

**Infra-alan  
hankinnan  
arvonluontiketjun  
hallinta  
hyvinvoinnin  
mahdollistajana**

**23.5.2024**

**Johanna Liljeroos-Cork &  
Kaisu Laitinen, Tampereen  
yliopisto**

**Kuntatekniikan päivät 2024**



# TAUSTAA

## RAHOITUS



## YHTEISTYÖSSÄ



The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at:  
<https://www.emerald.com/insight/1535-0118.htm>

# Boundary spanners as a key to value creation in infrastructure procurement

Johanna Maria Liljeroos-Cork  
*Faculty of Management and Business, Tampere University,  
Tampere, Finland, and*

Kaisu Laitinen  
*Faculty of Built Environment, Tampere University, Tampere, Finland*

Boundary  
spanners

Received 11 July 2023  
Revised 29 January 2024  
Accepted 25 March 2024

# SISÄLTÖ

01

**Infra-alan hankinta**

02

**Arvonluontiketjun  
hallinta**

03

**Hyvinvoinnin  
mahdollistajat**

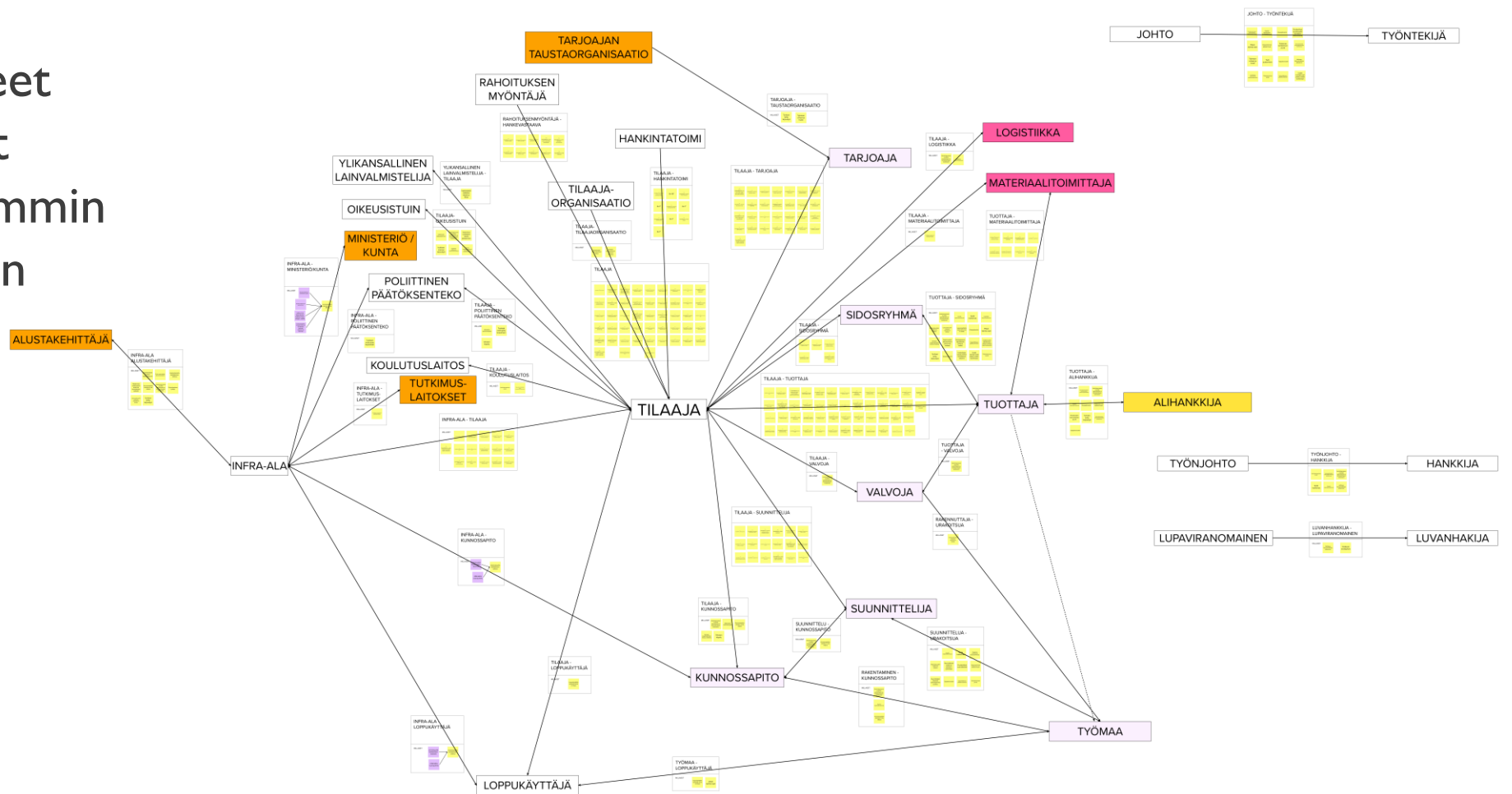


# **Infra-alan hankinta**



# INFRA-ALAN HANKINTA - TOIMIJOIDEN VUOROVAIKUTUKSESTA KOOSTUVA KETJU?

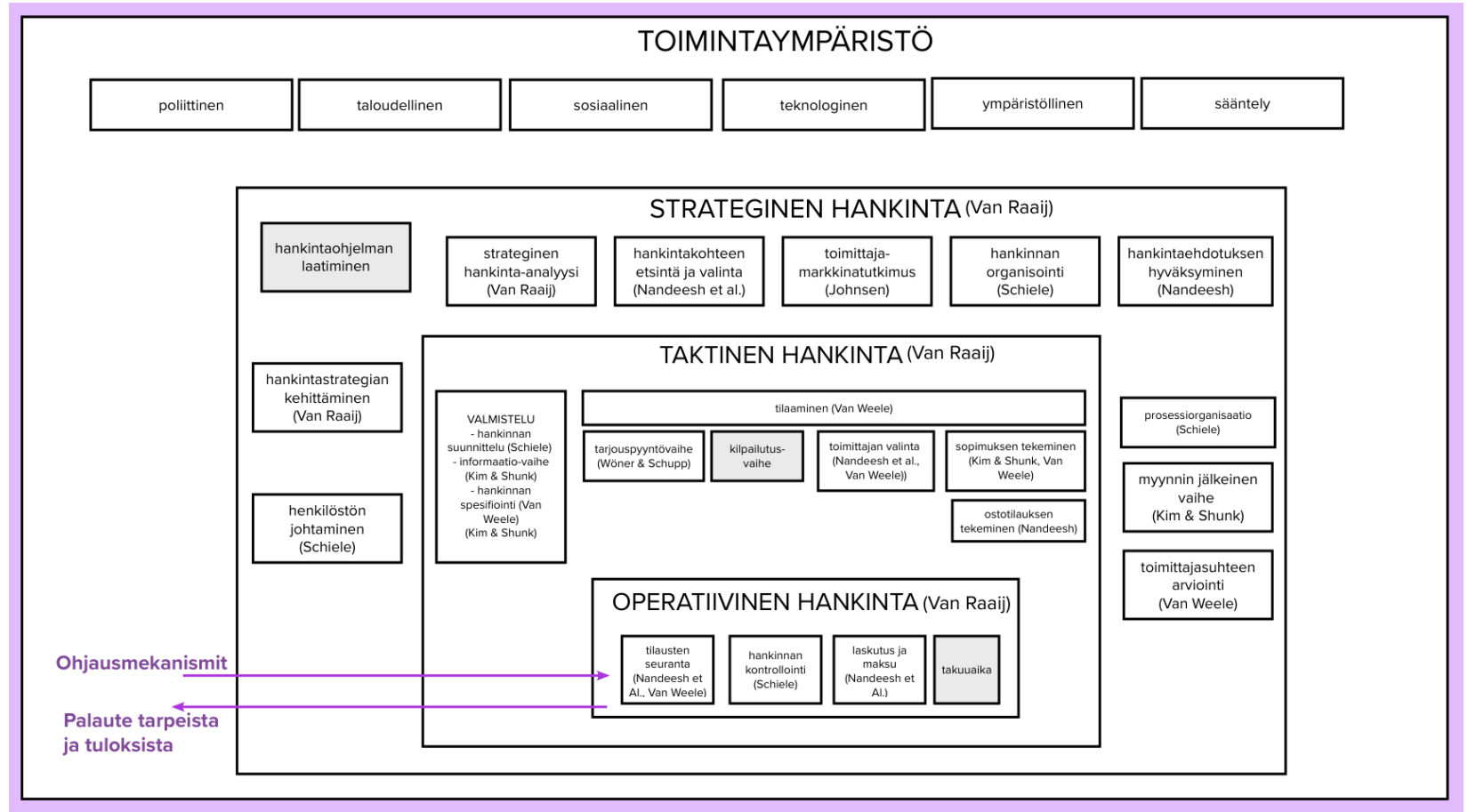
Vuorovaikutussuhteet  
infra-alalla näyttävät  
muodostavan enemmän  
**ekosysteemin** kuin  
ketjun tai selkeän  
hierarkian



# INFRA-ALAN HANKINTA - VAIHEISTA TAI PROSESSISTA MUODOSTUVA KETJU?

Tutkimuskirjallisuudesta ei ole helppoa löytää infra-  
alan julkisen hankinnan  
prosessia tai viitekehystä.

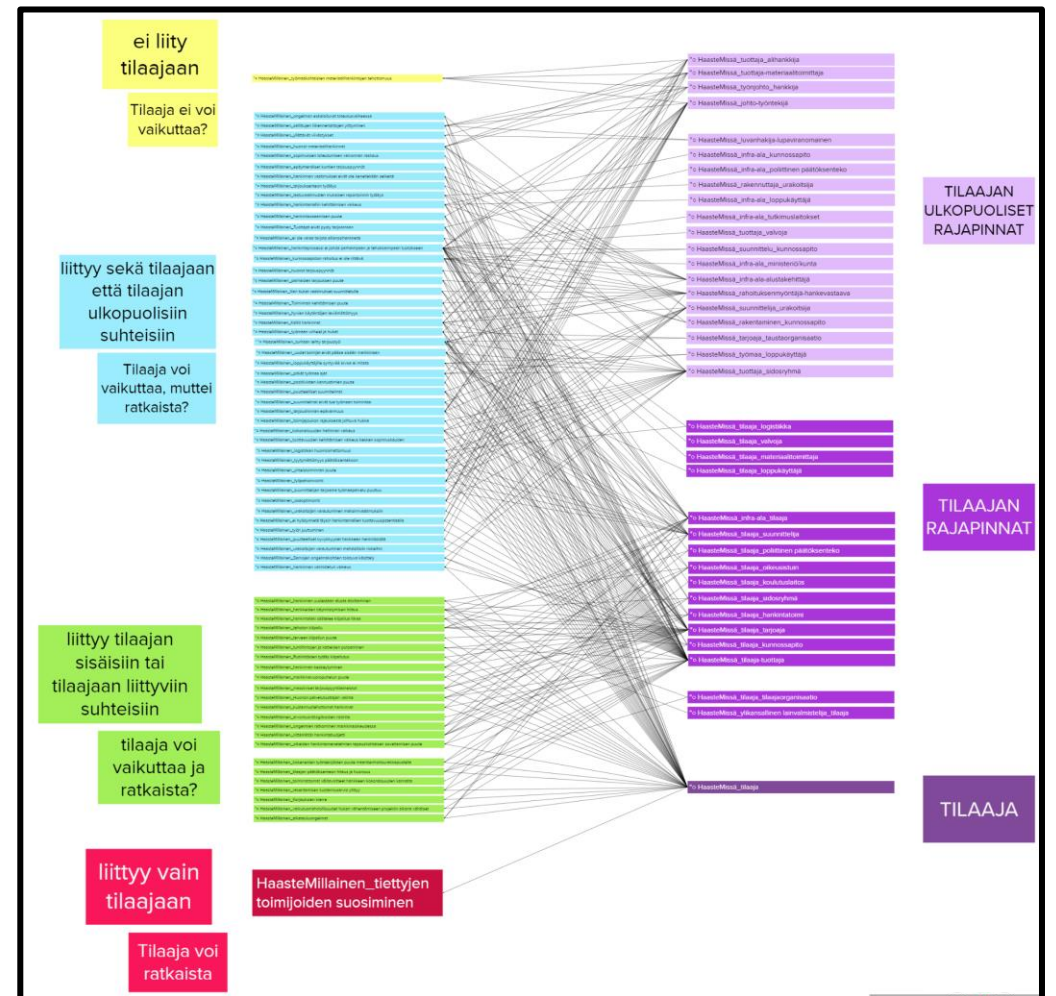
Käytännön  
hankintakokonaisuuden  
kuvauksia: hankintalaki,  
omaisuudenhallinta, yksityisen  
yrityksen hankintatoimi, ...



# INFRA-ALAN HANKINTA -TUOTTAVUUDEN HÄIRIÖIDEN ESIINTUOMA KETJU?

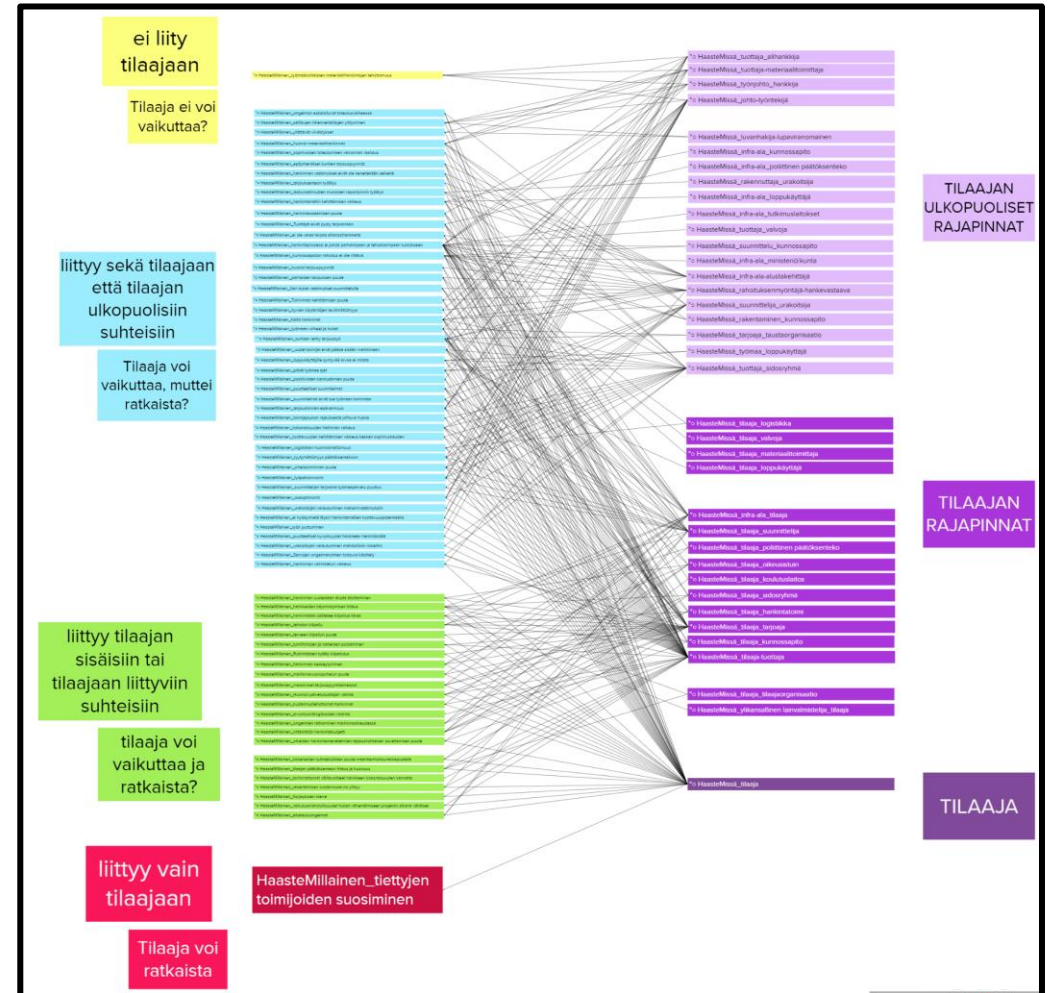
## Haasteiden ympärille muodostuvat ketjut ovat monisyisiä

- Se, missä haaste ilmenee, ei useinkaan ole haasteen alkuperä. Tämä tekee arvonluonnin ketjuista pitkiä ja monilähtöisiä ja kokonaisuudesta kompleksisen.
- Esim. Yhteistoiminnan puute, koska
  - Insenttiivin puute
  - Osaoptimointi
  - Toimintamalli ei tue yhteistoimijuuutta
  - Hankintamalli ei tue yhteistoimijuuutta
  - Ilmaistut tavoitteet eivät jalkaudu
  - Markkinalogiikan vahvuus
  - Hinnan priorisointi



# INFRA-ALAN HANKINTA -TUOTTAVUUDEN HÄIRIÖIDEN ESIINTUOMA KETJU?

- Tilajaan vuorovaikutussuhteessa olevat haasteet liittyvät lähinnä hankinta-asiakirjoihin ja sopimukseen.
- Hankinnan suunnitteluun, ohjaukseen ja käytännön toteutukseen liittyvät haasteet ilmenevät myös tilaajan ulkopuolisissa vuorovaikutussuhteissa.
- Tuottajan näkökulmasta tarkasteltuna haastekenttä on vielä sekavampi.
- Haasteiden kautta arvonaluontiketjuun jää katveita, koska hyvin toimivat vuorovaikutussuhteet eivät tule esiin aineistossa.





## INFRA-ALAN HANKINTA

**Se on arvonluonnin ja hyvinvoinnin mahdollistamisen näkökulmasta:**

**Ekosysteemi,  
jolle ei ole helppoa löytää kattavaa prosessikuvausta  
ja jonka vuorovaikutusketjut ovat monisyisiä.**

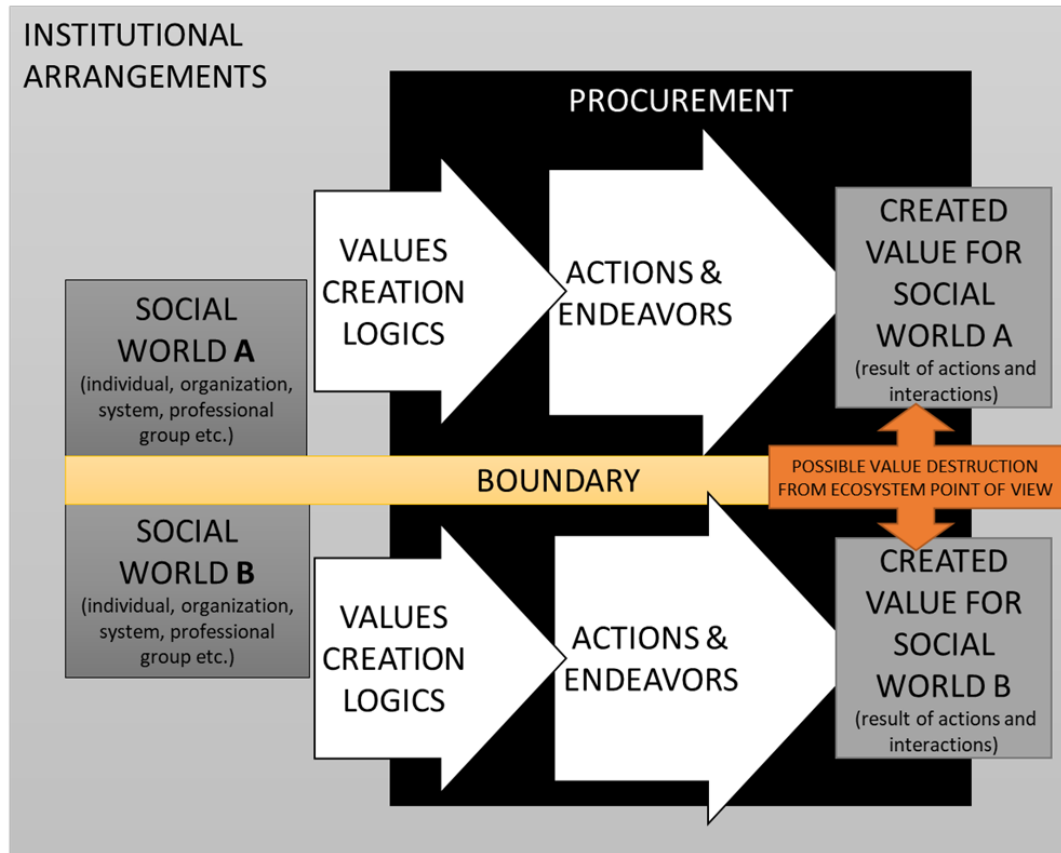


# Arvonluontiketjun hallinta



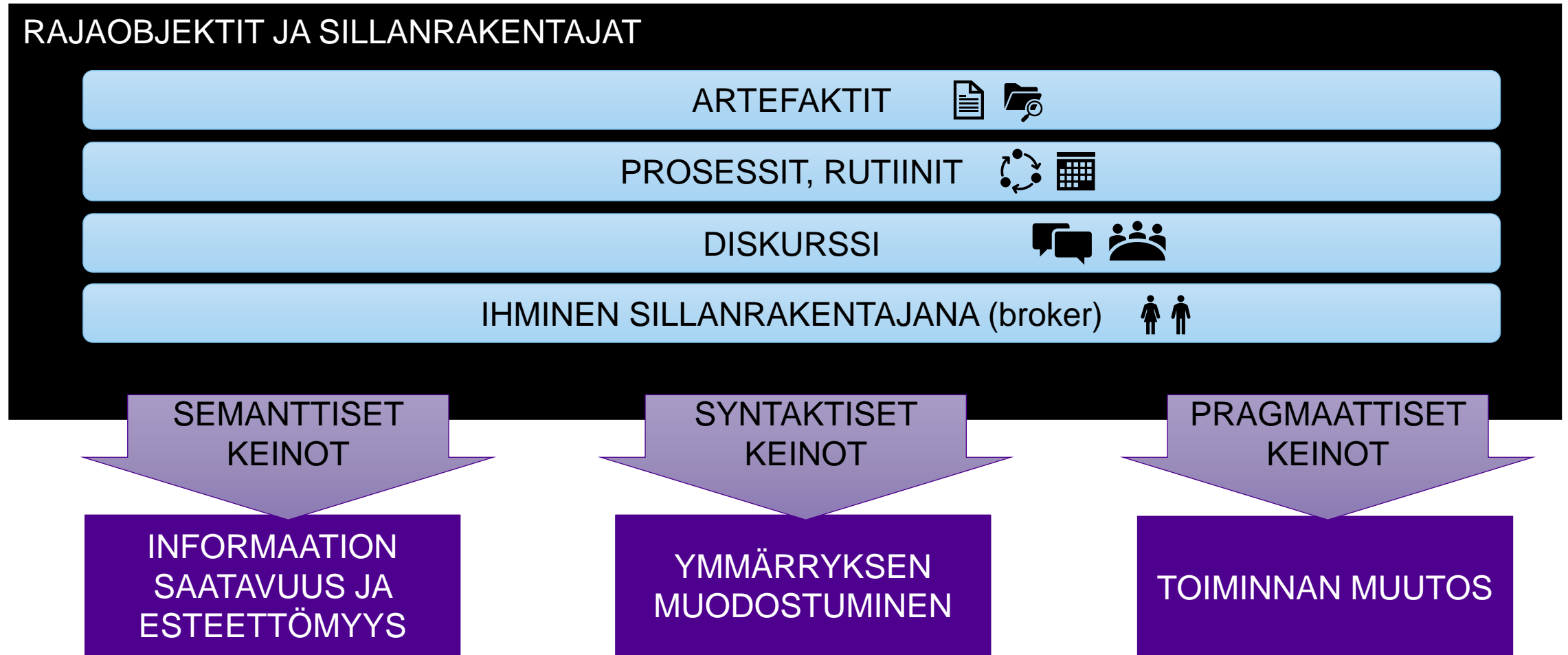
# ARVONLUONTIKETJUN HALLINTA

BOUNDARY SPANNERS ARE NOT IN USE



- Sosiaaliset maailmat
- Eri
  - tavoitteet
  - arvonluonnin logiikat
  - perusteet toiminnalle ja valinnoille
- Ekosysteemin näkökulmasta arvonluonnin sijaan päädytään usein tilanteeseen, jossa arvoa tuhoetaan

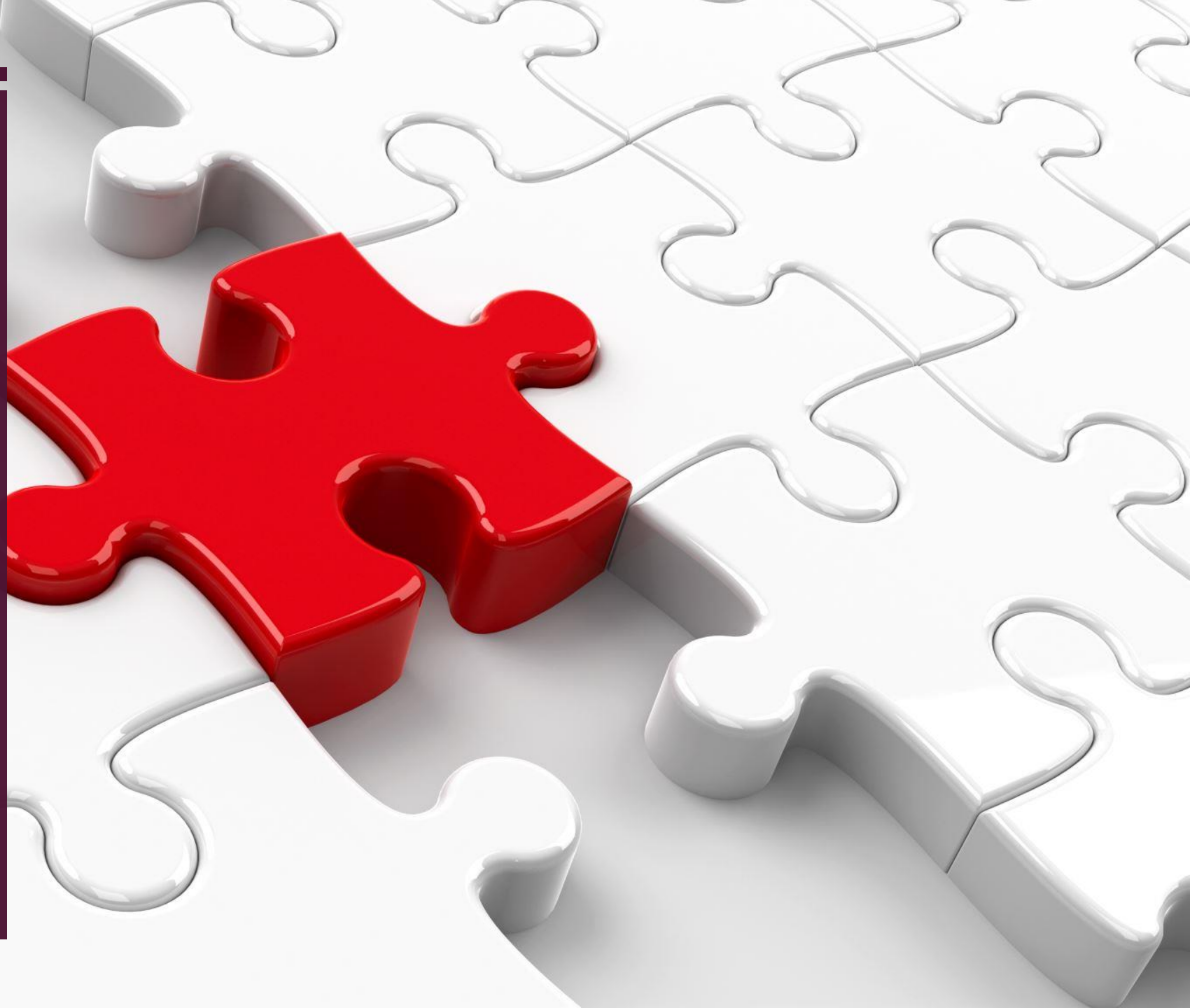
# Infra-alan hankinnan arvonluonti - Rajaobjektit ja välittäjät avaimena



**Kuva:** Yhteistyön ja tiedonjaon keinovalikoiman jakautuminen eri tyyppisiin keinoihin.

# RAJANYLITTÄJIEN LUONTEESTA

- Rajanylittäjät eivät ratkaise arvonluontia itsearvoisesti, vaan niiden tehokkuus riippuu käyttäjien motivaatiosta, insentiiveistä ja kyvyistä
  - Niiden täytyy olla toimivia kaikille sosiaalisille maailmoille
- Tarpeet rajanylittäjille ovat kontekstisidonnaisia ja niihin liittyy temporaalinen luonne
  - Ei ole olemassa 'one size fits all' ratkaisua
- Rajanylittäjät ovat usein sisäkkäisiä ja toisistaan vahvasti riippuvaisia





# Hyvinvoinnin mahdollistajat



# HYVINVOINNIN MAHDOLLISTAJAT - INFRA-ALAN HANKINNAN RAJAN YLITTÄJÄT

## ARTEFAKTIT

- Hankinta-asiakirjat
- Mittarit
- Työselitys
- Hankintalaki
- Tietojärjestelmä
- ...

## PROSESSIT, RUTIINIT

- Budjetointi
- Hankesuunnittelu
- Markkina-  
vuoropuhelu
- Osallistava kokous
- ...

## DISKURSSI

- Neuvottelu  
tulkinnoista
- Tavoitteiden  
kirkastaminen
- Hankintamallin  
uudistaminen
- ...

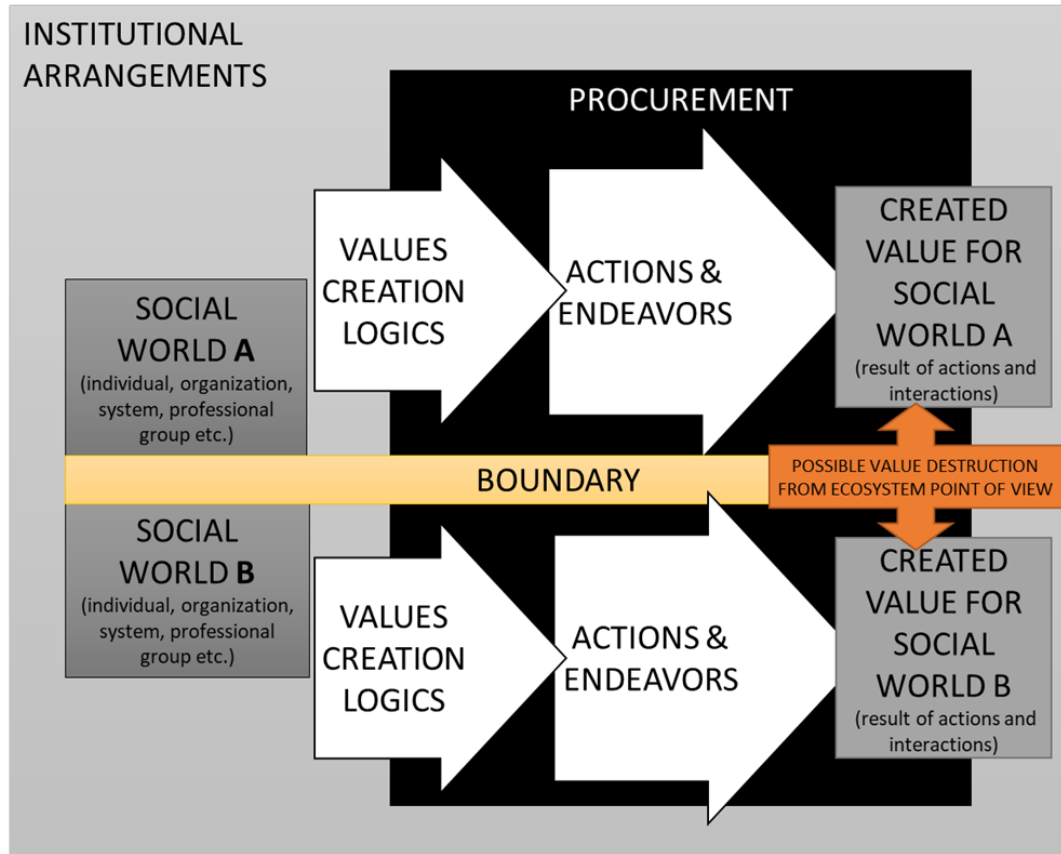
## SILLAN- RAKENTAJAT (BROKERIT)

- Elinkaariajattelu
- Päätöksentekokyky
- Verkosto-osaaminen
- Tulkitseminen
- ...

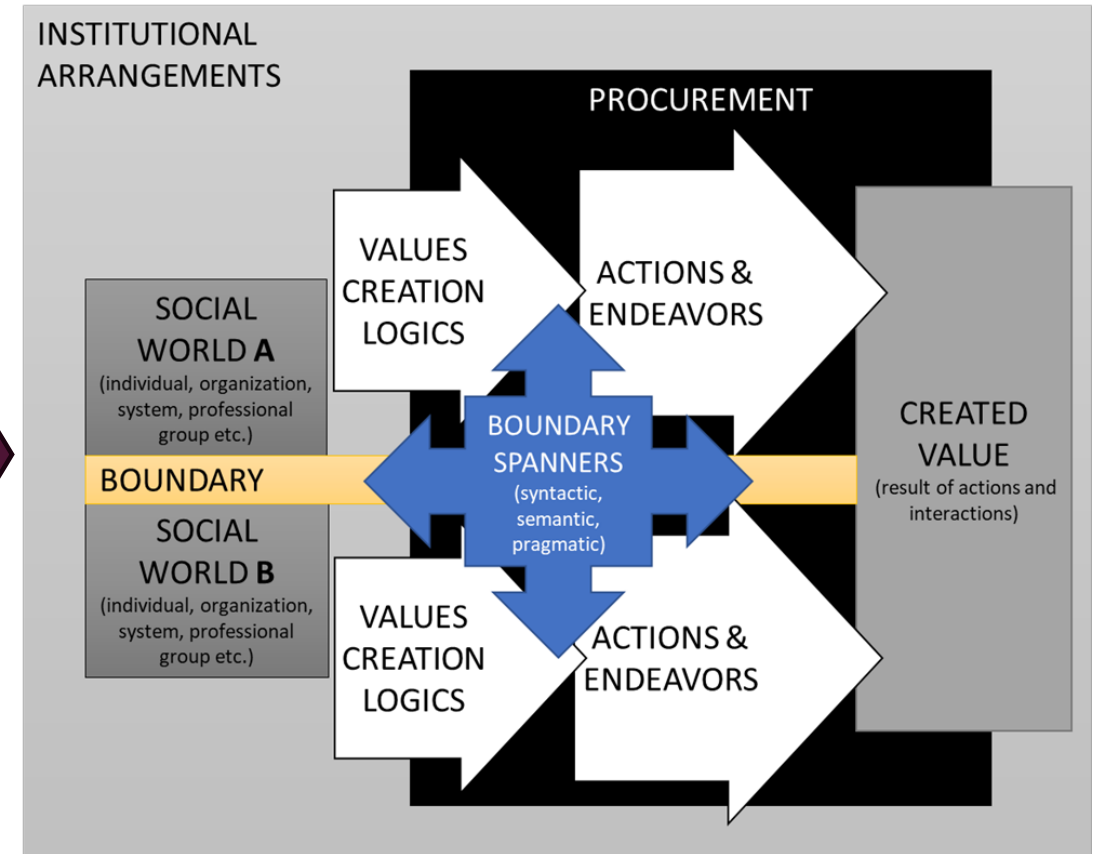
- Näitä tiedonvaihdon ja yhteistyön keinoja voidaan käyttää arvonluonnin vahvistamiseen.

# HYVINVOINNIN MAHDOLLISTAJAT - YHTEISTYÖN JA TIEDONJAON VAHVISTAMINEN

BOUNDARY SPANNERS ARE NOT IN USE






BOUNDARY SPANNERS ARE IN USE





# YHTEENVETO

-  Ennen kuin hyvinvointia voidaan mahdollistaa infra-alan hankinnoissa tulisi aina tulisi kirkastaa:  
**Mitä arvoa tässä tavoitellaan?**
-  Pitää **ymmärtää toimintaympäristö** ja millaisia (näkymättömiä) rajoja siihen sisältyy.
  - Suurin osa infra-alan hankinnan rajoista näyttää olevan erittäin kompleksisia
  - Edellytyksenä kompleksisten rajojen ratkaisuun on ymmärrys siitä, että **yksinkertaiset syntaktiset ratkaisut eivät riitä**.
-  Tiedonvaihdon ja yhteistyön **keinovalikoimaa** tulee käyttää monipuolisesti sekä tilanteeseen ja tarpeeseen sovitettuna:
  - Suurin potentiaali arvonluonnin eli hyvinvoinnin mahdollistamiseen näyttäisi löytyvän **ymmärryksen ja muutoksen aikaansaamisesta** sekä **ihmisrooleista** broker-toimijoina.
  - Vaikutuksina ja mahdollisuuksina** mm. tiedon sujuvampi virtaus, tavoitteiden ja jäännösriskien välittyminen elinkaaren vaiheiden välillä sekä selkeämpi infrajärjestelmää koskeva tilannekuva.

# KIITOS!

LISÄTIETOJA:

[JOHANNA.LILJEROOS-CORK@TUNI.FI](mailto:JOHANNA.LILJEROOS-CORK@TUNI.FI)

[KAISU.LAITINEN@RAMBOLL.FI](mailto:KAISU.LAITINEN@RAMBOLL.FI)

*Liljeroos-Cork, J.M. and Laitinen, K. (2024), "Boundary spanners as a key to value creation in infrastructure procurement", Journal of Public Procurement, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JOPP-07-2023-0046>*