

KEINO: KESTÄVIEN JA INNOVATIIVISTEN JULKISTEN HANKINTOJEN OSAAMISKESKUS

TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMA VUOSILLE 2022-2023

VN/7599/2019

VN/7599/2019-TEM-36



Sisällysluettelo

1. Tausta	3
2. Verkoston toimintaperiaatteet ja yhteistyömalli	5
3. Toimintasuunnitelma	7
3.1. Strategiset painopisteet	7
3.1.1. Kestävien ja innovatiivisten hankintojen johtamisen toiminnallistaminen	7
3.1.2. Edelläkävijähankintojen edistäminen ja skaalaaminen	14
3.2. Kestävien ja innovatiivisten hankintojen perusosaamisen kehittäminen	21
3.2.1 Tausta ja tavoitteet	21
3.2.2 Strategisen johtamisen perusosaamisen kehittäminen- KEINO akatemia	22
3.2.3 KEINOn kestävien ja innovatiivisten hankintojen mittaamiskysely	23
3.2.4 Neuvonta ja tiedon tuottaminen	23
3.3. Viestintä	26
3.3.1 Tausta ja tavoitteet	26
3.3.2 Toimenpiteet.....	27
3.4. Koordinointi	32
3.4.1 Tausta ja tavoitteet	32
3.4.2 Toimenpiteet.....	33
4. Kustannusarvio	36
5. Riskien hallinnan suunnitelma	39

1. Tausta

KEINO-osaamiskeskus on toiminut vuodesta 2018. Ensimmäisinä kolmena vuotena toiminta painottui erityisesti toiminnan käynnistämiseen ja palveluiden kehittämiseen ja kokeiluihin. Neljän ensimmäisten toimintakausien keskeisinä tuloksina ovat strategisen johtamisen kehittämisohjelma KEINO-akatemia, innovatiivisten ja kestävien julkisten hankintojen kansallisen mittaamisen vakinaistaminen, vaikuttavuuden arvioimisen työkalujen kehitys, ensimmäisten hankintojen green deal -sopimusten solmiminen, oppaat ja ohjeet lukuisista kehittäjäryhmistä, digitalisten ratkaisujen hankintasparraus, satojen yksittäisten kestävien ja innovatiivisten hankintojen neuvonta, alueellisen muutosagenttitoiminnan pystyttäminen sekä kansallinen tietoa kokoava verkkopalvelu. KEINOn asiantuntijat olivat vahvasti mukana Hankinta-Suomi-strategian valmistelussa, ja KEINOLLA onkin merkittävä rooli kansallisen hankintastrategian toimeenpanossa. KEINOn toiminta on kansainvälisesti tunnettua ja arvostettua.

Tehtävänä edistää kestävä kehityksen ja innovaatiopolitiikan tavoitteita

Pääministeri Marinin hallitusohjelma sisältää strategisen tavoitteen, että Suomi tunnetaan teknologisen kehityksen, innovatiivisten hankintojen ja kokeilukulttuurin edelläkävijänä. Tavoitteen toteuttamiseksi lisätään innovatiivisten hankintojen käyttöä ja kehitetään sitä kautta palveluja, luodaan kasvua ja mahdollistetaan referenssimarkkinoiden kehittymistä. Hallitusohjelma sisältää myös tavoitteen innovatiivisten hankintojen määrään kasvattamisesta 10 prosenttiin julkisista hankinnoista vaalikauden loppuun mennessä. Julkisilla hankinnoilla vahvistetaan teknologista kehitystä, mutta myös laajemmin kestävä kehitystä, innovatiivisuutta sekä elinkaari- ja ympäristöystävällisyyttä. Innovatiiviset julkiset hankinnat nähdään tärkeänä tapana edistää yhteiskunnallisten kehitystavoitteiden kuten sosiaalisten, ilmasto- ja kestävä kehityksen tavoitteiden toteutumista sekä tukea julkisen sektorin uudistumiskykyä.

Hallitusohjelmataavoitteita toimeenpannaan työ- ja elinkeinoministeriön laatimalla toimenpidesuunnitelmalla, joka valmistui kesällä 2020. Suunnitelmalla toteutetaan myös kansallisen hankintastrategian innovaatiotavoitteita. KEINO on suunnitelman toimenpiteiden tärkein käytännön toteuttaja.

KEINOLLE kohdistetut tehtävät kansallisen hankintastrategian toimeenpanossa liittyvät ekologisen ja sosiaalisen kestävyuden sekä innovaatioiden edistämiseen. KEINO on mukana strategian seurannan ja mittaamisen kehitystyössä ja on myös edistänyt ministeriöiden ja niiden hallinnonalojen kirjanpitoyksiköiden valmiuksia hankintojen strategisen johtamiseen hankintastrategian mukaisesti (TOIMI-hanke). Kansallisen hankintastrategian (Hankinta-Suomi) lisäksi KEINO edistää tehtävässään eri strategioiden ja ohjelmien keskeisten politiikkatavoitteiden toimeenpanoa hankintojen avulla.

Tulevan toimintakauden (2022–2024) aikana yksi painopiste onkin yliopistokaupunkien ekosysteemisopimusten toimeenpanon tukeminen, jotka osaltaan toteuttavat TKI-tiekartan ja viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelman tavoitteita. KEINOn poikkileikkaavina painopisteinä ovat vähähiilisyys, kiertotalous sekä digitalisuus ja datan hyödyntäminen. Kiertotalouden strategisen ohjelman tavoitteena on lisätä vähähiilisiä kiertotalousratkaisuja mm. julkisen sektorin rakentamisessa, energia- ja infrastruktuurihankkeissa sekä palveluiden hankinnoissa. KEINOn palvelut ovat toimeenpanossa keskeiset. KEINO on myös tunnistettu keskeisenä toimeenpanijana Liikennealan kestävä kasvun ohjelmassa.

KEINO osaamiskeskuksen arviointi

KEINOn arviointi valmistui kesäkuussa 2021. Arvioinnin mukaan KEINO on kansallisesti merkittävä taho kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistämässä ja se kokoaa onnistuneesti keskeisiä toimijoita ja osaamista yhteen. KEINO on toteuttanut osuvasti ja onnistuneilla sisällöillä sille asetettuja tavoitteita. Arvioinnin mukaan jatkossa on kiinnitettävä enemmän huomiota oppien ja kokemusten levittämiseen ja skaalaamiseen sekä edelläkävijähankintojen edistämiseen. Ohjausta ja rahoitusta tulee myös kehittää tukemaan paremmin verkostomaista toimintaa.

Arvioinnin keskeiset kehittämissuositukset ovat:

- KEINO-osaamiskeskuksen roolia tulee selkiyttää ja kirkastaa arvo- ja palvelulupaus.
- KEINO-osaamiskeskuksen verkostomaisesta toimintamallista on otettava kaikki hyöty irti ja tunnistettava eri toimijoiden roolit osaamiskeskuksen tavoitteiden saavuttamisessa nykyistä paremmin.
- KEINO-osaamiskeskuksen toimenpiteiden synergiaa tulee vahvistaa ja laatia selkeämmät yhteiset pelisäännöt toiminnalle.
- KEINO-osaamiskeskuksen asiakasymmärrystä tulee vahvistaa.
- KEINO-osaamiskeskuksen vuorovaikutteista ja monialaista ohjausta tulee vahvistaa.
- KEINO-osaamiskeskukselle on saatava pidempi näkymä toiminnan suunnitteluun ja joustava, pitkäjänteisempi resursointi itse toimintaan.

2. Verkoston toimintaperiaatteet ja yhteistyömalli

Osaamiskeskuksen ydinverkosto koostuu seuraavista organisaatioista:

Motiva Oy toimii osaamiskeskuksen koordinaattorina ja vastaa viestinnästä, toiminnallistamisen kokonaisuudesta, alueellisen toiminnan ohjauksesta, help desk -neuvonnasta ja green deal -sopimusten toimeenpanosta ja kehittämisestä.

Vastuuhenkilöt: johtaja Isa-Maria Bergman (koordinointi) ja Salla Koivusalo.

Hansel Oy vastaa hankintojen strategisen johtamisen perusosaamisen kehittämisestä mm. KEINO-akatemiasta sekä osavastuulla innovatiivisten julkisten hankintojen teema-akatemian toteuttamisesta. Hansel vastaa myös hankintojen johtamisen työkalujen kehittämisestä ja hankintojen mittaamisesta. Hansel osallistuu laajasti osaamiskeskuksen toimintaan.

Vastuuhenkilöt: Kalle Pinni ja nn.

Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy vastaa hankintojen mittaamisen ja vaikuttavuuden arvioimisen kehittämisestä, sekä osallistuu laajasti osaamiskeskuksen toimintaan omalla asiantuntijuudellaan. VTT:llä on osavastuu innovatiivisten julkisten hankintojen teema-akatemian toteuttamisesta sekä Innovation Broker -palvelun pilotoinnista ja kehittämisestä.

Vastuuhenkilöt: Juha Oksanen ja Ville Valovirta.

Suomen ympäristökeskus SYKE vastaa ympäristövaikutusten mittaamisesta ja vaikutusten arvioimisen kehittämisestä. SYKellä on osavastuu vähähiilisten hankintojen sekä kiertotalouden teema-akatemioiden järjestämisessä. SYKE osallistuu laajasti osaamiskeskuksen toimintaan omalla asiantuntijuudellaan.

Vastuuhenkilö: Katriina Alhola.

Business Finland (BF) vastaa Innovation Broker -palvelun pilotoinnista ja jatkokehittämisestä yhdessä VTT:n kanssa ja osallistuu tarvittaessa muiden edelläkävijöille tarjottavien palveluiden tuottamiseen. BF:ssä toimii myös keskitetty EU-rahoitusneuvonta.

Vastuuhenkilö: Riikka Munne.

Osaamiskeskuksen toiminta on verkostomaista. Jokaisen ydintoimijan omat verkostot ovat hyödynnettävissä yhteisen tietopohjan kehittämisessä ja toiminnan viestinnässä. Keskuksen prosessit ovat osallistavia ja pohjautuvat pitkälti yhdessä kehittymiseen.

Motiva Oy vastaa toiminnan koordinoimisesta ja raportoinnista rahoittajalle. Motiva laatii jokaisen verkoston organisaation kanssa konsortiosopimukset.

Osaamiskeskuksen toiminta koostuu sekä jatkuvista palveluista että hankkeistetuista kokonaisuuksista.

Osaamiskeskuksen toimintaperiaatteet:

- Perustamme toimintamme yhdessä sovittuihin tulostavoitteisiin ja niiden mittaamiseen. Tämä periaate tarkoittaa esimerkiksi, että verkoston toimijat asettavat yhdessä kunnianhimoiset, konkreettiset ja mitattavat tavoitteet toiminnalle. Tavoitteet muodostetaan verkoston tuottamasta lisäarvosta.
- Sitoudumme toimintamme tavoitteisiin niin, että huomioimme kunkin organisaation toiminnan reunaehdot ja kunnioitamme niitä.

- Toimimme harkitun ketterästi. Tämä tarkoittaa sitä, että havainnoimme toimintaympäristöä ja peilaamme sitä omaan toimintaamme. Mukautamme toimintaamme tarvittaessa.
- Arvostamme jokaisen osaamista sekä tekemistä ja sovimme vastuista osaamisen ja kyvykkyyden perusteella. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jaamme keskenämme osaamistamme ja autamme toisiamme. Lisäksi annamme toiselle työrauhan omalla vastuualueellaan, emmekä kyseenalaista toistemme rooleja. Silti nostamme jonkin asian keskusteluun, jos aihetta on.
- Sovellamme verkostomaisen yhteistyön johtamista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että sovimme yhteiset pelisäännöt ja noudatamme niitä. Meillä on yhteinen käsitys kunkin organisaation laajemmasta roolista, ja tehtävistä KEINOn toiminta-alueella ja jaamme avoimesti tietoa, joka toiminnan kannalta on merkittävää.
- Kehitämme palveluitamme asiakaslähtöisesti, tarkoittaen sitä, että osallistamme mahdollisia asiakkaita palveluiden kehittämiseen ja kokeiluvaiheen jälkeen niiden arvioimiseen.

Työ- ja elinkeinoministeriö on asettanut seuraavat tavoitteet kestäville ja innovatiivisille julkisille hankinnoille:

TAVOITE	TAVOITE
<p>1. Julkiset hankinnat uudistavat palveluja ja vauhdittavat kestävyystavoitteiden saavuttamista</p> <p>a) Kestävillä ja innovatiivisilla ratkaisuilla sekä toimintatavoilla lisätään julkisten palvelujen laatua, vaikuttavuutta, kestävyyttä ja tuottavuutta</p> <p>b) Uudet ratkaisut ja toimintatavat edistävät vihreän ja digitaalisen kaksoissiirtymän toteutusta</p>	<p>2. Julkiset hankinnat lisäävät uusien ratkaisujen kysyntää sekä julkisen sektorin ja yritysten välistä yhteistyötä</p> <p>a) Ratkaisuja yhteiskunnallisiin haasteisiin etsitään yhteistyössä yritysten kanssa</p> <p>b) Kestävien ja innovatiivisten ratkaisujen sekä toimintatapojen leviämistä nopeutetaan. Samalla mahdollistetaan liiketoimintamahdollisuuksia yrityksille</p>

Työ- ja elinkeinoministeriö seuraa KEINOn toimintaa linjausasiakirjassa esitettyjen kolmen tavoitteen pohjalta. Osaamiskeskus johtaa toimintaa asettaen tavoitteiden saavuttamiselle mitattavia avaintuloksia. Mallissa olennaista on puolivuositarkastelu, jolloin voidaan yhdessä päättäen suunnata toimintaa tunnistettujen tarpeiden pohjalta ja tarkentaa suunnitelmia tavoitteen saavuttamiseksi. Toimintakauden ensimmäisen vuoden aikana käynnistyvistä toimintamallien, kokeilujen ja pilottien kokemukset ja opit arvioidaan ja tehdään päätöksiä tarkoituksenmukaisesta tavasta jatkaa toimintaa tai tarvittaessa luopua. Avaintuloksia tarkennetaan puolivuositarkastelun avulla, ne ohjaavat toimintaa ja auttavat priorisoimaan. Avaintulokset ovat tarkemmin kuvattu vaikuttavuuspolkuna toimintakokonaisuuksittain luvussa 3.

3. Toimintasuunnitelma

3.1. Strategiset painopisteet

Strategisten painopisteiden palveluilla KEINO-osaamiskeskus **kehittää julkisten hankintojen johtamisen osaamista** luomalla hankintayksiköille valmiuksia entistä paremmin kiinnittämään huomiota hankintojen merkitykseen julkisten palveluiden laadun, vaikuttavuuden, kestävyys- ja tuottavuuden parantamisessa. KEINO **vahvistaa myös toimintoillaan julkisten ja yksityisen sektorin vuoropuhelua ja yhteistyötä** uusien kestävien ratkaisujen kehittämisessä ja käyttöönottamisessa.

Tulevina vuosina julkista rahoitusta osoitetaan poikkeuksellisen paljon julkisen sektorin uudistumiseen, muun muassa kestävä kasvun rahoitusohjelmien sekä EU:n alue- ja rakennerahoituksella. Rahoituksen hyödyntäminen vaikuttavasti edellyttää myös hankintojen strategisen johtamisen ja toiminnallistamisen eri osa-alueiden kattavaa osaamista. KEINO kehittää vuonna 2022 tätä tukevaa tietopohjaa, työkaluja ja osaamisen kehittämisen konseptia, jota seuraavana vuonna skaalataan kustannustehokkaasti.

3.1.1. Kestävien ja innovatiivisten hankintojen johtamisen toiminnallistaminen

3.1.1.1. Tausta ja tavoitteet

KEINOn tehtävänä on kehittää uusia toimintatapoja ministeriöiden ja alueiden tukemiseksi keskeisten politiikkatavoitteiden ja strategiaohjelmien toimeenpanon tukemiseksi julkisten hankintojen avulla. KEINO panostaa siksi tulevalle toimintakaudelle siihen, että kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen toimintaa johdetaan pitkäjänteisesti. Julkisten palveluiden laadun, vaikuttavuuden, kestävyys- ja tuottavuuden parantaminen edellyttää hankintatoiminnan johtamisen osaamisen kehittämistä. Toiminnan erityisenä painopisteenä ovat vähähiilisyys, kiertotaloutta sekä digitalisuuden ja datan kehittämistä koskevat strategiat ja ohjelmat. Pyrimme näissä teemoissa edistämään yhteisten tavoitteiden muotoilemista kansallisesti merkittävillä hankinnoilla.

Johtamisen toiminnallistamisen kehittämisen palveluiden vaikuttavuuspolku:



3.1.1.2. Temaattiset johtamisen kehittämisen ohjelmat -teema-akatemit

Toimintakauden aikana vahvistetaan hankintayksiköiden kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen strategista johtamista ns. teema-akatemioiden kehittäminen ja toteuttamisen avulla tuotetaan aineistoa ja kehitetään menetelmiä, jotta KEINOn keskeisille poikkileikkaaville teemoille kyetään tarjoamaan hankintayksiköille kehittämisen palveluita.

Vähähiilisyyssakatemia toteutetaan keväällä 2022 ensimmäistä kertaa. Mukaan valitaan 6 organisaatiota, joille tarjotaan 2 yhteistä tilaisuutta sekä 2 organisaatiokohtaista sparrausta aloitustilaisuuden lisäksi. Akatemian tavoitteena on antaa osallistujille valmiudet oman toimintamallin lanseeraukseen tai jatkuvaan kehittämiseen sekä konkreettisen vähähiilisen hankinnan prosessin luomiseen. Tämän lisäksi akatemiaan osallistujia tuetaan vähähiilisen hankinnan tiekartan teossa.

Jokaisen teema-akatemian toteutuksen jälkeen tehdään arviointi, jonka pohjalta suunnitellaan ja toteutetaan mahdollinen uusi teema-akatemia. Sen lisäksi kustakin teemasta toteutetaan laajemmalle kohderyhmälle tarkoitettuja palveluita, kuten webinaareja, oppaita tai muita itseopiskeluaineistoja (nk. matalan kynnyksen palvelut).

Kiertotalousakatemia toteutetaan syksyllä 2022 samalla rakenteella kuin vähähiilisyyssakatemia. Kiertotalousakatemian suunnittelu tehdään osallistaen potentiaalisia hankintayksiköitä ja heidän tärkeitä sidosryhmiään. Kiertotalousakatemiaa varten kootaan ja tuotetaan taustamateriaalia, jossa avataan mahdollisuuksia kiertotalous-näkökulmien huomioimiseen hankinnoissa.

Talvella 2021–2022 käynnissä oleva **innovaatioakatemia** arvioidaan keväällä 2022, jonka pohjalta tarkemmat suunnitelmat toisesta toteutuksesta sekä laajemmalle kohderyhmälle tarkoitetuista palveluista syksylle 2022 ja vuodelle 2023. Mahdollisesti innovaatioakatemian toinen toteutus keskittyy digi- ja datajohtamiseen syvällisemmin, tai painottuu tietyille kohderyhmälle.

Teema-akatemioiden tarve arvioidaan ensimmäisen toteutuksen jälkeen ja lähtökohtaisesti teemojen aineisto ja tuki pyritään tuottamaan tehokkaaseen muotoon, jossa itseopiskelu ja vertaisoppiminen ovat ytimessä. Jos arvion ja TEMin ohjaustoiminnon perusteella on tarkoituksen mukaista järjestää toinen teema-akatemia, ne toteutetaan tehokkaammin ja perustuen vahvasti itseopiskeluun.

KEINO selvittää myös, miten voisimme palvella tulevia hyvinvointialueita kestävien ja innovatiivisten hankintojen johtamisessa. Varaudumme palveluissamme painottamaan kyseistä kohderyhmää erityisesti vuonna 2023. Tarkemmat suunnitelmat tehdään osana KEINOn toiminnan puolivuotistarkastelua.

3.1.1.3. Johtamisen jatkuvan parantamisen palvelut ("Alumni-/spin off -palvelut")

Teema-akatemioiden osallistuneille muotoillaan skaalattava jatkuvan parantamisen kevyt tukipalvelu. Aikataulutettu ja teemoitettu vertaistukeen ja fasilitointiin perustuva toiminnallistamisen tuki. Järjestetään säännöllisesti (2 kertaa vuodessa) vertaisoppimisen fasilitoidut ja teemoitetut tilaisuudet. Tilaisuuksissa on rinnakkaiset vertaisryhmät, jotka on jaettu niin, että samassa kehitysvaiheessa ja/tai teemasta kiinnostuneet ovat samassa ryhmässä. KEINO vastaa tilaisuuksien järjestämisestä ja fasilitoinnista.

KEINO tuottaa kestävien ja innovatiivisten hankintojen vertaisarviointia tukevan kehikon, jota hankintayksiköt voivat hyödyntää osana omaa jatkuvaa parantamista tai alueellisen muutosagentin kanssa yhteistyössä. Tavoitteena on, että mahdollisimman moni "alumni" osallistuu jatkuvan parantamisen toimintaan. Toimintamallin kehittämisessä huomioidaan hankintayksiköiden kehittämistoimien resursointi ja pyritään mahdollisimman kevyellä tuella ylläpitämään hankintojen johtamisen kehittämistä.

Jatkuvan parantamisen palvelua tukemaan kehitetään esimerkiksi kevyt oppimispäiväkirja/itsearviointityökalu (Hankinta-Suomi-hankintaosaamisen itsearviointityökalun hyödyntäminen). Hankintaluotsin toimintasuunnitelmaosiossa teema-akatemioiden käyneet organisaatiot ylläpitävät aikataulutettua ja vastuutettua toimintasuunnitelmaansa ja KEINOn kummit voivat seurata näitä tietoja reaaliaikaisesti. Lisäksi teema-akatemioiden ja niiden pyrkivät organisaatiot voivat arvioida omaa kypsyysasteettaan Hankintatutka-maturiteettimalliin rakennettavien ko. teeman lisäkysymysten avulla niin innovaatio-, vähähiilisyys-, kuin kiertotalousteema-akatemioiden ja niiden mahdollista etu- ja jälkikäätiseuranta varten. Hankintayksikkö voi kysymysten ja raporttien avulla seurata omaa kehittymistään ja KEINOn asiantuntijat ovat selvillä kehittymisen etenemisestä.

Jatkuvan parantamisen palvelut on myös tarkoitettu TOIMI-hankeeseen osallistuville, mutta rahoitus tulee valtiovarainministeriöstä TOIMI 3 -hankkeesta. Toteutuksen osalta osittain yhteiset toiminnallistamisen tuen tilaisuudet akatemia alumnien kanssa, kun kehitysvaihe ja teemat ovat

Jatkuvan kehittämisen toimintaa varten ja sen myötä KEINO luo kokonaiskuvaa sen palveluiden piirissä olevista hankintayksiköistä, niiden maturiteetista ja kehittämistarpeista. Näin uusia materiaaleja, tilaisuuksia ja niiden ohjelmaa voidaan räätälöidä mahdollisimman hyvin. Jatkuvan parantamisen palvelut kehittyvät hankintayksiköiden tarpeeseen perustuen ja tarjoavat raamin kehittämiselle sekä vertaisoppimiselle.

3.1.1.4. Kestävien ja innovatiivisten hankintojen mittaamisen ja vaikuttavuuden arvioinnin kehittäminen

Uudella toimintakaudella 2022–2023 mittaamisen ja vaikuttavuuden arvioinnin kehittämisen yhtenä painopisteenä on tekstianalytiikkaa hyödyntävän innovatiivisten ja kestävien hankintojen mittaamismallin pilotointi ja kehittäminen. Menetelmien pilotointikohteet ja soveltamisalueet valitaan huomioiden toimintakauden toimintaa ohjaavat läpileikkaavat teemat sekä KEINOn muiden toimintojen (esim. syventävät teema-akatemit, Innovation Broker, kehittäjäryhmät) painotukset. Vuonna 2023 tuotetaan toteutuneiden hankintojen arviointikehikko ja –opas hankintoja tekevien tahojen käyttöön.

Mittaamisen suunnittelussa on huomioitu se, että Valtiokonttori vastaa jatkossa kansallisen Hankinta-Suomi-strategian yleistason seurantatietojen keräämisestä valittujen painopisteiden osalta hyödyntäen mm. Hankintailmoitusdataa ja vuosittaista valtionhallinnon ja kuntasektorin hankintayksiköille lähetettävää erilliskyselyä Hankinta-Suomen eri teemoista.

KEINOn mittaamistiedon tuotannossa ja vaikutusten/vaikuttavuuden arvioinnin menetelmien kehittämisessä huomioidaan hankintayksiköiden ja kansallisten tietotarpeiden ohella innovatiivisia ja kestäviä hankintoja koskevat toimiala- ja aluekohtaiset (esim. yliopistokaupunkien ekosysteemisopimusten toteuttamiseen liittyvät) tietotarpeet. Nämä tarkentuvat toimintakauden alussa. KEINOn ketterässä työskentelyssä voidaan kuitenkin tehdä datakokeiluja ja pilotointia osana Teema-akatemiaa, jotka onnistuessaan voidaan helposti skaalata hyödynnettäväksi laajemminkin kansallisella tasolla.

Hankintojen mittaamisen- ja vaikuttavuuden arvioinnin toimenpiteet koostuvat seuraavista osioista:

Laajojen data-aineistojen ja tekstianalytiikan pilotointi ja jatkokehittäminen

Pilotoidaan ja edelleen kehitetään suuria aineistoja ja tekstianalytiikkaa hyödyntäviä menetelmiä valituissa KEINO-toiminnoissa 2022–2023. KEINO on luonut tekstianalytiikan perusmallin, jonka avulla pystytään seuraamaan innovatiivisia ja kestäviä hankintoja niin valtakunnallisella, hankintayksikötasolla, kuin hankinnoittain. KEINOn on mahdollista syventää tätä seurantaa kriteeritasolle ja lähteä kehittämään alun perin SYKEN HILMI-hankkeessa kehittämää mallia kategoriataason vaikuttavuuden ja tunnistettujen kriteerien kartoittamiseksi ja uusien kriteerien kehittämiseksi vähähiilisuuden, kiertotalouden, innovatiivisuuden ja vaikuttavuuden osalta yhteistyössä esimerkiksi green deal -sopimuksissa tehtävää kriteerien kehitystyön kanssa.

Pilotoidaan ja syvennetään laadittua tekstianalytiikkaa hyödyntävää mallia edelläkävijäalumnien ja Teema-akatemiaan osallistuvien organisaatioiden kanssa.

Pilotoidaan menetelmää kotimaisten uusien ratkaisujen kehittämisen ja kasvupotentiaalia omaavien toimittajayritysten tunnistamiseksi tukemaan päästöttömien työmaiden green deal -sopimuksen ja mahdollisen infrarakentamisen kehittäjäryhmän toimintaa. Pilotoinnin kohteena on rakennustyömailla käytettävät työkoneet ja laitteet ja niihin liittyvät teknologiat. Pilotin yhteydessä kehitetään ja testataan lähestymistapaa julkisten hankintojen kysynnän vipuvaikutuksen potentiaalinn tunnistamiseksi yhdistämällä muun muassa hankintadataa sekä valittua markkinaa/tuotesegmenttiä ja sen erityispiirteitä kuvaavaa tilastoaineistoa ja yritysten nettisivuilla olevaa informaatiota. Tavoiteltava tieto on luonteeltaan ennakoivaa ja palvelee tietyn tuote-/hankintakategorian hankintoja toteuttavia hankintayksiköitä. Lähestymistapa voidaan mahdollisesti hyödyntää myös arvioitaessa esim. hankintojen vipuvaikutusta toimiala tai tuotealuekohtaisesti.

Tuoteryhmäkohtainen ympäristövaikutusten arvioinnin kehittäminen Hankintapulssin tueksi

KEINOn 4. kaudella kerätty hankintakategoria-/tuoteryhmäkohtainen tieto eri hankintakategorioiden päästövähennysmahdollisuuksista tuodaan hankkijoille hyödynnettävään ja käyttökelpoiseen muotoon, sekä kytketään Hankintapulssi-analyysiin.

Tällä hetkellä KEINO-akatemioiden ja muissa KEINOn toiminnoissa Hankintapulssia käytetään yhtenä keskeisenä työvälineenä hankintayksikön spendin ja hiilijalanjäljen arvioinnissa. Analyysi perustuu kuitenkin tuoteryhmien keskimääräiseen hiilijalanjälkeen. Siitä nouseva tietotarve ja hankkijoiden esittämä jatkokysymys on, miten Hankintapulssin tuloksia voi hyödyntää hankintojen kategorisoinnissa ja kestävyden parantamisessa, ja miten siinä voi ottaa huomioon tuoteryhmän vähähiilisiä mahdollisuuksia. Sen vuoksi analyysin tueksi tarvitaan tuoteryhmäkohtaista tietoa vähähiilisistä toimenpiteistä, tuotevaihtoehdoista ja niiden tärkeimmistä päästöihin vaikuttavista ominaisuuksista. Tällöin saadaan riittävä käsitys vaihtoehdoista, joita hankintayksikkö voi konkreettisesti tehdä ja jotka ovat vaikuttavia. Hiilijalanjälkitiedon ja päästövähennyspotentiaalinnalle tuodaan muiden ympäristövaikutusten merkittävimmät kohdat ja niistä saatavilla oleva vaikutustieto. Vaikutustieto kytketään Hankintapulssin tuotantoon. Sitä hyödynnetään erityisesti KEINOn toteuttamissa teema-akatemioiden. Tuoteryhmäkohtaisen vähähiilisyyspotentiaalinn määrittäminen on aloitettu KEINOn 4. kaudella ja sen osalta tuloksia on käytettävissä jo Vähähiilisyysakatemiassa keväällä 2022.

Tarkennetut toimenpiteet:

- Tuoteryhmä- / hankintakategoriakohtainen vähähiilisyyspotentiaalitetieto, tiedon lähteet ja perustelut, kootaan raportiksi, jossa eritellään keskeisimmät toimenpiteet ja päästöjen 'hot spotit' sekä niiden päästövähennyspotentiaali (kevät 2021, KEINOn 4.kauden rahoituksella).
- Tietoa sovelletaan vähähiilisyysakatemiassa Hankintapulssin tukena.
- Tuoteryhmäkohtainen vähähiilisyyspotentiaalitetieto paketoitetaan kaikille hyödynnettävään ja käyttökelpoiseen muotoon, esim. nettipohjaiset "kategoriakohtaiset kortit", jotka mahdollistavat tiedon päivittämisen.
- Tuoteryhmäkohtaista päästövähennyspotentiaalitetietoa täydennetään tiedolla ko. tuoteryhmän muista merkittävistä ympäristövaikutuksista.
- Tuoteryhmäkohtainen vähähiilisyyspotentiaalitetieto linkitetään osaksi Hankintapulssin tulosten analysointia → Hankintapulssiin vähähiilisyyspotentiaali ja muut keskeiset ympäristövaikutukset näkyviin.

Toteutuneiden hankintojen vaikutusten arviointikehikko ja arviointiopas hankkijoiden käyttöön

Hankintojen vaikuttavuuden arviointia palvelemaan tuotetaan opas hankintayksiköille siitä, mitä toteutuneiden vaikutusten arviointi ja sen organisointi tarkoittaa hankintojen yhteydessä, miten tietopohjaa rakennetaan hankinnan elinkaaren aikana arvioinnin mahdollistamiseksi sekä kuinka arvioinnin tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää hankintojen yhteydessä. Tähän yhteyteen sisältyy ympäristö-/talousvaikutusten mallinnus. Osana kehitystyötä, tai sen rinnalla KEINO kokoaa tietoa markkinoilla olevista hankintayksiköille tarjottavista vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioimisen työkaluista ja tuottaa niistä puolueetonta tietoa niiden hyödyistä ja kehitystarpeista.

Tausta ja tarve: Kestävien hankintojen mittaamisen kohteena ovat pääsääntöisesti tarjouspyynnöissä käytetyt kriteerit ja niiden lukumäärä. Tietoa näiden kriteerien ja niitä noudattavien hankintojen todellisista vaikutuksista hankintakauden aikana ei ole. Uudessa työssä vaikutusten mittaamista kehitetään niin, että kestävyteen ja/tai innovatiivisuuteen liittyviä kilpailutuskriteerejä sisältävien

investointien ja hankintojen todellisia vaikutuksia hankintakauden aikana pystytään saamaan laajasti esiin, ml. ympäristö-, aluetaloudelliset ja markkinavaikutukset. Kohteena ovat erityisesti KEINOn toiminnassa mukana olevien pilottien (esim. ekosysteemikaupunkien ja/tai teema-akatemioiden osallistuvien organisaatioiden investoinnit ja innovatiiviset hankinnat) tarkastelu. Niitä ja aiempaa menetelmäosaamistamme hyödyntäen kehitetään vaikutusarvioinnin opas, ja myöhemmin excel-pohjainen työkalu, jota hankkija voi käyttää paitsi vaikutusten ennakoarvioinnin tukena niin myös toteutuneiden hankintojen vaikutusten arvioinnissa ja seuraavien hankintojen suunnittelussa.

Toteutuksesta vastaavat yhteistyössä SYKE ja VTT. Aluetaloudellinen vaikutusarviointi perustuu ENVIMAT/ENVIREGIO-panos-tuotos malliin (SYKE), mutta tietopohjana käytetään myös tuoteryhmäkohtaisesti arvioituja ympäristövaikutuksia ja vaikutuspotentiaalia.

Toimenpiteiden alustava aikataulu: Johtamisen toiminnallistaminen

Toimenpide	Kevät 2022	Syky 2022	2023
Jatkuvan parantamisen palvelupolku	Helmikuun alumnitilaisuuden asiakastarpeen pohjalta suunnittelu.	Palvelupolun vaihe 1 käynnistyy esim. itse-/vertaisarviointikehikko Asiakaslähtöinen kehittäminen.	Vaihe 2. käynnistyy esim. strategisen johtamisen syventävä/johdolle suunnattu polku.
Teema-akatemit	Innovaatioakatemian päätös ja arviointi yhdessä edelläkävijäasiakkaiden kanssa.	Skaalattavien matalan kynnyksen palveluiden ml. itsearviointityökalu (tutka) kehittäminen ja tuottaminen. Selvitetään tarpeet digi&data hankintojen ja hyvinvointialueille kohdennetulle teema-akatemialle	Skaalattava palvelut, tarve arvioidaan syksyllä 2022.
	Vähähiilisyysakatemian toteutus ja arviointi yhdessä edelläkävijäasiakkaiden kanssa.	Skaalattavien matalan kynnyksen palveluiden kehittäminen ja tuottaminen.	Skaalattavat palvelut, tarve arvioidaan syksyllä 2022.
	Kiertotalousakatemian suunnittelu.	Kiertotalousakatemian toteutus ja arviointi yhdessä edelläkävijäasiakkaiden kanssa.	Skaalattavien matalan kynnyksen palveluiden kehittäminen ja toteutus.
Vaikuttavuuden arviointityökalut	Luotsin kehitys ja käyttöönotto osana vähähiilisyiden teema-akatemiaa (mahd. kiertotalousakatemiassa). Tekstianalytiikan kehittäminen ja hyödyntäminen teema-akatemioidissa.	Hyödyntäminen jatkuvan parantamisen palveluissa. Tekstianalytiikkaa hyödyntävä pilotti päästöttömät työmaat green deal-sopimuksen yhteydessä. Hankintojen vaikutusarvioinnin kehikko (oppaan tietopohja).	Hankintojen (toteutuneiden vaikutusten) arvioinnin opas, excel-pohjainen mallinnustyökalu.
Hankintakategoria-/ tuoteryhmäkohtainen vähähiilisyyspotentiaalnin kehittäminen ja hyödyntäminen	Tuoteryhmäkohtaisen vähähiilisyyspotentiaalnitiedon kokoaminen, raportti.	Tuoteryhmäkohtaisen vähähiilisyyspotentiaalnitiedon soveltaminen teema-akatemiassa. Tiedon paketointi helposti hyödynnettävään muotoon, esim. "tuotekategoriakortit".	Tiedon kytkeminen digitaaliseen muotoon Hankintapulssiin.

HYVO-alueiden hankintojen strateginen johtaminen	Keskustelut valmisteluorganisaatioiden kanssa KEINOn tuen tarpeesta.	Palvelupolun suunnittelua yhteistyössä TEM:ön ja VM:ön kanssa.	
--	--	--	--

Vastuuorganisaatiot ja -henkilöt: Johtamisen toiminnallistaminen

Organisaatio	Rooli	Vastuuhenkilö/organisaatio
Motiva	<p>Strategisen johtamisen kehittämisen kokonaisuuden vastuu, teema-akatemit (vähähiilisyys, kiertotalous) sekä jatkuvan parantamisen palveluiden kehittämisessä osavastuu.</p> <p>Osallistuu innovaatioteemaan sekä omalla asiantuntijuudellaan vaikuttavuuden työkalujen kehittämiseen sekä digi&data -johtamisen kehittämiseen. Osavastuu HYVO-alueiden KIJH johtamisen palveluiden muotoilemisesta.</p>	<p>Salla Koivusalo / kokonaisuuden vastuu, teema-akatemioiden osavastuu</p> <p>Sara Lukkarinen / innovaatiojohtaminen, digi&data</p> <p>Lea Gynther / vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointityöhön osallistuminen, markkinaehtoisten työkalujen kokoaminen</p>
Hansel	<p>Osavastuu Innovaatioakatemiaan järjestämisestä sekä toteutuksesta muiden toimijoiden kanssa. Osallistuu vähähiilisuuden ja kiertotalouden akatemioihin omalla asiantuntijuudellaan.</p> <p>Osavastuu mittaamisen ja vaikuttavuuden arviointityökalujen kehittämisestä.</p>	<p>N.N.</p> <p>Pekka Alahuhta / Innovaatioakatemia</p> <p>N.N / Vähähiilisyys- ja kiertotalousakatemia</p> <p>Mika Hänninen / Mittaaminen ja työkalut</p>
VTT	<p>Vastuu innovaatioakatemiaan jatkosunnittelusta ja toteutuksesta. Vastuu hankintojen vaikutusten arvioinnin oppaan tekemisestä. Tekstianalytiikkaa hyödyntävä pilotti päästöttömät työmaat green deal -sopimuksen yhteydessä.</p>	<p>Ville Valovirta / Innovaatioakatemia</p> <p>Maria Merisalo / arvioinnin opas</p> <p>Juha Oksanen / tekstianalytiikka-pilotti green deal -sopimukseen liittyen</p>
SYKE	<p>Osavastuu KEINOn teema-akatemioiden vähähiilisyys ja kiertotalous, järjestämisessä, osallistuminen perusakatemiaan ja jatkuvan kehittämisen toteuttamiseen.</p> <p>Vastuu hankintojen vaikutusten arvioinnin mallin kehittämisestä, osallistuminen tekstianalytiikan jatkekehitykseen.</p>	<p>Katriina Alhola / mittaaminen ja vaikutusten arviointi, teema-akatemit, koordinaatio SYKEssä</p> <p>Kaarina Kaminen / kiertotalouden teema-akatemia</p> <p>Sara-Tuuli Siiskonen / tuoteryhmäkohtainen vähähiilisyyspotentialin arviointi</p> <p>Ari Nissinen / hankintojen hiilijalanjälki</p>
BF	<p>Asiantuntija-apua innovatiivisista hankinnoista ja niiden rahoituksesta</p>	<p>Riikka Munne</p>

Toiminnallistamisen kokonaisuuden kustannusarvio

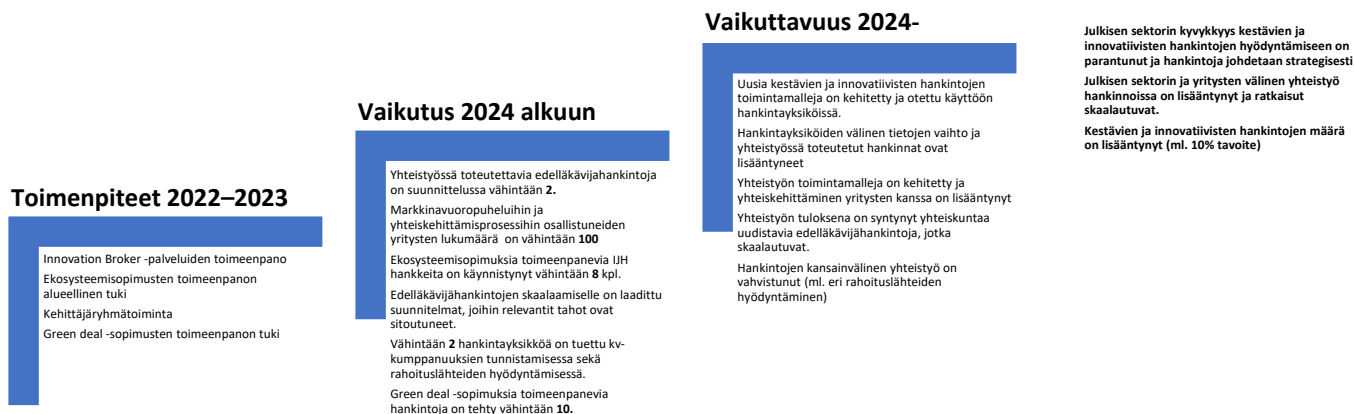
KOKONAISUUS	2022	2023
Työaika	516 447	279 300
Matkakulut		
Ostopalvelut	25 000	15 000
Muut		
Summa €	541 447	294 300

3.1.2. Edelläkävijähankintojen edistäminen ja skaalaaminen

3.1.2.1. Tausta ja tavoitteet

KEINO panostaa tulevina vuosina erityisesti vähähiilisyttä, kiertotaloutta sekä digitaalisia ratkaisuja tai datan kehittämiseen suuntautuvien edistyskellisten hankintojen edistämiseen. Toiminnalla pyritään edistämään T&K hankintojen toteutumista. Yhtenä painopisteenä toiminnassa ovat esimerkiksi kaupunkien ekosysteemisopimusten toimeenpanossa tunnistetut kytkennät julkisiin hankintoihin. Palveluissamme panostamme myös entistä enemmän julkisten ja yksityisen sektorin väliseen vuoropuheluun ja yhteistyöhön. Lisäksi edistetään rahoitustyökalujen, mukaan lukien EU-rahoitus ja Business Finlandin IJH-rahoitus, entistää suurempaa hyödyntämistä. Samalla vahvistamme hankintayksiköiden välistä yhteistyötä edistyskellisten hankintojen valmistelussa. Hyödynnämme uutta tietoa riskien hallinnasta sekä riskien jaon toimintamalleista kaikissa palveluissamme.

Edelläkävijähankintojen ja skaalaamisen edistämisen palveluiden vaikuttavuuspolku:



3.1.2.2. Ekosysteemisopimukset ja julkiset hankinnat – KEINOn ja aluetoimijoiden tuki

Valtion sekä yliopisto- ja yliopistokeskustaupunkien väliset innovaatioekosysteemien kehittämistä koskevat sopimukset vuosille 2021–2027 allekirjoitettiin helmikuussa 2021. Sopimukset sisältävät keskeiset strategiset ja yhteisesti sovitut innovaatiotoiminnan painopistealueet kasvun ja uudistumisen aikaansaamiseksi. Kaupungit ovat yhdessä alueellisten tutkimus- ja kehitysorganisaatioiden kanssa valinneet temaattiset kärjet sopimuksiin. Osassa on julkiset hankinnat ovatkin painotettuna tärkeänä kehityskohteena, toisissa linkitys tulevien kehityshankkeiden ja hankintatoiminnan välillä on vielä tunnistamatta. Ekosysteemisopimuksia tullaan tulevina vuosina

toimeenpanemaan hankkeissa hyödyntäen uutta rakennerahasto-ohjelmaa, että kestävä kasvun rahoitusohjelmia.

KEINO käy vuoropuhelua hankerahoitusta myöntävien tahojen kanssa ja työstää suosituksia rahoituksen myöntökriteereiksi. KEINO tarjoaa myös asiantuntija-apuaan hankehakemusten arvioimiseen.

Alkuvuodesta 2022 kartoitamme alueiden tarpeita KEINOn palveluille haastattelemalla ekosysteemisopimuskaupunkien yhdyshenkilöitä. Tarkennamme alueellisten toimijoiden tukipalvelua yhdessä valikoitujen ekosysteemisopimuskaupunkien, alueellisten KEINO-toimijoiden (muutosagentit) ja Business Finlandin ekosysteemisopimusten koordinaattoreiden kanssa. Tavoitteena on käynnistää vuoden 2022 aikana muutaman ekosysteemikaupungin kanssa toimintaa ja jatkaa valmistelevia keskusteluita niiden kaupunkien kanssa, joilla on tarvetta KEINOn tuelle mutta työn aloittaminen vaatii täsmentämistä. Näille alueille kohdennetaan ekosysteemikaupunkien tarpeeseen perustuen tukea identifioituun sisällölliseen tarpeeseen muutosagenttien kohdennetun palvelun muodossa, kuin myös muun KEINO-verkoston toimesta. KEINOn ydintoimijat vastaavat yhdessä pääkaupunkiseudun ekosysteemisopimuksen tukemisesta.

Tavoitteena on täten ohjata KEINOn alueellista toimintaa tarkemmin ekosysteemisopimusten, vähähiilisten, kiertotalouden ja digitalisten ratkaisujen hankintojen tukemiseen. Aluetoimijoiden tehtävänä on muun muassa fasilitoida tilaajien, tutkimus- ja kehitysorganisaatioiden ja toimittajien välistä ennakoivaa vuoropuhelua alueilla, tunnistaa sopivia hankinnan valmisteluita innovaatio broker-palveluun sekä välittää tietoa ja neuvoa rahoituslähteistä ja riskien hallinnan keinoista sekä riskien jakomalleista muun muassa maaliskuussa 2022 valmistuvan KIRI-hankkeen pohjalta. Aluetoimijoiden tehtäviin kuuluvat tarkemmin ekosysteemikaupunkien kanssa määriteltävät asiat, alustavasti näihin on tunnistettu edellisten lisäksi hanke- ja projektivalmistelun hankintaosaamisen kehittäminen, kuin myös TKI-hankinta polku ajattelun kehittäminen kaupunkiorganisaatioissa. KEINOn asiantuntijat tukevat toimintaa omalla substanssiasiantuntijuudellaan. Alueelliset toimijat voivat myös tunnistaa Innovation Broker-palvelulle sopivia aihioita.

Alueellisten toimijoiden, kehittäjäryhmien ja -verkostojen, green dealien ja Innovation Brokerin palvelut muodostavat kokonaisuuden, joka edellyttää avointa ja saumatonta tiedonvaihtoa.

Yllä mainittuja palveluita tarkennetaan asiakaslähtöisesti alkuvuodesta 2022. Ekosysteemisopimuskaupunkien tukipalvelu käynnistyy vaiheittain tarpeeseen perustuen rahoituspäätöksen puitteissa. Tarpeeseen perustuen tukipalvelun toteuttamista varten alkuvuodesta 2022 järjestetään ensimmäinen haku. Täydentäviä hakuja suunnitellaan osallistaen ekosysteemikaupunkeja. KEINO tunnistaa tuolloin myös strategisia kumppanuuksia tärkeimpien toimialojen parista ja laatii tarkemman suunnitelman toimialakohtaisesta yhteistyöstä mm ennakoivien markkinavuoropuheluiden osalta.

3.1.2.3. Innovation Broker

Innovation Broker -toiminnan (Broker-toiminta) tavoitteena on vauhdittaa ja tukea innovatiivisten hankintojen toteuttamista parantamalla hankintayksiköiden ja toimittajien välistä tiedonkulkua sekä tuomalla innovaatioita tuottavat yritykset lähemmäksi ostajia ja heidän tarpeitaan. Brokerin ensisijaista kohderyhmää ovat edelläkävijähankintayksiköt sekä yritykset, joilla on kyky ja resurssit tuottaa innovatiivisia ratkaisuja.

Innovation Brokerin tarjoamia palveluita voivat olla esimerkiksi digisparraus, markkinavuoropuhelun tuki, riski- ja rahoituskartoitus, hankintayksiköiden tarpeiden kohtauttaminen (matchmaking),

kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kartoitus ja tutkimus- ja kehitystarpeen (t&k) määrittäminen. Tulevaisuudessa hankintayksiköt ja yritykset voivat etsiä tietoa alustalta myös itsepalveluperiaatteella.

Tavoitteena on, että Innovation Brokerin palveluiden myötä saavutettaisiin muun muassa innovatiivisia edelläkävijäratkaisujen hankintoja ja yhteishankintoja, dokumentoituja kokeiluja ja pilotteja, vahvistettaisiin yritysyhteistyötä ja lisättäisiin eri rahoitusinstrumenttien käyttöä.

Aikataulu

Broker-toimintamallin ja -palveluiden pilotointi on käynnistynyt syksyllä 2021 ja päättyy keväällä 2022. Pilotointi toteutetaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla (SOTE) ja kiinteistö- ja rakennusalalla (KIRA). Palveluiden pilotoinnin lisäksi tuotetaan ehdotuksia organisoitumis- ja toimintamallista ja tehdään datakokonaisuuteen liittyvää taustatyötä, johon sisältyy muun muassa tietolähteiden ja -tarpeiden kartoittaminen.

Pilotoinnin ja selvitystyön tulosten pohjalta suunnitellaan Brokerin jatkoa kevään 2022 aikana. Avoimia kysymyksiä ovat muun muassa Brokerin kohderyhmärajaus ja tarjottavat palvelut sekä niiden tuottajat kaudelle 2022–2023. Kohderyhmän rajauksessa tullaan huomioimaan KEINOn poikkileikkaavat tavoitteet, kiertotalous, vähähiilisyys, digitaalisuus ja data sekä ekosysteemisopimusten alueellisen tuen muoto ja kohdentaminen.

Nykyinen Broker-tiimi jatkaa Broker-toimintaa koordinoivana tahona. Palvelukokonaisuuden kokonaisvastuu jaetaan kahden organisaation, Business Finlandin ja VTT:n kesken.

Toiminnan laajentuessa palveluita tuotetaan KEINO-organisaatioiden omana työnä ja ostopalveluina. KEINOn alueelliset toimijat osallistuvat Innovation Broker -palvelun toteuttamiseen osana ekosysteemisopimuskaupunkien tukea, tunnistamalla sopivia valmisteluvaiheissa olevia hankintoja ohjattavaksi innovaatio broker-palveluun. Palveluiden toteuttajatahot tarkentuvat kevään 2022 aikana, kun linjataan kaudella 2022–2023 tarjottavista palveluista ja niiden sisällöistä.

Brokeriin liittyvästä viestinnästä ja ostopalveluista vastaa Business Finland.

3.1.2.4. Kehittäjäryhmät ja -verkostot

KEINO tarjoaa strategiselle hankintojen yhteistyölle kahdenlaista foorumia: kehittäjäryhmät ja kehittäjäverkostot.

Kehittäjäryhmä on tavoitteellisempaa yhteiskehittämistä, joka edellyttää osallistujilta vahvempaa sitoutumista ja siten omia resursseja ja työaikaa. Kehittäjäryhmällä on usein myös yhteinen toimintasuunnitelma, toiminnalle yhdessä asetetut tavoitteet ja toiminta ajoittuu rajoitetulle aikavälille.

Toiminta verkostoissa on vapaamuotoisempaa kuin kehittäjäryhmissä ja siihen osallistuvat organisaatiot valitsevat sitoutumisen tason ja keston. Verkostoihin osallistuvilla on yhteisiä intressejä ja tavoitteita kehittää hankintojaan vastuullisemmiksi sekä vaikuttaa alan markkinoihin. Verkoston toimintaan voi sisältyä webinaareja, työpajoja, neuvontaklinikkoja, tuotepaneelimuotoista markkinavuoropuhelua tai vertaisoppimista. Verkostoille tehdään kohdennettua viestintää, jossa yhdistetään KEINossa tuotettua ja koostettua toimialaa koskevaa tietoa kattavasti (green dealit, kehittäjäryhmät, Innovation Broker, neuvonta).

Kehittäjäryhmätoiminta kaudella 2022–2024 kohdistuu hankintatarpeisiin, joille on asetettu kunnianhimoiset tavoitteet ja jonka kehittämistoimintaan hankintayksiköillä on sitoutumista ja resursseja.

Kehittäjäryhmät ovat yhteistyömuoto, jossa julkiset hankintayksiköt yhdessä voivat edistää kehitystä ja uudistamista tietyssä aihepiirissä. Toiminnan lähtökohtana ovat tunnistetut yhteiset tarpeet ja toimijat valmistelevat yhdessä strategisia valintoja ja vaatimuksia aihepiirin hankinnoille. Kehittäjäryhmien ensisijainen tavoite ei ole yhteishankinnat, vaan yhtenäistää tavat tehdä strategisia hankintoja.

Kehittäjäryhmä- ja verkostotoiminnassa priorisoidaan kolmea poikkileikkaavaa teemaa ja fasilitoidaan julkishallinnon ja yritysten tavoitteellista yhteiskehittämistä. Prosessissa tunnistetaan alusta asti skaalautumisen edellytyksiä esimerkiksi green deal -sopimukseen sopivia aihioita.

Kehittäjäryhmätoimintaan sisältyy kansainvälinen vertaisoppiminen ja verkostoituminen. Ryhmän toiminnan linkittäminen esimerkiksi EU:n Big buyers -toimintaan tai vastaaviin tavoitteellisiin yhteistyöverkostoihin esimerkiksi pohjoismaisella tasolla. Yhteistyötä pyritään tekemään etenkin Ruotsin tilaajaverkostojen (Beställarnätverk) kanssa.

Toiminnassa painotetaan entistä vahvemmin yritysyhteistyötä ja ennakoivaa sekä suunniteltua vuoropuhelua. KEINO vahvistaa yhteistyön relevanttien toimialojen kanssa ja toiminnassa pyritään tunnistamaan synergioita toimialojen vähähiilisyystiekarttojen ja valmisteilla olevien kiertotalousohjelmien/-tiekarttojen kanssa.

Kehittäjäryhmätoiminta voi palvella myös ekosysteemisopimusten toimeenpanoa, mikäli useammalla alueella on samankaltaiset tarpeet. Yksi mahdollinen kehittäjäryhmä muodostunee metropolipolitiikan hiilineutraalisuuden ja pääkaupunkiseudun ekosysteemisopimuksen toimeenpanon priorisoiduista strategisista hankintojen kehittämistarpeista (mahd. infrarakentaminen ja ehkä tekstiilit). Kyseinen kehityshanke ja kehittäjäryhmä alkaisi loppuvuodesta 2022.

Aiempien kehittäjäryhmien toiminta jatkuu osittain verkostoina vielä 2022 vuoden aikana:

Kiinteistöt/rakentaminen

KEINOn vähähiilisen rakentamisen kehittäminen keskittyy seuraavilla kausilla alueelliseen vaikuttamiseen ja vähähiilisen rakentamisen linkittämiseen hankintaorganisaatioiden strategioihin ja toimintaprosesseihin. Vähähiilisen rakentamisen kehittäjäryhmissä on KEINOn aiemmillä toimintakausilla koottu materiaalia ja tuloksia sparratuista hankkeista, ja uimahallien osalta suositellut kriteerit ovat alkuvuodesta 2022 julkaistavassa oppaassa. Lisäksi ympäristöministeriön vähähiilisen rakentamisen kriteeristö on valmistumassa alkuvuodesta 2022 tukemaan vähähiilisen rakentamisen ohjaukokonaisuutta. Case-kohtainen sparraus on tunnistettu toimivaksi ja tehokkaaksi tavaksi, mutta yksittäisten hankintojen sijaan saadut opit tullaan skaalaamaan alueellisesti, huomioiden alueiden erityispiirteet. Alueellisten KEINO-toimijoiden, erityisesti muutosagenttien, kanssa yhteistyössä järjestetään alueellisia verkostomaisia työpajoja ja/tai markkinavuoropuheluita (2–4 kpl vuodessa), joissa pureudutaan alueen hankkijoiden ja muiden sidosryhmien väliseen keskusteluun ja ongelmanasetteluun. Muutosagenttien aluetuntemusta hyödynnetään kutsuttaessa mukaan sopivia osallistujia, kuten hankkijoita, yrityksiä ja muita sidosryhmiä. Työpajamaisissa tilaisuuksissa hyödynnetään Vähähiilisten hankintojen pelikirjaa. Tilaisuuksien suunnittelussa huomioidaan synergiat muun muassa Innovation Brokerin KIRA-alaa koskevan, rakentamisen kestäväen rahoituksen sekä puurakentamisen neuvonnan ja alueellisen toiminnan kanssa.

Vähäpäästöinen liikenne

Liikenteen kehittäjäryhmän toiminta jatkuu verkostona, jossa käsittelyyn otetaan mukana olevien hankkijoiden kanssa tunnistettuja yhteisiä hankintoja koskevia teemoja. Tällaisia voivat olla esimerkiksi vähäpäästöisten ajoneuvojen hankinta sekä latauspisteiden hankinta. Toiminnan osana järjestetään markkinavuoropuheluita sekä yrityscentän osallistamista tulevien hankintojen valmisteluun. Toiminnassa teemme yhteistyötä Liikennealan kestävän kasvun ohjelman kanssa.

Sairaanhoitopiirien/hyvinvointialueiden kestävät ja innovatiiviset hankinnat

Sairaanhoitopiirien vastuulliset hankinnat kehittäjäryhmässä julkaistaan yhteinen vastuullisten hankintakriteerien käyttöönoton tiekartta vuosille 2022–2023. Sairaanhoitopiirit valitsevat tuoteryhmät, joista järjestetään markkinavuoropuheluita KEINOn alueellisten neuvojien tuella vuonna 2022. Jatketaan kestävien hankintojen vastuullisuusoppaan kriteerien kehittämistä markkinavuoropuheluiden sekä saatujen käyttökokemusten perusteella. Järjestetään kriteerien käyttöönottokoulutuksia sekä mentorointi- ja neuvontatilaisuuksia. Nämä yhdistetään mahdollisuuksien mukaan KEINOn muihin neuvontaklinikkoihin. Toimialan kansainvälistä yhteistyötä vahvistetaan tukemalla HUS:in yhteistyötä pohjoismaisen sairaanhoitopiirien kehittäjäryhmässä jalkauttamalla tietoa muille kotimaisille sairaanhoitopiireille. KEINOLla on valmius myös tukea mahdollisia EU-rahoituksella alkavia sairaanhoitopiirien hankintatoiminnan kehityshankkeita.

3.1.2.5. *Green deal -sopimukset*

Hankintojen green deal -sopimukset ovat vaikuttavien hankintojen yhteistyömuoto, johon muodollisesti sitoudutaan pidemmäksi ajaksi. Hankintayksiköt solmivat yhdessä neuvotellun sopimuksen ministeriön/ministeriöiden kanssa. Tällä hetkellä Suomessa on voimassa kaksi hankintojen green deal -sopimusta: päästöttömät työmaat ja haitallisten aineiden vähentäminen varhaiskasvatuksen hankinnoissa. Green deal -sopimukset ovat olennainen toimintamuoto vastata vähähiilisyden ja kiertotalouden tavoitteisiin valikoiduilla hankinnoilla.

Päästöttömät työmaat green dealissä järjestetään yhteyshenkilöiden kokoontumisia 4 kertaa vuodessa sopimuksen toteutumisen seuraamiseksi sekä vuosittaiset koko sopimusta koskevat markkinavuoropuhelut sekä toimeenpanosuunnitelmien päivitykset. Varsinainen vaatimusten käyttöönotto ja pilottien aloittaminen etenee neljän hankkijoiden kriteeriryhmän tiimoilta; talonrakentaminen, kunnossapito, päällyste-/asfalttiryhmä sekä infrarakentaminen. Lisäksi toimii sähkö- ja verkkoyhtiöiden ryhmä työmaiden sähköistämiseen liittyvien kipupisteiden ratkaisemiseksi. Hankkijoiden kriteeriryhmät kokoontuvat noin neljä kertaa vuodessa ja järjestävät lisäksi tarpeen mukaan toimialakohtaisia markkinavuoropuheluita.

Jatketaan seurantajärjestelmän kehittämistä, johon liittyen yhtenäistetään kalustoluettelot kaikkien sopimustahojen kanssa. Kehitettyjen kriteerien käyttöönottoa seurataan sekä luodaan uusia. Tuetaan uusien liittyjien sopimuksien sekä toimeenpanosuunnitelmien laadintaa (mm Helen, Väylävirasto). Jatketaan keskustelua kiinnostuneiden kaupunkien kanssa. Jatketaan viestintää sopimuksen etenemisestä sekä markkinoiden kehittämisestä toimialalle.

Päästöttömien työmaiden green deal -työtä tehdään kotimaista rakennus- ja työkonesektoria osallistaen markkinoiden luomiseksi kotimaisten toimijoiden ratkaisuille ja T&K-toiminnan edistämiseksi.

Vahvistetaan sopimuksen solmineiden kansainvälistä yhteistyötä EU:n Big Buyers for Climate and Environment ja Buyer groups/tilaajaryhmät verkoston kanssa. KEINOSSa on seurantarooli kolmessa

työryhmässä 1) Zero-emission construction sites, 2) Circular construction ja 3) Electric heavy-duty vehicles.

Haitallisten aineiden vähentäminen varhaiskasvatuksen hankinnoissa green dealissä viedään loppuun ensivaiheen jo käynnistyneiden tuotekategorioiden kriteerityö (sisä- ja ulkoleikkivälineet, sisäkaluusteet). Green deal tukee kriteerien käyttöönottoa järjestämällä kalenteroituja neuvontatunteja hankintaorganisaatioille. Hankintaorganisaatiot valitsevat uusia tuoteryhmien tai palveluiden kemikaalikriteereitä kehitettäväksi vuodelle 2023. Luotujen kriteerien kehittämistä jatketaan markkinavuoropuheluiden sekä käyttökokemuksien perusteella. Green dealissä tehdään laajaa yhteistyötä ja viestintää kemikaaliturvallisuuden jalkauttamiseksi hankintoihin. Kannustetaan uusia liittymiä mukaan sopimukseen.

Toimenpiteiden alustava aikataulu: Edelläkävijähankintojen edistäminen ja skaalaaminen

Toimenpide	Kevät 2022	Syksy 2022	2023
Innovation Broker	Pilotointi loppuun, arviointi ja päätös jatkosta. Huomioidaan erityisesti T&K hankintojen edistämisen potentiaali.	Innovation Broker -versio 2 toiminta käynnistyy.	Innovation Broker jatkuu.
Kehittäjäryhmä 2.0	Selvitetään asiakastarpeet tavoitteelliselle kehittäjäryhmätoiminnalle.	1 tavoitteellisen kehittäjäryhmätoiminnan mahdollinen aloitus.	
Green deal Päästötön työmaa	Innovatiivisten hankintojen ja ennakoivan markkinavuoropuhelun konseptointi. Uusien liittyen neuvottelut. Toiminta jatkuu sopimuksen mukaan pienryhmissä.	Ensimmäinen uusiin ja kokeileviin hankintoihin liittyvän markkinavuoropuhelun toteutus. Toiminta jatkuu sopimuksen mukaan pienryhmissä. Uusien liittyjien tukeminen.	Toteutetaan 2–3 ennakoivaa markkinavuoropuhelua. Toiminta jatkuu sopimuksen mukaan pienryhmissä.
Green deal-Haitallisten aineiden vähentäminen varhaiskasvatuksen hankinnoissa	Toiminta jatkuu sopimuksen mukaisesti. Uusien liittyjien selvittäminen.	Uusien liittyjien selvittäminen, toiminta jatkuu sopimuksen mukaisesti. Valitaan seuraavat tuoteryhmät toimeenpanosuunnitelmaa. Laajempi sitouttaminen organisaatioissa ja sisäisten sidosryhmien tunnistaminen ennakoivasti.	Yhteiskehitetään kahden tuoteryhmän tai palvelun kestävyyskriteereitä uudella tietoaalustalla.
Ekosysteemien alueellinen tuki	Tarveselvitys ja tarkempi palvelumuotoilu. Huomioidaan erityisesti T&K hankintojen potentiaali	Ekosysteemituen pilotointi muutamalla alueella. Toiminnan arviointi ja jatkokehittäminen.	Ekosysteemituki laajemmassa toiminnassa.
Sairaanhoitopiirien kestävätkä hankinnat kehittäjäryhmä/-verkosto	Vastuullisuusoppaan toimeenpanon tukeminen yksittäisissä hankinnoissa. Tiekartta 2022–2023 yhteiskehittäminen ja raportointi jatkuu.	Tiekartan 2022–2023 toimeenpano ja markkinavuoropuhelu. Sparrausta hankintakriteerien toimeenpanemiseksi.	Tiekartan toimeenpanon jatkon tukeminen HYVO-alueilla.

<p>Vähähiilisen rakentamisen alueelliset työpajat</p>		<p>2–3 alueellista työpajaa (tai markkinavuoro-puhelutilaisuutta) järj. yhdessä muutosagenttien kanssa.</p>	<p>2–3 alueellista työpajaa (tai markkinavuoro-puhelutilaisuutta) järj. yhdessä muutosagenttien kanssa.</p>

Toimenpiteiden toteuttamisen vastuut ja roolit organisaatioittain: Edelläkävijähankintojen edistäminen ja skaalaaminen

Organisaatio	Rooli	Vastuuhenkilö/organisaatio
Motiva	Green deal -sopimusten tukipalvelut	Jenni Rovio, Taneli Varis
	Innovation Broker -ohjaukseen osallistuminen	Salla Koivusalo
	Kehittäjäryhmä 2.0 kehitys ja fasilitointi	Elina Muurimäki
	Alueellisen ekosysteemituen ohjaus	Salla Koivusalo, Elina Muurimäki
	Liikennealan ja sairaanhoitopiirien verkostotoiminnan tukeminen	Jenni Rovio, Taneli Varis
Business Finland	Innovation Broker -toiminnan ohjaus ja kehittäminen. Osallistuminen alueellisen ekosysteemituen ohjaukseen.	Riikka Munne
VTT	Innovation Broker -toiminnan ohjaus ja kehittäminen, osavastuu	Ville Valovirta
	Kehittäjäryhmätoimintaan osallistuminen asiantuntijuudella / mahdollinen vastuu uudesta ryhmästä	Ville Valovirta, teknologia-asiantuntijat
	Osallistuminen alueellisen ekosysteemi tuen ohjaukseen	Ville Valovirta, Maria Merisalo
	Asiantuntijatuki päästöttömien työmaiden green deal -sopimukseen, arviointityökalun pilotointi	Juha Oksanen, tekstianalytiikan pilotti (sis. toiminnallistamisosioon)
SYKE	Vähähiilisen rakentamisen alueellisten työpajojen/markkinavuoropuhelujen järjestäminen yhdessä alueellisten toimijoiden kanssa	Sara-Tuuli Siiskonen, Katriina Alhola
Hansel	Innovation Broker –toiminnan ohjaukseen osallistuminen	Pekka Alahuhta
	Kehittäjäryhmätoimintaan osallistuminen hankinta- ja hankintajohtamisen osaamisen asiantuntijuudella	Asiantuntija valitaan tarpeen mukaan

Edelläkävijähankintojen edistämistoiminnan kustannusarvio

KOKONAISUUS	2022	2023
Työaika	516 543	426 100
Matkakulut	1 650	3 300
Ostopalvelut	110 200	136 830
Muut		
Summa €	628393	566230

3.2. Kestävien ja innovatiivisten hankintojen perusosaamisen kehittäminen

3.2.1 Tausta ja tavoitteet

KEINO ylläpitää ja kehittää kestäviä ja innovatiivisia hankintojen tukevia perustoimintojaan, joihin kuuluvat KEINO akatemia, neuvontapalvelut, kestävien ja innovatiivisten hankintojen tietopohjan kehittäminen mukaan lukien kansallinen mittaaminen. Perustoiminnoillamme pyrimme edesauttamaan hyvien käytäntöjen skaalaamista, hankintayksiköiden vertaistuen hyödyntämistä sekä kokoamme ja jalostamme kattavasti tietoa kestävien ja innovatiivisten hankintojen tueksi. Tarjoamme

kaikille kehityshalukaille hankintayksiköille matalan kynnyksen palveluita. Hyödynnämme entistä tehokkaammin myös strategisia kumppaneita tiedon ja tulosten levittämisessä.

Perustoiminnan palveluiden vaikuttavuuspolku:

Toimenpiteet 2022–2023

KEINO-akatemia
Keskitetty ja alueellinen neuvonta
Kestävien ja innovatiivisten hankintojen tiedon kokoaminen ml mittaaminen
Kestävien hankintojen tietopalustan kehittäminen

Vaikutus 2024 alkuun

Sosiaalisen, ekologisen ja taloudellisen kestävyuden sekä innovatiivisuuden linjauksia ja niitä seruaavien hankintayksiköiden lukumäärä on kasvanut vuoden 2020 tilanteesta. (kyselyn tulokset)

KEINO on neuvonut (keskitetyksi tai alueellisen neuvonnan kautta) vähintään 100:ssa hankinnassa ja asiakaspalaute on hyvää.

Tietopalustalla rekisteröityneiden käyttäjien lukumäärä vähintään 50.

Tekstianalytiikkaan perustuvan seurannan käyttöönotto antaa täsmällisempää tietoa kestäväistä ja ja innovatiivisista hankinnoista.

Vaikuttavuus 2024-

Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen johtaminen ja osaaminen ovat parantuneet

Hankintayksiköt ovat asettaneet kestävien ja innovatiivisten hankintojen lisäämiselle mittavia tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan

Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen määrän kehitystrendi

Julkisen sektorin kyvykkyys kestävien ja innovatiivisten hankintojen hyödyntämiseen on parantunut ja hankintoja johdetaan strategisesti

Julkisen sektorin ja yritysten välinen yhteistyö hankinnoissa on lisääntynyt ja ratkaisut skaalautuvat.

Kestävien ja innovatiivisten hankintojen määrä on lisääntynyt (ml. 10% tavoite)

3.2.2 Strategisen johtamisen perusosaamisen kehittäminen- KEINO akatemia

Hankintojen vaikuttavuuden johtamisen kehitysohjelma, KEINO-akatemia, on yksi KEINOn perustehtävistä. Kevään 2022 aikana arvioidaan perusteellisesti akatemian kolmannen kauden toteutus, joka toteutettiin ensimmäistä kertaa uudistetulla konseptilla. Akatemian neljännen ja viidennen kauden toteutukseen vaikuttaa potentiaalisten osallistujaorganisaatioiden kohderyhmäanalyysi, kolmannen kauden akatemiaan osallistuneiden organisaatioiden palaute ja tulokset sekä akatemian toteuttajien arvio toteutuksen onnistumisesta kehitysehdotuksineen.

Toiminnan tehostamiseksi ja akatemian mallin vakiinnuttamiseksi tulevien akatemioiden suunnittelun ja toteutuksen lähtökohtana käytetään kolmannen akatemian toteutuksen konseptia. Lähtökohtaisesti akatemit koostuvat monimuotoisesti itseopiskelusta, valmistautumistehtävistä, 4–5 kehitys- eli sprinttijaksosta sekä organisaation hankintatoimeen liittyvän kehittämissuunnitelman laatimisesta. Akatemian toteutusta tukee KEINO-organisaatioiden asiantuntijat, alueelliset toimijat, KEINO-alumnit, ulkopuoliset kumppanit ja/tai sidosryhmien edustajat. Akatemian toteutuksessa hyödynnetään kattavasti eri työkaluja (esim. Hankintapulssi ja Hankintaluotsi) organisaatioiden nykytilan analysoinnin ja kehittämisen suunnittelun tukena.

KEINO-akatemian neljäs kausi alkaa 22 syksyllä ja päättyy 23 keväällä. KEINO-akatemian viidennen toteutuksen ajankohdasta ja muodosta päätetään 23 keväällä. Viidennen akatemian toteutuksessa

hyödynnetään aiempaa enemmän digitaalisia ratkaisuja ja tekeminen painottuu itseopiskeluun ja vertaisoppimiseen.

Jatkuvan parantamisen palvelut tukevat KEINO-akatemiaan osallistuneita tarjoten fasilitoidun kehittämisspolun hankintojen johtamisen kehittämisessä.

3.2.3 KEINOn kestävien ja innovatiivisten hankintojen mittaamiskysely

Mittaamiskyselyllä saadaan tietoa tammi-kesäkuussa 2022 toteutettujen hankintojen uutuudesta hankintayksikölle ja markkinoille sekä missä määrin tehtyihin hankintoihin on sisältynyt kestävyystavoitteita. Joka toinen vuosi toteutettavan kyselyn sisältö pidetään olennaisilta osiltaan muuttumattomana kestäviä ja innovatiivisia hankintoja koskevan trenditiedon kartuttamiseksi. Kyselyn tulokset tarjoavat kansallisen tason seurantatietoa hankittujen tuotteiden, palveluiden ja ratkaisujen innovatiivisuudesta. Kyselyn toteutus ja tulosten raportointi ajanjaksolla marraskuu 2022–helmikuu 2023.

Vuonna 2022 toteutetaan myös kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen strategisen johtamisen tilan seurantakysely. Tämä synkronoidaan Valtionkonttorin kanssa päällekkäisyyksien välttämiseksi.

3.2.4 Neuvonta ja tiedon tuottaminen

3.2.4.1 *Keskitetty neuvonta - help desk ja neuvontaklinikat*

KEINO jatkaa sähköposti- ja puhelinneuvonnan tarjoamista hankintoja suunnitteleville. KEINOn tarjoaman neuvontapalvelun kehittämistä jatketaan niin, että neuvonta on asiakaslähtöistä, se tarjoaa riittävästi tietoa palvelun vaikuttavuudesta ja luo ymmärrystä siitä, miten KEINOn olemassa olevaa palvelutarjontaa tulisi kehittää. Neuvontapalvelun kehittäminen ja operoiminen koostuu kahdesta keskeisestä osasta: hankintayksiköille tarjottava neuvonta ja neuvonnan hallinnointi sekä kirjaaminen CRM-järjestelmään. Kummankin prosessia selkeytetään ja kehitetään. Palvelun ja järjestelmän suunnittelu ja kehittäminen toteutetaan 2022.

KEINOn neuvonnan tunnettuutta on tarpeen vahvistaa. Tehostetaan neuvontatiedon kokoamista ja koko verkoston viestintäkanavia tiedon levittämiseen. KEINOn neuvontapalvelun tunnettavuuden lisäämiseksi tehdään markkinointisuunnitelma ja selvitetään mahdollisuudet monikanavaisen neuvontapalveluun ja toimintatapaan. Markkinointi vastuutetaan verkoston organisaatioille.

Alkuvuodesta 2022 selkeytetään osaamiskeskuksen eri asiantuntijoiden osaaminen ja kartoitetaan tarkempia neuvontatarpeita hankintayksiköille osoitetulla kyselyllä. Näiden pohjalta määritellään keskeiset neuvonnan teemat, tunnistetaan teemakohtaiset vastuuhenkilöt ja pilotoidaan neuvontakonseptia, jossa asiakkailta on mahdollisuus varata aikaa valikoitujen teemojen täsmälliseen neuvontatilaisuuteen. Vuoden 2022 neuvontateemat sovitaan alkuvuodesta. Neuvonnan sisältö rakentuu muun muassa KEINO aiemmin tuottamista kehitystöistä eri ohjelmissa ja esimerkiksi kehittäjäryhmissä ja on siksi yksi skaalaamistoimenpide.

Vahvistetaan kestävän ja innovatiivisen hankintatoimen kehittämisen ja toteuttamisen rahoitusneuvontaa osana KEINOn muuta neuvontapalvelua. Tässä yhteistyö jatkuu Business Finlandin kokoavan EU-rahoitusneuvonnan kanssa. Hyödynnetään myös muut synergiat kestävän ja tki-rahoituksen neuvontatoimiin, kuten esimerkiksi Motivan järjestämä kestävän rahoituksen pyöreä pöytä -hanke. Rahoitusneuvonnasta vastaava koordinoi myös alueellisten toimijoiden rahoitusmahdollisuuksien tiedon levittämistä.

3.2.4.2. Alueellinen neuvonta

Alueellisia neuvoja (muutosagentit) valjastetaan erityisesti auttamaan alueensa hankintoja yksiköitä toimeenpanemaan kestäviä ja innovatiivisia hankintoja ja kehittämään osaamistaan osallistumalla KEINOn toimintaan neuvojien tuella. Neuvojat toimivat jalkauttavat KEINOn toiminnan tuloksia ja viestejä alueellaan edistämällä siten skaalaamista. Heillä on myös tärkeä rooli edistää alueen hankintayksiköiden ja yritysten vuoropuhelua kestävästä ja innovatiivisista hankinnoista. Alueellisen neuvonnan keskeinen lisäarvo muodostuu neuvojan alueellisista verkostoista, alueen hankintayksiköiden tuntemuksesta, toimijan tunnettuudesta ja asiantuntijuudesta sekä kyvykkyydestä tehdä yhteistyötä monenlaisten hankintayksiköiden kanssa. Muutosagentin perustehtäviin kuuluu yleinen neuvonta innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemiseksi, yksittäisten hankintojen neuvonta, hankintojen johtamisen ja kehittämisen ohjelmissa hankintayksiköiden tuki sekä aktiivinen julkisten organisaatioiden kouluttaminen. Alueellinen perusneuvontatoimia täydennetään valikoiduilla alueilla luvussa 3.1.2.2. kuvatulla ekosysteemisopimusten alueellisella tukipalvelulla.

Muutosagenttitoiminnan jatkuvuus alueilla on tärkeää. Tavoitteena on, että toimintaan ei tule katkosta rahoituskauden vaihtuessa. Tavoitteena on myös saada muutosagenttitoiminta käynnistymään myös niillä alueilla, joilla ei vuonna 2021 ole saatu järjestettyä muutosagenttitoimintaa (Lappi, Kainuu, Pohjois-Karjala, Pohjois-Savo). Alueellista neuvontatoimintaa pyritään ylläpitämään tai aloittamaan yhteensä 15 alueella muutosagenttien toimesta sekä pääkaupunkiseudulla osana KEINOn toimintaa. Alueet ovat: Uusimaa, Varsinais-Suomi ml Ahvenanmaa, Kymenlaakso, Etelä-Karjala, Pohjois-Karjala, Etelä-Savo, Pohjois-Savo, Keski-Suomi, Kanta- ja Päijät-Häme, Satakunta, Etelä- ja Keski-Pohjanmaa, Pohjanmaa, Pohjois-Pohjanmaa, Lappi ja Kainuu, Pirkanmaa. Alueellisen neuvonnan järjestämistä täsmennetään alkuvuodesta 2022 järjestämällä haku toiminnan järjestämiseksi rahoituspäätöksen mukaisen päätöksen mukaisesti. Alueellisesta toiminnasta laaditaan tammikuussa 2022 tarkempi suunnitelma, jonka pohjalta työ- ja elinkeinoministeriö tekee erillisen allokatiopäätöksen. Toiminnan ohjauksesta vastaavat Motiva vetoisesti, Business Finland, VTT ja strategisena kumppanina mukana oleva Kuntaliitto.

3.2.4.3. Kestävien hankintojen tietoaalusta

KEINO toteutti vuonna 2021 kestävien hankintojen tietoaalustan määrittelyhankkeen. Vastatakseen nykyisiin tarpeisiin paremmin tietoaalustan on tarkoitus

- toimia julkisten hankintojen vastuullisuuskriteereiden tietopankkina.
- helpottaa kriteerien löydettävyyttä
- mahdollistaa kriteerien hakemisen haluttujen vastuullisuuden vaikutusten perusteella
- tuottaa tietoa kriteerien käytöstä linkittämällä palveluun kriteerien käyttötapauskuvauksia ja mahdollistamalla kokemusten jakamisen kriteerien käytöstä

Tietopyyntö alustan rakentamisesta ja ylläpidosta tehdään loppuvuonna 2021. Kaudella 2022 on tarkoitus kilpailuttaa teknisen ratkaisun kehittäminen ja pilotoida alustan ydintoiminnallisuuksia ensin elintarkehankintojen kestävyyskriteereillä. Vuonna 2023 kehitetään kriteerien kehitystä mahdollistavia toiminnallisuuksia sekä käyttäjäpalautteen ja -kokemusten perusteella tunnistettuja kehityskohteita. Tietoaalustan sisältö koostu ensivaiheessa elintarvikehankintojen kestävyyskriteereistä, varhaiskasvatuksen green dealissä kehitetyistä tuoteryhmäkohtaisista kriteereistä sekä infrarakentamisen kriteereistä.

Tavoitteena on, että tietoa on käyttöön otettu joulukuussa 2022. Pilotointia on suunniteltu tehtävän myös osittain maa- ja metsätalousministeriön sekä Hankinta-Suomi-strategian ekologisen kestävyden teemaryhmälle kohdennettua valtiovarainministeriön rahoituksella.

KEINO tuottaa alkuvuonna 2022 nykytila-analyysi eri kategorioiden hankintakriteeritarpeista ja laatii suunnitelma priorisoitujen kriteerien laatimiselle. Työ tehdään yhteistyössä Hankinta-Suomi-strategian ekologisen kestävyden teemaryhmän kanssa.

Toimenpiteiden alustava aikataulu: Perustoiminnot

Toimenpide	Kevät 2022	Syysy 2022	2023
KEINO-akatemia	KEINO-akatemia 3 arvio ja jatkosta päätös.	Perusteiden kokonaisuuden suunnittelu, osaamisen täydennyskoulutukseen ja ylläpitoon.	Toteutus KEINO-akatemia 4.
Kansallinen mittaaminen	Tekstianalytiikan kehittäminen.	Mittauskysely 2022 toteutus. Tekstianalytiikan käyttäminen mittaamisen rikastamiseen.	Mittaamisen tulosten julkaisu.
KEINOn neuvontapalvelu	Palvelumuotoilua konseptista mm. kysely hankintayksiköille. Aloitetaan SuiteCRM--järjestelmän jatkokehittäminen. Neuvonnan jatkuminen.	Neuvontapalvelun ja järjestelmien kehitys. Neuvonnan jatkuminen.	Neuvontapalvelun ja -järjestelmän kehitys. Integrointi kestävien hankintojen tietoaalustaan. Neuvonnan jatkuminen.
Neuvontaklinikat	Konseptin palvelumuotoilu ja ensimmäinen haku.	Yhden teemoittaisen neuvontaklinikan toteuttaminen.	Teemoittaiset neuvontaklinikat.
Alueellinen neuvonta	Alueellisen neuvonnan sopimukset. Mahdollisten uusien agenttien koulutus. Alueellinen neuvonta jatkuu.	Alueellinen neuvonta jatkuu.	Alueellinen neuvonta jatkuu. Mahdolliset uudet sopimukset.
Tietoaalustan kehittäminen	Teknisen toteutuksen kilpailuttaminen.	Ydintoiminnallisuuksien toteutus ja pilotointi.	Alustan tekninen pienkehitys: kriteerikehittäminen ja käyttäjäpalautteet.
		Sisällön tuotanto: elintarvikekriteerit, varhaiskasvatuksen green deal -kriteerit.	Sisällöntuotanto: infrarakentamisen kriteerit.
			Tietoaalustan markkinointi.
	Hankintakriteeritarpeiden selvitys (yhdistetään neuvontatarvekyselyyn).		

Toimenpiteiden toteuttamisen vastuut ja roolit organisaatioittain: Perustoiminnot

Organisaatio	Rooli	Vastuhenkilö/organisaatio
Motiva	Neuvonnan koordinointi	Jenni Rovio
	Tietoalustan kehitys ja ylläpito, kriteerikehityksen koordinointi	Aki Finer, Elina Muurimäki
	Alueellisen neuvonnan ohjaus	Salla Koivusalo, Jenni Rovio
	Osallistuminen KEINO-akatemia toteutukseen	Salla Koivusalo
VTT	Osallistuminen KEINO-akatemia toteutukseen, mittauskyselyn toteutus, osallistuminen neuvontaan ja tietoalustan kehittämiseen, osallistuminen alueellisen neuvonnan ohjauksen	Maria Merisalo / KEINO-akatemia Juha Oksanen / mittaamiskysely, neuvonta ja tietoalustan kehitys/jaettu vastuu aiheen mukaan
SYKE	Osallistuminen neuvontaan, KEINO-akatemia toteutukseen	Katriina Alhola / perusakatemia ja jatkuvan parantamisen palvelupolku, neuvontatarpeen mukaisesti kohdennettu asiantuntija
Hansel	Vastuu KEINO-akatemia toteutuksesta ja arvioinnista. Vastaa jatkuvan parantamisen palvelupolun suunnitteluun ja toteutukseen. Osallistuminen neuvontaan ja mittaamiskyselyyn.	
BF	Yhteistyö rahoitusneuvonnassa, synergiat tulevaan Innovation Broker –alustaan, osallistuminen alueellisen neuvonnan ohjaukseen	Riikka Munne

Perusosaamisen kehittämisen toimintakokonaisuuden kustannusarvio

KOKONAISUUS	2022	2023
Työaika	494 956	345 988
Matkakulut		
Ostopalvelut	130 000	45 056
Muut		
Summa €	624956	391044

3.3. Viestintä

3.3.1 Tausta ja tavoitteet

Viestinnän tehtävänä on kertoa ja herättää kiinnostusta sekä keskustelua KEINOn toiminnasta ja kestävästä ja innovatiivisista julkisista hankinnoista. Viestinnällä lisätään ymmärrystä kestävien ja innovatiivisten hankintojen vaikuttavuudesta ja keinoista toteuttaa niitä. Viestintä on yksi skaalaamisen työkalu. Viestintä tukee KEINossa tehtävää asiantuntijatyötä ja tuo toimenpiteisiin asiakkaiden ja muiden kohderyhmien näkökulman. Lisäksi se auttaa tavoittamaan toivottavan

kohderyhmän ja skaalaamaan toimenpiteet. KEINOn viestinnässä pyritään entistä paremmin hyödyntämään sekä verkoston toimijoiden omia kanavia että strategisia kumppaneita tiedon levittämisessä. Muun muassa Kuntaliitto ja Hankinta- Suomi -strategian toimeenpanon eri teemaryhmät ovat tärkeitä viestintäkumppaneita.

3.3.2 Toimenpiteet

KEINO-osaamiskeskuksen viestintä koostuu kahdesta osa-alueesta: yleisestä, koko KEINOn perustoimintaa tukevasta viestinnästä ja toimintakauden strategisten painopisteiden tavoitteita ja toimenpiteitä tukevasta viestinnästä.

Viestinnän toimenpiteet ja niihin liittyvät mittarit tarkentuvat toimintakauden käynnistyessä.

Yleinen viestintä

Viestinnän kokonaisvastuun siirtyminen Kuntaliitosta Motiva Oy:lle tarkoittaa toimintakauden alussa eri toimintojen hallittua siirtoa Motivalle.

KEINOn yleisviestintä pitää sisällään eri työkalujen ja alustojen hallinnan ja käytön, mm. verkkopalvelun, uutiskirjeet ja tiedotepalvelun lisäksi viestinnän koordinoinnin KEINO-konsortion eri toimijoiden välillä. Lisäksi yleisviestintään kuuluu viestintäkumppaneiden verkoston ja mediasuhteiden ylläpitoa. Toimintakauden käynnistymisen yhteydessä päivitetään KEINOn viestintästrategia ja laaditaan tarkempi viestintäsuunnitelma. Lisäksi tarkastellaan ja tehdään tarvittavia päivityksiä muun muassa graafiseen ilmeeseen, kalvosarjoihin ja muuhun viestintämateriaaliin.

Viestinnän resursseja on varattu myös KEINOn keskeisistä palveluista viestimiseen ruotsin ja englannin kielillä.

Toimintakauden strategisia painopisteitä ja perustoimenpiteitä tukeva viestintä

Viestintä tukee osaltaan KEINOLle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Viestinnän keskiössä on kohderyhmälähtöinen ja proaktiivinen viestintä. Uusien palveluiden suunnittelua tuetaan palvelumuotoilun keinoin. Lisäksi viestintä tukee muiden toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista niin, että niissä huomioidaan asiakasnäkökulma. Erityisesti markkinointiviestintää hyödynnetään keinona tavoittaa eri palveluihin ja toimenpiteisiin liittyviä kohderyhmä ja herättää näiden kiinnostus.

Viestinnän mittarit

KEINOn viestintää mitataan seuraavilla mittareilla:

- Verkkosivuston kävijämäärän kehitys ja kiinnostavimmat sisällöt (mikäli luotettavaa tietoa on saataville).
- Sosiaalisen median avainlukujen kehitys, ml. kävijämäärien kehitys, julkaisujen määrä ja tavoitavuus, sitoutuminen sekä videoiden katselukerrat.
- Mediaosumien ja haastattelupyynnöiden määrä.
- Toteutettujen toimenpiteiden tehokkuus (sis. mahdollisuuksien mukaan kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen mittaroinnin ja arvioinnin).

Viestinnän toimenpiteet: strategiset painopisteet

Toimenpide	Kevät 2022	Syksy 2022	2023
Jatkuvan parantamisen palvelupolku	Asiakasnäkökulma on huomioitu alumnitoiminnan suunnittelussa. Alumnitoimintaan liittyvä markkinointiviestintä tavoittaa ja herättää kiinnostuksen kohderyhmässä.	Viestintä on osa palvelupolun asiakaslähtöistä kehittämistä. Jatkuvaan parantamiseen liittyvä viestintä on tavoittanut ja herättänyt kiinnostusta kohderyhmässä.	Viestintä on osa palvelupolun asiakaslähtöistä kehittämistä. Jatkuvaan parantamiseen liittyvä viestintä on tavoittanut ja herättänyt kiinnostusta kohderyhmässä.
Teema-akatemit	Tuetaan teema-akatemioiden markkinointia, toteuttamista ja niistä viestimistä.	Markkinointiviestinnän keinoja hyödynnetään teema-akatemoissa tuettavien palveluiden skaalaamisessa. Tavoitteena on, että skaalattavat palvelut tavoittavat ja herättävät kiinnostuksen kohderyhmässä. Tuetaan syksyllä mahdollisesti toteutettavan teema-akatemioiden markkinointia, toteuttamista ja niistä viestimistä.	Markkinointiviestinnän keinoja hyödynnetään teema-akatemoissa tuettavien palveluiden skaalaamisessa. Tavoitteena on, että skaalattavat palvelut tavoittavat ja herättävät kiinnostuksen kohderyhmässä. Tuetaan toteutettavan teema-akatemian markkinointia, toteuttamista ja siitä viestimistä.
Vaikuttavuuden arviointityökalut	Viestitään kohderyhmälle Hankintaluotsin kehitysaskeleista ja tekstianalytiikan kehittämiseen liittyvästä työstä.	Viestitään vaikuttavuuden arviointityökalun kehittämisen green deal -pilotin edistymisestä. Tuodaan viestinnän näkökulma ja osaaminen hankintojen tulosten ja vaikutusten arviointiin liittyvään opastyöhön.	Osallistutaan arviointioppaan toteuttamiseen ja viestitään siitä kohderyhmälle.
Hankintakategoria-/ tuoteryhmäkohtainen vähähiilisyyspotentiaalın kehittäminen ja hyödyntäminen	Osallistutaan viestinnän näkökulmasta tuoteryhmäkohtaisen vähähiilisyyspotentiaalitiedon kokoamiseen ja raportin laadintaan. Viestitään kohderyhmälle työn etenemisestä ja valmiista raportista.	Tuetaan asiantuntijoita tiedon paketoinnissa ja toteutetaan mahdolliset tuotekategoriakortit. Viestitään kohderyhmälle työn etenemisestä ja valmiista korteista.	Viestitään Hankintapulssikytköksestä.
Innovaatio- ja digijohtamisen palvelut	Tuodaan viestinnän näkökulma ja osaaminen tietopaketin valmisteluun.	Markkinointiviestinnän keinoja hyödynnetään tietopaketin julkaisemisessa ja skaalaamisessa. Viestintä tukee palvelutarpeiden kartoitusta. Tarjotaan palvelumuotoilun menetelmiä palvelun kehittämiseen.	
HYVO-alueiden hankintojen strateginen johtaminen	Viestintä avustaa tarvittaessa valmistelualueiden kanssa käytävien keskustelujen	Tuetaan palveluiden kehittämistä mm. tarjoamalla soveltuvia	

	fasilitoinnissa ja viestien muotoilussa.	palvelumuotoilun menetelmiä.	
Innovation Broker	Viestitään Innovation Broker -palvelusta ja erityisesti pilotoinnin tuloksista.	Osallistutaan Innovation Broker -palvelun jatkokehittämiseen viestinnän näkökulmasta ja viestitään siitä niin, että palvelun kohderyhmän kiinnostus herää.	Tuetaan viestinnän keinoin Innovation Broker -palvelua saavuttamaan sille asetettuja tavoitteita.
Kehittäjäryhmä 2.0	Osallistutaan tarvittaessa asiakastarpeen selvittämiseen ja kehittäjäryhmäkonseptin päivittämiseen. Viestitään aktiivisista kehittäjäryhmistä ja niiden toimenpiteistä.	Viestitään kehittäjäryhmistä ja uudesta kehittäjäryhmäkonseptista.	
Green deal – sopimukset	Tuetaan innovatiivisten hankintojen ja ennakoivan markkinavuoropuhelun konseptointia ja viestitään uudesta konseptista. Viestintään käynnissä olevista green dealeista ja toteutetaan tarvittaessa sopimuksiin liittyvää markkinointia.	Tuetaan markkinointiviestinnän keinoin ensimmäisen uusiin ja kokeileviin hankintoihin liittyvän markkinavuoropuhelun toteutumista ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Viestitään green dealien etenemisestä ja kerrotaan allekirjoittaneiden tahojen kokemuksista. Toteutetaan tarvittaessa sopimuksiin liittyvää markkinointia.	Tuetaan markkinointiviestinnän keinoin markkinavuoropuheluiden toteutumista ja niille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Viestitään green dealien etenemisestä ja kerrotaan allekirjoittaneiden tahojen kokemuksista.
Ekosysteemien alueellinen tuki	Osallistutaan palvelun palvelumuotoiluun. Viestitään ekosysteemitöiminnan etenemisestä.	Viestitään ekosysteemitöiminnan etenemisestä ja erityisesti piloteista.	Viestitään ekosysteemitöiminnasta.
Kehittäjäryhmät ja -verkostot	Tuetaan käynnissä olevien kehittäjäryhmien toimintaa viestimällä niiden etenemisestä ja toimenpiteistä. Autetaan tarvittaessa tilaisuuksien fasilitoinnissa.	Tuetaan käynnissä olevien kehittäjäryhmien toimintaa viestimällä niiden etenemisestä ja toimenpiteistä. Autetaan tarvittaessa tilaisuuksien fasilitoinnissa.	Tuetaan käynnissä olevien kehittäjäryhmien toimintaa viestimällä niiden etenemisestä ja toimenpiteistä. Autetaan tarvittaessa tilaisuuksien fasilitoinnissa.

Viestinnän toimenpiteet: perustoiminnot

Toimenpide	Kevät 2022	Syysy 2022	2023
KEINO-akatemia	Viestintään KEINO-akatemian saavutuksista.	Osallistutaan viestinnän näkökulmasta seuraavan KEINO-akatemian suunnitteluun ja markkinointiviestintään.	Markkinoidaan KEINO-akatemiaa kohderyhmille, osallistutaan akatemian käytännön toteutukseen ja viestitään sen etenemisestä. Laaditaan osallistujien esimerkkitarinoita.
Kansallinen mittaaminen	Osallistutaan tarvittaessa tekstianalytiikan kehittäminen	Osallistutaan mittauskyselyyn toteuttamiseen ja siitä viestimiseen.	Mittaamisen tulosten julkaisu ja viestintä kohderyhmille.
KEINOn neuvontapalvelu	Kirkastetaan neuvontapalvelun konseptia ja markkinoidaan neuvontapalvelua kohderyhmille. Toteutetaan neuvontapalveluun liittyvää palvelumuotoilua. Osallistutaan SuiteCRM-järjestelmän kehittämiseen. Tehdään neuvontapalvelua tutuksi uutisten ja artikkelien avulla. Viestitään neuvontaan liittyvistä prosesseista ja erityisesti CRM-järjestelmän käytöstä konsortiolle ja muutosagenteille.	Osallistutaan neuvontapalvelun ja järjestelmien kehitykseen. Markkinoidaan neuvontapalvelua kohderyhmille. Tehdään neuvontapalvelua tutuksi uutisten ja artikkelien avulla.	Osallistutaan neuvontapalveluiden kestävien hankintojen tietöalustan integrointiin. Markkinoidaan neuvontapalvelua kohderyhmille. Tehdään neuvontapalvelua tutuksi uutisten ja artikkelien avulla.
Neuvontaklinikat	Osallistutaan konseptin palvelumuotoiluun ja toteutetaan markkinointiviestintää klinikoista.	Osallistutaan teemoittaisten neuvontaklinikoiden toteuttamiseen, markkinointiin ja viestintään.	Osallistutaan teemoittaisten neuvontaklinikoiden toteuttamiseen, markkinointiin ja viestintään.
Alueellinen neuvonta	Viestitään KEINOn toteuttamasta alueellisesta neuvonnasta. Osallistutaan mahdollisen uusien agenttien haun markkinointiin. Osallistutaan mahdollisten uusien agenttien koulutus.	Viestitään KEINOn toteuttamasta alueellisesta neuvonnasta.	Viestitään KEINOn toteuttamasta alueellisesta neuvonnasta.
Tietöalustan kehittäminen	Osallistutaan hankintakriteeritarpeiden neuvontatarvekyselyyn.	Osallistutaan sisällöntuotantoon: elintarvikekriteerit, varhaiskasvatuksen green deal -kriteerit	Osallistutaan sisällöntuotantoon: infrarakentamisen kriteerit. Tietöalustan markkinointi

Viestinnän toimenpiteet

Toimenpide	Kevät 2022	Syksy 2022	2023
Viestintästrategia- ja viestintäsuunnitelma	Viestintästrategia päivitetään. Laaditaan tarkempi viestintäsuunnitelma.	Seurataan strategian ja suunnitelman toteuttamista.	Seurataan strategian ja suunnitelman toteuttamista. Tehdään tarvittavat päivitykset ja muutokset.
Verkkosivuston kehitys ja ylläpito	Koordinoidaan verkkosivuston siirto Motivan palvelimelle. Toteutetaan käyttäjäkysely. Tehdään tarpeelliset kehitystoimenpiteet. Ylläpidetään verkkopalvelua ja tuotetaan sinne uutta sisältöä.	Ylläpidetään verkkopalvelua ja tuotetaan sinne uutta sisältöä. Tehdään tarpeelliset kehitystoimenpiteet.	Ylläpidetään verkkopalvelua ja tuotetaan sinne uutta sisältöä. Tehdään tarpeelliset kehitystoimenpiteet (ml. Tietoalustan integrointi).
Uutiskirjeet	Tuotetaan KEINOn uutiskirjeitä (1 krt/kk pl. Heinäkuu) ja teemoitettuja Kipinä-uutiskirjeitä. Markkinoidaan uutiskirjeen tilausmahdollisuutta. Tehdään tarpeelliset kehitystoimenpiteet.	Tuotetaan KEINOn uutiskirjeitä (1 krt/kk pl. Heinäkuu) ja teemoitettuja Kipinä-uutiskirjeitä. Markkinoidaan uutiskirjeen tilausmahdollisuutta. Tehdään tarpeelliset kehitystoimenpiteet.	Tuotetaan KEINOn uutiskirjeitä (1 krt/kk pl. Heinäkuu) ja teemoitettuja Kipinä-uutiskirjeitä. Markkinoidaan uutiskirjeen tilausmahdollisuutta. Tehdään tarpeelliset kehitystoimenpiteet.
Sosiaalinen media	Kehitetään ja ylläpidetään KEINOn sosiaalisen median kanavia. Kannustetaan KEINO-asiantuntijoita toimimaan aktiivisesti sosiaalisessa mediassa ja nostamaan osaamiskeskuksen toimintaa esille.	Kehitetään ja ylläpidetään KEINOn sosiaalisen median kanavia. Kannustetaan KEINO-asiantuntijoita toimimaan aktiivisesti sosiaalisessa mediassa ja nostamaan osaamiskeskuksen toimintaa esille.	Kehitetään ja ylläpidetään KEINOn sosiaalisen median kanavia. Kannustetaan KEINO-asiantuntijoita toimimaan aktiivisesti sosiaalisessa mediassa ja nostamaan osaamiskeskuksen toimintaa esille.
Verkostoyhteistyö	Tehdään viestinnän yhteistyötä KEINO-konsortion viestijöiden, keskeisten sidosryhmien (ml. Media) ja hankkeiden, sekä strategisten kumppaneiden kanssa.	Tehdään viestinnän yhteistyötä KEINO-konsortion viestijöiden, keskeisten sidosryhmien (ml. Media) ja hankkeiden, sekä strategisten kumppaneiden kanssa.	Tehdään viestinnän yhteistyötä KEINO-konsortion viestijöiden, keskeisten sidosryhmien (ml. Media) ja hankkeiden, sekä strategisten kumppaneiden kanssa.
KEINO-konsortion ja muutosagenttitoimintaan liittyvä sisäinen viestintä	Kehitetään KEINOn toiminnan ytimessä olevien tahojen ns. sisäistä viestintää.	Kehitetään KEINOn toiminnan ytimessä olevien tahojen ns. sisäistä viestintää.	Kehitetään KEINOn toiminnan ytimessä olevien tahojen ns. sisäistä viestintää.
Graafinen ilme, visuaalisuus ja saavutettavuus	Tehdään kevyt päivitys KEINOn graafiseen ilmeeseen.	Huolehditaan, että KEINO-konsortion jäsenet ja muutosagentit toteuttavat viestintää KEINOn brändin ja saavutettavuusvaatimusten mukaisesti.	Huolehditaan, että KEINO-konsortion jäsenet ja muutosagentit toteuttavat viestintää KEINOn brändin ja saavutettavuusvaatimusten mukaisesti.

Toimenpiteiden toteuttamisen vastuut ja roolit organisaatioittain: Viestintä

Organisaatio	Rooli	Vastuuhenkilö/organisaatio
Motiva	Viestinnän kokonaisvastuu	Sini Marttinen
	Viestinnän tuki	Nina Vaasvainio
	Verkkosivuston tekninen tuki	Jari Aalto
	Sisällöntuotanto	N.N.
VTT	Organisaation toteuttamien toimenpiteiden viestinnän tuki ja sisällöntuotanto resurssien puitteissa, verkostoviestijä.	
SYKE	Organisaation toteuttamien toimenpiteiden viestinnän tuki ja sisällöntuotanto resurssien puitteissa, verkostoviestijä.	
Hansel	Organisaation toteuttamien toimenpiteiden viestinnän tuki ja sisällöntuotanto resurssien puitteissa, verkostoviestijä.	
Business Finland	Organisaation toteuttamien toimenpiteiden viestinnän tuki ja sisällöntuotanto resurssien puitteissa, verkostoviestijä.	Riikka Munne ja Irene Heikkilä

Viestinnän kustannusarvio

KOKONAISUUS	2022	2023
Työaika	157 844	100 000
Matkakulut		
Ostopalvelut	60 000	20156
Muut		
Summa €	217 844	120 156

3.4. Koordinointi

3.4.1 Tausta ja tavoitteet

KEINO kehittää verkostomaista toimintaa avoimesti ja yhteistyössä kaikkien KEINO-organisaatioiden kanssa. Verkoston toiminnan ytimessä on sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja vahva luottamus eri toimijoiden vastuunottoon ja tehtäviin. Sitoutuminen tarkoittaa, että KEINON toiminnassa on hyödynnettävissä organisaatioiden koko osaaminen ja verkostot. Toimintakaudella verkoston toiminnan kehittämisessä on myös KEINON ydintoimijoiden, alueellisten toimijoiden ja ostopalveluina hyödynnettävien konsulttien saumaton tiedonvaihto ja yhteistyö. Koordinoinnilla edistetään tarkoituksenmukaista tiedonkulkua ja yhteiskehittämistä koko verkostossa.

Kaikkea toiminnan suunnittelua tehdään hankintayksiköitä osallistavasti. Suunnittelussa ja toimeenpanossa hyödynnetään alueellisia toimijoita.

KEINON toiminta asettuu valtion asettamien politiikkatavoitteiden toimeenpanon ja asiakkaiden, eli hankintayksiköiden, tarpeiden risteystyökohtaan. Toimintakaudella kehitettävät ja pilotoitavat palvelut tehdään asiakaslähtöisesti ja pilottien opit kirjataan ja läpikäydään yhdessä. Näin pyrimme vastaamaan entistä paremmin myös asiakkaiden tarpeisiin.

3.4.2 Toimenpiteet

Toiminnan talous ja hallinto

Hallinnollisiin tehtäviin kuuluvat sopimusten valmistelut, seuranta- ja raportoinnin kehitys ja toteutus, ohjaus ja viimeistely, maksatukset sekä tilintarkastus. Myös alueellisen toiminnan maksatukset ja sopimukset kuuluvat koordinaattorille.

Yhteistyöhön, suunnitteluun ja hallintoon varataan jokaiselle organisaatiolle resursseja. Jokaisella organisaatiolla on nimetty henkilö, joka vastaa siitä, että osaamiskeskuksen sisäisen viestintä toimii moitteettomasti ja että sovitut työt ja raportoinnit tehdään ajallaan.

Koordinaattori vastaa siitä, että raportointi on toimitettu ajallaan työ- ja elinkeinoministeriöön.

Koordinointi ja johtaminen

Koko KEINO-konsortio, mukaan lukien alueelliset toimijat kokoontuvat kuusi (6) kertaa vuodessa käymään läpi ajankohtaiset hallinnolliset ja muut koko toimintaa koskevat asiat kuten toiminnan seuranta ja poikkeamat suunnitelmista.

Alkuvuodesta 2022 laaditaan tarkemmat suunnitelmat tulevalle vuodelle, joissa huomioitu asiakkaiden osallistaminen kehitysohjelmaan ja tulosten arvioimiseen. Puolivuositarkasteluissa päätetään yhdessä tarkennetuista suunnitelmista ja mikäli tarpeellista tehdään muutoksia rahoituksen ja resurssien suuntautumiseen tai toiminnan avaintuloksiin.

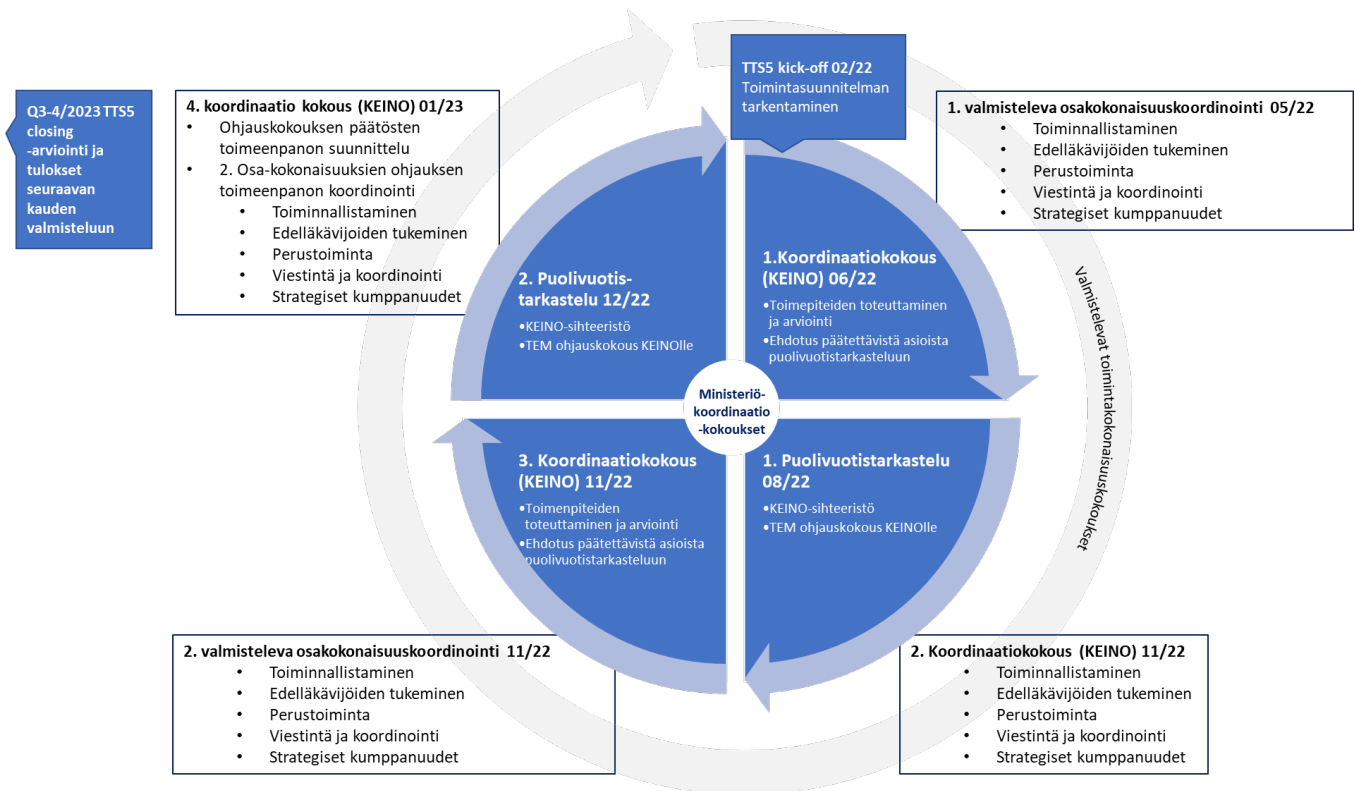
KEINOn ydintoimijoiden (Motiva, Hansel, SYKE, Business Finland ja VTT) nimetyt vastuuhenkilöt tapaavat 4 krt vuodessa. Vastuuhenkilöt valmistelevat TEMille tehtävää puolivuositarkastusta ja sopivat tarkennetusta suunnitelmasta tulevalle 6 kk:n jaksolle. Toimintakokonaisuuksien vastuuhenkilöt vastaavat kokonaisuuden suunnittelusta ja raportoinnista.

Jokainen KEINO-organisaatio vastaa oman toimintansa järjestämisestä, riittävien resurssien allokoimisesta, hallinnosta ja raportoinnista, mukaan lukien poikkeamien viestimisestä ajallaan.

Koordinaattori ja rahoittaja tapaavat keskimäärin kerran kuukaudessa. Puolivuositarkasteluissa ydintoimijoiden vastuuhenkilöt osallistuvat myös.

Rahoittaja tapaa KEINOn johtoa kaksi kertaa vuodessa. Koordinaattori auttaa tapaamisen suunnittelussa.

Toiminnan suunnittelu ja ohjauksen visualisointi:



Koordinaattori ylläpitää ja kehittää osaamiskeskuksen yhteisiä työkaluja, kuten CRM-järjestelmää. Kaikki KEINO-organisaatiot ovat sitoutuneita käyttämään työkaluja sovitusti. On yhteisenä tavoitteena, että CRM-järjestelmässä on ajantasainen tietoa KEINOn asiakkaista.

Sidosryhmäyhteistyö ja strategiset kumppanuudet

Vahvistaakseen vaikuttavuutta ja KEINOn tunnettuutta panostamme tulevana vuosina entistä enemmän yhteistyöhön strategisten kumppaneiden kanssa. Muun muassa seuraavat strategiset kumppanuudet ja potentiaaliset yhteistyöaiheet on tunnistettu:

- Kuntaliitto: viestintä kunta- ja aluesektorille, kuntien toimialoille. Yhteistyö strategisen johtamisen kehittämisessä sekä edelläkävijähankintojen edistämisen linkittäminen kuntien ja alueiden elinvoimaisuuteen. Yhteistyö julkisten hankintojen neuvontayksikön kanssa neuvonnassa sekä tilaisuuksien järjestämisessä yhteisissä teemoissa.
- Valtionkonttori: yhteistyö hankintojen tiedolla johtamisessa sekä mittaamisessa.
- Toimialaliitot: Yhteistyö vähähiilisuuden ja tulevien kiertotalouden tiekarttojen toimepiteiden ja julkisten hankintojen välisten synergoiden tunnistamisessa.

Strategisten kumppaneiden kanssa laaditaan tarkempi yhteistyösuunnitelma vuoden 2022 alussa.

Hankinta-Suomi ohjelman teemaryhmien verkostoja hyödynnetään myös KEINOn toiminnan vaikuttavuuden lisäämiseksi. Järjestämme mm. koordinaatiokokoukset keskeisten teemaryhmien vetäjien kanssa tehtävästä yhteistyöstä puolivuositain (strateginen johtaminen, tiedolla johtaminen, hankintataidot, innovaatiot, sosiaalinen kestävyys, ekologinen kestävyys). Alustava koordinoinnin aikataulus on maaliskuu, elokuu ja joulukuu 2022 sekä tammikuu, toukokuu ja marraskuu 2023.

Osaamiskeskuksen edustaminen

KEINO-osaamiskeskuksen asiantuntijat osallistuvat Hankinta-Suomi teemaryhmien työskentelyyn ja tuovat KEINOn asiantuntemusta niiden käyttöön. Teemaryhmiin osallistuminen ja seurantavastuu on jaettu eri organisaatioiden kesken:

Strateginen johtaminen – VTT, Hansel, Motiva

Hankintataidot – Motiva, Hansel

Tiedolla johtaminen ja vaikuttavuus – BF, VTT, SYKE, Hansel

Toimivat hankinnat – Hansel

Innovaatiot – BF, VTT, Motiva, Hansel

Taloudellinen kestävyys – Hansel

Sosiaalinen kestävyys – Motiva, Hansel

Ekologinen kestävyys – Motiva, SYKE, Hansel

KEINOn asiantuntijat osallistuvat myös eri työryhmiin ja edustavat osaamiskeskusta tilaisuuksissa ja esimerkiksi tutkimus- ja kehityshankkeiden ohjausryhmissä. KEINO jatkaa myös tiivistä yhteistyötä muiden maiden osaamiskeskusten kanssa osana eri toimenpidekokonaisuuksia.

Koordinoinnin ja hallinnon kokonaisuuden kustannusarvio

KOKONAISUUS	2022	2023
Työaika	244 130	149 000
Matkakulut	2 500	0
Ostopalvelut	10 000	10 000
Muut	0	0
Summa €	256 630	159 000

4. Kustannusarvio

Arvioitu työ- ja elinkeinoministeriöltä haettava budjetti toimintakaudelle 1.3.2022-28.2.2024 on kokonaisuudessaan **3 800 000 euroa**.

Kustannusarvio toimijoittain ja toiminnoittain rahoitus- ja maksatuspäätösten pohjaksi on esitetty alla.

Koordinaattorin kautta jaettava osuus toimintakaudelle on kokonaisuudessaan **3 085 900 euroa**. Business Finlandin ja SYKEN osuudet työ- ja elinkeinoministeriön momentilta ovat yhteensä **714 100 euroa**.

Kustannusarvio ja toiminnan suunnittelu on tehty kahdelle vuodelle (1.3.2022–28.2.2024). Vuoden 2023 osalta suunnitelma on alustava ja siitä laaditaan tarkempi kustannusarvio ja toiminnan suunnitelma syksyn 2022 puolivuositaisen tarkastuspisteen yhteyteen. Työ- ja elinkeinoministeriö tekee sen jälkeen tarvittavat lisärahoitus-/muutospäätökset vuodelle 2023. Rahoituksen joustavampi allokaatio auttaa riskien hallintaa.

Toiminnalle varattu kokonaissumma osaamiskeskuksen toimintakokonaisuuksille jakaantuu työ- ja elinkeinoministeriön linjausten mukaan seuraavasti:

Toimintakokonaisuus	Kustannusarvio
Strategiset painopisteet	2 030 370 eur, 53 %
Kestävien ja innovatiivisten hankintojen johtamisen toiminnallistaminen <ul style="list-style-type: none">- Teema-akatemit ja jatkuvan parantamisen palvelut- Mittaamisen kehittäminen	835 747 eur
Edelläkävijähankintojen edistäminen ml T&K-hankinnat <ul style="list-style-type: none">- Ekosysteemisopimusten alueellinen tuki- Innovation Broker -palvelun kokeilu ja jatkokehittäminen- Hankintojen green deal -sopimukset- Kehittäjäryhmätoiminta	1 194 623 eur
Perustoiminnot	
Kestävien ja innovatiivisten hankintojen johtamisen ja osaamisen kehittämisen perustoiminnot - <ul style="list-style-type: none">- KEINO-akatemia- Neuvontapalvelu: help desk ja alueellinen- Tiedon tuottaminen ja koonti: Kansallinen mittaaminen, tietoaalusta- Viestintä	1 354 000 eur, 36 %
Koordinointi	
Talous ja hallinto, verkoston koordinointi ja yhteistyö	415 630 eur, 11 %

Budjetti jakaantuu organisaatioittain ja toiminta-alueittain vuosille 2022–2023 seuraavasti:

Kustannusarvio vuosi 2022

KOKONAISUUS	TOIMINNALLIS-TAMINEN	EDELLÄKÄVIJÄ-HANKINNAT	PERUSOSAAMISEN KEHITTÄMINEN	KOORDI-NOINTI	VIESTINTÄ	SUMMA €
Motiva*	220147	230393	230 256	212630	211 844	1 105 270
VTT	96000	84500	56 000	10000	0	246 500
Hansel	143800	6000	90 200	12000	0	252 000
Muut (Muutosagentit)	0	80000	220 000	0	0	300 000
Koordinaattorin kautta jaettava osuus						1 903 770
BF	2500	210500	2 500	10000	0	225 500
SYKE	79000	17000	26 000	12000	6 000	140 000
Budjettimomentilta laskutettava osuus						365 500
Kokonaissumma €	541 447	628 393	624 956	256630	217 844	2 269 270

*Motivan kustannukset pitävät sisällään alv 24 %.

Kustannusarvio vuosi 2023

KOKONAISUUS	TOIMINNALLIS-TAMINEN	EDELLÄKÄVIJÄ-HANKINNAT	PERUSOSAAMISEN KEHITTÄMINEN	KOORDI-NOINTI	VIESTINTÄ	SUMMA €
Motiva*	280 147	82000	97 844	110000	120 156	470 000
VTT	62000	53500	14 500	10000	0	140 000
Hansel	109800	6000	90 200	12000	0	218 000
Muut (Muutosagentit)	0	165000	150 000	0	0	315 000
Koordinaattorin kautta jaettava osuus						1 143 000
BF	2500	257130	2 500	15000	0	277 130
SYKE	60000	12600	26 000	12000	0	110 600
Budjettimomentilta laskutettava osuus						387 730
Kokonaissumma €	294 300	566 230	391 044	159 000	120 156	1 530 730

*Motivan kustannukset pitävät sisällään alv 24 %.

Kustannusarvio koko toimintakaudelle

KOKONAISUUS	TOIMINNALLIS-TAMINEN	EDELLÄKÄVIJÄ-HANKINNAT	PERUSOSAAMISEN KEHITTÄMINEN	KOORDI-NOINTI	VIESTINTÄ	SUMMA €
Motiva*	60 000	312 393	328 100	322 630	338 000	1 575 270
VTT	158 000	138 000	70 500	20000		386 500
Hansel	253 600	12 000	180 400	24 000		470 000
Muut (Muutosagentit)		235 000	380 000			615 000
Koordinaattorin kautta jaettava osuus						3 046 770
BF	5 000	467 630	5 000	25 000		502 630
SYKE	139 000	29 600	52 000	24 000		250 600
Budjettimomentilta laskutettava osuus						753 230
Kokonaissumma €	835 747	1 946 23	1 026 000	415 630	338 000	3 800 000

*Motivan kustannukset pitävät sisällään alv 24 %.

Henkilötyökuukaudet per ydinorganisaatio ja kokoaikaisten keinolaisten määrä ovat:

Organisaatio	Henkilötyökuukaudet/vuosi	Kokoaikaisten määrä
Motiva	38	2
Business Finland	2022: 22 ja 2023: 14	1
VTT	11	0
SYKE	10,5	0
Hansel	14,5	0
Yhteensä		3

Alueellisten KEINO-organisaatioiden työmäärät tarkentuvat alkuvuodesta 2022. Alustava aluejako on seuraava: Uusimaa, Varsinais-Suomi, Kymenlaakso, Etelä-Karjala, Pohjanmaa, Pohjois-Pohjanmaa, Keski- ja Etelä-Pohjanmaa, Päijät- ja Kanta-Häme, Etelä-Savo, Pohjois-Savo, Pohjois-Karjala, Keski-Suomi, Pirkanmaa, Satakunta, Lappi ja Kainuu. Alueille allokoitava on arviolta 30 000–60 000 euroa/alue riippuen alueellisen neuvonnan toiminnan laajuudesta. Työ- ja elinkeinoministeriö hyväksyy alueellisen allokaation erillisellä päätöksellä tarkennettua suunnitelmaa vastaan alkuvuodesta 2022.

5. Riskien hallinnan suunnitelma

Osaamiskeskus on tunnistanut toiminnalle seuraavat riskit ja niiden hallinnan toimenpiteitä vuosille 2022–2023. Riskien hallintaa käydään läpi konsortiossa osana raportointia. Riskit on jaettu kolmeen kategoriaan: hallinnolliset, operatiiviset ja asiakkuuksiin liittyvät. Riskin suuruus rakentuu sen todennäköisyyden ja vaikuttavuuden arviointiin.

Hallinnolliset riskit, suuruus ja hallinnan toimenpiteet

Tunniste	Riskin nimi	Riskin kuvaus	Riskin suuruus	Toimenpide	Vastuutaho
1.1	Resurssit kohdistuvat vaikuttavuudeltaan vähäisiin teemoihin	Resurssit kohdentuvat liian moneen eri tehtävään ja kapeisiin asiakastarpeisiin, jolloin potentiaali suuremman muutoksen mahdollistamiseen jää toteuttamatta.	3 Huomioitava	Tällä hetkellä ei riskiä, vaikka palveluita on monenlaisia. KEINO 2.0 suunnittelussa huomioitu.	KEINO-organisaatiot
1.2	TTS:ssä suunnitellut aikataulut ylittävät	Syyt sekä verkoston sisäisiä (rekrytointien viivästys, muut työt menevät edelle jne.) että ulkoisia (rahoituspäätösten viivästys, asiakkaiden toimenpiteiden viivästyminen). Heikentää tulostavoitteiden saavuttamista ja siten voi vaikuttaa jatkorahoituksen saamiseen. Koko verkosto kärsii.	12 Sietämätön	Tarkemmat suunnitelmat aikaisemmassa vaiheessa, jotta tiedämme mitä osaamista tekemiset vaativat. Puolivuosittaiset toiminnan tarkastelut. Rekrytoinnin tehtävä ajallaan ja tarvittavat resurssit oltava käytettävissä. Tehdään varasuunnitelmat resurssivajaukselle.	Organisaatioiden johto, organisaatioiden vastuuhenkilöt
1.3	Ministeriöiden keskinäinen koordinointi ja ohjaus puutteellista eikä synkronoitu toiminnan suunnittelun aikataulun kanssa.	Rahoittajan ja eri ministeriöiden tarpeita ja tavoitteita ei saada sisällytettyä toiminnan suunnitteluun ja budjetointiin riittävällä tarkkuudella. Tämä johtaa toiminnan uudelleen suunnitteluun kesken toimintakauden.	16 Sietämätön	Ennakoiva suunnittelu, jolla sitoutetaan ministeriöt TTS:n valmisteluun ja puolivuositteiseen tarkasteluun, jotta vältymme jälkikäteen tulevista toiveista.	Rahoittaja, koordinaattori
1.4	Rahoituspäätökset viivästyvät	Rahoituspäätösten tekeminen viivästyy eikä uutta päätöstä ole toimintakauden alkaessa. Tämä estää rekrytointien aloittamista sekä ostopalveluiden hankintaa, viivästyäen toimenpiteiden toteutumista ja johtaa väistämättä aikataulun viivästyneeseen ja	12 Sietämätön	Aikaistetaan toiminnan suunnittelu, jotta rahoituspäätökset ovat valmiit ennen toimintakauden alkua. Johdon kanssa tarkkaan käytävä läpi KEINO 2.0 toiminta- ja rahoitusmalli sekä sopimukset.	KEINO-organisaatiot ja rahoittaja

		pahimmassa tapauksessa emme ehdi hyödyntää myönnettyjä rahoja määräjän puitteissa.		Konsortiosopimus tehdään ajallaan.	
1.5	Emme kykene käyttämään myönnettyä budjettia	Budjetin tasainen käyttö ei ole mahdollinen. Henkilöresurssivajeet sekä rahoituspäätösten viivästyminen estävät toimenpiteiden toteuttamista. Yhden organisaation toiminnan viivästyminen haittaa kaikkien pysymistä suunnitellussa budjetissa. Pahimmassa tapauksessa ylijäämä on tulkittavissa siten, ettei toiminta tarvitse resursseja.	6 huomioitava	Tarkemmat suunnitelmat aikaisemmassa vaiheessa, jotta tiedämme mitä osaamista. Puolivuosittaiset toiminnan tarkastelut ja muutospäätökset tarpeen mukaan.	Organisaatioiden johto, organisaatioiden vastuuhenkilöt, rahoittaja.

Operatiiviset riskit, suuruus ja hallinnan toimenpiteet

Tunniste	Riskin nimi	Riskin kuvaus	Riskin suuruus	Toimenpide	Vastuutaho
2.1	Toimijan vetäytyminen keskuksen toiminnasta	Hallinnollinen malli tai toiminnan tavoitteet eivät sovi organisaatiolle/tuota organisaatiolle lisäarvoa. Toimijan vetäytyessä osaamiskeskuksen toiminta on suunniteltava uudestaan.	8 Merkittävä	Säännöllinen keskustelu toimijoiden, ml johdon kanssa, jotta asia on ennakoitavissa. TEM ja KEINO johdon tapaamisen 2 krt/vuosi.	Rahoittaja ja toimijat, KEINO-johto

2.2	Sisäinen tiedonkulku ei toimi	Mahdollista tehtävien päällekkäisyys, ristiriitaiset viestit asiakkaille. Maine kärsii.	9 Sietämätön	Tiedon avoimuuden vahvistaminen: edellytysten luominen avoimuudelle sekä jokaisen organisaation sekä henkilön sitouttaminen siihen. KEINO 2.0:ssa organisaatiokoh- taista riittävää resursointia oman toiminnan koordinoimiseen organisaation sisällä, KEINO- verkostossa sekä painopistealueilla. Kaikkien sitoutuminen CRM- käyttöön ja avoimeen vuorovaikutukseen verkoston sisällä.	KEINO organisaatioiden vastuuhenkilöt/ johtajat
2.3	Toimintaympäristössä tapahtuva muutos, joka voi vaarantaa toimintaa tai sen tavoitteita (esim. rahoituksen päättyminen)	Rahoituksen päättyminen tarkoittaisi toiminnan alasajoa.	8 Merkittävä	Toiminnan koordinoiminen, seuranta ja jatkuva vuorovaikutus sekä poikkeamiin reagoiminen ajallaan.	Koordinaattori, organisaatioiden vastuuhenkilöt
2.4	Henkilöresurssin/ asiantuntijan menetys	Tehtävät siirrettävä toiselle joko organisaation sisällä tai verkostossa. Muiden tehtävään sidotut resurssit jäävät odottamaan. Aikataulut, tulokset jätavoitteet riskeeraavat jäädä toteuttamatta. Toteutuminen vaarantuu.	16 Sietämätön	Laaditaan varasuunnitelma, jossa henkilöille on tunnistettu varahenkilö.	Organisaatioiden vastuuhenkilöt
2.5	Yhteisymmärrys toiminnan tavoitteista ja osaamiskeskuksen tehtävistä puuttuu verkostossa/ Toiminta ei tuota organisaatiolle lisäarvoa.	Toiminnan pirstaleisuus jatkuu, resursseja ja osaamista ei käytetä tarkoituksenmukaisesti, verkoston eri asiantuntemusta, kanavia tai verkostoja ei hyödynnetä riittävästi, vaan toiminta koetaan yhtenä hankkeena muiden mukana.	6 Huomioitava	Organisaatioiden tavoitteet, osaamiset ja odotukset on kartoitettu KEINO 2.0 suunnittelussa. Keskustelut TEM ja KEINO johdon kanssa 2krt/vuosi.	Organisaatioiden vastuuhenkilöt ja johto.

2.6	Hallintoon käytetään suhteettoman paljon aikaa verrattuna toimenpiteiden toteuttamiseen.	Yhteinen suunnittelu vajavaista ja ajoittuu liian myöhään, rahoituspäätökset venyvät, jolloin aikataulut myöhästyvät heti aloituksesta. KEINOon sidotut asiantuntijaresurssit joudutaan ohjaamaan muihin tehtäviin.	4 Huomioitava	Tarkemmat suunnitelmat aikaisemmassa vaiheessa, jotta tiedämme mitä osaamista tekemiset vaativat. Rekrytoinnin tehtävä ajallaan ja tarvittavat resurssit oltava käytettävissä. Tehdään varasuunnitelmat resurssivajaukselle. Puolivuositainen toiminnan tarkastelu.	Organisaatioiden johto, organisaatioiden vastuuhenkilöt.
2.7	Toiminta sidottu organisaatiokohtaisiin budjetteihin ja toimenpiteisiin – vaikeuttaa joustavuutta toimintakauden aikana	Toimintaan varatut resurssit ovat kaikki sidottu organisaatiolle ja toimenpiteisiin. Tämä vaikeuttaa suunnittelemattomiin toimenpiteisiin tai uudelleen järjestelyihin ryhtymisen toimintakauden aikana.	4 Huomioitava	KEINO 2.0 suunnittelussa on arvioitu eri vaihtoehtoja rahoitusmallille, ja näistä jatkamme keskusteluja työtä ohjaavan sihteeristön kanssa.	
2.8	Emme pysty fokuoimaan toimintaa ja kohdentaman sitä asiakkaille.	Verkosto ei pääse yhteisymmärrykseen toiminnan priorisoinneista ja/tai yrittää vastata liian moneen tarpeeseen/odotukseen . Palvelutarjonnasta viestiminen pirstaloituu ja herättää hämmennystä. Maineriski.	4 Huomioitava	KEINO 2.0 fokuointi rahoittajan antamien edellytysten mukaan	
2.9	Organisaatioiden verkostojen, viestintäkanavien ja osaamisten täysimääräinen hyödyntäminen ei toteudu.	Verkokoston laajat verkostot, viestintäkanavat ja asiantuntemus on yksi osaamiskeskusmallin hyödyistä. Mikäli näitä ei hyödynnetä merkittävä verkostomaisen toiminnan hyöty jää toteutumatta.	4 Huomioitava	Käydään läpi mitkä odotukset meillä on toisiamme kohtaan tässä asiassa.	Organisaatioiden vastuuhenkilöt, koordinaattori
2.10	KEINO-organisaatioiden erilaiset perustehtävät eivät mahdollista optimaalista yhteistyötä/		6 Merkittävä	Tuodaan avoimesti esille mahdolliset käytännön tason haasteet yhteisissä keskusteluissa sekä rahoittajalle.	Organisaatioiden vastuuhenkilöt, johto

Asiakkuuksiin liittyvät riskit, suuruus ja hallinnan toimenpiteet

Tunniste	Riskin nimi	Riskin kuvaus	Riskin suuruus	Toimenpide	Vastuutaho
3.1	Kohderyhmä ei tunne toimintaa	Emme tavoittele riittävän kattavasti tai viestintämme ei ole selkeää. Verkoston työ ei erotu muusta organisaatioiden toiminnasta.	9 Sietämätön	Luodaan asiakassegmentit/-kategoriat ja laaditaan kohdennetummat viestintätoimenpiteet hyödyntäen koko KEINO verkostoa sekä strategisia kumppaneita.	Viestintävastaavat yhdessä toimintakokonaisuuksien vastuuhenkilöiden kanssa.
3.2	Toiminta ei palvele tavoiteltavien asiakkaiden tarpeita	Teemme liian ylhäältä alaspäin emmekä asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Palveluille ei synny kysyntää, emme pääse tavoitteisiin. Maine kärsii.	4 Huomioitava	Tällä hetkellä palveluille on kysyntää. Odotusten hallinta siten että rahoittaja ja ohjaustahon odotukset ja asiakkaiden tarpeet jatkossakin kohtaavat.	Organisaatioiden vastuuhenkilöt, koordinaattori
3.3	Asiakas ei ole sitoutunut kehitysohjelmaan.	Asiakasorganisaatioista ei saada (organisaatio ei anna) mukaan toimintaan oikeita henkilöitä/Oikeat henkilöt takaavat sen, että toiminta voi muuttua	12 Sietämätön	Kehitysohjelmasta saatavan hyödyn ja tarvittavan resurssin avaaminen organisaatioista osallistujille ja johdolle. Sitoutumisen ennakoarviointi ja toimenpiteiden osallistava ja asiakaslähtöinen suunnittelu.	Organisaatio-/t jonka vastuulla tietty kehitystoimenpide
3.4	Asiakkuuksien kokonaishallinta ja yhteisymmärrys asiakkaista puutteellista.	Asiakkaista oleva tieto on puutteellista, mikä vaikeuttaa asiakkuuksien kokonaishallintaa.	9 Sietämätön	Yhteisen CRM-järjestelmän tehokkaampi käyttö ja asiakastiedon kokoaminen siten, että saamme paremman kokonaiskuvan.	Kaikki


Allekirjoitustosite

SignSpace-palvelussa tehty allekirjoitus

Päiväys: 2021-12-22 09:59:01 (EET)


Tarkistuskoodi: I7IIISJKYKXQHHSQ6VCHMX5RN2LHG9FNFVHO
KCLTOG8DEPRAU791QZLEIDROJ24PJAF1071Y50DW6U9FR47MWH3
9CQ9HM9J1KU0XG7A3RBZIE99CH2LKVXPFIGUK1LK



 TTS 2022-2023_lopullinen.pdf (43 sivua)

on allekirjoitettu sähköisesti SignSpace-palvelussa osana useamman dokumentin sisältävää kokonaisuutta, johon kuuluu seuraavat dokumentit:

 Hakemuskirje 21.12.2021.pdf (1 sivu)

 TTS 2022-2023_lopullinen.pdf (43 sivua)

Nimi: **Vesa Silfver**
Rekisteröity koko nimi: **Vesa Petteri Silfver**
Organisaatio: **Motiva Oy**

Allekirjoituksen tyyppi: **Kehittynyt sähköinen allekirjoitus**
Tunnistamistapa: **Vahva**
Varmenteen haltija: **Vesa Silfver**
Varmenteen liikkeellelaskija: **Vastuu Group Oy**

Vesa Petteri Silfver

Allekirjoitettu 2021-12-22 09:59:01 (EET)

Dokumentin allekirjoittaja(t) on tunnistettu palvelussa seuraavasti

SignSpace® on sähköisen allekirjoittamisen palvelu, jonka tarjoaa SignSpace, Platform of Trust Oy, Business ID 2980005-2, Tarvonsalmenkatu 17 B, 02600 Espoo, Finland.

Tähän dokumenttiin liitetty allekirjoitus on eIDAS asetuksen (N°910/2014) mukainen sähköinen allekirjoitus.

Allekirjoittajat on tunnistettu palvelussa seuraavasti:

Kevyt – Käyttäjä on tunnistettu sähköpostin varmuuden kautta joko SignSpace-tilin rekisteröimisen yhteydessä tai tämän allekirjoitustapahtuman yhteydessä käyttäjän sähköpostiosoitteeseen lähetetyn kertakäyttöisen koodin avulla.

Vahva – Käyttäjä on tunnistettu vahvan tunnistamisen menetelmällä seuraavasti:

(a) allekirjoittaja on tunnistettu vahvan tunnistamisen menetelmällä tämän allekirjoitustapahtuman yhteydessä, tai

(b) allekirjoittaja on rekisteröitynyt SignSpace-käyttäjä, joka allekirjoittaa kehittyneellä sähköisellä allekirjoituksella (AES) käyttäen henkilökohtaista AES-varmennetta, Henkilö on kirjautunut palveluun SignSpace-tunnuksillaan ja hänen henkilöllisyytensä on varmistettu vahvan sähköisen tunnistamisen menetelmällä AES-varmenteen haun yhteydessä.

Allekirjoituksen autenttisuuden tarkistaminen

SignSpace-palvelu tarjoaa käyttöliittymän sähköisten allekirjoitusten tarkastamiseen. Palvelu on sekä palvelun käyttäjien, että ulkoisten tahojen käytössä. Palvelun avulla vastaanottaja voi varmistua, että hänelle toimitettu allekirjoitettu asiakirjakokonaisuus on alkuperäinen ja muuttumaton. Tarkistuspalvelussa käyttäjän palveluun lataamien tiedostojen eheys tarkistetaan ja näitä verrataan palvelussa tallennettuihin alkuperäisiin tietoihin.

Ohje SignSpace -palvelussa allekirjoitetun asiakirjan tarkistamiseen:

- Tarkistajalla tulee olla käytettävissään allekirjoitettu asiakirja sähköisessä muodossa.
- Asiakirja voi olla yksi PDF-tiedosto, jonka lopussa on allekirjoitussivu, tai yhden tai useamman tiedoston ja näihin liittyvän PDF-muotoisen allekirjoitussivun kokonaisuus.
- Tarkistaja avaa www.signspace.fi/verification-fi.html sivuston.
- Tarkistaja lataa palveluun allekirjoitetun asiakirjan allekirjoitussivuineen ja saa tiedon palvelun tekemien tarkistusten tuloksista.