

Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen osaamiskeskus

Kunskapscentrum för hållbar och innovativ upphandling

**Knowledge Centre for Sustainable and Innovative Public
Procurement**

TEM/1999/09.01.02/2017 KIJH verkostomainen osaamiskeskus-hanke

Päivitetty toiminta- ja taloussuunnitelma 2.2.2018



Sisällysluettelo

1. Toimintaympäristöanalyysi.....	3
1.1. Tausta	3
1.2. Nykytila ja toimintaympäristö	5
1.3. Kehitystarpeet	7
2. Osaamiskeskuksen visio ja hankkeen tavoitteet	9
3. Toteutus.....	11
3.1. Toteutuskonsepti.....	11
3.1.1 Työpaketit	11
3.1.2 Ydinverkoston yhteistyömalli	12
3.1.3 Verkostomaisuus	14
3.1.4 Ohjausryhmä.....	14
3.1.5 Sparrausryhmä.....	15
3.2. Konsortio	15
3.2.1 Hankkeen viestintä	16
3.3. Työpaketit.....	17
Työpaketti A Hankintojen strategisen johtamisen, mittaamisen ja vaikuttavuuden arvioimisen kehittäminen.....	17
Työpaketti B Vahvat ja vaikuttavat tilaajaryhmät	26
Työpaketti C Verkostomainen osaamisen kehittäminen ja vertaistuki.....	35
Työpaketti D Kansainvälistymällä kohti uusia markkinoita ja osaamista	44
Työpaketti E Viestintä ja vuorovaikutus	49
Työpaketti F Hankehallinnointi ja koordinointi	53
3.4. Toiminnan strateginen tiekartta	55
3.5. Toiminnan Gantt-kaavio	56
3.6. Osaamiskeskuksen vaikuttavuuskartta	57
3.7. Riskit	58
4. Taloussuunnitelma ja resursointi	61
5. Toiminnan jatkuvuus hankkeen jälkeen	63
LIITE 1 Osaamiskeskuksen ydinverkoston toimijoiden nykytoiminnot	64
LIITE 2 Osaamiskeskuksen ydintoimijoiden olemassa olevat verkostot.....	78

1. Toimintaympäristöanalyysi

1.1. Tausta

Julkisia hankintoja on mahdollista käyttää strategisena työkaluna kilpailukyvyyn, kestävän kehityksen ja yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämiseksi. Julkisiin hankintoihin käytetään noin 35 miljardia euroa vuosittain, joka on keskimäärin 16 prosenttia bruttokansantuotteesta. Hankinnoista lähes kaksi-kolmasosa tehdään kuntasektorilla. Vuoden 2017 alusta voimaan tullut hankintalaki antaa julkisille hankkijoille paremmat mahdollisuudet ja kannustaa tekemään entistä laadukkaampia, innovatiivisempia, kestävämpiä ja vastuullisempia hankintoja.

Pääministeri Sipilän hallitusohjelma

Hallitusohjelmassa on asetettu tavoite, että 5 % kaikista julkisista hankinnoista olisi innovatiivisia. Tämän yleisen tavoitteen lisäksi hallitusohjelman kärkihanketeemoihin sisältyy lukuisia mahdollisuuksia käyttää julkisia hankintoja hallitusohjelman tavoitteiden saavuttamiseksi biotalouden, puhtaiden ratkaisujen, työllisyyden, hyvinvoinnin, terveyden, digitalisaation ja kokeilujen alueilla.

Biotalous ja puhtaat ratkaisut

Hallitusohjelman "Biotalous ja puhtaat ratkaisut" osa-alueen strategisena kymmenen vuoden tavoitteena on nostaa Suomi bio- ja kiertotalouden ja puhtaiden ratkaisujen edelläkävijäksi.

Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomaisen osaamiskeskuksen perustaminen on yksi hallitusohjelman "Kiertotalouden läpimurto ja puhtaat ratkaisut käyttöön" -kärkihanketeeman loppukauden päätoimenpiteistä. Hallitusohjelman kevään 2017 puoliväliriihessä korostettiin hankintojen strategisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen merkitystä. Hankinnat tulisi nähdä työvälineenä strategisen tason tavoitteiden saavuttamiseen.

Kiertotalouden edelläkävijyyttä tavoitellaan Suomen Kierrolla kärkeen - kiertotalouden tiekartassa, joka julkaistiin Sitran koordinoimana syksyllä 2016. Tiekartassa julkinen sektori nähdään merkittävässä roolissa uusien kiertotaloutta tukevien ratkaisujen ja tuotteiden hankkijana. Lisäksi marraskuussa 2017 julkaistiin tiekartan toimenpideohjelma, joka sisältää hallituksen ja Sitran konkreettisia toimia kiertotalouden edistämiseksi vielä kuluvalle hallituskaudella. Toimenpideohjelmassa nähdään, että muun muassa innovatiiviset julkiset hankinnat ovat yksi tärkeimmistä toimista kiertotalouden valtavirtaistamiseksi Suomessa.

Hallitusohjelmassa on myös linjattu, että julkista sektoria kannustetaan hiilineutraaleihin energiaratkaisuihin ja se on osana "Hiilettömään, puhtaaseen ja uusiutuvaan energiaan kustannustehokkaasti" kärkihankkeen tavoitteita. Lisäksi tavoitteena on lisätä kysyntää puhtaiden ratkaisujen tuotteille ja palveluille hyödyntämällä hallitusohjelman 5 % tavoitetta innovatiivisille julkisille hankinnoille. Tavoitteena on myös lisätä yritysten kilpailukykyä synnyttämällä uutta liiketoimintaa ja kotimarkkinareferenssejä viennin edistämiseksi. Kärkihankkeen toimenpiteinä hyväksyttiin vuoden 2016 marraskuussa kansallinen energia- ja ilmastostrategia vuoteen 2030. Lisäksi syyskuussa 2017 julkaistiin Suomen keskipitkän aikavälin ilmastopolitiikan suunnitelma.

KAISU, joka linjaa keinoja kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseen päästökaupan ulkopuolisella sektorilla. Kuntien rooli ja merkitys edelläkävijöinä päästöjen vähentämisessä korostuu muun muassa kaavoituksessa, liikennesuunnittelussa ja joukkoliikenteessä.

Kesällä 2016 annettiin Valtioneuvoston periaatepäätös julkisten elintarvike- ja ruokapalveluhankintojen arviointiperusteista. Periaatepäätös on osa hallitusohjelman kärkihanketeemaa "Suomalainen ruuantuotanto kannattavaksi, kauppatase ja sininen biotalous nousuun". Periaatepäätöksessä edellytetään, että julkisissa elintarvike- ja ruokapalveluhankinnoissa tavoitellaan korkeaa laatua ja kokonaistaloudellista kestävyyttä.

Työllisyys ja kilpailukyky, hyvinvointi ja terveys

Hallitusohjelman työllisyys ja kilpailukyky osa-alueen yhtenä tavoitteena on, että työllisyysaste on nostettu 72 prosenttiin ja työllisten määrä on vahvistunut 110 000 henkilöllä. Lisäksi hyvinvointi ja terveys osa-alueen yksi kärkihanketavoitteista on luoda osatyökykyisille väyliä työelämään. Julkiset hankinnat voi toimia työkaluna niin työllisyysasteen nostamisessa kuin heikossa työmarkkina- asemassa olevien työllistämässä erityisesti avoimille työmarkkinoille.

Hallitus päätti myös puoliväliriihessään, että se aikoo hyödyntää tulosperusteista rahoitussopimusta (SIB-malli) muun muassa nuorten syrjäytymisen vähentämiseen ja työllisyyskokeiluihin. SIB-mallin avulla voidaan esimerkiksi varmistaa oikea-aikainen ja tarpeen mukainen tuki lapsen, nuoren ja perheen erilaisiin tarpeisiin. SIB-mallin avulla hankkeisiin kytketään yksityistä rahoitusta, ja palveluhankinnat toteutetaan innovatiivisia hankintakäytäntöjä ja tulosperusteisia sopimuksia hyödyntäen.

Digitalisaatio ja kokeilut

Digitalisaatio luo mahdollisuuksia tehostaa ja sujuvoittaa julkisia palveluita kaikilla sektoreilla. Digitalisaatio edistää käyttäjälähtöisyyttä ja toimintatapojen uudistamista. Digitalisaation avulla voidaan viedä myös kiertotaloutta ja vähäpäästöisyyttä suurin harppauksin eteenpäin. Elinkeinoelämälle digitalisaation tehokas integrointi ratkaisuihin ja palveluihin on elinehto.

Hallituksen tavoite on, että Suomi on maailman paras innovaatio- ja kokeilu ympäristö vuoteen 2025 mennessä. Kokeilujen tekemisen haasteena on ensi sijassa toimintakulttuuri.

EU-politiikka

Komissio julkaisi 3.10.2017 suosituksensa julkisten hankkijoiden ammatillistamisesta. Komission mukaan jäsenvaltioiden tulisi pyrkiä siihen, että hankintoja hoidetaan ammattimaisesti. Suosituksessa on esitetty tähän erilaisia näkökulmia. Koska kyseessä on suositus, se ei ole jäsenvaltioita sitova, mutta aloite on hyvä huomioida osaamiskeskuksen toiminnassa. Suosituksen lisäksi paketti sisältää hyvien käytänteiden työkalupakin, johon on kerätty hyviä käytänteitä hankintojen ammatillistamisesta eri jäsenmaista. Ydinverkoston toimijat tähtäävät siihen, että osaamiskeskuksen toimintakonseptista muodostuu hyvä käytäntö, jota Suomi voi markkinoida muille EU:n jäsenmaille."

1.2. Nykytila ja toimintaympäristö

Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen nykytila

Innovatiiviset hankinnat ovat parhaimmillaan strategista hankintaa, sillä niiden avulla voidaan tuottaa parempia palveluja kustannustehokkaasti ja vastata mm. kuntien ympäristö- ja ilmastotavoitteisiin taloudellisesti kestäväällä tavalla. Tämä edellyttää usein vaativampaa tai erilaista hankintaosaamista kuin mihin hankkija on aiemmin tottunut. Käytännössä innovatiiviset hankinnat ovat kuitenkin toteutuneet Suomessa pitkälti kokeilujen ja pilottien kautta (Valovirta et al., 2017; Alhola et al., 2016) ja niiden järjestelmällinen toteuttaminen osana strategista hankintatoimea puuttuu.

Innovatiivisten julkisten hankintojen rooli kysyntälähtöisen innovaatiopolitiikan ohjauskeinona korostuu uusia teknologioita hyödyntävien ratkaisuiden kehittämisessä ja markkinoiden avaamisessa sekä diffuusiossa. Suomen etu on hyödyntää paikalliset markkinaolosuhteet, vaativa kysyntä ja syntyneet referenssit viennin edistämässä.

Suomi sijoittuu viidenneksi maailman innovatiivisimpien maiden joukossa (Global innovation index, 2016) ja lähitulevaisuudessa innovaatioiden odotetaan syntyvän erityisesti puhtaan teknologian yrityksissä (WWF, Cleantechgroup). Innovaatioiden ja muutoksen keskeinen käyttövoima on digitalisaatio ja alustatalous, joka hyödyntää uusia teknologioita kuten IoT, lohkoketjuja, tekoälyä ja datataloutta. Vaikka Suomella on hyvät digitalisaation edellytykset, jäämme jälkeen digitalisaation hyödyntämisessä. Innovatiivisten hankintojen tulee vauhdittaa julkisen sektorin digitalisaatiota ja edistää yritys yhteistyöhön perustuvia rohkeita toimintamalleja.

Innovatiiviset julkiset hankinnat ovat yleistyneet Euroopassa viime vuosina (Uyarra, 2013), mutta niiden innovaatio- ja ilmastotavoitteiden ohjauskeinopotentiaali ei ole toteutunut toivotussa laajuudessa (European Commission, 2016). Esimerkiksi liikenteen neljän miljardin vuotuiset hankinnat mahdollistavat liikkumista sujuvoittavien digitaalisten ratkaisujen ja vähähiilisen kaluston sekä kestävä liikunnan palveluiden käyttöönoton. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteensä lähes 18 miljardin hankintavolyymi voidaan hankintojen avulla ohjata vastaamaan sote-uudistuksen tavoitteisiin ja väestön ikääntymisen mukanaan tuomiin haasteisiin.

Merkittävin kiinteän pääoman investointityyppi julkisella sektorilla on rakentaminen, jonka vuotuinen viiden miljardin volyyymi voidaan kohdistaa puhtaan sisäilman, toimivuuden, materiaali- ja energiatehokkuuden takaaviin ratkaisuihin. Digitaalisten ratkaisujen innovatiivisia hankintoja tulee toteuttaa kaikilla toimialoilla mahdollistaen prosessien tuottavuuden ja palvelujen vaikuttavuuden parantamisen.

Kestävien hankintojen nykytila

Kunnissa huomioidaan kestävyystavoitteita vaihtelevasti. Tavoitteita on asetettu melko yleisellä tasolla ja vain harva on määrittänyt niitä tarkemmin (Alhola-Kaljonen 2017).

Toteuttamalla sosiaalisesti vastuullisia hankintoja voidaan tukea esimerkiksi työllistämistä, parempia työoloja sekä ihmisoikeuksien toteutumista. Julkisten hankintojen mahdollisuuksia työllisyyden lisäämiseksi on toistaiseksi kokeiltu Suomessa tavoitteellisesti vasta muutamissa kunnissa. Potentiaali erityisesti heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistämiseen on suuri niin työvoimaintensiivisillä palvelu- ja urakkahankinta-aloilla kuin suurissa materiaalihankinnoissa.

Valtion ja kaupunkien väliset kasvusopimukset

Kesäkuussa 2016 ministeriöt TEM:in johdolla allekirjoittivat kasvusopimukset, jotka valtio solmi pääkaupunkiseudun kuntien sekä Joensuun, Lappeenranta-Imatran, Tampereen, Turun ja Vaasan kanssa. Niissä sovittiin keskeisimmistä strategisista kehittämisen kokonaisuuksista. Yksi teema on innovatiivisten ja kestävien hankintojen edistäminen. Kasvusopimuskaupungit laativat omia tiekarttoja kestävien ja innovatiivisten hankintojen toteuttamiselle.

Valtionhallinnon innovatiivisten hankintojen toimenpidesuunnitelma

Työ- ja elinkeinoministeriön johdolla on laadittu koko valtionhallintoa läpäisevä toimenpidesuunnitelma valtion innovatiivisten hankintojen toteuttamiselle. Suunnitelma on laadittu yhteistyössä ministeriöiden ja virastojen kanssa. Konkreettinen suunnitelma sisältää toimenpiteitä jotka koskevat johtamista, tiedon jakamista, osaamista ja konkreettisten työkalujen kehittämistä ja soveltamista. Toimenpidesuunnitelmaa viedään käytäntöön loppuvuodesta 2017 alkaen konkretisoimalla strategisia toimenpiteitä hallinnonaloittain.

Kuntien hankintojen strateginen johtaminen

Kunnissa hankintojen strategisen johtamisen taso vaihtelee. Osa kunnista ja kaupungeista on ottanut aktiivisen strategisen roolin ja edistää edelläkävijätasolla mm. kestäviä ja innovatiivisia hankintoja osana kokonaisvaltaista kuntajohtamista. Kunnat ovat kehittäneet hankintakäytäntöjään edistämään esimerkiksi energiatehokkuutta ja työllistämistä hankintojen osana. Muutamalla kaupungilla on olemassa hankintojen strateginen tiekartta. Kunnat ovat olleet Suomen tasolla edelläkävijöitä myös hankintoja koskevan ostodatansa julkaisussa avoimena lähdekoodina.

Osalla kuntataustaisista toimijoista hankintoja tehdään aktiivisesti ja ammattimaisesti, mutta niiden kokonaisvaltaisessa johtamisessa on vielä kehitettävää. Kipupisteiksi saattaa tällöin muodostua se, että kunnassa ei ole tehty päätöksiä koskien hankintojen strategisia linjauksia. Tämä taas johtaa siihen, että hankintavolyymia ei ohjata kokonaisvaltaisesti johonkin suuntaan ja toiminta voi olla osin epäjohtonmukaista.

Julkisia hankintoja tulee johtaa osana talous- ja elinkeinopolitiikkaa, eikä omana erillisenä saarekkeenaan. Myös OECD on kiinnittänyt huomiota siihen, ettei Suomi ota palvelu- ja tuotehankinnoistaan kaikkea hyötyä irti. Maailmalla on runsaasti esimerkkejä innovaatioista, joiden syntyyn julkinen sektori on antanut ostoillaan kunnan sysäyksen. Niitä ovat muun muassa GPS-paikannus ja kosketusnäyttöteknologia.

Vaikuttavuushankinnat

Perinteinen suoriteperusteinen lähestymistapa ei jätä juurikaan tilaa uudelle ajattelulle. Kun hankintayksikkö määrittelee tarkoin hankinnan kohteena olevan palvelun tai palveluketjun, palveluntarjoajan tehtäväksi jää lähinnä kokonaisuuden hinnoittelu. Tällöin palveluntuottajalle ei jää kannustetta tai edes mahdollisuutta parantaa palvelunsa vaikuttavuutta tuotekehityksen tai innovoinnin kautta.

Tulosperusteisuus kääntää kuvion toisinpäin: se antaa markkinoiden kehittää ja kokeilla uusia toimintamalleja, innovoida. Julkisen sektorin ostaja määrittelee vaikuttavuustavoitteet ja niiden saavuttamista parhaiten kuvastavat mittarit. Tämän jälkeen palveluntarjoajat ehdottavat keinoja, jotka vievät tehokkaimmin kohti asetettuja tavoitteita. Parhaimmillaan julkinen raha ei liiku ennen kuin tavoitteiden saavuttaminen on todennettu.

Sitran johtaman vaikuttavuusinvestoimisen toteutustoiminnan puitteissa on tällä hetkellä käynnissä, käynnistymässä tai suunnitteluvaiheessa yhteensä seitsemän SIB-teemarahastoa (hankekokonaisuutta): Julkisen sektorin työhyvinvoinnin edistäminen, Maahanmuuttajien nopea työllistyminen ja kotoutuminen, Lasten, lapsiperheiden ja nuorten hyvinvoinnin edistäminen, Työllistymisen edistäminen, Ikääntyneiden itsenäisen toimintakyvyn tukeminen, Tyypin 2 diabeteksen ehkäisy. SIB-prosesseissa on mukana mm. yhteensä lähes 50 eri kuntaa, useita eri ministeriöitä (esim. TEM ja STM) ja asiantuntijalaitoksia (esim. THL ja TTL) ja kymmeniä erilaisia palveluntuottajia (oy ja ry). Näiden lisäksi varhaisessa suunnitteluvaiheessa on ensimmäinen ympäristövaikuttavuusinvestointihanke (EIB).

1.3. Kehitystarpeet

Julkiset hankinnat keinona kannustaa markkinoita kehittämään uusia ratkaisuja sekä vähentää hallinnon resurssien tuhlausta ovat tulleet entistä tärkeämmäksi. Monet kunnat ja valtion organisaatiot Suomessa ovat luoneet uusia toimintamalleja ja onnistuneet kunnianhimoisella hankintapolitiikalla vaikuttamaan myös markkinoihin. Hyödyntämättömiä mahdollisuuksia on kuitenkin vielä paljon. Hankintaosaamisen systemaattinen parantaminen sekä parhaiden käytäntöjen ja uusien toimintamallien kehittäminen ja monistaminen mahdollistaisi kuntien kannalta kustannustehokkaamman toiminnan ja innovaatioiden kehittämisen ja laajemman hyödyntämisen.

Kestävien hankintojen avulla voidaan vastata kuntien ympäristö- ja ilmasto- sekä vastuullisuustavoitteisiin taloudellisesti järkevällä tavalla ja tuottaa samalla laadukkaita palveluja kuntalaisille. Hankintojen edistämistoimien tulee yhtäältä taata kestävien ratkaisujen ja hyvien käytäntöjen levittäminen ja toisaalta tarjota mahdollisuuksia uusien innovatiivisten ratkaisujen markkinoille tuloon hankintojen kautta.

Kestävien hankintojen tekemisessä haasteiksi ja pullonkauloiksi koetaan muun muassa hankintojen vähäinen resursointi ja niiden hajautuneisuus eri yksiköihin, kokonaiskustannustarkastelun puuttuminen, markkinavuoropuhelun vähyys sekä hankintakulttuuri, joka painottaa virheetöntä hankintamenettelyä. Kestävä kokonaisratkaisu tai hankintojen vaikuttavuuden arviointi voivat siten jäädä varjoon.

Hinnan käyttö ja vahva painotus päätöksenteossa voi johtua hankinnan tarpeen, laadun ja kestävyyskriteerien määrittelyn vaikeudesta tai käytettävissä olevasta budjetista. Hankintayksiköiden päätöksenteossa painavat budjettirajoitteet, varsinkin jos päättäjät eivät ole riittävän tietoisia kestävien hankintojen elinkaarenaikaisista kustannushyödyistä ja vaikutuksesta talouteen, ympäristöön ja elinkeinoelämään. Myös liikelaitoksissa ja julkisomisteisissa yhtiöissä päätöksiä tehdään usein puhtaasti liiketaloudellisin perustein, huomioimatta ympäristönäkökohtia riittävästi.

Vastuullisesti toimivat ja ympäristöasioissa kunnianhimoiset edelläkävijäyritykset eivät koe saavansa riittävästi tunnustusta ja kilpailuetua julkisissa kilpailutuksissa. Asetettuja vaatimuksia ei seurata eikä todentamista oteta riittävän vakavasti. Edelläkävijäyritykset toivovat hankintayksiköiltä rohkeutta asettaa vaatimuksia ja myös valvoa niiden todentamista. Yritykset, jotka haluavat pärjätä myös kansainvälisessä kilpailussa kunnioittavat vaativia asiakkaita ja haluavat, että asetettuja tavoitteita ja vaatimuksia myös seurataan. Vaativat asiakkaat auttavat yritystä kehittymään.

Vaikka osaaminen ja tietoisuus kestävästä hankinnoista ovat lisääntyneet, hankintoihin käytettävissä olevat resurssit ovat vähentyneet. Tämä viestii hankintojen vähäisestä strategisesta roolista julkishallinnon organisaatioissa, tai siitä, että ympäristö- tai sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteet eivät jalkaudu strategiatasolta käytäntöön. Jalkautuksen edellytys on hankintojen hyvä johtaminen, selkeä viestintä, selkeiden ja konkreettisten tavoitteiden asettaminen, niiden kohdentaminen toimialoille ja riittävien resurssien kohdentaminen hankintojen tekemiseen.

Julkiset hankinnat eivät ole ”vain” hankintoja, vaan niiden kautta voidaan tavoitella huomattavia myönteisiä muutoksia suomalaisessa yhteiskunnassa. Verovarojen käyttö julkisten hankintojen osalta on perustuttava mahdollisimman usein vaikutusten ja vaikuttavuuden, ei suoritteiden ja toiminnan, hankintaan. Esimerkiksi uusien maakuntien hankintakulttuurin rakentamisessa on tärkeää huomioida jo heti alusta pitäen tulostavoitelähtöisyys ja vaikuttavuus. Vaikuttavuuden hankinnan avulla toiminnan painopistettä on mahdollista kestävästi hyvinvoinnin luomisen suuntaan. Samalla se antaa työkalun syntyneiden ongelmien nykyistä tuloksellisempaan hoitoon – ja painopisteen muuttamiseen edistävään toimintaan. Julkisten hankintojen toimintamalleja kehittämällä voidaan palveluita muuttaa aikaisempaa tehokkaammiksi ja vaikuttavammiksi. Tulosorientaatiolla ja tiedolla johtamalla ohjataan resurssit optimaalisesti ja mahdollistetaan jatkuva toiminnan kehittäminen ja innovointi yhä vaikuttavampien palveluiden saamiseksi. Vaikuttavuuden hankinnan osaamisen lisäämisen tarve on ilmeinen.

2. Osaamiskeskuksen visio ja hankkeen tavoitteet

Osaamiskeskuksen visio:

Julkiset hankinnat tunnistetaan merkittävänä osana julkishallinnon johtamista, tehokkaana keinona toteuttaa strategisia tavoitteita ja aikaansaada vaikuttavuutta.

Julkisissa hankintayksikössä on asetettu kestäville ja innovatiivisille hankinnoille strategisia tavoitteita ja Suomessa kokeillaan rohkeasti ja ennakkoluulottomasti uusia toimintamalleja hankintojen toteuttamisessa yhteistyössä yritysten ja tutkimusorganisaatioiden kanssa.

Julkinen sektori avaa kysynnällään markkinoita, edistää liiketoimintalähtöisten alustojen muodostumista ja luo kasvun edellytyksiä yrityksille.

Uskomme siihen, että tekemällä yhdessä saamme aikaan enemmän ja paremmin kuin yksittäisinä toimijoina.

Osaamiskeskushankkeen yleiset tavoitteet ja pitkän aikavälin vaikuttavuusmittarit

1. Julkiset hankinnat vievät eteenpäin hallituksen politiikkatavoitteita

Tulosmittari: Kestävyystavoitteita ja innovatiivisuutta toteuttavien hankintojen lukumäärä/vuosi. Hankinnoilla edistettyjen edelläkävijäyritysten kotimaareferenssien määrä. Business Finlandin Innovatiiviset julkiset hankinnat rahoitushakuun ehdotettujen hankkeiden määrä. Numeerinen luku tarkentuu hankkeessa tehtävän alkumittauksen pohjalta.

Pitkän aikavälin vaikuttavuusmittari: Hankinnoilla on vähennetty julkisen kulutuksen ilmastopäästöjä ja muita haitallisia ympäristövaikutuksia, lisätty energiatehokkuutta, vähennetty jätemääriä ja lisätty kierrätystä ja uusio- sekä biopohjaisten materiaalien hyödyntämistä. Hankinnoilla on edistetty kestävää hyvinvointia muun muassa lisäämällä työllisyyttä. Julkiset hankinnat ovat vauhdittaneet julkisen ja yksityisen rajapintoihin perustuvien digitaalisten alustojen sekä edelläkävijäyritysten kasvua muun muassa cleantech-toimialalla.

2. Julkinen hankinta tunnistetaan johtamisen välineenä ja sitä käytetään aktiivisesti

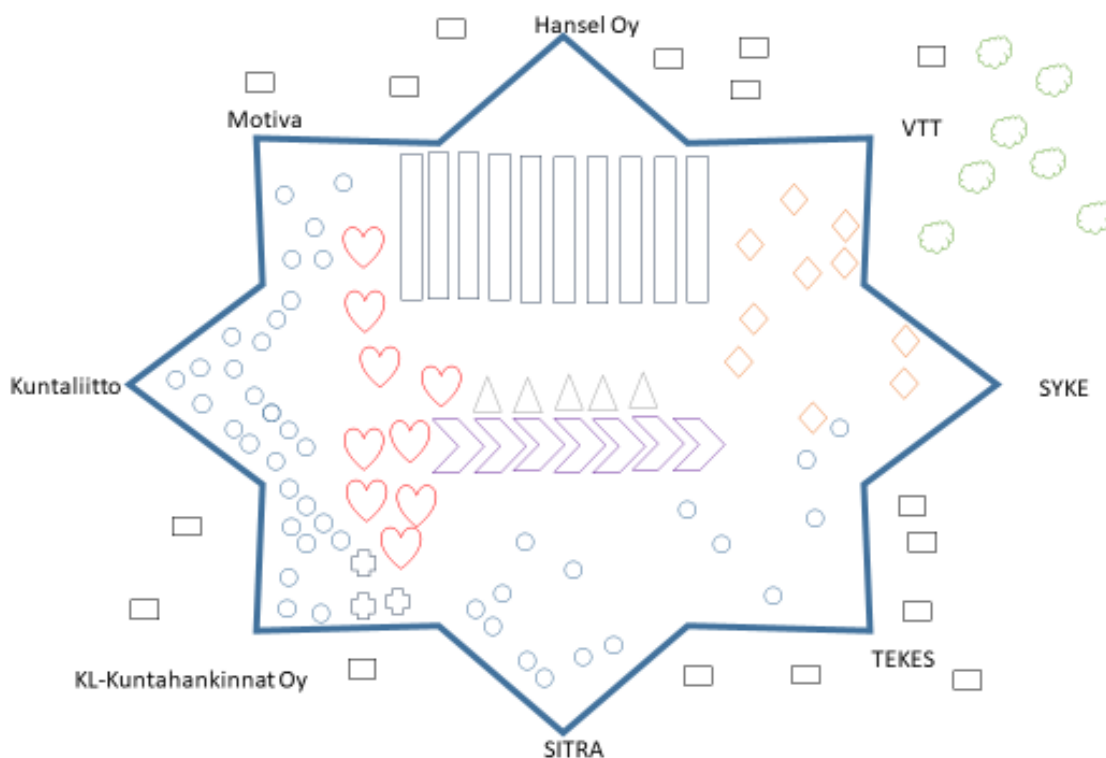
Tulosmittari: Vaikuttavuustavoitteita sisältävien hankintayksiköiden strategioiden sekä niitä toteuttavien tiekarttojen ja muiden jalkautustyökalujen lukumäärä. Numeerinen luku tarkentuu hankkeessa tehtävän alkukartoituksen pohjalta. Hankintojen Green deal sopimusten määrä.

Pitkän aikavälin vaikuttavuusmittari: Julkisille hankinnoille on asetettu strategioihin pohjautuvat vaikuttavuustavoitteet ja niiden toteutumista seurataan.

3. Hankintayksiköt jakavat avoimesti tietoa omista kokemuksistaan ja oppivat toisiltaan

Tulosmittari: Tilaajaryhmiin, kansallisiin ja kansainvälisiin verkostoihin, mentorointi- ja vaihto-ohjelmiin sekä kokeiluihin osallistuneiden hankinta-asiantuntijoiden lukumäärä on vähintään 100 hankinta-ammattilaista vähintään 50 eri hankintayksiköstä.

Pitkän aikavälin vaikuttavuusmittari: Julkisella sektorilla on vahva vaikuttavien hankintojen osaaminen.



KUVA 1 Osaamiskeskuksen verkostomaisuus.

Kuvan yksi symbolit edustavat osaamiskeskuksen eri sidosryhmiä: kuntia, valtion hankintayksiköitä, sairaanhoitopiirejä, seurakuntia, tulevia maakuntia, yrityksiä ja toimialaliittoja. Osaamiskeskuksen ydinverkoston toimijat kokoavat sidosryhmiä yhteen ja kannustaa niitä vaihtamaan tietoa ja oppimaan toisiltaan. Verkosto pyrkii vaikuttamaan siihen, että riippumatta hankintayksikön taustaorganisaatiosta eri hankinta-asiantuntijat keskustelevat keskenään ja vaihtavat avoimesti kokemuksia. Verkosto auttaa myös hankintayksiköitä käymään entistä parempaa dialogia markkinatoimijoiden kanssa.

3. Toteutus

3.1. Toteutuskonsepti

Tässä kappaleessa esitellään hankkeen toteutuskonseptin ehdotus.

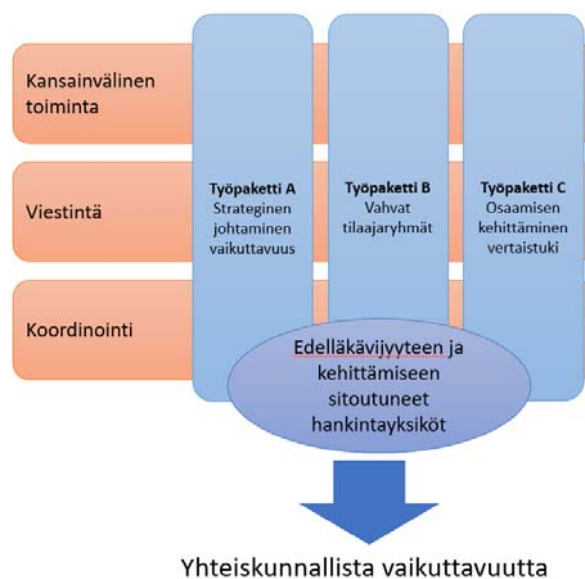
3.1.1 Työpakettit

Hanke toteutetaan seitsemän työpaketin kautta, joiden sisältö on kuvattu alla ja tarkemmin *kappaleessa 3.3. Työpakettit*. Työpakettit priorisoivat ja aikatauluttavat toimintaansa ja tehtäviä toimenpiteitä hankkeen kuluessa saavuttaakseen tulostavoitteet. Osaamiskeskuksen ydinverkosto täsmentää yhdessä hankkeen kokonaissuunnitelmaa puolivuositain ottaen huomioon kohderyhmän erityistarpeet, vaikuttavuusmahdollisuudet sekä toimintaympäristön muutokset (ns. harkittu ketteruus). Ohjausryhmä hyväksyy päivitetyn suunnitelman.

- Työpaketti A Hankintojen strategisen johtamisen, mittaamisen ja vaikutusten arvioimisen kehittäminen
- Työpaketti B Vahvat ja vaikuttavat tilaajaryhmät
- Työpaketti C Verkostomainen osaamisen kehittäminen ja vertaistuki
- Työpaketti D Kansainvälistymällä kohti uusia markkinoita ja osaamista
- Työpaketti E Viestintä ja vuorovaikutus
- Työpaketti G Hankehallinnointi ja koordinointi

Työpakettien vetäjät vastaavat työpakettien toimintasuunnitelmista, niiden aikataulutuksesta sekä budjetista. Lisäksi he vastaavat työpakettien liittämisestä hankkeen kokonaisuuteen sekä tarpeen mukaan reagoinnista poikkeustilanteisiin. Työpakettien vetäjät ohjaavat paketin toimintaa ja edustavat sitä ulospäin osana osaamiskeskusta. Työpaketin vetäjät raportoivat koordinaattorille.

Hankkeen rakenne on kuvattu alla kuvassa kaksi. Toimintaa ohjaavat pitkän aikavälin politiikkatavoitteet (energia- ja ilmastostrategia, bio- ja kiertotalouden tavoitteet, kilpailukyky- ja työllisyystavoitteet).



KUVA 2 Osaamiskeskushankkeen rakennetta kuvaava malli

Työpakettien sisältöihin on saatu ideoita ja painopisteitä hakemusprosessivaiheessa pidettyjen työpajojen perustella. Työpajoissa käsiteltiin lyhyesti osaamiskeskuksen ideaa. Sen jälkeen hankintayksiköiden edustajat esittivät toiveita siitä, mitkä konkreettiset toimenpiteet olisivat eniten tarpeellisia kullakin substanssialueella. Työpajoihin osallistuivat (tapaamisen kohderyhmästä riippuen) valtion, kuntien ja seurakuntien hankintayksiköt. Asiaa käsiteltiin hankehakuvaiheessa yhdeksässä työpajassa. Työpajoista saatua palautetta ja toiveita on käsitelty työpakettien sisällön laadinnan yhteydessä. Tästä huolimatta työpakettien sisältöä ja toimenpiteiden ohjautumista on syytä vielä käsitellä uudelleen asiakkaiden (hankintayksiköt) kanssa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että asiakkailta saatu palaute osaamiskeskukselle on yleisellä tasolla yhtenäinen. Käytännönläheiselle ohjeistukselle ja neuvonnalle, informaatio-ohjaukselle, hyvälle käytännölle ja hankintojen kehittämistyölle on suuri tarve.

Keskeisimmät toimenpiteet lähimmän kahden vuoden aikana karkealla tasolla esitettynä:

6 kk

- Kartoitustyö (strategiat, osaaminen, mittaus) (A,C)
- Edelläkävijäorganisaatioiden ja yhteisten tarpeiden tunnistaminen ja tilaajaryhmä toimintamallin konseptointi (B)
- Green Deal sopimustyön aloitus osana tilaajaryhmätyötä (B)
- Alueellisten muutosagenttien haku (C)
- Osaamiskeskuksen yhteisen tietopohjan kokoaminen, verkkopalvelun kehittäminen ja markkinointi (C,E)

12 kk

- Strategisen johtamisen valmennukset ja muut kehittämistoimenpiteet (A)
- Aktiivinen tilaajaryhmätyö käynnistyy (B)
- Muutosagenttien valmennus, alueelliset verkostot aloittavat toimintansa (A)
- Osaamisen kehittämisen toimenpiteiden käynnistys kartoituksen pohjalta (C)
- Kestävien ja innovatiivisten hankintojen mittauspilottien toteutus. (A)

24 kk

- Kansainvälinen hankintaverkostoyhteistyö ja mahdollinen vaihto-ohjelma toteutetaan (A)
- Tiekarttatyön perustietojen jakaminen ja edelläkävijöiden jatkojalostus (A)
- Mittauspilotoinnin laajentaminen sekä sektori/aluekohtaisen seurannan kehittäminen (A)
- Aktiivinen tilaajaryhmätyö jatkuu (B)
- Vertaistuen ja uusien osaamisen kehittämisen konseptin vakiinnuttaminen alueilla (C)

3.1.2 Ydinverkoston yhteistyömalli

Ydinverkoston toimijat pitivät hankehakuvaiheessa yhteisen työpajan siitä, miten ydinverkosto toimii yhdessä. Työpajassa hahmoteltiin myös sitä, mitä asioita on vielä pohdittava toiminnan alussa ja minkälaisilla periaatteilla verkosto toimii.

Ydinverkosto määrittää toiminnalleen palvelulupauksen hankkeen alussa. Palvelulupauksen avulla tuotteistetaan palvelut eli määritellään se, mitä verkosto tekee ja mitä se ei tee sekä se, mitä

lisääarvoa verkoston toiminta tuottaa. Palvelulupaus sisältää täten kohdennettuja palvelupolkuja eri kohderyhmille. Verkosto nojaa vahvasti asiakkaiden (hankintayksiköiden) osallistumiseen ja osallistamiseen. Toiminnan alussa toimintasuunnitelman eri osia tarkennetaan asiakaskunnalta saadun palautteen pohjalta.

Ydinverkoston toimintamallia jatkokehitetään hankkeen alussa käyttäen ns. Business Model Canvas -mallia. Tämän avulla määritellään tarkemmin toimintaa suhteessa asiakkaisiin, toiminnan arvoihin, keskinäiseen toimintaan sekä resursseihin.

Ydinverkoston tunnistettuja toimintaperiaatteita ovat hakuprosessivaiheessa pidetyn työpajan perusteella ainakin:

- Perustamme toimintamme yhdessä sovittuihin tulostavoitteisiin ja niiden vaikuttavuuden mittaamiseen. Tämä periaate tarkoittaa esimerkiksi, että verkoston toimijat asettavat yhdessä kunnianhimoiset, konkreettiset ja mitattavat tavoitteet toiminnalle. Tavoitteet muodostetaan verkoston tuottamasta lisäarvosta. Emme harrasta sivustajohtamista tai piilotarkoituksia.
- Sitoudumme toimintamme tavoitteisiin niin, että huomioimme kunkin organisaation toiminnan reunaehdot. Osaamiskeskuksen toiminnan piirissä yhteisen tavoitteen edistäminen ohittaa yksittäisen toimijan edun. Tämä periaate tarkoittaa käytännössä, että sitoutamme jokaisen organisaation johdon toimintaan, emmekä mitätöi toiminnan tuloksia toimimalla eri suuntiin.
- Toimimme harkitun ketterästi. Tämä tarkoittaa sitä, että havainnoimme toimintaympäristöä ja peilaamme sitä omaan toimintaamme. Mukautamme toimintaamme tarvittaessa.
- Arvostamme jokaisen tekemistä ja jaamme rooleja osaamisen perusteella. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jaamme keskenämme osaamistamme ja autamme toisiamme. Lisäksi annamme toiselle työrauhan omalla vastuualueellaan. Silti nostamme jonkin asian keskusteluun, jos aihetta on.
- Sovellamme verkostomaisen yhteistyön johtamista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että sovimme yhteiset pelisäännöt ja noudatamme niitä. Emme mm. luo toiminnallamme siloja, emme jätä toisia ulkopuolelle, emme jätä koordinaattoria ilman tukea, emmekä kyseenalaista toistemme rooleja.

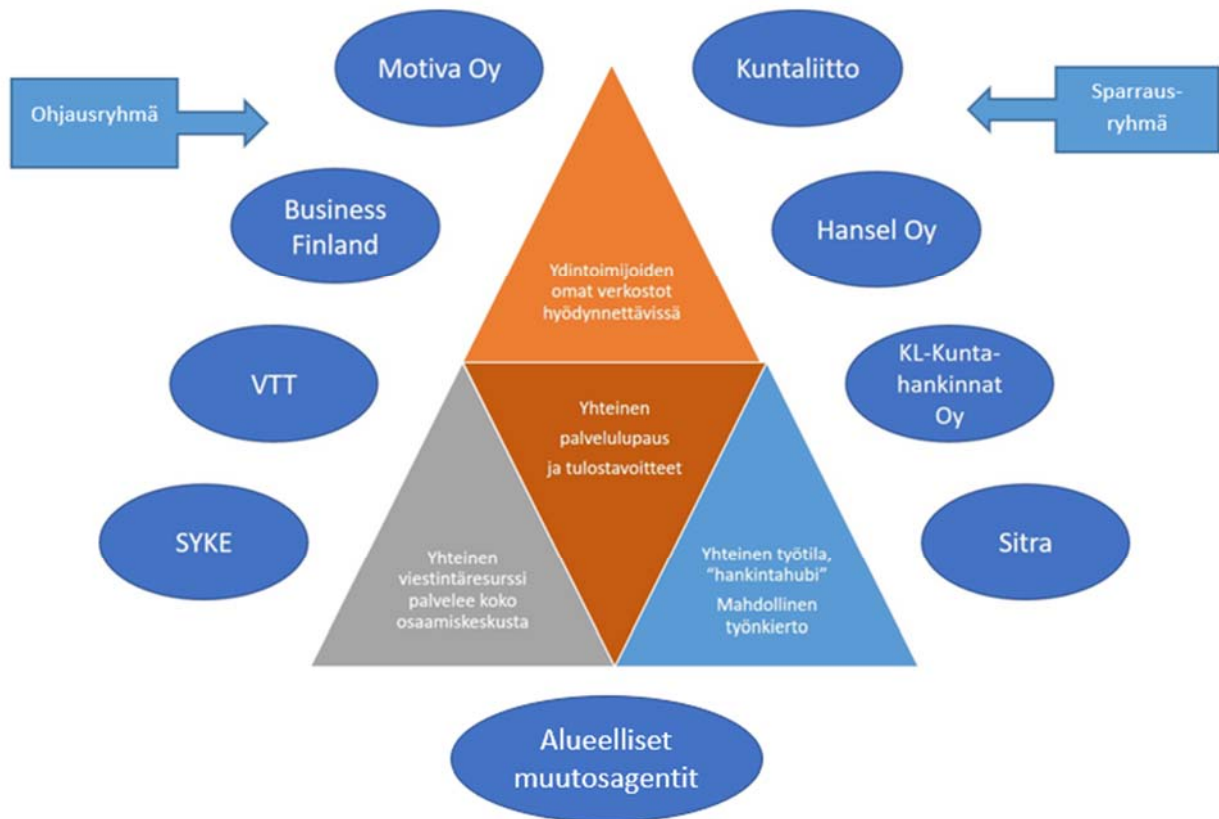
Koordinaattorin tehtävänä on ohjata toimintaa sovittujen periaatteiden mukaan.

Tehokas keskinäinen tiedonkulku on hankkeen suuri haaste. Tätä yritetään turvata muun muassa sillä, että verkoston toimijoilla on selkeä ja säännöllinen palaverikäytäntö, jolla varmistetaan verkoston sisäistä tiedonvaihtoa ja toimintatapojen luontia, joka on kriittistä etenkin toiminnan käynnistymisvaiheessa. Verkostolle otetaan käyttöön sähköinen työskentelyalusta sekä nopeammat tiedonvaihtotavat (esimerkiksi chat, Whatsapp).

Verkosto selvittää toimintakauden alussa fyysisen työtilan mahdollisuutta Helsingin keskustasta. Tällainen ”HankintaHub” olisi avoin myös kaikille verkoston asiakkaille.

Verkoston toimijoiden kesken järjestetään mahdollisuuksien mukaan työvaihtoa ja työnkiertoa.

Verkosto palvelee molemmilla kotimaisilla kielillä sekä kommunikoi tarpeen mukaan englanniksi.



KUVA 3 Osaamiskeskuksen toimintamalli

3.1.3 Verkostomaisuus

Osaamiskeskuksen toiminta on verkostomaista. Jokaisen ydintoimijan omat verkostot ovat hyödynnettävissä yhteisen tietopohjan kehittämisessä ja toiminnan viestinnässä. Keskukseen prosessit ovat osallistavia ja pohjautuvat pitkälti yhdessä kehittymiseen. Eri toimijoiden sitouttaminen verkostomaiseen toimintaan on tärkeää toiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden kannalta ja tämä edellyttää kannusteiden luomista verkostoon osallistumiseen.

Hankekonsortion nykyiset verkostot ovat kuvattu tarkemmin liitteessä 2.

3.1.4 Ohjausryhmä

Verkostoa ohjaa rahoittavan ministeriötyöryhmän osoittama ohjausryhmä. Ohjausryhmä vastaa hankkeen ohjauksesta ja seurannasta sekä koordinaation tukemisesta. Ohjausryhmä vastaa myös tarvittaessa tehtävistä toiminnan suunnan muutoksista.

Ydinverkoston toimijat suunnittelevat ohjausryhmän toimintamallin ja toimintasuunnitelman yhdessä rahoittavan ministeriötyöryhmän kanssa. Ohjausryhmä kokoontuu kaksi kertaa kalenterivuodessa.

3.1.5 Sparrausryhmä

Ydinverkoston ja työpakettien toimintaa hankkeen aikana kommentoi ja haastaa ns. sparrausryhmä. Sparrausryhmään kutsutaan Suomen hankinta-ammattilaisten parhaimmistoa sekä muita toiminnan kehittämisen ja kehittymisen kannalta olennaisia henkilöitä.

Ryhmän kokoonpanoa ja kokoa muutetaan hankkeen eri välietappien mukaisesti. Hankkeen alussa sparrausryhmän toiminta keskittyy verkostomaisen toiminnan käynnistämiseen ja olennaisten toimijoiden osallistamiseen. Näin ollen ryhmän kokokin on pienempi.

Toiminnan käynnistyttyä sparrausryhmän olennaisena tehtävänä on arvioida hankkeen kokonaisuutta ja sen suhdetta toimintaympäristöön. Sparrausryhmän tehtävänä on havainnoida toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja sitä, miten hankkeen toiminta kohdistuu oikeille toimijatahoille. Ryhmän jäsenten tehtävänä on myös haastaa hankekokonaisuutta ja pohtia uudenlaisia toimintatapoja. Sparrausryhmä myös tuo näkemyksiä käytännön toiminnasta ja uusista avauksista.

Hankkeen loppuvaiheessa sparrausryhmän toiminnan fokus keskittyy siihen, miten hankkeen aikana luodut toimintamallit saadaan vakiinnutettua ja millä edellytyksillä toiminnot voisivat jäädä osaksi toimintakulttuuria hankkeen loputtua.

Sparrausryhmän kokoonpano vaihtelee toimintakauden ja toiminnan pääasiallisen kohdistumisen mukaisesti. Sparrausryhmä kokoontuu tarpeen mukaan. Hankkeen sparrausryhmän alustava ja osittain vahvistamaton kokoonpano vuodelle 2018 olisi:

- Hankintastrategikko: Marjukka Manninen/ Pohjois-Pohjanmaan sote
- Yritysedustaja: Nimi varmistuu myöhemmin
- Hankinta-asiantuntija: Veera Lavikkala, Espoon kaupunki
- Verkosto-osaaja: Anssi Tuulenmäki, Aalto
- Muutoksen johtaminen: Ilmari Mäkinen, HSL

3.2. Konsortio

Motiva Oy toimii osaamiskeskuksen koordinaattorina ja vastaa osaamisen kehittämisen ja vertaistuen työpaketista. Motiva vastaa myös Green Deal mallin pilotoinnista sekä yhteistyöstä Kokeilun paikka-toiminnan kanssa. Vastuuhenkilönä yksikönpäällikkö Isa-Maria Bergman.

Kuntaliitto vastaa osaamiskeskuksen viestinnästä sekä strategisen johtamisen, mittaamisen ja vaikutusten arvioinnin työpaketista. Kuntaliitto vastaa osaamisen kehittämisestä kokonaisuudesta ja vertaistuesta yhdessä Motiva Oy:n kanssa. Vastuuhenkilö Katariina Huikko.

Hansel Oy osallistuu laajasti koko osaamiskeskuksen toimintaan omalla asiantuntijuudellaan ja valtionhallinnon hankintojen kehittäjänä ja vaikuttajana. Vastuuhenkilö: Liisa Lehtomäki.

Valtion teknillinen tutkimuslaitos VTT, vastaa hankintojen mittaamisen ja vaikuttavuuden arvioimisen kehittämisestä, sekä osallistuu laajasti osaamiskeskuksen toimintaan omalla asiantuntijuudellaan. Vastuuhenkilö Ville Valovirta.

Suomen ympäristökeskus SYKE osallistuu laajasti osaamiskeskuksen toimintaan omalla asiantuntijuudellaan. Vastuuhenkilö Katriina Alhola.

Business Finland BF vastaa tilaajaryhmä ja kansainvälisen yhteistyön työpaketeista. BF osallistuu osaamiskeskuksen toimintaan tuottamalla yritysverkostoja sekä tietoa, miten hankinnat voivat toimia markkinoiden avaajina kasvualoilla. Vastuuhenkilöt Piia Moilanen ja Eriika Autio.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, toimii osaamiskeskuksessa monipuolisesti vahvana vaikuttavuuden hankintojen asiantuntijana. Vastuuhenkilöt Anna Tonteri ja Sari Rautio.

KL-Kuntahankinnat Oy toimii osaamiskeskuksena keskeisenä kuntasektorin hankintojen vaikuttajana ja kehittäjänä. Vastuuhenkilö Sari Luostarinen.

Osaamiskeskuksen konsortion toimijoiden toiminnasta on tarkempi kuvaus liitteessä 1.

3.2.1 Hankkeen viestintä

Hankkeelle luodaan heti alussa toimintaa kuvaava, helposti muistettava nimi. Hankkeelle laaditaan viestintästrategia ja -suunnitelma, jossa huomioidaan ensi sijassa yhtenäinen visuaalinen ilme, miten tavoitetaan kohderyhmät sekä se, miten alkuvaiheessa viestitään se, mikä osaamiskeskus on ja mitä se tekee. Viestinnässä on tärkeää korostaa toiminnan tavoitteita. Ydinverkostotoimijoiden asiantuntijoiden puhuessa osaamiskeskuksen puolesta viestinnässä on erotuttava selkeästi, että kyseessä on osaamiskeskuksen viesti.

Hankkeen pääasiallisesta viestinnästä vastaa yksi henkilö, joka palvelee koko osaamiskeskusta. Jokainen osaamiskeskuksen ydintoimija nimeää tarvittaessa viestintähenkilön omasta organisaatiostaan. Viestinnän sisältö tuotetaan osana muita työpaketteja, jolloin jokainen toimija vastaa omien tehtävien puitteissa myös viestinnästä. Lisäksi hankkeelle ostetaan tarvittavia palveluita (graafinen ilme jne.). Hankkeen lopputulokset tai tuotokset viestitään selkeästi. Tuotosten tekemisessä käytetään palvelumuotoilua.

Hankkeen viestintä toteutetaan molemmilla kotimaisilla kielillä ja tarpeen mukaan englanniksi.

Hankkeen viestintää on kuvattu tarkemmin työpaketissa E Viestintä ja vuorovaikutus.

3.3. Työpaketit

Työpaketti A Hankintojen strategisen johtamisen, mittaamisen ja vaikuttavuuden arvioimisen kehittäminen

A.1. Tausta, tavoitteet ja vaikuttavuus

Tausta

Hankintojen strateginen johtaminen edellyttää hyvää tietopohjaa hankintojen nykytilasta, vaihtoehtoista ja mahdollisuuksista sekä jo todennetuista uusista käytännöistä.

Hankintojen hyödyntäminen strategian toimeenpanossa edellyttää ennakointia ja skenaariotyötä. Hankintayksiköt ovat hyvin eri tasolla hankintastrategisten linjausten tekemisessä ja toteuttamisessa. Joissakin organisaatioissa hankintojen strateginen merkitys on tunnistettu ja otettu osaksi johtamisjärjestelmää. Joissakin hankintayksiköissä organisaatioiden johto ei vielä ole samalla tasolla. Joskus hallinnon uudistukset tapahtuvat siten, että edelläkävijät kehittävät uusia toimintatapoja, jotka otetaan pikkuhiljaa myös muualla käyttöön.

Kestävien ja innovatiivisten hankintojen valtavirtaistuminen vaatii hankintayksikön johdon tukea, toimialoja sitoutuvia tavoitteita ja usein myös kannusteita. Tähän liittyy olennaisesti myös hankintojen organisointi ja budjettirakenne. Hankinnat on usein hajautettu eri toimialueille tai yksiköihin, kuten keskitetty hankintakeskus, tekninen toimi, sivistys- ja opetus, sosiaali- ja terveystoimi, ruokahuolto ja logistiikkakeskus. Joskus hankinnat ohjataan yhteishankintayksikön toteutettavaksi. Toimialoittain tai sektoreittain jakautuvissa hankintavastuissa sekä toimialakohtaisissa budjeteissa hankinnan kustannus saattaa kohdentua toiseen yksikköön kuin mihin sen myöhemmin saavutettava hyöty tai vaikuttavuus kohdistuu. Tällaiset tilanteet voivat johtaa osa-optimointiin, jos yhteistä strategista tavoitetta ei ole sisäistetty ja sen mukaisia toimintaperiaatteita jalkautettu organisaatioon. Palvelujen tuottaminen on myös siirtynyt osittain liikelaitoksiin ja yhtiöihin, mikä voi vaikeuttaa hankintojen ohjausta. On myös tunnistettava, ettei kehittämistä voida tehdä ilman riittävää resursointia tai suunnittelua. Johtamiseen liittyvät aina myös riskit ja niiden hallinta. Hankintojen johtamisessa tarvitaan yhteistä näkemystä riskienottamisen tasosta, mitä ollaan valmiita tekemään tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tavoitteet ja vaikuttavuus

Työpaketin keskeisenä tavoitteena on vaikuttaa hankintayksiköihin, kuten päättäjiin, esitteleviin sekä hankintoja tekeviin viranhaltijoihin ja työntekijöihin. Tavoitteena on tehdä hankintojen roolia näkyväksi ja lisätä ymmärrystä hankintojen merkityksestä julkisten organisaatioiden perustehtävien toteutuksessa sekä vahvistaa hankintojen hyödyntämistä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteena on, että hankinnat tunnistetaan osana kokonaisvaltaista johtamisjärjestelmää. Työpaketin tavoitteena on myös lisätä julkisia hankintoja toteuttavien organisaatioiden johdon ja asiantuntijoiden ymmärrystä kestävien ja innovatiivisten hankintojen käsitteestä, sisällöstä ja seurannasta sekä tukea organisaatiokohtaisen seurannan käynnistämistä yhtenäisten ja yhteismitallisten mittareiden avulla luomalla tietopohja kestävien ja innovatiivisten hankintojen mittaamiselle ja vaikuttavuuden arvioinnille.

Työpaketin tavoitteena on, että mahdollisimman moni hankintayksikkö sitoutuu kunta-, hankinta- tai elinkeinostrategiassa tai vastaavassa ohjelmassa hankintastrategisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Näistä päämääristä keskeisimpinä ovat tavoitteet, joissa tavoitellaan tosiasiallista vaikuttavuutta. Kestävien ja innovatiivisten hankintojen vaikuttavuustavoitteiden määrittely ja vaikutusten hankinta suoritteiden sijaan auttaa pois toimialoittaisesta osa-optimoinnista ja mahdollistaa kokonaisvaikuttavuuden maksimoinnin. Samalla vaikutusten hankinta auttaa - ja pakottaa - katsomaan hankintojen pitkän aikavälin vaikuttavuutta.

Työpaketissa pyritään vaikuttamaan julkisen hankkijan kykyihin, oppimiseen, rakenteeseen ja organisatorisiin toimintatapoihin siten, että tällä on paremmat edellytykset siirtää strategiset tavoitteet käytännön operatiiviseen hankintatyöhön. Johdon toiminnassa painopiste tulee olla strategisen tason toiminnassa ja vision luonnissa sekä tämän konkretisoinnissa mitattaviksi tavoitteiksi.

Tavoitteiden asettamisen jälkeen on keskeistä, että tavoitteet myös konkretisoituvat toiminnaksi. Työpaketissa tavoitteena on antaa hankintayksikön johdolle ja käytännön toimijoille työkaluja ja välineitä strategisten tavoitteiden jalkautukseen käytännön hankintatoimintaan. Yhtenä keskeisenä välineenä tässä työssä on hankintojen vaikuttavuuden ja muiden tavoitteiden mittaaminen.

Jotta asetetut strategiset tavoitteet pystytään konkretisoimaan mitattaviksi tavoitteiksi operatiiviselle tasolle – eli osataan määritellä, mitä hankinnalla halutaan saavuttaa – pitää ensin ymmärtää sekä asiakkaiden nykytila että pitkän aikavälin kassavirrat ja niihin vaikuttavat tekijät ja sen jälkeen osata tehdä sekä taloudellinen että toiminnallinen mallinnus. Mallinnus tarkoittaa niiden tekijöiden määrittelyä, joihin vaikuttamalla on mahdollista saada aikaan haluttu pysyvä ja myönteinen muutos. Samalla rakennetaan toiminnan tuloksellisuuden todentamisessa käytettävät indikaattorit.

Tavoitteena on myös parantaa valmiuksia tuottaa mittaustietoa, joka palvelee vaikuttavuuslähtöisen hankintojen toteuttamista. Vaikuttavuuden hankinnan lähtökohtana on aina julkisen sektorin määrittelemä haaste, johon haetaan ratkaisua. Olennaista on, että vaikuttavuustavoite määritellään täsmällisesti ja sen toteutuminen pyritään varmistamaan mahdollisimman pitkälle jo hankinnan suunnitteluvaiheessa. Vaikutuksia ei siis mitata vain jälkikäteen, vaan säännöllisesti koko hankinnan ajan ja toimenpiteitä muokataan, mikäli näyttää siltä, ettei haluttuja vaikutuksia olla saavuttamassa. Tuloksena syntyy menetelmä mittaamisen toteuttamiseen vaikuttavuuslähtöisten hankintojen tueksi.

Työpaketissa toteutettavien toimenpiteiden vaikuttavuus syntyy hankintojen strategisen johtamisen vahvistumisena seurantatiedon avulla. Hankintojen toteutumisen ja vaikuttavuuden seurannan kohteiden jäsenitys, käytettävät käsitteet, mittarit ja seurantadata mahdollistavat tietoon pohjautuvan johtamisen. Tiedolla johtamisen edellytykset kasvavat kansallisen tason päätöksenteossa, hallinnonalakohtaisessa työssä, aluetasolla sekä yksittäisten hankintayksiköiden tasolla.

Näin strategiset innovaatio-, kestävyys- ja vaikuttavuustavoitteet saadaan paremmin integroitua osaksi hankintojen strategista johtamista ja käytännön hankintatyötä.

Työpaketin tavoitteena on myös luoda tietopohja kestävien ja innovatiivisten hankintojen mittaamiselle ja vaikuttavuuden arvioinnille. Kansallisen tason tavoitteena on käynnistää kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistymisestä koskeva tiedonkeruu ja seuranta.

Työpaketissa toteutettavien toimenpiteiden vaikuttavuus syntyy hankintojen strategisen johtamisen vahvistumisena seurantatiedon avulla. Hankintojen toteutumisen ja vaikuttavuuden seurannan kohteiden jäsenitys, käytettävät käsitteet, mittarit ja seurantadata mahdollistavat tietoon pohjautuvan johtamisen. Tiedolla johtamisen edellytykset kasvavat kansallisen tason päätöksenteossa, hallinnonalakohtaisessa työssä, aluetasolla sekä yksittäisten hankintayksiköiden tasolla.

Tulostavoitteet:

1. Hankintojen strateginen johtaminen on kehittynyt alku- ja loppukartoituksella mitattuna.

Mittarit:

- Hankintoihin liittyviä kestävyiden ja innovatiivisuuden strategisia tavoitteita on asetettu ja ne näkyvät organisaation toiminnassa ja seurannassa 20 % enemmän kuin alkukartoituksen perusteella.
- Erilaisten hankintayksiköiden päättäjien (esim. kuntapäättäjät ja -johtajat, seurakuntien johto, valtion virastot, yliopistot, maakuntavalmistelijat) valmennus, tietoiskut ja -paketit.

2. Olemassa olevat kestävien ja innovatiivisten hankintojen tiekartat (tai vastaavat) on otettu käyttöön ja niitä käytetään operatiivisessa johtamisessa.

Mittarit:

- Hankintoihin liittyvien tiekarttojen kokoaminen yhteen ja tiekarttatyötä koskevan tiedon levitys.
- Tiekarttoja jo tehneiden hankintayksiköiden tiekarttojen jatkojalostus 2.0 tasolle.

3. Hankintayksiköiden strategista johtamista tukevat arvioinnin ja seurannan työkalut

Mittari:

- On laadittu arvioinnin ja seurannan työkalut ja niitä sovelletaan edelläkävijäorganisaatioissa kestävien ja innovatiivisten hankintojen strategisessa johtamisessa.

4. Kansallisen tason seuranta ja mittaaminen on käynnistetty ja vakiinnutettu

Mittarit:

- Valtioneuvoston Teas-selvityksessä (VTT & Syke 2017) laaditun innovatiivisten hankintojen käsitteen ja mittausmallin operationalisointi on otettu seurannan lähtökohdaksi.
- Kansallisen tason seuranta on käynnistynyt ja vakiintunut toistettavissa olevaksi seurannaksi, jonka avulla voidaan kerätä tietoa ja arvioida tilanteen edistymistä yli ajan.

5. Hanke- ja hankintakohtainen vaikuttavuuden arviointi

Mittarit:

- Erityyppisten hankintojen hankekohtainen vaikuttavuus on kuvattu ja mallinnettu ja on kehitetty työkalu hankintojen vaikuttavuuspotentiaalin arvioimiseksi.
- Vaikuttavuusmittaus on suoritettu viidelle erityyppiselle konkreettiselle hankintatapaukselle.
- Työkalua on kokeiltu ja testattu yhdessä pilottiorganisaatioiden kanssa ja se on levitetty toimijoiden käyttöön.

A.2. Kohderyhmä

Pääasiallinen kohderyhmä on ns. suuri massa, kuten kunnat, kuntayhtymät, valtion virastot, yliopistot, seurakunnat sekä maakuntavalmistelu. Tiekarttatyössä mukana olleet kunnat sekä valtionhallinnon toimenpideohjelmaa toteuttavat virastot.

Innovaatiomyönteisten strategioiden edistämisessä mielenkiinto kohdistuu erityisesti sote-uudistuksen kannalta merkittäviin hankintayksiköihin niin pitkälle kuin on tunnistettavissa, isoihin kaupunkeihin ja liikkumisen ja liikenteen digitalisaation edelläkävijöihin.

Keskeisenä yhteistyötahona ovat kestäviä ja innovatiivisia hankintoja ohjaavat kansalliset toimijat, jotka ovat seurantatiedon kansallisen tason hyödyntäjiä (valtioneuvosto, ministeriöt jne.).

A.3. Toimenpide-ehdotuksia

Työpaketin suunnitelma tarkennetaan hankkeen alussa:

- Eri hankintayksiköiden johdolle (sis. poliittinen ja operatiivinen johto) suunnatut valmennuspaketit.
- Esimerkkien kerääminen olemassa olevista strategiakirjauksista muun muassa BF:n rahoittamista IJH strategiaprosesseista.
- Esimerkkejä siitä, miten strategian tavoitteet voidaan jalkauttaa operatiiviseen toimintaan ja hankintojen riittävästä resursoinnista organisaatioissa.
- Luodaan benchmarkkaus mahdollisuus edelläkävijähankintayksiköihin.
- Vaikuttavuuden hankinnan perustana olevan yhteiskunnallisen mallintamisen ja sen pohjalta rakennettujen indikaattorien avulla tapahtuvan mittaamisen perusteiden ymmärtäminen.

- Hankintojen olennaisuusanalyysin tekemisen perusteiden levittäminen
- Perustiedon tarjoaminen tiekarttatyöstä
- Hankintoihin liittyvien tiekarttojen laatimiseen ja toteuttamiseen liittyvän yhteistyön kehittäminen ja koordinointi 2.0 tasolle
- Levitetään kestäviä hankintoja käsittelevän standardin ISO 20400:2017 Sustainable procurement – Guidance soveltamista julkishallinnossa
- Valtionhallinnon innovatiivisten hankintojen toimenpideohjelman toteuttamisen tukeminen muun muassa tiekarttojen laadinta.
- Seulotaan systeemisen muutoksen ja liiketoimintareferenssien näkökulmasta keskeiset hankintayksiköt ja haastetaan (10 kpl) laatimaan innovaatiomyönteinen hankintastrategia.

A.4. Toimijat ja vastuu

- **Kuntaliitolla** on työpaketin vetovastuu. Kuntaliitolla on laaja-alainen ymmärrys Suomen hankintayksikkökentästä ja sen osaamisen tasosta eri toimialoilla ja alueilla. Kuntaliiton kautta tavoitetaan keskeiset hankintayksiköt kunnista ja maakunnista. Julkisten hankintojen neuvontayksikön kautta tavoitetaan lähes kaikki Suomen hankintayksiköt. Kuntaliitto vastaa (Hanselin kanssa) alku- ja loppukartoituksen laatimisesta muiden toimijoiden kanssa ja osallistuu aktiivisesti valmennusten materiaalin laadintaan ja valmennuskiertueen toteuttamiseen. Kuntaliitto vastaa myös tiekarttatyön perustiedon kokoamisesta yhdessä muiden toimijoiden kanssa.
- **Hansel Oy:**lla on valtionhallinnosta kokemusta hankintatoimen kehittämisestä useiden toimeksiantojen osalta erilaisista organisaatioista niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla. Hansel Oy käyttää mm. valtionhallinnon HANKO-hankkeesta jatkojalostettuja toimintamalleja ja hyväksi havaittuja toimintaperiaatteita kehittämistyön pohjana (esim. nykytila-analyysit). Lisäksi hankintadatapalvelua ja analyttikkoja hyödynnetään strategisen johtamisen kehittämistyön tueksi. Hansel vastaa (Kuntaliiton kanssa) alku- ja loppukartoituksen laatimisesta muiden toimijoiden kanssa ja tiekarttatyön perustiedon kokoamisesta yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Hansel Oy on aktiivisesti mukana valmennusten materiaalien laadinnassa ja valmennuskiertueen toteuttamisessa. Hansel osallistuu seurannan kehittämiseen erityisesti valtion hankintadatan ja sähköisten kilpailutusjärjestelmien hyödyntämisen osalta kestävien ja innovatiivisten hankintojen mittaamiseksi. Hansel on mukana hankintojen mittaamiseen ja vaikuttavuuteen liittyvässä työssä tuomalla mukanaan monipuolisen kokemuksen valtionhallinnon toiminnasta ja toimijoista. Lisäksi Hanselin sisäisen innovaatiotiimin tavoitteeksi on määritelty hankintojen tuoman lisäarvon (sis. vaikuttavuus) mittaamistyön ja työkalujen edistäminen. Hanselin osaaminen liittyen valtion hankintadataan on tarpeen tässä työpaketissa.
- **KL-Kuntahankinnoilla** on kuntaorganisaatioiden käytännön hankintakumppanina kuntakentän strategisen ja operatiivisen hankintatoimen toimintaympäristön sekä haasteiden ja kehittämiskohteiden tuntemus. Käytännön hankintatoimijana KL-Kuntahankintojen osaaminen ja kokemus täydentää hyvin muiden toimijoiden osaamista ja

panosta työpaketin valmistelussa ja toteutuksessa. KL-Kuntahankinnat tuo erityisesti asiantuntemustaan tukemaan sekä strategiasparrausta että tiekarttatyön käytännön jalkautusta ja johtamista kokonaisvaltaisesti kuntaorganisaatioissa. **KL-Kuntahankinnat** osallistuu hankintojen mittaamisen ja vaikuttavuuden työkalujen ja menetelmien kehittämiseen sekä lanseeraamiseen kuntasektorille. Kuntaorganisaatioiden hankintakumppanina hankintatiedon hyödyntäminen on hankintojen suunnittelun ja tehokkuuden kannalta olennainen tekijä. Kuntahankinnat tuo omaa osaamistaan mm. kehittämällä seurantatyökalua eri kokoisten yritysten osallistumisesta tarjouskilpailuihin ja niissä menestymisestä. Lisäksi KL-Kuntahankinnat osallistuu seurannan kehittämiseen erityisesti kuntien sähköisten kilpailutusjärjestelmien tuottaman datan hyödyntämiseksi mittaamisessa.

- **SYKE** osallistuu alku- ja loppukartoituksen toteutukseen ja osallistuu valmennusmateriaalien laatimiseen ja valmennuskiertueen toteuttamiseen. Lisäksi SYKE kehittää ympäristövaikuttavuuden arviointiin soveltuvia työkaluja strategiaa ja päätöksentekoa palveleviksi siten, että niiden avulla voidaan osoittaa hankintojen ympäristövaikutukset ja elinkaarikustannukset. Työkalut rakennetaan helposti kommunikoitaviksi ja sovellettaviksi päätöksenteossa. Strategiatyökaluja testataan käytännössä kuntien toiminnassa ja kehitetään saatujen kokemusten perusteella eteenpäin. SYKE vie strategia- ja tiekarttatyötä eteenpäin erityisesti HINKU- ja FISU-verkoston kunnissa. **SYKE** osallistuu kansalliseen innovatiivisten hankintojen mittaamisen konseptointiin ja hankintayksikötason innovatiivisten ja kestävien hankintojen seurannan ja mittaamisen keinojen kehittämiseen ja levittämiseen hankintayksiköissä. Lisäksi kehittää kestävien hankintojen seurantaa ja mittaamista tukevia laskureita hankintoihin soveltuviksi (esim. hiilijalanjälki-/CO2 päästölaskenta) yhdessä hankkijoiden kanssa. SYKE rakentaa ympäristövaikuttavuuden määrittämisen ja mittaamisen työkaluja/malleja, joilla pyritään ympäristövaikuttavuuden ennakoivaan tunnistamiseen. Tämä puolestaan mahdollistaa ympäristövaikuttavuusperusteiset hankinnat ja EIB-instrumentin laajemman käyttöönoton.
- **Motiva Oy** jalostaa kestävien hankintojen priorisointimallia ja tiekarttatyötä yhdessä kuntien kanssa ja toimii asiantuntijana tiekarttojen kestävien hankintojen toteuttamisessa, sekä osallistuu valmennuskiertueen valmisteluihin ja toteutukseen.
- **VTT** vastaa innovatiivisten hankintojen mittaamisen sekä siihen liittyvien vaikuttavuusmallien kehittämisestä. VTT vastaa myös innovatiivisten hankintojen kansallisen tiedonkeruun toteutuksesta sisältäen tarvittavien kyselyiden toteutuksen. Näihin liittyy keskeisesti olemassa olevan hankintadatan hyödyntämismahdollisuuksien konkretisointi sekä hankintayksikkökohtaisen seurannan työkalujen kehittäminen. VTT osallistuu alku- ja loppukartoituksen tekemiseen ja valmennuskiertueen toteuttamiseen. Lisäksi VTT jatkojalostaa innovatiivisten hankintojen tiekarttatyötä.
- **BF** vastaa strategiapakettissa ”sote”- sekä ”liikenne ja logistiikka” teemoissa edelläkävijä-hankintayksiköiden strategiasparrauksesta uudistumista tukevan systeemisen muutoksen toteuttamiseksi.

- **Sitra** osallistuu valmennusmateriaalien laatimiseen ja valmennuskiertueen toteuttamiseen. Sitran painopiste erityisesti ymmärryksen lisäämisessä vaikuttavuuden hankinnasta strategisen johtamisen työkaluna. Lisäksi Sitra kehittää julkisen sektorin toimijoiden vaikuttavien ja innovatiivisten hankintojen osaamista sisältäen yhteiskunnallinen mallintamisen ja mittaamisen, yhteiskehittämisen ja muut julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyömallit sekä tulosperusteisen rahoitus sopimuksen eli SIB-mallin ja muiden vaikuttavuusinvestoimisen työkalujen käyttämisen julkisissa hankinnoissa.
- **Pilottikumppaneiksi** hankintayksikkökohtaisen seurannan organisointiin kutsutaan kehityshakuisia organisaatioita. Alustavat kiinnostuksen ilmaisut on jo saatu Liikennevirastolta ja Jyväskylän kaupungilta toimia ensimmäisen vaiheen pilottikumppaneina.

A.5. Toteuttamisen alustava aikataulu (nopeat ja pidemmän aikavälin toimet)

2018

- Strategiseen johtamiseen liittyvä alkukartoitus. Synkronoidaan työpaketissa C tehtävän osaamiskartoituksen ja lähtötilannemittauksen kanssa. - kevät 2018
- Kansallisen lähtötilannemittauksen toteuttaminen. Mittaus synkronoidaan työpaketissa C tehtävän osaamiskartoituksen kanssa ja mahdollisuuksien mukaan yhdistetään kyselyiden toteutusta teknisesti yhteen. - kevät 2018
- Hankinta- ja hankekohtaisen vaikuttavuuspotentiaalin arviointimallit laadittu.
- Valmennukset alkavat syksy 2018-kevät 2020 innovaatiostrategiatyö käynnissä ja yksiköt valittu. Hankintayksikkökohtaisen mittauksen käynnistäminen pilottikumppanien kanssa.

2019

- Valmennukset jatkuvat
- Tiekarttatyön jatkojalostus (2.0 taso) käyntiin. Tiekarttatyön perustiedot laajasti käytössä syksy 2019
- Haastettujen hankintayksiköiden innovaatiostrategiatyö valmis
- Sektorikohtaisen ja aluekohtaisen seurannan kehittäminen yhdessä hallinnonalojen ja maakuntien kanssa. Painopiste on strategisten tavoitteiden saavuttaminen innovatiivisten ja kestävien hankintojen avulla.
- Hankintayksikkökohtaisen mittauksen mallin levittäminen osana hankkeen vuorovaikutusta ja viestintää.
- Hankinta- ja hankekohtaisen vaikuttavuuspotentiaalin arvioinnin tapauskohtaiset sovellukset toteutettu.

2020

- Valmennukset päättyvät kevät 2020
- Tiekarttatyö 2.0 valmis syksy 2020
- Toistetaan kansallinen mittaus. Tämän avulla voidaan havainnoida tapahtuneiden muutosten suuntaa ja suuruutta.
- Hankintayksikkökohtaisen mittaamisen päivittäminen (versio 2)

2021

- Loppukartoitus alkuvuonna 2021
- Tiekarttojen arviointi

A.6. Kustannusarvio

- Alku- ja loppukartoitus 55.000 €
- Strateginen valmennus eri hankintayksiköille 565.000 €/ 3v.
- Perustieto tiekarttatyöstä ja verkostoista 50.000 €
- Kestävien ja innovatiivisten hankintojen tiekarttatyön tai vastaavien jalkautustyökalujen jatkojalostus 2.0 tasolle, innovaatiostrategiatyö 10:lle hankintayksikölle 230 000€/ 3v.
- Vaikuttavuusmallien laatiminen 30000 €
- Seurantadatan saatavuuden arviointi 75 000 €
- Kansallisen tason seurannan käynnistys ja vakiinnuttaminen 210 000 €
- Arviointityökalujen kehittäminen 110 000 €
- Hankintayksiköiden tuki 75 000 €
- Vaikuttavuuden mallintaminen ja työkalujen kehitys 35 000 €

Kustannusarvio vuositasolla per toimija:

TYÖPAKETTI A	2018	2019	2020	2021	SUMMA €
Kuntaliitto	78800	74200	42000		195000
Motiva	30000	30000	20000		80000
SYKE	77000	85000	85000	13000	260000
VTT	132500	160000	152500	20000	465000
Hansel	70000	70000	75000	5000	220000
KL-Kuntahankinnat	35000	40000	40000		115000
BF	30000	50000	20000		100000
Sitra					0
Summa €	453300	509200	434500	38000	1435000

Kustannusarvio vuositasolla per kululaji:

Työpaketti A	2018	2019	2020	2021	Summa €
Palkat	281923	298353	263963	22838	867077
Yleiskulut	115977	131247	120637	14762	382623
Matkakulut	17200	16400	16500	400	50500
Ostopalvelut	38200	63200	33400	0	134800
Laitehankinnat	0	0	0	0	0
Muut	0	0	0	0	0
Summa €	453300	509200	434500	38000	1435000

Arviot ovat kokonaiskustannuksia, sisältäen sekä työpanoksen, ostopalvelut, matkat ja muut kulut.

A.7. Liityntä muihin työpaketteihin

- Työpaketti B vahvat tilaajaryhmät. Työpaketin A pohjalta pystytään tunnistamaan kuntien tavoitteita ja niihin liittyviä hankintatarpeita pidemmällä aikavälillä, mikä luo pohjan tilaajaryhmien muodostamiselle, ja auttaa löytämään kohteita, joita aktivoidaan tilaajaryhmätoiminnassa. Vaikuttavuustiedon avulla voidaan parantaa tilaajaryhmien valmiuksia toteuttaa yhteiskunnallisiin vaikuttavuustavoitteisiin (esimerkiksi kustannus-, yritys-, ympäristö-, työllisyys- ja hyvinvointivaikuttavuus) vastaavia kestäviä ja innovatiivisia julkisia hankintoja. Osana Green Deal toimintaa laaditaan hankintakohtaisia seuranta- ja vaikutusten arviointimenetelmiä osana dealien yhteiskehittämistä.
- Työpaketti C: Arviointitietopakettia hyödynnetään osaamisen kehittämisen toimenpiteissä ja neuvonnassa
- Työpaketti D: Hankintojen seuranta ja mittaaminen sekä vaikutusten arviointi on ajankohtainen aihe monessa kansainvälisessä foorumissa ja työryhmässä.

Työpaketti B Vahvat ja vaikuttavat tilaajaryhmät

B.1. Tausta, tavoitteet ja vaikuttavuus

Tausta

Tilaajaryhmät ovat keino rakentaa kohtaamispaikka jossa hankintayksiköt, tutkimusorganisaatiot ja elinkeinoelämä voivat yhdessä kehittää malleja, kokeiluja ja demonstraatioalustoja. Tilaajaryhmä on organisatorisesti järjestelty pysyväluonteinen mutta joustava yhteistyö, joka pohjautuu ja muodostuu hankintatarpeiden ympärille. Tilaajaryhmän painopiste on erityisesti hankintojen valmistelu- ja suunnitteluprosessien kehittämisessä. Tilaajaryhmytyössä hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan jo toimivia ryhmiä.

Tilaajaryhmät lisäävät samankaltaisia kehitystarpeita omaavien organisaatioiden yhteistyötä ja muodostavat kumppanuuksia, jotka kokoavat yhteen kysyntävolyymia, viestivät markkinoille yhteisistä kehitystarpeistaan, sekä koordinoivat hankintojen toteutusta osana kehittyviä liiketoiminnan ekosysteemejä. Esimerkkejä mahdollisista ekosysteemeistä ovat liikenteen ekosysteemit (esim. autonomisen liikenteen ratkaisut, vaihtoehtoiset käyttövoimat), uusiutuva energia (esim. biokaasu), terveydenhuollon ekosysteemit (esim. etä- ja omahoito) ja rakentaminen (esim. terveellinen sisäilma). Keskeistä näissä kokonaisuuksissa on tunnistaa julkisten hankintojen rooli innovatiivisten ja kestävien ratkaisujen kehityksen, käyttöönoton ja leviämisen suuntaamisessa ja vauhdittamisessa osana laajempaa markkinaa.

Green Deal sopimusmallin pilotoiminen

Julkisten hankintojen Green Deal on uusi tapa vapaaehtoisin sopimuksin sitouttaa julkiset hankintayksiköt hallitusohjelman bio- ja kiertotalouden sekä energia- ja ilmastostrategian strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja markkinoiden kehittämiseen konkreettisissa hankinnoissa.

Green deal tukee kuntien, kaupunkien, kuntayhtymien sekä valtion hankintayksiköiden olemassa olevia rakenteita, kuten hiilineutraalisuustavoitteita, resurssiviisauden, kiertotalouden, kestävien sekä innovatiivisten hankintojen tiekarttoja, ilmastostrategioita ja energiatehokkuussopimuksia.

Julkisten hankintojen Green Deal -sopimusmallin konsepti on kehitteillä Motivan johtamassa VN TEAS-hankkeessa. Hanke päättyy toukokuussa 2018 ja ehdotus Green Deal konseptista esitetään maaliskuussa 2018.

Osaamiskeskuksen tehtävänä on pilotoida kehitteillä olevia Green Deal -sopimusmallin toteutusvaihtoehtoja konkreettisissa hankinnoissa ja siten vauhdittaa bio- ja kiertotaloutta sekä vähähiilisyttä edistävien hankintojen toteuttamista. Green dealin solmineille hankintayksiköille osaamiskeskus tarjoaa laajaa asiantuntijapalveluaan yhteisen valmisteluvaiheen aikana sekä tukea myös kilpailutusvaiheessa. Green deal sopimuksen tehneistä hankintayksiköistä muodostavat yhteisesti uuden hankintaosaamisverkoston, joka myös sitoutuu antamaan vertaistukea muille. Green dealeista kehittynee myös kansainvälisesti kiinnostava konsepti ja tuo näkyvyyttä osallistuneille hankintayksiköille ja yrityksille.

Alustavia esimerkkejä mahdollisista Green Deal aihioista ovat: vähäpäästöiset työkoneet/urakat, liikenteen uudet käyttövoimaratkaisut, energia- ja materiaalitehokas rakentaminen, puhtaat kierrot, energia- ja materiaalitehokas ruokaketju. Aihiot kuitenkin syntyvät tarvelähtöisesti ja päätetään yhdessä hankintayksiköiden kanssa.

Green Deal sopimukset voivat myös vauhdittaa ministeriöiden julkaisemia lainsäädäntöä toimeenpanevia sekä poliittisia tavoitteita ja innovaatioita vauhdittavia ohjeita ja suosituksia, esimerkiksi Vihreän rakentamisen opas, Vastuullisten elintarvikehankintojen opas.

Tavoitteet ja vaikuttavuus

Toiminnalla etsitään ja tavoitetaan vahvoja tilaajaryhmiä yhteisesti tunnistettujen tarpeiden ja hallitusohjelman poliittisten tavoitteiden sekä liiketoimintaekosysteemien tunnistamisen mahdollisuuksien pohjalta. Lisäksi aktivoidaan tilaajaryhmiä yhteistyöhön. Näin pyritään synnyttämään markkinatoimijoille aito näkemys julkisten hankintayksiköiden todellisesta tahtotilasta ja tarpeesta.

Tilaajaryhmätoiminnalla vahvistetaan hankinta-asiantuntijoiden sekä toimialoilla toimivien verkostoitumista ja vertaistukea, joka tähtää kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen levittämiseen, hyödyntämiseen ja vauhdittamiseen. Toiminnassa hyödynnetään osaamiskeskuksen laajaa asiantuntijaverkostoa sekä kotimaassa että kansainvälisesti.

Tilaajaryhmien yhteistyö voi konkretisoida esimerkiksi yhteisten tarve- ja markkinakartoitusten tai esiselvitysten laadintana, yhteisten strategisten valintojen valmisteluna, ennakoivan markkinavuoropuhelun toteuttamisena, työkalujen ja mallien luomisena tai tavoitteiden ja vaatimusten asettamisena konkreettisissa hankinnoissa. Tilaajaryhmissä on myös mahdollista laatia teknologia- tai kategoriakohtaisia skenaarioita ja tiekarttoja, joita kohti edetään yhdessä vaiheittain.

Mahdollisia tilaajaryhmiä ovat esimerkiksi:

- Sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut
 - o Työllistyminen
 - o Sosiaali- ja terveystalouden toissijaisen käytön edistäminen
 - o Integroidut palveluprosessit ja virtuaaliset hoitopolut
 - o Ennaltaehkäisyyn ja yksilöllisen terveydenhuollon älykkäät ratkaisut
 - o Vaikuttavuusinvestoinnit ja terveystaloudelliset mittarit
- Rakentaminen ja energiankäyttö
 - o Kestävät, resurssitehokkaat ja terveelliset rakentamisen ratkaisut
 - o Älykäs ja vähähiilinen energiankäyttö
 - o Älykkäät energiajärjestelmät
 - o Kulttuurihistoriallisesti merkittävien rakennusten kunnossapito
- Liikkuminen ja logistiikka
 - o Liikenteen uudet käyttövoimat
 - o Vähähiiliset ja terveyttä edistävät liikkumismuodot
 - o Älykäs liikkuminen, logistiikka ja liikenneinfra

- Bio- ja kiertotalous
 - o Kestävä ja vastuullinen ruokajärjestelmä (elintarvike- ja ruokapalvelut)
 - o Kiertotalouden digitaaliset ratkaisut
 - o Älykäs ja datapohjainen luonnonavaratalous
 - o Biopohjaiset ratkaisut materiaalivalinnoissa
 - o Puhtaat kierrot
- Yhteiskunnallisten ilmiöiden tai haasteiden ympärille kootut tavoitelähtöiset ryhmät auttavat ylittämään perinteiset sektorirajat ja löytämään uudenlaisia ratkaisuja.
- Toiminnassa tunnistetaan erityisesti Green Deal sopimuksiin sopivia aihioita.

Edelläkävijämarkkinoiden ja yritysten kilpailukyvyn vahvistaminen julkisten hankintojen avulla

Edelläkävijäryhmätoiminnan tavoitteena on kiihdyttää kasvualojen, kuten biotalouden ja puhtaiden ratkaisujen sekä älykkään liikenteen markkinoita ja innovaatiotoimintaa kysyntälähtöisesti. Edelläkävijähankinnat kirittävät yritysten kehitystyötä ja tavoittelevat kansainvälisesti kiinnostavia ratkaisuja ja ottavat käyttöön uusia hankintamalleja. Edelläkävijöillä on motivaatio ja resursseja toimia pioneereinä ja ne käyvät tiivistä vuoropuhelua yritysten kanssa.

Edelläkävijäteema on keskeinen nopeasti uudistuvilla aloilla, joissa muutokseen sopeutuminen edellyttää uusien toimintatapojen, teknologioiden ja tiiviin yritysyhteistyön hyödyntämistä. Esimerkiksi Sote-uudistuksen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää systeemistä muutosta, jossa julkiset innovatiiviset hankinnat ovat keskeisessä roolissa.

Hankintojen merkityksen tunnistaminen hankintayksikön strategian toimeenpanon työkaluna (työpaketti A) kasvattaa edelläkävijöiden joukkoa. Maadoittamalla strategiatyö konkreettiseen hankintayksikön tarpeeseen vauhditetaan edelläkävijähankintoja. Näitä hankintayksiköitä ohjataan Business Finlandin IJH-asiakkaiksi.

Motivoituneiden hankintayksiköiden hankintoja sparrataan tilaajaryhmissä (työpaketti B) ja tunnistetaan niitä, joilla on edellytyksiä nostaa hankintatarpeen kunnianhimon tasoa ja toimia edelläkävijöinä. Näitä hankintayksiköitä ohjataan Business Finlandin IJH-asiakkaiksi.

Liiketoimintaekosysteemeitä ja Business Finlandin ohjelmia hyödynnetään tunnistamaan niitä ratkaisuja, joissa julkisen sektorin toimet markkinoiden avaajina voivat olla tärkeitä. Tilajaryhmistä tunnistetaan toimijoita, joilla on tarve ja mielenkiintoa toimia edelläkävijäasiakkaina näille ratkaisuille.

Näihin hankintaprojekteihin kootaan tilaajaryhmätoiminnan kautta kiinnostuneita hankintayksiköitä sparraajiksi ja seuraajiksi. Verkottamalla uudet ratkaisut ja toimintamallit saadaan skaalautumaan nykyistä tehokkaammin.

Osaamiskeskus vahvistaa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä, vauhdittaa uusia PPP-malleja ja markkinavuoropuhelun osaamista testaamalla uusia toimintamalleja hankintayksiköiden ja yritysten kanssa.

Tulostavoitteet:

Keskeiset eri tarpeisiin pohjautuvat tilaajaryhmät sekä niiden synty- ja toimintamekanismi on tunnistettu mm. edellä mainittuihin toimialoihin ja teemoihin liittyen.

1. Tilaajaryhmien toiminta on vaikuttavaa ja tuo lisäarvoa asiakkaille (hankintayksiköille).

Mittarit:

- Uusien aktiivisten tilaajaryhmien määrä ja kattavuus suhteessa hankintayksikköryhmiin.
- Järjestettyjen tilaaja-toimittaja tilaisuuksien ja/tai sparraus-/fasilitointi-tilaisuuksien sekä muiden ryhmien toimenpiteiden määrä.

2. Green deal on tunnettu malli vauhdittaa bio- ja kiertotalouden sekä energia- ja ilmastostrategian tavoitteita tukevia hankintoja.

Mittarit:

- Solmittujen Green Dealien ja niiden pohjalta toteutuneiden tai aloitettujen kilpailutusprosessien määrä.
- Tulokset on arvioitu ja ongelmatilanteet on tunnistettu.

3. On syntynyt edelläkävijöitä, jotka ovat kehittäneet ja kokeilleet toimintamalleja ja ratkaisuja, joista on saatu erinomaisia kokemuksia ja joita muut ovat halukkaita ottamaan käyttöön

Mittari:

- Suunnittelussa olevien ja toteutuneiden edelläkävijähankintojen määrä
- Toteutettujen kokeilujen määrä
- Pilottien ja toimintamallien kokemukset on jaettu ja hyödynnetty
- Tulosten / ratkaisuiden skaalaamiseen on suunnitelmat

B.2. Kohderyhmä

Hankintayksiköt, joilla on tahto, resurssit ja motivaatio kehittää toimintaansa ja omaksua uusia toimintamalleja lyhyellä aikavälillä.

Green dealin kohderyhmänä ovat bio- ja kiertotaloutta sekä resurssitehokkuutta edistävät hankintayksiköt, esimerkiksi suurimmat kaupungit, FISU- ja HINKU-kunnat, kiertotalouden edelläkävijäkunnat, seurakunnat, erillisalojen hankintayksiköt, valtion hankintayksiköt.

Tilaajaryhmissä kohderyhmänä ovat kaikki hankintayksiköt, jotka tekevät samankaltaisia toimintoja riippumatta tilaajaosaamisen tasosta.

Liiketoimintaekosysteemit ja verkostot, jotka kehittävät ratkaisuita markkinoita ennakoiden.

B.3. Toimenpide-ehdotuksia

Työpaketin suunnitelma tarkentuu hankkeen alussa.

B.3.1. Toimintamalli tilaajaryhmien yhteistyökohteiden ehdottamiseksi ja priorisoimiseksi.

- Luodaan toimintamalli, jossa hankintayksiköt voivat ehdottaa heidän tarpeisiinsa pohjautuvia aiheita tilaajayhteistyön käynnistämiseksi. Tilaajaryhmän toiminta voi käynnistyä, kun riittävä määrä hankintayksiköitä on ilmaissut kiinnostuksensa osallistua uuteen yhteistyöalueeseen. Mikäli riittävästi osallistujia kerääviä ehdotuksia tulee enemmän kuin osaamiskeskuksen resurssien puitteissa on mahdollista käynnistää, laaditaan yhdessä kriteerit niiden priorisoimiseksi suhteessa osaamiskeskuksen vaikuttavuustavoitteisiin, asiakkaiden tarpeet huomioiden. Tunnistettuja teemoja tilaajien väliseen yhteistyöhön saadaan myös työpakeista C.
- Tilaajaryhmien valinnassa huomioidaan myös julkisten hankintojen vaikuttavuus referenssien tuottajana sekä teeman potentiaali kilpailukyvyyn, työllisyyden sekä viennin kasvattamisessa (mm. erityisesti terveys- ja hyvinvointiratkaisut, vähäpäästöinen ja älykäs liikenne, älykäs luonnonvaratalous, älykäs energia).
- Osana toimintamallia tunnistetaan edelläkävijäorganisaatiot sekä käydään läpi niiden hankinta/investointityökartat.
- Osaamiskeskus sopii yhdessä tilaajaryhmien fasilitointivastuusta tapauskohtaisesti.

B.3.2. Tilaajaryhmien toiminta

- Aloittaville tilaajaryhmille laaditaan oma suunnitelma, johon ryhmä sitoutuu. Varataan resursseja hankintayksiköiden verkostomaiseen yhteistyöhön ja luodaan kannustimia heille osallistua aktiiviseen toimintaan.
 - Esimerkkejä tilaajaryhmien toiminnasta:
 - Järjestetään avoimia työpajoja ja foorumeita, joissa yhdessä valmistellaan/sparrataan ja kehitetään yhdessä samankaltaisten hankintojen suunnittelua esimerkiksi yhteisillä ennakoarvioinneilla, ja selvityksillä riskien hallinnasta.
 - Tehdään markkinaselvityksiä ja käynnistetään tilaajaryhmien tarpeisiin pohjautuvia tutkimus- ja selvityshankkeita kaikkien hyödynnettäväksi
 - Tilaaja-toimittaja vuoropuhelun fasilitointi toimialakohtaisesti ja alueellisesti tilaajaryhmissä tunnistettujen tarpeiden mukaan. Kokeillaan markkinavuoropuhelun eri menetelmiä, kuten pitch and match-mallia.
 - Luodaan vuorovaikutteinen toimialojen viranhaltijoiden ja hankinta-asiantuntijoiden vertaistukipooli, jossa henkilöt voivat konsultoida toisiaan ja lainata asiantuntijaa oman hankinnan valmisteluvaiheessa.
2. Tunnistetaan ne tilaajaryhmät jotka tuovat syötteitä
- Green Deal sopimuksiin
 - edelläkävijämarkkinoita kannustaviin tuettaviin innovatiivisiin hankintoihin
 - vaikuttavuusinvestointeihin
 - yhteishankintoihin
 - hankintojen kokeiluihin toteutettaviksi esimerkiksi Kokeilun paikka-toiminnan tai muun kokeilurahoituksen kautta.

- kytkettäväksi mahdollisiin rahoitusinstrumentteihin, kuten Euroopan Investointipankin rahoitus, Kuntarahoituksen Green Bond laina, ESCO-rahoitusmallit, jne.

B.3.3. Hankintojen Green deal sopimustoiminta

- Työn koordinointi ja dokumentointi
- Green deal aihoiden ja niiden tilaajaryhmien kokoaminen
- Green deal sopimuksen sisällön kehittäminen yhdessä tilaajaryhmän kanssa
- Käytännön toteuttamisen asiantuntija-apu yhteiskehittämisprosessille ja hankintayksiköille: relevanttien asiantuntijoiden löytäminen, nykytila-analyysit, arvoketjuselvitykset, rahoitusvaihtoehtojen selvitys, yritysten sitouttaminen yhteiskehittämiseen ja markkinavuoropuhelun toteutus, tavoitteiden ja tulosten yhteinen määrittely, sekä muu hankintaprosessia ja sopimuksen toteuttamista tukeva apu
- Raportoinnille, seurannalle ja vaikutusten arvioimisen toimintamallin valmistelu ja käyttöönotto
- Tulosten arviointi ja viestintä

B.3.4. Edelläkävijämarkkinoiden vahvistaminen julkisilla hankinnoilla

- Pilotoidaan ja kehitetään verkoston palvelutarjoamaa merkittävien hankintatapauksen kanssa.
- Sparrataan tunnistettuja edelläkävijöitä hankintojen kunnianhimon tason nostoon ja avaamaan markkinaa
- Luodaan yhteistä markkinatilannekuvaa valituissa kilpailukyvyn kannalta keskeisissä teemoissa (hyödynnetään mm. Tekesin Business Intelligence ja Tekes-match - työkaluja ja markkinavuoropuheluita)
- Kehitetään riskienhallinnan työkaluja ja osaamista erityisesti digitalisaatiohankinnoissa edistämään innovatiivisia julkisia hankintoja
- Potentiaalisten edelläkävijämarkkinoiden ja niihin liittyvien ekosysteemien tunnistaminen julkisten hankintojen KasvuOpen tilaisuuden avulla. Kokeillaan uudenlaista kasvualoille tuttua konseptia yhdistämällä siihen julkisen sektorin kysynnän.
- Yrityksille suunnattuja kiihdyttämöjä tilaajaryhmien yhteisten tunnistettujen tarpeiden pohjalta.



Kuva 4 Osatoimintojen kohtaaminen

Työpaketissa korostuu kolmesta osatoiminnasta koostuva kokonaisuus, joiden rajapinnoissa on mahdollista löytää vaikuttavuudeltaan merkittäviä aiheita.

B.4. Toimijat ja vastuu

- **BF** on työpaketin vastuutaho. BF vastaa myös vaikuttavien innovatiivisten hankintojen ja kokeilujen edistämisestä edelläkävijätilaajaryhmissä sote- ja liikenneteemassa. BF tuottaa osaamiskeskittymälle verkostot jolla tavoitetaan nopeasti eri tilaajaryhmille relevantit yritykset ja tietoa siitä missä julkisen sektorin toimiminen markkinan avaajana edistäisi kilpailukyvyyn kehittymistä. Lisäksi BF tuottaa markkinanäkymää sekä kansainvälistä tilannekuvaa keskeisiin teemoihin. BF vastaa riskienhallinnan kehittämisestä.
- **SYKE** vastaa tilaajaryhmien tunnistamisesta erityisesti cleantech- ja kiertotaloussektorilla, sekä sellaisten tilaajaryhmien, hankintatarpeiden ja hankeaihioiden kartoittamisesta, joissa on mahdollisuus vähähiilisille ja resurssitehokkaille ratkaisuille. Työpakettia tehdään yhteistyössä Sitran rahoittaman ja alkamassa olevan "Kiertotalouskiihdyttämö" -hankkeen kanssa, joka tuottaa osaamiskeskukselle erilaisia toimia edellyttämiä aiheita osana tilaajaryhmien toimintaa, osaamisen kehittämistä tai asiantuntijaneuvontaa. Hanke pääosin kattaa myös SYKEN toiminnan rahoituksen tältä osin vuosina 2018-2019.
- **Motiva Oy** vastaa kestävien sekä bio- ja kiertotalouden ja puhtaiden ratkaisujen hankintojen tilaajaryhmien fasilitoimisesta osana Green Deal mallin toteuttamisesta ja hyvien käytäntöjen ja ratkaisujen skaalautumisesta. Motiva vastaa myös yhteistyöstä Kokeilun paikka-toiminnan kanssa.
- **Hanselin** asiantuntijat osallistuvat toimintaan jakamalla laajaa tietoa ja kokemuksiaan esimerkiksi digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisessä ja ympäristö- ja sosiaalinen vastuun toteuttamisessa kilpailutuksissa yleisesti sekä toimialakohtaisesti. Hanselin kautta tavoitamme kaikki valtion hankintayksiköt.
- **Kuntaliiton** asiantuntijat osallistuvat tilaajaryhmien keräämiseen ja tarvittaessa myös toimintaan, Kuntaliitto tavoittaa asiantuntijat kunnista ja maakunnista omien verkostojensa avulla ketterästi eri toimialoilta.

- **KL-Kuntahankinnat** tuo monipuolista ja kuntien eri toimialat kattavan käytännön asiantuntemuksensa tukemaan tilaajaryhmien toimintaa mm. hankinnan elinkaaren hallinnan näkökulmasta sekä tilaajaverkostojen roolin ja toimintatapojen kehittämisen näkökulmasta.
- **Sitra** on tarvittavissa määrin mukana tilaajaryhmien työpajoissa ja foorumeissa jakamassa tietoa ja valmentamassa vaikuttavuuden hankintaan ja tulosperusteisten rahoitussopimusten hyödyntämiseen. Erityisesti jos tilaajaryhmiä rakennetaan yhteiskunnallisten ilmiöiden ja haasteiden ympärille, Sitra on mukana auttamassa ilmiöiden mallinnusprosessissa.
- **VTT** osallistuu tilaajaryhmätoiminnan konseptointiin ja aihoiden tunnistamiseen ja sovittavalla tavalla voi ottaa vastuun jonkin tilaajaryhmän tai -ryhmien fasilitoinnista hyödyntäen laajoja verkostojaan mm. talonrakentamisessa, infrarakentamisessa, liikenteessä, energia-alalla, jäte- ja vesihuollossa, terveydenhuollon digitaalisissa ratkaisuissa ja turvallisuudessa.

B.5. Toteuttamisen aikataulu (nopeat ja pidemmän aikavälin toimet)

2018

- Huhtikuu 2018 yhteistyökohteiden valinnan ja edelläkävijöiden tunnistamisen toimintamalli valmis.
- Tilaajaryhmätoiminnan ilmoittautumismenettely alkaa
- Kesä 2018 ensimmäiset toimiala- ja teemakohtaiset tilaajaryhmät aloittavat toimintansa
- Kevät-syysy 2018 – neuvottelut ensimmäisistä hankintojen Green Dealeistä saatetaan loppuun
- kesä-joulukuu 2018- ensimmäiset Green Deal pilotit käynnistyvät
- Syysy 2018-2019 usean tilaajaryhmän toiminta on käynnistynyt
- Kokeillaan tilaaja-toimittajavuoropuhelun uusia toimintamalleja, julkaistaan esiselvityksiä ja kartoituksia.
- Konkretisoidaan yhteistyö Kokeilun paikka-toiminnan kanssa.
- Riskienhallinnan työkalujen kehittäminen käynnissä

2019

- Arviot ensimmäisistä Green Dealeistä ja toiminnan jatkuminen
- Tilaajaryhmätyö jatkuu
- Riskienhallinnan "työkalut " hyödynnettävissä
- Edelläkävijätilaajaryhmien / -hankintayksiköiden kokeilut / innovatiiviset hankinnat käynnistyvät ja kokemusten kerääminen on aloitettu

2020

- Tilaajaryhmä työ jatkuu
- Onnistuneiden ratkaisuiden ja kokeilujen skaalaaminen on käynnissä
- Green Deal sopimusten arviointi aloitetaan

B.6. Kustannusarvio

- Tilaajaryhmätoiminnan toimintamallin kehittäminen 30 000 €
- Tilaajaryhmätoiminta 585 000 €
- Green Deal mallin pilotointi 450 000 €
- Innovatiivisten hankintojen riskienhallinnan tarpeet, menetelmät ja työkalut tarpeet erityyppisissä hankinnoissa 70 000 €
- Edelläkävijätilaajaryhmien aktivointi, kontaktiverkostot, markkinanäkymien tuottaminen ja teknologiaraportit sekä ennakointitieto tilaajaryhmille 100 000 €
- Onnistuneiden kokeilujen "diffuusion" kiihdyttäminen 40 000 €

Kustannusarvio vuositasolla per toimija:

TYÖPAKETTI B	2018	2019	2020	SUMMA
Motiva	180000	185000	85000	450000
BF	100000	100000	80000	280000
SYKE	40000	50000	50000	140000
VTT	60000	60000	60000	180000
Hansel	15000	15000	15000	45000
KL-kuntahankinnat	15000	15000	15000	45000
Kuntaliitto	15000	15000	15000	45000
Sitra	0	0	0	0
Summa	425000	440000	320000	1185000

Kustannusarvio vuositasolla per kululaji:

Työpaketti B	2018	2019	2020	Summa €
Palkat	197311	199961	142216	539488
Yleiskulut	97513	99063	78108	274684
Matkakulut	4576	4976	5176	14728
Ostopalvelut	125600	136000	94500	356100
Laitehankinnat	0	0	0	0
Muut	0	0	0	0
Summa €	425000	440000	320000	1185000

Arviot ovat kokonaiskustannuksia, sisältäen sekä työpanoksen, ostopalvelut, matkat ja muut kulut.

B.7. Liityntä muihin työpaketteihin

- Työpaketti A: Hankintojen strateginen johtaminen, osaamisen kehittäminen ja vertaistuki. Osana Green deal sopimuksia kehitetään myös tulosten ja tavoitteiden vaikutusten seuranta- ja arviointia, joka liittyy tiiviisti työpakettiin A tuottamalla esimerkkejä vaikuttavista hankinnoista.
- Työpaketti D: Tilaajaryhmissä tunnistetaan tarpeita kansainväliseen benchmarkkaukseen, verkostoitumiseen ja opintomatkoihin jotka toteutetaan osana kansainvälistä yhteistyötä.

C.1. Tausta, tavoitteet ja vaikuttavuus

Tausta

Osaamisvaatimukset onnistuneiden julkisten hankintojen tekemisessä ovat moninaiset. Hankintojen strateginen rooli yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttajana on korostunut, minkä edellyttää strategista osaamista ja operatiivisen osaamistarpeen laajentamista. Hankkijalla tulee luonnollisesti olla tieto ja tuntemus hankinnan kohteesta ja hyvä käsitys tarpeesta, johon hankinta kohdistuu. Tätä kutsutaan hankkijan substanssiosaamiseksi, ja se voi tarkoittaa esimerkiksi rakentamisen tai tietyn tekniikan asiantuntemusta. Erityisesti innovatiivisiin ja kestäviin hankintoihin ja niiden tarpeen määrittelyyn liittyvät olennaisesti myös markkinatuntemus ja vuoropuhelu eri sidosryhmien kanssa, joten substanssiosaamisen tulee olla riittävän laajaa, jotta hankkija pystyy arvioimaan markkinoiden mahdollisuudet tarjota innovatiivista ratkaisua. Hankkijoiden markkinatuntemusta tulee lisätä ennakoivalla vuoropuhelulla ja hankinnoista tulee viestiä ajoissa, jotta toimittajat ovat tietoisia tulevista hankintavaatimuksista, mikä edellyttää hankkijalta myös viestintäosaamista. Hankintalain osaaminen on julkisen hankkijan arkea, ja luo julkisiin hankintoihin vahvan juridiikan osaamisen vaatimuksen. Uusi hankintalaki korostaa elinkaarikustannuslaskennan käyttöä hankintojen hinnoitteluperusteena. Hankkijalta vaaditaan siten budjetti- ja hinnoitteluosaamista sen sijaan, että valintaperusteena käytetään pelkästään halvinta hintaa.

Käytännön hankinta-asiantuntemus on hajallaan ja eri tasolla eri hankintayksiköissä. Kaikkialla ei ole päätoimisia hankinta-asiantuntijoita tai he ovat yksin vastuussa laajasta kirjosta hankintoja. Lisäksi moni oman työn ohessa hankintoja tekevä substanssiasiantuntija voi usein jäädä ilman tarvitsemaansa tukea. Pelkkä halu kehittää ja kehittyä ei auta, jos aikaa tai resursseja ei ole. Tarvitaan ratkaisuja, joilla voidaan mahdollistaa toisilta oppiminen sekä omien kokemusten ja osaamisen jakaminen. Apua tarvitaan lähempänä asiakasta.

Käytännönläheinen hankintaneuvonta on tehokas tapa saada yhtenäistettyä hankintojen toimintamalleja ja olemassa oleva tietopohja laajaan käyttöön. Edelläkävijöiden esimerkkien ja lukuisten pilottien kautta koottu tieto hyvistä ja toimivista käytännöistä, sekä markkinoita kannustavat ohjeet ja mallit ovat tärkeä saada hankintayksiköiden laajempaan tietoisuuteen ja sovellukseen.

Jos hankintayksikössä ei ole riittävää hankintaosaamista, voivat hyvätkin neuvot ja mallit olla turhia, jos niiden merkitystä ei ymmärretä. Hankintaosaamisen kehittäminen on muuttuva kokonaisuus, jossa tulee osata hahmottaa hankintayksikön lähtötilanne ja löytää parhaat työkalut osaamisen kehittämiseen. Hankintaosaamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista käsitystä hankinnoista hankintojen johtamisesta vaikutusten ymmärtämiseen ja onnistuneiden hankintaprosessien läpiviemisestä ketterään sopimusosaamiseen.

Tavoitteet ja vaikuttavuus

Tavoitteena on myös lisätä alueellisten ja paikallisten toimijoiden hankintaosaamista ja siten rakentaa alueellisesti tunnistettuja osaamisverkostoja, jotka kerryttävät hankintaosaamista,

vaihtavat kokemuksia ja asiantuntemusta, neuvovat ja luovat innostusta kestäviin ja innovatiivisiin hankintoihin. Osaamiskeskus kokoaa verkoston kautta tietopohjaa laajaan käyttöön.

Työpaketin neuvontapalvelut suunnitellaan ja kohdennetaan eri asiakastarpeiden pohjalta. Toimintaperiaatteet sovitaan yhdessä ja sovellettava tietopohja on osaamiskeskuksella yhteinen. Tavoitteena on mahdollisimman käytännönläheinen ja kokonaisuustilanteen ymmärtävä ote.

Työpaketin tavoitteena on antaa riittävästi apuvälineitä eri tasoille hankintayksiköille oman osaamisensa kehittämiseen. Työpaketin keskeinen tavoite on kartoittaa hankintayksiköiden hankintaosaamisen nykytila mahdollisimman laajasti ja sen jälkeen pureutua suurimpiin osaamisvajealueisiin vaikuttavuuden lisäämiseksi. Työpaketin tarkemmat toimenpiteet täsmentyvät siksi hankkeen aikana tehtävän osaamiskartoituksen perusteella. Toimenpiteet voivat olla esimerkiksi hankintayksiköiden koulutusta, ohjeiden ja mallien laatimista, alueellisen neuvonnan kehittämistä tai vertaisoppimisen mallien kehittämistä ja lanseeraamista (mentorointi, työvaihto tai vastaava). Työpaketti tukee hankkeen muita osioita ja tarvittaessa suuntaa resursseja muiden työpakettien tarpeisiin, esimerkiksi ohjeistusten laatimisen tai koulutusten järjestämisen osalta.

Tulostavoitteet

1. Alueilla on osaava ja laaja asiantuntemus kestävästä ja innovatiivisista hankinnoista.

Mittari: Alueellisten osaamisverkostojen ja neuvoa antavien muutosagenttien määrä

2. Hankintayksiköt toteuttavat kestäviä ja innovatiivisia hankintoja helposti lähestyttävän, asiantuntevan ja käytännönläheisen neuvonnan avulla.

Mittari: Neuvontatapausten määrä sekä niistä saatu asiakaspalaute.

3. Uudet tavat kehittää julkisten hankintojen osaamista on otettu käyttöön ja niistä on ollut asiakkaille hyötyä.

Mittari: Osaamisen nykytilakartoitus ja kokonaisvaltaisen hankintaosaamisen kehittämisen toimenpiteet sen pohjalta. Toimenpiteisiin osallistuneiden asiakkaiden määrä ja asiakaspalaute.

C.2. Kohderyhmä

Kaikki hankintayksiköt sekä toimialojen viranhaltijat.

C.3. Toimenpide-ehdotuksia

C.3.1. Koko valtakunnan kattavan asiantuntija/"muutosagentti"- verkoston rakentaminen

Rakennetaan alueellisia osaamisverkostoja valtakunnallisen kattavuuden sekä toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi. Tavoitteena on, että hankkeen päätyttyä alueelliset verkostot voivat jatkaa toimintaansa.

Verkoston asiantuntijat koostuvat esimerkiksi seuraavista toimijoista:

- Maakuntaliitot sekä tulevien maakuntien valmistelijat
- Alueella toimivat hankinta-asiantuntijat kunnista, seurakunnista, kuntayhtymistä, yliopistoista ja valtion hankintayksiköistä
- Osaamiskeskuksen toimijoiden alueelliset yksiköt: ELYt, VTT jne.
- Avainkumppanit: elinkeinoyhtiöt, kauppakamarit, kehitysyhtiöt.
- Yrittäjäjärjestöjen toimijat, mm. Suomen Yrittäjien hankinta-asiamiesverkosto

Muutosagentit haetaan avoimella haulla yhteisesti sovittujen kriteerien pohjalta. Alueelliseen verkostoon liittyviä valmennetaan kestävien ja innovatiivisten hankintojen neuvonantajiksi ja sitoutetaan mukaan aktiiviseen neuvonta- ja valmennustyöhön omilla alueillaan. Kokeilu tehdään kaskivaiheisesti niin, että ensimmäisen vuoden jälkeen arvioidaan toiminta ja tehdään päätös kokeilun laajentamisesta useammalle alueelle.

Muutosagenttien työpanosta tuetaan osaamiskeskuksen resursseista. Tavoitteena on saada 18 kpl muutosagentteja ympäri Suomea, yksi jokaiseen perustettavaan maakuntaan.

Alueellista verkosto- ja muutosagenttitoimintaa sekä neuvontaa markkinoidaan ja seurataan yhteisen neuvontalokin avulla.

Alueelliset toimijat muodostavat tiiviin osan osaamiskeskusta tuoden sitä lähemmäksi asiakkaita. Heidän tehtävään on:

- neuvoa ja sparrata alueensa hankintayksiköitä osaamiskeskuksen asettamien tavoitteiden mukaisesti,
- tuoda osaamiskeskukselle tietoa alueen tilanteesta ja tarpeista
- aktivoida heitä mukaan alueellisen verkostoon ja /tai tilaajaryhmien toimintaan
- edistää Green Deal sopimusten toteuttamista alueilla.

C.3.2. Keskitetty verkostomainen kestävien ja innovatiivisten hankintojen neuvonta

- Tuetaan hankintayksiköitä yksittäisissä hankinnoissa hyödyntämällä laajaa asiantuntijaverkostoa. Osaamiskeskuksen neuvojat toimivat ongelman tai kehittämiskohteen selvittäjinä. Tilanteesta riippuen auttavat itse tai ohjaavat laajemman verkoston asiantuntijoille. Neuvonnassa sekä kehitetään että hyödynnetään yhteistä tietopohjaa.
- Neuvontaa kehitetään myös digitaaliseen muotoon usein toistuvien kysymysten ratkomiseksi (esimerkiksi Chatbootti).
- Neuvonta koskee hankinnan suunnitteluvaihetta: tarvekartoitusta, markkinakartoitusta, tavoitteiden, tulosten tai kriteerien muotoilua,

toidentamisvaihtoehtoja, sopimusehtoja sekä vaikutusten arviointia. Osaamiskeskus avustaa myös hankinnan tavoitteista ja toimintamallista viestimässä hankintayksikön oman organisaation sisällä. Neuvonta toimii lähellä asiakasta, tarvittaessa paikan päällä.

- Kootaan asiantuntijapooli hankintayksiköiden avuksi.
- Neuvonta ei ole juridista vain kohdistuu hankinnan kohteen substanssipuoleen ja sille toivottujen tavoitteiden saavuttamisen helpottamiselle.
- Osaamiskeskuksen neuvonta on kilpailuneutraalia, emme laadi tarjouspyyntöasiakirjoja, emmekä hoida itse kilpailutusta hankintayksiköiden puolesta.
- Osaamiskeskuksen neuvonnalle laaditaan yhteinen avoin seurantaloki.
- Neuvonnan vaikuttavuutta seurataan palautekyselyllä ja/tai haastattelulla neuvoa saaneille.
- Hankintayksiköt ohjataan tilanteen ja tarpeen mukaan tilaajaryhmätoimintaan. Tunnistettavissa olevat toistetut neuvontatarpeet voivat olla peruste tilaajaryhmän perustamiselle.

C.3.3. Vaikuttavia hankintoja helpottavat ohjeet ja mallit

Julkisia hankintoja valmistelevat ja toteuttavat kaipaavat arkipäivän hankintojen valmisteluun asiantuntemuksella laadittuja ohjeita ja työkaluja, jotta voivat toteuttaa kestäviä sekä innovatiivisia hankintoja käytännössä.

Bio- ja kiertotalouden, sekä energia- ja ilmastotavoitteiden toteuttaminen ja innovaatioiden edistäminen hankinnoissa edellyttää uusia ohjeita ja malleja suosituskriteerein. Jotta ohjeilla saataisiin toivottavaa myönteistä vaikutusta markkinoihin, on tarpeen vahvistaa ohjeita ja kriteereitä sekä kehittää työkaluja muun muassa elinkaarikustannuslaskentaa varten.

Yhdenmukainen tapa asettaa tavoitteita ja vaatimuksia hankinnoissa mahdollistaa muutoksen laajalla rintamalla ja parantaa myös yritysten toimintaedellytyksiä kehittää kilpailukykyään.

- Työpaketissa kootaan konkreettisia hankintakohdekohtaisia hankintaohjeita, -malleja ja elinkaarikustannuslaskentatyökaluja joiden avulla voidaan edistää suljettua kiertoja, biopohjaisia ja uusiomateriaaleja, sekä vähentää haitallisimpia aineita hankinnoissa priorisoiduissa tavara-, palvelu- ja urakkahankinnoissa. Mallit laaditaan yhteiskehittämisellä mahdollisuuksien mukaan osana tilaajaryhmiä tai Green Deal sopimusta, jolloin soveltamisen kokeilu tapahtuu useassa konkreettisessa hankinnassa. Tässä työpaketissa mahdollistetaan näiden mallien muokkaaminen laajemman kohderyhmän käyttöön.
- Osaamiskeskuksen ohjeistukset, mallit ja työkalut laaditaan yhteiskehittämisenä hankintayksiköiden, toimialojen, alueellisten muutosagenttien ja asiantuntijoiden kanssa. Näin taataan niiden käyttökelpoisuus ja sitoutetaan samalla hankintaprosessin eri toimijat niiden soveltamiseen. Tämä on edellytys ohjeiden ja mallien laatimiselle.

- Työssä hyödynnetään yhteistyötä pohjoismaisten neuvoa antavien organisaatioiden (esimerkiksi DiFi, Upphandlingsmyndigheten, Miljöstyrelsen) kanssa.
- Tuotokset ovat kaikkien neuvoa ja vertaistukea antavien käytettävissä ja avoimesti saatavilla osaamiskeskuksen verkkopalvelusta. Ohjeita soveltaneet hankintaesimerkit julkaistaan myös sekä vertaistukea antavien yhteystiedot.
- Ohjeet ja mallit täydentävät olemassa olevaa tietoa osaamiskeskuksen yhteisessä tietokannassa osaamiskeskuksen verkkopalvelussa.

C.3.4. Osaamiskartoitus hankintaosaamisen nykytilasta

Työpaketti tekee laajan osaamiskartoituksen hankintaosaamisen nykytilan selvittämiseksi, muun muassa seuraavista teemoista

- Hankinnan tavoitteiden asettaminen
- Tulospohjainen, vaikuttavuuspohjainen hankintamalli
- Hankintojen vaikuttavuus ja sen arviointi (liityntä pakettiin A)
- Hankintaprosessin vaiheet (mm. markkinakartoitus ja vuoropuhelu)
- Kestävät ja innovatiiviset hankintamenettelyt ja niiden soveltaminen
- Osaaminen erityisesti vastuullisuuden eri näkökohtien sekä innovatiivisuuden huomioon ottamisessa hankinnoissa
- Hankintayksiköiden kokemus omasta osaamisestaan
- Hankintasopimusten seuranta

C.3.5. Hankintaosaamisen kehittämisen uudet työkalut

Työpaketti suunnittelee ja toteuttaa osaamiskartoituksen perusteella uudenlaisia laaja-alaisen hankintaosaamisen kehittämistä tukevia toimenpiteitä. Näitä voivat olla esimerkiksi e-koulutusta, maksuttomat valmennustilaisuudet, webinaarit, työnvaihto- ja mentorointi.

C.3.6. Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön vahvistaminen

Suomessa julkisille hankkijoille tyypillinen osaamisperusteisuus rakentuu aiemmin saavutetun tutkinnon substanssiosaamisen päälle, joka painottuu usein juridiikkaan, tekniikkaan tai muihin erityisaloihin. Käytännössä kestäviin ja innovatiivisiin hankintoihin tarvittava erityisosaaminen syntyy siten vasta työelämän tarpeista lisäkoulutuksen tai käytännön kokemuksen ja muilta oppimisen kautta.

Kestävien ja innovatiivisten hankintojen näkökulma ja "ajattelutapa" tulisi liittää jo alojen peruskoulutukseen soveltuvien osien, mutta erityisesti koulutusohjelmiin, jotka kouluttavat hankintatoimen ammattilaisia. Tällaisia ovat esimerkiksi Metropolian Hankintatoimen ylempi AMK tutkinto, sekä Lappeenrannan teknillisen yliopiston Hankintatoimen johtamiskokonaisuus. Lisäksi Suomessa tehdään julkisiin hankintoihin liittyvää ansiokasta ja kansainvälisestikin tunnistettua tutkimusta eri oppilaitoksissa ja yliopistoissa (mm. Itä-Suomen yliopisto, LUT, Oulun yliopisto, Turun

AMK, Lapin yliopisto), joiden tuloksia voitaisiin laajemmin hyödyntää käytännön hankintaosaamisen kehittämisessä.

Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön vahvistamisen tavoitteena on erityisesti:

- Vahvistaa korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja osaamiskeskuksen välistä tiedonvaihtoa julkisiin hankintoihin liittyvästä tutkimuksesta ja kehityksestä Suomessa, ja tuoda uusin asiantuntija- ja tutkimustieto osaamisverkoston käyttöön ja edelleen käytäntöön hyödynnettäväksi hankintojen johtamisessa ja operatiivisessa hankintatoimessa.
- Kartoittaa julkisiin hankintoihin liittyvä koulutusvalmius ja perusopetustarjonta Suomessa sekä kootaan ja muokataan osaamisen kehittämiseksi laadittua materiaalia kestävästä ja innovatiivisista hankinnoista oppilaitoksissa hyödynnettäväksi yhdessä oppilaitosten kanssa.

C.4. Toimijat ja vastuu

- **Motiva Oy** vastaa työpaketista sekä neuvontapalvelun kehittämisestä ja koordinoinnista. Motiva vastaa myös hankinnan kohdekohtaisten ohjeiden, mallien ja työkalujen yhteiskehittämisestä osana tilaajaryhmiä ja Green deal sopimuksia sekä yhteistyön vahvistamisesta tältä osin pohjoismaiden toimijoiden kanssa. Motiva laatii yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa kestävien hankintojen (ml työllisyys ja muu sos.vastuu) osaamisen kehittämisessä käytettäviä materiaaleja ja osallistuu osaamisen kehittämisen toimenpiteiden toteuttamiseen.
- **Kuntaliiton/** Julkisten hankintojen neuvontayksikön kautta tavoittaa kattavasti hankintayksiköt ympäri Suomea. Alueellisten verkostotoimijoiden ja asiantuntijapoolin tietojen kasaaminen tapahtuu ketterästi ko. tahon kautta. Kuntaliitto vastaa osaamiskartoituksen tekemisestä yhdessä muiden organisaatioiden kanssa. Kuntaliitto vastaa osaamiskartoituksen pohjalta tapahtuvien uudenlaisten hankintojen kehittämisen toimenpiteiden suunnittelusta ja läpiviennistä yhdessä muiden toimijoiden kanssa.
- **SYKE** osallistuu osaamiskartoituksen tekemiseen. Lisäksi SYKE osallistuu tarpeen mukaan osaamisen kehittämisen toimenpiteiden toteuttamiseen tapauskohtaisesti. SYKE vastaa koulutus- ja tutkimusyhteistyön vahvistamisesta. Syke edistää yhdessä muiden organisaatioiden kanssa kestävyys- ja innovaationäkökulman viemistä hankintojen opetukseen ja peruskoulutukseen ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa, ja jalostaa tätä tarkoitusta varten koulutusmateriaalin opetukseen ja alan opiskelijoille. SYKE kartoittaa alueellisten korkeakoulujen osaamisen ja valmiudet kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen edistämiseksi, sekä tiivistää osaamiskeskuksen ja alan tutkimusta tekevien yliopistojen ja korkeakoulujen yhteistyötä ja asiantuntijatiedon vaihtoa. SYKE osallistuu hankintojen neuvontaan ja asiantuntijoiden koulutukseen omalla erityisasiantuntemuksellaan tapauskohtaisesti.
- **Hansel** osallistuu osaamiskartoituksen tekemiseen ja toimenpiteiden jatkokehittämiseen. Hanselilla on laaja kokemus kilpailutusten läpiviennistä mahdollistaa myös kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistämisen erityisesti kehittämällä hankintaorganisaatioissa

hankintasuunnittelua, hankintojen valmistelua ja tehokkaita kilpailutusten läpiviennin toimintamalleja. Tämä osaaminen yhdistettynä erityisesti Sitran osaamiseen vaikutusten ja vaikuttavuuden hankinnasta tai Motivan osaamiseen kestävien hankintojen osalta on tehokas ja uutta luova yhdistelmä valtion hankintayksiköissä. Hanselin asiantuntijat osallistuvat uudenlaisten hankintojen osaamisen kehittämisen toimenpiteiden toteuttamiseen. Hansel osallistuu täydentämällä asiantuntijaverkostoa sekä tarjoamalla omaa ydinosaamista tapauskohtaisesti.

- **KL-Kuntahankinnat** osallistuu osaamiskartoituksen tekemiseen sekä ohjeiden ja mallien laatimiseen. Lisäksi rinnalla toteutettava Kuntahankintojen oma osto-osaamisen kehittämisohjelma tukee tätä (erillinen rahoitus). KL-Kuntahankinnat tuo omaa osaamistaan tarpeen mukaan osaksi asiantuntijaverkostoa omana työnä.
- **VTT** osallistuu osaamiskartoituksen tekemiseen. VTT tuottaa sisältöjä osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin innovatiivisiin hankintoihin liittyen valituista teemoista. VTT osallistuu tarjoamalla omaa erityisosaamista neuvontaan tapauskohtaisesti.
- **BF** osallistuu tuottamalla sisältöä rahoittamiensa IJH-hankkeiden pohjalta sekä tunnistamalla relevantteja asiantuntijoita laajempaan verkostoon.
- **Sitra** osallistuu koulutusten järjestämiseen. Sitran painopiste on vaikuttavuuden hankinnan osaamisen kehittäminen, joka sisältää yhteiskunnallisen mallintamisen ja mittaamisen, yhteiskehittämisen sekä vaikuttavuusinvestoimisen työkalujen käyttämisen julkisissa hankinnoissa. osallistuu koulutusten järjestämiseen. Sitran painopiste on vaikuttavuuden hankinnan osaamisen kehittäminen, joka sisältää yhteiskunnallisen mallintamisen ja mittaamisen, yhteiskehittämisen sekä vaikuttavuusinvestoimisen työkalujen käyttämisen julkisissa hankinnoissa.

C.5. Toteuttamisen alustava aikataulu (nopeat ja pidemmän aikavälin toimet)

2018

- Osaamiskartoitus kevät 2018
- Neuvontatoiminnan konseptointi ja seurantajärjestelmä valmiina elokuu 2018
- Asiantuntijapoolin kerääminen kevät 2018
- Alueellinen asiantuntijahaku 1 (muutosagentit) kevät 2018
- Ensimmäisen vaiheen alueellisten toimijoiden valmennus syksy 2018
- Alueellisten verkostojen kick off vuodenvaihde 2018-2019
- Tarkempi suunnitelma osaamiskartoituksen pohjalta hankintaosaamisen kehittämisen toimenpiteiksi syksy 2018
- Opetuslaitosyhteistyö aloitetaan

2019

- Arvioidaan muutosagentti toiminta ja tehdään päätös mahdollisesta laajentamisesta

- Ensimmäisen vuoden neuvonnan palautekysely
- Osaamiskartoituksen perusteella määriteltävät hankintaosaamisen kehittämisen toimenpiteet
- Alan opiskelijoiden valmennustoimenpiteet

2020

- Keskitetyn ja alueellisen neuvonnan asiakaspalaute ja toiminnan arviointi.
- Osaamiskartoituksen perusteella määriteltävät hankintaosaamisen kehittämisen toimenpiteet

2021

- Kokoava arvio hankintaosaamisen kehittämisen toimenpiteiden vaikuttavuudesta

C.6. Kustannusarvio

- Neuvontakonseptin kehittäminen ja seurantatyökalu 123 000 €
- Asiantuntijapoolin kokoaminen 25 000 €
- Muutosagentti toiminta 360 000 €/vuosi yhteensä 1 080 000 €
- Vaikuttavien hankintojen tietopankin kehitys ja ylläpito 55 000 €/ 3v.
- Osaamiskartoituksen tekeminen ja analysointi (+ muut mahdolliset kyselytarpeet) 70 000 €/ 3v.
- Osaamisen kehittämisen toimenpiteet 200 000 €/ 3 v.
- Oppilaitosyhteistyö 60 000 €/3v.

Kustannusarvio vuositasolla per toimija:

TYÖPAKETTI C	2018	2019	2020	SUMMA €
Motiva	67 000	55 000	39 000	161000
Kuntaliitto	96000	61000	20000	177000
BF	0			0
KL-Kuntahankinnat	10000			10000
SYKE	40000	30 000	30000	100000
Hansel	20000	20000	20000	60000
VTT	30000	20000	10 000	60000
Sitra				
Alueelliset muutosagentit	360000	360000	360000	1080000
Summa €	623000	546000	479000	1648000

Kustannusarvio vuositasolla per kululaji:

Työpaketti C	2018	2019	2020	Summa €
Palkat	185314	126716	79032	391062
Yleiskulut	63928	46950	32201	143079
Matkakulut	7158	6934	5467	19559
Ostopalvelut	366600	365400	362300	1094300
Laitehankinnat	0	0	0	0
Muut	0	0	0	0
Summa €	623000	546000	479000	1648000

Arviot ovat kokonaiskustannuksia, sisältäen sekä työpanoksen, ostopalvelut, matkat ja muut kulut.

C.7. Liityntä muihin työpaketteihin

- A Strategisen johtamisen kehittäminen: osaamisen kartoitus suunnitellaan yhdessä strategisen johtamisen alkukartoituksen kanssa.
- B Vahvat tilaajaryhmät: Tilaajaryhmätoiminnassa ja hankintatarpeiden sekä -kohteiden arvioinnissa hyödynnetään työpaketissa C synnitettyä asiantuntijuutta ja työkaluja. Tilaajaryhmien toiminnassa ja hankinnoissa voidaan myös testata ja kehittää edelleen työpaketissa C rakennettuja vaikuttavuusmalleja. Muutosagentit toimivat aktiivisesti tilaajaryhmien työskentelyssä ja tilaisuuksissa.
- D Kansainvälinen toiminta: Työkalujen ohjeiden ja mallien laatimisessa tehdään yhteistyötä muiden hankintaneuvontaorganisaatioiden kanssa.

D.1. Tavoitteet ja vaikuttavuus

Kansainvälistymistoimenpiteiden tulee kasvattaa verkostoja ja osaamista, kotouttaa kansainvälistä rahoitusta, tukea vienninedistämistä ja kehittää Suomen maakuva. Tavoitteena on tehdä vaikuttavaa kansainvälistä yhteistyötä eri tasoilla.

Tulostavoitteet:

1. Suomalaiset hankintayksiköt ja asiantuntijat hyödyntävät eurooppalaista innovatiivisten julkisten hankintojen rahoitusta aktiivisesti ja ovat haluttuja kumppaneita.

Mittari:

- EU-hakuihin on menestyksellisesti osallistunut vähintään 5 hankintayksikköä

2. Suomalaiset kehityshaluiset hankintayksiköt ja alan asiantuntijat verkostoituvat kansainvälisissä projekteissa ja oppivat eurooppalaisilta hankintojen huippuosaajilta.

Mittarit:

- Toteutettujen kansainvälisten/kahdenvälisten markkinavuoropuheluiden sekä fasilitoitujen kansainvälisten hankintaprojektien määrä on yhteensä vähintään 4.
- Tavoitteellisessa kansainvälisessä vaihdossa olleiden hankinta-asiantuntijoiden määrä /vuosi.

3. Kansainväliset hyvät käytännöt levitetään nopeasti ja kohdennetusti hankintayksiköiden käyttöön osaamiskeskuksen laajaa verkostoa hyödyntäen.

Mittari:

- Pidettyjen teemakohtaisia kansainvälisten verkottavien ja kouluttavien tilaisuuksien (esim. webinaarien) määrä

4. Hankinnoissa syntyvät referenssit osataan hyödyntää tehokkaasti vienninedistämisessä.

Mittari:

- On laadittu vähintään 6 kansainvälisesti kiinnostavaa vaikuttavien ja innovatiivisten julkisten hankintojen-tarinaa, jotka toimivat samalla referensseinä suomalaisille yrityksille

5. Suomi on kansainvälisesti tunnettu innovaatiomyönteisestä ja kokeiluja suosivasta toimintaympäristöstään.

Mittari:

- Suomalaisia hankintayksiköitä on esitetty kansainvälisiin hankinta-alan tai vastaaviin palkintoihin.

D. 2 Toimenpide-ehdotuksia

D.2.1. Oppiminen ja verkostot:

- Rakennetaan tehokas viestintäkanava ja verkosto kansainvälisten ajankohtaisten hankintahankkeista ja toimintamalleista oppimiseen ja verkostoitumiseen. Kansainvälisten hankintaverkostojen tarpeita tunnistetaan muun muassa tilaajaryhmissä ja muutosagenttien kautta alueilta.
- Analysoidaan teemat joissa hankinta-asiantuntijavaihto kiinnostaa asiakkaita ja edistää osaamiskeskuksen tavoitteita, fasilitoidaan sen perusteella tavoitteellinen hankinta-asiantuntijavaihtoja, kuten TAIXE-EIR PEER 2 PEER http://ec.europa.eu/environment/eir/p2p/index_en.htm , tai muista vastaavia.
- Osaamisverkosto liittyy Suomen edustajana Urban Agenda for the EU – Partnership Innovative and Responsible Procurement verkostoon, edelläkävijämaiden SPP Next ryhmän toimintaan sekä muihin vaikuttavien EU-hankkeiden ohjausryhmiin.
- Vahvistetaan yhteistyötä ja otetaan vertaiskehittäminen painopisteeksi valituissa teemoissa eurooppalaisten ja pohjoismaalaisten kestävien ja innovatiivisten hankintojen osaamiskeskusten kanssa.
- Osallistuminen ja osallistujien kytkeminen Euroopan komission innovatiivisten hankintojen hankkeisiin.
- Toimiminen kansallisena kontaktipisteenä suhteessa eurooppalaisiin kestävien ja innovatiivisten hankintojen kehittämisprosesseihin.
- Lisäksi osaamisverkoston asiantuntijat avustavat tarvittaessa ministeriöitä EU- ja kansainvälisten työryhmien toiminnassa, esimerkiksi EU:n kestävien hankintojen neuvoa-antava työryhmä.
- Kansainvälisiin työryhmiin osallistuvat osaamiskeskuksen toimijat kokoavat hankintayksiköistä tai vastaavista koostuvat ”viiteryhmät (national stakeholder group)” ja laativat kv-työlle yhdessä tulostavoitteet.

D.2.2. Näkyvyys ja vienninedistäminen:

- Laaditaan yhteistyössä BF ohjelmatoiminnan kanssa kiinnostavia ”IJH-tarinoita”, jotka toimivat samalla referensseinä suomalaisille yrityksille
- Esitetään suomalaisia hankintayksiköitä aktiivisesti mukaan kansainvälisiin hankinta-alan tai vastaaviin kilpailuihin
- Käynnistetään edelläkävijöiden kansainvälisten verkostojen kanssa yhteisiä hankintaprojekteja ja markkinavuoropuheluja.
- Tilaaja-testbed verkottamistyö

D.2.3. Kansainvälinen rahoitus:

- Valmistetaan onnistuneita hakemuksia EU- ja pohjoismaisiin hakuihin. EU-hakemusresurssit tuottavat hankintayksiköille hankkeita, ei osaamiskeskuksen toimijoille. Valinnan siitä, mihin kansainvälisiin hankehakuihin osaamiskeskustoiminnan puitteissa satsataan, tekee BF.
- Viestitään suomalaisille yrityksille mahdollisuuksista osallistua kansainvälisiin PPI- tai PCP-hankkeisiin

D.3. Kustannusarvio

Suurimmat yksittäiset kustannuserät syntyvät hankintayksiköiden kansainvälisestä verkostotoiminnasta johon sisältyy:

- Tilaaja- ja testbed verkottamistyö 50 000 €
- Vertaisorganisaatioyhteistyöstä ja sen kehittämisestä 92 000 € (pohjoismainen ja kansainvälinen)
- Opintomatkoista 169 000 € (josta 108 000 € hankintayksiköiden matkakustannukset)

Muut kustannukset:

- EU-haut 60 000 €
- Työ- ja ohjausryhmät 85 000 €
- Vaihto-ohjelma 45 000 €
- Esimerkit 40 000 €

Kustannusarvio vuositason per toimija:

TYÖPAKETTI D	2018	2019	2020	SUMMA €
BF	32500	32500	25000	90000
Motiva	45000	50000	30000	125000
SYKE	5000	20000	5000	30000
Kuntaliitto	25000	30000	25000	80000
VTT	40000	30000	20000	90000
KL-Kuntahankinnat	6000	6000	6000	18000
Sitra				0
Hansel				0
Hankintayksiköiden matkakulut	25 000	43 000	40 000	108 000
Summa €	178500	211500	151000	541000

Kustannusarvio vuositasolla per kululaji:

Työpaketti D	2018	2019	2020	Summa €
Palkat	72275	83981	51537	207793
Yleiskulut	32030	34478	17775	84283
Matkakulut	15695	16541	15688	47924
Ostopalvelut	33500	33500	26000	93000
Laitehankinnat	0	0	0	0
Muut	25000	43000	40000	108000
Summa €	178500	211500	151000	541000

Arviot ovat kokonaiskustannuksia, sisältäen sekä työpanoksen, ostopalvelut, matkat ja muut kulut.

D. 4. Toimijat ja vastuut

- **BF** vastaa työpaketista. BF:n kansainvälistymispalvelut tukevat hakijoita EU- ja pohjoismaisten rahoitushakuihin ja sparraavat hakemuksen tekemisessä. Tekesin (BF) kautta suomalaisia yrityksiä verkotetaan kansainvälisiin markkinavuoropuheluihin ja PCP-projekteihin. Samoin suomalaisiin ”testbedeihin” liittyvien hankintatarpeiden verkottaminen kansainvälisten kumppaneiden kanssa on BF:n tehtävänä. BF vastaa ”IJH-tarinoiden” tuottamisesta ja jakamisesta osaamiskeskuksen ja BF-verkoston käyttöön.
- **Motiva** vastaa EU-tason viranhaltija-vaihto-ohjelman soveltamisen selvittämisestä, hyödyntämisestä ja koordinoi sekä markkinoi ohjelmaa. Motiva vastaa hankintayksiköiden kestävien hankintojen kansainvälisten verkostojen vahvistamisesta konkreettisiksi yhteistyöalustoiksi. Motivalla on asiantuntijaedustus kansainvälisissä työryhmissä ja tilaisuuksissa. Motiva vastaa verkostoyhteistyön koordinoinnista kestävien hankintojen vertaisorganisaatioiden kanssa
- **SYKE** kartoittaa potentiaalisia kohteita / kaupunkeja ja kuntia tulevien Horizon hakujen kohteiksi erityisesti energiatehokkuus-, vähähiilisyys- ja kiertotalousteemoihin liittyen ja pyrkii tekemään hakuinstrumentista kunnille houkuttelevan. SYKE valmistelee tai osallistuu ainakin yhden Horisontti-hakemuksen hankevalmisteluun, kuitenkin niin että hakijoina ovat muut organisaatiot. SYKE viestii osaamiskeskuksmallista ja Suomen hyvistä hankintakäytännöistä osana muiden tutkimushankkeiden kansainvälistä viestintää.
- **Kuntaliitto**: Kuntaliitolla on yhteydet muihin EU:n ja pohjoismaisiin kuntatoimijoihin kattojärjestönsä kautta ja toimisto Brysselissä. Tätä hyödynnetään kv-toiminnan suunnittelussa. Kuntaliitto osallistuu aktiivisesti kv-vaihto-ohjelman organisointiin ja markkinointiin. Kuntaliitto osallistuu kansainvälisten benchmarkkaustilaisuuksien ja opintomatkojen järjestämiseen.
- **VTT** osallistuu erityisesti innovatiivisten hankintojen eurooppalaisten verkostojen kautta tapahtuvaan yhteistyöhön. VTT vastaa kansainvälisestä tutkijayhteistyöstä ja valmistelee suomalaisten kumppanien osallistumista eurooppalaisiin innovatiivisten hankintojen

hankkeisiin (H2020, PCP, PPI, Cosme), kuitenkin niin että hakijoina ovat muut organisaatiot. VTT selvittää uusia rahoitus- ja hankemahdollisuuksia (EIP).

- **KL-Kuntahankinnat:** KL-Kuntahankinnoilla on erilaisia kansainvälisiä yhteyksiä. Jatkossa tiivistetään kansainvälisiä kumppanuuksia ja benchmarkkausta erityisesti EU:n jäsenvaltioiden yhteishankintayksiköihin kestävien ja innovatiivisten yhteishankintojen näkökulmasta.
- **Sitra:** Vaikuttavuusinvestoimisen ja tulosperusteisten rahoitussopimusten osalta Sitra on mukana verkostoissa, joita voi ja kannattaa hyödyntää parhaiden käytäntöjen jakamisessa ja yhteistyössä, esim. Global Steering Group for Impact Investing ja Nordic SIB Network.
- **Hanselilla** on yhteydet etenkin muihin EU-alueen yhteishankintayksiköihin, joita voidaan myös tässä yhteydessä hyödyntää esim. Benchmarkingissa. Lisäksi Hansel on mukana hankintatoimeen liittyvissä työryhmissä myös EU-tasolla (esim. Komission julkisten hankintojen asiantuntijaryhmät).

D.6 Toteuttamisen alustava aikataulu

Kansainvälistymisen työpakettien aikataulusta rytmittää EU-haut sekä tilaajaryhmien kokoaminen. Vuoden 2018 aikana panostetaan konsortioiden sparraamiseen vuoden 2018 ja 2019 hakuihin.

Hankintayksiköiden verkostoitumista koskeva palvelukokonaisuutta tarkennetaan heti toiminnan alussa. Tilaa- ja testbed-verkottamistyö painottuu vuoden 2018 loppuun ja vuodelle 2019. Opintomatkat ja viranhaltijavaihdot toteutetaan todennäköisimmin 2019. Yhteistyö kansainvälissä verkostoissa jakautuu tasaisesti.

D.7. Liitynnät muihin työpaketteihin

- **A Strateginen johtaminen ja vaikuttavuuden mittaaminen:** Kestävien ja innovatiivisten hankintojen strategisen johtamisen, seurannan ja vaikutusten arviointi on yksi tärkeä teema, jonka ympärille kehitetään myös kansainvälistä yhteistyötä ja verkostoitumista. Valtakunnan tason seuranta sekä innovatiivisten että kestävien hankintojen osalta on ajankohtainen aihe EU-komissiossa.
- **B Tilaa- ja testbed-ryhmät:** tilaajaryhmissä esiintyvät tietotarpeet ovat yksi tapa tunnistaa teemoja kansainväliseen hankintayhteistyöhön. Hankintayksiköt jotka osallistuvat aktiivisesti muiden työpakettien toimintaan ovat todennäköisesti niitä keitä kansainvälinen verkostoituminen hyödyntää eniten ja tuottaa tuloksia.
- **C Osaamisen kehittäminen ja vertaistuki:** Neuvonnassa tehdään aktiivista ja vaikuttavaa yhteistyötä muiden maiden, varsinkin pohjoismaiden, osaamiskeskusten kanssa.

E.1. Tavoitteet ja vaikuttavuus

Hankkeen viestintä ja vuorovaikutus perustuvat strategisesti ja operatiivisesti osaamiskeskuksen tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmaan. Tavoitteena on proaktiivinen, vaikuttava ja mitattava viestintä läpi koko toimintajakson. Viestinnällä sitoutetaan osapuolet yhteisen viestin viejiksi, huolehditaan täsmällisen ja kohderyhmiä puhuttelevan viestinnän toteuttamisesta ja varmistetaan riittävä näkyvyys toiminnalle.

Viestintää ohjaa strategisesti neljän kokonaisuuden ajattelu, joista muodostuu ns. viestinnän sykli.

Jatkuva viestintä on koko toiminnan pohja ja päivittäistä operatiivista tekemistä. Jatkuva viestintä tarkoittaa säännöllistä sisällön tuottamista eri kanaviin ja eri kohderyhmille. Omilla nostoilla luodaan puolestaan säännöllisesti erityistä huomioarvoa osaamiskeskukselle. Nostot voivat olla esim. mediaulostuloja, kevyitä kampanjoita tai erityisten aiheiden painottamista laajemmin.

Onnistuneen ja vaikuttavan viestinnän takaa reagointiviestintä. Reagointiviestinnällä tarkoitetaan tarttumista ajankohtaisiin aiheisiin ja keskusteluihin silloin, kun se tuo tekemisellemme lisäarvoa. Kriisiviestintä on puolestaan keino, joka otetaan käyttöön, mikäli jokin odottamaton ja negatiivinen asia uhkasi toimintaa.

Hankkeen käynnistyessä laaditaan viestintästrategia, jonka pohjalta rakennetaan vuosittainen operatiivinen viestintäsuunnitelma. Hankkeessa huolehditaan siitä, että viestintä on reagoivaa sekä monikanavaista. Kohderyhmiä on paljon ja hyvin erilaisia päättäjistä konsultteihin ja jokaista kohderyhmää tulee puhutella juuri heitä kiinnostavalla ja täsmällisellä sisällöllä.

Viestintästrategia ja -suunnitelman luonnos valmistuu 1.3.2018 mennessä ja lopullinen versio 1.4.2018 mennessä. Siinä huomioidaan ja se sisältää mm.

- Viestinnän tavoite: Miksi, miten ja mitä viestitään
- Strategisen tason viestintä: visio ja missio
- Ydinviesti, avainviestit
- Viestinnän työnjako, roolit
- Kohderyhmät
- Viestinnän SWOT
- Viestintävälineet, -kanavat ja -keinot
- Viestinnän kärjet (keskeiset teemat/sisällöt tietyn ajanjakson ajalta)
- Pelisäännöt siitä, kuka vastaa viestinnästä, kuka lausuu ja miten prosessi toimii konsortion sisällä
- Mittarit

Operatiivinen viestintäsuunnitelma vuositasolla määrittää kuukausikohtaiset tehtävät ja toimenpiteet sekä vastuuhenkilöt ja huolehtii siitä, että viestintä on suunnitelmallista ja säännöllistä. Viestintäsuunnitelma elää ajassa ja toiminnassa, sen päivitykset tuodaan tarvittaessa ohjausryhmän kokouksiin.

Viestintäkanavat ja -keinot ovat moderneja ja eri kohderyhmille saavutettavia. Hankkeen lopputuloksissa ja mm. kirjallisissa tuotoksissa käytetään palvelumuotoilua. Tämä mahdollistaa palvelupolkujen paketoimisen sekä helpottaa tulosten viestintää.

Viestintä hoidetaan hankkeen yhteisenä viestintänä ja viestintävastaava on koko osaamiskeskuksen resurssi. Kyseessä on perinteisen hankeviestinnän sijaan uuden toimintamallin kokeilusta, joka tukee nimenomaan verkostomaisen toiminnan periaatteita. Viestintävastaava on olennainen osa projektiryhmää. Kunkin työpaketin puitteissa jokainen organisaatio tuottaa materiaalia ja aihioita viestinnälle, joka muotoilee ja viimeistelee materiaalin. Viestinnän vahvuuksia on laaja joukko mukana olevia toimijoita, jotka tarvittaessa kukin tavoittavat omat kohderyhmänsä. Tästä juontuu kanava-ajattelu, jossa omilla ja kumppaneiden kanavilla on keskeinen rooli viestinnän toteuttamisessa. Media toimii sekä kohderyhmänä että kanavana.

Työpaketin keskeisenä tavoitteena on myös kerätä olemassa oleva kokonaisvaltainen hankintatieto helposti hankintayksiköiden saataville ja jakaa sitä aktiivisesti eteenpäin.

Tulostavoitteet

1. Osaamiskeskuksen tunnettuus ja palvelun laadun kehittyminen.

Mittari:

- Asiakaskysely

2. Kokoavan verkkopalvelun luominen ja ylläpito.

Mittari

- Istuntomäärät/vuosi ja havaitun palvelun laadun kehittyminen.

E.2. Toimenpide-ehdotukset

E.3.1. Viestintä- ja vuorovaikutusstrategian laatiminen

- Viestintä- ja vuorovaikutusstrategia, johon ydintoimijat sitoutuvat yhdessä.
- Osaamiskeskuksen palvelukuvauksen luominen ja viestintä.
- Viestinnässä keskiössä se, miten saamme julkisten hankintojen profiilia nostettua suuren yleisön silmissä.
- Asiakkaille (hankintayksiköille) luodaan kannuste verkoston toimintaan osallistumiselle muun muassa erilaisia osaamiskeskuksen toimintoja paketoimalla.

E.3.2. Operatiivisen viestintäsuunnitelman laatiminen

- Viestintäsuunnitelman laatiminen, jossa huomioidaan mm. graafinen ilme ja yhteiset diaporhat

- Verkoston yhteystiedot ja yleistiedotus.
- Toiminnot laaditaan yhteiseen vuosikelloon, jota täydennetään jokaisen työpaketin osalta. Työpakettien vetäjä vastaa tästä yhteistyössä viestintävastaavan toimijan kanssa.
- Ajankohtaisten asioiden tiedotus
- Seminaarit ja tilaisuudet
 - o Osaamiskeskuksen lanseeraustilaisuus (livenä ja streamattuna, ohjelmassa esim. kv. vieraita, konkreettisten tekemisten esittely, uusimman tutkimustiedon esittäminen vaikuttavuudesta, kestävästä ja innovatiivisista hankinnoista.)

E.3.3. Kokoava verkkopalvelu

Verkkopalvelu on koko osaamiskeskuksen kasvot ulospäin ja kokoaa nykyisin irrallaan olevan tiedon yhteen paikkaan.

- Osaamiskeskuksen yhteisen kokoavan verkkopalvelun kehittäminen, ylläpito ja sisällön tuottaminen.
- Verkkopalvelu sisältää muun muassa:
 - o Osaamiskeskuksen vuosisuunnitelma (ja tiekartta)
 - o Määrämuotoisia esimerkkejä kansallisista ja kansainvälisistä kestävästä, innovatiivisista ja vaikuttavuutta tavoiteltavista hankinnoista ja niiden sovellettavuuden arviointi.
 - o Avoin keskustelufoorumi
 - o Suomen asiantuntijapooli ja osaamistietokanta (kuka, mitä, missä, miksi)
 - o Tietopankki, jossa kootusti ohjeet, mallit, työkalut
 - o Tietoa rahoituksesta, kehittämis- ja kokeilumahdollisuuksista
 - o Valmennusmateriaaleja
 - o Usein kysytyt kysymykset

E.4. Toimijat ja vastuu

- Kuntaliitto vastaa hankkeen viestintätyöpaketin toteuttamisesta ja viestintävastaavan toiminnasta osaamiskeskukselle.
- Jokainen osaamiskeskuksen työpakettien vetäjä sekä muu ydintoimija vastaavat sisällön tuottamisesta viestintään osana muita työpaketteja. Jokainen taho vastaa myös osaamiskeskuksen viestinnästä omissa organisaatiossaan ja nimeävät omat viestintäasiantuntijat yhteiseen viestintäryhmään.

E.5. Toteuttamisen aikataulu

2018

- Viestintästrategia ja operatiivinen suunnitelma valmis 04/2018. Luonnos toimitetaan rahoittajalle 1.3.2018.
- Osaamiskeskuksen selkeä palvelulupaus ja yhteinen ilme valmis 04/2018

- Kokoava verkkosivusto 08/2018
- Lanseeraustilaisuus kevät 2018

Muut toimenpiteet määritellään puolivuositain laadittavassa ja päivitettävässä viestintäsuunnitelmassa.

E.6. Kustannusarvio

- Päätoiminen hankeviestijä, viestintästrategian ja –suunnitelman laatiminen ja seuranta 213 000 €/3v
- Kokoavan verkkopalvelun ylläpito ja kehittäminen 200.000 €/ 3v.
- Yhteinen graafinen ilme 10 000 €
- Viestinnälliset tuotteet ja painatus 17 000 €/ 3v.
- Palvelumuotoilu 50 000 €/ 3v
- Tilaisuudet ja messut 100 000 €/3v.

Kustannusarvio vuositasolla per toimija:

TYÖPAKETTI E	2018	2019	2020	2021	Summa €
Motiva					
Kuntaliitto	192 300	182 300	172 300	43 100	590 000
VTT					
BF					
SYKE					
Hansel					
KL-Kuntahankinnat					
Sitra					
Summa €	192300	182300	172300	43100	590 000

Kustannusarvio vuositasolla per kululaji:

Työpaketti E	2018	2019	2020	2021	Summa €
Palkat	84000	84000	84000	17500	269500
Yleiskulut	14400	14400	14400	3000	46200
Matkakulut	1000	1000	1000	200	3200
Ostopalvelut	92900	82900	72900	22400	271100
Laitehankinnat	0	0	0	0	0
Muut	0	0	0	0	0
Summa €	192300	182300	172300	43100	590000

Arviot ovat kokonaiskustannuksia, sisältäen sekä työpanoksen, ostopalvelut, matkat ja muut kulut.

Työpaketti F Hankehallinnointi ja koordinointi

F.1 Tavoitteet ja vaikuttavuus

Koordinaattori vastaa siitä, että kaikki osapuolet hoitavat vastuunsa ja toimivat yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti.

Koordinaattori huolehtii aikatauluissa pysymisestä ja siitä, että toimintaan on riittävät resurssit. Hankkeen onnistumisen kannalta on keskeistä, että koordinaattori tietää aina viimeisimmän tilanteen hankkeen edistymisen vaiheista. Koordinaattori onkin linkki konsortion ja rahoittavan ministeriön välillä.

Koordinaattori vastaa siitä, että konsortion jäsenten kesken tehdään konsortiosopimus heti hankerahoituksen ja toimintasuunnitelman selkiytyttyä.

Tulostavoitteet

Hankkeen menestyksellinen läpivienti, mittareina toimintasuunnitelman ja budjetin noudattaminen sekä raportoinnin oikea-aikaisuus.

F.2 Toimenpiteitä

- Hankkeen hallinnointi ja aikatauluista huolehtiminen (hankkeen vuosikello ja strateginen tiekartta)
- Työn koordinointi, dokumentointi, seurannan ja vaikutusten arviointi
- Raportointi työ- ja elinkeinoministeriölle ja ohjausryhmälle
- Ohjausryhmän ja sparrausryhmän kokousjärjestelyt
- Yhteishengen ja kokonaiskuvan ylläpitäminen konsortiossa
- Poikkeamiin puuttuminen tarvittaessa

F.3 Toimijat ja vastuut

- **Motiva** vastaa koko osaamiskeskuksen toiminnan koordinoinnista, hankehallinnosta ja – budjetista sekä raportoinnista.
- Työpaketin vetäjät vastaavat omien pakettien raportoinnista koordinaattorille ja työpaketin tuloksellisesta johtamisesta. Toimenpiteiden vastuutahot vastaavat työpaketin vetäjälle raportoinnista.
- Osaamiskeskus on työ- ja elinkeinoministeriön tulosohtauksessa. Osaamiskeskushankkeelle asetetaan ohjausryhmä ja sen käytännön tason toimintaa ja kehittämistä tukee sidosryhmistä koostuva sparrausryhmä.

F.4 Toteuttamisen aikataulu

2018

- Hankkeen käynnistys 1.3.2018, ohjausryhmän ja sparrausryhmän kokoaminen, konsortiosopimustenteko, hankehallinnon järjestelyt.

- Konsortion yhteistyö- ja vuorovaikutusalueesta valmis hankkeen alussa.
- Maaliskuussa työpakettien tarkennettujen suunnitelmien ja toiminnan vuosikellon laatiminen yhteistyössä koko konsortion kanssa.
- Osaamiskeskuksesta tiedottamisen koordinointi yhdessä rahoittajan kanssa.
- Osaamiskeskuksen ydintoimijoiden kokouskäytännöistä ja yhteistyömenetelmistä sopiminen.
- Ensimmäinen väliraportointi 1.6.2018
- Toinen väliraportointi 15.11. 2018

2019-2021

- Osaamiskeskuksen toiminnan kokonaisvaltainen palautekysely jokaisen toimintavuoden jälkeen
- Ensimmäisen toimintavuoden raportointi 30.6.2019
- Väliraportoinnit: 30.4.2019, 5.12.2019, 5.5.2020, 5.12.2020
- Loppuraportti 31.7.2021
- Hankehallinnointi ja koordinointi

F.5 Kustannusarvio

Motivan kustannusarvioon sisältyy sitomaton resurssivaraus 131 000 euroa. Motivan työpaketille F allokoitavat kustannukset ovat 170 000 euroa.

Kustannusarvio vuositasolla per toimija:

TYÖPAKETTI F	2018	2019	2020	2021	Summa €
Motiva	60 000	50000	35000	25000	170 000
Resurssivaraus	40000	55000	36000		131 000
Summa €	100000	105000	71000	25000	301000

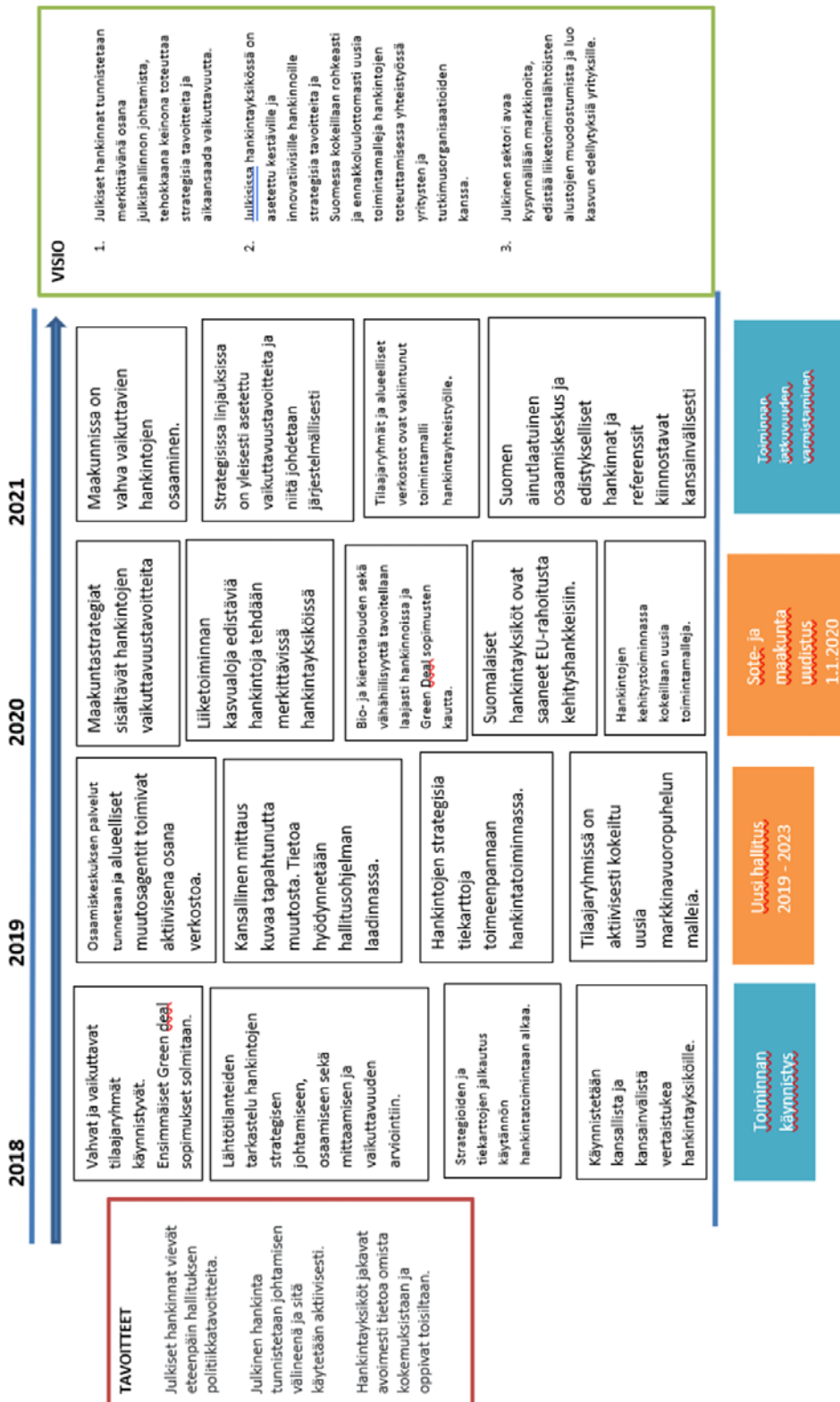
Kustannusarvio vuositasolla per kululaji:

Työpaketti F	2018	2019	2020	2021	Summa €
Palkat	40200	33500	23450	16750	113900
Yleiskulut	19800	16500	11550	8250	56100
Matkakulut					
Ostopalvelut					
Laittehankinnat					
Muut (resurssivaraus)	40000	55000	36000		131000
Summa €	100000	105000	71000	25000	301000

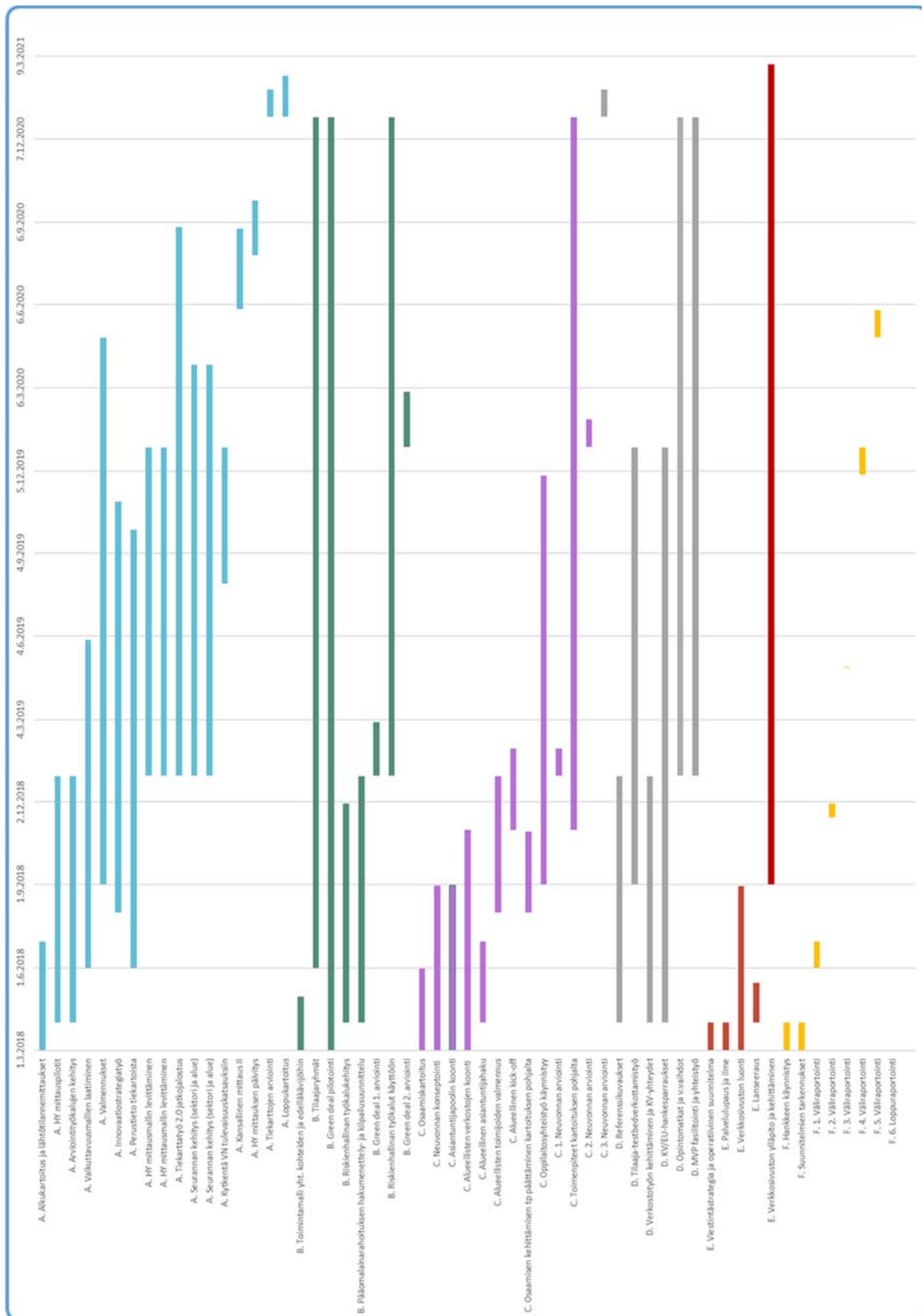
Arviot ovat kokonaiskustannuksia, sisältäen sekä työpanoksen, ostopalvelut, matkat ja muut kulut.

3.4. Toiminnan strateginen tiekartta

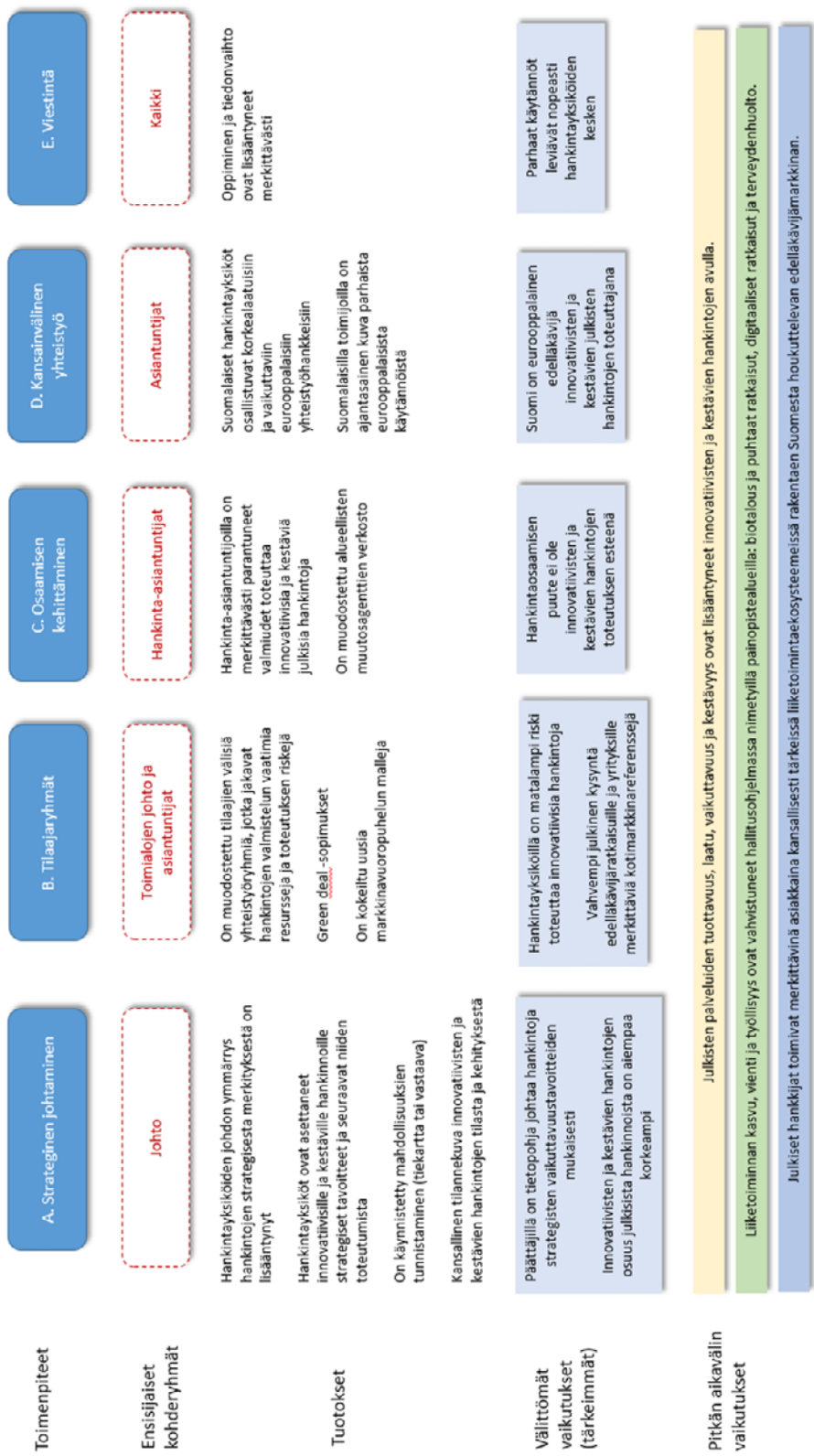
Osaamiskeskuksen toiminnan tiekartta



3.5. Toiminnan Gantt-kaavio



3.6. Osaamiskeskuksen vaikuttavuuskartta



3.7. Riskit

Toiminnan tuloksellisuudelle on tunnistettu ja arvioitu keskeisimmät riskit seuraavin arviointikriteerin.

- Vakavuus, jossa 1 vähäinen vaikutus aikatauluun, kustannuksiin tai suorituksiin, 2 kohtalainen vaikutus, 3 merkittävä vaikutus, 4 erittäin merkittävä vaikutus, 5 tuhoisa vaikutus, projektin epäonnistuminen
- Todennäköisyys, jossa 1 erittäin epätodennäköistä, 2 melko epätodennäköistä, 3 todennäköistä, 4 erittäin todennäköistä, 5 lähes varma
- Hallittavuus, jossa 1 vältettävissä projektitoimenpiteiden avulla, 2 erittäin hyvin hallittavissa, 3 kohtalaisen hyvin hallittavissa, 4 ei juurikaan projektin hallittavissa, 5 täysin hallitsematon, suuri epäonnistumisen riski

Riski	Kuvaus	Vakavuus	Todennäköisyys	Hallittavuus	Toimenpide
1	Toimijan vetäytyminen keskuksen toiminnasta	4	2	4	Avoin vuoropuhelu, ristiriitojen ehkäisevä ja ratkaiseva toiminta, yhteisesti sovittu vastuiden ja tehtävien jako, riittävien resurssien varmistaminen.
2	Yhdessä sovitun vastaan toimiminen	4	3	2	Avoin toiminta ja viestintä, yhdessä suunnittelu ja selkeä tehtävien jako ja luottamuksen vahvistaminen.
3	Sisäinen tiedonkulku ei toimi tai tehtäviin ei löydetä ajoissa oikea osaaminen.	3	3	1	Keskuksen digitaalinen työtila, tehtäväloki ja vuorovaikutusalue, yhteisesti sovittu dokumentointikäytäntö palavereista ja päätöksistä, yhteinen viestintäresurssi. Yhteisiin tehtäviin sitoutuminen koko organisaatiotasolla, ongelmatilanteiden ilmoittaminen hyvissä ajoin.
4	Budjetti ja aikataulut ylittyvät	3	3	1	Hankekoordinointi, työpakettien vetäjien sekä tehtäviin

					osallistujien selkeät etukäteen sovitut vastuut sovittujen resurssien puitteissa,
5	Kohderyhmä ei tunne toimintaa	4	3	2	Asiakasta kuunnellaan, hyödynnetään laajasti eri viestintäkanavia ja viestitään selkeästi.
6	Toiminta ei palvele tavoiteltavien asiakkaiden tarpeita	5	2	2	Toiminta suunnitellaan tiiviissä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Alkukartoitukset, tapahtumakohtaiset ja vuosittaiset koko toiminnan palautekyselyt. Aktiivinen sparrausryhmätoiminta.
7	Toimintaympäristössä tapahtuva muutos joka voi vaarantaa toimintaa tai sen tavoitteita (esim. maakuntauudistus, uusi hallitus	4	3	4	Vaikutetaan aluehallintouudistukseen ja seuraavan hallitusohjelman laatimiseen sopivalla tavalla.
8	Resurssit kohdistuvat vaikuttavuudeltaan vähäisiin teemoihin/asiakkaisiin. Asiakasorganisaatioista ei saada (organisaatio ei anna) mukaan toimintaan oikeita henkilöitä/asiantuntijoita.	4	2	1	Koordinointi, jo alkukartoitusten teossa huomioidaan asiakkaiden jaottelu eri osaamistasoihin, tunnistetaan olennaiset priorisointikriteerit ja valikoidaan tehtävien painotus, aikataulutus ja kohdennus asiakkaille niiden perusteella. Johdon sitouttaminen resurssien varmistamiseksi. Tavoitteiden ja tulospittarit ohjaavat toimintaa.
9	Odottamattomat resurssien menetykset (	3	2	3	Tehdään yhdessä, ei yksin sekä varmistetaan,

	henkilön työnvaihto esim)				että jokaisessa organisaatiosta on mukana useampi henkilö, jolloin toiminnan tuntee useampi.
10	Osaamiskeskus ei pysty palvelemaan kaikkia asiakkaita riittävästi tai osaamiskeskukseen kohdistuu epärealistisia odotuksia.	2	3	3	Konsortion jäsenet sitoutuvat asiakaslupaukseen ja sitovat tähän riittävästi osaavia resursseja. Osaamiskeskus viestii selkeästi siitä, mitä se tekee ja minkälaisia palveluja se tarjoaa.

4. Taloussuunnitelma ja resursointi

Taloussuunnitelman kustannusarviot sisältävät toimijoiden henkilökustannukset, ostopalvelut, matkat sekä laajemman verkoston asiantuntijatyön. Budjettia päivitetään raportoinnin yhteydessä. Organisaatiokohtaista jakaumaa eri työpakettien ja toimenpiteiden välillä voidaan tarkistaa hanketoteutuksen edetessä työ- ja elinkeinoministeriön suostumuksella.

Kustannusarviokokonaisuudet toimijoittain per työpaketti, toimijoittain per hankevuosi sekä toimijoiden kululajeittain on esitetty alla.

Toimijoittain per työpaketti:

KOKONAISUUS	TP A	TP B	TP C	TP D	TP E	TP F	Summa €
Motiva	80000	450000	161000	125000	0	301000 ^(*)	1117000
Kuntaliitto	195000	45000	177000	80000	590000 ^(**)	0	1087000
VTT	465000	180000	60000	90000	0	0	795000
BF	100000	280000	0	90000	0	0	470000
SYKE	260000	140000	100000	30000	0	0	530000
Hansel	220000	45000	60000	0	0	0	325000
KL-Kuntahankinnat	115000	45000	10000	18000	0	0	188000
Sitra	0	0	0	0	0	0	0
Muut (Agentit ja hankintayksiköiden matkakulut)			1080000	108 000		0	1188000
Summa €	1435000	1185000	1648000	541000	590000	301000	5700000

(*) Summa sisältää 131 000 euron resurssivarausten myöhemmin täsmentyviin osaamiskeskuksen tarpeisiin.

(**) Summa kattaa koko hankekonsortion jaetun viestintäresurssin

Toimijoittain per hankevuosi:

	2018	2019	2020	2021	Summa €
Motiva	422 000	425 000	245 000	25000	1117000
Kuntaliitto	407 100	362 500	274 300	43100	1087000
VTT	262500	270000	242500	20000	795000
BF	162500	182500	125000	0	470000
SYKE	162000	185 000	170000	13000	530000
Hansel	105000	105000	110000	5000	325000
KL-Kuntahankinnat	66000	61000	61000	0	188000
Sitra					0
Muut (Agentit ja hankintayksiköiden matkakulut)	385 000	403 000	400 000		1188000
Summa €	1972100	1994000	1627800	106100	5700000

Toimijoiden kustannusarviot kululajeittain:

	Motiva	Kunta- liitto	VTT	BF	SYKE	Hansel	KL-Kunta- hankinnat	Sitra	Muut	Summa €
Palkat	585588	674500	398132	0	312600	265500	152500		0	2388820
Yleiskulut	295812	102200	350357	0	196600	29500	12500		0	986969
Matka- kulut	15600	39200	22511	0	16600	30000	12000		0	135911
Osto- palvelut	89000	271100	24000	470000	4200	0	11000		1080000	1949300
Laite- hankinnat	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Muut	239000 ^(*)	0	0	0	0	0	0		0	239000
Summa €	1225000	1087000	795000	470000	530000	325000	188000	0	1080000	5700000

(* Summa sisältää 131 000 euron resurssivarausten myöhemmin täsmentyviin osaamiskeskuksen tarpeisiin sekä lisäksi hankintayksiköille varatut matkakulut 108 000 euroa.

5. Toiminnan jatkuvuus hankkeen jälkeen

Toiminnalla luodaan edellytyksiä vaikuttavuudeltaan merkittävien hankintojen strategiselle johtamiselle myös hankkeen jälkeen.

Hankkeen aikana luodut alueelliset verkostot jäävät pysyviksi tavoiksi toimia eri puolella Suomea. Alueelliset muutosagentit ovat koulutettuja henkilöitä, joiden puoleen hankinta-asiantuntijat voivat kääntyä myös jatkossa. Toiminnalla lisätään yleistä hankintaosaamista ja vertaistukea eri alueilla. Hankintayksiköt oppivat jakamaan avoimemmin tietojaan ja osaamistaan toisilleen.

Tilaajaryhmien verkostotoiminnassa luodaan lisäarvoa tuottava toimintamuoto kehityshaluisten hankintayksiköiden välille.

Osaamiskeskuksessa luodaan uusi pysyvä yhdessä tekemisen toimintamalli ydintoimijoiden välillä. Hankkeen yhteinen tietopohja, materiaalit ja toimintamallit muodostavat toiminnan institutionaalisen muistin, joka on käytettävissä myös jatkossa osana olemassa olevia rakenteita.

LIITE 1 Osaamiskeskuksen ydinverkoston toimijoiden nykytoiminnot

Hansel Oy

Hansel Oy on valtion yhteishankintayksikkö, jonka tavoitteena on säästää yhteiskunnan varoja lisäämällä tuottavuutta valtion hankintatoimeen. Hansel on valtion omistuksessa ja valtiovarainministeriön ohjauksessa oleva voittoa tavoittelematon osakeyhtiö. Toimintamme perustuu [Hansel-lakiin](#), jossa määritellään tehtävämme ja asiakkaamme.

Hanselin palvelut muodotustuvat pääpiirteittäin kolmesta kokonaisuudesta, jotka tukevat toisiaan:

- Yhteishankinnat
 - o Kilpailutamme tuotteista ja palveluista puitejärjestelyjä, joita on tällä hetkellä asiakkaidemme käytettävissä noin 90. Näihin on kilpailutuksien perusteella valittu yli 350 sopimustoimittajaa. Puitejärjestelyt pitävät sisällään kattavasti ICT-toimialan tuotteita ja palveluja sekä tyypillisesti asiakkaidemme tarvitsevia tavaroita ja laitteita (kuten ajoneuvot, elintarvikkeet, työkoneet, toimistotarvikkeet, polttonesteet jne.) tai palveluja tai palvelukokonaisuuksia (kuten konsultointipalvelut, siivous- ja turvallisuuspalvelut, viestintä- ja markkinointipalvelut, matkustuspalvelut jne.). Monesti asiakkaidemme mahdollisuutena on valita myös tyypillisesti tavaroina tai laitteina hankittavia tuotteita palveluna, kuten turvallisuustekniikan laitteet tai tulostaminen.
- Kilpailuttamispalvelut
 - o Vuosittain Hansel on mukana n. 100 asiakaskohtaisessa kilpailutuksessa joissa toimimme asiakkaidemme omissa kilpailutuksissa kilpailuttamisen asiantuntijoina sekä tarjoamme asiakkaillemme hankinta- ja sopimusjuridista tukea. Kestävät ja innovatiiviset hankinnat ovat meille tuttuja myös monista asiakkaidemme kilpailutuksista.
- Hankintatoimen kehittäminen
 - o Hansel tarjoaa hankintatoimen kehittämispalveluja, joiden avulla tuemme asiakkaittemme hankintojen tehokkuutta ja taloudellisuutta sekä organisaation kykyä uudistua. Kehittämispalveluja hyödyntämällä asiakkaamme saa hyvät neuvot, ratkaisut ja käytännön työkalut hankintojen johtamiseen ja toteuttamiseen. Kehittämispalveluissa muoto voi olla erilainen tarpeesta riippuen. Toisinaan kehittämistarve voi kohdistua yksittäiseen tarpeeseen, kuten hankintojen suunnitteluun, sopimushallintaan tai se voi kohdistua koko hankintatoimeen. Palvelumuotona voi olla myös Hanselin asiantuntija asiakkaan organisaatiossa hankintatoimen kehittäjänä ns. vuokrakehityspäällikkönä. Pyrkimys on edesauttaa asiakkaitamme toteuttamaan vastuullisia hankintoja kestäväällä ja pitkäjänteisellä tavalla

Vastuullisuus on meille tärkeää ja huomioimme vastuullisuusnäkökohdat kaikissa puitejärjestelyidemme kilpailutuksissa. Huomioimme vastuullisuuden myös omassa toiminnassamme ja olemme [Green Office -toimisto](#).

Asiakkaitamme ovat:

- valtion virastot ja laitokset
- valtion liikelaitokset
- valtion talousarvion ulkopuoliset rahastot
- yliopistot ja korkeakoulut (mukaan lukien ammattikorkeakoulut)
- eduskunta sekä sen alaisuudessa, valvonnassa ja yhteydessä toimivat yksiköt.

Palvelujamme voivat käyttää myös Euroopan Unionin kemikaalivirasto ja tietyt julkisoikeudelliset laitokset, joihin Suomen valtio käyttää määräysvaltaa. Myös maakuntien palvelukeskukset voivat käyttää Hanselin palveluja.

Lisäksi tarjoamme asiakkaillemme mm. hankintadatapalveluja jotka näkyvät kansalaisimme tutkihankintoja.fi sivustona ja budjettivaltion virastoille hankintadatapalveluna, joka on osana Hanselin verkkopalvelua. Lisäksi ylläpidämme ja kehitämme hankintatoimeen liittyviä teknisiä alustoja, kuten Hanki-palvelua (sähköinen kilpailutusjärjestelmä) ja valtion kilpailutuskalenteria. Olemme myös olleet aktiivisesti mukana valtionhallinnossa hankintatoimeen liittyvissä kehittämishankkeissa, kuten HANKO ja HANDI-hankkeissa ja järjestämme vuosittain asiakkaillemme erilaisia tapahtumia ajankohtaisin teemoin, kuten innovatiivisiin hankintoihin liittyen.

Teemme aktiivisesti yhteistyötä muiden valtionhallinnon konsernitoimijoiden kanssa. Strategiassamme painopistealueita ovat mm. vastuulliset ja innovatiiviset hankinnat, hankintatoimen kehittäminen valtionhallinnossa ja tehokkaat digitaaliset ratkaisut.

KL-Kuntahankinnat Oy

KL-Kuntahankinnat Oy on vuonna 2008 perustettu Kuntaliiton omistama yhteishankintayksikkö. Se toimii pääosin kuntaorganisaatioiden hankintakumppanina koko Suomen alueella.

Asiakkaina voivat olla kuntien lisäksi kuntien perustamat kuntayhtymät, kunnalliset liikelaitokset, kunnan tai kuntayhtymien tytäryhteisöt sekä ammattikorkeakoulut. Asiakkaina voivat olla myös hankintayhteistyösopi-muksen kautta julkista hankintalainsäädäntöä noudattavat organisaatiot, joita ovat Keva sekä Suomen evan-kelisluterilaisen ja ortodoksisen kirkon organisaatiot.

Asiakkaina voivat olla myös Suomen Kuntaliitto ry sekä Kuntaliiton omistamat konserniyhtiöt sekä Kuntaliiton omistama Suomen kuntasäätiö ry.

Nykyiset ydintoiminnot

KL-Kuntahankinnat Oy kilpailuttaa puitejärjestelyjä asiakasorganisaatioidensa käyttöön, kantaa valitusriskit sekä vastaa sopimushallinnasta.

Asiakasorganisaatioita on noin 1 200. Kaikki Manner-Suomen kunnat ovat mukana jossain Kuntahankintojen kilpailuttamista 70 puitesopimuksesta. Sopimuskategoriat (ICT, Sote, Energia sekä tavarat ja palvelut) katta-vat laajasti eri toimialojen tarpeet. Ostoja sopimuksista tehdään vuoden 2017 aikana noin 460 milj. eurolla.

Sopimuksilla voidaan hankkia mm. ICT-laitteita, ICT-järjestelmiä, ICT-asiantuntijapalveluita, matkapuhelimia, teleoperaattoripalveluita, järjestelmälisenssejä, terveydenhuollon sijaishenkilöpalveluita, suun terveyden-huollon tarvikkeita, asumispalveluja, virtuaalisia hoivaratkaisuja, turvapuhelinpalveluita, polttoaineita jake-luasemilta, sähköä, aurinkosähkövoimaloita, kalusteita, oppikirjoja, siivoustarvikkeita, matkatoimistopalveluja, elintarvikkeita tai kameravalvontaa.

Sopimustoimittajia on noin 180, joista 68 % on mikro- tai pk-yrityksiä. Lisäksi sopimustoimittajien alihankkijaver-kosto työllistää vielä useita satoja yrityksiä.

Ydintoiminnot kattavat koko hankintaprosessin hankinnan suunnittelusta sopimushallintaan. Tiivis vuorovai-kutus sekä asiakkaiden että toimittajien kanssa on keskeisin osa toimintaa. Suuressa osassa sopimuksia toimii asiakasryhmä kilpailutuksen ja sopimushallinnan tukena. Lisäksi tänä vuonna on käynnistetty ensimmäinen toimialakohtainen asiakasryhmän ICT-toimialalle. Viestinnässä mm. verkkosivut ja uutiskirje ovat keskeisiä kanavia. Webinaareissa ja omissa tapahtumissa (mm. ICT-ajankohtaispäivä) avataan laajemmin hankinnan ja ostamisen käytäntöjä ja kokemuksia asiakasorganisaatioille.

Tyypillisten yhteishankintakohteiden lisäksi Kuntahankinnat on myös kilpailuttanut mm. erilaisia sote-tieto-järjestelmiin liittyviä kokonaisuuksia sekä alueellisia asumispalveluhankintoja.

Vastuullisuus (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristö) on yksi strategisista painopisteistä. Teemaan liittyen on tällä hetkellä meneillään yhteistyöhanke Finnwatchin kanssa, jossa edistetään sosiaalisesti vastuullisia julkisia kalustehankintoja. Lisäksi on osallistuttu yhteistyössä Sitran kanssa yhteen Suomessa käynnistetyistä SIB-malleista kilpailuttamalla lasten, lapsiperheiden ja nuorten hyvinvoinnin edistämiseen - SIB -hankehallinoija. Kuntahankintojen sopimusperheeseen kuuluu myös Aurinkosähkövoimalat-puitesopimus, jota valmisteltiin yhteistyössä SYKE:n kanssa.

Kehittämishankkeet ja työryhmät

Kuntahankinnat on tällä hetkellä mukana mm. eNest-projektissa, joka on EU:n osin rahoittama projekti viranomaistietojen tarkistuksesta suoraan Clouidian järjestelmässä. Konsortion jäseniä Kuntahankintojen lisäksi ovat Hansel, Verohallinnon harmaan talouden selvitysyksikkö ja Oikeusrekisterikeskus. Projekti päättyy vuoden 2017 lopussa. Lisäksi Kuntahankinnat on ollut mukana Hanselin, Kuntaliiton ja JHNY:n kanssa Tieto-suoja-ohjeistuksen laatimisessa. Ohje julkaistu kesällä 2017. Tämän tiimoilta keskinäinen projektiryhmä jatkaa edelleen työtään.

Muutamaan Huippuostajat-ohjelman hankkeeseen on myös osallistuttu pienellä panostuksella (rahoittajana ja ohjausryhmän jäsenenä): Hauli - hankinnasta uutta liiketoimintaa, Topnets - Kumppanuuksien ja verkosto-jen kehittäminen julkisissa hankinnoissa sekä Vinkki - Vastuullinen ja innovatiivinen hankintatoimi kilpailuky-vyn lähteenä.

Kuntahankinnat on ollut mukana myös EU:n, Kosovon, Itävallan ja Suomen yhteinen 3-vuotisessa hankkeessa, jonka tarkoituksena oli viedä suomalaista opetussuunnitelmamenetelmää kosovolaisille kouluille. Kohteiksi valittiin 114 koulua, joissa opetuskielenä albania, turkki ja serbia. Kuntahankinnat (toimitusjohtaja, ict-hankintapäällikkö) avusti EU-toimistoa kolmen hankintakokonaisuuden (ICT, koulutarvikkeet, urheilutarvikkeet) kilpailutuksessa sekä auditoi ja

tarkasti toimituksia. Hanke alkoi 2013 ja päättyi 2016. Hanketta koordinoi koulutuskuntayhtymä Omnia.

Omana toimintana on käynnistymässä osto-osaamisen kehittämisohjelma Kuntasäätiön rahoituksella. Idea on syntynyt käytännön kokemuksen ja kentän toiveiden pohjalta. Toimenpiteet rakentuvat tarpeiden, kokeilujen ja avoimen vuorovaikutuksen pohjalta. Toimenpiteet suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä kuntaorganisaatioiden kanssa. Kehittämisen lähtökohta on käytännönläheinen. Yhteistyötä osto-osaamisen kehittämisessä tullaan tekemään myös tiiviisti kansallisten kehittämisohjelmien ja -verkostojen sekä sidosryhmien ja sopimustoimittajien kanssa. Toiminnassa varmistetaan, ettei tehdä päällekkäistä kehittämistyötä muun kansallisen kehittämisen kanssa vaan tuotetaan lisäarvoa.

Suomen Kuntaliitto ry

Suomen Kuntaliitto ry on yleishyödyllinen yhdistys, jonka jäseniä ovat kaikki Suomen kunnat ja kaupungit. Suomen Kuntaliitto on toimialansa kehittäjäkumppani, korkeatasoisten asiantuntija- ja tietopalvelujen tarjoaja sekä edunvalvoja. Kuntaliiton toiminnassa ovat mukana myös maakuntien liitot, sairaanhoitopiirit, muut kuntayhtymät sekä kuntataustaiset osakeyhtiöt. Kuntaliitolla on myös historiallisista syistä yhteistyötä seurakuntien kanssa.

Kuntaliiton vahvuutena on monialainen osaaminen sekä kuntien ja alueiden toiminnan kokonaisnäkemykset. Kestävät ratkaisut hyvinvoinnin ja elinvoiman edistämiseksi syntyvät parhaiten päätöksinä ja tekoina alhaalta ylöspäin paikallisyhteisöissä, kunnissa, kaupungeissa, kaupunkiseuduilla ja maakunnissa - kunkin omista lähtökohdista ja toimintaympäristön ominaispiirteistä käsin.

Kuntaliiton nykyiset ydintoiminnot (hankintoihin liittyen)

a) Julkisten hankintojen neuvontayksikkö

Kuntaliitossa on toiminut vuodesta 2004 alkaen Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. Neuvontayksikkö palvelee kaikkia hankintalain mukaisia hankintayksiköitä (valtion eri toimijat, kunnat, seurakunnat, kuntayhtymät, sairaanhoitopiirit, julkisoikeudelliset laitokset, tilapäiset hankintayksiköt jne.) hankintalain soveltamiseen liittyvissä kysymyksissä. Neuvontayksikön toimintaa rahoittavat sekä Kuntaliitto että työ- ja elinkeinoministeriö ja sen toimintaa ohjataan vuosittain tehtävällä tulossopimuksella. Neuvontayksikkö palvelee molemmilla kotimaisilla kielillä.

Neuvontayksikkö palvelee sähköpostitse ja puhelimitse, pitää omia ilmaisia koulutustapahtumia ja seminaareja, webinaareja sekä laatii ohjeita hankintayksiköiden käyttöön. Neuvontayksikön tammikuussa 2017 järjestettyyn seminaariin ilmoittautui yli 750 hankintayksiköiden edustajaa. Seminaarin aiheena oli uusi hankintalaki.

Neuvontayksikön henkilöstö ei konsultoi yksittäisissä hankintakokonaisuuksissa tai tarkasta tarjouspyyntöasiakirjoja eikä anna maksullisia lausuntoja. Toiminta on näin kilpailuneutraalia.

b) Hankinnat.fi -verkkosivusto

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö ylläpitää Suomen kattavinta julkisten hankintojen maksutonta tietopankkia www.hankinnat.fi -osoitteessa. Verkkosivuilla on keskimäärin 10 000 istuntoa kuukaudessa. Sisältöjä on saatavilla molemmilla kotimaisilla kielillä.

c) Hankintainfo -uutiskirje (ja muut Kuntaliiton uutiskirjeet)

Neuvontayksikkö julkaisee maksutonta Hankintainfo -uutiskirjettä. Sillä on noin 2500 tilaajaa sekä hankintayksikkö- että tarjoajapuolelta sekä muista sidosryhmistä. Uutiskirje ilmestyy n. kahdeksan kertaa vuodessa.

Lisäksi Kuntaliitto julkaisee uutiskirjeitä eri toimialoilla (alue- ja elinkeinokehitys, sosiaali- ja terveys, opetus ja kulttuuri, kuntatalous, yhdyskunnat ja ympäristö, kunnat ja tietoyhteiskunta) sekä eri kohderyhmille (laki, kuntapäätäjät, kuntaviestijä, visionääri) sekä kansainvälisyyteen liittyen (ajankohtaista EU:ssa, EU ja kansainvälisyys). Uutiskirjeiden avulla on mahdollista tavoittaa kattava joukko kuntatoimijoita.

d) Hankkeet, työryhmät ja muu yhteistyö

Kuntaliitto osallistuu erilaisiin lainsäädännön kehitystä koskeviin työryhmiin. Tällä hetkellä akuutti on valtiovarainministeriön työryhmä sähköisen laskutuksen direktiivin implementoinnista. Kuntaliitolla ja neuvontayksiköllä on edustus työryhmässä.

Lisäksi Kuntaliitto on mukana erilaisissa hankintoihin liittyvissä hankkeissa, kuten syksyllä 2017 päättyneessä Hankinnoista Duunia -hankkeessa sekä ko. työtä jatkavassa kansainvälisempää yhteistyötä hakevassa SIEPP -hankkeessa. Neuvontayksikön päällikkö kuuluu myös Motivan hankintaneuvontatoiminnan ohjausryhmään ja neuvontayksikön asiantuntijat tekevät myös muuta yhteistyötä Motivan kanssa.

Muu yhteistyö keskittyy yleensä tiettyjen projektien ympärille, joista viimeisimpänä voidaan mainita uuden tietosuojasetuksen voimaantulon huomioimista hankinnoissa koskevan oppaan julkaisu yhteistyössä Hanselin, KL-Kuntahankintojen, Kuntaliiton ja neuvontayksikön kesken. Opas on saanut paljon palautetta ja käyttöarvoa hankintayksiköissä.

Lisäksi Kuntaliitolla on tiivistä yhteistyötä esim. vesilaitosyhdistyksen, jätelaitosyhdistyksen, Green Building Councilin, Maarakennusalan neuvottelukunnan, Rakennustieto Oy:n, SEKES:n sekä Ympäristötiedon foorumin kanssa. Kuntaliitto kuuluu ns. kuntahankintojen neuvostoon, jossa jäsenenä ovat myös Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Keskuskauppakamari ja Suomen yrittäjät. Neuvontayksikön asiantuntijat pitävät myös säännöllisesti yhteyttä Suomen Yrittäjien hankinta-asiamiehiin ja osallistuvat näiden järjestämiin seudullisiin tilaisuuksiin.

e) Kansainvälinen yhteistyö

Kuntaliitolla on oma toimisto Brysselissä ja Kuntaliiton asiantuntijat tekevät tiivistä yhteistyötä eurooppalaisen kattojärjestönsä, CEMR:n asiantuntijaverkostoiden kanssa. Lisäksi Kuntaliitto on ICLEIn perustajajäseniä ja koordinoi Suomen ICLEI kaupunkien osallistumista kokouksiin. Kuntaliitto on Covenant of Mayors - support organisaatio. Sosiaali- ja terveydenhuollon puolella on myös kansainvälisiä verkostoja, joihin Kuntaliitto osallistuu. Kuntaliiton asiantuntijat ovat myös osallistuneet aika-ajoin komission EXPP kokouksiin.

Motiva Oy

Motiva Oy on valtion strateginen kestävä kehityksen yhtiö. Motiva toimii valtionhallinnon sidosyksikkönä ja usean ministeriön sekä viraston kumppanina.

Motivan nykyiset ydintoiminnot

a) Motivan kestävien julkisten hankintojen neuvontapalvelu

Motivassa on vuodesta 2012 alkaen projektirahoituksella toiminut kansallinen kestävien julkisten hankintojen neuvontapalvelu. Palvelulla toteutetaan 2013 Valtioneuvoston periaatepäätöksessä ehdotettua kestävien julkisten hankintojen neuvontapalvelua, sekä hallitusohjelman ja valtion eri strategioissa ilmaistuja tavoitteita julkisille hankinnoille. Valtionhallinnon sidosyksikkönä Motiva tekee työtä kumppanuudessa usean eri ministeriön (YM, TEM, MMM, LVM) sekä Energiaviraston kanssa. Kokoamme keskitetysti tietoa kestävästä julkisista hankinnoista www.motivanhankintapalvelu.fi verkkopalveluun, annamme käytännönläheistä Help desk -neuvontaa hankintayksiköille, ylläpidämme tuoteryhmäkohtaista kestävien hankintojen tietopankkia, järjestämme koulutuksia, sparraustilaisuuksia ja tilaaja-toimittaja tilaisuuksia, julkaisemme uutiskirjettä sekä viestimme hyvistä esimerkeistä. Verkkosivusto toimii tietolähteenä niin julkisen sektorin hankkijoille, päättäjille kuin innovatiivisia ratkaisuja tarjoaville yrityksillekin. Vuodesta 2017 rahoitusta keskitetylle neuvonnalle ei ole ollut, jolloin palvelut ovat olleet maksullisia.

b) Kestävien hankintojen tietopankki

Hankintaoppaita ja suosituksia ympäristö- ja sosiaalisiksi kriteereiksi on laadittu yhteistyössä hankkijoiden, tuottajien, palveluiden toimittajien sekä eri alojen liittojen ja järjestöjen kanssa. Verkkopalvelussa olevassa tietopankista löytyy tällä hetkellä seuraavat tuoteryhmät: ammattikeittiölaitteet, elintarvikkeet, energiansäästöpalvelut, henkilö- ja pakettiajoneuvot, IT- ja toimistolaitteet, joukkoliikenne, kalusteet, kuljetuspalvelut, lämmitysjärjestelmät, lämpöyrittäjäyys, rakentaminen, ruokapalvelut, siivous- ja teknokemiantuotteet sekä siivouspalvelut, sähkö, tekstiilit, työkonet sekä valaistus. Lisäksi tietopankissa on myös elinkaarikustannusten laskentamalleja sekä tietoa sosiaalisen vastuullisuuden huomioimisesta hankinnoissa. Tietopankkiin on valittu tuoteryhmiä, jotka ovat volyymiltaan suuria julkisen sektorin hankinnoissa, ja joilla on merkittävät ympäristövaikutukset. Oppaissa annettuja ympäristökriteereitä voidaan hyödyntää tarjouspyynnöissä vähimmäisvaatimuksina tai hinta-laatusuhteen vertailuperusteina. Ohjeiden ja kriteerien kehittäminen edellyttää hyvää tietämystä esimerkeistä sekä Suomessa että muissa maissa, valvonta- ja todentamistavoista sekä markkinatilanteesta. Tavoitteena on yhtenäistää hankintayksiköiden tapa huomioida kestävä kehityksen näkökohdat Suomen markkinatilanteeseen soveltuvalla ja markkinoita kehittäväällä tavalla. Ohjeiden tavoitteet on valtavirtaistaa hankintayksiköiden tapa esittää kestävyysnäkökohtia hankinnoissa sekä edistää innovatiivisten hankintojen suunnittelua. Motiva toimii verkostomaisesti ja pyrkii edistämään tutkimuslaitosten ja muiden asiantuntijaorganisaatioiden selvitysten ja pilottien tulosten hyödyntämistä.

Vuonna 2017 ajankohtaisia tuoteryhmiä ovat vastuulliset elintarvikkeet ja ruokapalvelut, sekä ajoneuvot ja kuljetuspalvelut. Tietopankin kehittämiseksi ja ylläpidolle ei ole muuta rahoitusta.

Vastuulliset elintarvikehankinnat: Maaliskuussa 2017 valmistui opas vastuullisten elintarvikkeiden hankintaan. Sen pohjalta valmennamme tilaajia ja toimittajia alueellisissa tilaisuuksissa soveltamaan oppaan elintarvikehankintakriteereitä. Kriteerit käsittelevät seuraavia aihepiirejä: eläinten hyvinvointi ja terveys, elintarviketurvallisuus, ympäristö (sisältäen energia- ja materiaalihokkuuden, kiertotalouden) ja sosiaalinen vastuullisuus. Tuemme myös lukuisia hankintayksiköitä oppaan kriteerien soveltamisessa konkreettisissa elintarvike- ja ruokapalveluhankinnoissa. Lisäksi teemme seurantaan kriteerien toimivuudesta sekä käytöstä. Työ jatkuu 06/2018 asti. Työn tilaaja on maa- ja metsätalousministeriö.

Kestävät ja innovatiiviset ajoneuvo- ja kuljetuspalveluhankinnat: Työssä on selvitetty julkisten hankintayksiköiden tiedon ja neuvonnan tarpeita energiatehokkuuden ja ympäristövaikutusten huomioimiseen julkisissa ajoneuvo- ja kuljetuspalveluhankinnoissa. Lisäksi kehitetään neuvontaa vastaamaan heidän tarpeitaan sekä viestittää hyviä esimerkkeistä. Hankkeen aikana on päivitetty Motivan hankintapalvelun tietopankissa olevat ajoneuvojen, henkilö- ja joukkoliikennekuljetusten hankintaohjeet sekä tehdään uusi ohje tavarankuljetuspalveluille. Työ jatkuu 12/2017 asti. Työntilaaja on Trafi.

Tämän lisäksi Energiaviraston toimeksiannosta valmennamme kuntia energiatehokkuuden huomioon ottamisessa hankinnoissa sekä laadimme laskentaesimerkkejä siitä, mitkä vaikutukset hankinnan energiatehokkuuskriteereillä voi olla käytönaikaisiin kustannuksiin ja CO₂-päästövähennykseen eri tuoteryhmien hankinnoissa.

c) Help Desk

Hankintapalvelun Help Desk neuvoo julkisen sektorin hankkijoita kestävän kehityksen näkökulmien priorisoinnissa hankintatoiminnassa ja niiden huomioimisessa erilaisten tuotteiden ja palveluiden hankinnoissa. Help Desk palvelumme auttaa täten ympäristö- ja sosiaalisten kriteerien soveltamisessa käytännön tasolla. Teemme työtä tiiviissä yhteistyössä Kuntaliitossa toimivan hankintojen neuvontayksikön kanssa.

Motivan toiminta ei sisällä yksittäisen hankintayksikön konsultoimista, eli on kilpailuneutraali.

d) Valmennukset

Valmennamme hankintayksiköitä sekä tilauksesta että osana hanketoimintaamme. Teemoina ovat muun muassa kestävät, innovatiiviset sekä sosiaalisesti vastuulliset julkiset hankinnat (ml. työllisyys). Lisäksi teemat voivat käsitellä myös energiatehokkuutta, strategian ja suunnittelun roolia sekä seurannan ja vaikutusten arvioinnin merkitystä hankinnoissa. Vuodessa valmennamme keskimäärin noin 300 hankinta-asiantuntijaa, virkamiestä, johtajia sekä valtuutettua. Vuodesta 2017 valmennukset ovat olleet pääosin maksullisia.

e) Tilaaja-toimittaja vuoropuhelun fasilitoiminen

Puolueettomana ja laajat verkostot omaavana toimijana edistämme tilaaja-toimittajavuoropuhelua kestävien ja innovatiivisten hankintojen vauhdittamiseksi. Olemme järjestäneen tilaaja-toimittaja tilaisuuksia muun muassa puhtaan energia, liikenteen, valaistuksen ja infrarakentamisen sektoreilla.

f) Innovatiivisten hankintojen edistäminen 2017

Yhdessä Owal Groupin ja VTT:n kanssa olemme laatineet valtionhallinnon innovatiivisten hankintojen toimeenpanosuunnitelman. Suunnitelma hyväksytään joulukuussa ja sen jälkeen tarkoituksena on sparrata ja tukea hallinnonaloja innovatiivisten hankintojen tunnistamisessa.

Motivan koordinoimassa VN TEAS hankkeessa *Biotalous ja puhtaiden ratkaisujen innovatiivisten julkisten hankintojen edistäminen* kehitetään kestävien ja innovatiivisten hankintojen Green deal -sitoumusmalli Suomeen. Green deal on vapaaehtoinen sitoumus kunnianhimoisiin tavoitteisiin konkreettisissa hankinnoissa. Sopimusoapuolia ovat hankintayksikkö ja valtio. Valtio voi tukea dealiä esimerkiksi rahallisesti tai asiantuntija-avulla. Dealit kohdistunevat energia- ja ilmastostrategian, kierto- ja biotalouden strategiaan tavoitteisiin ja voivat tuoda myös referenssejä kotimaisille kasvuyrityksille. Tämän lisäksi VN TEAS-hankkeessa tutkitaan innovaatiokumppanuuden hyötyjä ja haasteita käytännössä, riskitakuu- ja hallintamenettelyjä, markkinavuoropuhelumekanismeja sekä esiselvitetään EIB-mallia.

g) Kansainvälinen yhteistyö

Motiva on osallistunut useampaan EU-tason kestävien ja innovatiivisten hankintojen kehitysprojektiin (Kestävä rakentaminen: SCI-network, kestävät ja innovatiiviset ruokapalvelut: InnoCat ,osaamista kestäviin hankintoihin: Baltic GPP)

Pohjoismaista yhteistyötä teemme sekä hankekohtaisesti että verkostomaisesti. Vuosina 2015 - 2016 kehitettiin pohjoismaisten pääkaupunkien välinen hankintaverkosto jossa tunnistettiin yhteisten tulevien tarpeiden pohjalta innovatiivisten hankintojen yhteistyömahdollisuuksia (Nordic Green Growth through Public Procurement).

Motivalla on läheiset suhteet muiden Pohjoismaiden kestävien ja innovatiivisten hankintojen neuvoa antaviin organisaatioihin.

Isa-Maria Bergman Motivasta on ollut Suomen edustaja EU komission kestävien hankintojen neuvoa antavassa työryhmässä sekä edelläkävijämaiden SPP-ryhmässä.

Sitra

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on aktiivinen tulevaisuudentekijä, jonka tulevaisuustyön tähtäimessä on Suomi, joka menestyy kestävä hyvinvoinnin edelläkävijänä. Rooli tulevaisuustalona on erityisesti rakentaa uudistumisen edellytyksiä, kirittää muutokseen ja punoa yhteistyökuvioita. Käytännössä Sitra tutkii, selvittää, kokeilee ja kehittää toimintamalleja esimerkiksi julkisen hallinnon tueksi – tiiviissä yhteistyössä muiden vastuullisten toimijoiden kanssa. Sitran toiminta rahoitetaan eduskunnan aikoinaan lahjoittaman peruspääoman tuottojen turvin.

Sitran teemoista Uudistumiskyky vahvistaa suomalaisen yhteiskunnan uudistumiskykyä ja -halua hyvinvoinnin edellytyksenä ja suomalaisen yhteiskunnan kilpailuvalttina. Hiilineutraali kiertotalous rakentaa muun muassa kiertotalouteen pohjaavaa arkea, jossa hyvinvointi ei perustu ylikulutukseen tai fossiilisiin polttoaineisiin. Uusi työelämä ja kestävä talous puolestaan edistää työn ja talouden uusien ratkaisujen löytämistä, kokeilua ja käyttöönottoa.

Vuodesta 2014 Sitra on tuonut Suomeen vaikuttavuusinvestoimista ja vaikuttavuuden hankinnan osaamista. Yksi vaikuttavuusinvestoimisen toteutusmuodoista on tulospohjainen rahoitussopimus (engl. *Social Impact Bond*, SIB), jonka avulla julkinen sektori voi kehittää hankintakäytäntöjään suoritteiden ostamisesta kohti tulosten ja vaikuttavuuden hankintaa.

Sitran nykyiset toiminnot

a) Vaikuttavuuden hankinta (vaikuttavuusinvestoiminen)

Tulosperusteinen rahoitussopimus eli SIB-malli

Yksi vaikuttavuusinvestoimisen toteuttamistapa, SIB-malli eli tulosperusteinen rahoitussopimus, tarjoaa julkiselle sektorille taloudellisesti riskittömän työkalun tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden ostamiseen sekä hyvinvoinnin pitkäjänteiseen rakentamiseen. SIB on systeemisen muutoksen työväline, joka soveltuu erityisen hyvin edistävään ja ehkäisevään toimintaan ("ennaltaehkäisy").

SIB-hankkeessa yksityinen pääoma mahdollistaa toiminnan ja palvelut. Pääoman takaisinmaksu (ml. taloudellinen tuotto) perustuu tuloksellisen toiminnan julkiselle sektorille mahdollistamaan säästöön tai muuhun taloudelliseen hyötyyn. Lähtökohtaisesti sijoittajat kantavat kokonaan hankkeen taloudellisen riskin, kun taas esimerkiksi valtio, suoraan tai välillisesti suurimpana hyödyn saajana, maksaa vain tuloksista. Lisäksi on luonnollisesti muistettava tulosten eli myönteisen muutoksen mukanaan tuomat laadulliset hyödyt.

SIB-hankkeen lähtökohtana on aina taloudellinen ja toiminnallinen mallinnus. Tämä yhteiskunnallinen mallinnus tarkoittaa kattavaa nykytilan hahmottamista ja ennen kaikkea niiden tekijöiden (juurisyys) määrittelyä, joihin vaikuttamalla on mahdollista saada aikaan halutun kaltainen myönteinen ja pysyvä muutos. Samalla rakennetaan toiminnan tuloksellisuuden todentamisessa käytettävät indikaattorit. Mallinnuksen avulla julkinen sektori tulospalkkion maksajana ja toiminnan mahdollistavat sijoittajat voivat varmistua, että kokonaisuus rakentuu kaikilta osin tuloksellisella tavalla.

Julkisen sektorin työhyvinvoinnin edistäminen (TyHy-SIB)

- tulospalkkion maksajat: mukana olevat julkisen sektorin organisaatiot työnantajina
- kokonaisuudesta vastuussa oleva hankehallinnoija: Epiqus Oy
- rahaston koko: noin 0,6 miljoonaa euroa
- tulospalkkion ja maksuperuste: 175 euroa per vähentynyt sairauspoissaolopäivä suhteessa toiminnan aloittamista edeltäneen vuoden tasoon /asiakasorganisaatio, tarkasteluajanjakso 3 vuotta /asiakasorganisaatio.

Maahanmuuttajien nopea työllistyminen ja kotoutuminen (Koto-SIB)

- tulospalkkion maksaja: työ- ja elinkeinoministeriö
- hankehallinnoija: Epiqus Oy
- rahaston koko: noin 14 miljoonaa euroa
- tulospalkkion ja maksuperuste: 50 % säästetyistä työmarkkinatuista ja 50 % lisääntyneistä tuloveroista verrattuna verrokkiryhmään, toteumaa seurataan KELA:n ja verottajan rekistereistä, tarkasteluajanjakso 3 + 3 vuotta.

Lasten, lapsiperheiden ja nuorten hyvinvoinnin edistäminen (Lapsi-SIB)

- tulospalkkion maksaja: (maa)kunnat
- hankehallinnoija: FIM yhteistyössä Lastensuojelun Keskusliiton ja Epique Oy:n kanssa
- arvio rahaston koosta: 7 - 10 miljoonaa euroa
- käynnistymässä
- tulostittari ja maksuperuste (kuntakohtaisesti): esimerkiksi säästöt lastensuojelun, psykiatrisen erikoissairaanhoidon ja peruskoulun erityisen tuen kustannuksissa sekä NEET-statuksen omaavien henkilöiden vähenemä verrattuna riskitekijöillä painotettuun tilastolliseen ennusteeseen, tarkasteluajanjakso 12 vuotta.

Työllistymisen edistäminen (Työ-SIB)

- tulospalkkion maksaja: työ- ja elinkeinoministeriö; suunnittelussa mukana lähes 30 eri kuntaa
- hankehallinnoija: kilpailutus käynnissä
- arvio rahaston koosta: 20 - 30 miljoonaa euroa
- tulostittari ja maksuperuste (alustava suunnitelma): x % säästetyistä työmarkkinatusta ja x % lisääntyneistä verotuloista verrattuna riskitekijöillä painotettuun tilastolliseen ennusteeseen, kustannushyödyn jakoprosentti riippuu henkilön riskitekijöistä, ts. vaikeammin työllistettävästä voidaan maksaa suurempi osuus säästöistä kuin helpommin työllistävästä, tarkasteluajanjakso 4 - 5 vuotta.

Ikääntyneiden itsenäisen toimintakyvyn tukeminen

- tulospalkkion maksaja: maakunnat?
- Suunnitteluvaiheessa

Tyypin 2 diabeteksen ehkäisy

- tulospalkkion maksaja: STM (maakunnat?)
- tulostittari ja maksuperuste: esim. 50 % T2D:een liittyvistä sairaanhoidon ja lääkekustannusten säästöä
- suunnitteluvaiheessa

Erikseen määriteltävä ympäristöhaaste (*Environmental Impact Bond*)

- tulospalkkion maksaja: MMM, YM ja/tai kunnat
- varhaisessa suunnitteluvaiheessa

Maakuntien kouluttaminen

Sitran Vaikuttavuusinvestoiminen-tiimi on mukana VM:n järjestämässä, tulevien maakuntien johdolle suunnatussa Muutosjohdon akatemiassa kouluttamassa hankinta-kokonaisuudessa yhdessä Hanselin ja Tekesin kanssa. Keskeisenä sisältönä on vaikuttavuuden hankinta ja vaikuttavuuden konkretisoiminen mitattaviksi tavoitteiksi operatiiviselle tasolle mallinnuksen avulla. Suunnitelmissa on jatkaa vaikuttavuuden hankinnan kehittämistä käytännössä jonkun tai joidenkin maakuntien kanssa.

Vaikuttavuuskehittämö

Talvella 2017-2018 Sitra pilotoi Oulussa Vaikuttavuuskehittämöä, jonka tarkoituksena on tuoda yhteen julkisen ja yksityisen sektorin toimijat ratkaisemaan yhdessä haasteita. Vaikuttavuuskehittämön ytimessä on *yhteiskehittäminen (co-creation)*. Yhteiskehittämisellä varmistetaan, että toimijoilla on yhteinen ymmärrys tavoitteesta ja siihen tarvittavista askelmerkeistä. Kehittämö hyödyttää julkisen sektorin toimijaa, koska prosessi mahdollistaa ongelmien syvällisen kuvaamisen yksityiselle toimijalle. Käsillä olevat haasteet ovat usein monisyisiä ja täten yksittäisen palvelun hankinta ei ratkaisen olemassa olevaa ongelmaa. Vaikuttavuuskehittämössä julkinen toimija määrittelee haasteen/haasteet, joiden ratkaisemiseksi työstetään erilaisia palvelu-/toimintaratkaisuja. Julkinen sektori voi myös vaikuttaa koko prosessin ajan erilaisten vaihtoehtojen toimivuuteen, mikä luo osaltaan edellytyksiä innovatiiviselle julkiselle hankinnalle. Mikäli pilotin tulokset ovat hyviä, kehittämökonsepti skaalaataan.

Hyvän Mitta II –projekti

Hyvän Mitta II –projektissa (2018-2019) on Sitran lisäksi mukana Arvo-liitto, Me-säätiö, OKM, OPH, STEA, Kela ja VNK. Projektissa mm. tarjotaan kunnille ja muille vaikuttavuutta hakeville toimijoille viitekehys ja tilaamisaamasta vaikuttavuuden arvioimiseen (kansainvälisesti katsoen) kunnianhimoisella tasolla 4-5 hankkeessa.

b) Kiertotalous

Sitran ja ministeriöiden (TEM, YM, MMM) yhdessä laatimassa kiertotalouden toimenpideohjelmassa (parhaillaan työn alla ja menossa biotalous ja puhtaat ratkaisut -ministerityöryhmään loka-marraskuussa) todetaan seuraavasti hankintoihin liittyen:

”Osana osaamiskeskusta Sitra, ympäristöministeriö ja Suomen ympäristökeskus käynnistävät kiertotalouden julkisten hankintojen kiihdyttämön, jolla edistetään kunnianhimoisten kiertotalouden hankintojen toteutumista kuntakentässä (2017–2019). Myös valtioneuvoston innovatiivisten julkisten hankintojen TEAS-hankkeessa pilotoidaan uusia innovatiivisia hankintojen toimintamalleja yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sitra ja ministeriöt selvittävät vaikuttavuusinvestoimisen ja tulosperusteisen rahoitus sopimuksen (EIB-malli) toimivuutta kiertotalouden tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteena on käynnistää

Euroopan ensimmäinen EIB eli ympäristöalan tulosperusteinen rahoitussopimus -hanke vuonna 2019.

Sitra rahoittaa kiertotaloutta tukevien innovatiivisten hankintojen valmistelua ja toteutusta ja kantaa osan kokeilun riskeistä. Rahoitus voi kohdistua esimerkiksi kestäväan ruuanhankintaan, liikkumiseen tai tuote palveluna -konsepteihin.”

SYKE

Suomen ympäristökeskus SYKE on valtion tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa kattavaa tietoa ja ratkaisuja kestäväan yhteiskunnan rakentamiseen. SYKEN Kulutuksen ja tuotannon keskus (KTK) tuottaa tietoa erilaisten kuluttajien, kuten yksityisen ja julkisen kulutuksen ympäristövaikutuksista, sekä keinoista vähentää näitä vaikutuksia. Tutkimuksessaan SYKEN tutkijat hyödyntävät laaja-alaisesti erilaisia tietolähteitä, tutkimusmenetelmiä ja verkostoja.

SYKEssä on tehty kestäviin julkisiin hankintoihin liittyvää tutkimusta lähes 20 vuotta, alkaen vihreiden julkisten hankintojen (GPP) kriteerien kehittämisestä, painopistealueen siirtyessä laajemmin hankintojen kestävyteen ja viime vuosina erityisesti innovatiivisiin julkisiin hankintoihin, puhtaiden ratkaisujen hankintoihin sekä kiertotaloutta edistäviin julkisiin hankintoihin. SYKE pyrkii tutkimuksen ja laajan sidosryhmäyhteistyön kautta selvittämään yhtäältä miten puhtaiden ratkaisujen investoinneilla voidaan rakentaa ekotehokkaampaa yhdyskuntaa ja vähentää ilmastovaikutuksia ja toisaalta, millaisilla valinnoilla ilmastovaikutuksia voidaan pienentää. SYKE myös tuottaa kestävyysnäkökulman tunnistamisen, arvioinnin ja ympäristöystävällisen vaihtoehdon valinnan tueksi työkaluja ja laskentamenetelmiä (esimerkiksi elinkaarikustannuslaskenta, ilmastodieetti, KEKO, JUHILAS, Kasvener). Kehitettävien työkalujen avulla pyritään muun muassa aktivoimaan kansalaisia, kuntia ja yrityksiä oman ympäristöjalanjälkensä vähentämiseen.

Syke hyödyntää kaikessa tutkimuksessaan organisaation laaja-alaista asiantuntijuutta. Teemoittain hankintojen näkökulmasta korostuvat vähähiilisyys, resurssitehokkuus ja kiertotalousosaaminen, sekä näihin liittyvät politiikkatoimet ja toimintaympäristö. SYKEN sektorikohtainen erityisosaaminen liittyy mm. vähähiiliseen rakentamiseen, energiatehokkuusratkaisuihin ja uusiutuvaan energiaan, kestäviin ruokaketjuihin, fiksuun liikkumiseen, kestäväan jätehuoltoon, vesihuoltoon sekä pilaantuneiden maa-alueiden käsittelyyn. Kokonaisuuksia, kuten hankintoja ja investointeja arvioidaan elinkaariperusteisesti, huomioiden teknologian mahdollisuudet mutta myös toimintaympäristön ja politiikkatoimien vaikutukset.

Käytännössä SYKE edistää puhtaiden ratkaisujen syntymistä, hyvien käytäntöjen kehittämistä ja leviämistä yhteistyössä kuntien ja eri toimijoiden kanssa. SYKE pyrkii tutkimaan ja viemään tutkimustuloksia käytäntöön myös yhteistyöhön perustuvien kokeilujen avulla, jotka tuottavat innovaatioita ja ratkaisumalleja, sekä lisäävät tietoisuutta onnistuneista ja epäonnistuneista kokeiluista.

Sitra ja SYKE käynnistävät vuoden 2017 lopussa julkisten hankintojen kiihdyttämön edistämään kunnianhimoisia julkisia hankintoja kunnissa lähivuosina. Se vauhdittaa vähähiilisten

kiertotalousratkaisujen toteutusta ja käyttöönottoa julkisten hankintojen avulla sekä vahvistaa tätä tukevaa hankintakulttuuria ja päätöksentekoa.

Tekes (Business Finland)

Innovaatorahoituskeskus Tekes on yritysten, yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten haastavien tutkimus- ja kehitysprojektien ja innovaatiotoiminnan rahoittaja. Tekes on osa Team Finland –verkostoa. Team Finland -verkosto tarjoaa innovaatorahoitusta ja palveluja kansainvälistyville yrityksille, edistää yritysten kansainvälistymistä ja tukee ulkomaisten investointien saamista Suomeen.

Tekesin rahoituksen avulla myös julkisten palvelujen tuottajat voivat kehittää laadukkaampia palveluita. Tekesin rahoitusta voivat saada esimerkiksi kunnat, kuntayhtymät ja sairaanhoitopiirit. Tekesissä on vuodesta 2009 panostettu kysynnän kehittämiseen rahoittamalla noin 120 innovaatiot julkisissa hankinnoissa (IJH)-hanketta.

Huippuostajat-ohjelma (2013-2016) on ollut mittava kansallinen panostus innovatiivisen hankintaosaamisen kehittämiseen ja julkisen sektorin tarpeisiin perustuvien ensimarkkinoiden avaamiseksi Suomessa. Huippuostajat-ohjelmassa rahoitettiin noin 50 projektia noin 8 miljoonalla eurolla. Tekesin rahoituksen osuus on ollut projektien kokonaiskustannuksista tyypillisesti puolet, eli ohjelmassa rahoitettujen projektien kokonaisvolyyymi oli 16 miljoonaa euroa.

Innovatiivisten julkisten hankintojen rahoitus jatkuu Tekesissä ohjelmatoiminnan jälkeen. 2018 rahoitusresurssit innovatiivisten julkisten hankintojen rahoitukseen kasvavat, lisäksi aktivointiin sekä tuotteistukseen on varattu henkilöresurssi.

Tekesin hankintayksikkö toimii edelläkävijänä. Edelläkävijyys Tekesin omissa hankinnoissa tarkoittaa sitä, että Tekes esim. kokeilee uudenlaisia hankintamalleja (esim. hackathon osana kilpailutusprosessia) ja jakaa kokeiluistaan tietoa muille hankintayksiköille. Lähtökohtana jokaisessa hankinnassa on, että mietimme, voisiko sen tehdä fiksummin. Lisäksi Tekesillä on toisten hankintayksiköiden kanssa laajaa verkostotoimintaa, joissa käydään läpi hankintojen ajankohtaisia asioita sekä jaetaan kokemuksia onnistumisista ja epäonnistumisista.

VTT

Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy on yksi Euroopan johtavista tutkimus- ja teknologiaorganisaatioista. Tuotamme tutkimuksen ja tiedon kautta asiantuntijapalveluja kotimaisille ja kansainvälisille asiakkaillemme, liike-elämälle, julkiselle sektorille ja kumppaneillemme. VTT on valtion kokonaan omistama osakeyhtiö, joka on osa Suomen innovaatiojärjestelmää ja kuuluu työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan. VTT-konsernin liikevaihto on yhteensä 269 miljoonaa euroa (2016) ja henkilöstön lukumäärä 2414 (31.12.2016).

Nykyisten toimintojen kuvaus

VTT:n Innovaatiot, politiikka ja talous -tutkimusalueella on tehty innovatiivisiin julkisiin hankintoihin liittyvää tutkimus ja kehitystyötä vuodesta 2011 lähtien. Niihin sisältyy Tekesin, EU:n ja valtioneuvoston rahoituksella toteutettuja tutkimus- ja selvityshankkeita (mm. Procu-Inno,

WaterPiPP ja Teas innohankinnat). Tutkimushankkeiden kautta VTT:llä on kattava kokonaiskuva innovatiivisten hankintojen ilmenemisestä erityyppisissä hankinnoissa ja eri toimialoilla.

Tutkimustyön lisäksi VTT on toteuttanut useita asiakaslähtöisiä kehityshankkeita kaupungeille ja valtion virastoille innovatiivisten hankintojen toimintatapojen kehittämiseksi sekä yksittäisten hankintojen toteuttamiseksi. Kehityshankkeissa on mm. kokeiltu esikaupallista t&k-hankinnan mallia, pilotoinnin hankintaa ja tehty vaikutusten etukäteisarviointia. Neljälle kaupungille on laadittu innovatiivisten hankintojen strategisia tiekarttoja lupaavien mahdollisuuksien tunnistamiseksi ja hankintojen johtamiseksi. Osassa näistä hankkeista on tehty yhteistyötä alan konsulttitoimistojen kanssa.

VTT:n eri substanssitoimialojen asiantuntijat ovat lisäksi tehneet innovatiivisiin hankintoihin liittyvää tutkimus- ja kehitystyötä mm. puhtaisiin ajoneuvoihin ja liikennepolttoaineisiin, kestävään rakentamiseen sekä terveysteknologiaan liittyen.

LIITE 2 Osaamiskeskuksen ydintoimijoiden olemassa olevat verkostot

Hansel Oy

Hanselille verkostoituminen on ydintoimintaamme. Jotta voimme tarjota asiakkaillemme parhaita mahdollisia palveluja, meidän on tunnettava paitsi asiakaskuntamme tarpeet, myös markkinoiden toimintaa ja palveluja. Asiakaskuntamme, sopimustoimittajien ja potentiaalisten tarjoajien lisäksi olemme yhteydessä erilaisiin toimialaverkostoihin (esim. SKTOL, Autotuoajat, Teknisen kaupan liitto jne.). EU-tasolla teemme yhteistyötä mm. muiden eurooppalaisten yhteishankintayksiköiden ja komission asiantuntijaryhmien kanssa. Muiden valtion konsernitoimijoiden kanssa keskusteltuyhteys on käytännössä päivittäistä. Asiakaskunnassamme yhteydet löytyvät paitsi hankintatoimen asiantuntijoihin, myös organisaation johtoon ja esim. puitejärjestelyjemme kautta lukuisiin substanssiosaajiin ympäri valtionhallinnon.

Toimimme monissa eri hankkeissa, kuten Handi-hankkeen ohjausryhmässä ja erilaisissa osahankkeissa, valtion hankintatoimen neuvottelukunnassa, turvallisten ICT-hankintojen työryhmässä, Motivan kestävien hankintojen neuvontapalvelun ohjausryhmässä ja Vahti Teknisessä jaostossa. Lisäksi olemme maakuntauudistukseen liittyvissä verkostoissa kuten esimerkiksi maakuntien muutosakatemiassa. Järjestämme asiakaskunnallemme monia tapahtumia vuosittain. Etenkin Hansel Network -tapahtumissa on käsitelty innovatiivisten hankintojen teemoja. Hansel Network on eri teemoihin keskittyvä osallistava verkostoitumiskonsepti, jossa Hansel järjestää ja fasilitoi tapahtuman, mutta itse osallistujat ovat merkittävässä roolissa päivän tuloksista.

KL-Kuntahankinnat Oy

Toiminnan luonteen vuoksi yhteistyö ja verkostoituminen kuntien eri toimijoiden (mm. kunnanjohtajat, ta-lousjohtajat, hankintajohtajat, tietohallintojohtajat), toimittajayritysten sekä myös muiden yhteistyökump-paneiden kuten alueellisten ja valtakunnallisten yhteishankintayksiköiden kanssa on keskeinen osa perustointia.

Säännöllisiä tapaamisia on mm. SY:n hankinta-asiamiesverkoston ja koulutuskuntayhtymien hankinta-asiantuntijaverkon kanssa. Lisäksi kuulutaan mm. hankintalakimiesten verkostoon sekä SFS sähköisten hankintojen seurantaryhmään. KL-Kuntahankinnat on myös jäsenenä mm. julkisten hankintojen yhdistys ry:ssä ja LOGY ry:ssä.

Kuntaliitto

Kuntaliiton verkostotoiminnassa ja verkostoissa on erilaisia toimintamalleja riippuen siitä, mitä verkostolla tavoitellaan. Kuntaliiton verkostot on jaettu neljään eri pääryhmään:

- vertaispalveluverkostot
- vaikuttamisen verkostot
- oppimis- ja kehittämisverkostot
- uuden luomisen verkostot

Kuntaliitto kuuluu erilaisiin hankintoihin käsitteleviin verkostoihin, mm.

- FISU, kuntien verkosto, KL neuvottelukunta, tiedon välittäjä kuntiin ja kunnista, kehittäminen

- HINKU, kuntien verkosto, KL johtoryhmä, tiedon välittäjä kuntiin ja kunnista
- KEHTO-forum, kuntien verkosto, Kuntaliitto koordinaattori, jäsen, rahoittaja
- ICLEI, Kuntaliitto on perustajajäseniä, KL koordinoi Suomen ICLEI kaupunkien osallistumista kokouksiin, tapaamiset vaihtelevalla intensiteetillä
- Circwaste - ohjausryhmä
- Ekohankintaverkosto, Kuntaliitto jäsen ja tukee tarvittaessa toimintaa
- Energiategohokkuussopimusverkosto, ks. Motivan kuvaus alla
- Kuntien ilmastokampanja, Suomen ensimmäinen kuntien ilmastoverkosto, täytti juuri 20 v, mukana 52 kuntaa 2 kuntayhtymää, väestöpeitto > 70 %. Tapaamiset 2 krt/ vuosi, postilista, uutiskirje
- Covenant of Mayors, Kuntaliitto on nk. Support-organisaatio/jäsen, Suomesta jäseniä 10 Kaupunkia 1 maakunta
- Ranku -hanke: Kuntaliitto ohjausryhmässä jatkohakemuksen hakijana yhdessä Varsinais-Suomen ELY:n kanssa
- Kestävän kehityksen toimikunta (valtakunnallinen)
- Sairaanhoidopiirien lakimiehet, kohderyhmä jo nimessä, Kuntaliitto mukana toiminnassa
- KYMPPI hankintajohtajat, Kuntaliitto tukee toimintaa tarvittaessa, ei virallista aktiivista roolia
- Hankintalakimiehet, Kuntaliitto koordinoi ja tukee toimintaa tarvittaessa
- Maakuntajohtajat ja MAKU muutosjohtajat, Kuntaliitto koordinoi
- Maakuntiin liittyvät muut verkostot (osa, kuten MAKU hankinta- ja sopimusverkosto ja talousverkosto käynnistymässä), Kuntaliitto koordinoi

Lisäksi Kuntaliitolla on kuntiin omia verkostoja kattavasti eri toimialoilla, kuten (ei tyhjentävä, nämä esimerkkejä):

- Kunnanjohtajat
- Kunnanhallitusten ja valtuustojen puheenjohtajat
- Hallinto- ja talousjohtajat
- Keskisuurten kaupunkien sote-johtajat
- Kaupunginlakimiehet
- Ympäristöjohtajat
- Tekniset toimitilajohtajat
- Yleis- ja asemakaavoittajat
- Rakennustarkastajat
- Kuntien ilmastoasiantuntijat
- Jätehuoltoviranomaiset
- Kunnossapitäjät - Infrarakennuttajat
- Pienten kuntien neuvottelukunta

- Kaupunkipoliittinen työryhmä
- Maakuntien liittojen aluekehitysjohtajat ja asiantuntijat

Motiva Oy

Julkisen sektorin verkostot

Motiva on verkostoitunut hyvin laajasti julkishallinnon hankinta-asiantuntijoiden, hankintapäälliköiden ja –johtajien sekä ympäristö-/kestävän kehityksen vastuuhenkilöiden kanssa. Myös toimialakohtaisten verkostojen kanssa teemme yhteistyötä (esimerkiksi KEHTO-foorumi, sairaanhoitopiirien tekninen verkosto, kymppikuntien hankintajohtajat, KUUMA-kunnat, RANKU-kunnat).

Vuodesta 2002 toiminut Julkisten hankkijoiden ekohankintaverkostoverkosto on kaikkien julkisen sektorin hankkijoiden yhteinen verkosto. Verkoston tavoitteena on edistää julkisten hankkijoiden välistä yhteistyötä ympäristö- ja sosiaaliset näkökulmat huomioon ottavia hankintoja tehtäessä. Verkosto tapaa kasvotusten pari kertaa vuodesta. Verkostolla on valmius tuoteryhmäkohtaisten työryhmien perustamiseen ajankohtaisten tarpeiden pohjalta. Verkostossa on noin 40 hankintayksikköä edustettuna, m.l. yhteishankintayksiköitä.

VM:n ja HAUSin vetämä valtion hankintaverkosto kokoontuu muutaman kerran vuodessa. Verkosto käsittelee valtion hankintatoiminnan kehittämistä.

Valtionhallinnon innovatiivisten hankintojen toimintasuunnitelman laatimiseen osallistuneet henkilöt hallinnonaloittain.

Kuntien ja kuntayhtymien energiatehokkuussopimusverkosto. Vuoden 2017 alussa käynnistynyt uusi kunta-alan energiatehokkuussopimus on työ- ja elinkeinoministeriön, Energiaviraston ja Kuntaliiton välinen sopimus energian tehokkaammasta käytöstä kunta-alalla. Myös HINKU-kunnilta edellytetään liittymistä sopimustoimintaan. Uuteen sopimuskauteen on tähän mennessä liittyneet 52 kuntaa/kuntayhtymää. Sopimukseen sisältyy velvoite edistää energiatehokkuutta hankinnoissa. Motiva hallinnoi sopimustoimintaa ja kouluttaa kuntia energiatehokkuuden huomioon ottamisessa hankinnoissa.

FISU-verkostoon kuuluu tällä hetkellä 11 kuntaa jotka edistävät alueellista resurssiviisautta laadittujen tiekarttojen pohjalta. Motiva toimii yhteistyössä SYKEN kanssa FISU-verkoston palvelukeskuksena.

CircWaste alueet ja edelläkävijäkunnat edistävät osana 7-vuotista EU-hanketta kiertotaloutta ja valtakunnallisen jätesuunnitelman toteutumista alueellisten ja kuntakohtaisten tiekarttojen pohjalta. Motivan toimii yhdessä SYKEN kanssa kiertotalouden palvelukeskuksena ja edistää muun muassa kiertotalouden ja jätesuunnitelman tavoitteiden toteuttamista hankintojen kautta.

Elinkeinoelämän verkostot

Motiva toimii tiiviissä yhteistyössä materiaali- ja energiatehokkuuteen sitoutuneiden toimialojen ja edelläkävijäyritysten kanssa esimerkiksi Elintarviketeollisuus, Rakennusteollisuus, Energiateollisuus, Metsäteollisuus, Teknologiaeteollisuus, Infra ry, Päivittäistavarakauppa, Kemianteollisuus, Puutuoteteollisuus, aurinkovoimayhdistys, tuulivoimayhdistys, bioenergiayhdistys, SKAL, LAL, PLL.

Tuotelähtöisen ympäristöjohtamisen osaamisverkosto on tarkoitettu yrityksille ja asiantuntijaorganisaatioille, jotka haluavat lisätä tuoteketjujen hallintaan liittyvää osaamista.

Tuotteen elinkaaren arviointi sisältää koko tuoteketjun materia- ja energiavirtojen vaikutusten selvittämisen. Motiva johtaa verkostoa.

Kansainväliset verkostot

- Jäsenenä EU-komission neuvoa antavassa työryhmässä EU GPP Advisory Group.
- SPP Next kestävien ja innovatiivisten hankintojen edelläkävijämaiden yhteistyöverkosto.
- EU Urban Agenda- kaupunkiverkosto (kestävät ja innovatiiviset hankinnat)
- Pohjoismaiden julkisissa hankinnoissa neuvoa antavien organisaatioiden yhteistyöverkosto. Vaihdetaan aktiivisesti tietoa meneillään olevista kehityshankkeista, esimerkeistä ja esiin tulleista kysymyksistä ja haasteista.

Sitra

Tulosperusteiset rahoitussopimukset

Suomessa on tällä hetkellä käynnissä, käynnistymässä tai suunnitteluvaiheessa yhteensä seitsemän tulosperusteista rahoitussopimuskokonaisuutta eli kuusi SIB- ja yksi ympäristöaiheinen EIB-teemarahastoa. Näissä on mukana mm. yhteensä lähes 50 eri kuntaa, useita eri ministeriöitä (esim. TEM ja STM) ja asiantuntijalaitoksia (esim. THL ja TTL) ja kymmeniä erilaisia palveluntuottajia (oy ja ry). Kunkin teemarahaston toimijat muodostavat tiiviin verkoston, jossa jaetaan kokemuksia ja osaamista tulosperusteisista hankinnoista.

Kansainväliset verkostot

Global Steering Group for Impact Investing: Suomi hyväksyttiin kesällä 2017 Vaikuttavuusinvestoimisen kansainvälinen ohjausryhmän jäseneksi. Itsenäinen ja riippumaton ohjausryhmä edistää globaalien vaikuttavuusinvestoimisen markkinoiden syntyä. Ohjausryhmä tuo saman pöydän ääreen rahoituksen, liiketoiminnan, hallinnon ja järjestöjen vaikuttajia ja johtajia.

Nordic SIB Network: Pohjoismainen yhteistyöverkosto, jossa jaetaan tietoa ja edistetään tulosperusteisen rahoitussopimusten rakentamista ja toteuttamista Pohjoismaissa.

SYKE

HINKU-verkosto (foorumi) on keväällä 2013 perustettu ilmastonmuutoksen hillinnän edelläkävijöiden verkosto, joka kokoaa yhteen kunnianhimoisiin päästövähennyksiin sitoutuneet kunnat, ilmastoystävällisiä tuotteita ja palveluita tarjoavat yritykset sekä energia- ja ilmastoalan asiantuntijat. Vuonna 2017 HINKU-kuntia on jo lähes 40, ja niiden yhteenlaskettu väkiluku on noin 700 000 asukasta, ja uusia kuntia liittyy jatkuvasti verkostoon mukaan.

HINKU-foorumi jakaa tietoa ilmastonmuutoksen hillinnän parhaista käytännöistä, tukee kuntien ilmastotyötä sekä luo kysyntää ilmastoystävällisille tuotteille ja palveluille. HINKU-foorumin perustehtävistä tärkeimpiä ovat yhteydenpito kuntiin, yrityksiin ja muihin yhteistyötahoihin sekä viestintä tehdyistä toimenpiteistä laajemmallekin yleisölle. Myös julkisiin hankintoihin kehitettyjä menettelyjä on luotu ja otettu käyttöön kunnissa, esimerkiksi aurinkovoimaloiden yhteishankinnat ja niihin kehitetty puitesopimus.

Kaksi kertaa vuodessa järjestettävät HINKU-päivät jakavat tietoa ja kokemuksia. HINKU-kuntien vähähiilisyystavoitteiden toteutumista tuetaan, monitoroidaan ja resursoidaan myös yhteishankkeiden kautta. Lisäksi HINKU-foorumi generoi jatkuvasti uusia erillishankkeita, jotka kohdentuvat tietyille sektorille kerrallaan, ja joissa yhtenä edistettävänä teemana ovat hankinnat, esimerkiksi seuraavat EAKR-hankkeet:

- Vähähiilisydestä uutta innovatiivista liiketoimintaa ja kilpailuetua yrityksille ja kunnille (Välke), jossa ensisijaisina kohteina ovat Lohja, Raasepori, Hanko, Siuntio, Inkoo, Asikkala, Padasjoki, Kuhmoinen
- Vähähiilisydestä kilpailuetua kunnille (VähäHIKU), jossa kohteena: Tyrnävä, Muhos, Liminka, Ii, Kempele, Nivala, Pyhäjärvi, Kärsämäki
- Kohti öljyvapaata ja vähähiilistä Pohjois-Karjalaa (PKHINKU)

SYKE toimii myös FISU-verkostossa (Finnish Sustainable Communities), jonka kunnat tavoittelevat hiilineutraalisuutta, jätteettömyyttä ja globaalisti kestäväää kulutusta vuoteen 2050 mennessä. Nykyisin verkostossa on kahdeksan kuntaa: Forssa, Ii, Jyväskylä, Kuopio, Lahti, Lappeenranta, Turku ja Vaasa. FisU-verkosto on resurssiviisaiden edelläkävijäkaupunkien ja -kuntien osaamisyhteisö, jossa kehitetään uusia vähäpäästöisiä toimintatapoja ja ratkaisuja, jotka rakentavat kestäväää hyvinvointia ja kasvua paikallisiin vahvuuksiin perustuen. SYKEssä on arvioitu resurssiviisaiden kokeilujen onnistumisia.

SYKE toimii koordinaattorina 2017 käynnistyneessä seitsenvuotisessa EU LIFE IP –hankkeessa ja sen CIRCWASTE – Kohti kiertotaloutta -verkostossa, joka edistää tehokasta materiaalivirtojen käyttöä, jätteen synnyn ehkäisyä ja resurssien hallinnan konsepteja. Tavoitteena on toteuttaa valtakunnallista jätesuunnitelmaa (VALTSU) ja luotsata Suomea kohti kiertotaloutta. CIRCWASTE kumppanit toteuttavat 19 osahanketta, jotka liittyvät mm. yhdyskuntajätteisiin, teollisuusjätteisiin ja teollisuuden sivutuotteisiin, rakennusjätteisiin, maa-aineksiin ja pilaantuneisiin maa-aineksiin ja ruokajärjestelmään. Osahankkeissa rakennetaan pilottilaitoksia, kehitetään uusia prosesseja ja toimintatapoja, järjestetään kokeiluja, laaditaan selvityksiä ja suunnitelmia sekä annetaan neuvontaa. Osahankkeet tuovat konkreettisia tuloksia ja moni niistä jää pysyvästi toimintaan. Esimerkkejä osahankkeista ovat mm. kierrätyspuistojen kehittäminen ja uusien kierrätystoimintojen kehittäminen, muovijakeiden uudelleenhyödyntäminen, ylijäämäruuan jakelun kehittäminen, biokaasun tuotanto, älykkäät hallintajärjestelmät ja teollisten symbioosien luominen.

Tutkimushankkeiden myötä SYKE on mukana monissa sidosryhmäverkostoissa, joissa on selkeä linkki hankintoihin. Esimerkiksi Suomen Akatemian rahoittamassa POPRASUS -hankkeessa tutkitaan, miten kestäväää ja kasvispainotteista ruokailua voidaan edistää kouluruokailussa. Hankkeessa näkökulmaa lavennetaan julkisista hankinnoista julkisten palveluiden kehittämiseen.

Kansainvälisesti SYKE vaikuttaa mm. seuraavissa verkostoissa: EU GPP Advisory Group, Nordic Council of Ministers, PEER, HELCOM, NORMAN sekä OECD. Julkisten hankintojen osalta yhteistyötä tehdään myös kansainvälisissä hankkeissa, joissa yhteistyökumppaneina on monia julkisten hankintojen toimijoita ja edelläkävijöitä, kuten Lundin ja Aalborgin yliopistot, ICLEI, Rijkswaterstaat sekä eurooppalaisia kaupunkeja ja kuntia.

Tekes (Business Finland)

Tekesin projekti- ja asiakasverkostot sekä rahoitus: Tekesin asiakkaana on vuosittain noin 3000 yritystä ja 50 tutkimuslaitosta. Tekes tuntee projekti- ja asiakashallintajärjestelmänsä kautta hyvin yritysten olemassa olevat ja kehitteillä olevat ratkaisut. Lisäksi Tekes tuntee rahoitustyönsä kautta hyvin yritysten ja IJH-asiakkaiden rahoitustarpeet ja –kapeikot.

Tekesin ohjelmat ja ekosysteemit: Ohjelmatoiminta vahvistaa Suomen kilpailukyvyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden kannalta keskeisiä osaamisia ja verkostoja. Tekesin keskeisiin verkostoihin kuuluu myös liiketoimintalähtöiset ekosysteemit, joiden tehtävänä on uudistaa ja avata uusille ratkaisuille ensimarkkinaa. Vuoden 2018 alusta ohjelmat ovat yhteisiä Business Finland –ohjelmia, joissa on mukana Finpron kansainvälistämisverkostot.

TekesMatch –työkalu: Laajan tietoineistonsa hyödyntämistä tehostaakseen Tekes on kehittänyt 2017 aikana niin kutsuttua TekesMatch –työkalua, jonka avulla tarpeiden ja toteuttajien verkottamista voidaan toteuttaa tehokkaammin ja muodostaa nopeasti projektikantaan perustuen kuvaa markkinoiden tarjonnasta halutuissa teemoissa.

Tekesin (Business Finland) Business Intelligence-yksikkö: BI-yksikön palveluista tietopalveluista saadaan ajankohtaista ja erilaisiin tarpeisiin osuvaa markkina-, ennakointi-, toimiala- tai yritysryhmäkohtaista tietoa räätälöitynä palveluna. Tietoa voidaan käyttää esimerkiksi hankintojen teemaryhmille tilanne- ja markkinakuvan luomisessa.

Tekes EU neuvonta ja kansainvälistymisen verkostot: Tekes edistää suomalaisten yritysten ja tutkimusryhmien verkottumista kansainvälisten kumppanien kanssa ympäri maailmaa. Yksikkö auttaa hakijoita löytämään tarpeisiinsa sopivia EU-hakua ja sparraa hakemusten teossa. Horisontti 2020 -ohjelmasta osallistujat voivat hakea suoraan rahoitusta myös innovatiivisten julkisten hankintojen kehittämiseen. Vuosille 2018-2020 rahoitusta tähän teemaan on varattu 124 m€. Lisäksi Tekes toimii aktiivisesti pohjoismaisissa yhteistyöverkostoissa.

VTT

VTT:n eri alojen asiantuntijat ovat mukana lukuisissa asiantuntijaverkostoissa, joissa on mahdollista edistää innovatiivisten hankintojen toteutusta ja mahdollisuuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi seuraavat:

1. Hankintaverkostot mm. ProHankinta-työryhmä
2. Toimialayhdistykset: esim. ITS Finland (älyliikenne), BuildingSmart Finland (rakentaminen)
3. Eurooppalaiset verkostot mm. Euroopan teknologisten tutkimuslaitosten järjestö EARTO ja
4. Eurooppalaiset kumppanuudet (esim. EIP Water action group, EIP Smart Cities and Communities).

Kaikissa yllä mainituissa verkostoissa on käyty keskustelua ja tehty aloitteita sekä kehittämistoimenpiteitä innovatiivisten julkisten hankintojen aktivoimiseksi. Tämän tyyppisiä verkostoja voidaan käyttää hyödyksi myös osaamiskeskuksen tavoitteiden toteuttamisessa.