

Mitä opimme kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen akatemiaista?

KEINOn teema-akatemioiden opit ja suositukset

08/2024

Sisällysluettelo

Mitä opimme kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen akatemiaista?	3	Miten KEINOn akatemit toimivat, ja miten ne vaikuttavat julkisten hankintojen kestävyys- ja innovatiivisuuteen?	9
Suosituksien hankintojen vaikuttavuuden edistämiseksi		Haasteista ratkaisuihin – Keskeiset oivallukset ja opit teema-akatemiaista	10
Päättäjille kansallisella tasolla	4	Esimerkkejä teema-akatemiaihin osallistuneilta organisaatioilta	17
Hankintayksikölle	5	Lisätietoja	22
Asiantuntija- ja kehittämisorganisaatioille sekä tutkimuslaitoksille	7		
Julkisissa hankinnoissa on 47 mrd. euron vipuvarsi vaikuttavuuteen - Mistä on kyse?	8		

Mitä opimme kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen akatemiaosta?

Julkiset hankinnat ovat strateginen toiminto, jolla voidaan edistää vähähiilisyttä, kiertotaloutta, sosiaalista hyvinvointia ja oikeudenmukaisuutta sekä edesauttaa innovatiivisten ratkaisujen syntymistä. Tavoitteen toteuttamiseksi hankintayksiköissä tarvitaan uudenlaista osaamista ja yhteistyötä.

KEINO-osaamiskeskus toteutti kuuden vuoden aikana yhteensä yksitoista akatemiaa, joissa tuettiin hankintayksiköitä kehittämään hankintojen johtamista ja kytkemään siihen kestävyys- ja innovaatiotavoitteita.

Jotta julkisten hankintojen potentiaali yhteiskunnallisten tavoitteiden ja uusien innovatiivisten ratkaisujen edistämisessä voi toteutua, päättäjien tulee tunnistaa niiden merkitys ja suunnata resursseja kehittämisen tueksi. Hankintayksiköissä tarvitaan aktiivista otetta ja eri toimijoiden yhteistyötä, joka voi toteutua asiantuntija- ja kehittämisorganisaatioiden ja tutkimuslaitosten tuella.

Kokosimme tähän politiikkasuositukseen keskeiset opit ja suositukset vähähiilisyden, kiertotalouden ja innovatiivisuuden edistämiseksi julkisissa hankinnoissa:

1. **Lisätään ymmärrystä toimialojen välillä sovittamalla yhteen eri vastuualueiden päämääriä, linjauksia ja toimintatapoja.**
2. **Lisätään ymmärrystä yhteiskunnallisista tavoitteista ja niiden kytkemisestä hankintoihin hyödyntämällä tietoa eri lähteistä.**
3. **Tunnistetaan vaikuttamisen paikat sekä olennaiset ja konkreettiset toimenpiteet.**
4. **Arvioidaan vaikutukset ja osoitetaan hankinnoilla saavutettava hyöty .**
5. **Käydään monipuolista vuoropuhelua markkinoiden kanssa.**
6. **Edistetään uutta hankintakulttuuria, jossa kokeillaan rohkeasti.**

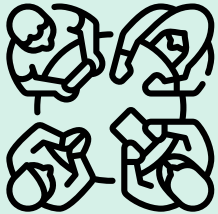
Päättäjille kansallisella tasolla

Suosituks hankintojen vaikuttavuuden edistämiseksi



- **Poliittisten päättäjien tulee tunnistaa laajalti hankintojen merkitys strategisten yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämässä ja edistää aktiivisesti toimenpiteitä, jotka mahdollistavat hankintayksiköiden kehittymisen.** Uusien toimintatapojen ja innovaatioiden hyödyt monikertaistuvat, kun ne leviävät uusiin kohteisiin. Leviäminen ja skaalautuminen eivät kuitenkaan tapahdu itsestään eikä yksittäisillä hankintayksiköillä ole kannustimia edistää omaa organisaatiota laajempien vaikutusten syntymistä.
- **Ministeriöiden tai muiden mahdollistavien tahojen tulee ohjata rahoitusta vaikuttavien hankintojen edistämiseen ja systemaattiseen tukemiseen.** Esimerkkejä hankintayksiköille tarjottavasta tuesta ovat hankintojen green deal, KEINO-akatemioiden tyyppiset kehittämisohjelmat tai klinikkatyyppinen toiminta, vastuullisten hankintojen kriteeripankin ylläpito ja laajennus, hankintojen mittaamisen kehittäminen sekä hyvin käytäntöjen etsiminen, kerääminen ja jakaminen hankintayksiköille.
- **Kansallisen Hankinta Suomi -ohjelman toimintaa kansallisena foorumina vaikuttavien hankintojen johtamiselle tulee jatkaa.** Ohjelma tarjoaa käytännön tietoa ja keinoja strategian toimeenpanoon. Kestävyys- ja innovaationäkökulmat tulee sisällyttää Hankinta Suomen toimenpiteisiin.
- **Business Finlandin ja muiden keskeisten toimijoiden ja rahoittajien tulee huomioida julkisten hankintojen merkitys Suomen markkinoiden näkökulmasta** ja vauhdittaa kestävien ja innovatiivisten hankintojen tekemistä Suomessa mm. tarjoamalla valmistelu- ja tutkimusrahoitusta.

Suosituks hankintojen vaikuttavuuden edistämiseksi



Hankintayksiköille

Ylimmän johdon/toimialajohdon tulee:

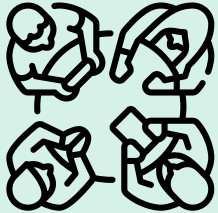
- huolehtia siitä, että hankinnoista/investoinneista päättävillä on **ymmärrys hankintojen kautta saavutettavista yhteiskunnallisista vaikutuksista ja hyödyistä**. Esimerkiksi kuntien valtuustot tulee perehdyttää julkisten hankintojen strategiseen rooliin.
- sitoutua tukemaan hankintatoimintaa kestävyys- ja innovaatiotavoitteiden edistämässä muun muassa kohdentamalla ja turvaamalla **resursseja** hankintojen kehittämiseen.
- määrittää hankintoja koskevat **strategiset tavoitteet** ja luoda tavoitteisiin toimenpiteet ja ottaa käyttöön **mittarit ja työkalut**, joiden avulla edistystä seurataan. Mm. Hanselin [Hankintapulssi-palvelu](#), [Hankintatutka](#) ja [kilpailutusten analysointipalvelu](#) ovat suositeltavia työkaluja.
- tulee järjestää toimialojen/vastuualueiden välinen hankintojen/investointien **koordinointi yli yksiköiden ja rakentaa selkeä prosessi yhteistyölle**, esimerkiksi johtoryhmätyön, muun säännöllisen keskustelun tai tapaamisten avulla. Käytännön työtä helpottamaan voidaan palkata koordinaattori, joka auttaa yhteiskunnallisten tavoitteiden kytkemisessä hankintoihin yli toimialarajojen.

Organisaation hankintajohtajan / -päällikön tulee:

- edistää **ennakoivaa vuoropuhelua**, eli jakaa ennakoivasti informaatiota tulevista hankinnoista ja niihin liittyvistä tavoitteista. Ottaa mahdollisesti hankintakalenterin käyttöön ja ylläpitää sitä säännöllisesti.
- huolehtia, että **tavoitteet ja linjaukset ovat selkeät** ja ottaa käyttöön niitä tukeva hankintaohjeistus.
- ottaa käyttöön hankintojen ennakkoarvointi erityisesti isommissa hankinnoissa sekä kehittää hankintojen **vaikutustenarviointia**.
- huolehtia, että hankintoja tekevillä on käytössään riittävästi resursseja käydä **markkinavuoropuhelua** ja tehdä **markkinakartoitusta** sekä perehtyä ja koulututtaa kestävien ja innovatiivisten hankintojen tekemisessä.
- edistää hankintakulttuuria, jossa on mahdollista **kokeilla uutta**: rohkaista henkilöstöä ja määrittää hyväksyttävä ”riskitaso” uusien ratkaisujen hankinnoissa.

Hankintayksiköille

Suosituks hankintojen vaikuttavuuden edistämiseksi



Hankintoja tekevän henkilöstön tulee:

- panostaa **markkinatiedon** etsimiseen ja keräämiseen, esim. markkinavuoropuhelut ja tietopyynnöt, ymmärtäen, että uusien asioiden seuraaminen on osa omaa työtä. Markkinoiden seuraaminen on tärkeää, koska ne kehittyvät monella alalla nopeasti.
- hyödyntää olemassa olevia oppaita ja muita **työkaluja** ja materiaaleja, kuten [vastuullisten hankintojen kriteeripankkia](#).
- tehdä yhteistyötä **verkostoitumalla** muiden hankintayksiköiden kanssa.
- muodostaa **poikkiorganisatorisia asiantuntijatiimejä** hankintojen valmistelussa.
- ideoida uudenlaisia hankintakäytäntöjä ja esitellä niitä rohkeasti, sekä **jakaa oppeja** oman organisaation sisällä ja ulkopuolella verkostoissa.

Asiantuntija- ja kehittämisorganisaatioille sekä tutkimuslaitoksille

Suosituks hankintojen vaikuttavuuden edistämiseksi



Innovaatio- tai aluekehitysorganisaatioiden tulee:

- ottaa aktiivinen roolin vaikuttavien hankintojen mahdollistamisessa mm. käynnistämällä ja koordinoimalla **kehityshankkeita**, joissa tunnistetaan osaamista ja kehitettäviä ratkaisuja sekä löydetään niille kysyntää ja rahoittajatahot.

Yritysverkostojen, sektorikohtaisten yhteistyöorganisaatioiden, kaupapakamareiden, hankinta-asiamiesten sekä muiden yksityisen ja julkiset sektorin yhteistyötä lisäävien toimijoiden tulee:

- järjestää **verkostoitumismahdollisuuksia** ja keskustelutilaisuuksia tiettyjen ennalta määritettyjen hankintateemojen ympärille ja/tai uusien ratkaisujen ideointiin ja käyttöönottoon liittyen.
- hakea aktiivisesti mahdollisuuksia **julkisen sektorin ja yritysten yhteistyölle**.

Tutkimuslaitosten, oppilaitosten ja asiantuntijaorganisaatioiden tulee:

- käynnistää tutkimushankkeita julkisten hankintojen teemasta ja ottaa aihe osaksi isompia **hankekokonaisuuksia** sekä huomioida kestävät ja innovatiiviset julkiset hankinnat poikkitieteellisessä tutkimuksessa yhtenä politiikkainstrumenttina.
- jatkaa julkisten hankintojen **mittareiden ja vaikutustenarviointimallien** kehittämistä (mm. innovatiivisten hankintojen mittaaminen ja seuranta, markkinoiden kehittyminen, hankintojen hiilijalanjäljen, luontovaikutusten ja kiertotaloutta edistävän potentiaalin mittaaminen). Kehitystyön tulokset on saatettava hankintayksiköiden hyödynnettäviksi.
- **jatkaa vaikuttavien julkisten hankintojen asiantuntijatyötä** ja lisätä sen vaikuttavuutta esimerkiksi Motivan vetämän vuonna 2025 perustettavan VAUHTI-verkoston kautta.
- ylläpitää, kehittää, ottaa käyttöön ja tehdä tunnetuksi **hankintojen vaikutusten osoittamisen työkaluja**, muun muassa Hanselin Hankintatutka, -pulssi ja -luotsi.

Mistä on kyse? Vaikuttavat julkiset hankinnat ja niiden edistäminen

Julkisissa hankinnoissa on 47 mrd. euron vipuvarsi vaikuttavuuteen



Julkisten hankintojen vaikuttavuuden kehittäminen edellyttää uudenlaista osaamista. Ympäristöön ja sosiaaliseen kestävyYTEEN liittyvien tavoitteiden sisällyttäminen hankintoihin sekä innovaatiomahdollisuuksien hyödyntäminen niissä vaativat hankkivien organisaatioiden kyvykkyysien monipuolista kehittämistä liittyen johtamiseen, toimintamalleihin ja tiedonhallintaan.

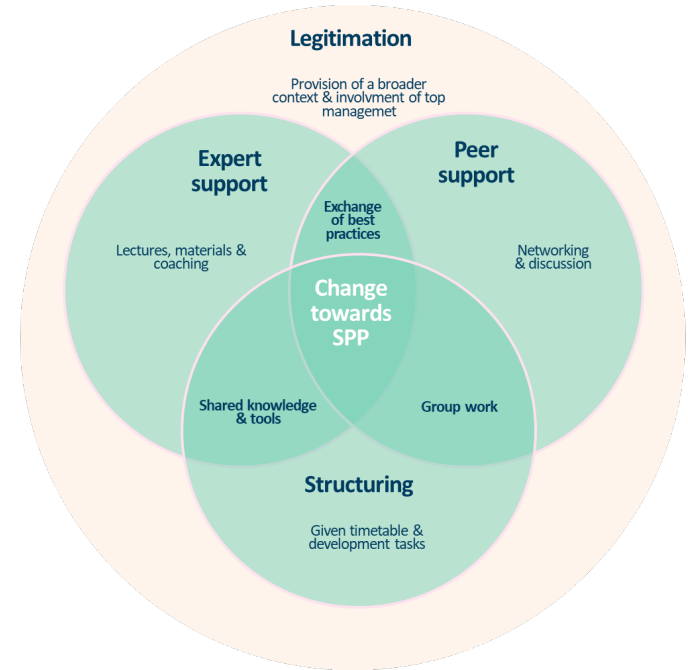
Julkiset hankinnat ovat 47 miljardin euron mahdollisuus vauhdittaa kestävää yhteiskuntaa ja innovaatioita. Ne ovat organisaation strateginen toiminto, jolla voidaan edistää vähähiilisyttä, kiertotaloutta sekä sosiaalista hyvinvointia ja oikeudenmukaisuutta. Innovatiivisiin hankintoihin sisältyy kehittävä ote uusien ratkaisujen etsimiseksi ja markkinoiden luomiseksi nykyistä kestävämmille ja tehokkaammille ratkaisuille. Vaikuttavien ja kilpailukykyisten hankintojen tekeminen edellyttää, että yhteiskunnalliset tavoitteet osataan kytkeä eri toimialojen valmistelemiin ja tekemiin hankintoihin. Hankinnan tarvitsijan näkökulmasta tämä voi tarkoittaa hankinnan tekemistä toisin kuin perinteisesti on totuttu.

KEINO-osaamiskeskus vastasi tähän tarpeeseen kehittämällä ja toteuttamalla KEINO-akatemiaa. Kuuden vuoden aikana KEINO järjesti neljä hankintojen johtamisen kehittämiseen tähtäävää akatemiaa sekä seitsemän teema-akatemiaa, jotka autoivat hankintayksiköitä kytkemään erityisesti yhteiskunnallisia tavoitteita - vähähiilisyttä, kiertotaloutta, sosiaalisia näkökulmia ja innovaatioita - mukaan hankintoihin ja niiden johtamiseen. Teema-akatemiaoihin osallistui neljän vuoden aikana kymmeniä hankintayksiköitä. Jokainen teema-akatemia suunniteltiin erikseen osallistuvan kohderyhmän tarpeet huomioiden, joskin niihin osallistuneita organisaatioita yhdistivät paitsi hyvin samankaltaiset tunnistetut haasteet ja hidasteet, niin ennen kaikkea myös innostus hankintojen kehittämiseen.

Kokosimme tähän politiikkasuositukseen keskeisimmät opit teema-akatemiaista, esimerkkejä teema-akatemioiden osallistujien edelläkävijyyttä osoittavista hankinnoista sekä suosituksia vaikuttavien hankintojen edistämiseksi jatkossa Suomessa.

Miten KEINOn akatemit toimivat, ja miten ne vaikuttavat julkisten hankintojen kestävyteen ja innovatiivisuuteen?

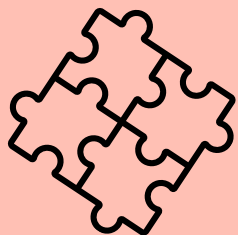
- KEINO-akatemioiden toimintamallista tehtiin vuonna 2022 julkaistu tutkimus. Keskeinen tulos oli, että **KEINO-akatemia oli ollut vaikuttava kestävien hankintojen kirittäjä**.
- Tutkimuksen mukaan akatemia pystyi vastaamaan moniin kestävien hankintojen edisämisessä koettuun haasteeseen. **Vaikuttavuus syntyi etenkin tarjoamalla neljä keskeistä kehittämistyön tukipilaria**:
 1. **Oikeutus** hankintojen kehittämistyölle: osa hankintayksiköistä kaipasi kehittämistoiminnalleen oikeutusta, joka mahdollistaisi myös suuremmat resurssit.
 2. **Aikataulu ja työjärjestys**: kestävämpien hankintojen kehittämistyölle ei välttämättä ole sisäisesti laadittua tiekarttaa, joten akatemiaan osallistuminen tarjosi raamit kehittämiselle.
 3. **Tieto ja työkalut**: akatemia antoi kehitystyöhön tarvittavaa tietoa ja työkaluja.
 4. **Vertaistuki**: kehittäminen yhdessä muiden hankintayksiköiden kanssa oli hyvä mahdollisuus pohtia oman organisaation tilannetta ja mahdollisia ratkaisuja haasteisiin.



Kuvan lähde: Berg ym. 2021

1. Lisätään ymmärrystä toimialojen välillä sovittamalla yhteen eri vastuualueiden päämääriä, linjauksia ja toimintatapoja

Haasteista ratkaisuihin – Keskeiset oivallukset ja opit teema-akatemiaista



Hankintayksiköiden sisällä voi olla erilaisia tavoitteita. Esimerkiksi kunnissa voi olla erilaisia linjauksia riippuen siitä, minkä toimialan hankinnoista on kyse. Yhteiskunnallisten tavoitteiden huomioiminen läpi organisaation edellyttää yhteisen ymmärryksen muodostamista kokonaisuudesta. **On jäsennettävä ja sovittava:**

- **miten kunkin toimialan tai vastuualueen hankinnat parhaiten palvelevat organisaation strategisista tavoitteista**
- **ja miten ne tulisi toteuttaa, jotta osaoptimoinnin sijaan edistetään yhteistä strategiaa.**

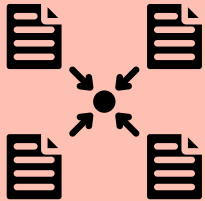
KEINOn teema-akatemit auttoivat muodostamaan kokonaiskuvan yhteiskunnallisesta tavoitteesta ja toivat konkretiaa ilmiön, kuten esimerkiksi kiertotalouden, hahmottamiseen eri toimialoilla.

Hankintoja tulee johtaa strategisesti siten, että yhteiskunnalliset tavoitteet otetaan osaksi hankintojen toteutusta pelkän kustannustehokkuuden sijaan. Käytännössä se edellyttää hankinta-alan asiantuntijoiden ja vastuualueiden johdon yhteistyötä. Työtä voi helpottaa organisaation vastuullisuusasiantuntija tai koordinoiva taho, joka auttaa jalkauttamaan vaikuttavuusajattelun hankintoihin niin, että mahdollisuudet nähtäisiin kaikissa hankinnoissa. **Hankintojen mahdollisuudet tulee ottaa huomioon jo valmistelutyössä, mm. talous- ja toimintasuunnitelmissa, kun tiedetään, mitä hankintoja on tulossa ja millä aikataululla.** Riittävän selkeä viestiminen, hankintakalenterin käyttöönotto ja jatkuva ylläpito sekä tiedon jakaminen toimialajohtajien, vastuualueiden ja hankintojohtajien /-päälliköiden välillä on tärkeää.

Hankintaosaamisen kehittämisen haastetta ei voi jättää yksin hankintatoimelle. **Kyse on organisaation johtamishaasteesta, johon tulee hankintatoimen lisäksi kytkeä mukaan johto, toimialat ja kehittämistoiminnot.** Jo hankinnan tai investoinnin alkuvaiheessa tulee päättää, kuka hankintoihin liittyvää muutosta johtaa, ja ketkä vievät sen käytäntöön. Tämä voi edellyttää hankintapolitiikan ja/tai -ohjeiden päivittämistä.

2. Lisätään ymmärrystä yhteiskunnallisista tavoitteista ja niiden kytkemisestä hankintoihin hyödyntämällä tietoa eri lähteistä

**Haasteista
ratkaisuihin –
Keskeiset
oivallukset ja
opit teema-
akatemiaista**



Yhteiskunnallisille vaikutuksille on tavanomaista niiden laajuus ja kompleksisuus, mikä edellyttää luotettavan tiedon saamista monesta suunnasta. Tarvitaan ymmärrys siitä, miten hankinta voi elinkaarensa aikana vaikuttaa. Hankintoja tekevien voi olla vaikea tunnistaa konkreettiset vaikutukset, joita juuri tietyllä hankinnalla on mahdollista saavuttaa, ja määritellä sen mukaiset tavoitteet ja vaatimukset kilpailutukseen. **Hankinnan vaikutusten ymmärtäminen, vaikuttavuustavoitteiden sisällyttäminen hankintamalliin sekä ratkaisuvaihtoehtojen löytäminen vaativat aikaa ja usein myös asiantuntijatukea, mutta ennen kaikkea markkinatoimijoiden kanssa käytävää vuoropuhelua.** On myös mahdollista, että tietoa on olemassa, mutta sitä käytetään osaoptimoiden tai puutteellisesti, eikä välttämättä lopulta sovelleta hankinnassa lainkaan. Organisaation sisällä voisi olla myös hyödyllistä käydä läpi päättyneitä hankintoja ja katsoa, mikä meni hyvin ja mitä voisi tehdä toisin.

Hankintojen vaikuttavuustavoitteiden toteutumisen edellytyksenä on päätösten oikea-aikaisuus. Kilpailutusvaiheessa on mahdollista vaikuttaa enää vain joihinkin asioihin, joten prosessiin on päästävä mukaan varhaisessa vaiheessa. Vaikuttavuuden parantaminen voi myös edellyttää uusien innovatiivisten ratkaisujen hyödyntämistä. Innovaatiomahdollisuuksien tunnistaminen edellyttää monipuolista vuorovaikutusta markkinatoimijoiden kanssa. Markkinavuoropuhelun käytäntöjen systematisointi osaksi hankintojen valmistelua puolestaan edellyttää uusia toimintakäytäntöjä hankintayksiköissä.

KEINOn teema-akatemit mahdollistivat vaikutusten laajemman pohdinnan ja syy-seuraussuhteiden konkretisoinnin yhdessä muiden hankintayksiköiden kanssa. Yhteinen tiedonmuodostus ja tiedon hallinta edellyttävät vuorovaikutuksen mahdollistavaa prosessia, vaikutusten arviointimalleja sekä työkaluja vaikutusten mittaamiseen ja arviointiin. Osallistujaorganisaatiot oivalsivat tiedon hyödyntämisen tärkeyden sekä poikkiorganisatorisen asiantuntijatiimin merkityksen hankintojen valmistelussa.

3. Tunnistetaan vaikuttamisen paikat sekä olennaiset ja konkreettiset toimenpiteet

Haasteista
ratkaisuihin –
Keskeiset
oivallukset ja
opit teema-
akatemiaista

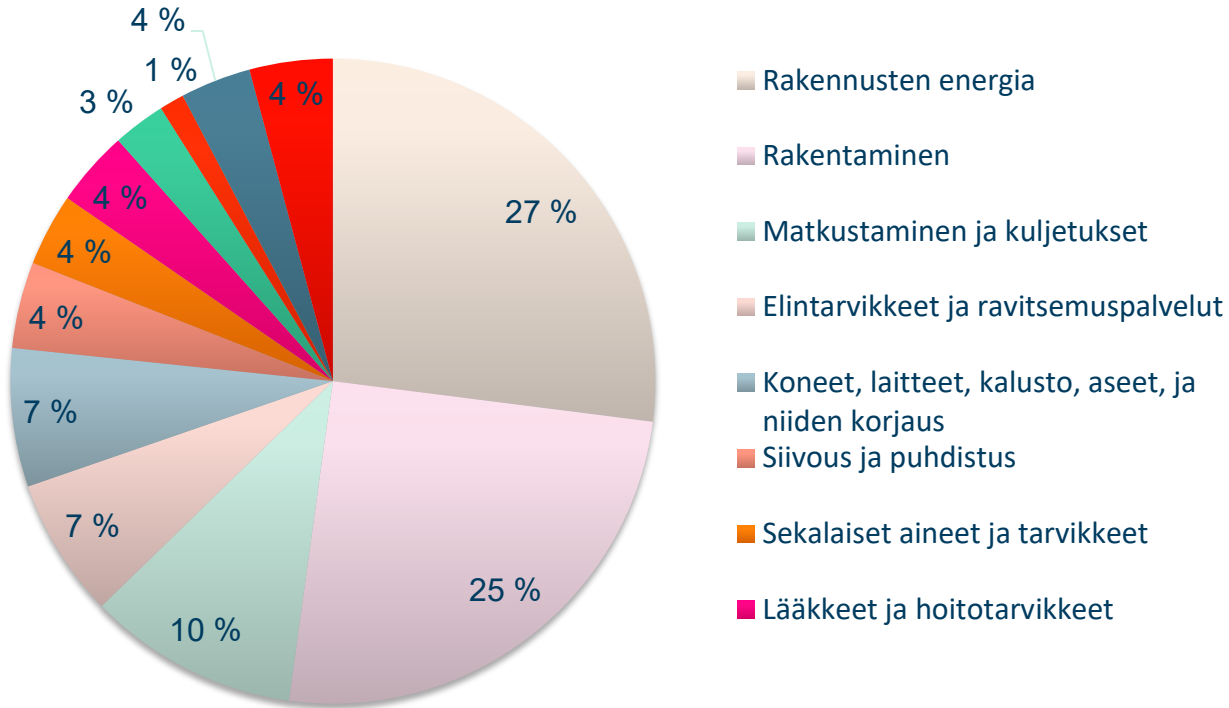


Hankintaorganisaatioissa saatetaan kohdentaa resurssit epäolennaisiin tai vähemmän merkityksellisiin toimenpiteisiin, mikäli kokonaisuutta ei hahmoteta kunnolla. **Hankintaorganisaation tulee tunnistaa hankintakategoriat, joilla on aidosti merkitystä yhteiskunnallisten tavoitteiden ajamisessa ja tarttua toimiin, joilla syntyy nopeammin näkyvää tulosta.** Toisaalta eri tavoitteita kannattaa yrittää sisällyttää systemaattisesti eri hankintoihin, enemmän kuin jäädä odottamaan yhtä isoa hankintaa, johon saadaan sisällytettyä kaikki hankinnoille asetetut yhteiskunnalliset tavoitteet.

KEINO-akatemiaissa lähdettiin liikkeelle kokonaiskuvan muodostamisesta. Hankintayksiköitä autettiin ymmärtämään, missä kategorioissa/hankinnoissa on suurin mahdollisuus toteuttaa vähähiilisyttä, tai missä ovat kiertotalouden ja innovatiivisten hankintojen mahdollisuudet. (Julkisten hankintojen hiilijalanjälki Suomessa -kuva seuraavalla sivulla)

Organisaatiotasolla kysymystä lähestyttiin Hanselin Hankintapulssi -työkalun avulla, jossa tarkasteltiin hankintoihin käytettyjä euroja ja kunkin hankintakategorian päästöjen suuruusluokkia. Hankintojen työkalujen avulla pystyttiin parantamaan sovittujen toimenpiteiden seuranta sekä tekemään vaikutukset (esim. hiilijalanjälki) näkyviksi.

Julkisten hankintojen hiilijalanjälki Suomessa



Lähde: Kalimo ym. 2021

4. Arvioidaan vaikutukset ja osoitetaan hankinnoilla saavutettava hyöty

Haasteista ratkaisuihin – Keskeiset oivallukset ja opit teema-akatemiosta



Yhteiskunnallisten ja toimialat poikkileikkaavien tavoitteiden kytkeminen hankintaan nähdään tavallisesti kustannuseränä, koska niistä saatava hyöty toteutuu mahdollisesti pidemmällä aikavälillä kuin itse hankintasopimus. Lisäksi hyöty saattaa koitua eduksi hankinnan toteuttavan yksikön ulkopuolella, kuten toisessa yksikössä tai toimialalla. Usein yhteiskunnallisesti saatavalle hyödyille ei pystytä laskemaan taloudellista arvoa puuttuvien työkalujen, resurssien tai asioiden monimutkaisuuden takia.

Varsinkin merkittävimpien hankintojen/investointien varhaisessa vaiheessa tulee hyödyntää ennakkoarviointia, joka mahdollistaa hankinnan vaikutusten arvioinnin. Vaikutuksia tulee tarkastella laajasti elinkaaren ajalta ottaen huomioon kokonaisuuden, johon hankinta vaikuttaa. On mahdollista, että joissain tapauksissa hankintahinnaltaan kalliimpi ratkaisu tulee pitkällä aikavälillä edullisemmaksi, tai sen avulla saavutetut päästövähennykset tulevat kokonaisuudessa edullisemmaksi kuin jos vastaavat päästövähennykset olisi toteutettu erillisellä toimenpiteellä. Kiire on usein esteenä sille, että kaikkia vaihtoehtoja ei ehditä riittävästi punnita, kehittää ja hyödyntää. Kärkihankkeiden ja prosessien suunnitteluvaiheeseen on varattava paljon aikaa.

Innovatiivisiin hankintoihin keskittyvässä teema-akatemiassa luotiin toimintakäytäntöjä innovaatiomahdollisuuksien tunnistamiseen, innovatiivisten hankintojen toteuttamiseen sekä koko organisaation hankintojen innovaatiopotentialin arviointiin. Potentialin arvioimiseksi kehitettiin malleja, joissa otetaan monipuolisesti huomioon innovatiivisten ratkaisujen mahdollisuudet parantaa julkisten palvelujen laatua, tuottavuutta, vaikuttavuutta ja kestävyyttä sekä huomioitiin toimittajamarkkinoille ja aluetalouteen syntyvät yritysvaikutukset.

5. Käydään monipuolista vuoropuhelua markkinoiden kanssa

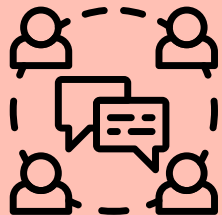
**Haasteista
ratkaisuihin –
Keskeiset
oivallukset ja
opit teema-
akatemiaista**

Vaikuttavuuden kehittäminen hankintojen avulla edellyttää **markkinatilanteen hyvää tuntemusta**, jotta vaatimukset osataan mitoittaa oikein ja pystytään hyödyntämään innovatiivisia ratkaisuja.

Markkinavuoropuhelun käytäntöjä tulee laajentaa ja syventää kohti systemaattista ja monikanavaista viestintää, jossa hankintayksikkö viestii riittävän varhaisessa vaiheessa tulevista hankintatarpeistaan, kerää monipuolista tietoa markkinoiden kehityksestä ja käy vuoropuhelua mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista.

Vuoropuhelua kannattaa tehdä yhteistyössä muiden hankintayksiköiden, toimialajärjestöjen ja tutkimusorganisaatioiden kanssa tiedon, osaamisen ja resurssien tehokkaaksi jakamiseksi.

KEINO-akatemiaissa vahvistettiin hankintayksiköiden edellytyksiä käyttää markkinavuoropuhelua vaikuttavimpien ratkaisujen ja innovaatiomahdollisuuksien tunnistamiseksi.



6. Edistetään uutta hankintakulttuuria, jossa kokeillaan rohkeasti

Hankinnoissa on pyrittävä irti ajattelumallista, jossa ei uskalleta kokeilla uutta. **Etukäteen ei voida tietää, toimiiko jokin uusi asia vai ei.** Kokeilemista korostavan ajattelun jalkauttaminen hankintoja toteuttavien keskuuteen voi olla vaikeaa, sillä usein hankintoja tehdään muun työn ohessa ja sektorikohtaisesti eri yksiköissä kuten teknisessä, opetus- tai sosiaalitoimessa.

On myös hyvä muistaa, että kaikki viisaus ei asu omassa organisaatiossa. Jos rajoitutaan vain omiin ideoihin, päädytään helposti viilaamaan vanhaa. Syötteitä ja ideoita voi hakea muilta hankintayksiköiltä, arvoketjun toimijoilta, eurooppalaisista esimerkeistä sekä seuraamalla teknologian kehitystä. Hyvien hankintakäytäntöjen löytämisessä on suotavaa hyödyntää ja jopa ”varastaa” hyväksi koetut käytännöt. Kaikkea kokeiltavaa ei toki kannata yrittää toteuttaa yhtä aikaa. Toimivien ideoiden jatkojalostaminen käytännöiksi vie aikaa ja vaatii ei-toimivien käytäntöjen analysointia ja niistä oppimista.

Teema-akatemioiden organisaatiot tarttuivat uusiin käsitteistöihin ja työkaluihin. Käytännön kokemuksen jälkeen osa jäi käyttöön, mikä osaltaan edistää kokeilukulttuuria organisaatioissa. Esimerkiksi Innovaatioakatemiassa nähtiin onnistuneita esimerkkejä organisaatioista, jotka lyhyessä ajassa pystyivät muokkaamaan hankintakulttuuriansa aiempaa innovatiivisempaan suuntaan. Innovaatioiden toteutuminen hankintayksiköiden arjessa edellyttää systemaattista johtamista, joka tähtää ajattelutavan ja sitä myöten toiminnan muutokseen.

Haasteista
ratkaisuihin –
Keskeiset
oivallukset ja
opit teema-
akatemioiden



KEINO

Esimerkkejä teema-
akatemioiden osallistuneilta
organisaatioilta

Miten tunnistimme hankintoihin sisältyvät innovaatiot ja niiden mahdollisuudet?

Turun kaupungin opit innovaatioakatemiasta

Turun kaupungin tavoitteena innovaatioakatemiaan osallistumiselle oli luoda systemaattinen ote innovatiivisten hankintojen tunnistamiselle ja johtamiselle.

Innovatiivisten hankintojen määrän lisääminen on asetettu tavoitteeksi Turun kaupungin hankintastrategiassa, jossa huomioidaan laajasti innovatiivisuus. Jo hankinnan valmisteluvaiheessa ennen kilpailuttamista tulee mm. arvioida, onko hankinnalla lainkaan vaikutusta, vähäinen vaikutus tai hyvin merkittävä vaikutus seuraaviin hankintastrategian tavoitekokonaisuuksiin: vaikuttavuus, terve kilpailu ja toimivat hankinnat, innovatiivisuus sekä kestävä kehitys.

Innovatiivisten hankintojen johtamisen kehittäminen

Innovatiivisten hankintojen osalta on laadittu tiekartta, jota on päivitetty vuosittain. Tavoitteena on tunnistaa innovaatiopotentiali hankinnoissa entistä paremmin ja lisätä innovatiivisten hankintojen osuutta kaikista hankinnoista. Innovatiivisten hankintojen tiekartan hyödyntämiseksi päätettiin kehittää helpommin käytettävä työkalu, jolla voidaan arvioida innovaatiopotentialia kaikissa soveltuviissa hankinnoissa sekä päivittää innovatiivisten hankintojen tiekartta. Tiekartta on toiminut koosteena potentiaalisista innovatiivisista hankinnoista. Toimintamalliin sisältyy suunnitelma palvelukokonaisuuksien eli toimialojen osallistamiseen. Kehittämispäälliköiden kanssa on käyty läpi vuosittain kehitystarpeet ja hankinta-aihiot tiedon keräämiseksi riittävän varhaisessa vaiheessa prosessia. Käytännön työkaluna on vuosisuunnitelmat, joita koskeviin mallipohjiin lisätään innovatiivisten hankintojen tarkastelu. Toimintamalliin sisältyy myös hankintojen kilpailutuskalenterin sekä kehittämishankkeiden salkun ristikkäinen tarkastelu.

Innovatiivisten hankintojen johtamista on edelleen kehitetty Innovaatioakatemiassa saatujen oppien pohjalta. Tiekartta laadittiin täysin uuteen muotoon ja nykyinen tiekartta kuvaa hankinnan elinkaaren vuosisuunnittelusta markkinoiden uusien ratkaisujen seurantaan sekä loppukäyttäjien kuunteluun pitkin sopimuskautta. Tiekartta hankinnan elinkaarimallina edistää innovaatiopotentialin tunnistamista kaikissa hankinnan keskeisissä vaiheissa tavoitteena lisätä innovatiivisten hankintojen toteuttamista. Aiempi toimintamalli ja kehitetty työkalu ovat osa uudistettua tiekarttaa.

Tulokset

Kehitysprosessin tuloksena laadittiin prosessikuvaus Turun kaupungin innovatiivisten hankintojen prosessista sekä toimenpidesuunnitelma innovaatioprosessin selkeyttämiseksi. Strategiset ja innovatiiviset hankinnat kyetään tunnistamaan jo varhaisessa vaiheessa ja niihin liittyvän innovaatiopotentialin arviointi tehdään niitä varten kehitetyllä uudella digitaalisella työkalulla, joka on käytettävissä sekä selaimella että mobiililaitteilla. Arvioinnin tulokset kerätään kootusti ja analysoidaan vertailua, priorisointia ja mahdollisen innovatiivisen hankinnan toteuttamista varten.

Lisätietoja: Susanna Sarvanto-Hohtari susanna.sarvanto-hohtari@turku.fi

Miten hyödynsimme kiertotaloustavoitteita ja kriteerejä hankinnassa?

Väyläviraston opit kiertotalousakatemiasta

Tavoitteena kiertotalouden huomioiminen väylänpidon hankinnoissa

Kiertotalous on osa Väyläviraston ympäristövastuullista rakentamista, johon kuuluvat resurssiviisaat ja kestävät materiaalit, tuotteet, palvelut ja toimintamallit. Tavoitteena teema-akatemiassa oli löytää toimintamalleja ja hankintakriteerejä, joiden avulla voidaan vähentää luonnonvarojen käyttöä väylänpidossa ja ehkäistä jätteiden syntyä. Teema-akatemiassa mahdollisuuksia tarkasteltiin Vt6 Korian kohdan hankinnassa.

Kiertotaloutta edistetään esimerkiksi rakenteita uudelleenkäyttämällä, materiaaleja kierrättämällä sekä käyttämällä rakentamisessa uusiomateriaaleja

Väyläviraston pilottihankinnassa Vt6 – Korian kohta, korvattiin heikkokuntoinen silta uudella osuudella. Kiertotalouden mahdollisuuksina tunnistettiin mm. pengermateriaalit ja sideaineet sekä vanhan sillan purkubetonin käyttö. Kilpailutuksessa suunnittele ja toteuta (STk) -urakassa kiertotalouteen kiinnitettiin huomiota seuraavin vaatimuksin:

- Urakoitsijan on kuvattava menettelyt mm. uusiomateriaalien hyödyntämisen osalta
- Jättemääriä tulee seurata, lajitella ja raportoida tarkasti
- [Kalvomuovien erilliskeräyksen työmaaooppaassa](#) esitettyjen keinojen pilotointi
- Ympäristösuunnitelma ja ympäristöasioista vastaava henkilö tulee olla nimettynä
- Käytettävään energiaan ja kalustoon liitetään vaatimuksia

Keskeisimmät opit kiertotalousakatemiasta ja käyttöön otettavat toimenpiteet:

- Tiivistetään yhteistyötä organisaation sisällä sekä hankkeiden osapuolten välillä erityisesti jo suunnitteluvaiheessa.
- Tuodaan kiertotaloutta edistävät kriteerit osaksi viraston muuta kestävyysohjeistusta, edellytetään kiertotalousselvitystä hankesuunnitteluvaiheessa sekä tuotetaan vaihtoehtoisia tekstejä malliasiakirjoihin.
- Aloitetaan kiertotalouden tunnuslukujen ja mitattavien kiertotaloustavoitteiden määrittely ja tunnistettiin tämän prosessin vastuut ja roolit.
- Hyödynnetään laajemmin markkinavuoropuhelua kiertotalouden edistämiseksi ja otetaan kiertotalous mukaan markkinavuoropuhelun yhdeksi aiheeksi.
- Otetaan käytännöksi järjestää urakoitsijapäiviä tai vastaava, jossa kiertotalous on osana rakentamisurakoitsijoille tarkoitettua koulutusta.
- Hyödynnetään entistä paremmin rakenteissa käytettyjen materiaalien tietoja ja toteuttaa samaan aikaan kansallisen kiertotalouden tilannekuvan kanssa.
- Kehitetään jo olemassa olevia ohjeistuksia ja niiden käyttöönoton prosesseja kiertotalouden edistämiseksi.
- Viedään eteenpäin organisaation yhteistä ymmärrystä kiertotaloudesta, joka lisääntyi jo kiertotalousakatemian aikana.

Miten kehitimme kestävien hankintojen johtamismallia?

Helsingin seurakuntayhtymän opit vähähiilisyyssakatemiasta

Strategian ja tiedolla johtamisen kytkeminen hankintojen johtamiseen

Hiilineutraali kirkko 2030 –strategian jalkauttaminen edellyttää konkreettisia toimia hankintojen suunnittelussa. Tavoitteet ja toimenpiteet tulee konkretisoida ja saada kokonaiskuva hankintojen merkityksestä hiilijalanjäljen pienentämisessä. Hiilineutraalisuus-tiekartan eri tavoitteiden vaikutukset toisiinsa on ymmärrettävä paremmin ja löytää aihealueet, joihin panostetaan. Johtamisprosessia kuvaamaan tehtiin liikennevalomalli, jossa prosessin vaiheet hankinnan suunnittelusta ja valmistelusta kilpailutukseen, hankintaan, sopimuksen eri vaiheisiin, tilaamiseen ja aina laskujen käsittelyyn ja määrärahojen seurantaan asti on tunnistettu tarkkaan ja vaiheiden kypsyys arvioitu sen mukaan, mikä osa vaatii välittömiä toimia eli vakiintuneita prosesseja ei vielä ole, mikä vaatii kehittämistoimia eli prosessia ei noudateta tai seurata, ja mikä taas näyttäytyy toimivana ja prosessin mukaisena.

Kehittämisen paikkoja tunnistettiin prosessin eri vaiheissa

Hankintojen linjauksiin, tavoitteiden asetantaan ja suunnitteluun liittyen tunnistetaan, mihin panostetaan 2030 –strategian mukaisesti. Tunnistettiin roolit ja vastuut, ketkä laativat linjaukset, kuinka ne tuodaan kategorioihin ja miten seurataan. Työtä tehdään moniammatillisesti hyödyntäen hankinta-asiantuntijan, juristin, talouden asiantuntijan, ympäristöasiantuntijan ja substanssiasiantuntijan osaamista.

Ennen kilpailutusta tapahtuvaan valmisteluun ja toimittajayhteistyöhön panostetaan mm. yhteishankintojen johtamisen prosessin kehittämisellä ja linjauksilla. Markkinakartoituksia lisätään hyvissä ajoin kilpailutuksen suunnitteluvaiheessa.

Kilpailutuksen läpivientiin, sopimuskauden seurantaan ja mittareihin liittyen kehitetään asiakastytyväisyyskyselyjä ja tiedotetaan niiden tuloksista. Kontaktoidaan toimittajia ja sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita, sekä raportoidaan tuloksista.

Akatemian opit

- Poikkiorganisatorisen asiantuntijatiimin merkitys korostui hankintojen valmistelussa.
- Ulkopuolisten tahojen kanssa sparraaminen auttoi muotoilemaan Leirikeskus –hankintaan asetettavia kestävyyskriteerejä.
- Hyvä toimittajayhteistyö ja vuoropuhelu kestävyiden edistämiseksi

Lisätietoja: Sari Aartolahti ja Elina Hienonen, Helsingin seurakuntayhtymä

Miten määritimme vähähiilisten hankintojen kehittämiskohteet?

Tampereen kaupungin opit vähähiilisyyssakatemiasta

Toimintamalli vähähiilisyyden huomioimiseksi merkittävimmissä hankintakategorioissa

Tampereen kaupunki on tehnyt pitkäjänteistä työtä kestävyyss- ja innovaationäkökulmien huomioimiseksi hankinnoissa jo vuosia, ja vienyt läpi monia pilottihankintoja. Tavoitteena oli nyt luoda toimintamalli vähähiilisyyden huomioimiseksi systemaattisesti merkittävimmissä hankintakategorioissa ja kytkeä se osaksi hankintojen kategoriajohtamista, siten, että tunnistetaan tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit.

Hankintojen työkalujen avulla määritettiin tärkeimmät kehittämisen kohteet ja hankintojen hiilijalanjäljen kannalta merkittävimmät hankintakategoriat

Hankintatutkan avulla löydettiin organisaation kehittämisen paikat, mm. vastuullisuustavoitteiden tarkentaminen ja seuranta alakategoriatasolla, vähähiilisyyden toteutumisen seuranta sopimuskaudella, markkinavuoropuhelun hyödyntäminen ja palautteen pyytäminen tarjouskilpailuun osallistuneilta yrityksiltä, sekä elinkaarikustannusten arvioinnin systemaattisempi hyödyntäminen keskeisissä hankinnoissa.

Teema-akatemiassa tunnistettiin toimenpiteet ja toimijoiden roolit ja vastuut niissä. Kehittämistoimenpiteinä tunnistettiin mm.:

- Toteutetaan kaikille keskeisille alakategorioille tavoitteiden priorisointi sekä kirjataan tavoitteet ja niiden seuranta sidosyksiköiden palvelusopimuksiin.
- Viestitään kaupungin tulevista hankinnoista, hankintojen strategisista painopisteistä ja kategorioiden tavoitteista laajasti mm. kategoriakohtaisin tilaisuuksin.
- Kehitetään hankintaprosessia ohjaamaan vuoropuhelua eri vaiheissa (ennakoiva vuoropuhelu, markkinavuoropuhelu ja jälkivuoropuhelu/palaute).
- Kartoitetaan elinkaarikustannusten arvioinnin nykytilaa kaupungilla, kootaan työkaluja ja lisätään osaamista vähähiilisyydestä
- Kehitetään tavoitteiden sopimuskohtaisen seurannan malli ja sitä tukeva järjestelmä (miten seurataan, kenelle raportoidaan ja kuka seurannan toteuttaa).

Keskeiset opit:

- Kehitettiin kehikko vastuullisuustavoitteiden priorisointiin ja konkretisointiin kategorioittain
- Otettiin käyttöön kategoriakohtainen hankintatarpeiden vastuullisuusarviointi.
- Saatiin vahvistusta etukäteen tunnistetuille vähähiilisyyden näkökulmasta merkittävimmille kategorioille.
- Roolien ja vastuiden kirkastaminen tärkeää.

Lisätietoa aiheesta

KEINO-akatemia uutinen ja artikkeli:

- [Hartiat, raamit, pää ja olkapää lisäävät tutkimuksemme mukaan hankintojen kestävyttä](#)
- Berg ym. 2021. [Developing together: the Finnish way of promoting sustainable public procurement](#)

KEINOn oppaat hankintojen vaikutuksista:

- [Hankintojen ennakkoarvioinnin opas](#)
- [Hankintojen vaikutustenarvioinnin opas](#)

Innovatiiviset hankinnat:

- [Kestävien ja innovatiivisten hankintojen riskien jakaminen](#) (KIRI-hanke, Valovirta ym. 2022)
- [Innovatiivisten julkisten hankintojen yhteiskunnallisten ja yritysvaikutusten skaalautuminen](#) (Merisalo ym. 2022)
- [Innovatiiviset julkiset hankinnat – määrittely, mahdollisuudet ja mittaaminen](#) (Valovirta ym. 2017)
- [TKI –hankintapolku, opas](#) (KEINO)

Vähähiiliset hankinnat:

- [Vähähiiliset julkiset hankinnat - Keinoja ja mahdollisuuksia päästövähennyksiin](#) (Siiskonen ym. 2022)
- [Vähähiilisyyspotentiaalin tuotekortit](#), KEINO 2023
- [Vähähiilisten hankintojen pelikirja](#), KEINO
- [Hiili- ja ympäristöjalanjälki hankinnoissa](#) (HILMI-hanke, Kalimo et al., 2021) 2/2021 (valtioneuvosto.fi)
- [Julkisten hankintojen ja kotitalouksien kulutuksen hiilijalanjälki ja luonnonvarojen käyttö](#). ENVIMAT-mallinnuksen tuloksia. (Nissinen ja Savolainen (toim.) 2019)
- [KEINO Vähähiilisyysakatemia 2024](#)

Kiertotaloushankinnat:

- [Kiertotaloushankintojen käsikirja](#) (Alhola ym. 2022)
- [Kiertotalous-Suomen kooste kiertotaloudesta julkisissa hankinnoissa](#)
- [Julkiset kiertotaloushankinnat – Circwaste –edelläkävijäkuntien näkemyksiä ja kokemuksia](#)
- [KEINO Kiertotalousakatemia 2024](#)

KEINO

Kestävien & innovatiivisten
julkisten hankintojen
verkostomainen osaamiskeskus

@KEINO-osaamiskeskus 2024

Kirjoittajat: Katriina Alhola, Pekka Alahuhta, Annukka Berg, Mika Hänninen,
Tiia Merenheimo, Jenni Rovio, Ville Valovirta



[@hankintakeino](https://twitter.com/hankintakeino)



[@keino-osaamiskeskus](https://www.linkedin.com/company/keino-osaamiskeskus)



[@hankintakeino](https://www.youtube.com/channel/UCkintakeino)



hankintakeino.fi