytössä on mekanismeja tiedon siirtoon ja yhteiseen päätöksentekoon
 - Tätä voi tukea luomalla säännöllisiä yksiköiden välisiä suunnittelurutiineja, järjestelmällisiä työtehtävien siirtokäytäntöjä sekä hankinta-asiakirjojen yhteisiä tarkasteluja elinkaaren kaikissa vaiheissa.

Yhteenveto ja suositukset

- Osallistuminen tulisi vakiinnuttaa osaksi varhaisen vaiheen käytäntöjä sen sijaan, että se jäisi myöhäisen vaiheen palautteeksi
 - Rakentamisen ja ylläpidon näkökulmien varhainen huomioiminen suunnitteluvaiheessa tukee elinkaari-integraatiota ja vähentää myöhemmissä vaiheissa ilmeneviä ongelmia
- Osallistumista on helpompi ylläpitää, kun se on sisällytetty rutiineihin, kuten säännölliset yksiköiden väliset kokoukset ja yhteiset arviointiprosessit, ja kun roolit hankintojen valmistelussa ja päätöksenteossa on määritelty selkeästi.

Yhteenveto ja suositukset

- Hankintaohjeissa tulisi kiinnittää huomiota standardointiin ja osallistumiseen elinkaaren aikaisen arvonluonnin edellytyksinä
- Toimintamalli, jolla edistetään yhteisiä tiedonhallintakäytäntöjä, standardoitua dokumentointia ja luovutuksia sekä säännöllistä yksiköiden välistä koordinoitua, voi tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista vähentämällä tiedon menetystä elinkaaren eri vaiheissa.
- Jos keskittämistä pyritään edistämään, tulisi myös korostaa, miten keskitetyt yksiköt ovat yhteydessä tekniseen asiantuntemukseen ja vaiheiden välisiin yhteistyökäytäntöihin.

Kiitos!

Kirsi Lindfors
kirsi.k.lindfors@tuni.fi