

Hankinnat digipolulla

Valtion hankintojen digitalisoinnin toteutusohjelman loppuraportti

Sisällys

Referat.....	3
Ohjelman tavoitteet	5
Yhteenveto ohjelman tuloksista 2016–2020.....	10
Valtion hankintatoimen kehittämisen tulevaisuus 2020–2023.....	12
Handi-ohjelman kokonaisuudet	13
A. Digitalisaatio.....	13
B. Uusia, yhtenäisiä toimintamalleja	21
C. Hankintojen tiedolla johtaminen	26
D. Osaaminen	31
Kustannukset ja työmäärät	32
Ohjelma-aikaiset ulkopuoliset arviot	33
Poliisihallituksen hankintojen valtakunnallisen keskittämisen selvityshanke	38
Handi-ohjelman opit ja vinkit muille.....	39



”Huikkea nähdä, miten paljon ja uniikkeja asioita saimme aikaiseksi muutamassa vuodessa. Ohjelman tulokset on saavutettu satojen yksittäisten ihmisten innostuneella ja sitoutuneella työllä jaettujen tavoitteiden eteen. Kiitos! Seuraavien vuosien pääpaino tulee olemaan Handi-toimintamallin vahvistamisessa, toimittaja- ja sopimushallinnan kehittämisessä, tiedolla johtamisessa sekä erityisesti Hankinta-Suomen tavoitteiden toteuttamisesta valtion organisaatioissa.

– Tero Meltti, finanssineuvos, valtiovarainministeriö

Referat

Vad är Handi-programmet? Mål och handlingsmodell

Målet med programmet för digitalisering av statens upphandlingar (Handi-programmet) var att reformera statens upphandlingsverksamhet. Programmet verkställde riktlinjer och sparmål som slogs fast av Juha Sipiläs regering, och som i synnerhet gällde processen från upphandling till betalning. Genom att automatisera inköpsfakturer hade man som mål att uppnå årliga besparingar på 15 miljoner euro i statsfinanserna.

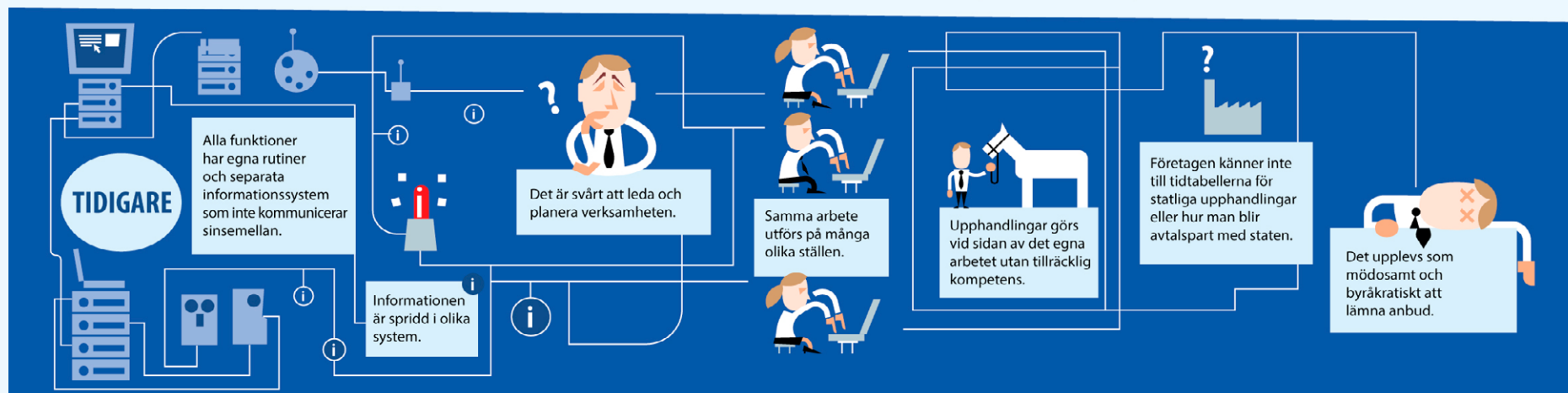
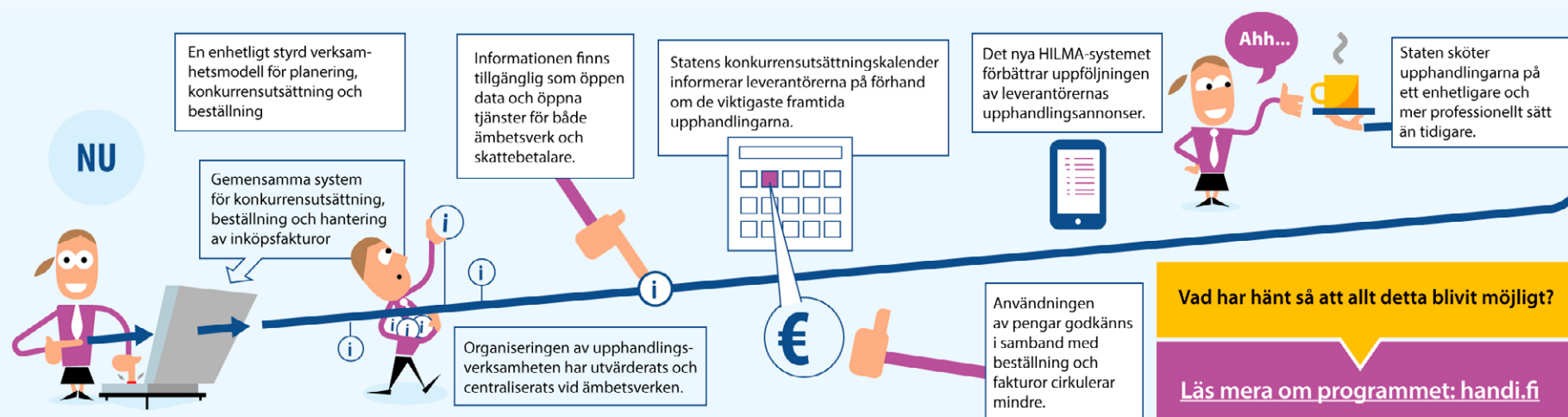
Utvecklandet av upphandlingsverksamheten har styrts av statsförvaltningens strategiska mål, stärkandet av EU-regleringen som gäller offentlig upphandling, sparbehoven inom upphandlingsväsendet, behovet att effektivisera processerna och de möjligheter som digitaliseringen medför.

Handi-programmet tillsattes för tiden 23.5.2016–31.12.2019. Vid årsskiftet 2019 beslutade man att förlänga programmets mandatperiod till 31.3.2020. Tack vare Handi-programmet har upphandlingsprocessen blivit en effektiv, kompetent och enhetlig helhet som leds med information.

Vad uppnåddes under programmets gång?

MÅL	MÅL	MÅL
Staten sköter upphandlingarna effektivt, professionellt och på ett enhetligt sätt. Tillvägagångssätten ändras och upphandlingspraxisen förenhetligas.	Upphandlingen är enkel, enhetlig och styrd. Det är lätt att beställa.	Upphandlingsuppgifter som fås i realtid stöder ledandet och transparensen. Starkare ledning av verksamheten.
• Ett gemensamt elektroniskt system för konkurrensutsättning: Clouidia/Hanki-tjänsten i användning • Rekommendationer om beställning och automatisering av fakturering som ska tillämpas på avtal om gemensam upphandling och på statsintern fakturering • eOppiva-utbildningar: Hankinta2020 • Ett dynamiskt inköpssystem har tagits i bruk som ett nytt upphandlingsförfarande • Ersättning av de gamla informations-systemen (Tilha och Rondo) med en Handi-tjänst och ibruktagande av en gemensam modell för beställningar • Det nya annonssystemet för upphandlingar 2.0 är mångsidigare än det tidigare systemet • De beräknade besparingarna uppgår till 60 årsv./3,6 milj. € • Palkeet har effektiviserat betalningsrörelsen med 20 procent	• I riktning mot en näthandelsmässig beställningskanal med hjälp av Handi-tjänsten, och förutsättningarna att utnyttja automatisering förbättrades • Anvisningar för planering av upphandlingar enligt en gemensam modell på årsnivå • Statens årliga konkurrensutsläppskalendar förverkligades • Automatisk granskning av myndighetsinformation vid konkurrensutsläppningar som överstiger EU-tröskelvärdet • Cirkulationen av manuella inköpsfakturer har minskat och godkännandet av användningen av pengar i samband med beställandet har ökat • Samtidigt har godkännandet av utgifter i efterhand minskat	• Statens datatjänst för upphandling • Upphandlingspuls • Tutkihankintoja.fi • Handi-tjänstens rapporter • Gemensamma mätare för statsförvaltningens upphandlingsverksamhet • Täckande spend-analyser

Digitalisering av statens upphandlingar 2020



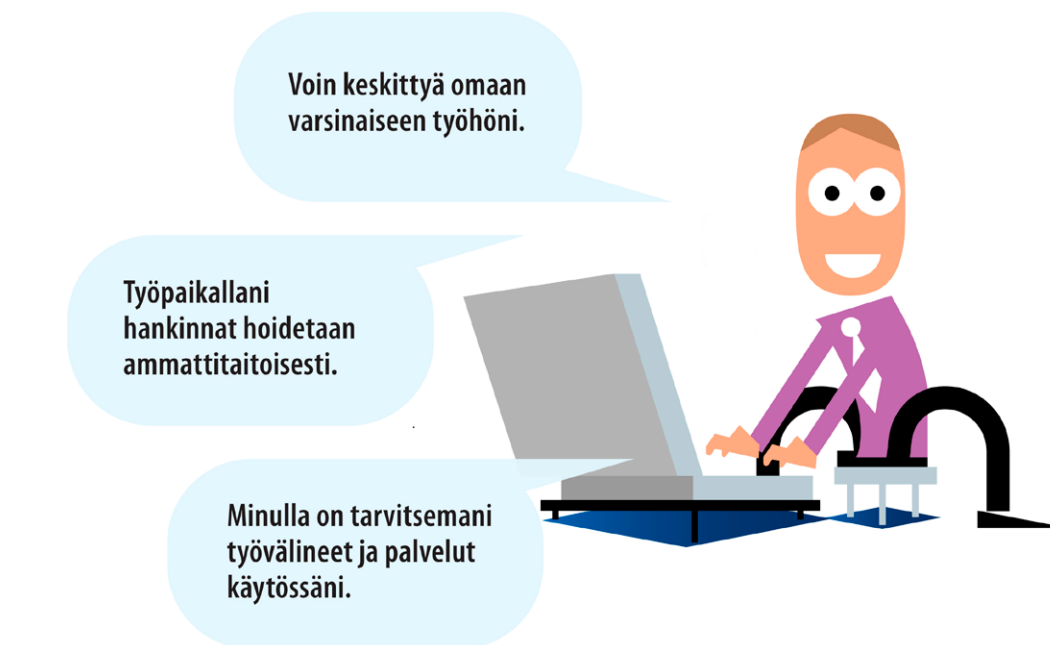
Ohjelman tavoitteet

Mikä Handi-ohjelma? Tavoitteet ja toimintamalli

Valtion hankintojen digitalisoinnin toteutusohjelman, eli Handi-ohjelman, tavoitteena oli uudistaa valtion hankintatoimea. Ohjelman aikana toteutettiin Juha Sipilän hallituksen linjauksia ja tavoitteita, jotka kohdistuivat erityisesti hankinnasta maksuun -prosessiin. Digitalisoimalla taloushallintoa ja hankintatoimea ohjelman lopputulosten avulla tavoiteltiin merkittävää toimintamallin muutosta ja toiminnan tehostumista. Ostolaskujen automatisoinnille asetettiin tavoitteeksi 15 miljoonan euron vuosittaiset säästöt.

Hankintatoimen kehittämistä ovat ohjanneet valtionhallinnon strategiset tavoitteet ja Euroopan unionin (EU) julkisiin hankintoihin kohdistuvan sääntelyn vahvistuminen. Digitalisaation luomat mahdollisuudet sekä tarpeet säästää ja tehostaa hankintatoimen prosessien eri vaiheita antoivat suunnan hankintatoimen kehitykselle.

Handi-ohjelma asetettiin ajalle 23.5.2016–31.12.2019. Vuoden vaihteessa 2019 ohjelman toimikautta jatkettiin 31.3.2020 asti. Handi-ohjelman avulla hankintojen päästä päähän -prosessia on saatu tehostettua ja yhdenmukaistettua. Hankintojen ammattimaisuus on lisääntynyt ja edellytykset tiedolla johtamiseen ovat parantuneet.



"Ohjelman johtamisessa kuultiin ahkerasti ohjelman sidosryhmiä useissa eri vaiheissa. Sen tarkoituksena oli tukea innovointia, oppimista ja muutoksen tekemistä."

– Seija Friman, Handi-ohjelman ohjelmapäällikkö, Valtiokonttori

Kehittämisen ajurit

Hankintojen kehittäminen strategisena tavoitteena

- Sipilän hallituksen ohjelma ja julkisen talouden suunnitelma vuosina 2017–2020 (mm. kilpailun lisääntyminen, uusi hankintalaki, innovatiiviset hankinnat (5 prosenttia) ja prosessien tehostaminen)

Hankintatoimen tehostaminen ja säästöpainot

- Tunnistettu merkittävä potentiaali sekä hankintavolyymissa (5,9 mrd. €) että prosessissa (293 htv/15 milj. €)
- Nykyinen tarjonta, toimintamalli ja välineet epäyhtenäiset ja hajautuneet

EU:n julkisiin hankintoihin kohdentuva sääntely vahvistuu

- Julkisten hankintojen sähköistäminen: ilmoittaminen, tarjouspyynnön julkaisu ja tarjousten vastaanottaminen
- Riskinä, että toimittajien ja hankintayksiköiden hallinnollinen taakka kasvaa (mm. poissulkuperusteiden selvittäminen)

Aikaikkuna hyvä hankintatoimen digitalisaatiolle

- Automaatio mahdollista teknologian avulla
- Tarjolla runsaasti hyviä ratkaisuja
- Kansallinen palveluarkkitehtuuri toteutuksessa, Kiekun käyttöönotto valmistumassa
- Osa nykyisistä tietojärjestelmistä elinkaarensa päässä

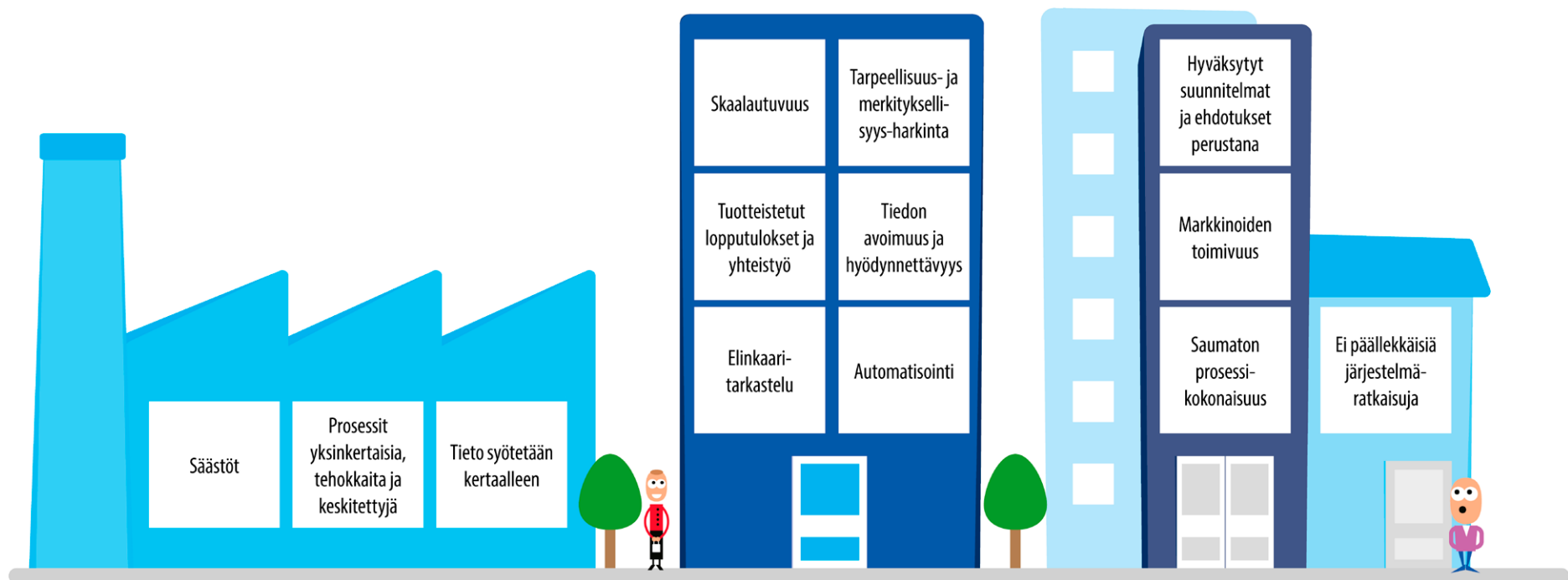
Tavoitellut lopputulokset

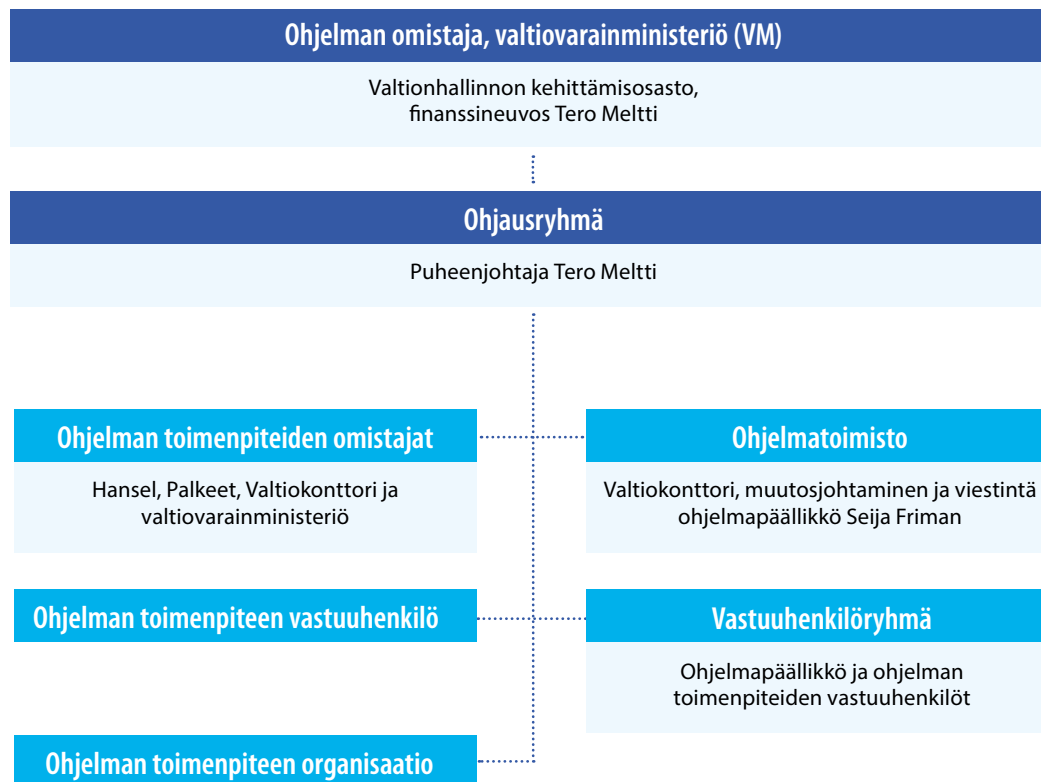
- Hankintatoimea johdetaan konserniohjatusti ja yhtenäisesti.
- Valtiolle yhteisen tarjonnan käytön edellytykset ovat lisääntyneet merkittävästi.
- Hankintojen kilpailutusvaihe digitalisoidaan kattavasti ja systemaattisesti.
- Hallinnollista taakkaa vähennetään automatisoimalla velvoitteidenhoitoon liittyviä tarkistuksia.
- Hyödynnetään laajasti uusia hankintamenettelyjä.
- Lähtötiedot saadaan rakenteisessa muodossa sopimuksista.
- Paremmen suunnittelun avulla ja hankintapalveluita kehittämällä vähennetään työpanosta.
- Uusien järjestelmien avulla laskujen käsittelyä automatisoidaan. Samalla vähennetään kustannuksia ja virheitä.
- Vastikkeettomien menojen käsittely ja maksatus on huomioitu järjestelmäratkaisuissa.
- Palvelut ja tuotteet kootaan verkkokauppaamiseen tilauspalveluun.



Valtionhallinnon hankintatoimen digitalisoinnin arkkitehtuuriperiaatteet

Ohjelman valmisteluvaiheen tuloksena valmistui valtion hankintojen tavoitearkkitehtuuri, joka toimii pohjana valtionhallinnon hankintatoimen ja sen välineiden kehittämisen ohjauksessa ja suunnittelussa.





Organisoituminen

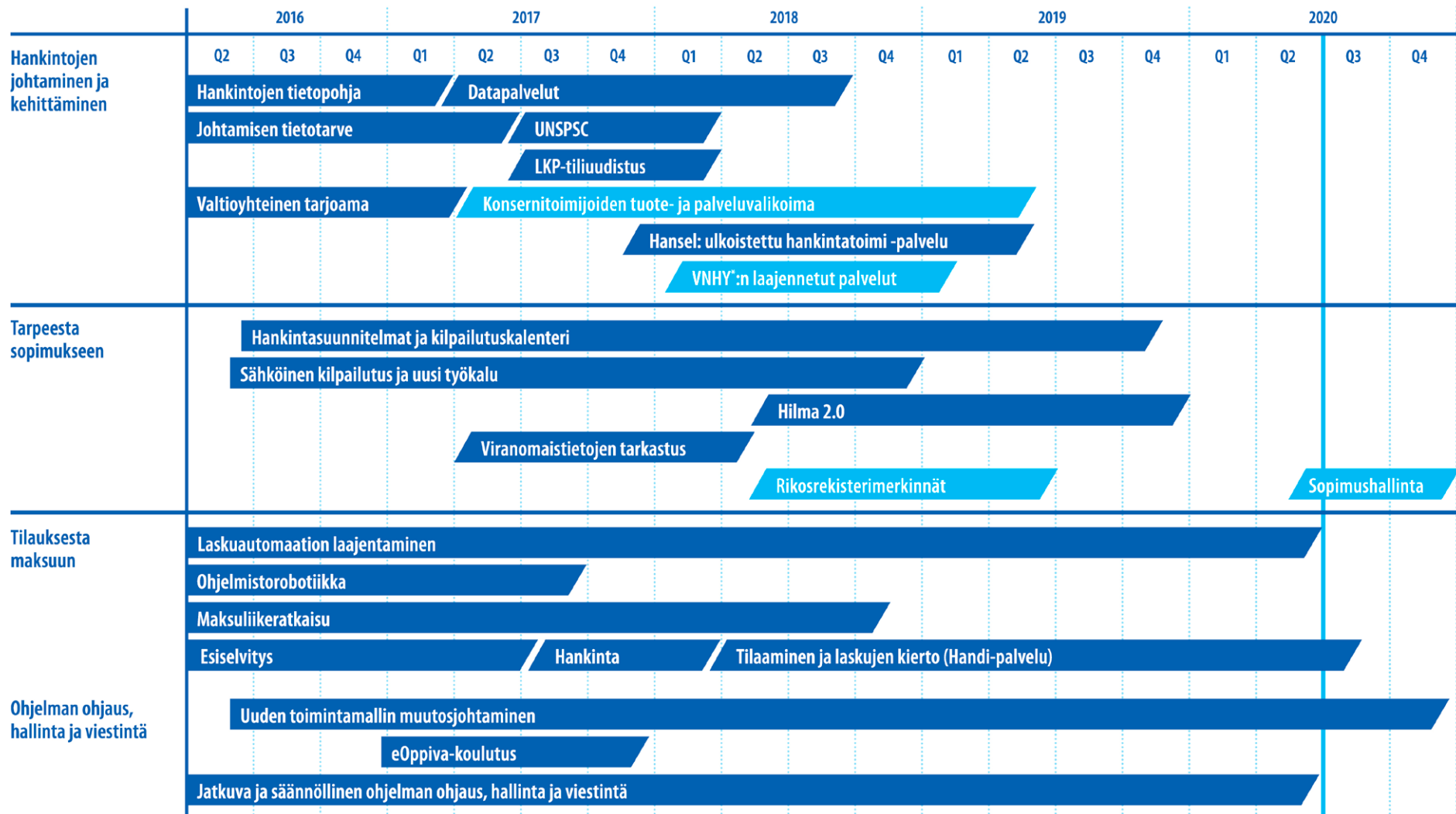
Handi-ohjelma kokosi yhteen valtion hankintojen ammattilaiset kehittämään valtion hankintatoimea. Ohjelman tehtävänä oli johtaa kehittämistoimenpiteiden ja toteutusprojektien kokonaisuutta. Ohjelman tuloksena prosesseja ja tietojärjestelmiä onnistuttiin kehittämään. Sen ansiosta automatisaatioaste on aikaisempaa selvästi korkeampi.

Handi-ohjelmaa johdettiin keskitetysti ja koordinoitusti ohjelmajohtamisen keinoin. Ohjelman toteutuksessa käytettiin osallistavia kehittämismenetelmiä, kuten käyttäjä- ja sidosryhmätyöpajoja. Sidosryhmiä kuultiin toteutuksen eri vaiheissa. Ohjelmajohtamisen tehtävänä oli tukea innovaatioita, oppimista ja muutoksia. Ohjelmajohtamisen painopisteenä oli suunnitella tehtäviä, jotka mahdollistavat ohjelman tavoitteiden saavuttamisen. Ohjelmajohtamisen yksi keskeisimmistä sisällöistä oli sidosryhmien hallinta.

Projekti- ja tehtäväkokonaisuudet

Ohjelma jaettiin eri osiin ja hankintojen elinkaari-prosessin mukaisiin tehtäväkokonaisuuksiin.

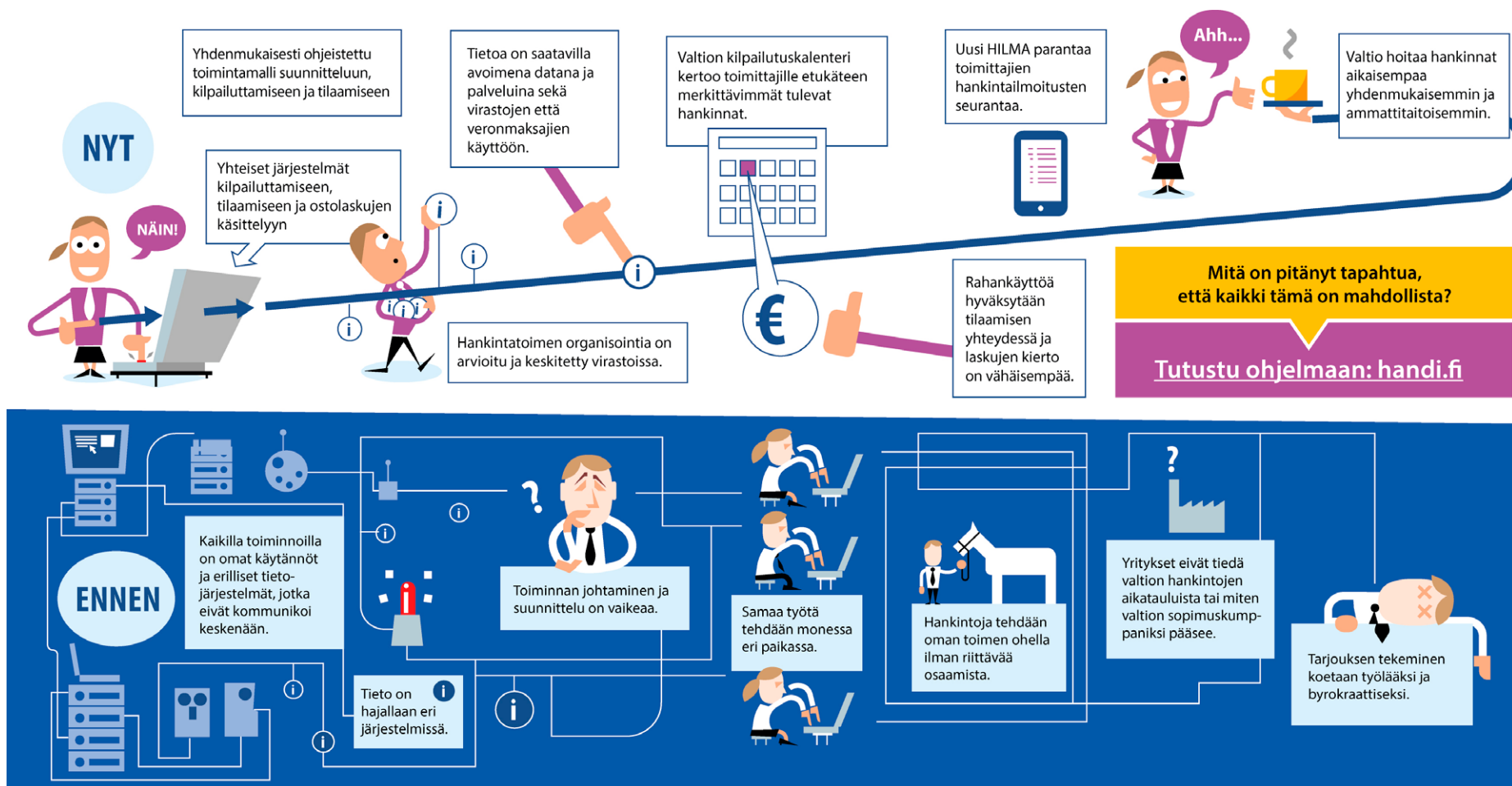
Tehtäväkokonaisuudet muodostuivat toimenpiteistä ja projekteista, jotka vastuutettiin organisaatiotasolla toimenpiteen tai projektin omistajalle.



*Valtioneuvoston hallintoyksikkö

Yhteenvedo ohjelman tuloksista 2016–2020

Lopputulosten vertailu asetettuihin tavoitteisiin



TAVOITE

Valtio hoitaa hankinnat tehokkaasti ja ammattitaitoisesti samalla tavalla.

Toimintatapaa muutetaan ja hankintakäytännöt yhtenäistyvät.



- Yhteinen sähköinen kilpailutusjärjestelmä: Cloudia / Hanki-palvelu käytössä
- Virastoilla käytössään tilaustapa- ja laskuautomaatio-suositukset yhteishankintasopimuksille ja valtion sisäiseen keskinäiseen laskutukseen
- eOppiva-koulutukset: Hankinta2020
- Uutena hankintamenettelynä otettu käyttöön dynaaminen hankintajärjestelmä
- Vanhat tietojärjestelmät (Tilha ja Rondo) korvattu yhdellä uudella (Handi-palvelu) ja otettu käyttöön yhteinen tilaamisen toimintamalli
- Uusi hankintojen ilmoitusjärjestelmä Hilma 2.0 aikaisempaa järjestelmää monipuolisempi
- Saavutettu laskennallista säästöä 60 htv / 3,6 milj. €
- Maksuliikeprosessin 20 prosentin tehostamishyöty saavutettu Palkeissa

TAVOITE

Hankinta on yksinkertaista, yhdenmukaista ja ohjattua.

Tilaaminen on helppoa.



- Handi-palvelun avulla kohti verkkokauppamaista tilauskanavaa; edellytykset hyödyntää automatisaatiota paranivat
- Hankintojen suunnittelu ohjeistettua ja sitä toteutetaan yhteisellä mallilla vuositasona
- Valtion kilpailutuskalenteri vuositasona
- Viranomaistietojen automaattinen tarkastaminen EU-kynnysarvon ylittävissä kilpailutuksissa
- Manuaaliostolaskujen kierto vähentynyt ja rahankäytön hyväksyminen tilaamisen yhteydessä lisääntynyt
 - Samaan aikaan jälkikäteen tapahtuva menojen hyväksyminen vähentynyt

TAVOITE

Reaaliaikaiset hankintatiedot tukevat johtamista ja läpinäkyvyyttä.

Toiminnan johtaminen on vahvempaa.

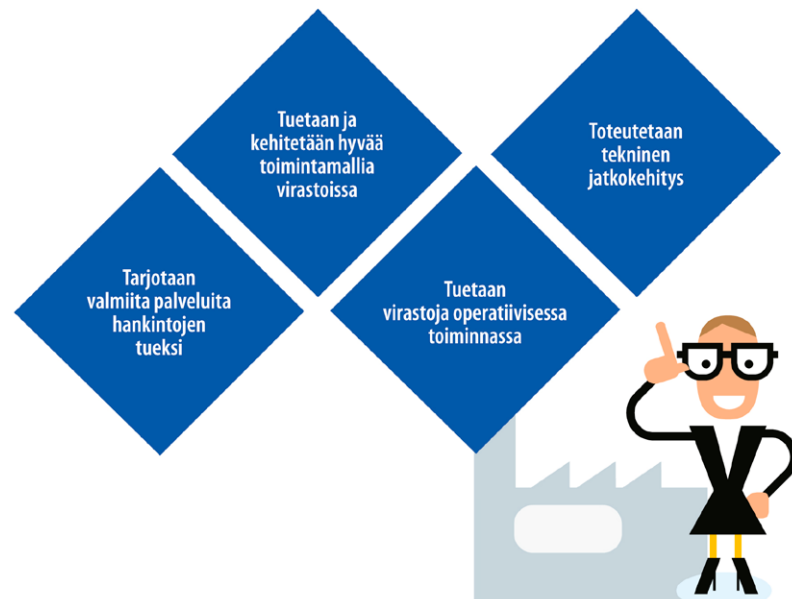


- Valtion hankintadatapalvelu
- Hankintapulssi
- Tutkihankintoja.fi
- Handi-palvelun raportit
- Valtionhallinnon hankintatoimen yhteiset mittarit
- Kattavasti spend-analyysseja

Valtion hankintatoimen kehittämisen tulevaisuus 2020–2023

Valtion hankintatoimen kehittäminen on saatu Handi-ohjelman myötä erinomaiseen vauhtiin. Ohjelman päätyttyä tulee varmistaa luotujen toimintamallien ja toteutettujen palvelujen laajamittainen käyttöönotto ja hyödyntäminen virastojen ja muidenkin toimijoiden osalta. Ohjelman aikainen yhteistyö ja ponnekas kehittäminen jatkuvat myös vuosina 2020–2023.

Kehittämisen teemat vuosina 2020–2023



“Handi on ollut kokonaisvaltainen toimintamallin muutos, joka jatkuu ohjelman päättymisen jälkeenkin. Palkeet tukee virastoja niin automaatiomahdollisuuksien tunnistamisessa kuin kokonaisprosessin automatisoinnissa. Handi-palvelun jatkokehittämistä tehdään vuoden 2020 jälkeen vahvasti asiakkaiden tarpeita kuunnellen ja valtionhallinnon kokonaisprosessin näkökulmat huomioiden.”

– Helena Lappalainen, kehitys- ja ICT-palvelujen johtaja, Palkeet



“Valtiokonttori tukee virastoja hankintatoimen yhteisen toimintamallin käytössä. Tiivistä ja vuorovaikutteista yhteistyötä jatketaan mm. toimittajahallinnan ja sopimushallinnan sekä mittaamisen alueilla. Tämän lisäksi panostamme hankintatoimen tietojohtamiseen ja strategisen kumppanihallinnan kehittämiseen.”

– Lasse Skog, Talous, tieto ja työelämä -toimialan toimialajohtaja, Valtiokonttori

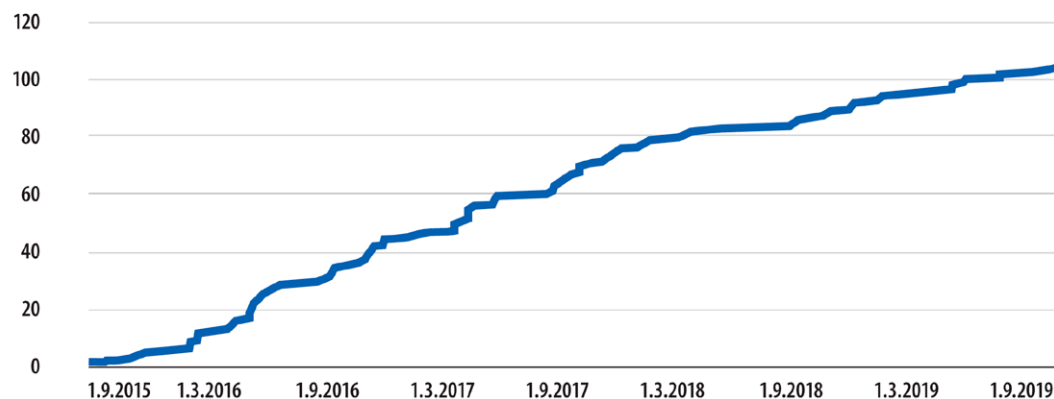
Handi-ohjelman kokonaisuudet

A. Digitalisaatio

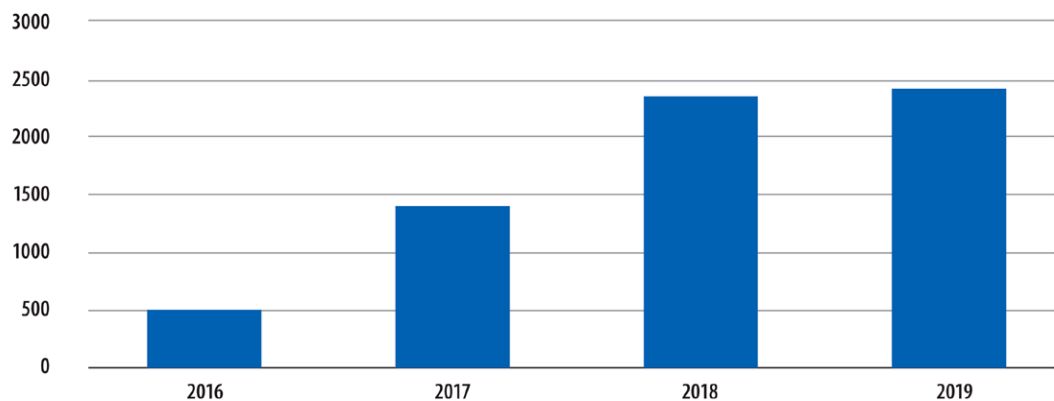
1. Yhteinen sähköinen kilpailutusjärjestelmä

- Sähköisen kilpailutusjärjestelmän eli Hanki-palvelun käyttöönotot alkoivat vuonna 2016. Vuoden 2018 lokakuuhun mennessä suurin osa valtiosektorin kaikista kilpailutuksista tuli tehdä sähköisesti, jolloin sähköisten välineiden käyttö tuli pakolliseksi EU-kynnysarvot ylittävissä kilpailutuksissa. Myös kevennetyissä kilpailutuksissa eli virastojen omissa, puitejärjestelyihin perustuvissa kilpailutuksissa tavoiteltiin korkeaa sähköistysastetta.
- Käyttöönottoja vauhditettiin mm. infotilaisuuksissa ja yhteistyössä Hanki-palvelun järjestelmätöimittajan kanssa. Hanki-palvelua käytti vuoden 2019 lopussa 116 hankintayksikköä.
- Sähköisesti tehtyjen kilpailutusten määrä nousi nopeasti käyttöönottojen myötä. Alun perin kilpailutuksia arvioitiin Hilma-ilmoitusten perusteella olevan noin 1 800 kpl vuodessa. Kilpailutusten määrä kuitenkin toteutui arvioitua korkeammalla tasolla. Ero toteutuneeseen määrään tulee pienhankinnoista (341 kpl vuonna 2019), minikilpailutuksista (263 kpl) ja dynaamisten hankintajärjestelmien sisäisistä kilpailutuksista (288 kpl). Luvut osoittavat hyvin, että sähköinen kilpailutaminen on otettu laajasti käyttöön myös muiden kuin pakollisten menettelyjen osalta.

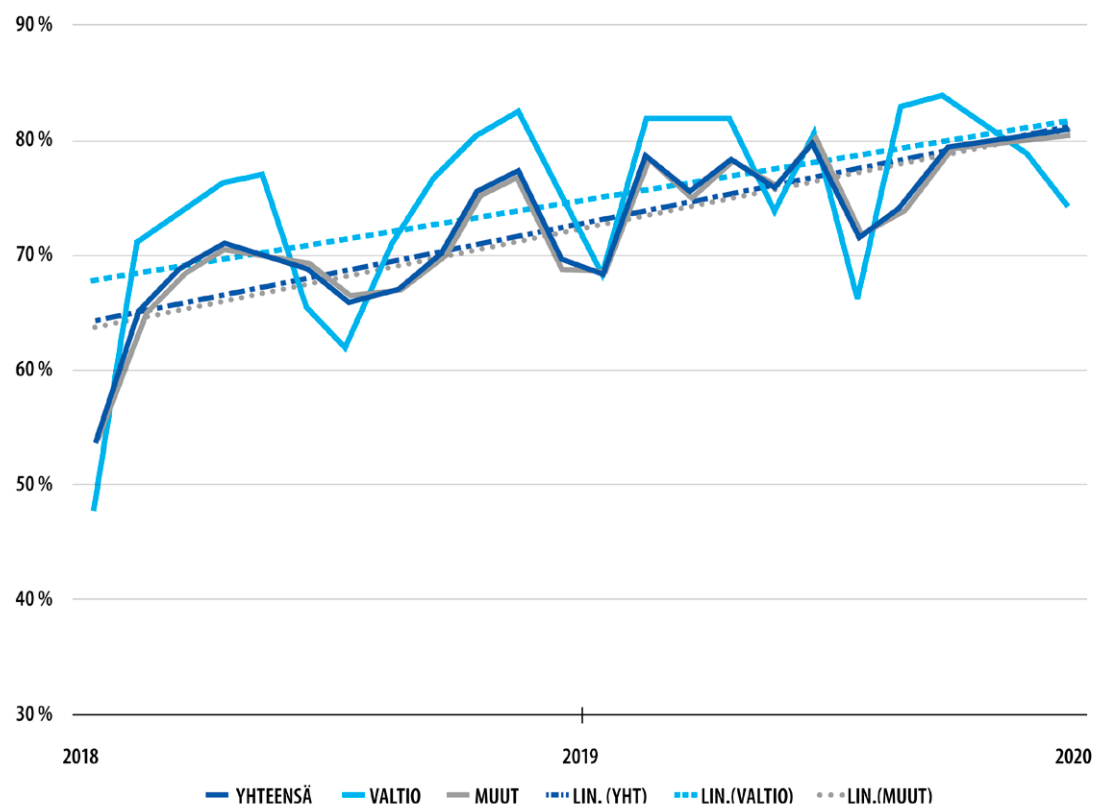
Käyttöönotot (kpl)



Kilpailutusten määrä Hanki-palvelussa (kpl/vuosi)



Sähköisesti toteutettujen kilpailutusten prosenttiosuus kuukausittain ja pitkän ajan lineaarinen trendi



- Vuoden 2018 lokakuulle asetettu tavoite täyttyi selvästi. Keskimäärin noin 70 prosenttia Hilmassa ilmoitetuista valtiosektorin kilpailutuksista tehtiin sähköisesti jo alkuvuoden 2018 aikana. Vuoden 2019 aikana luku on noussut noin 80 prosenttiin.

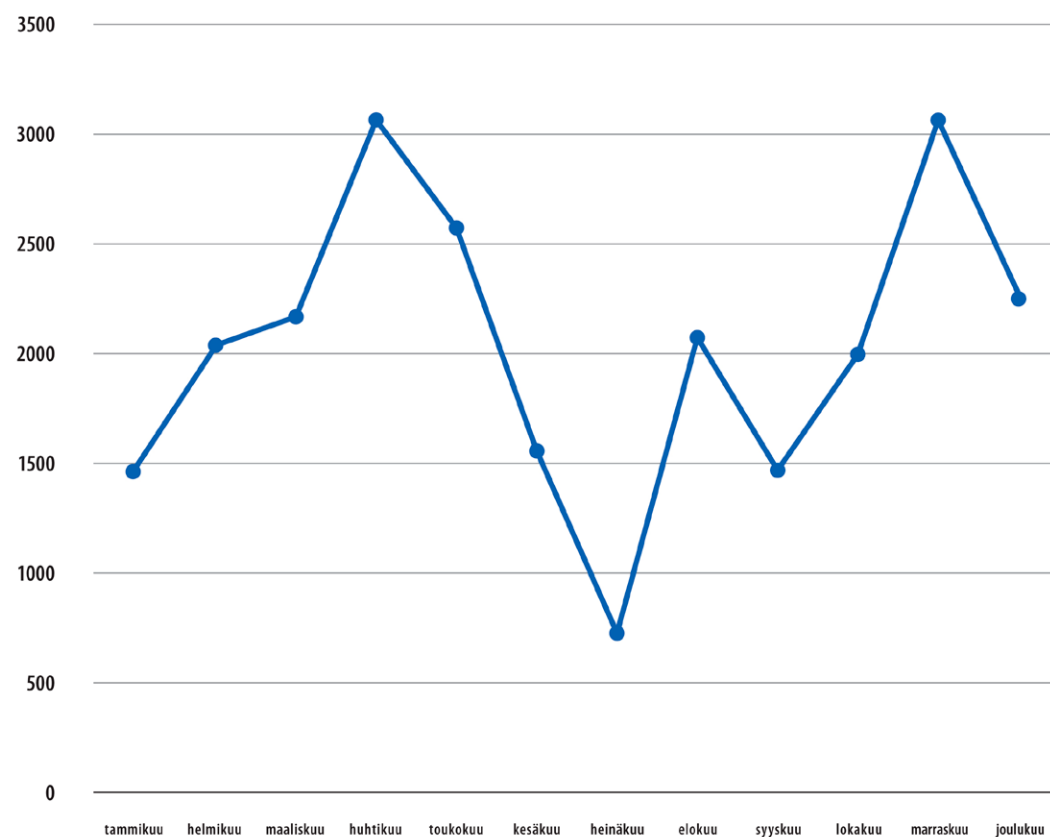
Sähköisen kilpailuttamisen hyödyt

1. Kilpailutusten sähköistämisellä pyrittiin lainmukaisuuteen EU-kilpailutuksissa.
2. Prosessikustannusten ja paperinkulutuksen vähentymisen kautta säästettiin rahaa ja ympäristöä.
3. Vuositasolla esimerkiksi paperia säästetään useita tonneja. Paperin kuljettamis- ja varastoimistarpeen poistumisesta aiheutuvat kustannus- ja ympäristösäästöt ovat merkittäviä.
4. Sähköinen kilpailutus on johtanut rutiinivaiheiden poistumiseen tai helpottumiseen, prosessin virheettömyyteen sekä ohjattuun ja yksinkertaiseen kilpailutusprosessiin. Arvio prosessisäästöstä on noin 10–20 prosenttia per kilpailutus, erityisesti rutiinikilpailutuksissa.
5. Sähköinen kilpailuttaminen yhdistettynä keskitettyyn kilpailutusprosessin hallintaan voi tuoda merkittäviä prosessihyötyjä esimerkiksi täysin hajautettuun malliin verrattuna.

2. Viranomaistietojen automaattinen tarkastaminen kilpailutuksissa

- Suomi on ensimmäinen EU-maa, joka automatisoi viranomaistietojen tarkastamista hankintojen kilpailutuksessa. Automatisoinnin myötä julkiset kilpailutukset ovat aiempaa yksinkertaisempia ja sujuvampia.
- Järjestelmät keskustelevat keskenään ja hakevat automaattisesti tiedot, jotka on aiemmin jouduttu hakemaan manuaalisesti.
- Viranomaistietojen tarkastuksen taustalla on vuoden 2017 alussa voimaan astunut hankintalain muutos. Muutoksen jälkeen hankintayksiköiden on tullut käyttää sähköisessä kilpailutusjärjestelmässä yhteistä eurooppalaista hankinta-asiakirjaa (ESPD). Handi-ohjelmassa toteutettu viranomais-tietojen automaattinen tarkastaminen sai rahoitusta EU:n *Verkkojen Eurooppa* -ohjelmasta.
- Uudistuksen myötä tarjoajien ei tarvitse liittää tarjouksiin viranomaisrekistereissä jo valmiina olevia tietoja. Sähköisen tarkastuksen piiriin kuuluvat muun muassa verojen ja sosiaaliturvamaksujen suorittaminen.

Yritysten määrä, joista velvoitteiden hoitoselvityksiä kysyttiin vuonna 2018



3. Hankintailmoitukset.fi:n uudistaminen

- Hankintayksiköiden on julkaistava hankintalain mukaan merkittävimmät hankintailmoitukset Hilmassa. Hilma eli hankintailmoitukset.fi uudistettiin tiiviissä yhteistyössä sen käyttäjien kanssa. Ohjenuorana uudistuksessa oli avoimuuden lisääminen, käyttäjälähtöisyys ja jatkuva kehitys. Palvelu on veloitukseton ja avoimesti kaikkien käytössä. Uudistettu palvelu tukee sekä tarjoajien että hankinnoista ilmoittavien työtä.
- Uusi hankintailmoitukset.fi palvelee tarjoajia tehokkaalla hakutoiminnolla ja hakuvahdeilla. Ilmoituksia voi tilata itseä kiinnostavista hankinnoista ja ilmoituksia voi merkitä suosikeiksi, jolloin käyttäjä saa tiedon niihin mahdollisesti tehtävistä muutoksista. Palvelu tukee myös hankintailmoituksen tekijöitä sekä satunnaisesti palvelua käyttäviä aiempaa kattavammin. Valinta-apuri auttaa oikean lomakkeen löytämisessä. Väärät valinnat vähenevät, eikä palvelu salli väärin täytetyn ilmoituksen julkaisemista.
- Tiedot hyötykäyttöön: Uudessa Hilmassa hankintailmoitukset vastaavat EU:n hankintailmoituksia, minkä ansiosta tieto on entistä paremmin hyödynnettävissä tilastointiin ja analyysiin. Ilmoituksen uusi rakenne nopeuttaa käyttäjän työtä, sillä aiemman ilmoituksen voi kopioida uuden pohjaksi. Esimerkiksi ennakko-ilmoituksen, hankintailmoituksen ja jälki-ilmoituksen julkaisuista muodostuu jatkumo.



”Sähköinen kilpailuttaminen on tarkoittanut paljon muutoksia hankintayksiköiden toimintaan, niiden organisointia myöten. Vanhoista toimintamalleista eroon pääsemisessä on vielä tehtävää, mutta haaste on otettu hyvin vastaan. Ilahduttavaa on ollut kilpailutusratkaisun laaja käyttö alusta asti. Sähköisten välineiden kehittäminen jatkuu ja Hansel on aktiivisesti mukana uudistamassa digitaalisen julkisen hankintatoimen ekosysteemiä.”

– Petteri Pohto, palvelupäällikkö, Hansel

4. Sähköiset huutokaupat

- Sähköisten huutokauppojen lisäämiseksi sähköisen kilpailutusjärjestelmän eli Hanki-palvelun toiminnallisuuksia parannettiin. Kynnystä huutokauppojen käyttöön madallettiin infotilaisuuksilla ja tarjoamalla koulutusta. Sähköiset huutokaupat eivät edelleenkään kiinnosta hankintayksiköitä kovinkaan merkittävästi niiden valtavasta potentiaalista huolimatta. Kokemukset ovat olleet hyviä, esimerkiksi muutamalla Hanselin ja Valtorin tekemällä huutokaupalla on voitu osoittaa suuria säästöjä hankintahinnoissa.

5. Sähköisen tilaamisen ja laskujen käsittelyn uudistaminen

- Sähköisen tilaamisen ja laskujen käsittelyn uudistaminen toteutettiin neljästä eri vaiheesta koostuvana hankkeena. Tavoitteena oli yhteisen tilaamisen toimintamallin käyttöönotto kirjanpitoyksiköissä, yhtenäisen rajapinnan luominen valtion toimittajille, uuden toimintamallia tukevan palvelujärjestelmän käyttöönotto ja merkittävä automaatioasteen kasvu ostolaskujen käsittelyssä.
- Hanke toteutettiin suunnitellussa aikataulussa ja budjetissa. Uudella palvelujärjestelmällä korvattiin vanhat Tilha ja Rondo -järjestelmät.
- Tavoitteena oli yhtenäinen tilaamisen ja laskujen käsittelyn toimintamalli sekä laskujen käsittelyn automaatioasteen merkittävä nostaminen.

Vaiheistus

1. Kilpailutusvaihe Q4/2016–Q3/2017

- Hankinta toteutettiin neuvottelumenettelyllä. Hankintasopimus allekirjoitettiin 09/2017. Kilpailutuksen voitti irlantilainen toimittaja SoftCo, joka vastaa sovelluksista ja tietokannoista sekä niiden ylläpidosta. Laitteistokapasiteetin tuottaa AWS (Amazon Web Services).

2. Tuotteistus- ja toteutusvaihe Q4/2017–Q3/2018

- Toteutus- ja tuotteistusvaihe aloitettiin yhteistyössä asiakastyöryhmän kanssa marraskuussa 2017.
- Tuotteistus- ja toteutusvaihe piti sisällään pilotoinnin. Pilottiyksiköinä toimivat Palkeet ja Terveiden ja hyvinvoinninlaitos (THL). Rinnalla toteutettiin Palkeisiin uusi palvelu- ja tuotantomalli.

3. Käyttöönottovaihe Q4/2018–Q1/2020

- Käyttöönotot toteutettiin suunnitellusti sovitussa aikataulussa.

4. Migraatiovaihe ja Herkkä-palvelun toteutus Q2/2020–Q4/2020

- Hankkeen viimeinen vaihe toteutetaan suunnitellusti vuonna 2020. Vaihe IV koostuu kahdesta kokonaisuudesta:
 - A) HR-tietojen käsittelyn ja arkistoinnin toteutus ja käyttöönotto
 - B) Vanhan kirjanpidon arkiston migraatio uuteen palveluun ja vanhan Rondo-järjestelmän alasajo

Asiakastyöryhmä

- Sähköisen tilaamisen ja laskujen käsittelyn uudistamisen osalta perustettiin hankintavaiheessa asiakastyöryhmä, johon hallinnonaloja pyydetiin nimeämään edustajansa.
- Asiakastyöryhmän vastuulla oli kilpailutettavan ratkaisun kuvaaminen ja vaatimusmäärittely. Joulukuussa 2016 aloittaneen asiakastyöryhmän työn tuloksena kuvattiin vaatimukset hankinnan kohteelle loppukäyttäjöorganisaatioiden näkökulmasta. Asiakastyöryhmän työskentely ja lopputulokset sekä hankintavaiheen tarkan tason aikataulu esiteltiin kaikille virastoille yleisessä työpajassa. Asiakastyöryhmän ja projekti-ryhmän yhteistyön tuloksena syntyneet toiminnalliset vaatimukset ja tietoturva-vaatimukset lähetettiin kaikille virastoille kommentoitaviksi. Tarjouspyynnön dokumentteihin oli mahdollista esittää tarkennuksia tai lisäyksiä koko kevään ajan ja kaikki saadut tarkennukset ja lisäykset tehtiin dokumentteihin.

Tietoturva

- Pilvipalvelun käyttöönotto puhutti. Toteutus- ja tuotteistusvaiheessa perustettiin asiakastyöryhmän rinnalle erillinen turvallisuusviranomaisten tietoturva-asiantuntijoista koottu ryhmä, jossa seurattiin muun muassa tietoturva-arvioinnin etenemistä.
- Virastojen tietoturva-asiantuntijoita ja liiketoimintajohtoa kutsuttiin tietoturva-aiheisiin työpajoihin, joiden aiheena olivat erityisesti pilvipalveluun liittyneet huolenaiheet. Niissä käytiin läpi Amazon WebServices -palveluita AWS:n asiantuntijoiden johdolla.
- Handi-palvelusta teetettiin kaksi erillistä tietoturva-arviointia; Viestintäviraston kyberturvallisuuskeskuksella ja Nixu:lla.



”Hanke toteutettiin onnistuneesti erittäin tiukalla aikataululla. Toimintamallin käyttöönotto on kuitenkin vielä osittain kesken. Palvelujärjestelmä vaatii jatkokehitystä ja osaamisen kasvattaminen panostusta. Matka jatkuu yhteistyössä konsernitoimijoiden ja virastojen kesken.”

– Kati Siikonen, Handi-palvelun prosessipäällikkö, Palkeet

- Handi-palvelu on lisännyt sopimuskohdistuksen käyttöä ostolaskujen käsittelyn automatisoinnissa huomattavasti. Sopimuskohdistuksen täsmäytymisasteen (77 prosenttia) nostamisessa on vielä automatisointipotentiaalia, mutta nyt on lähes saavutettu Rondo-käytön aikainen paras tulos (78,4 prosenttia). Handi-palvelu on lisännyt sähköistä tilaamista tähän mennessä vain vähän. Tilauksellisten laskujen osuus on kasvanut runsaalla kolmella prosentilla vuodesta 2015. **Tilauksellisten laskujen täsmäytymisastetta on saatava merkittävästi nostettua nykyisestä (62 prosenttia).** Tilaamisen toiminnallisuuksien ja käyttäjäkokemuksen kehittäminen ovatkin tunnistettu tärkeiksi kohteiksi Handi-palvelun jatkokehittämisessä.

Vuosi 2020

- Handi-palvelun erillisympäristöjen käyttöönotto
- Herkkä-palvelun toteutus ja käyttöönotto
- Palveluratkaisun jatkokehittäminen yhteistyössä kirjanpitoyksiköiden kanssa. Jatkokehittämisen painopisteet:
 - Tilaamisen käyttäjäkokemuksen parantaminen
 - Toimittajahallinta
 - Työntekijäkokemuksen parantaminen

Vuoden 2019 lopussa



29 000

Loppu-käyttäjää



2 600

Hankintatoimen ammattikäyttäjää



570 000

Palvelussa käsiteltyä tositetta



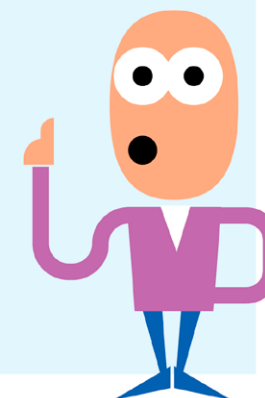
42 300

Toteutunutta projektityötuntia (Palkeet)

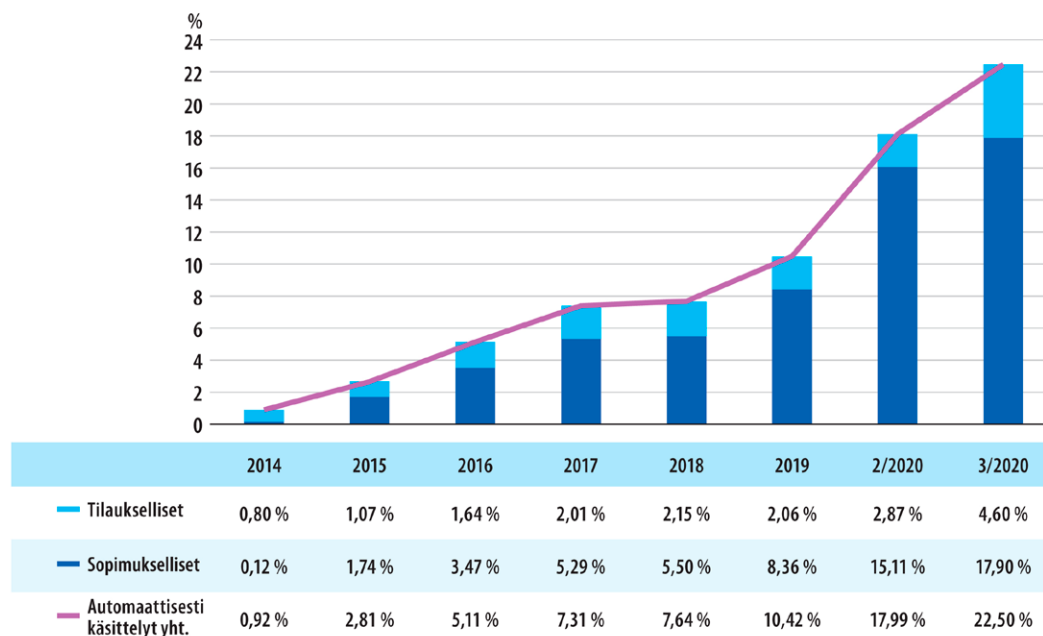
Korkein yksittäisen viraston toteutunut kuukauden laskuautomaatioaste:

69 %

Konsernitason automaatioasteessa ylitetty hanketta edeltänyt lähtötilanne.



Automaation kehittyminen 2014–2020



Maksuliikeratkaisun uudistamisen tavoitteet

- Yhtenäistämisen kautta tavoiteltiin 56 prosentin henkilötyövuosivähennystä vuoden 2016 tasosta vuoteen 2020 mennessä.
- Uudistamisen kautta haettiin kasvua prosessin automaatioasteeseen. Vuoden 2020 loppuun mennessä tavoitteena on saavuttaa 90 prosentin automaatioaste.

6. Maksuliikeratkaisun uudistaminen

- Projektissa uudistettiin maksuliikeratkaisu. Uudella tietojärjestelmäratkaisulla korvattiin aiemmin käytössä olleet vanhat järjestelmät ja yhtenäistettiin Palkeiden kirjanpitoyksiköille tuottamat palvelut.
- Tavoitteeksi asetettiin saavuttaa yhtenäistämisen kautta 56 prosentin henkilötyövuosivähennys vuoden 2016 tasosta vuoteen 2020 mennessä. Uudistamisen kautta haettiin myös kasvua prosessin automaatioasteeseen. Vuoden 2020 loppuun mennessä tavoitteena on saavuttaa 90 prosentin automaatioaste. Prosessin automatisoinnin tavoite saavutettiin jo toukokuussa 2018 (87,5 prosenttia), mutta vuoden 2019 lopussa automaatioaste oli 80 prosenttia. Siihen vaikuttivat RF-viitteen käyttöönotto ja valuuttamaksujen käsittely, jotka lisäsivät manuaalista työtä Palkeissa ja alensivat hieman saavutettua automaatiohuippua. Ratkaisua asiaan etsitään järjestelmätoimittajan kanssa.
- Uudistamisprojektin rinnalla toteutettiin Valtiokonttorin poikkeuslupan mukainen maksuunpanon automatisointi suunnitellusti 1.10.2017 mennessä.
- Projektin kulut jäivät kolmanneksen budjetoitua alhaisemmiksi, sillä Palkeiden oman työn osuus sekä palvelinympäristön perustamiskustannukset jäivät arvioitua pienemmiksi.

B. Uusia, yhtenäisiä toimintamalleja

- Ohjelman ensimmäisinä tehtävinä laadittiin Valtion hankintatoimen tavoitearkkitehtuuri-kuvaus tulevien ratkaisujen pohjaksi. Valtion hankintatoimen tavoitetila kuvattiin kokonaisuutena; miten valtionhallinnon hankintatoimen toiminta, keskeiset käsitteet ja tiedot, sidosryhmät, roolit sekä tietojärjestelmäpalvelut muodostavat yhdessä toimivan kokonaisuuden, jonka avulla hankintatoimea voidaan tehostaa ja hankintojen vaikuttavuutta parantaa.
- Valtion hankintojen suunnittelua ryhdyttiin ohjeistamaan, jotta valtion virastojen hankintojen suunnittelua voitaisiin edistää ja yhtenäistää. Virastojen hankintasuunnitelmien kautta luotiin yhteinen valtion kilpailutuskalenteri, joka tarjoaa yrityksille tietoa tulossa olevista kilpailutuksista ja toisaalta antaa yleiskuvan valtion kokonaisu-hankinnoista. Ensimmäisen kerran virastoilta pyydettiin hankintasuunnitelmia vuoden 2016 lopussa, jolloin virastoja pyydettiin ilmoittamaan vuoden 2017 aikana tehtävät hankinnat. Hankintasuunnittelun ohjeistusta on sittemmin korjattu ja tarkistettu vuosittain.
- Valtion yhteisiä hankintapalveluita kehittämällä on voitu vähentää hankintaan käytettävää työpanosta yksittäisissä virastoissa. Hansel Oy:n tarjoama Hankintatoimi palveluna on suunniteltu erityisesti sellaisten virastojen tarpeisiin, joilla ei ole riittävästi osaamista tai resursseja hankintatoimen eri tehtäviin. Siinä kokonaispalvelun sisältö suunnitellaan viraston tarpeiden mukaan. Palvelu voi sisältää esimerkiksi kilpailutusten, hankintaohjeistusten tai markkina-kartoitusten tekoa, hankintadatan analysointia sekä suosituksia hyvistä käytännöistä.
- Hankintayksiköiden pienhankintoja varten toteutettiin Pienhankintapalvelu. Hansel Oy on avan-nut verkkopalveluunsa pienhankintapalvelun, joka tukee alle kynnyksarvon jäävien hankintojen kilpailuttamista. Palvelu parantaa valtion hankintaohjeistuksen noudattamista ja lisää pienhankintojen kilpailuttamista. Pienhankinta-palveluun hyväksytyjen toimittajien soveltu-vuudet ja rikosrekisteritiedot on tarkastettu, sopimusehdot ovat valmiina, velvoitteidenhoito ja vakavaraisuus valvonnassa ja toimittaja-hallintaan on saatavilla tukea Hansel Oy:ltä.



”Hankintojen edistäminen digitalisaation avulla on ollut Hanselille prioriteetti jo useita vuosia, ja se on sitä jatkossakin. Haluamme tarjota entistä parempia tapoja tehdä hyviä julkisia hankintoja. Lisäksi tarjoamme asiakkaillemme mahdollisuuksia analysoida ja kehittää hankintoja kokonaisuutena digitaalisten analyysityökalujen avulla. Edistysaskeleet parantavat sekä asiakkaidemme että sopimustoimittajiemme arkea.”

– Susanna Närvänen, kategorijaohtaja, Hansel

- Palvelun käytön avulla pienhankintoihin saadaan lisää näkyvyyttä (esim. ohjeistus ja pilkkomisen estäminen). Toimittajien on helppo saada tietoa pienhankintojen tarjouskilpailuista. Mallipohjat ohjaavat yhdenmukaisiin menettelyihin, jolloin tarjouksen tekeminen on helppoa. Hankintayksiköille pienhankintapalvelu tarjoaa helpon tavan tehdä pienhankintojen kilpailutuksia erityisesti asiantuntijapalveluissa, jotka on todettu hankaliksi.
- Handi-palvelun käyttö on vaikuttanut laskujen kierron vähenemiseen ja lisääntyneeseen rahankäytön hyväksymiseen tilaamisen yhteydessä. Tilaamisesta ja ostolaskujen käsittelystä on tullut suunnitelmallisempaa ja sujuvampaa.
- Hankintayksiköiden käyttöön tuotettiin yhteiset tilaustapa- ja laskuautomaatiosuositukset yhteishankintasopimuksille ja valtionhallinnon sisäiseen laskutukseen.
- Asetetun tavoitteen mukaisesti kilpailutuksissa ryhdyttiin hyödyntämään uusia hankintamenettelyjä, erityisesti dynaamista hankintajärjestelmää. Dynaamisten hankintajärjestelmien (DPS) käyttö mahdollistui hankintalakimuutoksen myötä. Hanki-palveluun rakennettiin toiminnallisuus dynaamisten hankintajärjestelmien perustamiseksi ja hyödyntämiseksi. Toiminnallisuus on ollut kasvavassa käytössä sen valmistumisesta lähtien. Vuonna 2018 hankintajärjestelmien pohjalta tehtiin 78 sisäistä kilpailutusta, ja vuoden 2019 aikana niitä tehtiin jo 288 kappaletta. Vuoden 2019 lopussa käynnissä oli 34 dynaamista hankintajärjestelmää.

**Saan sujuvia
ja toimivia
palveluita.**



Muutosjohtaminen

- Hankintojen digitalisointi on ollut merkittävä toimintatapamuutos, joka on koskenut tuhansia virkamiehiä valtionhallinnossa. Laajapohjainen osallistuminen ohjelman suunnitteluun ja toteutukseen haluttiin varmistaa muun muassa kuukausittaisilla tilaisuuksilla, joissa käsiteltiin ohjelman ja sen toimenpiteiden toteutustilannetta sekä työstettiin toteutuksen kannalta merkityksellisiä asioita.
- Muutosjohtamisen avulla ohjelmassa pyrittiin kohti asetettuja tavoitteita ja konkreettisia tuloksia.
- Ohjelma sai hyvää palautetta muun muassa virastokierrosten ja muutostapaamisten järjestämisestä sekä pyynnöstä nimetä virastoihin MuJo-roolit. Avoimen ja aktiivisen vuorovaikutuksen lisäksi onnistuneiksi koettiin myös vertaistuen koodinointi sekä osallistumiseen ja sitoutumiseen kannustava toimintamalli. Kaikki kirjanpitoyksiköt jaettiin yhdeksään muutosjohtamisen verkostoryhmään. Verkostotoiminnalla haluttiin tukea virastoissa tehtävää toimintatapamuutosta.

Muutosjohtamisen tavoitteet

Toiminnan muutos	Viestintä ja koulutus	Organisointi ja projektointi
• Yhtenevät prosessit kuvattu • Konsernitoimijoiden ja muiden keskeisten toimijoiden roolit ja vastuut kuvattu • Organisaatioiden nykytila kartoitettu ja analysoitu virastokierroksilla • Muutoksen suunnittelu ja jalkautus alkanut riittävän aikaisin ja jatkuu muutoksen vakiinnuttamisella • Toiminnan muutoksen kokeilu ja pilotointi	• Toiminnan muutoksen suunnitelmallinen ja riittävän laaja koulutus • Ohjelmaan helppo tuoda uusia henkilöitä perehdytyspaketin avulla • Koulutukseen käytössä tarpeenmukaisia koulutustapoja • Viestintä suunnitelmallista ja johdonmukaista • Viestintä osana organisaation jokapäiväistä tekemistä organisaatioon nimettyjen henkilöiden toimesta • Viestinnän tavoitteena konkreettiset hyödyt • Keskeisimmät mittarit osa muutosviestintää • Viestintämateriaalit yhteneväisiä	• Muutosjohtamisen organisaatio läpileikkaava virastotason organisaatioihin asti • Organisaatiot ryhmitelty koon ja muutoksen kompleksisuuden mukaan • Nimetty riittävästi avainhenkilöitä eri organisaatioitasoilta • Eri kohderyhmille suunniteltu muutosjohtamisen toimenpiteet • Muutoksen läpivienti projektoitu • Aikataulu ja resursointi realistisia • Järjestelmissä ja integraatioissa riittävä valmius ennen käyttöönottoa

Mujo-verkostojen teemat

Näitä teemoja käsitellään



Käytännönläheisiä työkaluja projektin tueksi



Mujo-tuki

Hallinnonalatapaamiset ja kirjanpitoyksikkö-tapaamiset	Ministeriöiden ja kirjanpitoyksiköiden ylimmälle johdolle suunnatut kirjeet 4 kpl	Handi-työpajat 1 krt/kk
Muutosjohtamisen 9 ryhmää	Tuki virastojen muutosjohtamisen suunnitteluun ja roolitukseen	Yhteiset ohjeet, mallit, videotallenteet ja prosessikuvaukset
Hankintatoimen analyysit ja kehittämis ehdotukset ministeriöille	Handi.fi-sivusto: materiaalit, uutiset, blogit ja valmiit viestintämateriaalit	Handi-tiimeri kaikille ohjelmassa mukana olleille

Viestintää tukemaan julkaistiin Handi.fi-sivusto ja Twitterissä @HandiOhjelma-profiili. Uutisten ja blogien lisäksi tuotettiin Handi-animaatioita.

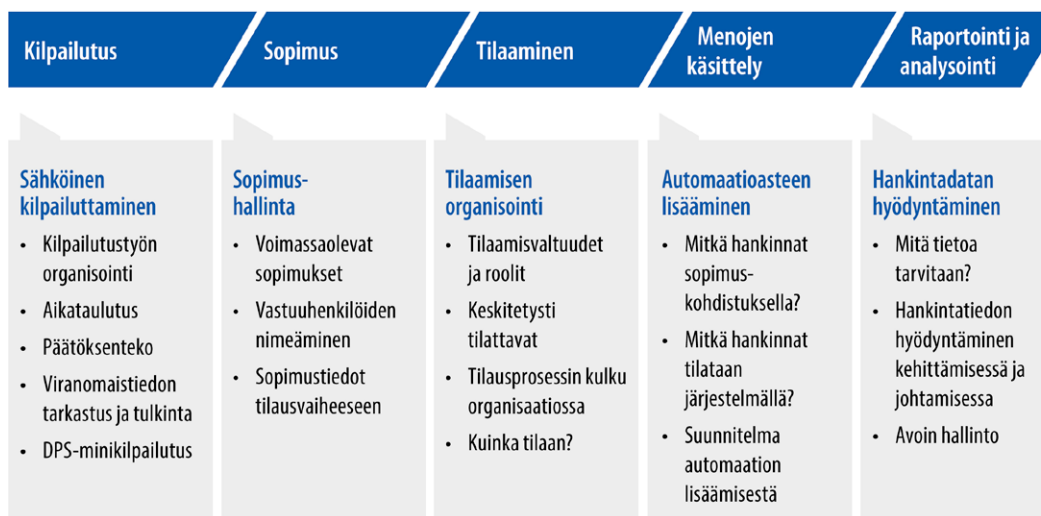
Tukea virastoissa tehtävälle muutosjohtamistyölle pyrittiin antamaan erilaisissa tilanteissa.

- Hankinnasta maksuun -prosessista tunnistettiin yhteisiä kohteita, joita pyrittiin kehittämään muutosjohtamisen keinoin.
- Handi-ratkaisua tukevan toimittajayhteistyön kehittäminen aloitettiin toimittajille suunnatuilla infoilla.
- Hallinnonala- ja virastotapaamisten tavoitteena oli vahvistaa hankintatoimen kokonaisprosessin johtamista hallinnonalalla ja virastossa. Kierrosten tuloksena tunnistettiin virastojen erityispiirteitä ja erilaisia ongelmakohtia. Tapaamisiin kutsuttiin mukaan henkilöt, jotka johtavat ja vastaavat viraston hankintojen digitalisoinnin toimintamallimuutoksesta. Virastojen sitoutuminen ohjelman tavoitteisiin ja kehittämistoimien toimeenpanoon tunnistettiin edellytykseksi tavoitteiden saavuttamiselle.
- Jokaiseen kirjanpitoyksikköön tuli nimetä toimintamallimuutoksen omistaja, jonka tehtävänä oli esitellä johtoryhmälle hankintojen kokonaisprosessin uusi toimintamalli ja sen hyödyt. Vastuuhenkilön tuli myös organisoida kirjanpitoyksikön tiettyjä valmistautumiseen liittyviä tehtäviä.

Muutostehtävät



Hankintojen johtaminen osana toiminnan johtamista



C. Hankintojen tiedolla johtaminen

- Reaaliaikaiset hankintatiedot tukevat johtamista ja läpinäkyvyyttä.
- Suunnitelmallisuus on lisääntynyt.

1. Valtion hankintat datapalvelu, käyttöönotto 10/2016

- Hanselin maksuttoman verkkopalvelun kautta valtion virkamiehet saavat käyttöönsä kaiken hankintadatan, jonka avulla on helppo tehdä vertailuja eri virastojen välillä.
- Ostolaskudatan kokoamisella kartutetaan tietoa valtion hankintamenoista.
- Tiedon lähteenä on käytetty Handi- ja Rondo-järjestelmien ostolaskutietoja. Datan katselu-oikeus on erikseen nimetyillä käyttäjillä.

hansel.fi/raportit/hankintadatapalvelu/

Valtion hankintat datapalvelu

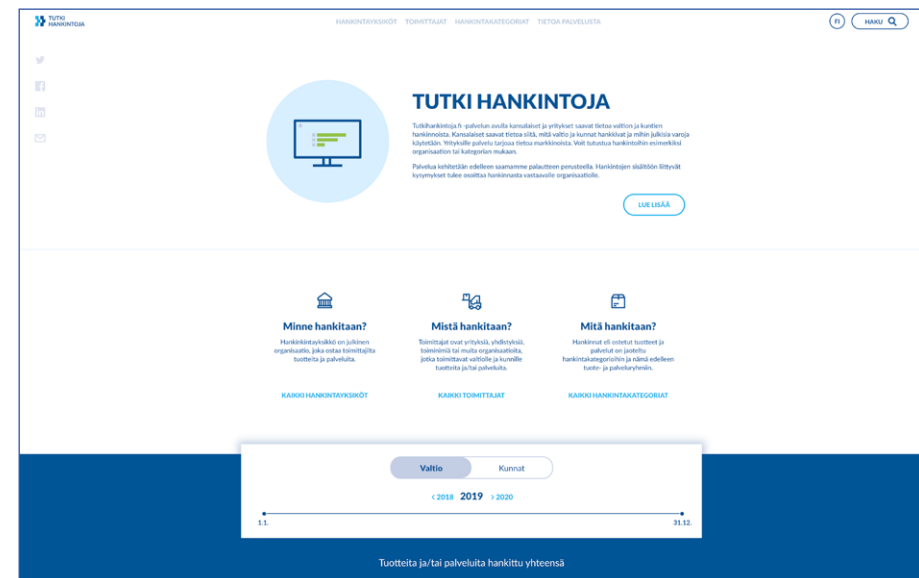


2. Tutkihankintoja.fi, käyttöönotto 9/2017

- Tutkihankintoja.fi-palvelun avulla kansalaiset ja yritykset saavat tietoa valtion hankinnoista. Kansalaiset saavat tietoa siitä, mitä valtio hankkii ja mihin julkisia varoja käytetään. Yrityksille palvelu tarjoaa tietoa markkinoista.
- Tutkihankintoja.fi-palvelu avaa näkymän valtion hankintoihin. Palvelu lisää julkisen sektorin rahankäytön avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Tiedot löytyvät ensimmäistä kertaa yhdestä osoitteesta.
- Palvelusta näkee, keneltä tuotteita ja palveluja on hankittu, ja milloin nämä hankinnat on tehty. Yhteisten varojen käyttöä on avattu ostolaskutasolle saakka. Ostolaskut näkyvät palvelussa tiliointirivitasolla.
- Open Knowledge Finland palkitsi palvelun myöntämällä sille Avoimuuden sydän -kunniamaininnan 2017. Tutkihankintoja.fi oli hopeahuippu Vuoden Huiput -kilpailussa 2018. Hopeaa tuli myös kansainvälisessä The Communicator Award-sin "Government Websites" -kategoriassa. Suomalaisen digitaalisen median Grand One -kilpailussa palvelu palkittiin kunniamaininnalla ja tuorein tunnustus Tutkihankintoja.fi:lle tuli "Best in Connecting" -kategoriassa kansainvälisessä IxDAwards (Interaction Design Association) -kilpailussa helmikuussa 2019.

tutkihankintoja.fi/

Tutkihankintoja.fi



3. Avoindata.fi 9/2017

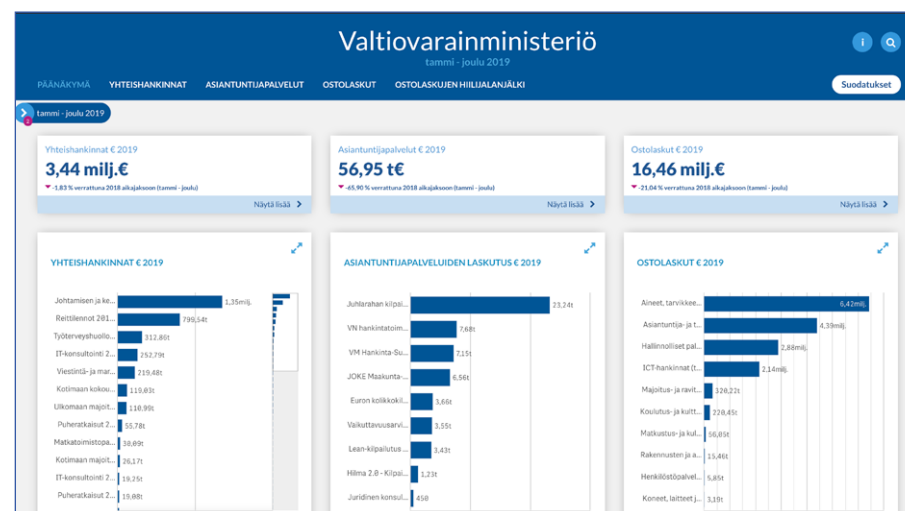
- Tutkihankintoja.fi-sivun taustalla oleva aineisto julkaistaan myös koneluettavassa muodossa kansallisessa avoimen datan portaalissa.

avoindata.fi

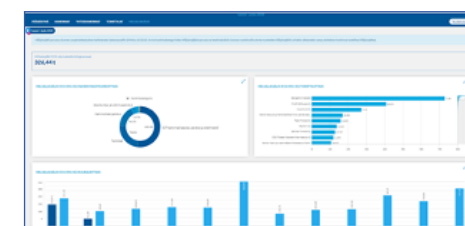
4. Hankintapulssi, käyttöönotto 4/2018

- Hankintapulssi kokoaa hankintatiedot helposti käsiteltäväksi kokonaisuudeksi. Palvelusta näkee helposti visuaalisen työpöydän avulla käyttäjän oman kirjanpitoyksikön hankintatiedot.
- Palvelun tiedot ovat peräisin valtion ostolaskujärjestelmästä (Rondo/Handi) ja ne kopioidaan palveluun siinä vaiheessa, kun laskut ovat kiertäneet tarkastus- ja hyväksymiskierrot. Palveluun on poimittu kaikki sellaiset ostolaskut, jotka on kirjattu valtion hankintatileille. Yhteishankintatiedot ovat peräisin Hansel Oy:n toimittajaraportointijärjestelmästä. Hanselin yhteishankinnat päivittyvät palveluun toimittajien raportointisyklin mukaisesti.
- Osa valtion hankinnoista on salaisia lain perusteella. Julkisuuslain perusteella salassa pidettävää aineistoa on anonymisoitu toimittajatiedon osalta. Mikäli kyseessä on julkisuuslain perusteella salassa pidettävä tieto, toimittajan kohdalla lukee *Salassa pidettävä*.
- Palvelusta löytyy myös hankintojen Hiilijalanjälkilaskuri. Hiilijalanjälki perustuu Suomen ympäristökeskuksen kehittämään laskentamalliin (SYKEra 15/2019). Arviot hankintakategorioiden hiilijalanjäljistä perustuvat keskimääräisiin Suomen markkinoilla olevien tuotteiden hiilijalanjälkiin, eivätkä ne välttämättä vastaa yksittäisen hankinnan todellista hiilijalanjälkeä.

Hankintapulssi



Hiilijalanjälkilaskuri



5. Valtion kilpailutuskalenteri

- Valtion virastojen ja laitosten hankintasuunnitelmien pohjalta ryhdyttiin kokoamaan valtion kilpailutuskalenteri, joka julkaistiin ensimmäistä kertaa vuonna 2017.
- Kilpailutuskalenteri antaa yrityksille tietoa valtion tulevasta hankinnoista ja lisää hankintatoimen avoimuutta.
- Kilpailutuskalenterin avulla yritysten on nykyistä helpompi varautua valtionhallinnon tarjouskilpailuihin.
- Kilpailutusten ennakkotietojen julkaisemisella halutaan lisätä innovatiivisten palvelujen ja tuotteiden tai kokonaan uusien toimintamallien tarjoamista valtiolle.
- Kilpailutuskalenterin käyttö voi tehostaa valtion toimintaa myös sisäisesti, kun eri organisaatiot ovat tietoisia toistensa hankintasuunnitelmista. Valtion organisaatiot voivat yhdistää samankaltaisia hankintojaan yhdeksi tarjouskilpailuksi tai hyödyntää aikaisempien kilpailutusten kokemuksia hankintojen suunnittelussa.
- Kilpailutuskalenterissa julkaistut tiedot eivät sido hankintayksikköä.

6. Handi-palvelun raportit

- Handi-palvelun kussakin moduulissa on raportointikansio, josta saadaan valmiita raportteja. Niitä voidaan muodostaa esimerkiksi tilauksista joko toimittaja- ja tuotetasolla tai henkilöittäin ja yksiköittäin, kuten kulut toimittajien mukaan. Laskujen selvittelyä varten voidaan ajaa myös niin kutsuttu *kohdistuspoikkeaman syy* -raportti.

7. Hankintatoimen yhteiset mittarit

- Muutamien virastojen mittareista kiinnostuneista henkilöistä ja Valtiokonttorin edustajista koottu pienryhmä tunnisti Hanselin asiantuntijan tukemana yhteisiä kehittämiskohteita, joiden edistämistä olisi tässä vaiheessa tarpeen ryhtyä mittaamaan ja seuraamaan.

Hankintatoimen yhteiset mittarit



- Koska valtionhallinnon hankintatoimi on kehittämisportaiden ensimmäisillä askelmilla, mittauksen kohteeksi ei haluttu ottaa ehkä tyypillisiä yksittäisiä luku- tai aikamääriä, vaan suurempia kokonaisuuksia.

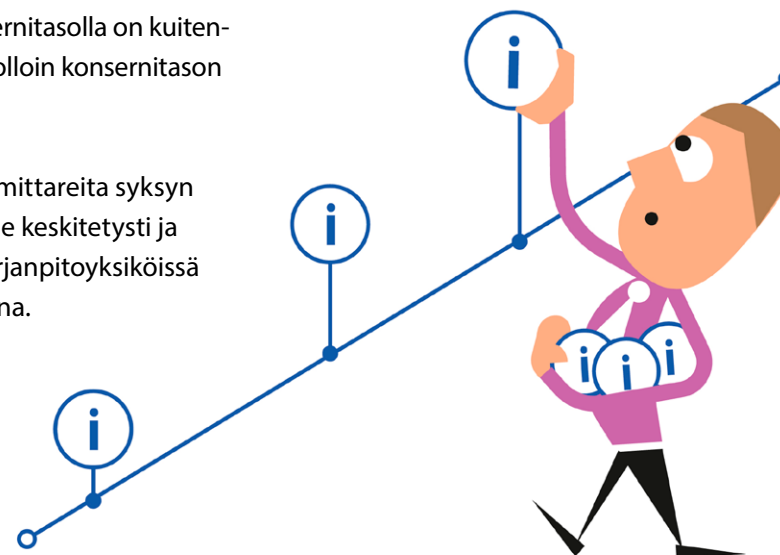
Kehittämistarpeet, joihin mittaaminen haluttiin liittää, asetettiin kolmen teeman alle:

1. Hankintojen johtaminen on osa toiminnan ja talouden johtamista.
2. Hankintatoimea kehitetään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti.
3. Hankintaprosessi toimii johdonmukaisesti ja kustannustehokkaasti.

- Hankintojen johtaminen osana toiminnan ja talouden johtamista tarkoittaa tilannetta, jossa hankinnat perustuvat todelliseen tarpeeseen ja vuosittain hyväksyttävään hankintasuunnitelmaan. Hankintasuunnitelman laatiminen tulee kytkeä viraston toiminnan ja talouden suunnitteluun.

- Suunnittelussa merkityksellistä on myös se, miten hankintoja toteutetaan. Näin hankintatoimi saadaan tukemaan viraston strategisten tavoitteiden saavuttamista.
- Myös Handi-ohjelman jälkeen tarvitaan konsernitasoinen hankintatoimen kehittämissuunnitelma, jonka tavoitteena on valtion hankintatoimen kehittäminen niin halutuissa painopistealueissa kuin kokonaisuutena. Olennaista olisi mitata sitä, ovatko hankinnat onnistuneita ja tarkoituksenmukaisia. Konsernitasolla on kuitenkin vaarana tarttua yksityiskohtiin, jolloin konsernitason kokonaiskuva jää saavuttamatta.
- Muutama kirjanpitoyksikkö pilotoi mittareita syksyn 2019 aikana. Tavoitteena on ottaa ne keskitetysti ja koordinoitusti käyttöön kaikissa kirjanpitoyksiköissä ja konsernitasolla kevään 2020 aikana.

- Työryhmässä todettiin, että varsinaisten mittareiden lisäksi virastoissa on tunnistettavissa suuri määrä seurattavia asioita ja tunnuslukuja. Näistä ei voida kuitenkaan asettaa yhteisiä tavoitetasoja, koska ne ovat toimiala-, virasto- ja hankintakategoriakohtaisia.



D. Osaaminen

- *Hankinta 2020* -koulutus toimi pilottina ja ensimmäisenä eOppiva-koulutuksena. eOppiva.fi on valtion yhteinen digitaalinen oppimisympäristö, josta löytyy erityyppisiä oppimiseen liittyviä sisältöjä: videoita, blogeja, podcasteja, vlogeja sekä verkkokursseja.
- *Hankinta 2020* -koulutus julkaistiin toukokuussa 2018. Koko valtionhallinnolle ilmainen *Hankinta 2020* -verkkokoulutusohjelma kattaa kaikki hankintaprosessin seitsemän osiota useiden kouluttajien voimin toteutettuna. Lisäksi virastoille tuotettiin koulutuksia Handi-palvelusta (Palkeet), Hanki-palvelusta (Hansel) sekä pääosin maksullisia syventäviä koulutuksia (Haus).
- *Hankinta 2020* -koulutuksessa kouluttajina on Suomen parhaita julkisten hankintojen osaajia. Osa kurssien sisällöistä on asetettu pakolliseksi uuden tilaamisen ja laskujen käsittelyn ratkaisun (Handi-palvelu) käyttäjille.
- Verkkokoulutus sisältää seitsemän kurssia hankintaprosessin vaiheiden mukaisesti. Valtiokonttori kehittää *Hankinta 2020* -koulutusohjelmaa yhtenä prosessinomistajan tehtävänä.
- Edellisten lisäksi Palkeet on toteuttanut *Tilaaminen Handissa* -verkkokoulutuksen eOppivaan.
- Handi-palvelun nauhoitettu demo-käyttövideo suunnattiin virastojen tuleville Handi-palvelun käyttäjille yleiskäsityksen antamiseksi Handi-palvelusta. Lisäksi tuotettiin lyhyitä tiettyihin yksittäisiin toimintoihin liittyviä ohjevideoita.
- Handi-palvelun käyttöönottokoulutuksesta vastasi Palkeiden käyttöönottoprojekti. Virastojen testaajille järjestettiin testauskoulutusta ja viraston Handi-palvelun avainhenkilöille pidettiin järjestelmäkoulutusta.

Hankinta 2020 -koulutusohjelma



Kustannukset ja työmäärät

Myönnetyt määrärahat

MYÖNNETTY MÄÄRÄRAHAT		
Sähköisen tilaamisen ja laskujen käsittelyn uudistaminen – hankinta ja rahoitus	PALKEET	8 704 455
Handin ja Rondon päällekkäisten järjestelmäkustannusten kompensointi sekä Rondo-Tilha-kompensaatio		1 114 139
Handi-käyttöönottojen koordinaatiotyö	VALTORI	228 000
Ohjelmatoimisto, muutosjohtaminen, viestintä ja kehitystyö	VALTIOKONTTORI	837 675
Ohjelmaan kuuluva hankintojen kehittämistyö, mm. tietopalvelut ja analyysit	HANSEL	
Viranomaistietojen automaattinen tarkastus, eNest	HANSEL	814 000
Tutkihankintoja.fi	HANSEL	300 000
Hilma-palvelun uudistaminen, 1. vaihe	HANSEL	900 000
Ohjelman valmistelu ja toteutus	VM	90 000
Ohjelman laadunarviointi	VM	58 000
YHTEENSÄ		12 988 269

- Käytettävissä olevien tietojen perusteella virastoissa käytettiin työaikaa puolikkaasta henkilötövuodesta vajaaseen kolmeen henkilötövuoteen riippuen viraston koosta ja luonteesta.
- Prosentuaalinen keskiarvoresurssikäyttö oli 0,30 prosenttia viraston koko henkilötövuosista.
- Handi-ohjelmaan käytettiin työaikaa valtiovarainministeriössä noin 5 henkilötövuotta, Valtiokonttorissa 5,3 henkilötövuotta ja Palkeissa Handi-palveluun 23 henkilötövuotta.

Ohjelma-aikaiset arviot

- Ohjelman laadunhallinnan menettelyjä olivat muun muassa Webropol-työkalulla toteutetut palautekyselyt ja ohjelman ohjausryhmän itsearviointi.
- Ohjelman onnistumisesta ja muutostarpeista toteutettiin puolivuositainen kysely. Kyselyt kohdistettiin virastojen yhteyshenkilöjoukolle, jolle myös Handi-työpajakutsut lähetettiin. Potentiaalisia vastaajia oli noin kaksisataa. Kyselyjen tulokset koottiin yhteen ja käsiteltiin.
- Palautetta saatiin myös työpajoista, eri tapaamisista ja MUJO-ryhmistä.
- Handi-ohjelman ohjausryhmän parissa toteutettiin palautekysely ja tulosten purku. Ohjelman ohjausryhmän itsearvioinnin eri osa-alueiden numeerinen keskimääräinen lopputulos oli 2,7 asteikolla 1 (paljon kehitettävää) – 4 (onnistuttu oikein hyvin).
- Vuonna 2018 ohjausryhmä itsearvioi ohjelmalle laaditun kustannus-hyöty-laskelman toteutumisen todennäköisyyttä ja toteutumisen esteitä. Ohjausryhmä arvioi, tullaanko jokainen hyötytavoite saavuttamaan dokumentoidulla tasolla.

Handi-ohjelman laadunvarmistuksen periaatteet (Handi-ohjausryhmä 4/2017)



Esille nousseet kehittämiskohteet ja onnistumiset

	
• Osallistaminen ja yhdessä tekeminen • Etsitään yhdessä parhaita ratkaisuja • Eri toimijoiden keskustelu, eri näkökulmien havaitseminen ja päätösten eteenpäin vieminen • Kommunikaatio virastojen suuntaan • Statuksen vetäminen yhteen useamman kerran kuukaudessa • Projektien lopputuloksia saatu jo ohjelman aikana • Eri osa-alueiden kehittyminen ja kustannussäästöt • Dynaaminen toiminta tarpeiden mukaan ja nopeasti toimiminen • Hankintatoimen maturiteetin arvioiminen • Vertailukehittäminen muihin virastoihin verrattuna • Huomattu paljon kehityskohteita ja säästöpotentiaalia	• Viestintä virastoille ohjelman laajuudesta, tavoitteista ja mittareista • Mikä on ohjelmassa tehtävää ja mikä VM:n linjassa tehtävää? • Roadmap ja näkemys kehityksen suunnasta puuttunut • Handi-palvelun käyttöönotto • Korkeammat odotukset palvelun valmiudesta / tuotteistamisesta • Tehdään samoja asioita uusilla järjestelmillä • Eroavaisuuksien yhtenäistäminen toimintamalleissa ja käytännöissä • Muutosjohtaminen erilaista eri virastoissa • Projektikohtaisten hyötyjen realisointi ja seuraaminen • Enemmän hyötyjen johtamista ja niiden mittaamista • Hankintatoimen kokonaisuuden kehittäminen

- Gartner suoritti valtiovarainministeriön toimeksiannosta kärkihankkeiden tilannearvion, jonka osana myös Handi-ohjelman onnistumista arvioitiin.
- Arvioinnin tavoitteena oli tuottaa näkemys siitä, miten tavoitteet ja ratkaisut sijoittuvat Gartnerin arvioimien tulevaisuusskenaarioiden suhteen.
- Ennen arvioinnin aloitusta kaikilta hankkeilta pyydettiin tiivis kuvaus hankkeesta ja sen tilasta, jatkosuunnitelmista sekä oma arvio hankkeen roolista ja vaikuttavuudesta julkishallinnon kokonaisdigitalisaatiossa.
- Handi-ohjelmassa päätettiin myös hankkia ohjelmaston ja projektien suunnitelmien laadunvarmistus PwC:lta (PriceWaterhouseCoopers).
- Laadunvarmistus toteutettiin vuodenvaihteessa 2018–2019. Tavoitteena oli varmistua menetelmien sekä ohjauksen toimivuudesta ja riittävyydestä suunnitelmatasolla ja käytännössä. Haastatteluissa nousi esille ohessa olevassa kuvassa esitetyt kehittämiskohteet ja onnistumiset.

- Tietoturvan näkökulmasta PwC:ltä tilattiin myös arvio Handi-palvelun suunnittelu- ja käyttöön-ottoprojektin eri vaiheista (kilpailutus, hankinta, toteutus). Tavoitteena oli tunnistaa mahdolliset virhearviot ja puutteet suunnitteluprosessissa sekä mahdolliset suunnittelun ja toteutuksen eroavaisuudet. Arvio tilattiin, jotta vastaaventyypisissä projekteissa voitaisiin parantaa toimintaa tietoturvallisuuden näkökulmasta.
- Lisäksi toimeksiannossa haettiin vastauksia projektin tietoturvallisuuden asiakasodotuksien hallinnan onnistumisesta sekä yhteistyöstä Liikenne- ja viestintäviraston kanssa. Saadun kokonaisarvion mukaan palvelun tietoturvallisuuden huomioiminen projektin eri vaiheissa onnistui kohtalaisen hyvin.
- PwC suositteli, että vastaaviin keskitettyihin palveluihin sisällytettäisiin kokonaisturvallisuuden riskienarviointi projektin alkuvaiheessa, ennen hankintaprosessiin siirtymistä. Tietoturvallisuustyöryhmän työn tulisi kattaa koko projektin elinkaari. Tuotannossa olevan palvelun tietoturvallisuudesta tulee varmistua säännönmukaisilla omilla auditoinneilla.

- Palvelun tietoturvallisuuden toteuman tasosta tulisi viestiä säännöllisesti. Palkeiden tulisi varmistua tiedonkäsittelysopimuksien tilanteesta käyttäjäorganisaatioiden kanssa.
- Pilvipalveluiden turvallisuuden arviointikriteeristön sekä valtionhallinnon pilvipalvelustrategian vaikutukset tulisi arvioida ja jännööriskit hallita.
- Deloitte Oy:ltä tilattiin vuonna 2019 arviointi tilauksesta maksuun -prosessin digitalisoinnin etenemistä.
- Keskeisiä havaintoja oli mm. se, että sopimuskohdistuksellisten laskujen osuus on kasvanut Handi-

aikana, mutta tilauksellisten laskujen osuus on pysynyt alhaisena. Suosituksena annettiin se, että virastoissa panostetaan toimittajahallintaan liittyvään työhön tilauskatalogien käyttöönoton sekä sopimuskohdistuslaskujen lisäämiseksi.

- Jatkotyönä Deloitte Oy:tä pyydettiin tunnistamaan virastokohtaisten läpikäyntien avulla mahdolliset menestystekijät, jotta Handi-hankkeen automaatioastetavoitteet voitaisiin saavuttaa ja virastojen näkökulmasta oleelliset kehityskohteet voitaisiin tunnistaa. Kehityksen kannalta onkin olennaista tunnistaa tekijät, jotka estävät ja/tai toimivat pullonkaulana tavoitteiden saavuttamisessa.

Selvityksessä tuli esiin seuraavia onnistumista edistäviä asioita

1. Virastossa on tehty organisaatiomuutoksia ja mietitty toimintatapoja uusiksi, jotta Handi-palvelu saadaan tehokkaasti käyttöön.
2. Virasto on tehnyt havaintoja omista kehitystä vaativista toimintamalleistaan sekä Handi-järjestelmän toiminnallisuuksista, jotka vaikuttavat viraston kykyyn kehittää omia prosesseja korkeampaa automaatioastetta silmällä pitäen.
3. Tavoitteiden ja tuottavuuden arvioinnissa huomioidaan virastojen toimintaan liittyvät eroavaisuudet, jotka vaikuttavat hankintojen luonteeseen ja siihen, miten Handi-palvelua hyödynnetään ostoihin tehokkuuden maksimoimiseksi tulevaisuudessa.



Virastojen muutosjohtamisen tapaamisten yhteyteen toteutetut kyselyt

Ohjelma toteutti keväällä 2017 ja alkuvuodesta 2020 jokaiseen kirjanpitoyksikköön muutosjohtamisen tapaamiset. Vuoden 2020 tapaamisissa keskusteltiin siitä, millä tavoin ja kuinka onnistuneesti hankintojen kehittämiseen liittyviä muutoksia oli kussakin kirjanpitoyksikössä pystytty toteuttamaan. Valmistautumisena tapaamisiin kullekin kirjanpitoyksikölle lähetettiin kysely muutoksista ja niiden toteuttamiseksi saadusta tuesta.

Kyselyn tulokset

Arviointiasteikko 1–5	Keskiarvot	Vastausmäärä	Keskihajonta
Arvioikaa vuonna 2017 tekemiänne suunnitelmia yhteisen toimintamallin käyttöönottamiseksi: miten se toteutui?	3,57	79	0,75
Arvioikaa hankintojen organisointia virastossanne: miten olette siinä onnistuneet?	3,68	77	0,79
Arvioikaa, miten kattavasti olette suunnitelleet tulevaisuuden toimenpiteet hankintatoimen kehittämiseksi ja digitalisoimiseksi.	3,49	72	0,71
Arvioikaa, miten hyvin olette onnistuneet ostolaskujen automatisoinnissa.	3,36	76	0,91
Miten olette saaneet tukea Handi-ohjelmasta tai valtiovarainministeriöstä?	3,44	73	0,83
Miten olette saaneet tukea Palkeista?	3,66	77	0,91
Miten olette saaneet tukea Valtiokonttorista?	3,45	66	0,86
Miten olette saaneet tukea Hansel Oy:stä?	3,47	66	1,11
Miten olette saaneet tukea muualta?	3,94	34	0,89

Toimintatapamuutoksen läpivienti

- Kokonaisvaltaiseksi hankintojen kehittämiseksi tarkoitettu hanke on useassa kirjanpitoyksikössä ymmärretty vain tilaamisen ja ostolaskujen kierrätyksen muutokseksi sekä niitä tukevan Handi-palvelun käyttöön-otoksi. Osassa virastoja ei ole arvioitu hankintojen johtamisen ja ohjauksen, suunnittelun ja seurannan tai sopimus- ja toimittajahallinnan toimintatapojen uudistamistarpeita.
- Ministeriöissä ja eräissä pienissä kirjanpitoyksiköissä ei hankintatoimella ole kovin suurta merkitystä. Hankinnat ovat pääasiassa epäsuoria hankintoja. Ministeriöiden hankinnoista suuren osan hoitaa valtioneuvoston hallintoyksikkö.
- Muutamissa kirjanpitoyksiköissä on muutostarpeita arvioitu ja lähdetty suunnitelmallisesti toteuttamaan.
- Isoissa ja hankintavolyymiltään suurissa kirjanpitoyksiköissä muutoksia on saatu hyvään alkuun, mutta uusien toimintatapojen jalkauttaminen käytännön toiminnaksi vie aikaa.
- Useat virastofuusiot vuoden 2019 alussa ovat vaikeuttaneet sekä hankintatoimen kehittämistä että Handi-palvelun tehokasta käyttöönottoa. Uuden viraston organisoitumiseen ja tehtäväjärjestelyihin on kulunut suunniteltua enemmän aikaa.

Muutokset hankintojen organisointiin

- Hyvin monessa kirjanpitoyksikössä keskitettiin hankintoihin liittyviä toimintoja ja perustettiin osto- ja hankintatiimejä.
- Muutamia lisärekrytointeja tehtiin hankintojen asiantuntijatehtäviin.
- Jonkin verran on otettu käyttöön myös kategoriajohtamista ja perustettu kategoriavastaavien tehtäviä.

Muita muutoksia

- Hankintasuunnitelmat laaditaan kaikissa kirjanpitoyksiköissä vähintäänkin vuositasolla, mutta siinä todetaan olevan kehittämisen varaa.
- On otettu käyttöön joko Hanki-palvelu puitesopimuksella tai käytetty Hansel Oy:n palveluita kilpailutusten toteutuksessa. Osa ministeriöistä on hyödyntänyt kilpailutuksissaan valtioneuvoston kanslian palveluja.
- Sopimusten hallintaa varten on joissakin virastoissa hankittu käyttöön Cloudia-järjestelmä. Ne kirjanpitoyksiköt, joilla ei ole järjestelmää sopimusten hallinnan tueksi, toivovat yhteistä ratkaisua siihen.

Suuri muutos toimintatavoissa:

Poliisihallituksen hankintojen valtakunnallisen keskittämisen selvityshanke

1.

Poliisihallitus toteutti rinnakkain Handi-projektien kanssa **Hankintojen valtakunnallisen keskittämisen selvittämishankkeen**, jonka tavoitteena oli:

- A. *Selvittää ja arvioida poliisin hankintojen valtakunnallisen keskittämisen edut ja tuottavuushyödyt*
- B. *Tehdä esitys mahdollisesta hankintojen keskittämisestä ja keskittämisen rajauksista*

2.

Hankkeessa toteutettiin analyysi poliisin hankintatoimen nykytilasta ja laadittiin väliraportti, jossa nostettiin esille alustavina kehittämistarpeina muun muassa:

- 1. *Kilpailutusprosessin, sopimushallinnan, hankintasuunnittelun ja tilaamisen keskittäminen mahdollisimman laajasti*
- 2. *Laskuautomaation merkittävä lisääminen*
- 3. *Hankintatoimen ohjausryhmän perustaminen*
- 4. *Poliisihallituksen hankintojen ja hankintatoimen organisointi*
- 5. *Hankinta- ja materiaalihallinnon tietojärjestelmien käytettävyyden ja elinkaaren arviointi päällekkäisen työn poistamiseksi*
- 6. *Toimitilojen vuokralaskutuksen keskittäminen Pohaan, Poliisitalokonseptin "Avaimet käteen" -periaatteen laajentaminen*
- 7. *Hankintasuunnittelu- ja budjetoitiprosessin yhdistäminen ja tarkastelu yhtenä kokonaisuutena*
- 8. *Hankintaohjeistuksen ja koulutuksen lisääminen (poliisiyksiköiden tuki)*

3.

Väliraportin valmistumisen jälkeen havaintoja ja havaintokohtaista kehittämisen tavoitetilaa työstettiin työpajoissa, joihin kutsuttiin osallistujia yksiköistä vapaalla kutsulla.

4.

Joulukuussa 2019 valmistui loppuraportti, joka pitää sisällään työryhmän esitykset:

- 1. *Keskittämisen tarpeesta*
- 2. *Keskittämisen laajuudesta*
- 3. *Rajauksista*
- 4. *Taloudellisista vaikutuksista*
- 5. *Resurssilaskelmista*



Handi-ohjelman opit ja vinkit muille

1. Tiivis yhdessä tekeminen ja välittömän osallistumisen mahdollistaminen

- Virastot mukana työssä
- Suora yhteys virastoihin, ei välillistä vaikuttamista
- Verkostoitumisen tukeminen

2. Johtaminen ison kuvan kautta

- Strategiatyö pohjalla
- Varmistettu rahoitus
- Tavoiteltavien lopputulosten pohjalta tehty organisointi

3. Onnistunut ohjausryhmätyöskentely

- Hyvä ja luottamuksellinen henki
- Ratkaisuhakuisuus
- Asioiden avoin käsittelytapa
- Linjaukset vaikeisiin kysymyksiin

4. Tavoitteellisuus ja tulokset

- Tuloksia saatiin aikaiseksi pitkin matkaa, ei vasta ohjelman lopussa
- Tehty ”riittävän hyvää”, yksityiskohtia ei jääty hiomaan



1. Tietoturva-asioiden parempi huomioiminen kokonaisuutena

- Huomion kohteena liian myöhäisessä vaiheessa
- Turvasektorin erityistarpeiden huomioiminen
- Auditointiin resursointi riittävän aikaisessa vaiheessa



2. Tavoitetilan arkkitehtuuri

- Tulisi toimia selkeämmin kehitystä ohjaavana kriteeristönä



3. Pilottien valinnassa tulee varmistaa sitoutuminen ja riittävä resursointi

- Muuten voi tuottaa vajavaisen näkyvyyden käytettävyyteen



4. Valtori mukaan jo suunnitteluvaiheeseen





VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET

Yhteistyössä / I samarbete

Hankintojen digitalisointi (Handi-ohjelma)

Digitalisering av statens upphandlingar (Handi-programmet)

Valtiokonttori

Statskontoret

Hansel

Palkeet

handi.fi

VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Snellmaninkatu 1 A

PL 28, 00023 VALTIONEUVOSTO

Puhelin 0295 160 01

vm.fi