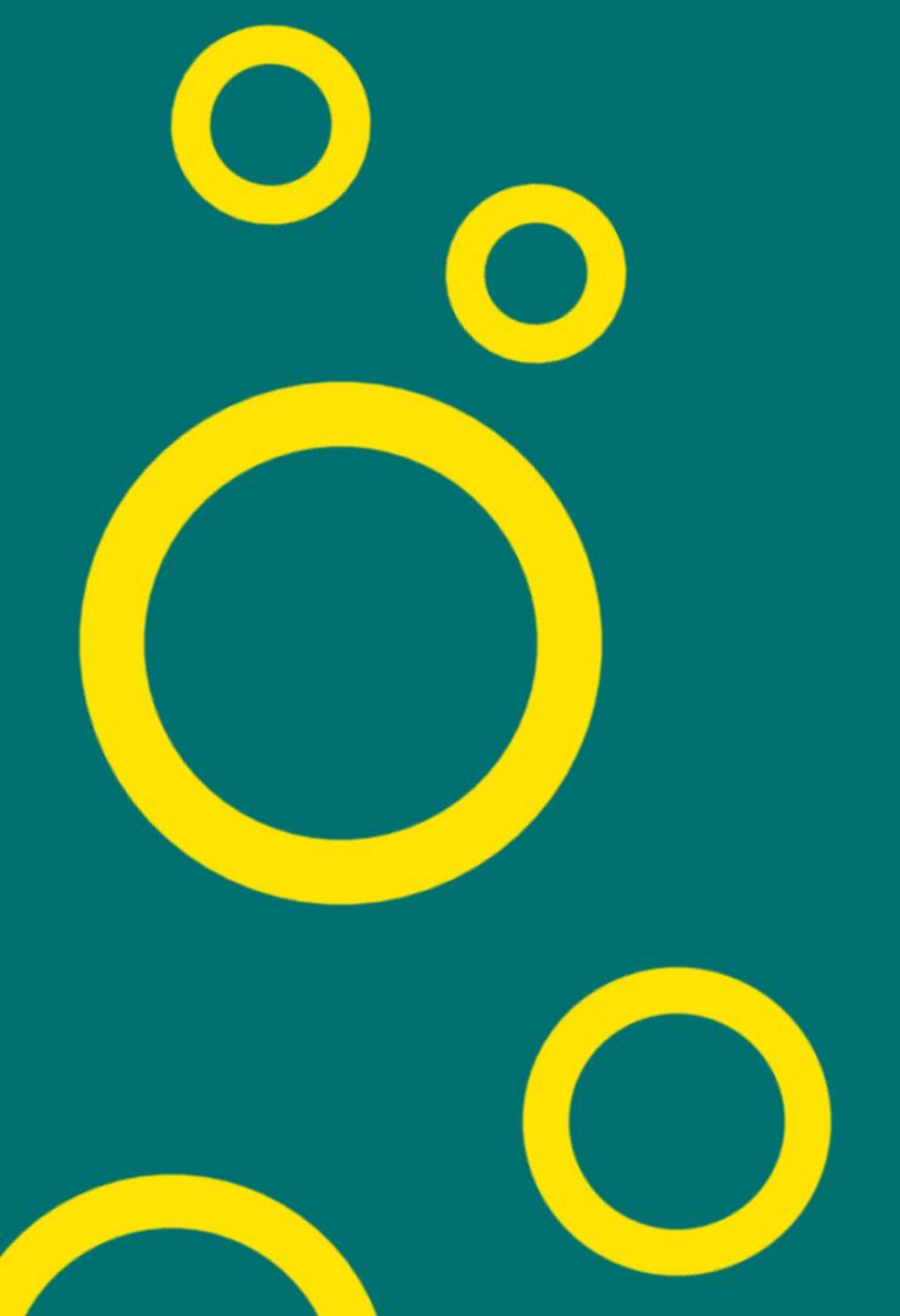


Julkisten hankintojen johtaminen ja kehittäminen





Alustus

Julkisten hankintojen johtamisessa ja kehittämisessä on paljon käyttämättömiä mahdollisuuksia (katso [Alhola & Kaljonen 2017 Kestävät julkiset hankinnat – nykytila ja kehittämisehdotuksia](#), [VM 2020 Suomen julkisten hankintojen tilannekuva](#)).

Tästä perustietopaketista löydät monipuolisesti tietoa hankintojen strategisesta johtamisesta, hankintojen analysoinnista, yleisesti käytetyistä strategisista linjauksista, strategian toiminnallistamisesta sekä niin merkittävimpien hankintojen kuin koko strategian arvioinnista ja mittaamisesta.

Sisältö



1. Johtaminen ja
kehittäminen
pähkinäkuoressa



2. Hankintojen
analysointi ja
tiedolla johtaminen



3. Hankintojen
strategiset
linjaukset



4. Strategian
toiminnallistaminen



5. Hankintojen
vaikutusten ja
vaikuttavuuden
arviointi



6. Strategian
vaikuttavuuden
mittarit



1. Hankintojen johtaminen ja kehittäminen pähkinäkuoressa

- 1.1. Mistä hankintoja ohjaava strategia tulee?
- 1.2. Kuka strategian laatii?
- 1.3. Strategiaprosessin vaiheet ja sisällöt
- 1.4. Strategisten linjausten tasot



1. Hankintojen johtaminen ja kehittäminen pähkinäkuoressa

Strategia antaa toiminnalle suunnan ja merkityksen sekä auttaa asettamaan tärkeät asiat etualalle. Strategian tavoitteena on määrittää selkeästi, mitä pitää tehdä, ja miten tulee toimia, jotta omat resurssit huomioiden päästään haluttuihin tavoitteisiin. Strategiassa määritellään tavoitteet ja niiden saavuttamisen tapa ja aikataulu. Lisäksi sovitaan, miten tavoitteiden saavuttaminen voidaan todeta.

[KEINOn tekemän Strateginen hankinta Suomessa 2018 -kyselyn](#) perusteella monilla julkisilla organisaatioilla on esimerkiksi hankintoja koskeva strategia, linjaus tai vastaava, mutta linjausten toteutumista seurataan säännöllisesti vain neljäsosassa organisaatioita. Samoin vain noin neljänneksellä on tiekartta tai muu suunnitelma linjausten toteutukselle.

Miten hankintojen johtaminen ja kehittäminen kannattaa aloittaa? Tärkein ensiaskel on realistinen nykytilanteen hahmottaminen. Lisäksi on keskeistä aikatauluttaa tavoitteet ja pilkkoa ne toteuttamiskelpoisiksi osakokonaisuuksiksi. Näille osakokonaisuuksille tulisi määritellä selkeä vastuunjako ja seurannan tapa. Työlle kannattaa varata riittävästi aikaa ja ottaa suunnitteluun mukaan monipuolisesti eri tahoja.

1.1. Mistä hankintoja ohjaava strategia tulee? 1/4

Organisaatio päättää itse, laatiiko se hankintojen ohjaukseen hankintastrategian, -periaatteet, -politiikan tai -linjaukset, vai käyttääkö se jotain omaa termiään.



1.1. Mistä hankintoja ohjaava strategia tulee?

2/4

Organisaatiolla on aina jonkinlainen strategia. Organisaation hankintoja ohjaavat strategiset linjaukset voivat tulla suoraan organisaation strategiasta tai esimerkiksi [Hankinta-Suomessa](#) määritellyistä tahtotiloista. Vaihtoehtoisesti hankintoja koskevat strategiset linjaukset voidaan laatia erikseen.

Strategian luomista kutsutaan strategiaprosessiksi. On hyvä huomata, että kyseessä on nimenomaan prosessi eikä projekti. Strateginen toiminta on jatkuvaa: sillä ei ole selkeää alkua ja loppua, eikä strategia synny tietyn ennalta määritellyn mallin mukaisesti kuin lomaketta täyttäen.

Monella organisaatiolla on oma virallinen strategioiden suunnittelujärjestelmä eli ohjeistus ja käytännöt strategioiden laatimisesta, nimeämisestä ja toiminnallistamisesta. Yksi yleinen periaate on esimerkiksi se, että organisaatiolla on vain yksi strategia. Tämä periaate on myös kirjoitettu kuntalakiin kuntien strategisen johtamisen ohjenuoraksi.



1.1. Mistä hankintoja ohjaava strategia tulee? 3/4

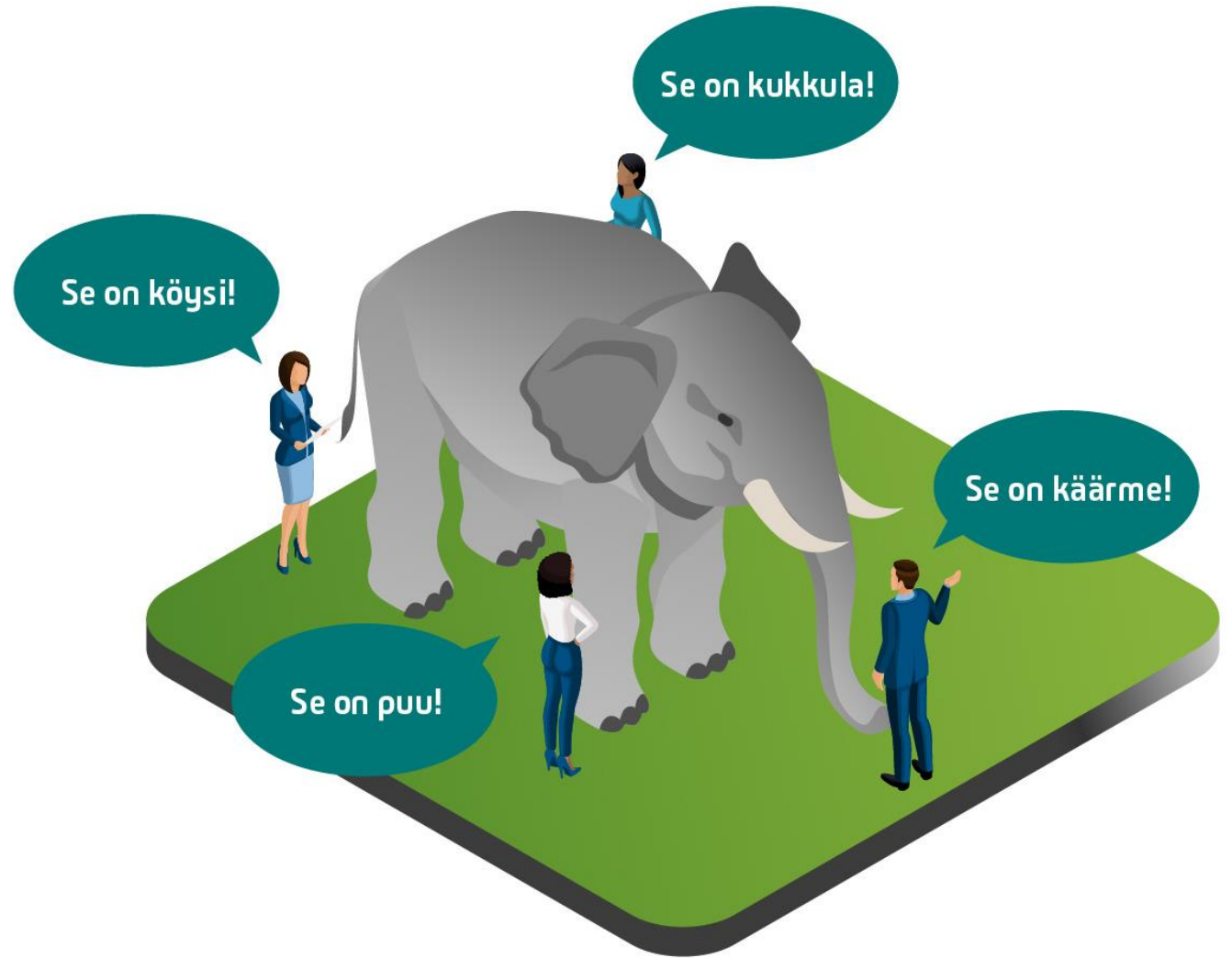
Strategia kattaa tyypillisesti niin laajan kokonaisuuden, että se myös näyttäytyy erilaisena esimerkiksi organisaation eri osista tarkasteltuna. Käsitys strategiasta riippuu tulkitsijasta.

Käytännössä strategia voi olla monikymmensivuinen asiakirja, joka sisältää yksityiskohtaiset kuvaukset nykytilasta, tavoitetilasta, tehtävistä, toimenpiteistä, aikatauluista ja mittareista. Strategian voi kuitenkin laatia myös kevyemmin oman organisaation tarpeiden mukaisesti. **Tärkeintä on laatia sellainen strategia, jota aidosti käytetään toiminnan ohjenuorana.** Kannattaakin pohtia, kuka strategiaa lukee ja soveltaa. Kenen tulee ymmärtää tavoitteet? Miten strategiaa käytetään osana arkista työtä?

Strategia on myös hyvä luoda mahdollisimman joustavaksi. Näin sitä voidaan tarvittaessa muuttaa esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuneiden oleellisten muutosten vuoksi.

4/4

Strategia kattaa tyypillisesti niin laajan kokonaisuuden, että se myös näyttäytyy erilaisena esimerkiksi organisaation eri osista tarkasteltuna. Käsitys strategiasta riippuu tulkitsijasta.

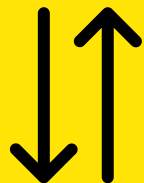




1.2. Kuka laatii hankintoja ohjaavan strategian? 1/3



Perinteinen malli strategioiden rakentamiselle on luoda niitä johtoryhmävetoisesti ”ylhäältä-alas”.



Vaihtoehtoisesti strategiaprosessi voi tapahtua ilman tiukkaa mallia, ja siihen voivat osallistua vaikka kaikki henkilökunnan jäsenet sekä joskus myös keskeiset sidosryhmät.



1.2. Kuka laatii hankintoja ohjaavan strategian? 2/3

Organisaation toimintaympäristön keskeisiä sidosryhmiä, kuten naapurikunta, verrokkiorganisaatioita ja elinkeinoelämän toimijoita, voidaan pyytää osallistumaan strategiaprosessiin sopivalla tavalla. Voidaan esimerkiksi tiedustella näkemyksiä kyselyn avulla tai pyytää sidosryhmiä osallistumaan kehittämistyöpajoihin. Strategian toteutus ei nimittäin tapahdu ainoastaan organisaation sisällä, vaan se edellyttää usein muutoksia yhteistyön tavoissa.

Kyse on siis myös ulkoisten resurssien johtamisesta. Kaikkiaan hankintojen strateginen johtaminen on [muutosjohtamista](#), jossa johtajan tehtävänä on mahdollistaa tavoitteiden toteutuminen toimintaedellytyksiä luomalla. Käytännössä tämä tarkoittaa asiantuntijoiden kuuntelemista, toimintatapojen sovittamista ja muutoksen hitauden hyväksymistä.

Strategian toteutus edellyttää yhteispeliä, jota ei pelata ainoastaan organisaation sisällä





1.3. Hankintoja ohjaavan strategiaprosessin vaiheet ja sisällöt 1/6

Strategia koostuu useista elementeistä, jotka voivat osittain tulla annettuina tai ne voidaan luoda vasta prosessin aikana. Ennen strategiaprosessiin ryhtymistä on syytä käydä läpi, minkälaisia linjauksia organisaatiossa, alueellisella tai kansallisella tasolla on jo tehty, ja esimerkiksi minkälaista tietoa kerätään.

Strategian luomisen prosessi kannattaa myös suunnitella huolella sekä tiedon tuotannon että osallistamisen ja päätöksenteon näkökulmista. Työ voi hoitua omin voimin ja esimerkiksi vertaisoppimista hyödyntäen - tai siinä voidaan käyttää ulkopuolista apua. Strategiaprosessin omistajuus ja johtaminen on kuitenkin aina oltava omassa organisaatiossa. Seuraavassa diassa näkyvät strategiaprosessin keskeiset vaiheet ja sisällöt.



Hankintojen analysointi

Selvitä organisaation nykytila (esim. maturiteetti, spendi, hiilijalanjälki)

Hankintoja ohjaava strategia

- Luo visio
- Määritä missio
- Kirjaa tavoitteet
- Luo mittarit

Strategian toiminnallistaminen

- Tee toimeenpanosuunnitelma
- Viesti
- Kehitä osaamista
- Johda muutosta

Arviointi ja mittaaminen

Arvioi hankintojen ja strategian vaikutuksia ja vaikuttavuutta

HANKINTOJEN STRATEGIAPROSESSIN KESKEISET VAIHEET JA SISÄLLÖT





1.3. Hankintoja ohjaavan strategiaproessin vaiheet ja sisällöt 3/6

Yksi olennaisimmista elementeistä on visio, joka määrittää jonkin tietyn tavoitteen. Organisaation hankintoihin liittyvänä visiona voi olla vaikkapa se, että hankinnat toteuttavat "elinvoimaista, hiilineutraalia ja hyvinvoivaa kuntaa vuonna 2030". Visio voi kuvata vaikuttavuutta, joka halutaan saada aikaiseksi (esim. hankintojen avulla saavutettu päästövähennys tai työllisyysvaikutus), tai sen avulla voidaan asemoida jokin suhteessa muihin (esim. Suomen sosiaalisesti kestävimvät hankinnat).

Vision määrittely on ratkaisevaa, sillä ilman selkeää tahtotilaa toiminnasta tulee umpimähkäistä eikä edistymistä voida seurata. Hankinnoissa vision on heijastettava organisaation omaa visiota. Sen on siis oltava linjassa niiden laajempien strategisten päämäärien kanssa, joita myös hankintojen halutaan toteuttavan.

Missio eli perustehtävä tai toiminta-ajatus voi olla itsestään selvä tai ulkoa määritetty. Julkisen organisaation olemassaolon ja toiminnan tarkoitus ja tehtävät on voitu säätää esimerkiksi lailla. Hankintatoiminnan missiona on yleisesti varmistaa organisaation toiminta sekä sen tavoitteiden toteutuminen. Lisäksi hankintalaissa säädetään, että julkisten organisaatioiden tulee toteuttaa hankintansa kokonaistaloudellisesti sekä ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioon ottaen (lain 2§, tavoitteet). Tämän lisäksi voi olla tarpeen määritellä hankintatoimen missio. Näin määritellään selkeästi ja yksiselitteisesti se, mitä organisaation hankintatoimi tekee, ja mikä on sen suhde muuhun organisaation tekemiseen.



1.3. Hankintoja ohjaavan strategiaprosessin vaiheet ja sisällöt 4/6

Kun missio on määritetty, voidaan sitä käyttää toiminnan suuntaamiseen, osaamisen johtamiseen ja resurssien hallinnoimiseen. Mission muotoilussa kannattaa ottaa huomioon oman organisaation nykyinen toimintamalli ja resurssit sekä keskittyä niihin toteutettavissa oleviin muutoksiin toimintamallissa ja työnjaossa, jotka edistävät missiota.

Nykytila-analyysi auttaa hahmottamaan sen, missä ollaan suhteessa tavoiteltuun visioon. Siinä voidaan analysoida esimerkiksi, minkä tyyppisiin kohteisiin organisaation hankinnat kohdistuvat, ja minkälaisilta toimittajilta hankintoja tehdään. Erilaisista hankintojen ja hankintatoimen analysoinnin keinoista voit lukea tarkemmin [täältä](#). Strategiaprosessissa on oleellista analysoida rehellisesti ja tarkasti oman organisaation hankintojen organisoitumista sekä toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia erityisesti suhteessa tavoitteisiin. Oman organisaation toiminnan ominaispiirteitä ja kyvykkyyksiä peilataan ulkoa kohdistuviin uhkiin ja mahdollisuuksiin.

Nykytilan analyysia ei tehdä vain nykytilan kuvaamiseksi, vaan analyysin tarkoituksena on selvittää, mihin toimenpiteisiin tulisi ryhtyä, jotta organisaation tavoitteet toteutuisivat hankintojen osalta. Tästä syystä esimerkiksi pelkkien lukujen raportointi ei riitä, vaan oleellista on päätelmien tekeminen lukujen pohjalta.



Strategiset tavoitteet ja niihin tähtäävät toimenpide-ehdotukset voidaan laatia, kun nykytila-analyysi, visio ja missio on kiteytetty.



1.3. Hankintoja ohjaavan strategiaproessin vaiheet ja sisällöt 6/6

Strategiset tavoitteet ja niihin tähtäävät toimenpide-ehdotukset voidaan laatia, kun nykytila-analyysi, visio ja missio on kiteytetty. Strategiset linjaukset määrittävät sen, mitä pitää tehdä, ja miten tulee toimia, jotta visio toteutuu ja keskeisiin tavoitteisiin päästään. Tavoitteista päättäminen on aina johdon tehtävä, mutta niiden ideointiin ja kehittämiseen voi osallistua laajasti esimerkiksi henkilöstön ja/tai sidosryhmien edustajia.

Hankintastrategioille tyypillisiä linjauksia käsitellään tarkemmin sivuilla [Hankintojen strategiset linjaukset](#). Toimeenpanon haasteisiin ja ratkaisuihin pureudutaan kohdassa [Hankintastrategian toiminnallistaminen](#) ja strategian arviointiin ja mittaamiseen sivuilla [Hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi](#).

1.4. Hankintoja ohjaavien strategisten linjausten tasot 1/4

- **Hankintoja ohjaava strategia**
- **Kategoriastaategiat**
- **Hankintojen tavoitteet**

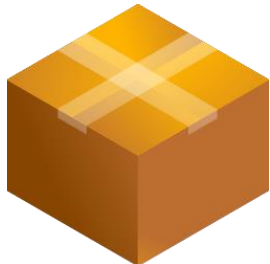
1.4. Hankintoja ohjaavien strategisten linjausten tasot 2/4



Hankintoja ohjaava strategia kertoo, miten organisaatio johtaa ja kehittää hankintojensa toteutusta. Se sisältää ylätasoon hankintatoiminnan periaatteet ja yleiset linjaukset.



Kategoriastategiassa kerrotaan, miten organisaation päivittäiset hankinnat auttavat saavuttamaan ylemmissä strategioissa määritetyt tavoitteet tietyissä hankintakokonaisuuksissa.



Hankintojen tavoitteet koskettavat tiettyjä toimintoja, kuten yksittäisiä kilpailutuksia ja sopimuksia.



1.4. Hankintoja ohjaavien strategisten linjausten tasot 3/4

Organisaatiossa voi olla eri tasoilla olevia strategisia linjauksia. Organisaation strategia määrittää, miten resurssit ja toiminnan painopisteet jaetaan organisaation eri osien kesken. **Hankintoja ohjaava strategia** on voitu kirjoittaa osaksi organisaation strategiaa tai se voi olla oma asiakirjansa.



Hankintoja ohjaavat strategisen linjaukset määrittävät, miten organisaatio johtaa ja kehittää hankintojen kokonaisuuden toteutusta muut strategiat ja tavoitteet huomioon ottaen. Se sisältää ylätasolla hankintatoiminnan periaatteet ja yleiset linjaukset, kuten esimerkiksi sen, minkälaiset asiat tuotetaan lähtökohtaisesti itse, ja mitä taas ostetaan ulkoa.

Joissakin organisaatioissa hankintojen kokonaisuus on jaettu tietyiksi tuote- tai palveluryhmiksi. Esimerkiksi valtiolla hankinnat on jaoteltu kymmeneen kategoriaan (lisätietoa valtion hankintakategorioista voi lukea esimerkiksi [Valtion hankintakäsikirjan luvusta 4.7. Hankintojen kategorisointi](#)).



1.4. Hankintoja ohjaavien strategisten linjausten tasot 4/4

Erilliset **kategoriastrategiat** määrittävät, miten näissä hankintakokonaisuuksissa saavutetaan organisaation ylemmissä strategioissa määritetyt tavoitteet, sekä miten näiden hankintojen toteutus, seuranta ja mittaaminen on järjestetty. Kategoriastrategioiden laatimista voidaan myös kutsua hankintojen johtamisen tai [toiminnallistamisen taktiseksi tasoksi](#).



Yksittäisen hankinnan toteutusta varten voidaan myös luoda omat **hankinnan tavoitteet**, joissa määritetään tämän hankinnan tai hankintakokonaisuuden tavoiteltu vaikutus tai vaikuttavuus, resurssit ja toimenpiteet. Tämä on erilaisista strategisista linjauksista käytännönläheisin ja ohjaa yksittäisen kilpailuttamisen ja sopimuksen hallinnassa asiantuntijaa. Yksittäisten hankintojen tavoitteiden laatiminen onkin hankintojen johtamisen ja [toiminnallistamisen operatiivisen tason asia](#).



2. Hankintojen analysointi ja tiedolla johtaminen

- 2.1. Hankintatoiminnan nykytila-analyysi
- 2.2. Hankintatoimen maturiteettianalyysi
- 2.3. Hankintojen kuluanalyysi eli spend-analyysi
- 2.4. Hankintojen hiilijalanjälkianalyysi
- 2.5. Hankintatoimen ja hankintojen analysoinnin työkaluja



2. Hankintojen analysointi ja tiedolla johtaminen

Hankintojen strategisessa johtamisessa ja tiedolla johtamisessa on tärkeää muodostaa kokonaiskuva organisaation hankinnoista analysoimalla organisaation hankintatoimintaa ja hankintoja koskevia tietoja. Tietojen analysoinnin perusteella tunnistetaan organisaation hankintojen ja hankintatoiminnan nykytila ja selvitetään niihin vaikuttavat muutosvoimat.

Nykytilatietojen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä ja määritellä, miten visiossa kuvattuun tavoitetilaan voidaan päästä: Mitä strategisia tavoitteita organisaation hankintatoiminnalle ja hankinnoille tulee asettaa? Mihin toimenpiteisiin organisaation tulee ryhtyä strategisten linjausten toteuttamiseksi hankintoja tehtäessä?

Hankintojen strategista johtamista ja kehittämistä voivat hyödyttää myös maturiteetti-, kulu- ja hiilijalanjälkianalyysit ja niiden toistaminen sopivin määraajoin. Tällaiseen hankintojen analysointiin on tarjolla erilaisia maksullisia ja maksuttomia työkaluja/järjestelmiä, joita esitellään [KEINO:n sivuilla](#).



**Nykytila-analyysi
voidaan tehdä
esimerkiksi
järjestämällä työpaja,
haastatteluita ja/tai
hyödyntämällä
olemassa olevia
raportteja ja
kuluanalyysyjä**

2.1. Hankintojen nykytila-analyysi 1/2



2.1. Hankintojen nykytila-analyysi 2/2

Hankintatoiminnalla viitataan kaikkeen hankintoihin liittyvään toimintaan organisaatiossa, esimerkiksi hankintojen suunnitteluun, toteutukseen ja sopimushallintaan.

Hankintatoiminnan nykytila-analyysi voidaan tehdä esimerkiksi järjestämällä työpaja tai haastatteleamalla hankintatehtävissä toimivia asiantuntijoita, johtajia ja sidosryhmien edustajia sekä käyttämällä hyväksi olemassa olevia hankintojen raportteja ja kuluanalyyysejä eli spend-analyyysejä.

Nykytilan kartoituksessa selvitetään muun muassa tietoja hankintatoiminnan organisoimisesta ja ohjeistuksesta, hankintaosaamisesta ja resursseista sekä hankintaprosessin eri vaiheiden toteuttamisesta. Lisäksi kerätään tietoja hankintojen kohteista ja toimittajista, hankintoihin käytetyistä euroista sekä kilpailutusten, tilausten ja laskujen lukumääristä.

Suuremman hankintaorganisaation nykytilan selvittämiseen voidaan kytkeä myös niin sanotun maturiteettianalyysin tekeminen jollakin kyselytyökalulla. Tällöin kysymykset ja vastaukset saadaan käsiteltyä ja analysoitua kootusti.

Osana nykytilan kartoitusta voidaan tehdä SWOT-analyysi, jossa tunnistetaan hankintatoimen vahvuuksia ja heikkouksia. SWOT-analyysissä kartoitetaan myös ulkoisesta toimintaympäristöstä tulevia uhkia tai mahdollisuuksia, jotka on syytä ottaa huomioon hankintastrategiaa laadittaessa.



2.2. Hankintatoimen maturiteettianalyysi

Maturiteettianalyysissä organisaation hankintatoimen suorituskykyä arvioidaan yleensä alan hyviin käytäntöihin perustuvien kysymysten avulla. **Kysymysten avulla selvitetään, miten organisaatio kehittyy ammattimaisessa hankintatoimessa, ja miten esimerkiksi reaktiivinen toiminta muuttuu koordinoituksi ja tavoitteellisesti johdetuksi.**

Maturiteettimallin tavoite on toimia organisaatiokehityksen ja muutoksen mallina. Jotta muutos organisaatiossa on mahdollinen, on tarpeen muuttaa prosesseja ja varmistaa, että ihmisillä on tarvittavat valmiudet muutoksen läpivientiin. Esimerkiksi [Hankintatutka -työkalu](#) voi toimia tukena organisaation tulosten analysoinnissa ja muutoksen viitekehyksen luomisessa. Hankintatutkan lyhyt ja pitkä kysely sekä tulosten raportointi ovat vapaasti koko julkisen sektorin käytössä.



2.3. Hankintojen kuluanalyysi eli spend-analyysi

Hankintojen kuluanalyysi eli spend-analyysi kertoo, kuinka paljon hankintoihin käytetään määrärahoja vuoden aikana organisaatiossa ja sen eri yksiköissä esimerkiksi toimialoittain tai osastoittain. Lisäksi sen avulla saadaan myös tiedot toimittajien ja laskujen lukumääristä halutuilla erottelutekijöillä.

Kuluanalyysissä on tavallisesti erottelutekijöinä kirjanpidon tilikartan mukainen tilijaottelu ja tarvittaessa talousarviokohtien mukainen jaottelu. Näiden avulla saadaan selville hankintojen jakautuminen tilikartan mukaisesti tuote-/palveluryhmittäin tai investointimenojen osalta jakautuminen talousarviokohdittain.

Kuluanalyysillä tunnistetaan siis eniten varoja käyttävät organisaation osat ja merkittävimmät hankinnan kohteet eli tuoteryhmät. Tämä on tärkeää, jotta hankintastrategiatyössä kyettäisiin kytkemään strategisia tavoitteita kyseisen organisaation ja vaikuttavuuden kannalta tärkeisiin tuoteryhmiin ja kategorioihin. Lisäksi kuluanalyysin tuottamaa tietoa voidaan käyttää esimerkiksi toiminnan suunnitteluun ja resurssien jakoon.

Kuluanalyysi voidaan tehdä joko organisaation oman taloushallintojärjestelmän raportteja hyödyntäen tai esimerkiksi [Hankintapulssi-työkalun](#) avulla. Hankintapulssi on vapaasti koko julkisen sektorin käytössä, ja se pohjautuu organisaation ostolaskuaineistoon ja julkisen sektorin yhteiseen kategoriamalliin.

2.4. Hankintojen hiilijalanjälkianalyysi 1/2

**Hankintojen hiilijalanjälkeä
voidaan analysoida**

- **teettämällä organisaation
hankintojen hiilijalanjäljen
laskenta
asiantuntijaorganisaatiolla**
- **käyttämällä soveltuvia
laskureita.**



2.4. Hankintojen hiilijalanjälkianalyysi 2/2

Hiilijalanjäljen laskenta perustuu käytetyn laskentamallin mukaisiin, eri tuoteryhmille muodostettuihin kasvihuonekaasupäästökertoimiin ja hankintojen volyymitietoihin.

Esimerkiksi [Hankintapulssi-työkaluun](#) on yhdistetty hiilijalanjälkianalyysi. Kyseessä on Hankintapulssin erilliselle hiilijalanjälkivälilehdelle koottu tieto siitä, mistä tuoteryhmistä aiheutuu yleisesti eniten kasvihuonekaasupäästöjä. Tiedot perustuvat Suomen ympäristökeskuksen laskemiin, tuoteryhmäkohtaisiin päästökertoimiin sekä kyseisen tuoteryhmän hankintavolyymitietoihin Hankintapulssissa.

On tärkeää huomata, että Hankintapulssin luvut antavat tietoa yleisellä tasolla tuoteryhmän päästöistä. Ne eivät siis kerro tietyn organisaation yksittäisen hankinnan kasvihuonekaasupäästötietoja. Suuri kasvihuonekaasupäästöjen määrä voi johtua joko ryhmän suuresta hankintojen volyymistä tai ryhmän suuresta päästökertoimesta, vaikka volyymi olisi pienempikin. Tiedon perusteella voidaan kuitenkin tunnistaa organisaation keskeisimmät tuoteryhmät, joissa on suuri päästövähennyspotentiaali, ja joihin organisaation vähähiilisyystoimia ja vihreitä hankintoja tulee erityisesti suunnata.

2.5. Hankintatoimen ja hankintojen analysoinnin työkaluja 1/4

BEST IN
CLASS
HANKINTA
Logy ry
maksullinen

HANDATA
Suomen yrittäjät

HANKINTA-
TUTKA
Hansel

TUTKI-
HANKINTOJA
Hansel

HANKINTA-
PULSSI
Hansel



2.5. Hankintatoimen ja hankintojen analysoinnin työkaluja 2/4

Hankintatutka | Hansel

Hankintatutka-palvelussa voidaan mitata itsearvioinnin ja raportoinnin avulla hankintayksiköiden hankintatoimen kyvykkyyttä eli maturiteettia. Työväline auttaa organisaatiota tunnistamaan keskeiset kehittämiskohteet sekä arvioimaan hankintatoimen hyviä käytäntöjä eri sidosryhmien näkökulmista ja suhteessa muihin organisaatioihin. ”Hankintatutkailu” tapahtuu täyttämällä palvelussa kysely, jonka tulosten perusteella organisaation maturiteetin taso määrittyy. Vastaajina voivat olla hankinta-ammattilaiset, organisaation asiantuntijat ja johto. Kyselystä on kaksi versiota: lyhyt yleiskuvan antava maturiteetin arviointi sekä pidempi perusteellinen maturiteetin arviointi. Palvelu on ilmaisena koko julkisen sektorin käytössä ja sen avulla mitataan [kansallisen hankintastrategian](#) kannalta keskeisiä asioita.

Best in Class Hankinta | Logy ry (MAKSULLINEN)

Hankinnan kehittämisen työkalu LOGY Best in Class Hankinta sisältää itsearvioinnin, jonka tuloksena syntyvä raportti antaa kuvauksen organisaation omasta hankintatoimen tilasta. Työkalu mahdollistaa vertailun saman toimialan ja kokoluokan toimijoihin sekä itse asetettuun tavoitetasoon. Vertailuaineisto julkisen sektorin osalta on pienempi kuin julkisomisteisissa maksuttomissa työkaluissa. Työkalu priorisoi asioita organisaation hankintatoimen kehittämiseksi.



2.5. Hankintatoimen ja hankintojen analysoinnin työkaluja 3/4

[Tutki hankintoja](#) | Hansel

Tutkihankintoja.fi -palvelu on valtion ja kuntien avoimeen ostolaskuaineistojen julkaisuun perustuva sivusto. Kyseessä on helppokäyttöinen, kaikille avoin verkkopalvelu, joka mahdollistaa verorahoilla tehtyjen hankintojen tarkastelun eri näkökulmista. Sivusto julkaistiin syyskuussa 2017 ja silloin mukana olivat valtion tiedot. Ensimmäisten kaupunkien mukaantulo laajentaa hallinnon avoimuutta entisestään.

[Handata](#) | Suomen yrittäjät

Handata-verkkopalvelu on avoimiin ostolaskuaineistoihin, tilastokeskuksen aineistoihin ja Hilma-tietoihin perustuva hankintadatapalvelu, jonka kautta organisaation on mahdollista julkaista ostolaskuaineistonsa. Palvelu on avoin kaikille kirjautuneille käyttäjille ja tarjoaa kaikkien kuntien osalta Tilastokeskuksen datan ja sellaisten kuntien osalta tarkemman ostolaskudatan, jotka ovat ostolaskudatansa julkaisseet. Data on valtakunnallisesti kattavampaa, mutta yksittäisten hankintayksiköiden hankintakategorioiden osalta yleisemmällä tasolla kuin Hankintapulssi- ja Tutkihankintoja.fi -palveluissa.



2.5. Hankintatoimen ja hankintojen analysoinnin työkaluja 4/4

Hankintapulssi | Hansel

Hankintapulssi on hankintojen analysointijärjestelmä ostolaskudatan analysointiin. Hankintapulssissa hankintojen analysointiin hyödynnetään koko julkisen sektorin yhteistä kategoriamallia, mikä mahdollistaa myös ostolaskuaineistoon perustuvan vähähiilisyysraportoinnin järjestelmässä. Suomen ympäristökeskuksen päästökertoimiin pohjautuvan vähähiilisyysraportoinnin avulla organisaatio voi tunnistaa, mistä tuoteryhmistä aiheutuu eniten laskennallisia päästöjä ja kohdentaa vähennystoimenpiteitä ensisijaisesti näihin hankintoihin. Hankintapulssin raportointia kehitetään myös organisaatiokohtaisten Hilma- ja Cloudia-tietojen raportointiin vuonna 2020 käynnistyneen KEINO-akatemian lukukauden myötä. Hankintapulssia voivat käyttää kaikki julkisen sektorin toimijat.

3. Hankintojen strategiset linjaukset

3.1. Taloudellinen kestävyys julkisissa hankinnoissa

3.2. Sosiaalinen kestävyys julkisissa hankinnoissa

3.3. Ekologinen kestävyys julkisissa hankinnoissa

3.4. Innovatiivisuus julkisissa hankinnoissa



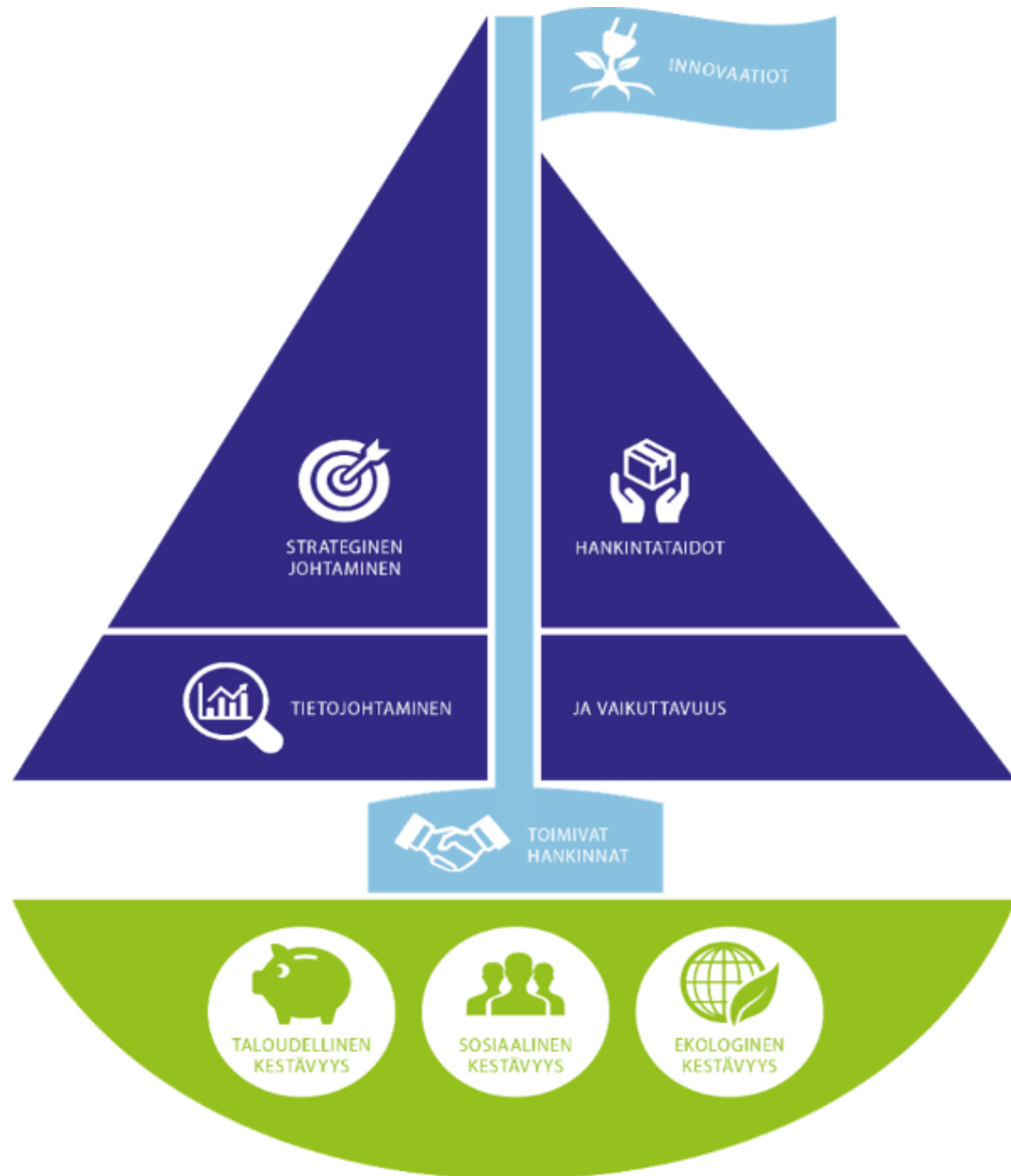
3. Hankintojen strategiset linjaukset

Hankintojen strategiset linjaukset voidaan laatia, kun vähintään koko [organisaation visio ja missio ovat selvillä](#) ja [hankintojen nykytilaa on analysoitu riittävän monipuolisesti](#). **Linjaukset voivat liittyä siihen, miten hankintoja toteutetaan yhteistyössä.** Tällöin linjauksena saattaa olla esimerkiksi, että tietyntaiset hankinnat toteutetaan yhteishankintana, perusteellisen markkinavuoropuhelun tai vahvan [ennakkoarvioinnin](#) perusteella. Samoin voidaan linjata [hankintoihin liittyvän osaamisen ylläpitämisestä ja kartuttamisesta](#) sekä prosesseista, joilla merkittävimmät hankinnat pyritään tunnistamaan.

Tyypillistä on myös kirjoittaa linjauksia siitä, miten hankinnoilla tuetaan organisaation taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöystävällisiä tavoitteita, kuten elinvoimaa, työllisyyttä ja hiilineutraaliutta. Esimerkkejä erilaisista linjauksista löytyy KEINOn sivuilta, joilla käsitellään [taloudellista](#), [sosiaalista](#) ja [ekologista](#) kestävyyttä hankinnoissa sekä [innovatiivisia julkisia hankintoja](#).

Hyvän yleiskuvan laajasti kannatetuista julkisten hankintojen linjauksista saa, kun perehtyy Hankinta-Suomen tahtotiloihin. [Hankinta-Suomi](#) on valtiovarainministeriön ja Kuntaliiton yhdessä tekemä toimenpideohjelma, jolla edistetään julkisten hankintojen yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä julkisen talouden kestävyyttä koko Suomessa.

Laivamalli kuvaa yleisellä tasolla kansallisen julkisten hankintojen strategian teemoja



Tahtotilat

STRATEGINEN JOHTAMINEN

Johdamme hankintoja strategisena toimintona ja hyödynnämme hankintojen potentiaalin tavoitteidemme saavuttamisessa



HANKINTATAIDOT

Teemme hankinnat ammattimaisesti ja kehitämme osaamistamme jatkuvasti



TIEDOLLA JOHTAMINEN JA VAIKUTTAVUUS

Suomi on edelläkävijä hankintojen tiedolla johtamisessa ja vaikuttavuuden kehittämisessä



TOIMIVAT HANKINNAT

Teemme toimivia ja laadukkaita hankintoja osallistavasti ja edistään markkinoiden elinvoimaisuutta



INNOVAATIOT

Ratkaisemme haasteita innovaatioilla ja teemme hankintoja kokeilevasti ja kehitysmuotoisesti



EKOLOGINEN KESTÄVYYS

Suomi on ekologisten julkisten hankintojen suunnannäyttävä



SOSIAALINEN KESTÄVYYS

Edistämme hankinnoilla sosiaalista yhteiskuntavastuuta julkishallinnon sekä yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyönä



TALOUDELLINEN KESTÄVYYS

Edistämme hankinnoilla yhteiskuntavastuullisesti julkisen talouden kestävyyttä





3.1. Taloudellinen kestävyys julkisissa hankinnoissa

Taloudellinen vastuullisuus on näkökulma, joka nousi kaikkein vahvimmin esiin, kun [KEINO selvitti julkisten hankintojen johtamisen tilaa Suomessa](#). Taloudellinen vastuullisuus voidaan joskus mieltää lyhytnäköisesti vain markkinoiden edullisimpien tuotteiden ostamiseksi. Todellisuudessa kestävä julkinen taloudenpito vaatii kuitenkin laajempien näkökulmien huomioimista: hankintojen tarveharkintaa, elinkaarikustannusten huomioimista, kokonaistaloudellisuutta koko organisaation ja yhteiskunnan näkökulmasta sekä hankintojen vaikuttavuusperustaisuutta eli kykyä vastata olemassa olevaan tarpeeseen.

Lisäksi julkisten hankintojen taloudellisesti kestävä toteutus voi tarkoittaa tehokkaita ja suunnitelmallisia hankintaprosesseja mutta myös markkinoiden toiminnan parantamista esimerkiksi avoimen viestinnän ja vuoropuhelun kautta.

Tyypillisiä hankintojen johtamiseen liittyviä taloudellisen kestävyyslinjauksia:



Hankintojen tarveharkinta ja kustannustehokas toteutus

Elinkaarikustannusten ja kokonaistaloudellisuuden huomioiminen päätöksenteossa

Kilpailuolosuhteiden ja markkinavuoropuhelun edistäminen

Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunta



3.2. Sosiaalinen kestävyys julkisissa hankinnoissa

Sosiaalinen kestävyys voi näkyä hankinnoissa hyvin eri tavoin hankinnasta riippuen. Esimerkiksi kotimaisissa palveluhankinnoissa kyse voi olla osatyökykyisten työllistymisen edistämisestä ja työelämän perusoikeuksien noudattamisen varmistamisesta. Rakennusurakoissa taas voi korostua rakennuksen esteettömyyteen ja erilaisten käyttäjäryhmien yhdenvertaisuuteen liittyvien näkökohtien laaja huomioiminen.

Usein tuotteita kuitenkin hankitaan kansainvälisiltä markkinoilta ja myös maista, joissa elää paljon haavoittuvassa asemassa olevia ihmisiä. Tällöin tuotteiden jäljitettävyyden, reilu kauppa sekä työntekijöiden työ- ja ihmisoikeuksien kunnioittaminen nousevat etualalle. Vaikka mahdollisuuksia olisi periaatteessa runsaasti, sosiaalisen vastuullisuuden teemat näkyvät julkisten hankintojen johtamisessa usein muita näkökulmia vähemmän. Tämä tuli esiin [KEINOn julkisten hankintojen johtamisen tilaa koskevassa selvityksessä](#)

Mahdollisia sosiaalisen kestävyyden linjauksia julkisille hankinnoille:



Hankinnoilla työllistäminen ja esimerkiksi osatyökykyisten työmahdollisuuksien lisääminen

Esteettömyyden ja saavutettavuuden edistäminen

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden lisääminen

Työelämän perusoikeuksien ja ihmisoikeuksien noudattaminen

Eettisten toimitus- ja valmistusketjujen sekä reilun kaupan periaatteiden edistäminen

3.3. Ekologinen kestävyys julkisissa hankinnoissa

**Suomen keskeiset
ympäristöhaasteet liittyvät
ilmastonmuutoksen torjuntaan,
luonnon monimuotoisuuden
hupenemiseen, vesistöjen
rehevöitymiseen sekä liian
suureksi paisuneeseen
luonnonvarojen kulutukseen.**

Ekologisen kestävyys osalta hankintastrategiaan voidaan nostaa esimerkiksi:



Ilmastomuutoksen torjuminen, vähähiilisyyys ja hiilineutraalius

Resurssiviisaus, energian ja materiaalien käytön tehostaminen, jätteen synnyn ehkäisy ja kiertotalous

Luonnon monimuotoisuuden edistäminen

Vesistöjen rehevöitymisen ehkäisy

Haitallisimpien aineiden käytön vähentäminen



3.4. Innovatiivisuus julkisissa hankinnoissa 1/4

Hankinnan kohde on innovatiivinen, kun hankinta kohdistuu kokonaan uuteen tai aiemmasta merkittävästi paranneltuun tuotteeseen tai palveluun.

Hankintaprosessiin kohdistuva innovatiivisuus taas ilmenee uudenlaisina käytäntöinä hankinnan suunnittelussa, itse hankintamenettelyn läpiviennissä tai hankinnan kohteen käyttöönotossa. Lisäksi hankintayksikkö voi sisällyttää sopimuskauteen innovatiivisuuteen kannustavia elementtejä.

Innovatiivisten hankintojen haasteena on, että innovatiivisuus voi tarkoittaa hyvinkin erilaisia asioita eri yhteyksissä. Innovatiivisuus ei olekaan välttämättä itseisarvo, vaan keskeistä on mahdollistaa uudet ratkaisut ja prosessit strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. [Innovatiivisten julkisten hankintojen toimenpidesuunnitelmassa](#) esitetään toimia, joilla innovatiivisten hankintojen osuus voidaan nostaa 10 prosenttiin julkisista hankinnoista hallituskauden loppuun mennessä.

Hankintojen innovaatiopotentiaalin tunnistamista sekä innovatiivisuutta luovaa toimintatapaa voi johtaa ja kehittää.

Innovatiivisia hankintoja voi edistää tekemällä systemaattista yhteistyötä alan yritysten ja tutkimuslaitosten kanssa. Hankintojen innovaatiopotentiaalin tunnistamista sekä innovatiivisuutta luovaa toimintatapaa voi johtaa ja kehittää. Markkinatuntemus ja -analytiikka sekä markkinavuoropuheluosaaminen ovat tässä keskeisiä työkaluja. Tärkeää on myös kehitysmyönteisen asenteen omaksuminen ja ketterä toiminta alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Miten innovatiivisuus kannattaa kirjata hankintoja ohjaaviin linjauksiin?

Strategiassa voidaan linjata, että innovaatiopotentiaali arvioidaan aina, kun hankinnan valmisteluvaiheessa tunnistetaan hankinnan pitävän sisällään innovatiivista potentiaalia joko tilaajan ja/tai toimittajan toiminnan suhteen.

Lue lisää hankintojen innovaatiopotentiaalin arvioinnista Keino-osaamiskeskuksen tuottamasta [Hankintojen innovaatiopotentiaalin arviointiohjeesta](#)

Innovatiivisten hankintojen ja hankintaprosessien käyttöön voi kannustaa esimerkiksi seuraavissa tapauksissa 4/4



Nykyisten tuotteiden, palveluiden ja palveluntarjoajien toiminnassa on haasteita.

Markkinoille on syntynyt uusia laadullisesti parempia ja/tai kustannustehokkaampia tapoja vastata organisaation tarpeisiin.

Organisaatio tarvitsee myös ulkopuolisia resursseja haasteensa ratkaisemiseksi. Tällöin voidaan ottaa käyttöön innovatiivisia sopimus- ja toteutusmalleja, kuten allianssimalli.

Organisaation tehtävissä, toimintaympäristössä tai palvelujärjestelmissä tapahtuneet muutokset kannustavat uusien ratkaisujen etsimiseen.

4. Hankintoja ohjaavan strategian toiminnallistaminen

4.1. Toiminnallistaminen strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla

4.2. Hankintoja ohjaavan strategian toiminnallistamisen elementit

4.2.1. Hankintoja ohjaavasta strategiasta viestiminen

4.2.2. Hankintaosaamisen johtaminen ja kehittäminen

4.3. Hankintoja ohjaavan strategian toiminnallistamisen välineitä



A large teal circle with a white brushstroke border is on the left. Several yellow circles of different sizes are scattered around it.

**“Hankintastrategian
toiminnallistaminen
on kaikkea sitä, mitä
tarvitaan
strategisten
tavoitteiden
toteuttamiseksi.”**

4. Hankintoja ohjaavan strategian toiminnallistaminen 1/3



4. Hankintoja ohjaavan strategian toiminnallistaminen 2/3

Toiminnallistamisessa on oleellista miettiä esimerkiksi, minkä asian tulee tapahtua ennen kuin jokin toinen asia voi toteutua.

Siksi **toiminnallistamisen prosessi on räätälöitävä juuri oman organisaation nykytilanteeseen, resursseihin, toiminta- ja päätöksentekotapoihin sopivaksi.**

Toiminnallistaminen tarkoittaa erilaisia toimia organisaation eri osissa. Hierarkkinen, elementtikohtainen ja prosessinmukainen jaottelu ovat erilaisia tapoja tarkastella toiminnallistamista. Näitä kaikkia on suositeltavaa käyttää samanaikaisesti.

Toiminnallistaminen vaatii aikaa ja niin organisaation omien kuin ulkoistenkin sidosryhmien kuuntelemista. Kyse on aktiivisesta, kehittävästä yhteistyöstä, jossa ollaan valmiita muuttamaan suunnitelmia etenemisestä. Parhaimmillaan toiminnallistaminen onkin jatkuvaa arjessa tekemistä ketterän kehityksen oppien mukaisesti.

Erilaisia tapoja tarkastella toiminnallistamista 3/3



Hierarkkinen jaottelu: vastuunjako ja keskinäinen yhteistyö eli toiminnallistaminen organisaation eri tasoilla (strateginen, taktinen ja operatiivinen).



Elementtikohtainen jaottelu: toiminnallistaminen eri keinoja käyttäen (osaamisen kehittäminen ja viestintä).



Prosessinmukainen jaottelu: toiminnallistaminen eri välinein, vastuualueittain ja aikataulujen näkökulmasta (tiekartat ja/tai toimeenpanosuunnitelmat).

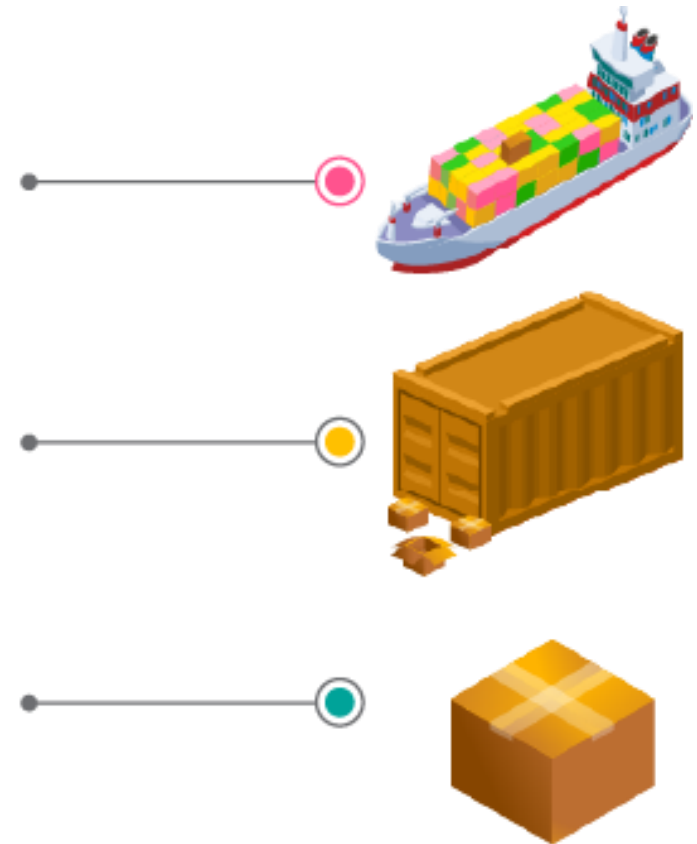


4.1. Toiminnallistaminen strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla 1/5

Toiminnallistaminen voidaan jakaa kolmeen hierarkkiseen tasoon: strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen ([vertaa Hankintoja ohjaavien strategisten linjausten tasot](#)). Hierarkkisella jaottelulla on mahdollista osoittaa, missä toiminnallistamisen osa-alueissa eri toimijoilla on rooli tai selkeä vastuu. Se auttaa siis löytämään oikeat toimijat ja ajoittamaan erilaiset toimet kokonaisuuden kannalta parhaalla tavalla.



2/5





4.1. Toiminnallistaminen strategisella tasolla 3/5

Strategisen tason toiminnallistamisessa poliittisilla päättäjillä ja johtajilla on selkeä vastuu. Kyse on linjausten ja tavoitteiden toteuttamisen määrittelystä usein vaalikaudet ylittävässä aikaikkunassa toimintaympäristö huomioiden.

Lisäksi kyse on tavoitteiden ja linjausten karkeasta priorisoinnista eri kategorioissa, toiminnallistamisen yleistason suunnittelusta sekä seurannan mittareiden määrittämisestä. Tämä työ tehdään yleensä jo strategian luomisen aikana.





4.1. Toiminnallistaminen taktisella tasolla 4/5

Taktisen tason toiminnallistamisessa korostuu johtajien ja hankinta-ammattilaisten yhteistyö. Alussa taktisen tason toiminnallistaminen limittyy ajallisesti strategisen tason toiminnallistamiseen. Prosessin lopussa taas päällekkäisyyttä on operatiivisen tason toiminnallistamisen suhteen. Sisällöllisesti taktisen tason toiminnallistaminen on yksityiskohtaisempaa. Keskeisessä osassa ovat organisaation päätöksenteko, organisaatiokulttuuri ja toimintamallit. Taktisen tason toiminnallistamisen yhteydessä määritellään eri toimijoiden roolit ja vastuut esimerkiksi sen osalta, kuka tekee päätökset missäkin kohtaa prosessia.

Käytännössä taktisen tason toiminnallistaminen saattaakin tarkoittaa vaikkapa erilaisten työryhmien kokoonpanojen ja roolien suunnittelua sekä yhteistoimintaa strategisten hankintojen ohjaus- tai johtoryhmän kanssa. Seurannan mittareiden tarkentaminen ja seurantatiedon analysointi kuuluu myös toiminnallistamisen taktiselle tasolle. Lisäksi taktiseen toiminnallistamiseen kuuluu oleellisesti yhteistyö esimerkiksi oman alueen toimijoiden ja yritysten kanssa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.





4.1. Toiminnallistaminen operatiivisella tasolla 5/5

Operatiivisella tasolla toiminnallistaminen on suurelta osin hankintamattilaisten vastuulla, mutta esimerkiksi tietyt strategisesti merkittävät yhteistyön tavat edellyttävät myös poliittisen johdon mukana oloa. Käytännössä operatiivisen tason toiminnallistaminen on arkisten toimintatapojen ja prosessien luomista hankintakategorioille tai tietyille hankintojen kohteille.

Operatiivisen tason toiminnallistaminen voi alkaa jo [maturiteetin analysoinnista](#) ja niiden prosessivaiheiden tunnistamisesta, joissa on erityistä kehittämisen tarvetta. Esimerkiksi yksityiskohtaisten prosessikaavioiden tekemisestä voi olla hyötyä, kun uutta toimintamallia lähdetään toteuttamaan. Yleensä tämä työ vaatii eri rooleissa olevien henkilöiden tehtävien tarkkaa määrittelyä. Tämä on aikaa vievä vaihe, jossa eri osapuolten kuuntelulle ja keskustelulle kannattaa varata riittävästi aikaa.

Operatiivinen toiminnallistaminen tulee linkittää sekä hankintayksikön että koko organisaation johtamiseen esimerkiksi yhtenäisen [vaikuttavuuden arvioinnin ja seurannan avulla](#). Oleellista on kytkeä vaikuttavuustavoitteet resurssien kohdentamiseen: henkilöstöresursseihin, osaamisen kehittämiseen sekä hankintojen osto-/investointibudjetoinnin raameihin. Vaikuttavuuden kannalta on hyvä suunnitella yhdessä myös se tapa, jolla uudenlaista tekemistä ja haluttuja lopputuloksia seurataan ja arvioidaan.





4.2. Hankintoja ohjaavan strategian toiminnallistamisen elementit 1/3

Strategian toiminnallistaminen on pitkälti ihmisten johtamista ja sitouttamista asian taakse, eli motivointia. Motivointiin liittyy erilaisia elementtejä eli tekijöitä, joilla on siihen vaikutusta. Jaamme nämä karkeasti **tietoihin** ja **taitoihin**. Kun ihmisillä on tietoja tehdyistä suunnitelmista ja tavoitteista, heidän on helpompi sitoutua niihin. Tähän tarvitaan jatkuvaa ja avointa viestintää eli toiminnallistamista tietojen kautta.

> Hankintoja ohjaavasta strategiasta viestiminen

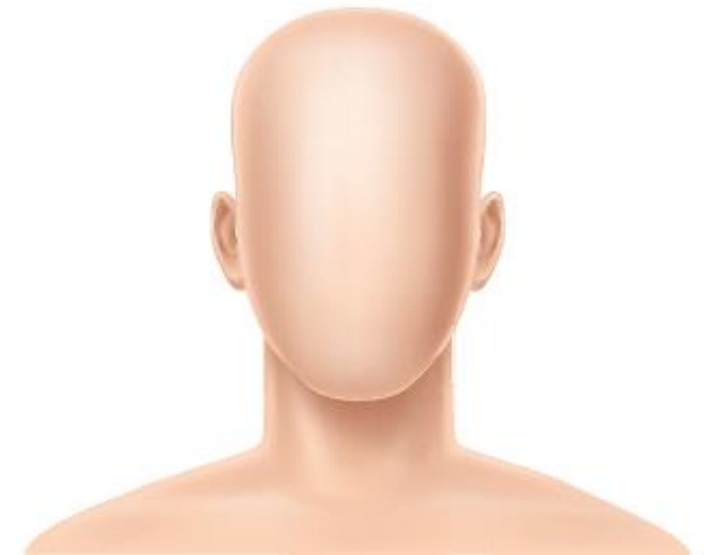
Kun ihmisillä on taitoja toteuttaa tehtyjä suunnitelmia ja asetettuja tavoitteita, heidän on helpompi motivoitua ja sitoutua niihin. Tähän tarvitaan osaamisen arviointia ja kehittämistä eli toiminnallistamista taitojen kautta.



4.2. Hankintoja ohjaavan strategian toiminnallistamisen elementit 2/3

> Hankintaosaamisen johtaminen ja kehittäminen

Motivointi vaatii psykologista tai taktista pelisilmää, sillä ihmiset ovat yksilöitä ja motivoivat tekijät voivat siksi olla kovin erilaisia. Kun yhtä motivoi mahdollisuus pienentää organisaation hiilijalanjälkeä, toinen syttyy säästetyistä euroista ja kolmas mahdollisuudesta profiloitua edelläkävijänä. Oli motivaationa toimia mikä tahansa, tarvitaan toimintaan tietoja ja taitoja, joita voidaan muokata ja kehittää. Kyse on siis muutosjohtamisesta ja sen reseptistä.



MUUTOSJOHTAMISEN KAKKU

Pohjaan:

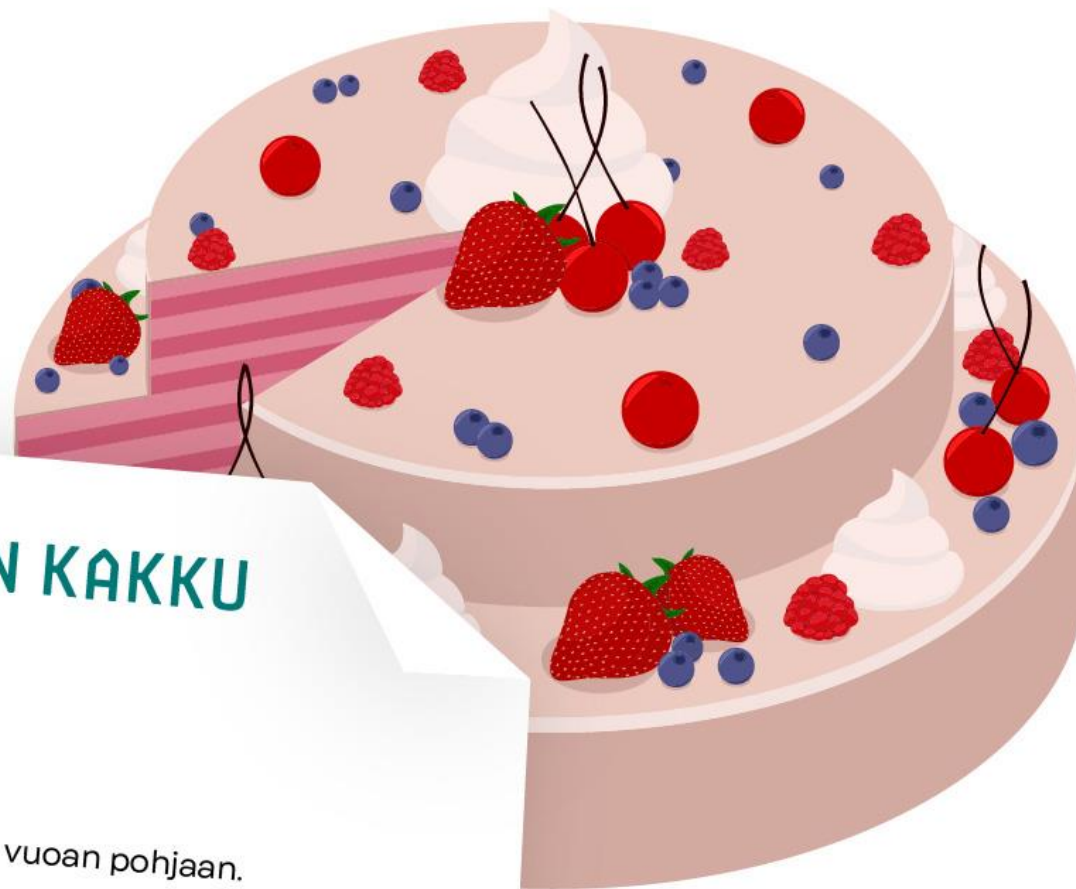
- 1 osa **suunnitelmallisuutta**
- 1 osa **kuuntelemista**

Sekoitetaan ainekset yhteen ja painellaan vuoan pohjaan.

Täytteeseen:

- 2 Osaa **viestintää ja osaamisen kehittämistä**
 - 2 Osaa **kärsivällisyyttä**
- Salaisena ainesosana **oma sitoutuminen ja usko muutokseen.**

Vatkataan ainekset yhteen ja lisätään pohjan päälle kevyesti sekoittaen.



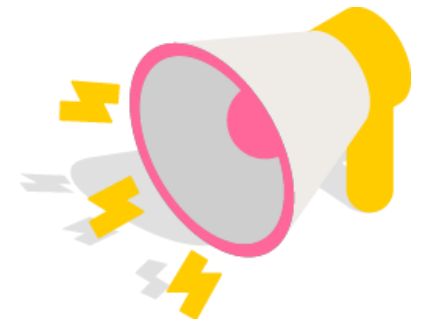


4.2.1. Hankintoja ohjaavasta strategiasta viestiminen 1/2

Hankintoja ohjaavaa strategiaa ei voida toimeenpanna ilman riittäviä tietoja sen sisällöstä ja menetelmistä toteuttaa strategiaa. Ainoa keino tähän on viestiä näistä riittävästi ja ajoissa. Strategian toteuttaminen on kuitenkin usein uusi tapa toimia, muutos, joka tulee toteuttaa. Muutoksen dynamiikkaan liittyy liikkeelle lähdön kitka, jota monesti kutsutaan muutosvastarinnaksi. Kaikilla mukana olevilla toimijoilla on myös tarve säilyttää kasvonsa. Tätä ei ole syytä pelästyä tai kierrellä.

Kitka vain pitää huomioida muutosprosessin suunnittelussa ja siitä viestimisessä. Kun muutosta viedään eteenpäin kuunnellen ja muutokseen osallistuvien osaamista arvostaen, luottamusta voidaan ylläpitää ja vahvistaa.

Kaikkiaan hankintastrategian toiminnallistaminen on mitä suurimmassa määrin muutosjohtamista - eli viestintää, tietojen kautta toiminnallistamista.

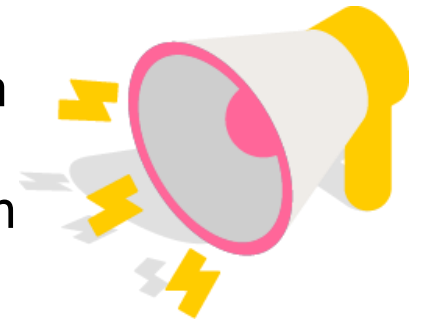




4.2.1. Hankintoja ohjaavasta strategiasta viestiminen 2/2

Ihmisten motivoinnin ja liikkeellelähdön kitkan ohella muutosjohtamisessa on syytä keskittyä resurssien oikeanlaiseen kohdistamiseen, toimintamallien ketterään kehittämiseen ja tämän kaiken selkeään ja oikea-aikaiseen viestintään. On tärkeää jaksaa toistaa ja palata tekemiseen, joka tulee tehdä toisella tavalla. Vahvistamista on tarpeen tehdä avainhenkilöiden kanssa yksilötasolla. Mutta yhtä tärkeää on, että koko organisaatiota muistutetaan asiasta aika ajoin.

Kun muutos on saatu liikkeelle, on oleellista olla valmistautunut todentamaan muutoksen suuntaa sekä viestimään siitä organisaatiossa. Muutoksen hitaus saattaa yllättää, vaikka siihen olisi kuinka hyvin varautunut. Iloitse pienistäkin askelista. Varaudu myös siihen, että muutoksen tavoitteet muuttuvat matkan varrella, jos esimerkiksi organisaation virkamies- tai poliittinen johto vaihtuu.





4.2.2. Hankintaosaamisen johtaminen ja kehittäminen

Onnistuneiden julkisten hankintojen tekeminen ja johtaminen vaatii monenlaista osaamista.

Hankintaosaamisen kehittämistä voi tehdä yksilö-, toimintayksikkö- tai organisaatiotasolla. Kun hyödynnetään yhtenäistä tapaa tunnistaa ja kehittää hankintaosaamista, helpottaa se tiedon ja hyvien käytänteiden jakamista ja soveltamista.

Hankintoihin liittyvää osaamista voidaan jaotella nimenomaan hankintoihin liittyviin pätevyyskseen, kuten **hankintojen valmistelun, toteutuksen ja sopimushallinnan osaamiseen sekä yleisiin projektinhallinta- ja tiimityötaitoihin.**

Euroopan komissio kehittää hankintaosaamisen tunnistamisen ja kehittämiseen ProcurComp EU -työkalua, josta valtiovarainministeriö laatii kansallisen version vuoden 2021 aikana osana [Hankinta-Suomi-työtä](#).

Lisää hankintaosaamisen osa-alueista ja kehittämisestä voit lukea sivuilta [Hankintaosaamisen kehittäminen](#).





4.3. Hankintoja ohjaavan strategian toiminnallistamisen välineitä 1/2

Strategisten linjausten toiminnallistamisen välineinä voidaan hyödyntää erilaisia tiekarttoja ja toimenpidesuunnitelmia. Niiden laatiminen on erityisen hyödyllistä, jos suunnitelmat pystytään työstämään riittävän yksityiskohtaiselle tasolle. Tärkeää olisi esimerkiksi määrittää jokaisen toimenpiteen kohdalla, miten asia tehdään, kuka sen tekee, missä aikataulussa ja minkälaisen yhteistyökuvion osana. Myös päätöksenteko- ja valmisteluprosessit olisi hyvä miettiä valmiiksi – samoin se, milloin ja millä tavoin asian edistymistä seurataan. Toisin sanoen: toimenpidesuunnitelmasta tai tiekartasta kannattaa tehdä operatiivisen tai taktisen tason asiakirja – ei strategisen tason asiakirjaa tai pelkkää toimenpiteiden listausta.

Esimerkki hankintojen toiminnallistamisen välineestä on **Hankintojen tulevaisuuspolku**. Se on metodi, jonka avulla voidaan luoda organisaatiolle lähivuosien toiminnallistamisen tavoitteet. Tulevaisuuspolku helpottaa konkreettisten kehitysaskelien asettamista kullekin vuodelle. Se kattaa laajan kirjon asioita kuten johtamisen, osaamisen, asenteet, työkalut ja tiedon. [Lue lisää tulevaisuuspolusta hankintakeino.fi-sivustolta.](https://hankintakeino.fi)





4.3. Hankintoja ohjaavan strategian toiminnallistamisen välineitä 2/2

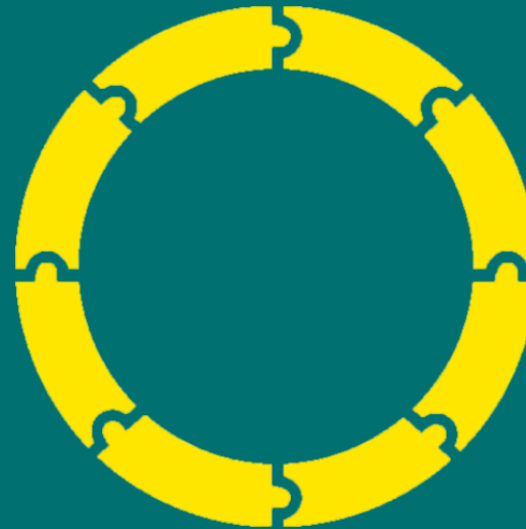
Toinen esimerkki toiminnallistamisen välineistä on hankintojen strategisen suunnittelun apuväline **Hankintaluotsi**. Palvelussa hyödynnetään julkisten API-rajapintojen avulla saatavaa tietoa hankintasuunnittelun tukena. Hankintaorganisaatio voi järjestelmässä esimerkiksi osallistaa johtoaan tai eri sidosryhmiään hankintalinjausten arviointiin tai hankintatoimenpiteiden ideointiin. Hankintaluotsi-työskentelyn avulla organisaatio luo hankintojen toteutussuunnitelman, jonka kautta strategiset hankinnat ja hankintatavoitteet on mahdollista toiminnallistaa.

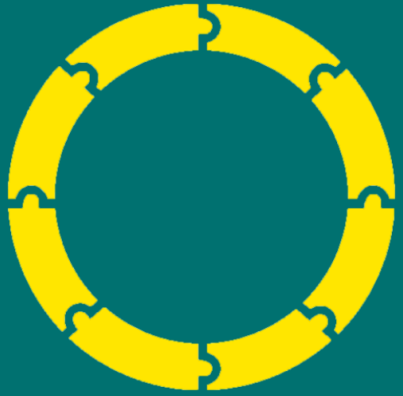
Yksittäisen hankinnan suunniteltuja toimenpiteitä ja toteutuneita toimenpiteitä on myös mahdollisuus arvioida Hankintaluotsi-työvälineen avulla jälkikäteen - ja parhaimpia hankintatapauksia on mahdollisuus jakaa hyvinä esimerkkeinä muiden organisaatioiden hyödynnettäväksi. Hankintaluotsia pilotoitiin osana KEINO-akatemiaa vuosina 2019-2020, ja siitä on tulossa ilmainen ja avoin palvelu julkiselle sektorille osana koko julkisen sektorin käyttämää Hilma-palvelua.



5. Hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi

- 5.1. Strategisen tason arviointi
- 5.2. Kategoriatason arviointi
- 5.3. Yksittäisen hankinnan arviointi





5. Hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi 1/5

Hankintoihin liittyvää vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointia voidaan tehdä kolmella tasolla (vertaa [Hankintoja ohjaavien strategisten linjausten tasot](#); [Toiminnallistaminen organisaation eri tasoilla](#)):



**Strategisen
tason arviointi**

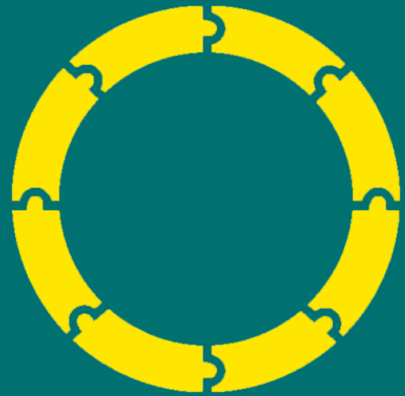


**Kategoriataason
arviointi**



**Yksittäisen
strategisesti
tärkeän hankinnan
arviointi**

Arviointia voidaan tehdä joko ennakko- tai jälkikäteisarviointina. Lisäksi arviointia on syytä tehdä toimeenpanon aikana. Tämä pätee niin yksittäisiin, strategisesti merkittäviin hankintoihin kuin hankintoja ohjaaviin strategisiin linjauksiin.



5. Hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi 3/5

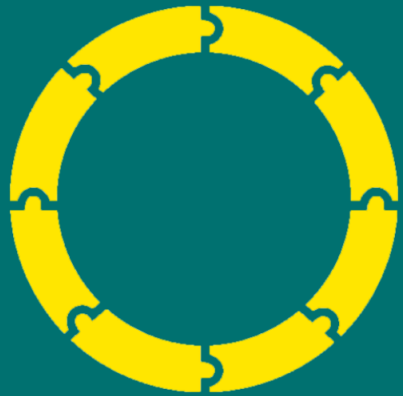
Hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnin keskeiset käsitteet

Mittarointi: Strategialle asetettujen tavoitteiden toteutumisen seurantaan varten muodostetaan mittareita, joita seuraamalla voidaan todentaa, saavutetaanko asetetut tavoitteet. Oikeiden mittareiden tunnistamiseksi on tärkeä ymmärtää haluttuun muutokseen johtavaa kehityskulkua ja syy-seuraussuhteita. Mittaroinnissa voidaan hyödyntää eri tasoilla toimivia mittareita kuten prosessi- ja tulosmittareita, jotka molemmat ovat keskeisiä halutun muutoksen saavuttamisen kannalta. Muutoksen todentamisessa on keskeistä ymmärtää seurannan ajankohdan ja lähtötilanteen välinen erotus mitattavan asian suhteen. Tämä tarkoittaa, että muutosta todennettaessa lähtötilanteen tuntemus mitattavan asian suhteen on keskeistä. Esimerkkejä hankintoihin liittyvistä mittareista ja vinkkejä niiden laatimiseen löytyy hankintojen ennakoarvioinnin oppaasta kohdista Laadi mittarit vaikutusten arvioimiseksi sekä Keinoja muutosta mittaavien mittarien laadinnalle.

Vaikuttavuus ja vaikutukset:

Vaikuttavuuteen liittyy aina tavoitteellisuus, ja vaikuttavuuden arviointia toteutetaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Sen sijaan vaikutukset voivat olla positiivisia tai negatiivisia, ja voidaan puhua myös suorista tai välillisistä vaikutuksista. Vaikuttavuuden ja vaikutusten ennakoarviointi on keskeistä strategisesti merkittävien hankintojen valmistelussa.

5. Hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi 4/5



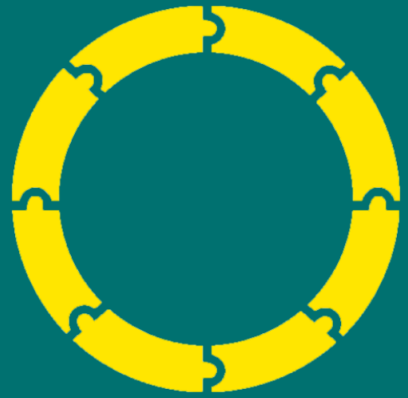
Vaikuttavuus kuvaa hankinnalla tavoiteltuja myönteisiä yhteiskunnallisia muutoksia tai hyötyjen toteutumista. Vaikuttavuus syntyy keskipitkällä (noin 3-6 vuotta) tai pitkällä (6+ vuotta) aikavälillä.



Vaikutukset koostuvat hankinnan seurauksena syntyvistä konkreettisista muutoksista, esimerkiksi ihmisten käyttäytymisessä, yhteiskunnassa, taloudessa tai ympäristössä. Haluttujen ja ei-haluttujen vaikutusten arvioimisessa ja todentamisessa voidaan käyttää laskentaa (esim. eurot tai hiilitonnit).

5. Hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi 5/5

Arviointi kannattaa, sillä sen avulla työn hedelmät tulevat näkyviin ja niistä voidaan viestiä. Arviointi opettaa myös, mikä ei toimi, ja missä kannattaa vaihtaa suuntaa. Arviointi on keskeinen osa tiedolla johtamista.



5.1. Hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden strategisen tason arviointi

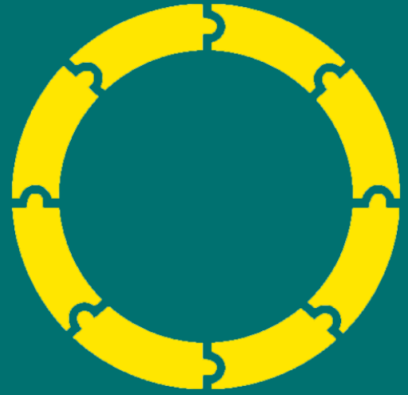
Hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden strategisen tason arvioinnissa keskeistä on pohtia, pystytäänkö hankintojen toteutuksessa tehdyillä valinnoilla edistämään koko organisaatiolle ja erityisesti hankinnoille asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Vaikutusten ja vaikuttavuuden **strategisen tason arvioinnissa** voidaan tarkastella sellaisia organisaation toimintatapaan ja kapasiteettiin liittyviä asioita kuten hankintojen vuosikellon käyttö, markkinavuoropuhelujen käyminen ja henkilöstön osaamisen kasvattaminen.

Lisäksi voidaan arvioida sitä, miten hankinnat kokonaisuutena toteuttavat organisaation strategisia tavoitteita, kuten hiilidioksidipäästöjen laskua tai työllisyyden nousua.



Organisaatiotason tietoa voidaan kerryttää esimerkiksi arvioimalla jokainen hankinta tiettyjen kriteerien kautta hyödyntämällä hankintojen analysoinnin ja tiedolla johtamisen työkaluja tai seuraamalla tiettyjä ennalta asetettuja mittareita. Hankintakeino.fi -sivustolta löytyy esimerkkejä onnistuneesta johtamisen kehittämisestä.

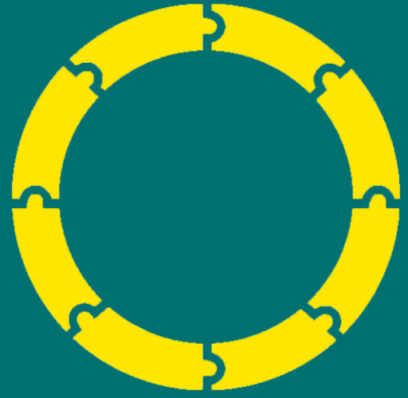


5.2. Hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden kategoriataason arviointi

Kun arvioidaan hankintoja kategoriatasolla, voidaan kiinnittää huomioita samoihin seikkoihin kuin strategisen tason arvioinnissa.

Erona edelliseen on kuitenkin se, että arviointi kohdistuu vain tiettyyn tai tiettyihin keskeisiksi katsottuihin hankintakategorioihin kuten vaikkapa palveluhankintoihin, tieto- ja viestintätekniikkaan tai kiinteistöjen ylläpitoon.

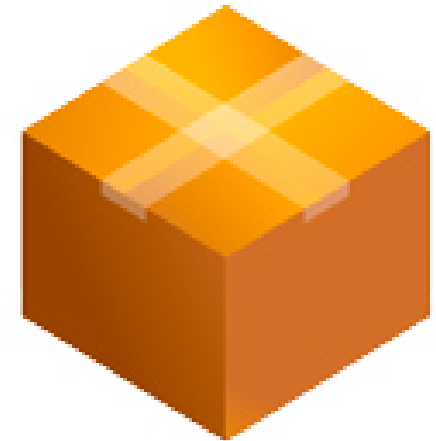




5.3. Yksittäisen hankinnan vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi

Yksittäisen hankinnan arvioinnissa keskeistä on, miten yksittäisellä hankinnalla saavutetaan hankinnalle asetettuja vaikuttavuustavoitteita. Arviointi toteutetaan strategisesti merkittävillä hankinnoilla. Hankintojen ennakoarvioinnista on julkaistu KEINO-osaamiskeskuksen oma opas:

[Opas hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden ennakoarviointiin](#)



6. Strategian vaikuttavuuden mittarit

6.1. Esimerkkejä mittareista

6. Strategian vaikuttavuuden mittarit 1/2

Hankintojen strategisissa linjauksissa määritellään, miten hankinnoilla tuetaan organisaation tavoitteita. Organisaation strategiassa voidaan esimerkiksi linjata ekologisuus toiminnan tavoitteeksi, jolloin tämän tulisi näkyä myös sen toteuttamissa hankinnoissa. Mistä organisaatio sitten tietää, onko tavoitteet saavutettu?



6. Strategian vaikuttavuuden mittarit 2/2

Yksittäiset organisaatiot ja hankintayksiköt voivat hyödyntää [Suomen kansallisessa hankintastrategiassa](#) laadittuja mittareita ja vaikuttavuuden kokonaismallia. Mallia voidaan käyttää, jotta säännöllinen arviointi ja seuranta voidaan sisällyttää osaksi organisaation systemaattista ohjausta ja johtamista.

Kansallisen hankintojen strategian vaikuttavuuden arvioinnin kokonaismalli tarjoaa kehikon, jonka kautta organisaatiot voivat itse arvioida toteuttamaansa muutosta ja ohjata hankintojensa vaikuttavuutta. Kansallinen hankintastrategia esittää kahdeksan tahtotilaa ja 25 niitä konkretisoivaa tavoitetta. Tavoitteiden toteutumisen eli strategian vaikuttavuuden seuraamiseksi on määritetty 27 mittaria. Mittareiden avulla todennetaan strategian avulla aikaansaatu muutos ja tehdään näkyväksi onnistumiset ja vaikuttavuus lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä.

Osa mittareista sopii suoraan organisaation muutoksen ja hankinnoilla saavutettujen vaikutusten todentamisen työvälineiksi. Osa puolestaan osoittaa kehittämisen kohteita ja suuntaa, johon yksittäisen hankintayksikön kannattaa panostaa tavoitteiden edistämiseksi.



6.1. Esimerkkejä mittareista 1/2

Hankintojen strategisen johtamisen mittarit

Kehittämisen kohteita osoittavia mittareita ovat erityisesti organisaatioita hankintojen strategiseen johtamiseen kannustavat mittarit, kuten hankintastrategian tai hankintojen strategisten linjausten ja hankintojen operatiivisen toteuttamissuunnitelman laatineiden hankintayksiköiden osuus tai vaikuttavuustavoitteiden järjestelmällistä seuranta toteuttavien organisaatioiden osuus.

Hankintataitojen, tiedolla johtamisen ja vaikuttavuuden mittarit

Hankintataitojen tason seurantaan kehitettävän työkalun avulla myös yksittäiset hankintayksiköt voivat seurata oman osaamisensa kehityksen tasoa. Tiedolla johtamisen ja vaikuttavuuden kehittämiseen kannustavia mittareita kannattaa hyödyntää oman toiminnan säännöllisessä seurannassa. Seurattavia asioita ovat tällöin esimerkiksi se, hyödynnetäänkö organisaatiossa hankintoihin liittyviä data-alustoja ja kansallisesti tarjolla olevia sähköisiä työkaluja, toteutetaanko organisaatiossa vaikuttavuusperusteisia hankintoja, ja seurataanko organisaatiossa järjestelmällisesti hankintojen laatua ja vaikutuksia.

Toimivan hankintaprosessin ja innovaatioiden mittarit

Julkaistujen tietopyyntöjen ja markkinavuoropuhelukutsujen osuuden seuranta, hankintasuunnitelmien ja kilpailutuskalentereiden säännöllinen hyödyntäminen, tarjousten määrän kehityksen ja kilpailutuksiin osallistuvien ja voittaneiden yritysten profiilin seuranta sekä innovaationäkökulmien huomioinnin ja palvelunkäyttäjien osallistamisen seuranta antavat organisaatiolle tietoa toimivien ja laadukkaiden hankintojen osallistavasta toteuttamisesta ja markkinoiden elinvoimaisuuden sekä innovaatioiden edistämisestä.



6.1. Esimerkkejä mittareista 2/2

Taloudellisen kestävyysmittarit

Taloudellisen kestävyysmittareiden edistämiseksi organisaatioita kannustetaan esimerkiksi ottamaan käyttöön kehitteillä oleva rikosrekisteriotteiden tarkastamista tukeva teknologia ja toteuttamaan hankintoja suunnitelmallisesti elinkaari- ja vaikuttavuuslaskelmia hyödyntäen. Näin tulisi toimia erityisesti suurissa ja pitkäikäisissä hankinnoissa ja niiden kustannustehokkuuden arvioinnissa.

Sosiaalisen kestävyysmittarit

Sosiaalisen kestävyysmittareiden edistämiseksi organisaatiot voivat seurata työllistymisehtoa hyödyntävien hankintojen määrän ja osuuden kehitystä sekä näiden pohjalta syntyneiden työ- ja oppisopimuspaikkojen määrää. Lisäksi ihmisoikeusriskien ja perusoikeuksien arviointi hankinnoissa on oleellista, kuten myös yhteisen kansallisesti kehitettävän Code of Conduct (CoC) -mallin käyttöönotto.

Ekologisen kestävyysmittarit

Suomen hiilineutraalius- ja kiertotaloustavoitteita edistävillä hankinnoilla ja luomuruoan lisäämisellä ruokapalveluhankinnoissa edistetään ekologisen kestävyysmittareiden toteutumista, kun organisaation oma seuranta ja arviointi ohjaavat huomioimaan kyseisiä näkökohtia hankintojen toteutuksessa.



KEEP CALM

AND

MANAGE YOUR
PROCUREMENT

hankintakeino.fi/hjk-muistilista

HANKINTOJEN JOHTAJAN JA KEHITTÄJÄN MUISTILISTA

1. **Otan riittävästi aikaa** itselleni ja muille, jotta selvitämme nykytilanteen monipuolisesti eri toimijoiden näkökulmasta.
2. **Kirkastan, mitä strategisia tahtotiloja toteutetaan** hankintojen avulla tai missä hankinnoilla on keskeinen rooli.
3. **Suunnittelen, aikataulutan ja priorisoin yhteistyössä** niiden toimijoiden kanssa, jotka ovat keskeisessä roolissa strategian toimeenpanossa tai joiden työhön toimeenpano vaikuttaa.
4. **Selvitän, missä on tarve lisäkoulutukselle tai rekrytoinnille** ja uudelle tai innovatiiviselle tekemiselle.
5. **Otan käyttöön tavan tunnistaa riskit.**
6. **Pidän toiminnallistamisen suunnitelmat ajantasaisina ja kaikille avoimina** sekä viestin hankintojen strategisesta johtamisesta, sen kehittymisestä ja tuloksista asianomaisille.
7. **Seuraan ja arvioin** sekä käytän organisaatiooni sopivalla tavalla hankintoihin ja hankintojen johtamiseen liittyvää tietoa.

©KEINO-osaamiskeskus 2020

Kirjoittajat

Annukka Berg, Salla Koivusalo, Liisa Lehtomäki
Mika Hänninen, Maria Merisalo, Juha Oksanen,
Kirsi Hyytinen, Kalle Pinni, Perttu Pohjonen

Suositteltu viittaamistapa: KEINO-osaamiskeskus
(2020) Julkisten hankintojen johtaminen ja
kehittäminen. www.hankintakeino.fi/sites/default/files/media/file/Hankintojen_johtamisen_ja_kehittamisen_perustieto_paketti_final.pdf