

KEINOn palvelut strategisen johtamisen tueksi lukukaudella 2021-2022

Infotilaisuus 25.8.2021



Ohjelma

- **Tervetuloa!** Mitä kuuluu kestävien ja innovatiivisten hankintojen johtamiselle Suomessa?
– Katariina Huikko, Kuntaliitto
- **Näin onnistuimme – KEINO-alumnin terveiset** – Henrik Rainio, Porvoon kaupunki
- **Mitä KEINO tarjoaa strategisen johtamisen tueksi lukukaudella 2021-2022?**
 - Vaikuttavuuden strategisen johtamisen kehitysohjelma: **Keino-akatemia III**
 - Vaikuttavuuden johtamisen **teema-akatemit** – Salla Koivusalo, Motiva
 - Innovatiiviset hankinnat – Ville Valovirta, VTT
 - Sosiaalinen vastuu
 - Vähähiilisyys ja kiertotalous
- **Minityöpajat:** Anna palautetta, kerro toiveitasi ja kehitä kanssamme!

Strategisen johtamisen nykytila

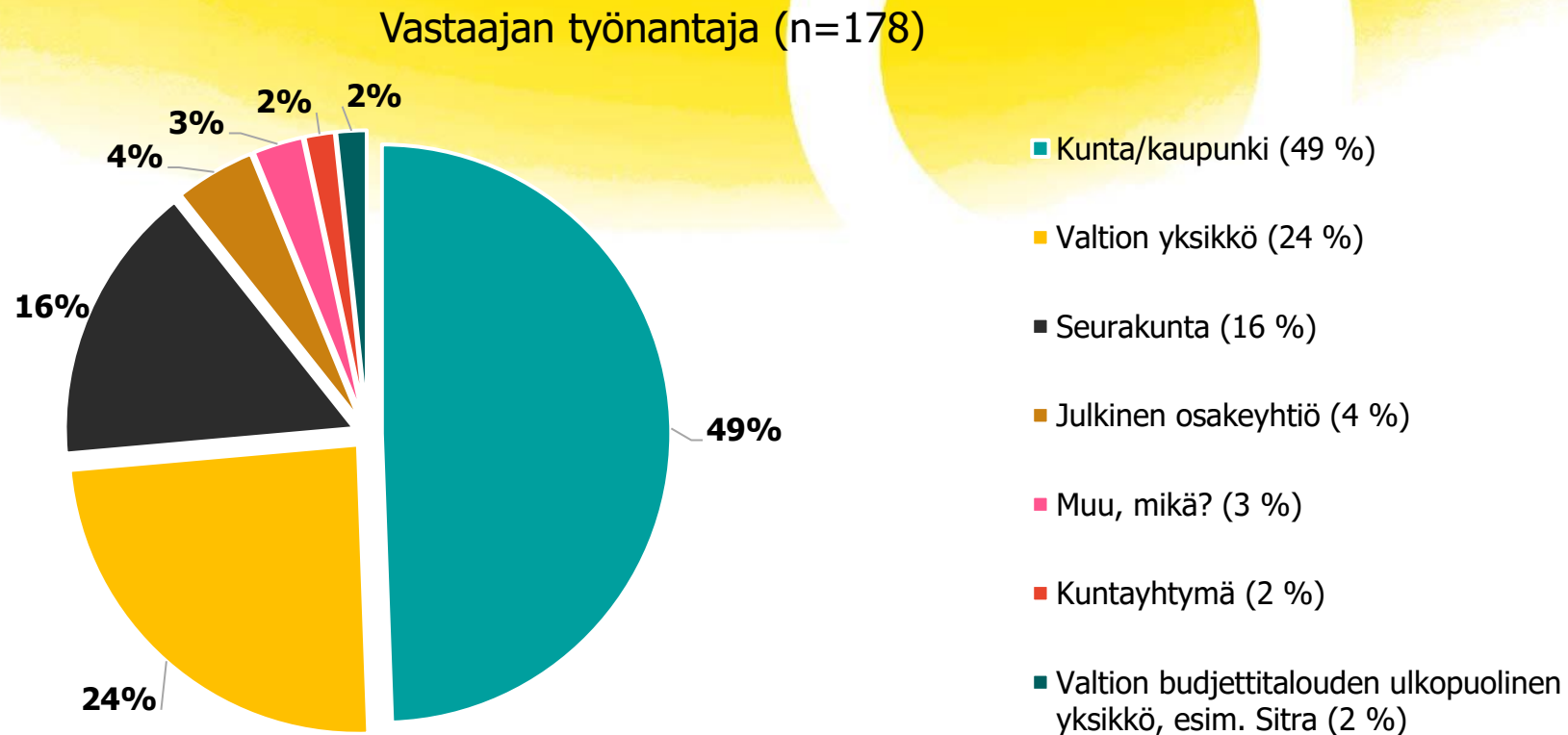
**Johtava lakimies Katariina Huikko,
Kuntaliitto**



Strategisen johtamisen kysely 2021

- Rinnakkaiskysely vuoden 2018 kyselyyn
- Kyselyaika tammikuu 2021
- Suunnattu organisaation johdolle hankintayksiköissä valtiolla, kunnissa, seurakunnissa jne.
- Organisaatio saattoi vastata vain kerran
 - Vastanneiden nimikkeitä mm. kunnanjohtaja, kansliapäällikkö, ylijohdaja, talousjohtaja, kirkkoherra, hallintojohtaja, hallintopäällikkö, talouspäällikkö, hankintajohtaja, kehitysjohtaja, operatiivinen johtaja, logistiikkapäällikkö, päällikkö, johtaja, apulaisjohtaja sekä erityisasiantuntija. Näiden ohella vastaajista löytyivät myös nimikkeet head of procurement, hankintapäällikkö, hankinta-asiantuntija, hankintasuunnittelija, lakimies, controller, kunnansihteeri, turvallisuuspäällikkö sekä ylitarkastaja.

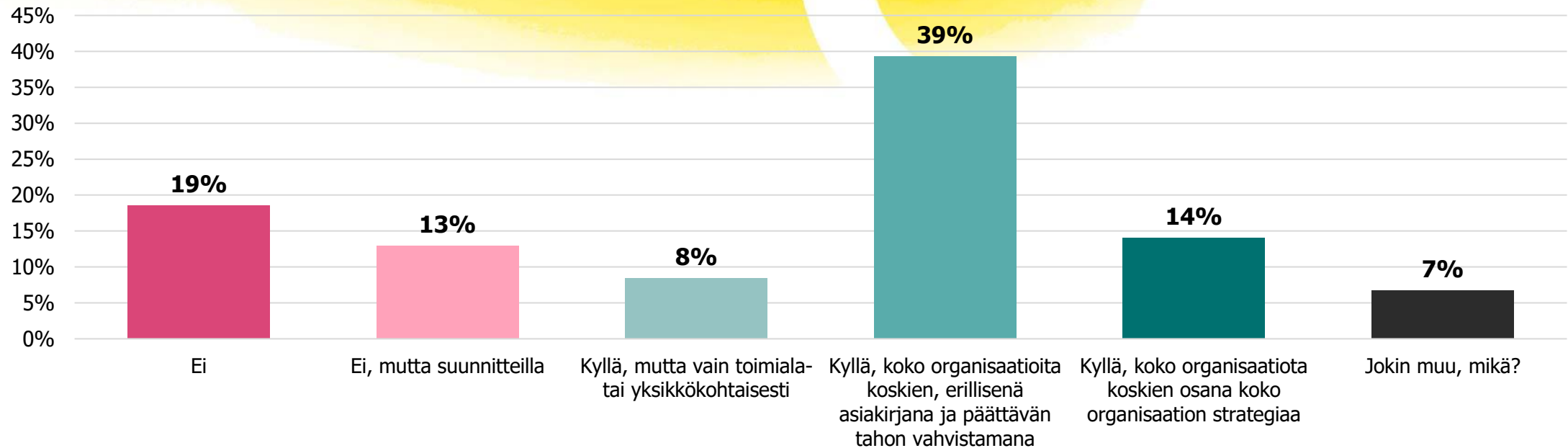
Organisaatio, jota edustat...



KAIKKI VASTAAJAT

Onko organisaatiollanne julkisia hankintoja koskevia strategisia linjauksia tai vastaavia?

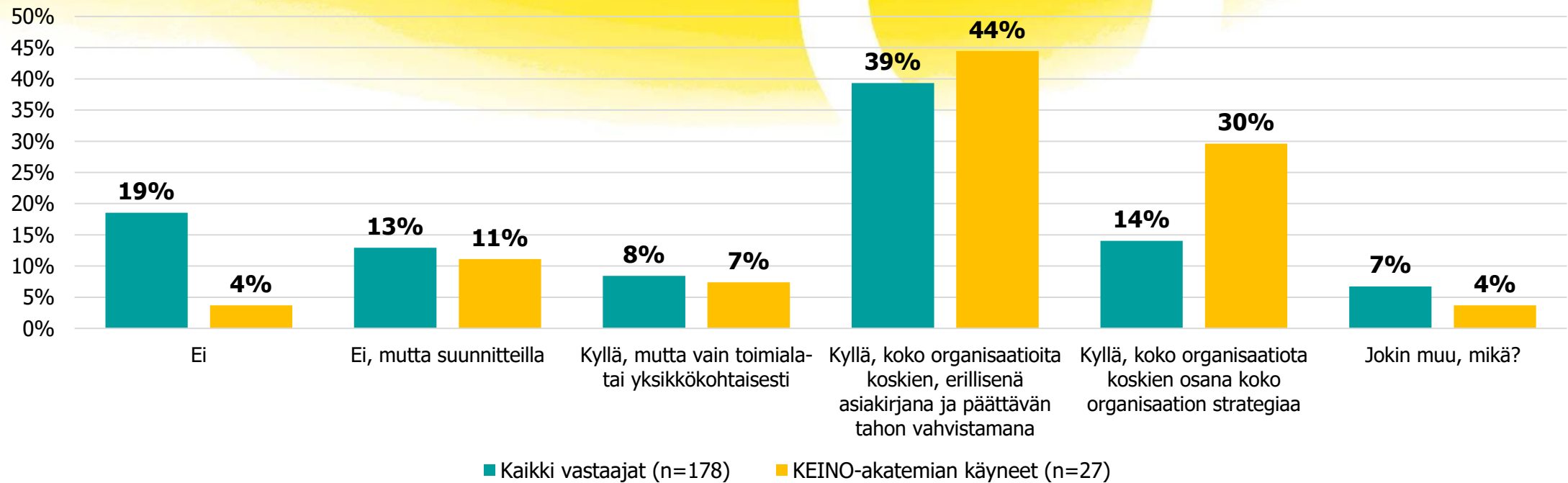
Onko organisaatiollanne julkisia hankintoja koskevia strategisia linjauksia tai vastaavia?
(n=178)



VERTAILU: KAIKKI VASTAAJAT VS. AKATEMIAN KÄYNEET

Onko organisaatiollanne julkisia hankintoja koskevia strategisia linjauksia tai vastaavia?

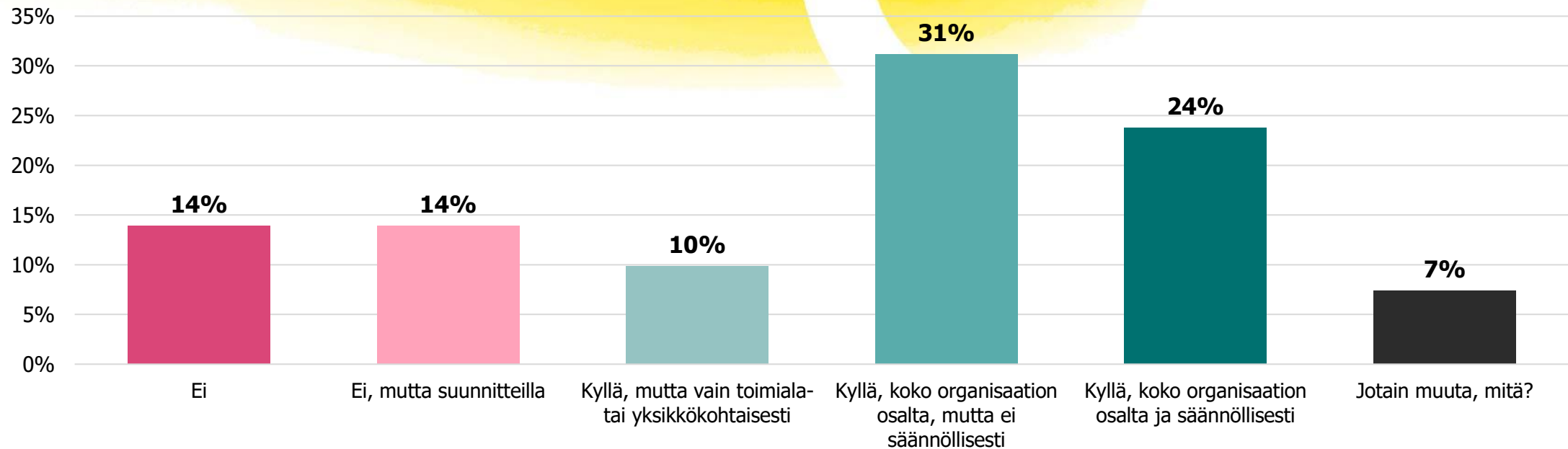
Onko organisaatiollanne julkisia hankintoja koskevia strategisia linjauksia tai vastaavia?



KAIKKI VASTAAJAT

Seurataanko ja/tai mitataanko julkisia hankintoja koskevien strategisten linjausten tai vastaavien toteutumista?

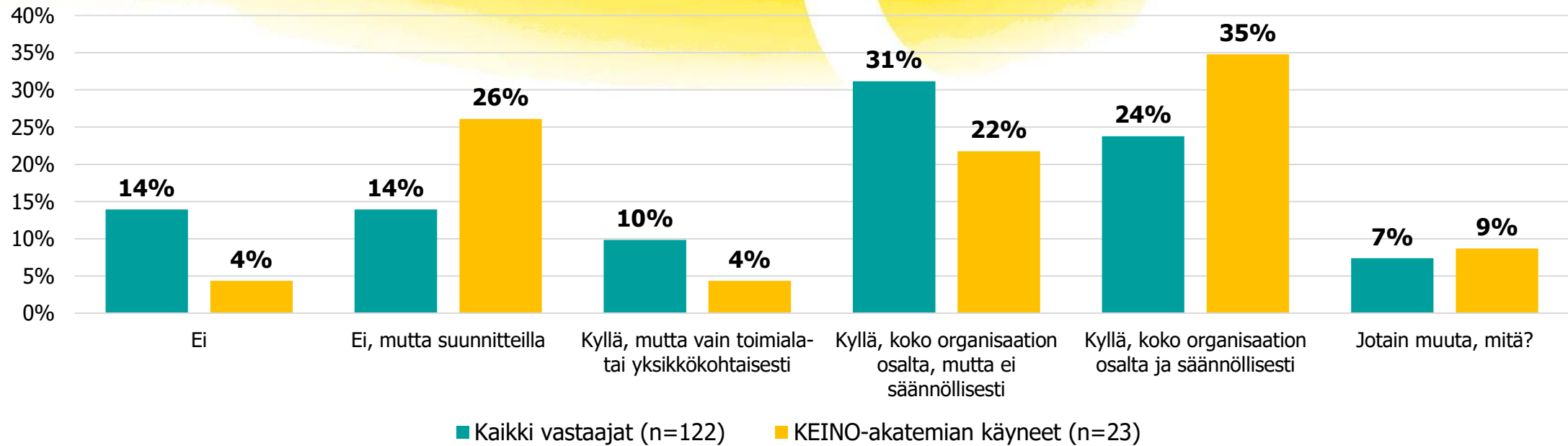
Seurataanko ja/tai mitataanko julkisia hankintoja koskevien strategisten linjausten tai vastaavien toteutumista? (n=122)



VERTAILU: KAIKKI VASTAAJAT VS. AKATEMIAN KÄYNEET

Seurataanko ja/tai mitataanko julkisia hankintoja koskevien strategisten linjausten tai vastaavien toteutumista?

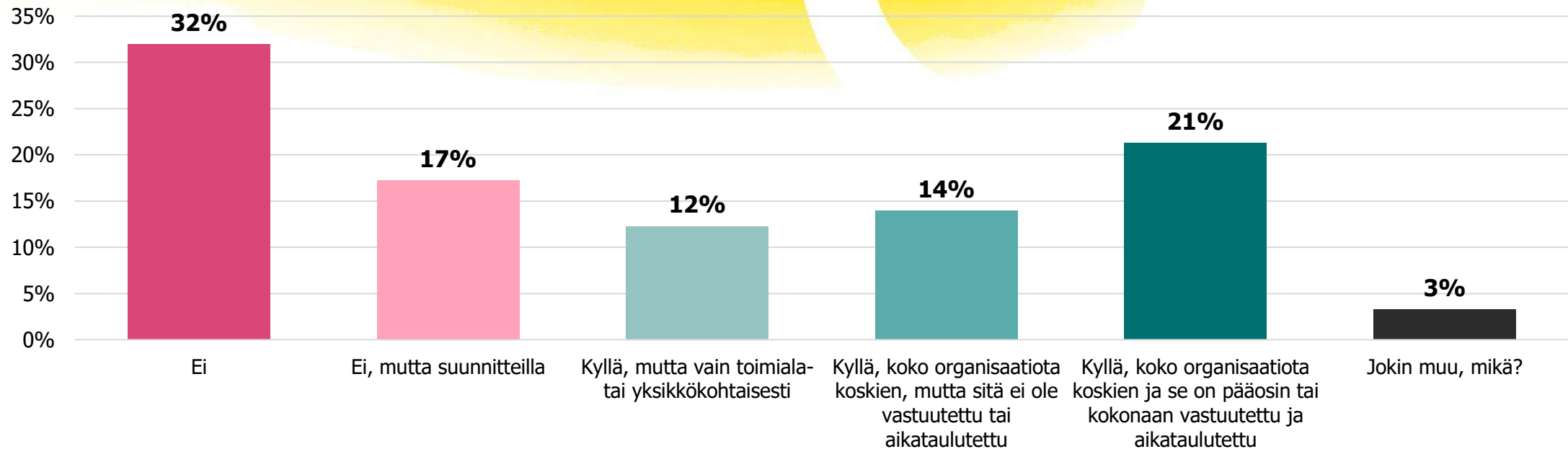
Seurataanko ja/tai mitataanko julkisia hankintoja koskevien strategisten linjausten tai vastaavien toteutumista?



KAIKKI VASTAAJAT

Onko em. linjausten tai vastaavien toteuttamisesta laadittu toimeenpanosuunnitelma tai vastaava?

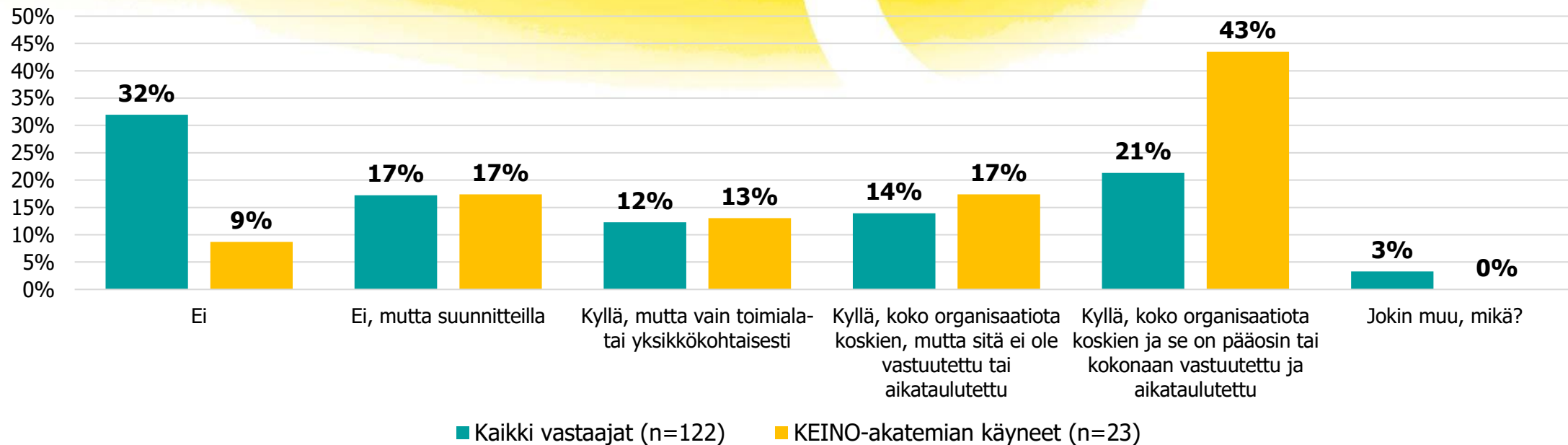
Onko em. linjausten tai vastaavien toteuttamisesta laadittu toimeenpanosuunnitelma tai vastaava? (n=122)



VERTAILU: KAIKKI VASTAAJAT VS. AKATEMIAN KÄYNEET

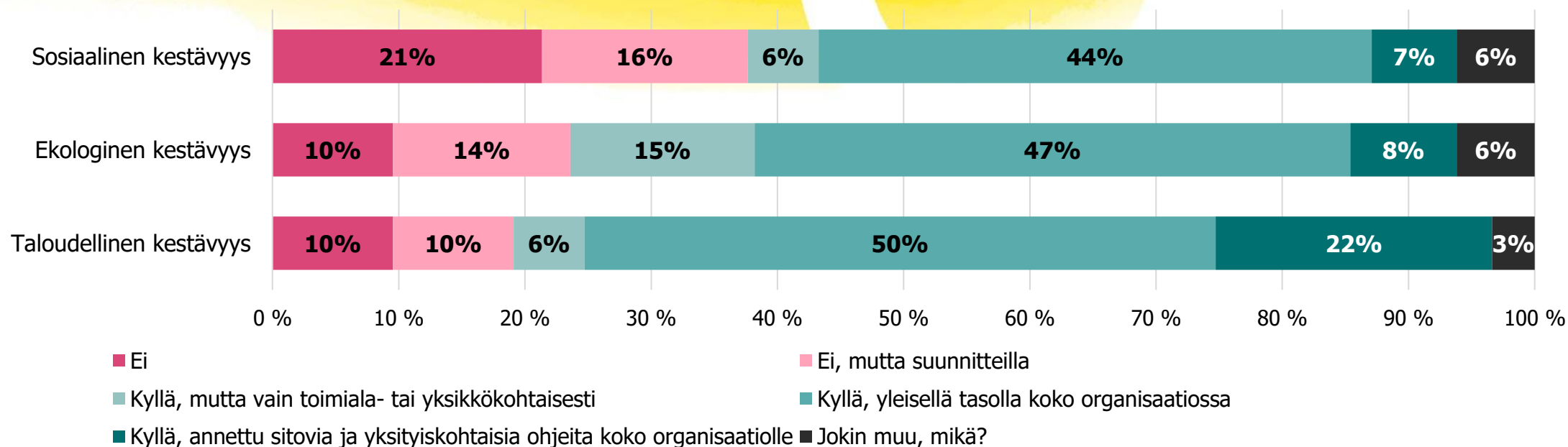
Onko em. linjausten tai vastaavien toteuttamisesta laadittu toimeenpanosuunnitelma tai vastaava?

Onko em. linjausten tai vastaavien toteuttamisesta laadittu toimeenpanosuunnitelma tai vastaava?



Eri kestävyys näkökulmien huomioiminen julkisten hankintojen strategisissa linjauksissa tai vastaavissa

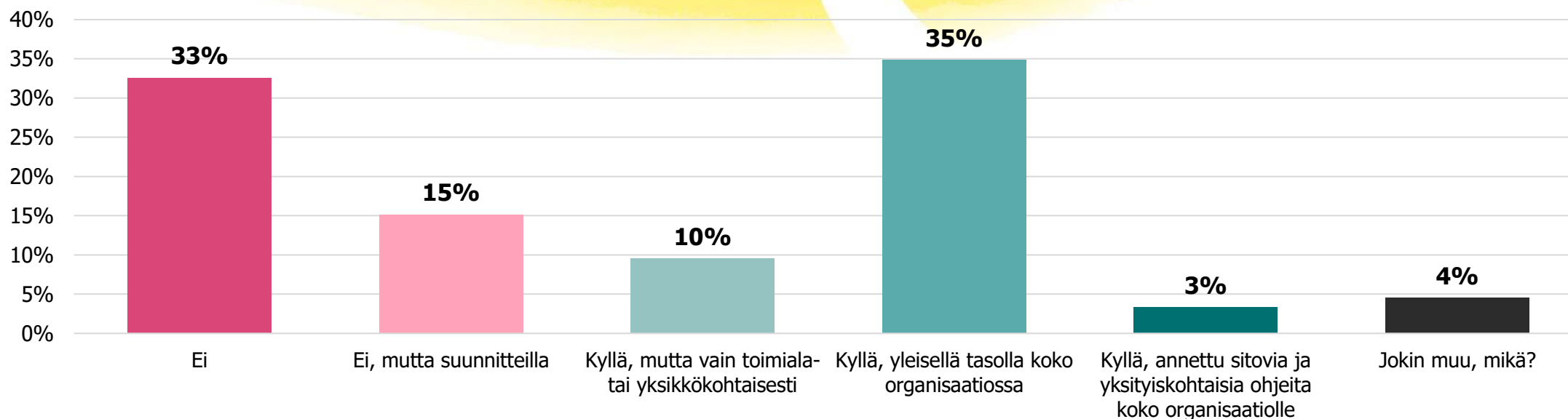
Kestävän kehityksen teemojen huomioiminen julkisten hankintojen strategisissa linjauksissa tai vastaavissa



KAIKKI VASTAAJAT

Huomioidaanko julkisten hankintojen strategisissa linjauksissa tai vastaavissa innovaatiot (uusien tai merkittävästi parannettujen tavaroiden, palveluiden tai urakoiden hankinta tai uusi tapa hankkia)?

Huomioidaanko julkisten hankintojen strategisissa linjauksissa tai vastaavissa innovaatiot (uusien tai merkittävästi parannettujen tavaroiden, palveluiden tai urakoiden hankinta tai uusi tapa hankkia)? (n=178)



Tutustu koko kyselyn tuloksiin KEINOn verkkosivuilla

<https://www.hankintakeino.fi/fi/kestavyys-ja-innovatiivisuus/tilanne-suomessa/strateginen-johtaminen-hankinnoissa/vuosi-2021>



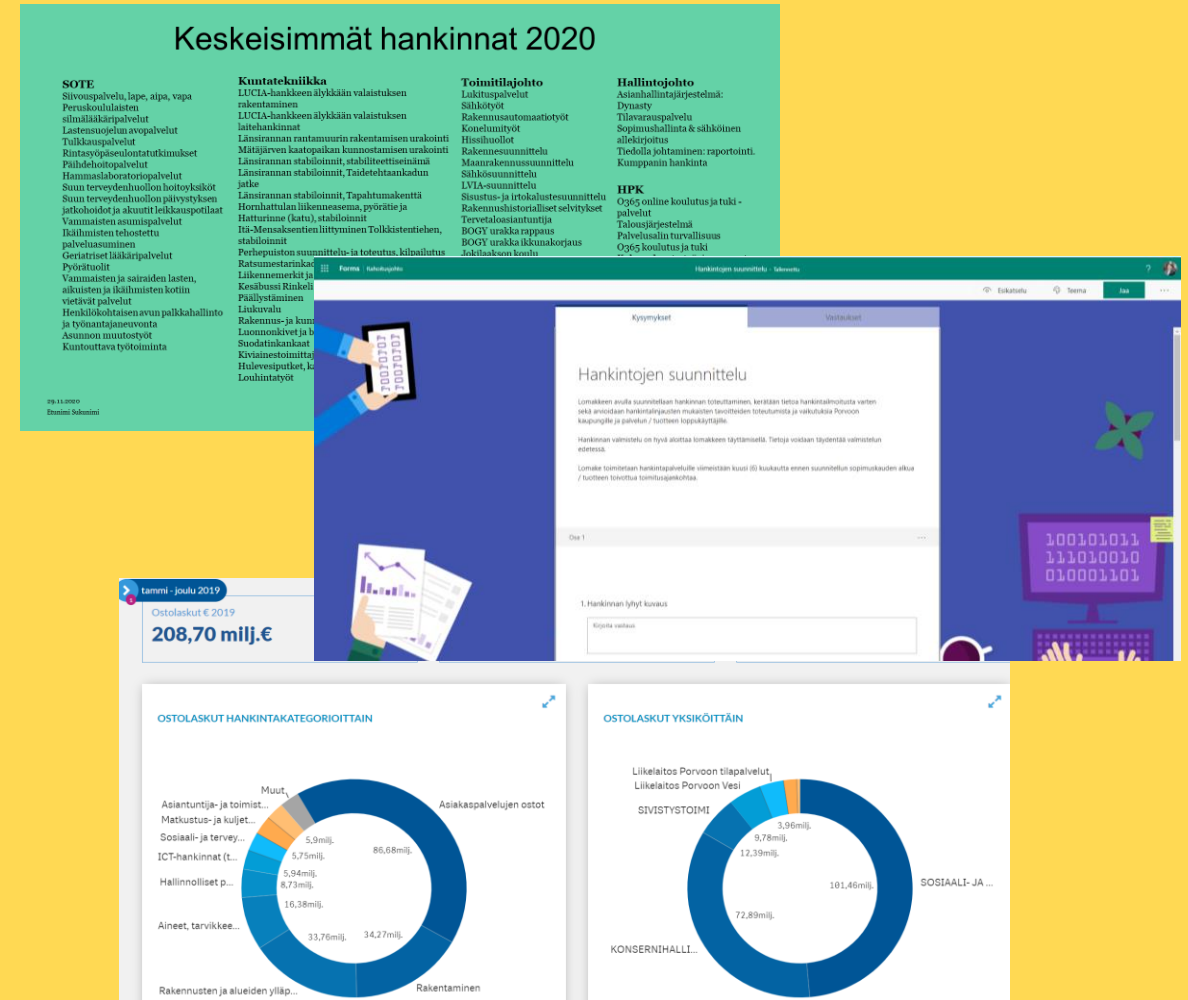
Näin onnistuimme – KEINO-alumnin terveiset

Henrik Rainio, Porvoo



Porvoon hankintojen ”kasvutarina” 2019-2021

1. Hankinnat olleet pitkään se ”pakollinen paha”, joka on pitänyt hoitaa. Kaupungin strategiaa tukevien ohjelmien määrä on kasvanut viime vuosina – usein niissä on myös linjattu hankintoja.
2. Oltiin mukana Keinon ”ykköskierroksella” ja Hankinta-Suomi Foorumissa, joista saatiin hyvää sparrausta. Hankinnat myös tarkastuslautakunnan painopisteenä.
3. Tehtiin uudet hankintalinjaukset ja päivitettiin hankintaohje, 2019.
4. Elvytettiin kaupungin poikkihallinnollinen hankintaryhmä, 2019.
5. Otettiin käyttöön suunnittelulomake ja vuosisuunnitelma, 2020.
6. Raportointi kaupungin johtoryhmälle ja kaupunginhallitukselle, 2021.



KEINOn palvelut strategisen johtamisen tueksi lukukaudella 2021-2022



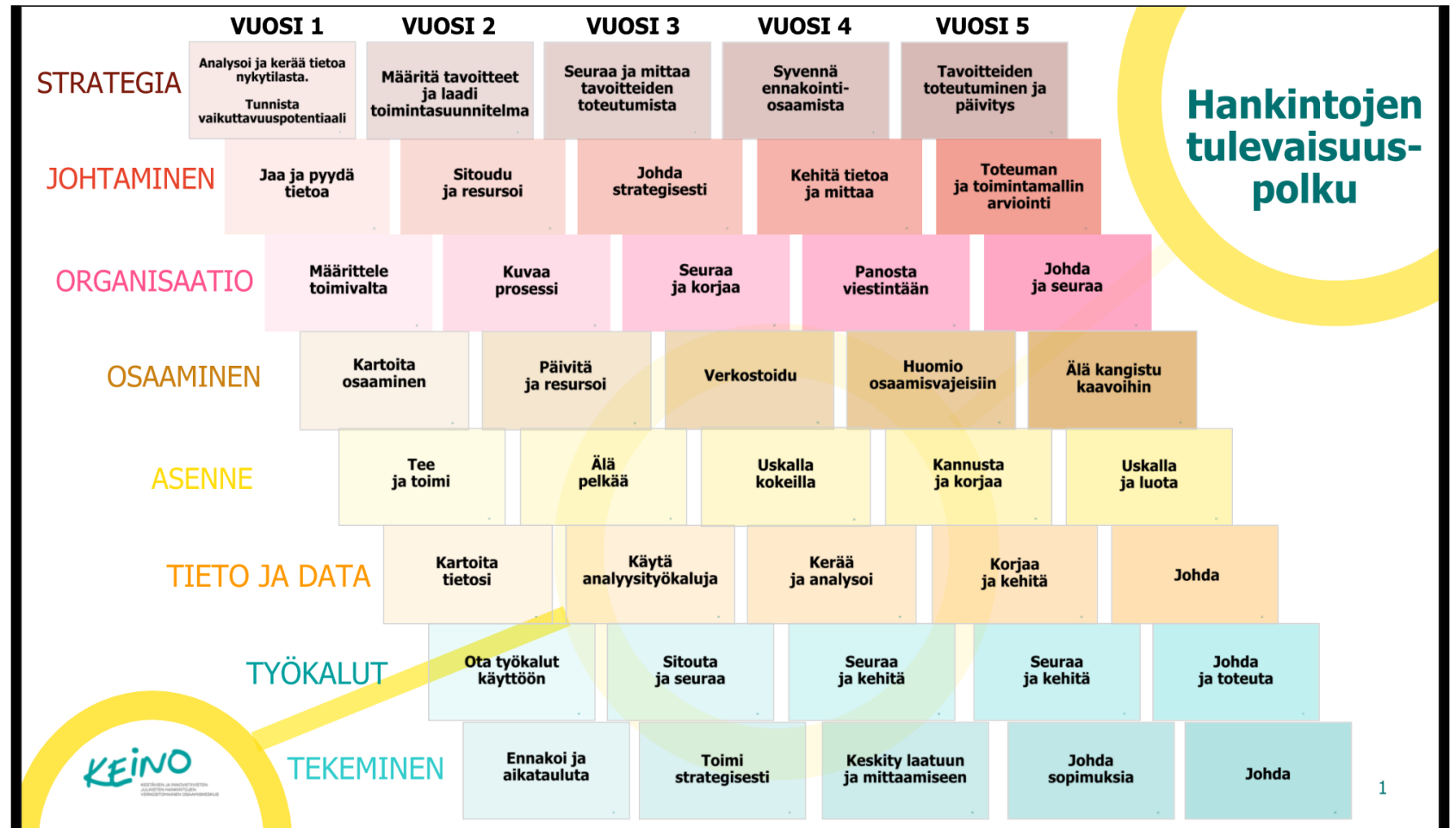
KEINOn palvelut strategisen johtamisen tueksi



KEINO-akatemia III

- **Vaikuttavuuden johtamisen kehittämisohjelma**, KEINO-akatemia III
- Itseopiskelu n. 1kk ennen sprinttiä
 - Howspace, videot ja työkirjan tehtävät
 - Pääteema ja taito-teema
- Sprintit: I 4.11., II 2.12., III 19.1., IV 17.2.
 - TEAMS-tapaaminen KEINOLAISTEN JA OSALLISTUJEN KESKEN.
- Kehittämistehtävänä **kehittämissuunnitelma**, joka voi olla muodoltaan esim. tulevaisuuspolku tai tiekartta
- Organisaatiokohtainen **haku 9.8.-3.9.2021**
 - Osallistujat sekä johdon että asiantuntijatasolta
- Organisaatioiden haastattelut 09/2021
- Lisätiedot KEINO:n sivuilta:
 - <https://www.hankintakeino.fi/fi/osaaminen-ja-taidot/opetusta-ja-tutkintotarjonta/keino-akatemia/hankintojen-vaikuttavuuden>
 - <https://www.hankintakeino.fi/fi/johtaminen-ja-kehittaminen/strategian-toiminnallistaminen/toiminnallistamisen-valineita/hankintojen>

Hankintojen tulevaisuus polku



Teema-akatemi

Salla Koivusalo, Motiva



Taustaa

Hankintojen johtamisen kehittämistoimenpiteitä tehty 2020-2021:

- **KEINO-Akatemia** – Julkisten hankintojen kehittämisohjelma
- **TOIMI-hanke** – Kansallisen hankintastrategian (Hankinta-Suomi) toteutussuunnitelmien laatiminen valtiosektorilla
- Tarve mennä syvemmälle **erityisteemoihin**: innovaatiot, sosiaalinen vastuu, vähähiilisyys, kiertotalous

- KEINO-osaamiskeskus toteuttaa sarjan **teema-akatemiaita (syksy 2021-syksy 2022)**
- Kohdistettu KEINO-Akatemiaan ja TOIMI-hankkeeseen osallistuneille organisaatioille
- Näihin ohjelmiin osallistuneilla organisaatioilla on **valmius** edetä erityisteemojen johtamisen kysymyksiin

Teema-akatemioiden aikataulut

- Innovatiivisten hankintojen teema-akatemia, uudistuminen ja kehityshaasteet (toimenpidesuunnitelma)
 - Haku aukeaa 30.8
 - Lokakuu 2021 – helmikuu 2022
- Sosiaalisen vastuun teema-akatemia, sosiaalisen vastuun toteuttaminen hankinnassa tai hankintakategoriassa (hankinnan toteuttamissuunnitelma)
 - Marraskuu 2022 – helmikuu 2022 (alustava)
- Vähähiilisyyden teema-akatemia, vähähiilisyyden toteuttaminen hankinnassa tai hankintakategoriassa (hankinnan toteuttamissuunnitelma)
 - Maaliskuu 2022 – kesäkuu 2022 (alustava)
- Kiertotalouden teema-akatemia, kiertotaloushaasteiden sekä kiertotaloushankinnan tavoitteiden ja kytkösten tunnistaminen (toimenpidesuunnitelma)
 - Syksy 2022 (elo-marras alustava)

Vaiheet ja eteneminen

1. Haku- ja valmistautumisvaihe



2. Maturiteetin ja tavoitteiden tunnistaminen



3. Toimenpide-suunnitelma ja pilotti



4. Toteuttaminen

Teema-akatemia tavoitteet ja lopputulos (vähähiilisyyys ja sosiaalinen vastuu)

Tavoitteet

- Tavoitteena on kehittää osallistuvien organisaatioiden **valmiuksia hyödyntää hankintoja** organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi.
- Lähtökohtana on **vaikuttavuuspotentiaali**, joihin hankinnoilla on mahdollista vaikuttaa
- Keskeisenä tavoitteena on tunnistaa kullekin organisaatiolle sopiva tapa **johtaa ja toteuttaa strategisia tavoitteita hankintojen avulla.**
- **Asetetaan selkeitä tavoitteita vähähiilisyydelle tai sosiaaliselle vastuulle**

Tavoiteltu lopputulos

- Osallistuvat organisaatiot **löytävät oman tapansa johtaa ja toteuttaa strategisia tavoitteita** hankintoja hyödyntäen
- Prosessin tuloksena **laaditaan hankintojen vähähiilisyyden tai sosiaalisen vastuun toimintamalli** joka sisältää tavoitteet, vastuut ja toimenpiteet
- Konkreettisenä pilotti-toimenpiteenä **viedään käytäntöön** valitut toimenpiteet esim **yksittäisen hankinnan valmistelussa**
- Tunnistetaan tai tehdään alustava suunnitelma siitä, miten toteuttamissuunnitelma **kytketään organisaation ilmasto, -vastuullisuuden- tai kunnissa sen lisäksi elinvoiman johtamiseen**

Teema-akatemia tavoitteet ja lopputulos (innovatiivisuus ja kiertotalous)

Tavoitteet

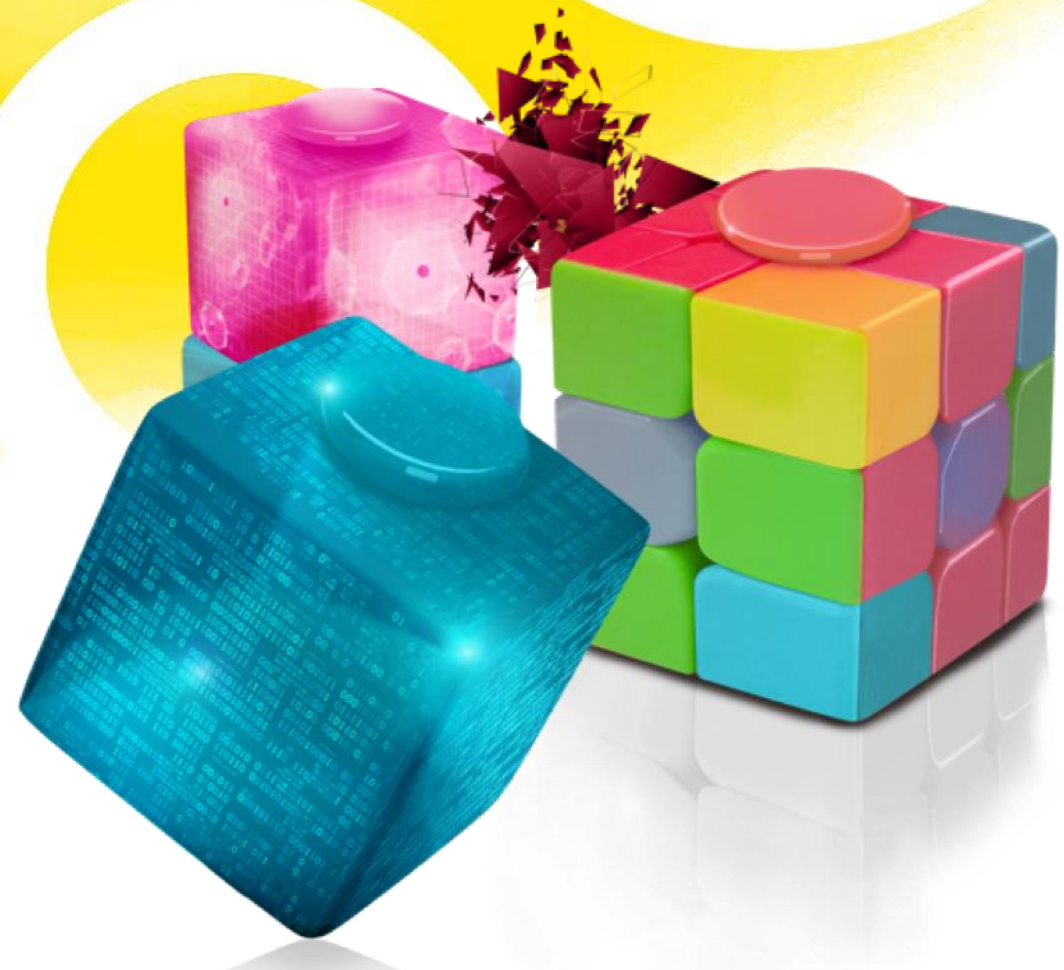
- Tavoitteena on kehittää osallistuvien organisaatioiden **valmiuksia hyödyntää hankintoja** organisaation strategisten tavoitteiden ja uudistumisen välineenä.
- Lähtökohtana ovat **vaikuttavuustavoitteet** ja tunnistetut **muutoshaasteet**, joihin hankintojen avulla voidaan löytää uusia ratkaisuja.
- Keskeisenä tavoitteena on tunnistaa kullekin organisaatiolle sopiva tapa **johtaa ja toteuttaa strategisia tavoitteita hankintojen avulla**
- Organisaation uudistuminen **kytketään** johtamisjärjestelmään TAI hankintojen kiertotaloustavoitteet alueellisen elinvoiman ja kiertotalouden ekosysteemeihin

Tavoiteltu lopputulos

- Osallistuvat organisaatiot **löytävät oman tapansa johtaa ja toteuttaa strategisia tavoitteita** hankintoja hyödyntäen
- Prosessin tuloksena **laaditaan toimenpidesuunnitelma** johon kirjataan tavoitteet, toimintamalli, vastuut ja toimenpiteet
- Konkreettisenä kehityskohteena **tunnistetaan totetuttamisen haasteita 1-3**, joissa yhdistyvät strategia tavoite sekä hankinnan toteutus
- Tunnistetaan tai laaditaan alustava suunnitelma siitä, miten **kytketään johtamisjärjestelmään** (budjettisykli, toiminnan ja talouden suunnittelun vuosikello, tulosohjaus, investointi- ja hankintasuunnitelmat jne.)
- TAI **tunnistetaan ja laaditaan alustava suunnitelma siitä, miten kytketään alueelliseen elinvoima- ja kiertotalouden ekosysteemiin**

Innovatiivisten hankintojen teema-akatemia

Elokuu 2021



Teema-akatemian tavoitteet ja lopputulos

Tavoitteet

- Tavoitteena on kehittää osallistuvien organisaatioiden valmiuksia hyödyntää **innovatiivisia hankintoja** organisaation strategisten tavoitteiden ja uudistumisen välineenä.
- Lähtökohtana ovat **vaikuttavuustavoitteet** ja tunnistetut **muutoshaasteet**, joihin hankintojen avulla voidaan löytää uusia ratkaisuja.
- Keskeisenä tavoitteena on tunnistaa kullekin organisaatiolle sopiva tapa **johtaa uudistumista** innovatiivisten hankintojen avulla.

Tavoiteltu lopputulos

- Osallistuvat organisaatiot **löytävät oman tapansa johtaa uudistumista** innovatiivisia hankintoja hyödyntäen
- Prosessin tuloksena laaditaan **toimenpidesuunnitelma** johon kirjataan tavoitteet, toimintamalli, vastuut ja toimenpiteet
- Konkreettisenä kehityskohteena tunnistetaan 1-3 **innovaatiohaastetta**, joissa yhdistyvät uudistumistarve sekä hankinnan toteutus
- Alustava suunnitelma siitä, miten kytketään **johtamisjärjestelmään** (budjettisykli, toiminnan ja talouden suunnittelun vuosikello, tulosohtaus, investointi- ja hankintasuunnitelmat jne.)

Vaiheet ja eteneminen

1. Haku- ja valmistautumisvaihe



2. Maturiteetti ja tavoitteet



3. Toimenpide-
suunnitelma ja pilotti



4. Toiminnallista-
minen

(1) Haku- ja valmistautumisvaihe

1. Haku- ja valmistautumisvaihe

2. Maturiteetti ja tavoitteet

3. Toimenpide-suunnitelma ja pilotti

4. Toiminnallistaminen

- Haku avataan ma 30.8.2021
- Hakukriteerinä Keino-akatemian tai Toimi-hankkeen toteutus tai muu osoitus riittävästä valmiudesta johtaa hankintoja
- Hakijoita pyydetään esittämään haaste, vaikuttavuustavoite tai uudistumistarve, johon innovatiivisilla hankinnoilla halutaan löytää parempia ratkaisuja
- Työhön tulee sitouttaa vähintään johto, yksi toimiala tai teema ja monialainen tiimi (esim. 3 hlöä: toimiala, hankinnat, kehitys)
- Hakuvaiheeseen sisältyy avainhenkilöiden haastattelut ja sitoutumisen sekä resurssien varmentaminen
- Ennakkotehtävä

(2) Maturiteetti ja tavoitteet

1. Haku- ja valmistautumisvaihe

2. Maturiteetti ja tavoitteet

3. Toimenpide-suunnitelma ja pilotti

4. Toiminnallistaminen

- Lukutehtävä toimitetun opetusmateriaalin pohjalta
- Yhteinen **käynnistystilaisuus** ½ päivää:
 - keynote-puheenvuorot
 - tavoitetilan kirkastaminen pienryhmissä: haasteet ja muutostarpeet
 - evästyksiset sparraukseen
- **Välitehtävä 1:** nykytilan kuvaus (johtamisjärjestelmä ja hankinnat)
 - Osallistujille toimitetaan valmis tehtäväksianto kysymyksineen
- Organisaatiokohtainen **sparraus** Keino-asiantuntijoiden kanssa 2 h:
 - 1. sparraus: vaikuttavuustavoitteen / haasteen / tavoiteltavan muutoksen täsmentäminen ja rajaaminen
 - Tuloksena syntyy kuvaus 1-3 innovaatiohaasteesta, joissa yhdistyvät uudistumistarve sekä hankinnan toteutus

(3) Toimenpidesuunnitelma ja pilotti

1. Haku- ja valmistautumisvaihe

2. Maturiteetti ja tavoitteet

3. Toimenpidesuunnitelma ja pilotti

4. Toiminnallistaminen

- **Välitehtävä 2:** miten uudistamista tulisi organisaatiossamme johtaa hyödyntäen innovatiivisia hankintoja?
- **2. sparraus:** määritellään organisaation tapa johtaa uudistumista innovatiivisten hankintojen avulla; sparrauksen tuloksena syntyy ehdotus toimenpidesuunnitelmasta
- Pilottitoimenpiteen suunnittelu osallistujan laatimasta **toimenpidesuunnitelmasta**
- Pilotin kohde on laajempi kuin yksittäinen hankinta, mutta rajatumpi kuin organisaation koko toiminta, se voi olla esim. strategisen tavoitteen toimeenpanoa
- Työn tukena on nimetty Keino-asiantuntija ”kummina”
- Toimenpidesuunnitelma ja pilotti esitellään organisaation johtoryhmälle

(4) Toiminnallistaminen

1. Haku- ja valmistautumisvaihe

2. Maturiteetti ja tavoitteet

3. Toimenpidesuunnitelma ja pilotti

4. Toiminnallistaminen

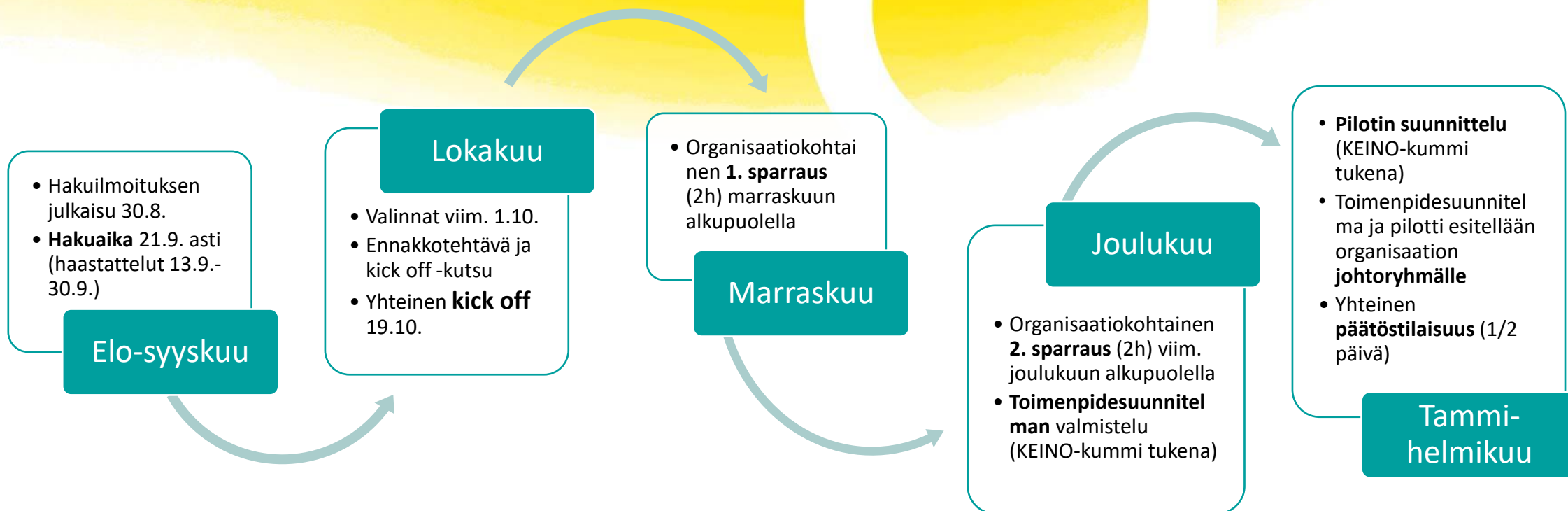
- 2. yhteinen tilaisuus ½ päivää: osallistujat esittelevät mitä ovat oppineet ja miten toimenpidesuunnitelmaa lähdetään toteuttamaan
- Vertaisryhmän kommentointi
- Loppukeskustelu ja tuen tarpeen tunnistaminen jatkossa

Kriteerit hakijoille

1. Kehittämishalukkuus ja tahtotila haastelähtöisten hankintojen kehittämiseen
2. Johdon sitoutuminen muutoksen toteuttamiseen
3. Alustava uudistumistarpeen identifiointi, esim.
 - Yhteiskunnallinen haaste esim. palvelukysynnän merkittävä kasvu
 - Tuottavuustavoite mm. digitalisaation keinoin
 - Hiilineutraalisuus- tai muu ympäristötavoite
 - Merkittävän investointikohteen uudet toteutusmallit
 - Muuttuvan lainsäädännön vaatimukset
4. Monialaisen tiimin (mm. toimiala, hankinnat, kehitys) osallistuminen valmennukseen

Teema-akatemian aikataulu

Lokakuu 2021 – Helmikuu 2022



Lisätietoja

Ville Valovirta

ville.valovirta@vtt.fi

050 354 3280



Maria Røykkä

maria.roykka@hansel.fi

050 917 8723

