



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

# **Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus, KEINO**

**Toimintakausien 5 ja 6 loppuraportti  
VN/7599/2019**

**Hankkeen koordinaattori: Isa-Maria Bergman, Motiva Oy  
Hankkeen omistaja: Kirsti Vilén, työ- ja elinkeinoministeriö**

**16.12.2024**



## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>TULOKSET JA VAIKUTTAVUUS</b>	<b>1</b>
1.1	TAUSTA	1
1.2	TAVOITTEET JA TULOKSET	2
<b>2</b>	<b>TOTEUTUS</b>	<b>8</b>
2.1	YLEISKUVA	8
2.1.1	<i>Hankkeen toteutusmalli</i>	8
2.1.2	<i>Hankkeen organisointi ja ohjausmalli</i>	9
2.2	TOTEUTUNEET KUSTANNUKSET- JA RESURSSIT	11
2.2.1	<i>Työmäärät ja tekijät</i>	11
2.2.2	<i>Budjetti ja kustannukset</i>	11
<b>3</b>	<b>PAINOPISTEALUEIDEN TOIMINTA</b>	<b>16</b>
3.1	PAINOPISTEALUE A: KESTÄVIEN JA INNOVATIIVISTEN HANKINTOJEN JOHTAMISEN TOIMINNALLISTAMINEN	16
3.1.1	<i>Toiminnan keskeiset vaiheet ja tulokset</i>	16
3.2	PAINOPISTEALUE B: EDELLÄKÄVIJÄHANKINTOJEN EDISTÄMINEN JA SKAALAAMINEN	19
3.2.1	<i>Toiminnan keskeiset vaiheet ja tulokset</i>	20
3.3	PAINOPISTEALUE C: KESTÄVIEN JA INNOVATIIVISTEN HANKINTOJEN PERUSOSAAMISEN KEHITTÄMINEN	25
3.3.1	<i>Toiminnan keskeiset vaiheet ja tulokset</i>	26
3.4	PAINOPISTEALUE D: KOORDINOINTI	30
3.4.1	<i>Toiminnan keskeiset vaiheet ja tulokset</i>	30
3.5	PAINOPISTEALUE E: VIESTINTÄ	32
3.5.1	<i>Toiminnan keskeiset vaiheet ja tulokset</i>	33
<b>4</b>	<b>YHTEENVETO JA JATKOTOIMET</b>	<b>36</b>
4.1	KEINO VAIKUTTAVANA TOIMINTAA MUOKKAAVANA VERKOSTONA	36
4.2	YHTEENVETO KEINON KONSEPTEISTA	36
<b>4.3</b>	<b>KESTÄVIEN JA INNOVATIIVISTEN HANKINTOJEN TULEVAISUUS</b>	<b>37</b>
<b>5</b>	<b>LIITTEET</b>	<b>39</b>



## 1 Tulokset ja vaikuttavuus

### 1.1 Tausta

KEINO-osaamiskeskus aloitti toimintansa maaliskuussa 2018 osana pääministeri Sipilän hallitusohjelman toteutusta. Toimintaa jatkettiin myös pääministeri Marinin sekä pääministeri Orpon hallitusohjelmien aikana. Sipilän hallituksella oli viiden prosentin innovatiivisten julkisten hankintojen tavoite. Pääministeri Marinin ohjelma sisälsi strategisen tavoitteen, että Suomi tunnetaan teknologisen kehityksen, innovatiivisten hankintojen ja kokeilukulttuurin edelläkävijänä. Tavoitteen toteuttamiseksi haluttiin lisätä muun muassa innovatiivisten hankintojen käyttöä ja kehittää sitä kautta palveluja, joilla voidaan luoda kasvua ja mahdollistaa referenssimarkkinoiden kehittymistä. Hallitusohjelma sisälsi myös tavoitteen innovatiivisten hankintojen määrään kasvattamisesta 10 prosenttiin julkisista hankinnoista vaalikauden loppuun mennessä.

KEINON ensimmäisinä kolmena vuotena toiminta painottui toiminnan käynnistämiseen ja palveluiden kehittämiseen ja kokeiluihin. Ensimmäisten toimintakausien keskeisinä tuloksina ovat strategisen johtamisen kehittämisohjelma KEINO-akatemia, innovatiivisten ja kestävien julkisten hankintojen kansallisen mittaamisen vakinaistaminen, vaikuttavuuden arvioimisen työkalujen kehitys, ensimmäisten hankintojen green deal -sopimusten solmiminen, oppaat ja ohjeet perustuen käynnistettyjen kehittäjäryhmien toimintaan, digitalisten ratkaisujen hankintasparraus, satojen yksittäisten kestävien ja innovatiivisten hankintojen neuvonta, alueellisen muutosagenttitoiminnan pystyttäminen sekä kansallinen tietoa kokoava verkkopalvelu. KEINOn asiantuntijat olivat vahvasti mukana Hankinta-Suomi-strategian valmistelussa, ja KEINOLla oli merkittävä rooli kansallisen hankintastrategian toimeenpanossa. KEINOn toiminta on ollut kansainvälisesti tunnettua ja arvostettua.

#### **Tehtävänä edistää kestävä kehityksen ja innovaatiopolitiikan tavoitteita**

Julkisilla hankinnoilla vahvistetaan teknologista kehitystä, mutta myös laajemmin kestävä kehitystä, innovatiivisuutta sekä elinkaaritaloudellisuutta. Innovatiiviset julkiset hankinnat on nähty tärkeänä tapana edistää yhteiskunnallisten kehitystavoitteiden kuten sosiaalisten, ilmasto- ja kestävä kehityksen tavoitteiden toteutumista sekä tukea julkisen sektorin uudistumiskykyä.

Marinin hallituksen tavoitteita on toimeenpantu työ- ja elinkeinoministeriön laatimalla toimenpidesuunnitelmalla, joka valmistui kesällä 2020. Suunnitelmalla toteutettiin myös kansallisen hankintastrategian innovaatiotavoitteita. KEINO oli yksi suunnitelman toimenpiteiden tärkeimmistä käytännön toteuttajista.

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

KEINOn viimeisen toimintakauden (2022–2024) yksi painopiste edellä mainittujen toimintojen lisäksi oli myös yliopistokaupunkien ekosysteemisopimusten toimeenpanon



tukeminen, jotka osaltaan toteuttavat kansallisen TKI-tiekartan ja viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelman tavoitteita.

KEINOn poikkileikkaavina painopisteinä ovat olleet vähähiilisyys, kiertotalous sekä digitaalisuus ja datan hyödyntäminen. Kiertotalouden strategisen ohjelman tavoitteena on lisätä vähähiilisiä kiertotalousratkaisuja mm. julkisen sektorin rakentamisessa, energia- ja infrastruktuurihankkeissa sekä palveluiden hankinnoissa. KEINOn palvelut ovat olleet toimeenpanossa keskeiset. KEINO on myös tunnistettu keskeisenä toimeenpanijana Liikennealan kestävä kasvun ohjelmassa.

### **KEINO osaamiskeskuksen arviointi**

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

KEINOn viidennen ja kuudennen toimintakausien työ- ja elinkeinoministeriöltä haettava kokonaisbudjetti oli yhteensä 3 880 000 euroa. Se koostui KEINOn perustoiminnasta 3 820 000 euroa sekä erikseen päätetystä KIRI-hankkeesta 60 000 euroa.

## 1.2 Tavoitteet ja tulokset

Osaamiskeskukselle asetettiin seuraavat yleiset tavoitteet, tulostulokset ja pitkän aikavälin vaikuttavuusmittarit viidennen toimintakauden alussa kattamaan KEINO 5-6 kausien toiminnan (Taulukko 1: Tulostulokset). Pääosin toiminnalle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin tai erittäin hyvin. Kuitenkin on huomioitava, että kaikilta osilta toiminnan tulostulokset eivät ole olleet verrattavissa sitten myöhemmin päivitettyihin ja toteutuneisiin suunnitelmiin, vaikka toiminnan tulos itsessään vastaisi hyvin asetettuun tavoitteeseen. KEINOn rahoituksen päättyminen on edellyttänyt myös toiminnan alasajon hallittua suunnittelua ja muiden rahoitusmahdollisuuksien selvittämistä.

KEINO 5-6 kaudet kestivät jatkokausi 1.3.-30.9.2024 mukaan lukien kaksi ja puoli vuotta. Toimintaa ja sen poikkeamia on seurattu toimintakausien aikana myös TEM:lle toimitettujen väliraportointien myötä sekä tapaamisissa.

Merkittävänä muutoksina tai poikkeamina nostettu seuraavia:

- Ekosysteemisopimusten tuki käynnistyminen viivästyi kansallisen hankerahoitusjärjestelmän käyttöönoton viivästymisen vuoksi. Täten myöskään Ekosysteemisopimuksia toimeenpanevia IJH-hankkeita ei käynnistynyt tavoiteltua mittarin määrää.
- Osa toimenpiteistä KEINO 6 toimintakauden aikana myös muuttui sen jälkeen, kun tieto toiminnan päättämisestä vahvistui. Esimerkiksi
  - johtamisen osaamisen kehittämisen tueksi suunniteltu KEINO-akatemioiden verkkokoulutus alustaa ei toteutettu. Alusta vaatisi muun muassa ylläpitoa, johon ei ole resursseja 3/2024 eteenpäin.



- CRM:n ja neuvonnan kehittämiseen suunnitellut toimenpiteet laitettiin pysähdyksiin toiminnan päättymisen takia. Kehittämiseen olisi pitänyt myös käyttää alihankintaresurssia, mitä ei nähty kannattavaksi tässä tilanteessa.

Tavoitteiden toteutuminen tulostittareiden pohjalta viidennen ja kuudennen toimintakauden ajalta:

Taulukko 1: Tulostittarit

Pitkän aikavälin tavoitteet	Toiminnan tavoite	Toiminnan tulostittari	Toiminnan tulos
Julkinen hankinta tunnistetaan johtamisen välineenä ja sitä käytetään aktiivisesti	Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen johtaminen ja osaaminen ovat parantuneet.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kestävien ja/tai innovatiivisten johtamisen toiminnallistamisen suunnitelmia vähintään 30 hankintayksiköllä.</li></ul>	<p>Temaattiset kehittämisohjelmat sekä hankintojen vähähiilisyysklinikat ovat edistäneet johtamisen toiminnallistamista sekä tukeneet organisaatioita toimeenpanossa.</p> <p>Yhteensä 32 hankintaorganisaatiota osallistui teema-akatemioiden. Kehittämisen jatkamista on tuettu alumnitapaamisilla ja alumnien LinkedIn-ryhmällä.</p> <p>Esimerkiksi Innovaatioakatemiassa 6 julkisorganisaatiota laati toimenpidesuunnitelmat innovatiivisten hankintojen johtamisen kehittämiseen.</p> <p>KEINOn teema-akatemioiden pohjalta julkaistiin (08/2024) policy brief, johon on koottu akatemioiden keskeiset opit, esimerkkejä ja suosituksia jatkoon. Lisäksi teema-akatemioiden syntyneet materiaalit ja esimerkit koottiin KEINOn verkkosivuille.</p>
	Hankintayksiköt ovat asettaneet kestävien ja innovatiivisten hankintojen lisäämiselle mitattavia tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toimeenpanovaiheessa olevia, aikataulutettuja ja vastuutettuja suunnitelmia vähintään 10 hankintayksiköllä</li></ul>	Noin 50 valtionhallinnon organisaatiota on luonut Hankintaluotsiin hankintatoimen reaaliaikaisestiseurattavan toimintasuunnitelman. Yli 50 organisaatiota on suunnitellut tuleville hankinnoilleen tavoitteita ja konkreettisia toimenpiteitä Hankinta-Suomen strategian edistämiseksi.

Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

Pitkän aikavälin tavoitteet	Toiminnan tavoite	Toiminnan tulosmittari	Toiminnan tulos
			Lisäksi esimerkiksi hankintojen johtamisen tueksi julkaistiin Hankintojen johtaminen ja kehittäminen -tietopaketti, josta löytää tietoa strategian toiminnallistamisesta.
	Uusia kestävien ja innovatiivisten hankintojen toimintamalleja on kehitetty ja otettu käyttöön hankintayksiköissä.	<ul style="list-style-type: none"><li>Vaikuttavuuspotentiaalın tunnistamiseen on tarjolla erilaisia välineitä, joita hankintayksiköt hyödyntävät.</li></ul>	<p>Kaikille hankintayksiköille saatavilla olevat työkalut: Hankintapulssi ja sen vähähiilisyyspotentiaali-ominaisuus, Hankintakategorioiden vähähiilisyyspotentiaalın tuoteryhmäkortit sekä työkaluna Hankintapulssi.</p> <p>Päästöttömien työmaiden green deal -sopimuksessa tunnistettiin vuokraamiseen pohjautuva pilotointimalli.</p> <p>Innovation Broker sparrausten tuloksena on syntynyt uusia toimintamalleja, esimerkiksi vaikuttavien ja osallistavien lääkehankintojen hankintamalli.</p> <p>Julkisten hankintojen vaikutustenarvioinnin opas julkaistiin. Opas palvelee erityisesti toteutuneiden hankintojen vaikutusten arviointia. Opas on jatko aiemmin KEINOn julkaisemalle hankintojen ennakoarvioinnin oppaalle.</p>
Julkiset hankinnat vievät eteenpäin hallituksen politiikkatavoitteita	Uusia kestävien ja innovatiivisten hankintojen toimintamalleja on kehitetty ja otettu käyttöön hankintayksiköissä.	<ul style="list-style-type: none"><li>Ekosysteemisopimuksia toimeenpanevia IJH-hankkeita on käynnistynyt vähintään 8 kpl.</li></ul>	<p>KEINOn 4. kaudella käynnistetty vähähiilisen rakentamisen kehittäjäryhmä kokoontui vielä 5. kauden syksyllä. Ryhmässä mm. tunnistettiin hankintaprosessin merkittävimmät vaikuttamisen paikat. Tuloksia skaalattiin esim. KEINOn raksakahveilla 2023–2024. Raksa-kahveja järjestettiin 7 kpl sarjana, tilaisuus n. kerran kuukaudessa.</p> <p>Tehty TKI-hankintapolkuopas ekosysteemisopimusta toteuttaville kaupungeille.</p> <p>Ekosysteemisopimuksia toimeenpanevia IJH-hankkeita ei</p>

Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

Pitkän aikavälin tavoitteet	Toiminnan tavoite	Toiminnan tulosmittari	Toiminnan tulos
			kuitenkaan käynnistynyt tavoiteltua mittarin määrää.
	Hankintayksiköiden välinen tietojen vaihto ja yhteistyössä toteutetut hankinnat ovat lisääntyneet.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yhteistyössä toteutettavia edelläkävijähankintoja on suunnittelussa vähintään 2.</li><li>• Green deal -sopimuksia toimeenpanevia hankintoja on tehty vähintään 10.</li></ul>	<p>Sähköisten työkoneiden pilotointi rakennustyömailla suunniteltiin ja etenee neljän kaupungin yhteisenä IJH-hankkeena, johon on saatu Business Finlandin rahoitus.</p> <p>Ennakoivia markkinavuoropuheluita järjestettiin 6 kpl.</p> <p>Päästöttömät työmaat green deal -sopimusta toimeenpanevia hankintoja tehtiin toimintakauden aikana todennäköisesti useita satoja, sillä sopimus koskee liki kaikkea mukana olevien hankintayksiköiden rakentamisen toimintaa. Varhaiskasvatuksen green deal -sopimusta toimeenpanevia hankintoja tehtiin 4.</p>
	Yhteistyön toimintamalleja on kehitetty ja yhteiskehittäminen yritysten kanssa on lisääntynyt.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Markkinavuoropuheluihin ja yhteiskehittämisprosesseihin osallistuneiden yritysten lukumäärä on vähintään 100.</li></ul>	Ennakoiviin markkinavuoropuhelutilaisuuksiin green deal -sopimusten osalta on osallistunut 55 yritystä.
	Yhteistyön tuloksena on syntynyt yhteiskuntaa uudistavia edelläkävijähankintoja, jotka skaalautuvat.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Edelläkävijähankintojen skaalaamiselle on laadittu suunnitelmat, joihin relevantit tahot ovat sitoutuneet.</li></ul>	<p>Tekstiilihankintojen tiekartta laadittu yhteistyössä toimialajärjestön kanssa.</p> <p>Sairaanhoitopiirien kehittäjäryhmässä julkaistiin opas nykyisten hyvinvointialueiden tueksi. Opas sisältää muun muassa suuntaviivoja sosiaali- ja terveyssektorin vastuullisten hankintojen suunnittelun tueksi.</p> <p>Green dealeissa syntyneet hankintakriteerit on viety lisäksi</p>

Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

Pitkän aikavälin tavoitteet	Toiminnan tavoite	Toiminnan tulosmittari	Toiminnan tulos
			Kriteeripankki.fi-palveluun, jotta edelläkävijätason kriteerit ovat myös muiden hankintayksiköiden hyödynnettävissä.
	Hankintojen kansainvälinen yhteistyö on vahvistunut (ml. eri rahoituslähteiden hyödyntäminen).	<ul style="list-style-type: none"><li>Vähintään 2 hankintayksikköä on tuettu kv-kumppaneiden tunnistamisessa sekä rahoituslähteiden löytämisessä.</li></ul>	<p>Tunnistettiin, että KEINOLla on roolia 11 eri kv-verkostossa, joiden avulla on mahdollista tukea kv-kumppanuuksien syntymistä. Joitakin pohjoismaisia aloitteita oli, mutta niitä emme ehtineet alkaa edistämään KEINOn toimintakauden loppumisen vuoksi.</p> <p>Turun ja Vaasan kaupunkeja tuettu EU-hankkeiden valmistelussa (Turku sai rahoituksen BUILD-hankkeeseen).</p> <p>Innovation Brokerissa toteutettu rahoitusmahdollisuuksien kartoitus yhdelle hankintayksikölle (Syke, case Aranda).</p> <p>Lisäksi KEINO on ollut mukana pohjoismaisessa yhteistyössä verrokkioorganisaatioiden kanssa.</p>
Hankintayksiköt jakavat avoimesti tietoa omista kokemuksistaan ja oppivat toisiltaan	Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen johtaminen ja osaaminen ovat parantuneet.	<ul style="list-style-type: none"><li>Sosiaalisen, ekologisen ja taloudellisen kestävyuden sekä innovatiivisuuden linjauksia ja niitä seuraavien hankintayksiköiden lukumäärä on kasvanut vuoden 2020 tilanteesta. (kyselyn tulokset)</li><li>KEINO on neuvonut (keskitetysti tai alueellisen neuvonnan kautta) vähintään 100 hankinnassa ja asiakaspalaute on hyvää.</li></ul>	<p>Viimeisimmän KEINOn innovatiivisten ja kestävien hankintojen mittaamiskysely 2022 tulosten mukaan 11 % hankinnoista Suomessa innovatiivisia. Markkinoille uusia ratkaisuja hankinnoista oli 5 % kuten vuoden 2020 kyselyssä.</p> <p>Kestävyystavoitteita tai -kriteereitä sisälsi 26 % kyselyn kattamista hankinnoista. Käytetyimmät tavoitteet liittyivät päästöjen vähentämiseen, energiatehokkuuden parantamiseen sekä tuotteiden ja materiaalien uusiokäytön ja kierrätyksen edistämiseen. Kestävyystavoitteiden käyttö oli rakennusurakoissa ja tavarahankinnoissa yleisempää kuin palveluhankinnoissa.</p> <p>KEINO-organisaatioiden asiantuntijat sekä alueelliset muutosagentit ovat neuvoneet</p>



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

Pitkän aikavälin tavoitteet	Toiminnan tavoite	Toiminnan tulosmittari	Toiminnan tulos
			<p>hankintoihin liittyvissä kysymyksissä. Neuvontatapauksia kirjattiin yhteensä 190, joista 93 tapausta ajalta 1.3.2022-28.2.2023 ja 97 tapausta ajalta 1.3.2023-29.2.2024. Neuvonta päätettiin 03/2024 loppuun.</p> <p>Perustoimintaa on toteutettu alueilla mm. tukemalla hankintayksiköitä sparrauksin, verkostotapaamisilla, järjestämällä ajankohtaisia koulutustilaisuuksia sekä jakamalla tietoa KEINOn eri palveluista ja tukimateriaaleista.</p> <p>Hankintayksiköitä on kohtautettu myös muun muassa akatemioissa ja kehittäjäryhmissä, joissa vertaisoppiminen on ollut yksi onnistumisen päätekijöistä. Lisäksi on järjestetty akatemioihin osallistuneille vuosittaiset alumnitapaamiset.</p>
	Hankintayksiköt ovat asettaneet kestävien ja innovatiivisten hankintojen lisäämiselle mitattavia tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tekstianalytiikkaan perustuvan seurannan käyttöönotto antaa täsmällisempää tietoa kestävästä ja innovatiivisista hankinnoista.</li></ul>	Tekstianalytiikkaan perustuvat kategoriakohtaisten toimenpiteiden seurannan raportit otettu käyttöön Hankintaluotsipalvelussa. Toimenpiteisiin linkatun tekstianalytiikan avulla saadaan analysoitua big dataa. Julkisen sektorin yhtenäisen tietomallin kehittäminen VM:n ja VK:n vastuulla uuden hallitusohjelman mukaisesti ja KEINO ollut mukana tässä yhteisessä kehitystyössä.
	Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen määrän kehitystrendi.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tietoalustalla rekisteröityneiden käyttäjien lukumäärä vähintään 50.</li></ul>	Kriteeripankin valmistuneessa versiossa ei toistaiseksi olla avattu osiota rekisteröidyille käyttäjille, koska sen tarvetta ei ole vielä tämänhetkissä prosesseissa tunnistettu. Kriteeripankki on sen sijaan tavoittanut ajalla 10/2023-9/2024 9300 yksittäistä vierailijaa.
	KEINOn viestintä tukee osaamiskeskuksen vaikuttavuustavoitteita ja niiden toteuttamiseksi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verkkosivuston kävijämäärän kehitys ja kiinnostavimmat sisällöt (mikäli luotettavaa tietoa on saatavilla).</li><li>• Sosiaalisen median avainlukujen kehitys, ml. kävijämäärien kehitys, julkaisujen määrä ja</li></ul>	Verkkosivuston kävijämäärä kehittyi positiivisesti kausien 5 ja 6 aikana. Viimeisellä toimintakaudella sivustolla oli 41 500 kävijää vuodessa ja sivujen katselukerrat olivat 150 000-200 000 vuodessa.



Pitkän aikavälin tavoitteet	Toiminnan tavoite	Toiminnan tulosmittari	Toiminnan tulos
	laadittuja painopistekohtaisia toimenpiteitä.	tavoittavuus, sitoutuminen sekä videoiden katselukerrat.	Kiinnostavimmat osiot ja sisällöt olivat Ajankohtaista-, materiaalipankki-, kestävät ja innovatiiviset hankinnat-, palvelus- sekä hankintojen johtamisen kehittämisen -osiot. Sosiaalisessa mediassa painotus siirtyi enemmän LinkedInin puolelle ja X jäi vähemmälle. Toimintakauden päättyessä LinkedInissä oli yli 1 900 seuraajaa.
	Kokonaiskoordinointi mahdollistaa tarkoituksenmukaisen tiedon kulun, osallisuuden ja yhdessä kehittämisen.	<ul style="list-style-type: none"><li>Ajantasaiset viestit kaikille, organisaatioiden vastuuhenkilöt välittävät tiedon muille tarpeen mukaan ja ajallaan. KEINO-organisaatiot ovat sitoutuneita yhteisiin päämääriin ja tavoitteellinen suunnittelutyö on edennyt.</li></ul>	KEINO-ydintoimijoiden kokouksia on pidetty kerran kuussa aina TEM-Motiva koordinaatiokokouksen jälkeen.  Lisäksi noin joka toinen kuukausi järjestettiin koko konsortion kokous. Sisäisessä viestinnässä on hyödynnetty niin sähköpostia kuin yhteistä Teams-työskentelytilaa.

## 2 Toteutus

### 2.1 Yleiskuva

#### 2.1.1 Hankkeen toteutusmalli

Hanke rakentui loppuvaiheessa hallinnollisesti viiteen painopistealueeseen, joille osoitettiin vastuuorganisaatio. Vastuuorganisaatiossa oli vaihtelua KEINO-osaamiskeskuksen toiminnan aikana kuten myös painopistealueissa ja niiden sisällöissä. Painopistealueet priorisoivat ja aikatauluttivat toimintaansa sekä toimenpiteitä hankkeen kuluessa saavuttaakseen tulostavoitteet.

**Painopistealue A** Kestävien ja innovatiivisten hankintojen johtamisen toiminnallistaminen. Vastuutaho Motiva Oy.

**Painopistealue B** Edelläkävijähankintojen edistäminen ja skaalaaminen. Vastuutaho Motiva Oy.

**Painopistealue C** Kestävien ja innovatiivisten hankintojen perusosaamisen kehittäminen. Vastuutaho Motiva Oy.

**Painopistealue D** Koordinointi. Vastuutaho Motiva Oy.

**Painopistealue E** Viestintä. Vastuutaho Motiva Oy.



Painopistealueiden vastuutahot vastasivat painopistealueiden toimintasuunnitelmista, niiden aikataulutuksesta sekä budjetista. Lisäksi he vastasivat näiden liittamisestä hankkeen kokonaisuuteen sekä tarpeen mukaan reagoinnista poikkeustilanteisiin. Painopistealueiden vastuutahot ohjasivat paketin toimintaa, edustivat sitä tarvittaessa ulospäin osana osaamiskeskusta ja raportoivat koordinaattorille. Painopistealueiden toiminnan tilanteista on raportoitu kuukausikokouksissa.



Kuva 1: Painopistealueet ja vastuuorganisaatiot 2022-2024

### 2.1.2 Hankkeen organisointi ja ohjausmalli

Osaamiskeskus toteutettiin KEINO 5-6 toimintakausien aikana viiden organisaation **konsortiona**, jossa olivat mukana: Motiva Oy, Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy, Business Finland, Suomen ympäristökeskus Syke sekä Hansel Oy. Lisäksi osaamiskeskuksen toiminnassa olivat aiemmin mukana myös Sitra, KL-Kuntahankinnat sekä Suomen Kuntaliitto.



Kuva 2: KEINO-organisaatiot ja niiden ydinosaaminen

Osaamiskeskuksen toiminta oli verkostomaista, tarkoittaen muun muassa sitä, että jokaisen osatoteuttajan omat verkostot olivat hyödynnettävissä yhteisen tietopohjan kehittämisessä ja toiminnan viestinnässä. Osatoteuttajat sitoutuivat yhteistyöhön ja yhdessä asetettuihin tulos- ja vaikuttavuustavoitteisiin omien määriteltyjen vastualueiden pohjalta. Tavoitteet muodostuivat verkostomaisen yhteistyön tuottamasta lisäarvosta.

Osaamiskeskuksen kokonais**koordinaatio** oli Motivalla. Koordinaattorin tehtävänä oli varmistaa, että kaikki osapuolet hoitavat vastuunsa ja toimivat yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti. Konsortiosopimuksen mukaan koordinaattori vastasi osaamiskeskuksen toteutuksen ohjauksesta ja koordinoinnista rahoituspäätöksen sekä toiminta- ja taloussuunnitelman mukaisesti. Kukin osatoteuttaja sitoutui suorittamaan sille toiminta- ja taloussuunnitelmassa määritellyt sekä muut yhdessä sovitut tehtävät sekä viipymättä ilmoittamaan poikkeamisista koordinaattorille. Jokainen osatoteuttaja vastasi tekemänsä työnsä oikeudellisuudesta.

Koordinaattorin vastuulla oli myös huolehtia aikatauluissa pysymisestä ja siitä, että toimintaan oli riittävät resurssit. Tämä edellytti, että koordinaattorilla oli ajantasaisesti tietoa jokaisen toimijan resursointitilanteesta ja siitä, miten mahdolliset resurssivajeet oli tarkoitus hoitaa. Joka toinen kuukausi järjestetyissä koko konsortiota koskevissa kokouksissa on käyty toiminnan tilannetta läpi sekä painopistealueittain että organisaatiokohtaisesti. Lisäksi KEINOn konsortion organisaatioiden ydintiimi on kokoontunut kerran kuukaudessa aina koordinaattorin ja rahoittajan jälkeisen noin



kuukausittaisen tilannepalaverin jälkeen. Väliraporteissa jokainen organisaatio on raportoinut omasta tilanteestaan ja raportit on käyty rahoittajan kanssa läpi.

Hankkeen onnistumisen kannalta oli keskeistä, että koordinaattori tietää aina viimeisimmän tilanteen hankkeen edistymisen vaiheista. Koordinaattorilla ei ole kuitenkaan valtuuksia määrätä toisen organisaation toimintaa, vaan verkostomainen toiminta perustui keskinäiseen luottamukseen sekä KEINO-toimijoiden välillä että rahoittavan ministeriön suuntaan.

Verkostoa ohjasi rahoittavan ministeriön kokoon kutsuma sihteeristö. Sihteeristö vastasi hankkeen ohjauksesta ja seurannasta sekä koordinaation tukemisesta.

Sihteeristön toimikausi alkoi toukokuussa 2022 ja jatkui osaamiskeskuksen toiminnan loppuun saakka. Sihteeristöön osallistuivat:

- puheenjohtaja Jaana Räsänen, erityisasiantuntija, työ- ja elinkeinoministeriö (31.10.2023 asti)
- Kirsti Vilén, työ- ja elinkeinoministeriö (1.11.2023 alkaen)
- Taina Nikula, ympäristöministeriö
- Auli Väänänen, maa- ja metsätalousministeriö
- Tarja Sinivuori-Boldt, valtiovarainministeriö
- Konsta Luukka, liikenne- ja viestintäministeriö
- Kalle Tervo, sosiaali- ja terveysministeriö (opintovapaalla 31.10.2022 asti)
- Ulla Kumpulainen, sisäministeriö
- Asmo Kemppainen, ulkoministeriö
- Sini Korpela, Valtioneuvoston kanslia

Sihteeristö kokoontui yhteensä viisi kertaa.

## 2.2 Toteutuneet kustannukset- ja resurssit

### 2.2.1 Työmäärät ja tekijät

Jokaisesta organisaatiosta osallistui KEINOn toimintaan useampi henkilö, joiden roolit ja vastuut määriteltiin toiminnan ja tarpeen mukaan. Jokaisella organisaatiolla oli kuitenkin yksi päävastuuhenkilö. Osaamiskeskuksen toimintaan osallistuvilla henkilöillä oli pääsääntöisesti ollut muitakin työtehtäviä. Henkilöiden osaaminen oli hyvin yksilökohtaista ja jopa ainutlaatuista, mikä tarkoittaa, ettei korvaavaa osaajaa aina ole helposti saatavissa omassa tai muissa organisaatioissa. Raportointikausien aikana KEINOn toimintaan osallistui koko konsortiosta yhteensä 71 asiantuntijaa ja 6 henkilöä muista tukitoiminnoista.

### 2.2.2 Budjetti ja kustannukset

Osaamiskeskuksen talous- ja toimintasuunnitelmat (TTS) vuosille 2022–2023 sekä 2023–2024 sisälsivät KEINO-osaamiskeskuksen viidennen ja kuudennen kauden toimenpide-ehdotukset kustannusarvioineen sekä painopisteittäin että organisaatiokohtaisesti.

Budjetti ja kustannusraportti on esitetty alla painopistealueittain. Painopisteille A-D on erikseen raportoitu toiminnan hallintoon ja suunnitteluun käytetyt työkustannukset.



Motivan osalta nämä kustannukset sisältyvät painopistealueen D budjettiin, eli toiminnan yleiseen hallintoon ja koordinointiin.

### Organisaatiokohtaisesti ja toiminta-alueittain viidennen ja kuudennen toimintakauden budjetti

KOKONAISUUS	TOIMINNALLIS- TAMINEN	EDELLÄKÄVIJÄ- HANKINNAT	PERUSOSAAMISEN KEHITTÄMINEN	KOORDINOINTI	VIESTINTÄ	SUMMA €
Motiva*	186 351	465 907	323 750	299 594	478 830	1 754 432
VTT	125 417	126 343	74 209	20 061		346 030
Hansel	226 086	20 055	140 350	26 164		412 655
Muut (Muutosagentit)		157 730	457 267			614 997
Koordinaattorin kautta jaettava osuus						3 128 114
BF	5 747	390 509	10 000	19 350		425 606
SYKE	166 730	21 433	50 117	22 000	6 000	266 280
Budjettimomentilta laskutettava osuus						691 886
Kokonaissumma €	710 331	1 181 977	1 055 693	387 169	484 830	3 820 000

### Painopistealue A Kestävien ja innovatiivisten hankintojen johtamisen toiminnallistaminen

KOKONAISUUS PAINOPISTE A: TOIMINNALLISTAMINEN	Hlökustannuk- set 9/2024 €	Hallinnon osuus hlö-kustan- nuksista €	Muut kustannukset 9/2024 €	TOT. € 9/2024	TOT. % 9/2024	Tasaisen kulutuksen arvio 9/2024 € **	Erotus koko budjettiin €	BUDJ. PAPI A (KEINO 5+6)
Motiva*	187 045	0	15 565	202 610	99,9	202 843	233	202 843
VTT	62 606	0	70 210	132 816	100,0	132 793	-23	132 793
Business Finland	747	0	0	747	0,0	747	0	747
SYKE	138 399	0	6 613	145 012	100,1	144 823	-189	144 823
Hansel	195 900	0	52 619	248 519	99,1	250 747	2 229	250 747
Muut								
Summa €	584 697	0	145 007	729 704	99,7	731 953	2 250	731 953

### Painopistealue B Edelläkävijähankintojen edistäminen ja skaalaaminen

KOKONAISUUS PAINOPISTE B: EDELLÄKÄVIJÄHANKINNAT	Hlökustannuk- set 9/2024 €	Hallinnon osuus hlö-kustan- nuksista €	Muut kustannukset 9/2024 €	TOT. € 9/2024	TOT. % 9/2024	Tasaisen kulutuksen arvio 9/2024 € **	Erotus koko budjettiin €	BUDJ. PAPI B (KEINO 5+6)
Motiva*	442 745	0	31 097	473 842	85,8	552 144	78 302	552 144
VTT	62 258	0	70 380	132 638	94,8	139 983	7 345	139 983
Business Finland	109 114	0	236 013	345 127	99,7	346 120	993	346 120
SYKE	31 350	0	0	31 350	100,0	31 350	0	31 350
Hansel	4 564	0	0	4 564	102,9	4 436	-129	4 436
Muut (Muutosagentit)	0		185 884	185 884	100,0	185 884	0	185 884
Summa €	650 031	0	523 374	1 173 405	93,1	1 259 917	86 512	1 259 917

**Painopistealue C Kestävien ja innovatiivisten hankintojen perusosaamisen kehittäminen**

KOKONAISUUS PAINOPISTE C: PERUSOSAAMISEN KEHITTÄMINEN	Hlökustannukset 9/2024 €	Hallinnon osuus hlö-kustan- nuksista €	Muut kustannukset 9/2024 €	TOT. € 9/2024	TOT. % 9/2024	Tasaisen kulutuksen arvio 9/2024 € **	Erotus koko budjettiin €	BUDJ. PAPI C (KEINO 5+6)
Motiva*	252 315	0	126 190	378 505	100,4	376 870	-1 635	376 870
VTT	32 282	0	35 866	68 148	100,0	68 148	0	68 148
Business Finland	1 080	0	0	1 080	0	1 080	0	1 080
SYKE	47 040	0	38	47 078	100,0	47 078	0	47 078
Hansel	126 493	0	9 761	136 254	100,5	135 525	-729	135 525
Muut (Muutosagentit)			386 090	386 090	100,0	386 090	0	386 090
<b>Summa €</b>	<b>459 210</b>	<b>0</b>	<b>557 945</b>	<b>1 017 154</b>	<b>100,2</b>	<b>1 014 791</b>	<b>-2 364</b>	<b>1 014 791</b>

**Painopistealue D Koordinointi**

KOKONAISUUS PAINOPISTE D: KOORDINOINTI	Hlökustannukset 9/2024 €	Hallinnon osuus hlö-kustan- nuksista €	Muut kustannukset 9/2024 €	TOT. € 9/2024	TOT. % 9/2024	Tasaisen kulutuksen arvio 9/2024 € **	Erotus koko budjettiin €	BUDJ. PAPI D (KEINO 5+6)
Motiva*	306 425		45 863	352 288	129,2	272 704	-79 584	272 704
VTT	11 079		12 630	23 709	110,4	21 473	-2 236	21 473
Business Finland	12 283		0	12 283	100,4	12 236	-47	12 236
SYKE	21 847		1 027	22 874	100,0	22 874	0	22 874
Hansel	29 293		0	29 293	104,9	27 921	-1 371	27 921
<b>Summa €</b>	<b>380 927</b>		<b>59 520</b>	<b>440 447</b>	<b>123,3</b>	<b>357 208</b>	<b>-83 238</b>	<b>357 208</b>

**Painopistealue E Viestintä**

KOKONAISUUS PAINOPISTE E: VIESTINTÄ	Hlökustannukset 9/2024 €	Hallinnon osuus hlö-kustan- nuksista €	Muut kustannukset 9/2024 €	TOT. € 9/2024	TOT. % 9/2024	Tasaisen kulutuksen arvio 9/2024 € **	Erotus koko budjettiin €	BUDJ. PAPI E (KEINO 5+6)
Motiva*	270 411		195 817	466 228	103,5	450 249	-15 979	450 249
VTT	0		0	0	0,0	0	0	0
Business Finland	0		0	0	0,0	0	0	0
SYKE	5 500		382	5 882	100,0	5 882	0	5 882
Hansel	0		0	0	0,0	0	0	0
Muut								
<b>Summa €</b>	<b>275 911</b>		<b>196 199</b>	<b>472 110</b>	<b>103,5</b>	<b>456 131</b>	<b>-15 979</b>	<b>456 131</b>

Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

## Organisaatiokohtaisesti viidennen ja kuudennen toimintakauden kustannusten toteuma

Organisaatio	Hlökustannukset 9/2024 €	Hallinnon osuus hlö-kustannuksista €	Muut kustannukset 9/2024 €	TOT. € 9/2024	TOT. % 9/2024	Tasaisen kulutuksen arvio 9/2024 € **	Erotus koko budjettiin €	BUDJETTI (KEINO 5+6)
Motiva*	1 458 941	0	414 532	1 873 473	101,0	1 854 810	-18 663	1 854 810
VTT	168 225	0	189 086	357 311	98,6	362 397	5 086	362 397
Business Finland	123 223	0	236 013	359 236	99,7	360 182	946	360 182
SYKE	244 136	0	8 060	252 196	100,1	252 007	-189	252 007
Hansel	356 250	0	62 380	418 630	100,0	418 630	0	418 630
Muut (MAgentit)	0	0	571 974	571 974	100,0	571 974	0	571 974
Summa €	2 350 775	0	1 482 045	3 832 820	100,3	3 820 000	-12 819	3 820 000

\* Kustannukset pitävät sisällään alv 24 %

\*\* Laskettu 28 kuukaudelle jaetulla keskiarvolla (pl. Lomakuukausi heinäkuu). Oletus, että budjettia pystyttäisiin toteuttamaan tasaisella syklillä.

Kausien 5–6 loppuun mennessä perustoiminnan kustannukset olivat yhteensä 3 832 820 euroa. Eri päätöksen mukaisen **KIRI**-hankkeen (**riskienjakamisen toimintamallit**) budjetti oli 60 000 euroa, ja kustannukset toteutuivat budjetin mukaisina.

KIRI	Hlökustannukset 12/2023 €	Hallinnon osuus hlö-kustannuksista €	Muut kustannukset 12/2023 €	TOT. € 12/2023	TOT. % 12/2023	Tasaisen kulutuksen arvio 12/2023 € **	Erotus koko budjettiin €	BUDJETTI KIRI
Motiva	45 366		8 634	54 000	100,0		0	54 000
Hansel	6 000		0	6 000	100,0		0	6 000
Summa €	51 366		8 634	60 000	100,0	0	0	60 000

Kokonaisuus ylittyi 12 820 eurolla, joka jää organisaatioiden omarahoitteiseksi osuudeksi.

Organisaatio	Hlökustannukset 9/2024 €	Hallinnon osuus hlö-kustannuksista €	Muut kustannukset 9/2024 €	TOT. € 9/2024	TOT. % 9/2024	Tasaisen kulutuksen arvio 9/2024 € **	Erotus koko budjettiin €	BUDJETTI (KEINO 5+6)
Motiva*	1 504 307	0	423 166	1 927 473	101,0	1 908 810	-18 663	1 908 810
VTT	168 225	0	189 086	357 311	98,6	362 397	5 086	362 397
Business Finland	123 223	0	236 013	359 236	99,7	360 182	946	360 182
SYKE	244 136	0	8 060	252 196	100,1	252 007	-189	252 007
Hansel	362 250	0	62 380	424 630	100,0	424 630	0	424 630
Muut (MAgentit)	0	0	571 974	571 974	100,0	571 974	0	571 974
Summa €	2 402 141	0	1 490 679	3 892 820	100,3	3 880 000	-12 819	3 880 000



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

Alla olevassa taulukossa ovat eri toimijoiden lopulliset toteumat, sekä niiden rahoituksen jako.

HANKKEEN MENOT	Toteutuneet menot €	Motiva	Muutos- agentit	VTT	Hansel	SYKE	BF
<b>Valtionavustukseen oikeuttavat menot yhteensä</b>	3 892 820	1 927 473	571 974	357 312	424 630	252 196	359 236
<b>HANKKEEN RAHOITUS</b>							
Organisaatioiden omarahoitus	12 820	12 631	0	0	0	189	0
<b>Valtionavustus</b>	<b>3 880 000</b>	1 914 842	571 974	357 312	424 630	252 007	359 236
<b>RAHOITUS YHTEENSÄ</b>	3 892 820	1 927 473	571 974	357 312	424 630	252 196	359 236

Alla olevassa taulukossa on eroteltuna tarkemmin Motivan kautta erityisavustuksena maksettava 3 268 757 euroa sekä työ- ja elinkeinoministeriön momentin käyttöoikeutta hyödyntäneet 611 243 euroa.

	YHTEENSÄ
<b>Motiva</b>	1 914 841
<b>Muutosagentit</b>	571 974
<b>VTT</b>	357 312
<b>Hansel</b>	424 630
<b>erityisavustus yhteensä</b>	<b>3 268 757</b>
<b>SYKE</b>	252 007
<b>Business Finland</b>	359 236
<b>käyttöoikeus yhteensä</b>	<b>611 243</b>
<b>KEINO 5-6 YHTEENSÄ</b>	<b>3 880 000</b>



### 3 Painopistealueiden toiminta

#### 3.1 Painopistealue A: Kestävien ja innovatiivisten hankintojen johtamisen toiminnallistaminen

Painopistealueen toimenpiteiden tavoitteena oli, että kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen toimintaa johdetaan pitkäjänteisesti, sillä julkisten palveluiden laadun, vaikuttavuuden, kestävyys ja tuottavuuden parantaminen edellyttää hankintatoiminnan johtamisen osaamisen kehittämistä. Toiminnan erityisenä painopisteenä olivat vähähiilisyys, kiertotaloutta sekä digitaalisuuden ja datan kehittämistä koskevat strategiat ja ohjelmat. Lisäksi KEINOn tehtävänä oli kehittää uusia toimintatapoja ministeriöiden ja alueiden tukemiseksi keskeisten politiikkatavoitteiden ja strategiaohjelmien toimeenpanon tukemiseksi julkisten hankintojen avulla.

Toimenpiteet jakautuivat seuraaviin teemoihin:

- Temaattiset johtamisen kehittämisen ohjelmat eli teema-akatemit
- TKI-hankintojen osaamisen kehittäminen
- Johtamisen jatkuvan parantamisen palvelut
- Kestävien ja innovatiivisten hankintojen mittaamisen ja vaikuttavuuden arvioinnin kehittäminen

Painopistealueen toiminnassa olivat mukana Motiva, VTT, Hansel ja Syke. Toimintaan osallistuneet henkilöt listattu tarkemmin liitteessä 3.

##### 3.1.1 Toiminnan keskeiset vaiheet ja tulokset

#### Johtamisen toiminnallistaminen

Taulukko 2: Tavoitteet, tulosmittarit ja toteuma

Toiminnan tavoite	Tulosmittari	Lopputulos
Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen johtaminen ja osaaminen ovat parantuneet.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kestävien ja/tai innovatiivisten johtamisen toiminnallistamisen suunnitelmia vähintään 30 hankintayksiköllä.</li></ul>	<p>Temaattiset kehittämisohjelmat sekä hankintojen vähähiilisyysklinikat ovat edistäneet johtamisen toiminnallistamista sekä tukeneet organisaatioita toimeenpanossa.</p> <p>Yhteensä 32 hankintaorganisaatiota osallistui teema-akatemiaihin. Kehittämisen jatkamista on tuettu alumnitapaamisilla ja alumnien LinkedIn-ryhmällä.</p> <p>KEINOn teema-akatemiaista ja niiden tuloksista, opeista sekä vaikuttavuudesta julkaistiin lisäksi Policy brief toiminnan päätteeksi</p>



<b>Hankintayksiköt ovat asettaneet kestävien ja innovatiivisten hankintojen lisäämiselle mitattavia tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Toimeenpanovaiheessa olevia, aikataulutettuja ja vastuutettuja suunnitelmia vähintään 10 hankintayksiköllä.</li></ul>	Noin 50 valtionhallinnon organisaatiota on luonut Hankintaluotsiin hankintatoimen reaaliaikaisesti seurattavan toimintasuunnitelman. Yli 50 organisaatiota on suunnitellut tuleville hankinnoilleen tavoitteita ja konkreettisia toimenpiteitä Hankinta-Suomen strategian edistämiseksi.
<b>Uusia kestävien ja innovatiivisten hankintojen toimintamalleja on kehitetty ja otettu käyttöön hankintayksiköissä.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Vaikuttavuuspotentiaalin tunnistamiseen on tarjolla erilaisia välineitä, joita hankintayksiköt hyödyntävät.</li></ul>	Kaikille hankintayksiköille saatavilla olevat työkalut: Hankintapulssi ja sen vähähiilisyyspotentiaali-ominaisuus, Hankintakategorioiden vähähiilisyyspotentiaalin tuoteryhmäkortit, hankintapulssi, vaikutustenarvioinnin opas.

## Toimenpiteet

### Teema-akatemit

Hankintojen vaikuttavuuden johtamisen syventävät kehitysohjelmat keskittyivät tiettyyn teemaan tai strategiseen tavoitteeseen. Kehitysohjelmien yleisinä tavoitteina oli kehittää osallistuvien organisaatioiden valmiuksia hyödyntää hankintoja organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi.

Toiminnassa luotiin teema-akatemimallit ja sen pohjalta järjestettiin kaksi vähähiilisyden, kaksi kiertotalouden ja kaksi innovatiivisten hankintojen teema-akatemiaa, joihin sisältyi lisäksi kaikille avoimia webinaareja. Lisäksi toteutettiin Hankinta-Suomen hankintojen vähähiilisyysklinikka ja KEINO 4 toimintakauden aikana käynnistynyt sosiaalisen vastuun akatemia.

Nämä syventävät teema-akatemit oli suunnattu hankintojen johtamisen kehittämistä jo toteuttaneille organisaatioille, esimerkiksi hankintojen johtamisen perusteiden ohjelmia (KEINO-akatemia, [TOIMI I ja II](#)) suorittaneille.

Teema-akatemioiden tavoitteet olivat seuraavat:

- Innovaatio-akatemia: Kehitysohjelman keskiössä oli johtamisjärjestelmän hyödyntäminen ja kehittäminen työkaluksi innovaatiojohtamiselle, sekä tulosohjauksen/OKR-mallin hyödyntäminen. Organisaatiot määrittelivät itse, mitä uudistumista ja missä toiminnossa/toimialalla oltiin tekemässä. Akatemian tavoitteena oli, että organisaatiot löytävät oman tapansa johtaa uudistumistaan innovatiivisia hankintoja hyödyntäen.
- Vähähiilisyys-akatemia: Lähtökohtana on vaikuttavuuspotentiaali, joihin hankinnoilla on mahdollista vaikuttaa. Osallistuvien organisaatioiden tavoitteena oli asettaa selkeitä tavoitteita vähähiilisyydelle alustavan toteuttamissuunnitelman muodossa ja tunnistaa, miten suunnitelma kytketään organisaation ilmasto, -vastuullisuuden- tai kunnissa sen lisäksi elinvoiman johtamiseen.



- Kiertotalous-akatemia: Kehitysohjelman tavoitteena oli vahvistaa osallistuvien organisaatioiden kykyä johtaa kestäviä hankintoja ja tunnistaa mahdollisuuksia kiertotalouden vauhdittamiseen erityisesti rakentamisen hankinnoissa.
- Sosiaalisen vastuun akatemia: Lähtökohtana oli vaikuttavuuspotentiaali, joihin hankinnoilla oli mahdollista vaikuttaa. Osallistuvien organisaatioiden tavoitteena oli asettaa selkeitä tavoitteita sosiaaliselle vastuulle ja laatia toimintamalli, joka sisältää tavoitteet, vastuut ja toimenpiteet, joilla sosiaalista vastuuta hankinnoissa organisaatioissa edistetään.

### **TKI-hankintojen osaamisen kehittäminen**

Tutkimuslaiteshankintojen edistäminen osana TKI-hankintoja: selvitettiin tutkimuslaiteshankintojen markkinaa ja laadittiin ehdotus yhteistyössä TEM:n kanssa innovatiivisten hankintojen edistämisestä tutkimusinfrastruktuurin rahoittamisessa. Kokeilusta hankintaan -konseptia on kehitetty ja sen tehokkainta käyttöönottoa punnittu. Opas TKI-hankintojen pullonkaulojen avaamiseksi, TKI-hankintapolku-opas, julkaistiin 9/2023 ja siitä pidettiin lisäksi aamukahviwebinaari marraskuussa 2023. Opasta on esitelty KEINOn tilaisuuksissa.

### **Jatkuvan parantamisen palvelut**

Palvelun tavoitteena oli muotoilla muun muassa eri akatemioihin osallistuneille skaalattava jatkuvan parantamisen kevyt tukipalvelu, joka on aikataulutettu ja teemoitettu vertaistukeen ja fasilitointiin perustuva toiminnallistamisen tuki. Palvelumuotoilun avulla kartoitettiin tarpeita ja kehitettiin ratkaisuideoita jatkuvan parantamisen palveluiksi. Sisältöä palvelumuotoilun tueksi kerättiin muun muassa alumniorganisaatioiden haastatteluilla, alumnitilaisuuden palautekyselyllä ja KEINO-Akatemioiden palautteita tarkastelemalla. Toimintakausien aikana järjestettiin alumnitilaisuus KEINO-akatemiaan ja teema-akatemioiden sekä TOIMI-hankkeen osallistujille. Perustettiin LinkedIn-ryhmä alumneille jatkuvan parantamisen tukemista, KEINOn palveluista tiedon jakamista sekä vertaistuen mahdollistamista varten.

### **Mittaamisen ja vaikuttavuuden arvioimisen työkalujen kehittäminen**

Tavoitteena oli muun muassa KEINOn 4. kaudella kerätyn hankintakategoria-/tuoteryhmäkohtaisen päästövähennysmahdollisuuksien tiedon tuominen hankkijoille hyödynnettävään ja käyttökelpoiseen muotoon, sekä sen kytkeminen Hankintapulssi-analyysiin. Tämän pohjalta Hankintapulssi-työkaluun kehitettiin hankintojen vähähiilisyyspotentiaalın arviointiominaisuus. Hankintaluotsi-työkalua kehitettiin ja lisättiin mm. kategoriakohtaisten toimenpiteiden ehdotustoiminto sekä seurantaominaisuus.

Lisäksi julkaistiin tukimateriaalina vähähiilisten hankintojen pelikirja suomeksi sekä Hankinta-Suomen rahoituksella myös englanniksi, hankintakategorioiden vähähiilisyyspotentiaalın tuoteryhmäkortit sekä hankintojen vaikutustenarvioinnin opas. Toteutettiin pilotti tekstianalytiikan hyödyntämisestä markkinatiedon analysoinnissa (vetykäyttöiset työkoneet).

KEINO loi tekstianalytiikan perusmallin, jonka avulla voidaan seurata innovatiivisia ja kestäviä hankintoja niin valtakunnallisella, hankintayksikkötasolla, kuin hankinnoittain.



KEINO 5-6 toimintakausien aikana edelleen kehitettiin ja pilotoitiin tekstianalytiikkaan perustuvia työkaluja markkinoiden innovaatiopotentialin tunnistamiseen sekä hankintadatan analyysiä alueellisten vaikutusten tunnistamiseen.

Työkaluja pilotoitiin ja jalkautettiin KEINO-akatemiassa sekä teema-akatemioiden kautta.

### **KEINO-exit vaiheen toimenpiteet**

#### **Teema-akatemioiden oppien Policy brief**

Teema-akatemioiden pohjalta koostettiin politiikkasuosituksen muotoon keskeiset opit ja suositukset vähähiilisyuden, kiertotalouden ja innovatiivisuuden edistämiseksi julkisissa hankinnoissa. Poliittinen suositus julkaistiin muun muassa KEINOn verkkosivuilla ja siitä viestittiin myös Hankinta-Suomen uutiskirjeen kautta.

Politiikkasuositus kokosi teema-akatemiatyössä havaittuja kehittämistarpeita ja huomioita hankintayksiköiden johdolle, kansallisen tason päättäjille sekä asiantuntija- ja kehittämisorganisaatioille ja tutkimuslaitoksille, ja nosti esiin esimerkkejä teema-akatemioiden osallistuneiden organisaatioiden kehittämiskohteista.

## **3.2 Painopistealue B: Edelläkävijähankintojen edistäminen ja skaalaaminen**

Painopistealueen toimenpiteiden tavoitteena oli vähähiilisyuden, kiertotalouteen sekä digitaalisiin ratkaisuihin tai datan kehittämiseen suuntautuvien edistysellisten hankintojen edistäminen. Tavoitteena oli edistää erityisesti t&k-hankintojen toteutumista. Painopisteenä toiminnassa olivat esimerkiksi kaupunkien ekosysteemisopimusten toimeenpanossa tunnistetut kytkennät julkisiin hankintoihin. Toimenpiteiden kautta panostimme myös entistä enemmän julkisten ja yksityisen sektorin väliseen vuoropuheluun ja yhteistyöhön esimerkiksi markkinavuoropuheluiden avulla sekä samalla vahvistaen hankintayksiköiden välistä yhteistyötä edistysellisten hankintojen valmistelussa.

Toimenpiteet jakautuivat seuraaviin teemoihin:

- Innovation Broker -palvelu
- Toimittajatutka
- Ekosysteemisopimusten toimeenpanon alueellinen tuki
- Ennakoiva markkinavuoropuhelu
- Green deal -sopimusten toimeenpanon tuki
- Kehittäjäryhmät ja -verkostot
- Kestävien ja innovatiivisten hankintojen riskien jakaminen eli KIRI-toimenpiteet

Painopistealueen toiminnassa olivat mukana Business Finland, Motiva, VTT, Hansel, Syke ja Ympäristömerkintä Suomi. Toimintaan osallistuneet henkilöt sekä tiedot muusta organisoinnista on listattu tarkemmin liitteessä 3.

### **Muu organisointi**



## 3.2.1 Toiminnan keskeiset vaiheet ja tulokset

**Edelläkävijähankinnat**

Taulukko 3: Tavoitteet, tulostittarit ja toteuma

Toiminnan tavoite	Tulosmittari	Lopputulokset
Uusia kestävien ja innovatiivisten hankintojen toimintamalleja on kehitetty ja otettu käyttöön hankintayksiköissä.	<ul style="list-style-type: none"><li>Ekosysteemisopimuksia toimeenpanevia IJH-hankkeita on käynnistynyt vähintään 8 kpl.</li></ul>	KEINOn 4. kaudella käynnistetty vähähiilisen rakentamisen kehittäjäryhmä, jossa oli mukana neljä hankintaorganisaatiota, kokoontui vielä 5. kauden syksyllä. Ryhmässä mm. tunnistettiin hankintaprosessin merkittävimmät vaikuttamisen paikat. Kooste julkaistiin KEINOn verkkosivuilla ja tuloksia skaalattiin esim. KEINOn raksakahveilla 2023–2024.  Tehty TKI-hankintapolkuopas ekosysteemisopimusta toteuttaville kaupungeille.
Hankintayksiköiden välinen tietojen vaihto ja yhteistyössä toteutetut hankinnat ovat lisääntyneet.	<ul style="list-style-type: none"><li>Yhteistyössä toteutettavia edelläkävijähankintoja on suunnittelussa vähintään 2.</li><li>Green deal -sopimuksia toimeenpanevia hankintoja on tehty vähintään 10.</li></ul>	Sähköisten työkonoiden pilotointi rakennustyömailla suunniteltiin ja etenee neljän kaupungin yhteisenä IJH-hankkeena, johon on saatu Business Finlandin rahoitus.  Päästöttömät työmaat green deal -sopimusta toimeenpanevia hankintoja tehtiin toimintakauden aikana todennäköisesti useita satoja, sillä sopimus koskee liki kaikkea mukana olevien hankintayksiköiden rakentamisen toimintaa ja lisäksi merkittävää osaa kunnossapidosta. Tarkkaa hankintojen lukumäärää ei kuitenkaan ole seurattu. Varhaiskasvatuksen green deal -sopimusta toimeenpanevia hankintoja tehtiin 4.
Yhteistyön toimintamalleja on kehitetty ja yhteiskehittämisen yritysten kanssa on lisääntynyt.	<ul style="list-style-type: none"><li>Markkinavuoropuheluihin ja yhteiskehittämisen prosesseihin osallistuneiden yritysten lukumäärä on vähintään 100.</li></ul>	Ennakoivia markkinavuoropuheluita järjestettiin 6 kpl.  Ennakoiviin, green dealeissa järjestettyihin, markkinavuoropuhelutilaisuuksiin osallistunut noin 50 yritystä.
Yhteistyön tuloksena on syntynyt yhteiskuntaa uudistavia edelläkävijähankintoja, jotka skaalautuvat.	<ul style="list-style-type: none"><li>Edelläkävijähankintojen skaalaamiselle on laadittu suunnitelmat, joihin relevantit tahot ovat sitoutuneet.</li></ul>	Tekstiilihankintojen tiekartta laadittu yhteistyössä toimialajärjestön (STJM) kanssa.  Sairaanhoitopiirin kehittäjäryhmässä julkaistiin opas nykyisten hyvinvointialueiden tueksi. Opas sisältää muun muassa suuntaviivoja sosiaali- ja terveyssektorin vastuullisten hankintojen suunnittelun tueksi.  Green dealeissa syntyneet hankintakriteerit on viety lisäksi Kriteeripankki.fi-palveluun, jotta edelläkävijätason kriteerit ovat myös muiden hankintayksiköiden hyödynnettävissä.



<b>Hankintojen kansainvälinen yhteistyö on vahvistunut (ml. eri rahoituslähteiden hyödyntäminen).</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vähintään 2 hankintayksikköä on tuettu kv-kumppaneiden tunnistamisessa sekä rahoituslähteiden löytämisessä.</li></ul>	Tunnistettiin, että KEINOlla on roolia 11 eri kv-verkostossa, joiden avulla on mahdollista tukea kv-kumppanuuksien syntymistä. Joitakin pohjoismaisia aloitteita oli, mutta niitä emme ehtineet alkaa edistämään KEINOn toimintakauden loppumisen vuoksi.  Turun ja Vaasan kaupunkeja tuettu EU-hankkeiden valmistelussa (Turku sai rahoituksen BUILD-hankkeeseen).  Innovation Brokerissa toteutettu rahoitusmahdollisuuksien kartoitus yhdelle hankintayksikölle (Syke, case Aranda).
---	---	---

## Toimenpiteet

### Innovation Broker -palvelu

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

Innovation Brokerin pilottivaiheen tulokset koottiin yhteen keväällä 2022. Pilotointi toteutettiin sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla (SOTE) ja kiinteistö- ja rakennusalaalla (KIRA), joissa palveluita testattiin yhteensä neljän hankintacasen kanssa. Keväällä avattiin myös KEINOn nettisivuilla syksyllä käynnistyvän sparrauksen haku, jossa valittiin sparraukseen yhteensä viisi (5) hankintaa.

Syksyn sparrausten jälkeen tunnistettiin tarve jatkuvan haun avaamiselle. Jatkuva haku avattiin nettisivuilla helmikuussa 2023, ja palvelun sujuvoittamiseksi kilpailutettiin puitesopimustoimittajat kolmelle osa-alueelle: sosiaali- ja terveysalan hankinnat, kiinteistöt ja rakentaminen alan hankinnat sekä digihankinnat.

Jatkuva haun aikana (2/23–2/24) sparrauspalvelun asiakkaaksi valittiin yhteensä seitsemän (7) hankintaa.

- Sparrauksissa keskityttiin esimerkiksi hankinnan sisällön ja vaatimusmäärittelyjen tarkentamiseen, hankintamenettelyn valintaan ja markkinavuoropuheluiden valmisteluun ja järjestämiseen. Hankintayksiköitä tuettiin myös riskikartoituksissa ja elinkaarikustannusten määrittämisessä.
- Sparraukset saatiin valmiiksi 5/24 mennessä.

### Toimittajatutka

Toimittajatutka on hankinnan valmistelu- ja suunnitteluvaiheen työkalu, josta hankintayksiköt voivat etsiä potentiaalisia hankinnan tavoitteisiin vastaavia yrityksiä. Työkalun tavoitteena on tukea markkinakartoitusta, lisätä varhaisen vaiheen vuoropuhelua hankintayksiköiden ja yritysten välillä, tehdä hankinnoista houkuttelevampia yrityksille ja kasvattaa innovatiivisten hankintojen määrää.



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

Toimittajatutkan kehitysprojektin valmistelu aloitettiin keväällä 2023. Toimittajatutkan kehitystyö käynnistyi valitun toimittajan kanssa maaliskuussa 2024.

Kevään ja kesän 2024 aikana saatiin valmiiksi ensimmäinen versio hankintayksikön käyttöliittymästä. Ko. versiossa pystyy luomaan projekteja (= valmisteilla oleva hankinta), joiden alle voi tehdä ja tallentaa erilaisia hakuja. Käyttäjä syöttää Toimittajatutkaan hankinnan tavoitteet ja saa vastauksena listan potentiaalisista toimittajayrityksistä, joita voi kutsua esimerkiksi mukaan markkinavuoropuheluun.

Tekoälytyökäluä kehitettiin tunnistamaan hankinnan tavoitekuvauksista keskeisimmät teemat.

Sovellusta kehittää Twoday Oy, tekoälyä HeadAI Oy.

Toimittajatutkan kehitysprojektia on tavoitteena jatkaa vuoden 2024 aikana rahoituksen tarkentuessa.

### **Ekosysteemisopimusten toimeenpanon alueellinen tuki**

Ekosysteemisopimusten hankintojen innovatiivisuutta ja kestävyyttä edistettiin muutosagenttien toimesta, muun muassa käymällä keskusteluja eri sidosryhmien kesken. Ekosysteemisopimuksen toimeenpanon tuesta tehtiin päätös aiempaa suuremmalla summalla, mikä on mahdollistanut muutosagenttien riittävän työpanoksen tarpeellisen tuen antamiseksi 29.2.2024 asti. Ekosysteemituen tarve viivästyi hankerahoitusjärjestelmän käyttöönoton viivästymisen vuoksi (ensimmäiset päätökset saatiin vasta keväällä 2023) ja ekosysteemisopimusten hankesuunnittelu ensimmäisillä kaupungeilla pääsi vasta syksyllä 2023 käyntiin. Kun tavoitteena oli keskittyä niiden innokaupunkien ekosysteemisopimusten hankintojen tukemiseen, joilla oli potentiaali suurimpaan vaikuttavuuteen, jäi tämä pääsääntöisesti toteutumatta. Syy oli se, ettei tähän vaiheeseen ehditty vielä päästä, kun tarve hankintojen tukemiselle olisi vasta alkanut suurimmassa osassa kaupunkeja hankesuunnitelmien valmistuttua kevään 2024 aikana.

### **Ennakoiva markkinavuoropuhelu**

KEINO järjesti ennakoivia markkinavuoropuheluita, joissa julkiset hankintayksiköt, tuotteita ja palveluita tarjoavat yritykset ja muut alan kehityksestä kiinnostuneet toimijat vaihtoivat tietoa tulevista hankintatarpeista ja niihin vastaavista innovatiivisista ratkaisuvaihtoehdoista. Tilaisuudet järjestettiin yhteistyössä alan toimialajärjestöjen ja kehittämisohjelmien kanssa. Ennakoivia vuoropuheluita pidettiin mm. seuraavista teemoista: sähköisten työkoneiden käyttö rakennustyömailla, meriliikenteen julkiset hankinnat, autonominen joukkoliikenne, innovatiiviset tekstiilihankinnat ja sähköautojen latausratkaisut.

### **Green deal -sopimusten toimeenpanon tuki**

Hankintojen green deal -sopimukset ovat vaikuttavien hankintojen yhteistyömuoto, johon muodollisesti sitoudutaan pidemmäksi ajaksi. Hankintayksiköt solmivat yhdessä neuvotellun sopimuksen ministeriön/ministeriöiden kanssa. KEINOn toimintakausien aikana Suomessa saatiin käynnistettyä kaksi hankintojen green deal -sopimusta: päästöttömät työmaat ja haitallisten aineiden vähentäminen varhaiskasvatuksen





hankinnoissa. Green deal -sopimukset ovat olennainen toimintamuoto vastata vähähiilisyiden ja kiertotalouden tavoitteisiin valikoiduilla hankinnoilla. KEINO-osaamiskeskuksen rooli on ollut olla mukana sopimusneuvotteluissa ja tukea hankintayksiköitä sopimusten toimeenpanossa. Työtä toteutuksesta on vastannut Motiva. Sopimukset ja niiden voimassaolo jatkuu vaikka toimeenpanontuki KEINOn tuottamassa muodossa päättyy.

### **Päästöttömät työmaat -green deal**

Hankintayksiköt ovat käyttäneet vuodelle 2023 päivitettyjä Päästöttömän työmaan green deal –sopimuksen minimivaatimuksia suurimmassa osassa sopimuksen piiriä olevissa hankinnoissaan. Toteutumista on seurattu erikseen järjestetyissä hankintakriteeriryhmissä vuosien aikana. Esimerkkinä syyskuussa 2023 järjestettiin yhteistyössä SIX mobile working machines klusterin kanssa työkoneiden dataan keskittynyt markkinavuoropuhelu. Lokakuussa 2023 järjestettiin sopimuksen johtoryhmäkokous, jossa käytiin läpi toteumaa ja sopimuksen muutostarpeita. Osana KEINOn tukea sopimukselle on käynnistynyt green deal –sopimuksen seurantatyö opinnäytteenä. Työ valmistui marraskuussa 2023. KEINOn työssä on myös tarjottu tukea uusimmille liittyjille sopimukseen liittyvän toimintasunnitelman ja sitoumuksen teossa. Neljän kaupungin kesken on laadittu raskaiden sähkökäyttöisten työkoneiden pilotoinnin innovatiivisen hankinnan hankesuunnitelma.

#### *Exit-vaiheen toteutus*

Vuoden 2024 aikana hankintakriteeriryhmät ovat jatkaneet toimintaa kokoontuen yhteensä neljä kertaa. Lisäksi elokuussa 2024 järjestettiin green dealin yhteinen markkinavuoropuhelutilaisuus. Tilaisuudessa esiteltiin käytössä olleita keinoja sähköisten työkoneiden edistämiseen ja kerättiin yritysten palautetta ja kommentteja niistä.

### **Haitallisten aineiden vähentäminen varhaiskasvatuksen hankinnoissa -green deal**

Vuonna 2022 julkaistiin kolmen tuoteryhmän kriteerit sekä niihin liittyvät ohjeet: ulkoleikkivälineet ja –kalusteet, sisäleikkivälineet sekä sisäkalusteet. Ulkoleikkivälineiden ja –kalusteiden kriteereitä on jalkautettu ja kaupunkien suunnittelu-, urakka- ja konsulttiohjeisiin (2023). Tekstiilikriteerit julkaistiin 01/2024. Tekstiilikriteerityö on sisältänyt markkinakartoituksia. Kriteerikehitystyössä ovat tukeneet Turun ammattikorkeakoulun asiantuntijat sekä Joutsenmerkin asiantuntijat. Rakentamisen kriteerikehityksen pohjaksi on kuultu VARKE-hankkeen tuloksia sekä hyödynnetty CircChemClim- ja NonHazCity-hankkeissa tuotettua tietoa. Rakentamisen kriteerikehitystä ei päästy KEINOn puitteissa jatkamaa toiminnan päättymisen vuoksi. Kauden aikana on järjestetty organisaatioiden kanssa yhteispalaveri tilausjärjestelmän kehittämisestä sekä sparrauksia kilpailutuksien tukemiseksi. Vuosittaiseen ohjausryhmän kokoukseen ja jatkosuunnittelun pohjaksi tehtiin vaikuttavuuskysely sitoutuneille organisaatioille.

#### *Exit-vaiheen toteutus*

Green deal -ryhmä kokoontui kaksi kertaa, järjestettiin 13.3.2024 kevätkokous sekä 28.8.2024 seurantakokous. Sparrattiin Helsingin ja Tampereen kaupunkeja sekä Tuomi Logistiikkaa heidän hankinnoissaan, tuoteryhmät koulu- ja askartelutarvikkeet ja lasten sisäkalusteet. Green deal -sitoumusta ja sen tuloksia esiteltiin vuosittaisessa Green deal foorumissa 17.9.2024. Green dealin johtoryhmän kokous pidettiin 25.9.2024. KEINOn



verkkosivuilla oleva koulutusaineisto viedään syksyn aikana Sitoumus2050-alustalle. Myös tuotetut kriteerit liitteineen päivitetään kriteeripankki.fi -palveluun.

### **Infrarakentamisen hankintojen green deal -sopimuksen valmistelu**

KEINOn suunnitelman mukaisesti käynnistettiin myös uuden green dealin valmistelu yhteistyössä ympäristöministeriön ja liikenne- ja viestintäministeriön kanssa. Väyläviraston ja ympäristöministeriön tilaamassa hankkeessa 3/2022 koottiin käytössä olevia ja kehittämistä vaativia vähähiilistä kiertotaloutta edistäviä hankintakriteereitä väylä ja infrarakentamisen hankintoihin. Tämän työn pohjalta käynnistettiin keskustelut ja markkinavuoropuhelut mielekkäistä vaatimuksista ja vaatimustasoista, joista oli tavoitteena muodostaa green dealin sisältö. Tavoitteena oli, että green dealin keskeinen sisältö on vuoden 2023 loppuun mennessä hahmoteltuna ja keskusteluja mahdollisten liittyjien kanssa on käyty. Työn edetessä sopimuksen tarkempi valmistelu päätettiin kuitenkin keskeyttää, sillä työn aikana suunnitellut julkisten hankintojen toimenpiteet otettiin osaksi samaan aikaan valmistelussa ollutta ympäristöministeriön laajempaa kiertotalouden green dealia.

### **Kehittäjäryhmät ja -verkostot**

KEINO tarjosi eri toimintakausien aikana strategiselle hankintojen yhteistyölle kahdenlaista foorumia: kehittäjäryhmät ja kehittäjäverkostot. Kehittäjäryhmä oli tavoitteellisempaa yhteiskehittämistä, joka edellytti osallistujilta vahvempaa sitoutumista ja siten omia resursseja ja työaikaa. Kehittäjäryhmälle tehtiin usein myös yhteinen toimintasuunnitelma, toiminnalle asetettiin yhdessä tavoitteet ja toiminnan aikajänne.

Useamman KEINO toimintakauden aikana toimineen Sairaanhoidopiirien vastuulliset hankinnat -kehittäjäryhmän työskentelyn tuloksena syntyi Hyvinvointialueiden hankinnat - Suuntaviivoja sosiaali- ja terveyssektorin vastuullisten hankintojen suunnitteluun -opas, joka julkaistiin maaliskuussa 2023. Raportti tuki HYVO-alueiden asiakkuuden rakentamista sekä hankintojen johtamisen akatemiaa.

Liikenteen kehittäjäryhmän osalta mukana olleille hankintayksiköille on viestitty ryhmän jatkamisesta löyhempänä verkostona, jolle viestitään ajankohtaisista liikenteen hankintojen aiheista. Hankkijoille on muun muassa välitetty tietoa yhteispohjoismaisesta markkinavuoropuhelusta.

Tulevaisuuden tekstiilihankinnat -kehittäjäryhmä käynnisti toimintansa huhtikuussa 2023. Ensimmäisessä tilaisuudessa muodostettiin kokonaiskuvaa julkisten tekstiilihankintojen tilasta, markkinoiden kehitysnäkymistä ja innovaatiomahdollisuuksista. Jatkokehityksen kohteiksi nostettiin tekstiilihankintojen tiekartta, hankintakriteerit ja ennakoivat markkinavuoropuhelut. Yhteistyö jatkui syksyllä 2023 tekstiilihankintojen tiekartan laatimisella yhteistyössä Suomen tekstiili ja muoti ry:n kanssa.

### **KIRI-hanke (lyhyesti)**

Erillisen Kestävien ja innovatiivisten hankintojen riskien jakaminen eli KIRI-hankkeen taustalla oli vuonna 2022 julkaistu raportti: Valovirta, Ville ym.: Kestävien ja innovatiivisten hankintojen riskien jakaminen, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2022:36.



Marinin hallitusohjelma sisälsi toimenpiteen innovatiivisten julkisten hankintojen riskinjaon toimintamallien selvittämisestä ja käyttöönotosta. Raportin tavoitteena oli lisätä konkreettista tietoa uusien ratkaisujen ja teknologioiden hankintoihin liittyvien riskien jakamisen mekanismeista ja käytännön esimerkkejä toteutustavoista. Kohderyhmänä olivat kaikki hankintoja tekevät organisaatiot.

Raportissa esitettiin 10 toimenpide-ehdotusta, joista viittä KEINO-osaamiskeskus edisti:

- Ehdotus 3: Erityyppisten uusien ratkaisujen pilotointiin ja demonstrointiin soveltuvat hankintamallit tulisi kuvata ja niiden hyödyntämistä tulisi systemaattisesti edistää.
- Ehdotus 6: Osaamisen kehittämistä ja parhaiden käytäntöjen jakamista riskiä jakavista innovatiivisten hankintojen toteutustavoista tulee entisestään laajentaa ja syventää.
- Ehdotus 7: Tilaajien yhteistyötä kannattaa fasilitoida ja tukea. Yhteisiin tarpeisiin pohjautuva tilaajayhteistyö jakaa innovatiivisen hankinnan valmistelun riskejä ja toisaalta pienentää yritysten epävarmuutta tulevasta kysynnästä.
- Ehdotus 8: Immateriaalioikeudet tulisi sekä valtionhallinnossa, hyvinvointialueilla ja kunnissa myöntää toimittajayrityksille (tai jakaa avoimesti) aina, kun tilaajaorganisaatiolla ei ole erityistä syytä pidättää oikeuksia itselleen.
- Ehdotus 10: Tutkimus-, arviointi- ja vaikuttavuustiedolla on tärkeä roolinsa eri osapuolten riskien pienentämisessä. Vaikuttavuusindikaattorien kehittämiseksi tulee tehdä kansallista yhteistyötä, joka pienentäisi tilaajaorganisaatioiden riskiä käyttää tulos- ja vaikuttavuuspohjaisia hankintamalleja ja sopimusehtoja.

Näiden viiden toimenpide-ehdotuksen pohjalta tehdyistä toimenpiteistä laadittiin yhteenveto, johon koostettiin toteutetut toimenpiteet, tärkeimmät opit sekä ehdotuksia seuraavista kehitysaskelista. Raportti julkaistiin niin KEINOn kuin Hankinta-Suomen www-sivuilla.

- KIRI-ehdotusten toimeenpano KEINO-osaamiskeskuksen toiminnassa 2023 – tuloskooste [KEINOn verkkosivuilla >>](#)
- Tuloskoosteessa on linkit myös hankkeessa tehtyihin oppaisiin.

### 3.3 Painopistealue C: Kestävien ja innovatiivisten hankintojen perusosaamisen kehittäminen

Painopistealueen toimenpiteiden tavoitteena oli ylläpitää ja kehittää kestäviä ja innovatiivisia hankintoja tukevia perustoimintoja, joihin kuuluivat KEINO-akatemia, neuvontapalvelut, kestävien ja innovatiivisten hankintojen tietopohjan kehittäminen mukaan lukien kansallinen mittaaminen. Perustoimintojen tavoitteena oli edesauttaa hyvien käytäntöjen skaalaamista, hankintayksiköiden vertaistuen hyödyntämistä sekä koota tietoa kestävien ja innovatiivisten hankintojen tueksi asiakkaille. Tavoitteena oli erityisesti tehostaa neuvontatiedon kokoamista ja koko valjastaa verkoston viestintäkanavia tiedon levittämiseen.

Toimenpiteet jakautuivat seuraaviin teemoihin:

- Keskitetty neuvonta ja neuvonta klinikat



- Alueellinen neuvonta
- Strategisen johtamisen perusosaamisen kehittäminen: KEINO-akatemit
- Kestävien ja innovatiivisten hankintojen tiedon kokoaminen
- Kestävien hankintojen tietoaalustan kehittäminen

Painopistealueen toiminnassa olivat mukana Motiva, Hansel, VTT, Syke ja Business Finland. Toimintaan osallistuneet henkilöt ja muutosagentit listattu tarkemmin liitteessä 3.

### 3.3.1 Toiminnan keskeiset vaiheet ja tulokset

#### Perusosaamisen kehittäminen

Taulukko 4: Tavoitteet, tulostittarit ja toteuma

Toiminnan tavoite	Tulosmittari	Lopputulokset
<b>Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen johtaminen ja osaaminen ovat parantuneet.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sosiaalisen, ekologisen ja taloudellisen kestävyyslinjauksia ja niitä seuraavien hankintayksiköiden lukumäärä on kasvanut vuoden 2020 tilanteesta. (kyselyn tulokset)</li><li>• KEINO on neuvonut (keskitetyksi tai alueellisen neuvonnan kautta) vähintään 100 hankinnassa ja asiakaspalaute on hyvää.</li></ul>	<p>Viimeisimmän KEINOn innovatiivisten ja kestävien hankintojen mittaamiskysely 2022 tulosten mukaan 11 % hankinnoista Suomessa innovatiivisia. Markkinoille uusia ratkaisuja hankinnoista oli 5 % kuten vuoden 2020 kyselyssä.</p> <p>Kestävyystavoitteita tai -kriteereitä sisälsi 26 % kyselyn kattamista hankinnoista. Käytetyimmät tavoitteet liittyivät päästöjen vähentämiseen, energiatehokkuuden parantamiseen sekä tuotteiden ja materiaalien uusiokäytön ja kierrätyksen edistämiseen. Kestävyystavoitteiden käyttö oli rakennusurakoissa ja tavarahankinnoissa yleisempää kuin palveluhankinnoissa.</p> <p>KEINO-organisaatioiden asiantuntijat sekä alueelliset muutosagentit ovat neuvoneet hankintoihin liittyvissä kysymyksissä. Neuvontatapausta kirjattiin yhteensä 190, joista 93 tapausta ajalta 1.3.2022-28.2.2023 ja 97 tapausta ajalta 1.3.2023-29.2.2024. Neuvonta päätettiin 03/2024 loppuun.</p> <p>Perustoimintaa on toteutettu alueilla mm. tukemalla hankintayksiköitä sparrauksin, verkostotapaamisilla, järjestämällä ajankohtaisia koulutustilaisuuksia sekä jakamalla tietoa KEINOn eri palveluista ja tukimateriaaleista.</p>
<b>Hankintayksiköt ovat asettaneet kestävien ja innovatiivisten hankintojen lisäämiselle mitattavia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tekstianalytiikkaan perustuvan seurannan käyttöönotto antaa täsmällisempää tietoa</li></ul>	<p>Tekstianalytiikkaan perustuvat kategoriakohtaisten toimenpiteiden seurannan raportit otettu käyttöön Hankintaluotsi-palvelussa. Toimenpiteisiin linkatun tekstianalytiikan avulla saadaan</p>



tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan.	kestävistä ja innovatiivisista hankinnoista.	analysoitua big dataa. Julkisen sektorin yhtenäisen tietomallin kehittäminen VM:n ja VK:n vastuulla uuden hallitusohjelman mukaisesti ja KEINO ollut mukana tässä yhteisessä kehitystyössä.
Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen määrän kehitystrendi.	<ul style="list-style-type: none"><li>Tietoalustalla rekisteröityneiden käyttäjien lukumäärä vähintään 50.</li></ul>	Kriteeripankin valmistuneessa versiossa ei toistaiseksi olla avattu osiota rekisteröidyille käyttäjille, koska sen tarvetta ei ole vielä tämänhetkissä prosesseissa tunnistettu. Kriteeripankki on sen sijaan tavoittanut ajalla 10/2023-9/2024 yli 9300 yksittäistä vierailijaa.

## Toimenpiteet

### Keskitetty neuvonta ja neuvontaklinikat

Painopistealueen keskiössä ollut keskitetty neuvonta tarjosi kestäviin ja innovatiivisiin hankintoihin liittyvää neuvontaa hankinta organisaatiolle. Maksuttomasta neuvontapalvelusta sai tietoa muun muassa siitä, miten edetä kestävä tai innovatiivisen hankinnan valmistelussa tai miten kestävyys- ja innovatiivisuuskulmat kannattaa huomioida hankintastrategiassa. Jatkovaa neuvontaa toteutettiin KEINO-organisaatioiden ja muutosagenttien toimesta. Keväällä 2023 julkaistiin verkkosivuille Usein kysyttyä -osuus. Lisäksi neuvontapalvelun kehittämistä ja täten muun muassa palvelun saatavuutta suunniteltiin syksyllä 2023 esimerkiksi lanseeraamalla chat-palvelu verkkosivuille, mutta tämä laitettiin jäihin toiminnan jatkorahoituksen epävarmuuden takia. Myös sisäisiä CRM-prosesseja kehitettiin ja sujuvoitettiin palvelun laadun takaamiseksi. Osana neuvonnan ja koko KEINOn kehittämistoimenpiteitä toteutettiin myös asiakastytyväisyyskysely vuoden 2023 alussa ja enemmän toimintaa päättävä asiakastytyväisyyskysely vuoden 2024 alussa. Viimeiseen kyselyyn vastanneet olivat erityisen tyytyväisiä muun muassa ajantasaisen tiedon jakamiseen ja esille tuomiseen, eri toimijoiden yhteen saattamiseen, verkostoitumismahdollisuuksiin ja koulutuksiin. Toisaalta myös KEINOn toimintaa toivottiin vielä näkyvämmäksi ja käytännönläheisemmäksi. Kokonaisuudessaan KEINOn toimintaa kiiteltiin ja toiminnan päättymistä nykymuodossa piti useampi vastaaja huonona asiana.

KEINOn 6. kaudella toteutettiin vähähiilistä rakentamista käsittelevä tapaamisten sarja eli Raksa-kahvit. Sarjassa keskityttiin jakamaan vähähiilisen rakentamisen aiempien kehittäjäryhmien opit ja saattamaan keskeinen sisältö laajasti hankintayksiköiden käyttöön. Raksa-kahveja eli klinikkamaisia tilaisuuksia järjestettiin seitsemän kappaletta vuosina 2023–2024. Jokaisessa tilaisuudessa on ollut osallistujia 20–40 henkilön välillä edustaen sekä hankkijoita, yrityksiä että tutkimus- ja oppilaitoksia.

### Alueellinen neuvonta

KEINOn tavoitteiden tärkeänä toimeenpanijana kansallisesti olivat muutosagentit, joita KEINOn toiminnan päättyessä oli 17 maakunnassa. KEINO-muutosagenttien rooli oli toimia paikallisesti kestävien ja innovatiivisten hankintojen neuvonantajina, levittää hyviä käytänteitä, kerätä tietoja alueellisista tarpeista sekä koota ja koordinoita alueellisia verkostoja. Toimintakausien aikana muutosagenttien säännölliset yhteistyökokoukset



järjestettiin joka toinen viikko. Lisäksi muutosagenteilla oli oma pikaviestintäkanava. Perustoimintaa toteutettiin alueilla muun muassa tukemalla hankintayksiköitä sparrauksien, verkostotapaamisilla, järjestämällä ajankohtaisia koulutustilaisuuksia sekä jakamalla tietoa sekä kannustamalla mukaan KEINOn eri palveluihin ja tukimateriaalien hyödyntämiseen. Lisäksi muutosagentit ovat tukeneet kiertotalousakatemiaa ja vähähiilisten hankintojen johtamisen akatemian suunnittelussa ja markkinoinnissa. Muutosagentit osallistuivat myös kummeina ja sparraajina hyvinvointialueille järjestettyyn perusakatemiaan. Muutosagentit raportoivat toiminnastaan sekä kuluista kaksi kertaa vuodessa koordinaattorille.

Palvelupaletti ekosysteemikaupunkisopimuksia toteuttaville kaupungeille muodostettiin kevään 2022 aikana. Koordinaatiota tehtiin tiiviisti TEM:n sihteeristön sekä Pirkanmaan liiton kansallisen koordinaatiotoiminnon kanssa. Toimintaa on kuvattu tarkemmin Edelläkävijähankintojen kohdassa: Ekosysteemisopimusten toimeenpanon alueellinen tuki.

### **Strategisen johtamisen perusosaamisen kehittäminen: KEINO-akatemit**

Hankintojen vaikuttavuuden johtamisen kehitysohjelma, KEINO-akatemia, oli yksi KEINOn pitkään jatkuneista perustehtävistä. KEINOn 5-6 toimintakausien yhtenä tavoitteena oli tehostaa toimintaa ja vakiinnuttaa suunnittelua sekä toteutuksen konseptia. Lähtökohtaisesti akatemit koostuivat monimuotoisesti itseopiskelusta, valmistautumistehtävistä, 4–5 kehitys- eli sprinttijaksosta sekä organisaation hankintatoimeen liittyvän kehittämissuunnitelman laatimisesta. Akatemian toteutusta tukivat KEINO-organisaatioiden asiantuntijat, alueelliset toimijat, KEINO-alumnit, ulkopuoliset kumppanit ja/tai sidosryhmien edustajat. Akatemian toteutuksessa hyödynnettiin kattavasti eri työkaluja (esim. Hankintapulssi ja Hankintaluotsi) organisaatioiden nykytilan analysoinnin ja kehittämisen suunnittelun tukena.

KEINOn neljäs hankintojen vaikuttavuuden johtamisen kehitysohjelma KEINO-akatemia käynnistyi näiltä pohjin lokakuussa 2022, ja saatiin päätökseen maaliskuussa 2023. Akatemian suoritti 13 osallistujaorganisaatiota julkiselta sektorilta.

Ensimmäinen HYVO-akatemia eli suoraan hyvinvointialueille kohdennettu KEINO-akatemia järjestettiin ajalla touko-marraskuu 2023. Akatemiaan osallistui 10 hyvinvointialuetta eri puolilta Suomea. HYVO-akatemian sisältö pohjautui aiempien KEINO-akatemioiden sisältöihin ja hyviin käytäntöihin. Aiemmistä akatemiaoista poiketen sisältöä painotettiin kuitenkin strategisen johtamisen ja hankintojen vaikuttavuuden tarkasteluun. Hybriditoteutus (puolet lähipäiviä, puolet etäpäiviä) mahdollisti uudet työmuodot, yhdessä oppimisen ja osallistujien verkostoitumisen. Tarkasteluhetkellä juuri päättynyt HYVO-akatemia vastaanotti osallistujilta runsaasti välitöntä positiivista palautetta.

Lisäksi KEINO-akatemian materiaaleja saatettiin itseopiskelukäyttöön Jatkuvan parantamisen palvelupolun LinkedIn-ryhmän kautta. Suunnitelmassa ollutta e-verkkokoulutusta ei ole pystytty toistaiseksi toteuttamaan resurssien puutteen takia.

### **Kestävien ja innovatiivisten hankintojen tiedon kokoaminen**

Tekstianalytiikkaan perustuvat kategoriakohtaisten toimenpiteiden seurannan raportit otettiin käyttöön Hankintaluotsi-palvelussa kesäkuussa 2023. Toimenpiteisiin linkatun



tekstianalytiikan avulla saatiin analysoitua big dataa tarkemmin syksyllä 2023 osana HYVO- ja Vähähiilisyys-akatemoita. Hilma-tietojen yksilöinti ja siten kytkentä Hankintaluotsiin ei ainakaan toistaiseksi onnistunut kokonaisarkkitehtuurin ja yhtenäisen tietokannan puutteiden vuoksi (puuttuu esim. valtakunnallinen hankintayksiköiden rekisteri). Julkisen sektorin yhtenäisen tietomallin kehittäminen VM:n ja VK:n vastuulla uuden hallitusohjelman mukaisesti ja KEINO oli mukana tässä yhteisessä kehitystyössä.

KEINO-osaamiskeskuksen kolmas innovatiivisten ja kestävien julkisten hankintojen nykytilaa luotaava kyselytutkimus toteutettiin 18.12.2022–14.1.2023 ja julkaistiin elokuussa 2023. Tutkimuksen perusjoukko koostui Hilma-ilmoituspalvelussa 1.1.–30.6.2022 julkaistuista hankintailmoituksista. Kyselyyn saatiin 837 vastausta, jotka kattoivat 20 prosenttia perusjoukosta muodostettuun otokseen valikoituneista hankinnoista. Kyselyllä selvitettiin aiempien vuosien tapaan uusien ja innovatiivisten ratkaisujen yleisyyttä julkisissa hankinnoissa sekä tekijöitä, jotka edistävät ja kannustavat innovatiivisten ratkaisujen ja palvelujen hankintaan. Lisäksi kyselyn avulla kerättiin tietoa kestävyystavoitteiden ja -kriteerien huomioinnista julkisissa hankinnoissa. Kyselyn yhtenä tuloksena voidaan todeta, että reilu kolmannes julkisista hankinnoista kohdistuu sellaisiin tuotteisiin, palveluihin tai ratkaisuihin, jotka ovat osittain tai kokonaan uusia hankintaorganisaatiolle. Uusilla ratkaisulla parannetaan laatua ja tuottavuutta sekä autetaan saavuttamaan asetetut tavoitteet.

### **Kestävien hankintojen tietopalustan kehittäminen**

KEINO toteutti vuonna 2021 kestävien hankintojen tietopalustan määrittelyhankkeen. Vastatakseen nykyisiin tarpeisiin paremmin tietopalustan tarkoituksena oli

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

Pohjautuen taustamäärittelyihin tietopalusta eli Kriteeripankki.fi-palvelu kilpailutettiin vuoden 2022 aikana ja julkaistiin testikäyttöön kesäkuussa 2023. Toimittajaksi valittiin kilpailutuksen perusteella Exove Oy. Virallinen lanseeraus oli lokakuun alussa 2023 Hankinta-Suomen seminaarissa. Lanseeraus toteutettiin suunnitelmasta poiketen kolme kuukautta etukäteen. Tietopalustan 2. vaihe käynnistettiin syksyllä 2023 maltillisesti KEINO-rahoituksen päättymisen takia ja korjattiin muun muassa akuuteimmat toiminnallisuudet kriteereiden listaukseen ja kategorisointiin liittyen. Syksyn 2023 ja kevään 2024 aikana priorisoitiin myös ajantasaisen materiaalin tuottamista ja löytämistä alustalle.

Mittariksi asetettua rekisteröityneiden käyttäjien lukumäärää ei voida vielä kehitysvaiheen 1. jälkeen arvioida, sillä toimintoa ei otettu käyttöön. Kriteeripankki on saanut erittäin positiivista palautetta ja kommentteissa on noussut sen tuoma hyöty hankintayksiköille ja yrityksille.



Kriteeripankista löytyi elokuun 2024 loppuun mennessä kriteereitä 35 eri tuote- tai palvelukategoriassa. Kriteereitä on tuotettu osana KEINOn, Motivan tai muiden hankkeiden toimintaa.

### 3.4 Painopistealue D: Koordinointi

KEINOn tavoitteena oli kehittää verkostomaista toimintaa avoimesti ja yhteistyössä kaikkien KEINO-organisaatioiden kanssa. Verkoston toiminnan ytimessä oli sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja vahva luottamus eri toimijoiden vastuunottoon ja tehtäviin. Sitoutuminen tarkoitti, että KEINOn toiminnassa oli hyödynnettävissä organisaatioiden koko osaaminen ja verkostot. Kaikkea toiminnan suunnittelua tehtiin hankintayksiköitä osallistavasti toiminnan aikana. KEINOn suunnittelussa ja toimeenpanossa hyödynnettiin myös alueellisia toimijoita eli muutosagentteja. Koordinoinnin tavoitteena oli edistää tiedonkulkua ja yhteiskehittämistä koko verkostossa.

Toimenpiteet jakautuivat seuraaviin teemoihin:

- Toiminnan talous ja hallinto
- Koordinointi ja johtaminen
- Sidosryhmäyhteistyö ja strategiset kumppanuudet
- Kansainvälinen yhteistyö

Painopistealueen toiminnassa olivat mukana Motiva, VTT, Hansel, Business Finland ja Syke. Toimintaan osallistuneet henkilöt listattu tarkemmin liitteessä 3.

#### 3.4.1 Toiminnan keskeiset vaiheet ja tulokset

##### Toiminnan talous ja hallinto

Taulukko 5: Tavoitteet, tulosmittarit ja toteuma

Toiminnan tavoite	Tulosmittari	Lopputulokset
Raportointi on toimitettu ajallaan ja on sisällöltään selkeä	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaikki raportoivat asetettujen aikataulujen mukaisesti.</li></ul>	Raportoinnit tehtiin ajallaan.
KEINOn asiakashallinta on kunnossa, se palvelee toimintaa ja sen kehittämistä	<ul style="list-style-type: none"><li>• CRM-järjestelmässä on ajantasainen tieto KEINOn kontakteista ja tehtävistä.</li><li>• Päätökset kehittämisestä tehdään yhdessä ja koordinoitusti.</li></ul>	CRM:n aktiivinen käyttö parantunut, mutta ei toimi yksinään raportoinnin pohjana tai sidosryhmätyön seurannan tietolähteenä.
Toiminta pysyy suunnitellussa aikataulussa ja budjetissa ja ajoissa ilmoitettuihin	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarkistuspisteet yhdessä organisaatioiden vastuuhenkilöiden kanssa kerran kvartaalissa.</li></ul>	Kauden aikana tapahtuneet muutokset on tehty yhteisymmärryksessä kaikkien ydintoimijoiden kesken.





poikkeamiin  
reagoidaan ketterästi

## Toimenpiteet

KEINO 5-6 toimintakausien aikana tehtiin yhteensä neljä väliraportointia työ- ja elinkeinoministeriölle. Raportoinnit käytiin läpi yhteisissä kokouksissa. KEINO-organisaatioiden sisäisessä toiminnan seuraamisessa oli käytössä myös kuluseurantataulukot.

CRM:n aktiiviseen käyttöön kannustettiin toimintakausien aikana. Aktiivinen käyttö parantui, mutta ei toiminut raportoinnin pohjana. Tietojen paikkaansa pitävyydessä voi olla puutteita esimerkiksi kirjattujen kontaktien ja neuvontatapausten määrissä.

KEINO 5-6 toimintakausien aikana muutettiin tapaamisten rytmikkaa ja esimerkiksi KEINOn ydintoimijoiden kanssa kokoonnuttiin kerran kuukaudessa. Koko KEINO konsortiolla taas noin 4-6 kertaa vuodessa.

## Koordinointi ja johtaminen

Taulukko 6: Tavoitteet, tulostittarit ja toteuma

Toiminnan tavoite	Tulostittari	Lopputulokset
Verkostomaista toimintaa kehitetään ja vahvistetaan sitoutumista.	<ul style="list-style-type: none"><li>Ajantasaiset viestit Teamsissä ja muistioissa, organisaatioiden vastuuhenkilöt välittävät tiedon muille tarpeen mukaan ja ajallaan.</li></ul>	KEINOn 5. ja 6. kauden suunnittelu oli osallistava ja perustui TEMin linjauksiin toivotusta suunnasta. KEINOn laadittu arviointi antoi hyvän pohjan yhteisymmärryksen rakentamiselle uudelle kaudelle.

## Toimenpiteet

Koordinaattori Motiva ja rahoittaja tapasivat keskimäärin kerran kuukaudessa. Näiden tapaamisten jälkeen pidettiin pääsääntöisesti KEINOn ydintoimijoiden kokous, jossa käytiin läpi myös rahoittajan välisen kokouksen antia. Ydintoimijoissa oli edustus jokaisesta KEINO-organisaatiosta.

Lisäksi rahoittaja tapasi erikseen KEINOn johtoa noin kaksi kertaa vuodessa sekä kerran vuodessa erikseen jokaisen KEINO-organisaation kanssa.

Sisäistä viestintää kehitettiin toimintakausien aikana. Teams toimi aktiivisena tiedonvälityskanavana. Toimintakaudet suunniteltiin yhdessä osallistuvien organisaatioiden ja toimintaa ohjaavan työ- ja elinkeinoministeriön kanssa. Lisäksi tehtiin suunnitelma myös KEINOn niin sanotun jatkokauden ajalle eli 1.3.-30.9.2024.

## Sidosryhmäyhteistyö ja strategiset kumppanuudet

Toimintakausien aikana KEINOn asiantuntijoita ja muutosagentteja osallistui muun muassa Hankinta-Suomi-ohjelman teemaryhmien verkostoihin eri rooleissa. Teemaryhmiä hyödynnettiin myös KEINOn toiminnan vaikuttavuuden lisäämiseksi ja



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

tuomalla esimerkiksi toiminnan aiheita laajemman kohderyhmän saataville ohjelman kautta.

Yhtensä strategisena toimenä osaamiskeskus järjesti lokakuussa 2023 KEINOn vuosiseminaarin ”Sosiaali- ja terveysalan hankinnoilla yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja tuottavuutta”, jossa pureuduttiin terveysalan uusiin teknologioihin ja julkisten hankintojen rooliin terveysalan kasvun edistämiseksi. Tilaisuuden läpileikkaaviina teemoina olivat vaikuttavuus ja tuottavuus. Seminaari ja sen sisältö suunniteltiin yhdessä rahoittajan kanssa ja tiiviissä yhteistyössä viestinnän toimenpiteiden kanssa.

### **Kansainvälinen yhteistyö**

KEINO jatkoi myös tiivistä yhteistyötä muiden maiden osaamiskeskusten kanssa osana eri toimenpidekokonaisuuksia sekä lisäksi esimerkiksi osallistumalla Procure2Innovate-verkostoon sekä asiantuntijana eri tilaisuuksissa kertoen muun muassa KEINO toimintamallista sekä Suomen tilanteesta kestävien ja innovatiivisten hankintojen saralla.

Erityisen aktiivista oli pohjoismainen yhteistyö, josta esimerkkinä pohjoismainen hankintayhteistyö ja vuosittain järjestetty Nordic Peer Meeting on Promoting Innovative Public Procurement, johon osallistui kollegoita Suomesta, Ruotsista, Norjasta ja Tanskasta. Tapaamisten tavoitteena oli vahvistaa yhteistyösuhteita, jakaa kokemuksia ja strategisia painopisteitä kansallisista hankintaohjelmista sekä suunnitella tulevia yhteistyömahdollisuuksia.

## **3.5 Painopistealue E: Viestintä**

Viestinnän tavoitteena oli kertoa ja herättää kiinnostusta sekä keskustelua KEINOn toiminnasta sekä kestävästä ja innovatiivisista julkisista hankinnoista. Viestinnän tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä kestävien ja innovatiivisten hankintojen vaikuttavuudesta ja keinoista toteuttaa niitä. Viestintä toimi yhtenä palveluiden ja toimenpiteiden skaalaamisen työkaluna tavoittamalla toivottavan kohderyhmän. KEINOn viestinnässä hyödynnettiin lisäksi verkoston toimijoiden omia kanavia sekä strategisia kumppaneita tiedon levittämisessä. Muun muassa Kuntaliitto ja Hankinta-Suomi-strategian toimeenpanon eri teemaryhmät olivat tärkeitä viestintäkumppaneita.

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

Painopistealueen toiminnassa olivat pääasiassa mukana Motiva ja Business Finland. Toimintaan osallistuneet henkilöt listattu tarkemmin liitteessä 3.



## 3.5.1 Toiminnan keskeiset vaiheet ja tulokset

**Osaamiskeskuksen tavoitteita ja toimenpiteitä tukeva viestintä**

Taulukko 7: Tavoitteet, tulostittarit ja toteuma

Toiminnan tavoite	Tulostittarit	Lopputulokset
<b>KEINOn viestintä tukee osaamiskeskuksen vaikuttavuustavoitteita ja niiden toteuttamiseksi laadittuja painopistekohtaisia toimenpiteitä.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verkkosivuston kävijämäärän kehitys ja kiinnostavimmat sisällöt (mikäli luotettavaa tietoa on saatavilla).</li><li>• Sosiaalisen median avainlukujen kehitys, ml. kävijämäärien kehitys, julkaisujen määrä ja tavoitavuus, sitoutuminen sekä videoiden katselukerrat.</li><li>• Mediaosumien ja haastattelupyynnöiden määrä.</li><li>• Uutiskirjeet</li><li>• Toteutettujen toimenpiteiden tehokkuus (sis. mahdollisuuksien mukaan kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen mittaroinnin ja arvioinnin).</li></ul>	<p>Verkkosivuston katselukerrat kausi 5: 141 748, kausi 6: 202 686</p> <p>Kiinnostavimmat sisällöt: Ajankohtaista, Materiaalipankki, Kestävät ja innovatiiviset hankinnat</p> <p>LinkedIn seuraajien määrä 29.2.2024: 1 880, X (ent. Twitter) seuraajat 1 141.</p> <p>Mediaosumat 38 kpl ja haastattelupyynnöt 1</p> <p>Uutiskirjeen jakelu 29.2.2024 yht. 1 296 vastaanottajaa ja avausten ka. 34,46 %</p>

**Toimenpiteet**

KEINOn koko viestintä siirrettiin onnistuneesti Kuntaliitolta Motivalle. Kummankin toimintakauden käynnistyessä KEINOn viestintästrategiaa päivitettiin sekä laadittiin viestintäsuunnitelma. KEINOn graafinen ilme päivitettiin vuonna 2022. Lisäksi 5. toimintakauden käynnistyessä päivitettiin osaamiskeskuksen verkkopalvelu ja yleisesitys vastaamaan uuden toimintakauden painopisteitä. Kummallekin toimintakaudelle laadittiin palvelutarjotin, jota markkinoitiin hankintayksiköille.

Viestinnässä on keskitytty mm. uudesta toimintakaudesta kertomiseen, muutosagentti-, Innovation Broker ja teema- sekä KEINO-akatemiahakuihin, mittaamisen kokonaisuuteen ja jatkuvan parantamisen palvelupolkuun. Lisäksi viestintä on osaltaan ollut mukana useiden oppaiden ja selvitysten työstössä ja niiden jalkauttamisessa. Viestintä osallistui innokaupunkien toimintaan innokaupunkien Howspace-alustan KEINO-osion rakentamisen merkeissä. Lisäksi osallistuttiin palveluiden kehittämiseen (mm. neuvontapalvelu ja jatkuvan parantamisen palvelu).

Graafisen ilmeen päivittämisen yhteydessä KEINOn verkkopalvelun rakennetta ja sisältöjä muokattiin vastaamaan paremmin hankkijoiden toiveita ja tarpeita. KEINOn verkkopalveluun rakennettiin materiaalipankki, johon tuli hankintojen ja johtamisen esimerkkien lisäksi muu tuotettu materiaali, kuten oppaat, selvitykset,



itseopiskeluaineistot jne. Verkkopalvelua on pidetty aktiivisesti yllä läpi kummankin toimintakauden. Viestintä teki, stilisoï ja julkaisi useita uutisia, artikkeleita ja hankintaesimerkkejä. Artikkeleita ja uutisia julkaistiin yhteensä 230 kpl, blogeja 13 kpl ja hankintojen ja johtamisen esimerkkejä 15 kpl. Kuudennen toimintakauden lopulla verkkopalvelun ylläpito kilpailutettiin ja siihen valittiin uusi toimittaja. Kriteeripankki.fi-palvelu julkaistiin syksyllä 2023 ja se liitettiin osaksi hankintakeino.fi-palvelua. KEINO viesti uudesta palvelusta.

Uutiskirjetuotanto on ollut aktiivista. Yhden toimintakauden aikana uutiskirjeitä on lähetetty 11 kertaa vuodessa. Lisäksi on lähetetty KEINO-kipinöitä, joiden teemat ovat olleet mm. innovatiiviset hankinnat, tekstiilihankinnat ja tapahtumat.

Viestintä on osaltaan osallistunut KEINossa järjestettyjen tapahtumien suunnitteluun, markkinointiin ja toteutukseen. KEINO osallistui osastolla Kuntamarkkinoille ja Hankinta-Suomen seminaareihin. Osastojen lisäksi KEINOLla oli puheenvuoroja kummassakin tapahtumassa. Syksyllä 2023 järjestettiin Sosiaali- ja terveysalan hankinnoilla yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja tuottavuutta -seminaari. Seminaarissa oli paikan päällä 35 ihmistä ja sitä seurasi striimin välityksellä 150 ihmistä. Järjestettiin KEINOn pohjoismaisten vertaisorganisaatioiden tapaaminen Helsingissä 14.–15.9.2023 ja toteutettiin KEINOn seminaari.

Sosiaali- ja terveyssektori oli muutenkin KEINOn viestinnän erityisenä kohderyhmänä. KEINO osallistui mm. Motivan järjestämään tilaisuuteen, laati ja markkinoi Hyvinvointialueiden hankinnat -oppaan, sekä toteutti Kestävä kehitys kuuluu myös hyvinvointialueille -artikkelin.

KEINOn saavutuksista ajalta 2018–02/2023 laadittiin graafit, joista viestiin aktiivisesti.

Aktiivista viestintäyhteistyötä tehtiin Hankinta-Suomen viestinnän kanssa, mm. helmikuussa 2023 järjestetyn Vaikuttavat julkiset hankinnat ja niiden mittaaminen – webinaarin ja uutiskirjeyhteistyön merkeissä. KEINO teki myös aktiivista asiantuntija- ja viestintäyhteistyötä Kiertotalous-Suomen kanssa ja osallistui usean toimijan yhteistyössä järjestämään Kestävä kuntatyö –seminaariin helmikuussa.

Kuudennen toimintakauden lopulla keskityttiin erityisesti KEINOn toiminnan päättymisen suunnitteluun viestinnän osalta.

KEINOn viestijät Motivasta ja Business Finlandilta ovat kokoontuneet noin kerran viikossa käymään läpi viestinnän työlisteriä.

### **KEINO exit-vaiheen tekemiset**

Exit-vaiheen käynnistyessä oli kaikki viestinnän kanavat inventoitu ja niiden jatkosta tehty suunnitelmat. Suunnitelmasta käytiin keskustelua KEINO-konsortion jäsenten kanssa. Erilaisia viestintään liittyviä sopimuksia irtisanottiin. Verkkopalvelun tekniseen ylläpitoon saatiin jatkorahoitus valtiovarainministeriön Hankinta-Suomi-ohjelman kautta vuoden 2024 loppuun.

Exit-vaiheessa KEINOn viestinnässä keskityttiin verkkosivuston perusylläpitoon sekä yksittäisten tapahtumien ja uutisen julkaisemiseen. Sivua päivitettiin muun muassa päättäneiden palveluiden osalta ja valmisteltiin verkkosivua sekä sen sisältöä toiminnan päättymiseen. Lisäksi Exit-vaiheessa annettiin viestinnän tukea vain niille tuotoksille, jotka julkaistiin/saatiin valmiiksi varsinaisen toimintakauden päätyttyä, esimerkkinä



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

teema-akatemioiden opit. Verkkosivustolta on toimittajalta tilattu kaikki ladatut tiedostot koosteena sekä listauksena mahdollista jatkohyödyntämistä varten.

KEINOn toiminnan päättymisestä kerrottiin verkkopalvelussa, sosiaalisessa mediassa ja uutiskirjeissä. Uutiskirjeiden lähettäminen loppui alkukesästä 2024. Toiminnan päätteeksi valmisteltiin KEINOn loppuviestinnän materiaalia, joka julkaistiin lokakuussa 2024 pohjautuen muun muassa tämän loppuraportin sisältöön.



## 4 Yhteenveto ja jatkotoimet

### 4.1 KEINO vaikuttavana toimintaa muokkaavana verkostona

Vuodesta 2018 toiminut KEINO oli päättyessään Motiva Oy:n, Suomen ympäristökeskuksen (Syke), Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy:n, Hansel Oy:n ja Innovaatorahoituskeskus Business Finlandin muodostama konsortio, jonka toimintaa rahoitti työ- ja elinkeinoministeriö. Toiminta päättyi virallisesti syyskuun 2024 lopussa.

KEINO-osaamisverkosto on ollut kansainvälisestikin ainutlaatuinen malli vauhdittaa julkisten hankintojen systeemistä muutosta. Sipilän ja Marinin hallituskausien poikkeuksellisen suuri ja pitkäkestoinen panostus edistää julkisen ostovoiman vahvistamista innovaatio- ja kestäväen kehityksen politiikkojen keskeisenä instrumenttina. Kyseessä on siis yli 40 miljardin arvoinen muutostyökalu, johon panostettiin työ- ja elinkeinoministeriön toimesta vuositasolla vaihdellen noin 2 miljoonan euron edestä. KEINOn toiminnan muoto verkostomaisena tiedon ja kehittämisen kansallisena keskipisteenä on myös ollut poikkeuksellista. Myös tutkimustulokset osoittavat, että tämän kaltainen tapa järjestäytyä yhteisten tavoitteiden ja mandaatin ympärille on hyvä tapa toimeenpanna politiikkatavoitteita käytännön tasolla. Poikkihallinnollinen ohjaus on edesauttanut sitä, että KEINO pystyi huomioimaan julkisia hankintoja koskevat politiikkatavoitteet laajemminkin ja yhdistää niitä soveltuvin osin kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistämistoimenpiteisiin. KEINO-verkoston tavoitteena olikin palvella valtioneuvostoa laajasti eri ministeriöiden toimeksiannoista.

Vuosien aikana KEINOn toimintaan osallistui satoja julkisen hankinnan asiantuntijoita eri organisaatioista ympäri Suomen ja kansainvälisesti. Lisäksi työpaikkojen ja tehtävien vaihtumisen myötä KEINOn opit levisivät myös sellaisiin organisaatioihin, jotka eivät välttämättä organisaatioina suoraan osallistuneet KEINOn toimintaan. Tämä on oletettavasti myös tukenut esimerkiksi käynnistyneiden hyvinvointialueiden julkisten hankintojen toimintojen käynnistämistä. KEINOn toiminta on ollut kansainvälisesti tunnettua ja arvostettua.

KEINO vaikutti kuuden vuoden aikana kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen kasvuun tukemalla hankintayksiköitä ja tuomalla heitä yhteen yritysten ja alan sidosryhmien kanssa. Kansallisen tason muutoksen ajurina julkiset hankinnat eivät ole poliittisena ohjauskeinona nopea. KEINOn aloittaessa osaamisen taso julkisten hankintojen kestävyys ja innovatiivisuuden johtamisessa oli melko alhainen. KEINOn toimintavuosien aikana toteutetut kansallisen mittaamisen kyselyt uusien ja innovatiivisten ratkaisujen hankinnoista sekä kestävyystavoitteiden ja kriteereiden hyödyntämisestä antoivat näkemystä siihen, että KEINOn toiminnan myötä kehitys on lähtenyt oikeaan suuntaan.

On kuitenkin hyvä huomioida, että johtamisen kehittämiseksi tarvitaan dataa, johtamisjärjestelyn tarkastamista ja jopa valtarakenteiden purkamista organisaatioissa. Tällainen muutos on hidaskäyttöinen. Toimeenpano taas edellyttää helppoja työkaluja sekä osaamisen ja toimintamallien kehittämistä laajasti julkishallinnon organisaatioissa, eikä ainoastaan hankintatoiminnassa. Uudistamisen tarve on eri toimialoilla itsellään. KEINO loi toiminnallaan vakaan pohjan, jolla vihreää siirtymää ja kestävä kasvua voisi vauhdittaa fiksulla julkisilla hankinnoilla ja strategisella hankintayhteistyöllä myös jatkossa.

### 4.2 Yhteenveto KEINOn konsepteista

KEINossa kehitettiin useita toimivia toimintamalleja ja konsepteja kestävien ja innovatiivisten hankintojen johtamiseen, kehittämiseen ja skaalaamiseen. Tähän kappaleeseen on näistä nostettu muutamia nostoja. Laajemmin



KEINO toteutti kuuden vuoden aikana yhteensä yksitoista akatemiaa, joissa tuettiin hankintayksiköitä kehittämään hankintojen johtamista sekä kytkemään niihin kestävyys- ja innovatiivisuustavoitteita. Johtamisen näkökulmasta toimivaksi ja edelleen monistettavaksi konseptiksi kehitettiin **KEINO-akatemia** eli hankintojen vaikuttavuuden johtamisen kehitysohjelma. Sen tavoitteena oli, että hankinnoilla voitaisiin tukea organisaation innovatiivisuuden ja kestävyden tavoitteita. KEINO järjesti yhteensä viisi akatemiakokonaisuutta, joista viimeinen oli suunnattu hyvinvointialueille. Konseptin onnistumiseen vaikutti suuresti osallistujien kehittymishalukkuus, sitoutuneisuus johdon tasolta sekä vertaisoppimisen mahdollistaminen. Johtamisen tueksi kehitettiin myös työkaluja kuten Hankintapulssi, Hankintatutka ja kilpailutusten analysointipalvelu.

Edelläkävijähankkijoille kehitettiin **Kehittäjäryhmä-konsepti**, joka sisälsi julkisista hankkijoista koostuvia väliaikaisia ryhmiä yhteisten hankintatarpeiden ympärille. Ryhmät keskittyivät erityisesti hankintojen valmistelu- ja suunnitteluprosessin kehittämiseen. Keskeinen osa ryhmän toimintaa oli hankinta-asiantuntijoiden ja -yksiköiden välisen yhteistyön ja vertaistuen lisääminen sekä ennakoivat yhteiset markkinavuoropuhelut alan yritysten kanssa. Yhtenä konseptin tavoitteena oli tehostaa ja tukea uusien ratkaisujen sekä toimintamallien skaalautumista sekä lisätä osaamista.

KEINOssa valmisteltiin **Innovation Broker** eli innovaatiovälittäjä-palvelumalli, jonka tavoitteena oli kasvattaa innovatiivisten hankintojen määrää ja laatua tunnistamalla ja kokoamalla yhteen hankintayksiköiden hankintatietoja sekä yritysten innovaatiodataa. Palveluina olivat muun muassa digisparraus, hankintamenettelyn valinnan tuki, markkinavuoropuhelun tuki ja rahoitusmahdollisuuksien kartoituksen tuki. Palvelua tuottamaan kilpailutettiin erilliset toimijat ja hankintayksiköiden oli mahdollista hakea palvelua.

KEINO-osaamiskeskus tarjosi lisäksi maksutonta **neuvontaa** kaikille hankintayksiköille. Neuvontaa tarjosivat KEINO-osaamiskeskuksen asiantuntijat sekä alueelliset KEINO-muutosagentit. Neuvonnan ytimessä olleet alueelliset muutosagentit olivat merkittävässä roolissa toisaalta KEINOn viestinviejinä maakunnissa, mutta myös tärkeänä kanavana osaamiskeskuksen suuntaan, jotta saatiin arvokasta tietoa maakunnissa tehtävästä työstä, onnistumisista sekä haasteista. Lisäksi yhdeksi merkittäväksi neuvontaa ja osaamisen kehittämistä tukevaksi työkaluksi kehitettiin Kriteeripankki.fi-palvelu, joka on kaikille avoin ja maksuton palvelu vastuullisuuskriteereiden hyödyntämiseen ja kehittämiseen.

KEINO toimii **vaikuttavana kansallisena ja kansainvälisenä viestijänä** kestävässä ja innovatiivisissa hankinnoissa. KEINOn verkkosivuille tuotettiin ja kerättiin runsaasti tietoa hankintojen johtamisesta ja kehittämisestä sekä koottiin tilannekuvia julkista hankinnoista. Verkkosivuille luotiin Materiaalipankki, jonne koostettiin ja kerättiin muun muassa suuri määrä paljon kysytyjä hankintaesimerkkejä eri teemoista, kaikki KEINOn tuottamat oppaat ja materiaalit, muissa teeman hankkeissa tuotettua aineistoa sekä alan uutiset ja tapahtumat. Verkkosivut koostivat keskitetysti tietoa kestävästä ja innovatiivisista hankinnoista kaikkien käyttöön. KEINO teki laajasti viestintää ja julkaisi kerran kuukaudessa uutiskirjeitä teeman ajankohtaisista asioista ja tapahtumista.

### 4.3 Kestävien ja innovatiivisten hankintojen tulevaisuus

KEINO-osaamiskeskuksen toiminnan päättymisen jälkeen KEINO-konsortion organisaatiot tukevat jatkossakin kestäviä ja innovatiivisia hankintoja osana kunkin organisaation toimintaa, mutta yhteinen työ KEINO-sateenvarjon alla päättyy.

Toiminnan kansallinen kehittämistyö vaatii niin henkilö- kuin euromääräisiä resursseja myös jatkossa. KEINO-konsortion organisaatiot ja alueelliset muutosagentit etsivät tapoja jatkaa



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

KEINO-osaamiskeskuksessa aloitettua kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistämistyötä niin yhdessä kuin erikseen.

VTT ja Syke edistävät kestäviä ja innovatiivisia hankintoja nykyisten ja tulevien tutkimus- ja kehitysprojektiensa puitteissa. Hansel tarjoaa asiakkailleen hankintatoimen kehittämisen asiantuntijapalveluja. Hankintatoimen kehittäminen tähtää asiakkaiden oman toiminnan tehostamiseen ja tuloksellisuuden parantamiseen. Hanselin asiantuntijat tulevat avuksi, kun tarvitaan tukea esimerkiksi hankintojen johtamisen, analysoinnin tai vastuullisuuden kehittämiseksi. Hansel edistää laajasti hankintojen vastuullisuutta myös yhteishankinnoissaan.

Business Finland jatkaa innovatiivisten julkisten hankintojen rahoitusta. Motiva palvelee jatkossakin eri ministeriöitä julkisia hankintoja koskevien politiikkatavoitteiden toimeenpanon tukemisessa kehittämällä kestävien ja innovatiivisten hankintojen käytännön kriteereitä ja yhteistyötä sekä ylläpitämällä sekä kehittämällä Kriteeripankki.fi-palvelua. Lisäksi Motiva tarjoaa julkisille hankintayksiköille vastuullisiin hankintoihin liittyvää konsultointia esimerkiksi toimenpidesuunnitelmien laadinnassa ja markkinavuoropuhelujen toteuttamisessa. Tavoitteena on myös saada jatkoa verkostomaiselle yhteistyölle yhteisrahoitteisen Vastuullisten ja vaikuttavien hankintojen VAUHTI-verkoston myötä.

Tulevaisuudessa on edessä paljon muutoksia toimintakentässä niin kansallisen hankintalain uudistuksen kuin mahdollisen Euroopan unionin hankintadirektiivin uudistamisen myötä. EU-politiikassa on nähtävissä strategisten hankintojen eli innovatiivisten, kestävien ja sosiaalisten hankintojen roolin kasvu ja hankinnat nähdäänkin yhä vahvemmin yhtenä uudistamisen välineistä. Lisäksi tuotteita koskeviin EU:n tuote- ja sektorisäädöksiin on tulossa enenevässä määrin ympäristökestävyyttä koskevia vähimmäisvaatimuksia. Säädöksiä, joihin delegoituja asetuksia tullaan tekemään ovat muun muassa nettonolla-, rakennustuote-, ja akkuasetukset sekä ekosuunnittelu, energiatehokkuus- ja rakennusten energiatehokkuus direktiivit. Myös kansallisella tasolla on tulossa uutta ohjausta ympäristöministeriön valmistelemalla valtioneuvoston periaatepäätöksellä, joka keskittyy ekologisten hankintojen tavoitteen asetantaan. Lisäksi kansallinen hankintastrategia on myös edelleen voimassa ja sen toimeenpanoa jatketaan Hankinta-Suomi –ohjelman kautta.

Onkin tärkeää, että kansalliselle kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistämistyölle löydetään keinoja myös tulevaisuudessa vaikuttavan ja resurssitehokkaan toimintamallin puitteissa. KEINO-osaamiskeskus oli toimija, joka sai toiminnallaan tuotua kansallisesti laajan joukon hankintojen kehittämisestä ja potentiaalista kiinnostuneita toimijoita niin julkiselta kuin yksityiseltä sektorilta yhteen. Näin KEINO ja verkostot yhdessä synnyttivät vaikutuksia ja vaikuttavuutta kustannustehokkaasti ja kuitenkin verrattain lyhyellä aikavälillä. Saman saavutus olisi yksittäisten toimijoiden toteuttamana syönyt reippaasti enemmän resursseja.





Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

## 5 Liitteet

Taulukko 8: Liitteet

Liite	Liitteen nimi
1	Kustannusyhteenveto
2	Toimintaan osallistuneet henkilöt
3	Tilintarkastusraportti

Hanketoteuttajan/osatoteuttajan nimi	<b>YHTEENVETO</b>
Valtionavustuksen perusteeksi hyväksytyt kokonaiskustannukset	<b>3 880 000 €</b>
Myönnetty valtionavustus	<b>3 880 000 €</b>

HANKKEEN MENOT	Hankesuunnitelman	
	mukaiset menot €	Toteutuneet menot €
<b>Henkilöstömenot</b>		
Projektiin palkattu henkilöstö		2 402 141
Työpanoksen siirto		0
<b>Palvelujen ostot</b>		
Toimisto-, pankki- ja asiantuntijapalvelut		234 902
Painatukset ja ilmoitukset		0
Majoitus- ja ravitsemuspalvelut		411
Matkustus- ja kuljetuspalvelut		13 110
Koulutus- ja kulttuuripalvelut		0
Muut palvelujen ostot		1 003 802
<b>Aineet, tarvikkeet ja tavarat</b>		0
<b>Vuokrat</b>		0
<b>Investointimenot</b>		
Aineettomat hyödykkeet		47 841
Koneet ja kalusto		0
Muut investointimenot		0
<b>Muut menot</b>		190 614
<b>MENOT YHTEENSÄ = kokonaiskustannukset</b>	<b>0</b>	<b>3 892 820</b>
- Valtionavustukseen oikeuttamattomat menot		
<b>Valtionavustukseen oikeuttavat menot yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>3 892 820</b>
<b>HANKKEEN RAHOITUS</b>		
Organisaatioiden omarahoitus		12 820
<b>Valtionavustus</b>	<b>0</b>	<b>3 880 000</b>
Muu julkinen tuki		
Yksityinen rahoitus		
Tulorahoitus		
<b>RAHOITUS YHTEENSÄ</b>	<b>0</b>	<b>3 892 820</b>

Motiva	Muutos-agentit	VTT	Hansel	SYKE	BF
1 504 307		168 225	362 250	244 136	123 223
				5 264	229 638
5 855		950		411	5 380
417 103	571 974	186	14 539		
				47 841	
208		187 951		1 460	995
<b>1 927 473</b>	<b>571 974</b>	<b>357 312</b>	<b>424 630</b>	<b>252 196</b>	<b>359 236</b>
<b>1 927 473</b>	<b>571 974</b>	<b>357 312</b>	<b>424 630</b>	<b>252 196</b>	<b>359 236</b>
12 631	0	0	0	189	0
<b>1 914 842</b>	<b>571 974</b>	<b>357 312</b>	<b>424 630</b>	<b>252 007</b>	<b>359 236</b>
<b>1 927 473</b>	<b>571 974</b>	<b>357 312</b>	<b>424 630</b>	<b>252 196</b>	<b>359 236</b>

Paikka ja aika

Helsinki 16.12.2024

Laatija



Simo Liimatainen  
Controller  
Motiva Oy

Paikka ja aika

Helsinki 16.12.2024

Hyväksyjä

Elina Moisio  
Toimitusjohtaja  
Motiva Oy

# Allekirjoitustosite

SignSpace-palvelussa tehty allekirjoitus

Päiväys: 2024-12-16 18:20:10 (EET)

Tarkistuskoodi: VNQH6W6JU291H2R8GZVSAOLHX4R919GA36DF  
TBRGHU1OR10FM93J7LTOP56NZWGNPHVAJ6SUW53Q2A4I3X9NQT  
1ZCG6EMJJCRHDHITSFTA4YLJ9N5JEACVCALULVT09A



 KEINO V VI Kustannusliite YHTEENVETO.pdf (1 sivu)

41849187695f60ee6e9a693cf929d84992f610db2f1714cfb4c8b399ffe9c512

on allekirjoitettu sähköisesti SignSpace-palvelussa.

Rekisteröity koko nimi: **Elina Inkeri Moisio**  
Organisaatio: **Motiva Oy**  
Titteli: **Toimitusjohtaja**

Allekirjoituksen tyyppi: **Kehittynyt sähköinen allekirjoitus**  
Tunnistamistapa: **Mobiilivarmenne**  
Identiteetin tarjoajan maa: **FI**  
Varmenteen haltija: **SignSpace (Vastuu Group Oy)**  
Varmenteen liikkeellelaskija: **Globalsign TSA**

*Elina Inkeri Moisio*

Allekirjoitettu 2024-12-16 18:20:10 (EET)

## SignSpace allekirjoituspalvelu

SignSpace® on sähköisen allekirjoittamisen palvelu, jonka tarjoaa SignSpace, Vastuu Group Oy, Business ID 2327327-1, Suomi.

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

Dokumentin allekirjoittaja(t) on tunnistettu palvelussa seuraavasti:

**Mobiilivarmenne** – Allekirjoittaja identiteetti on varmistettu käyttäen vahvan tunnistautumisen menetelmää. Allekirjoittaja on tunnistautunut allekirjoitustapahtuman yhteydessä Signicat Connect-tunnistuspalveluun Mobiilivarmenteella.

### Allekirjoituksen autenttisuuden tarkistaminen

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

Asiakirjan alkuperäinen versio, joka sisältää kiistämättömyyden osoittamiseen liittyvät tiedot, säilytetään SignSpace-palvelussa.

Allekirjoitettaessa asiakirjasta muodostetaan jakeloversio, joka sisältää PDF-muotoisen allekirjoitussivun PDF-dokumentin viimeisenä sivuna tai muun tiedostomuodon tapauksessa erillisenä PDF-tiedostona. Jakeluversion PDF on allekirjoitettu sähköisesti SignSpace-palvelun sähköisellä leimalla.

Jakeluversion PDF:n alkuperäisyys ja muuttumattomuus on varmistettavissa tarkistamalla PDF-tiedoston allekirjoitus. Tarkistaminen voidaan tehdä SignSpace-palvelussa tai käyttäen esimerkiksi Adobe Acrobat Reader-sovellusta.

Kiistämättömyyden osoittamiseen liittyvät tiedot ovat saatavissa SignSpace-asiakaspalvelun kautta.

Ohje SignSpace -palvelussa allekirjoitetun asiakirjan tarkistamiseen:

- Tarkistajalla tulee olla käytettävissään allekirjoitettu asiakirja (jakeloversio) sähköisessä muodossa.
- Asiakirja voi olla yksi PDF-tiedosto, jonka lopussa on allekirjoitussivu, tai yhden tai useamman tiedoston ja näihin liittyvän PDF-muotoisen allekirjoitussivun kokonaisuus.
- Tarkistaja avaa <https://site.signspace.com/fi/verifointi> sivuston.
- Tarkistaja lataa palveluun allekirjoitetun asiakirjan allekirjoitussivuineen ja saa tiedon palvelun tekemien tarkistusten tuloksista.

### Allekirjoitukseen luottaminen

Allekirjoituksen tarkastamiseen ja turvallisuuteen liittyvät tiedot on kuvattu tarkemmin SignSpace-sivustolla:

<https://resources.signspace.com/legal-compliance-fi>.

Tarkempi kuvaus on tarkoitettu myös välitettäväksi tarvittaessa kolmannelle osapuolelle jonka käyttöön sähköisesti allekirjoitettu asiakirja luovutetaan.

# signspace

<https://signspace.com/fi>

asiakaspalvelu@signspace.fi

0600 301 339 (1,54 eur/min+pvm, viikonpäivinä 8.00 - 16.00)

## KEINOn toimintaan osallistuneet henkilöt

Liite 2

<b>Motiva</b>	<b>VTT *)</b>	<b>Hansel</b>	<b>BF</b>	<b>SYKE</b>
Aalto, Jari	Henkilö 1	Pinni, Kalle	Heikkilä, Irene	Ala-Ketola, Ulla
Autio, Eriika	Henkilö 2	Ahola, Kati	Heimbürger, Markku	Alhola, Katriina
Bergman, Isa-Maria	Henkilö 3	Alahuhta, Pekka	Munne, Riikka	Berg, Annukka
Eskola, Paula	Henkilö 4	Haanpää, Vilma	Westerberg, Laura	Kaminen, Kaarina
Finér, Aki-Heikki	Henkilö 5	Hagman, Mikko		Karvonen, Jaakko
Gynther, Lea	Henkilö 6	Hoffren, Anna		Linjama, Jarmo
Hakola, Santtu	Henkilö 7	Hohenthal, Tuomas		Nissinen, Ari
Hasselström-Pere, Kajsa	Henkilö 8	Hänninen, Mika		Räisänen, Milja
Hippinen, Ilkka	Henkilö 9	Juuma, Riikka		Savolainen, Hannu
Hotulainen, Harri	Henkilö 10	Kainulainen, Joonas		Siiskonen, Sara-Tuuli
Hämäläinen, Annika	Henkilö 11	Koivisto, Tapio		Turtiainen, Satu
Jakobsson, Pirjo	Henkilö 12	Lehto, Karolina		Väänänen, Pirkko
Keränen, Janne	Henkilö 13	Lehtomäki, Liisa		
Koivusalo, Salla	Henkilö 14	Piippo, Marko		
Korhonen, Netta	Henkilö 15	Pohto, Petteri		
Leino, Leena		Risikko, Tuula		
Liimatainen, Simo		Röykkä, Maria		
Litja, Heli		Sihvola, Ilkka		
Lukkarinen, Sara		Sores, Anne		
Marsio, Jenni		Tainio, Pasi		
Marttinen, Sini		Viljamaa, Sanna		
Merenheimo, Tiia		Välilä, Jouni		
Mustonen, Sirpa				
Muurimäki, Elina				
Poutiainen, Tarja				
Ronkainen, Saara				
Rovio, Jenni				
Sahiluoma, Anna				
Savinainen, Marjo-Riitta				
Silfver, Vesa				
Sippola, Suvi				
Suomalainen, Susanna				
Tanskanen, Niina				
Teirasvuori, Nina				
Timonen, Leila				
Vaasvainio, Nina				
Varis, Taneli				
Åkerberg, Mari				

\*) VTT ei raportoi erikseen henkilöiden nimiä



## RAPORTTI KEINO-HANKKEEN V-VI-TOIMINTAKAUDELLE MYÖNNETYN RAHOITUKSEN KÄYTTÖÖN KOHDISTUNEISTA ERIKSEEN SOVITUISTA TOIMENPITEISTÄ

Työ- ja elinkeinoministeriölle ja Motiva Oy:lle

### Erikseen sovittuja toimenpiteitä koskevan raportin tarkoitus sekä käyttöä ja jakelua koskeva rajoitus

Erikseen sovittuja toimenpiteitä koskevan raportin tarkoituksena on olla yksinomaan Työ- ja elinkeinoministeriön (myöhemmin rahoittaja tai TEM) apuna jäljempänä kuvatulle hankekonsortiolle myönnetyn valtionavustuksen / valtion erityisavustuksen VN/7599/2019 ”Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomaisen osaamiskeskuksen rahoittaminen / toimintakausi 2022-2023 (28.2.2024)” – (jäljempänä KEINO) käytöstä laadittujen kustannustilitysten oikeellisuuden arvioinnissa, eikä se välttämättä sovi muuhun tarkoitukseen.

Hankekonsortion jäseninä ovat olleet Motiva Oy (jäljempänä ”toimeksiantaja”), VTT Oy, Hansel Oy, Suomen Ympäristökeskus (jäljempänä SYKE) ja Innovaatorahoituskeskus Business Finland (jäljempänä Business Finland). Hankekoordinaattorina on toiminut Motiva Oy.

### Tarkastustoimenpiteet ovat kohdistuneet valtion erityisavustuksen VN/7599/2019 alla lueteltuihin rahoituspäätöksiin:

- Rahoituspäätöksellä (VN/7599/2019-TEM-43, 9.2.2022) KEINO-hankkeen V-VI toimintakaudelle on myönnetty rahoitusta yhteensä **3.800.000 euroa** ajalle 1.3.2022 – 28.2.2024. Samalla päätöksellä rahoitus on allokoitu organisaatiokohtaisesti ajalle 1.3.2022-28.2.2023.
- Rahoituspäätöksellä (VN/7599/2019-TEM-52, 16.6.2022) on myönnetty lisärahoitusta viestintää vahvistaviin toimiin **20.000,00 euroa**. Rahoitus on käytettävissä 28.2.2023 saakka.
- Päätöksellä (VN/7599/2019-TEM-64, 22.2.2023) valtionavustus on allokoitu organisaatiokohtaisesti ajalle 1.3.2023-29.2.2024. Allokoitu summa on sisältänyt 253.306,00 euroa toimintakaudelta 1.3.2022-28.2.2023 siirtynyttä valtioavustusta, jonka käyttöaikaa on jatkettu 29.2.2024 saakka.
- Päätöksellä (VN/7599/2019-TEM-82, 12.9.2023) on myönnetty vuoden 2021 talousarvion momentilta 28.70.05.1 kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomaisen osaamiskeskuksen KEINOn toimintaan enintään **60.000,00 euroa** käytettäväksi kestävien ja innovatiivisten hankintojen riskien jakamisen toimintamallien kehittämiseen ja käyttöönottoon. Avustus on ollut käytettävissä 31.12.2023 saakka.
- Päätöksellä (VN/7599/2019-TEM-85, 30.11.2023) on myönnetty käyttöajan pidennys rahoituspäätöksen VN/7599/2019-TEM-43 (25.2.2022) mukaiselle rahoitukselle siten, että se on käytettävissä enintään 30.9.2024 saakka.
- Päätöksellä (VN/7599/2019-TEM-87, 28.5.2024) 29.2.2024 päättyneeltä toimintakaudelta jäänyt 247.131 euroa on allokoitu uudelleen toimintaan aikavälillä 1.3.2024-30.9.2024. Valtionavustusta voi kuitenkin käyttää 31.12.2024 asti Motivan koordinoimaan tilintarkastukseen.

Edellä yksilöityjen rahoituspäätösten perusteella KEINO-hankkeen V-VI toimikaudella on ollut valtion erityisavustusta käytettävissä yhteensä **3.880.000 euroa**. Kustannustilitysten mukaiset yhteenlasketut kustannukset ajalla 1.3.2022 – 30.9.2024 ovat olleet **3.892.820 euroa**. Omarahoitusosuudet kustannuksista ovat yhteensä **12.820 euroa**.



Tämä raportti on tarkoitettu yksinomaan toimeksiantajalle ja rahoittajalle eikä muiden osapuolten pidä käyttää sitä eikä sitä pidä luovuttaa muille osapuolille. Rahoittajalla on kuitenkin oikeus luovuttaa tämä raportti muille viranomaisille avustuksen valvontaa varten.

### **Toimeksiantajan velvollisuudet**

Toimeksiantaja vastaa valtion erityisavustuksen käytön raportoinnista sekä oikeellisesta käytöstä.

### **Toimeksiannon suorittajan velvollisuudet**

Olemme suorittaneet erikseen sovittuja toimenpiteitä koskevan toimeksiannon kansainvälisen liitännäispalvelustandardin (ISRS) 4400 *Erikseen sovittuja toimenpiteitä koskevat toimeksiannot* mukaisesti. Erikseen sovittuja toimenpiteitä koskevassa toimeksiannossa suoritamme toimeksiantajan (Motiva Oy) kanssa sovitut toimenpiteet ja raportoimme havainnot, jotka ovat suoritettujen erikseen sovittujen toimenpiteiden faktisia tuloksia. Emme ota kantaa erikseen sovittujen toimenpiteiden asianmukaisuuteen.

Tämä erikseen sovittuja toimenpiteitä koskeva toimeksianto ei ole varmennustoimeksianto. Näin ollen emme anna lausuntoa emmekä esitä varmennusjohtopäätöstä. Jos olisimme suorittaneet lisätoimenpiteitä, tietoomme olisi saattanut tulla muita seikkoja, joista olisi raportoitu.

#### *Ammatillinen etiikka ja laadunvalvonta*

Olemme riippumattomia toimeksiantajasta niiden Suomessa noudatettavien eettisten vaatimusten mukaisesti, jotka koskevat suorittamaamme toimeksiantoa ja olemme täyttäneet muut näiden vaatimusten mukaiset eettiset velvollisuutemme.

Tilintarkastusyhteisömme soveltaa kansainvälistä laadunhallintastandardia ISQM 1, jonka mukaan tilintarkastusyhteisön on suunniteltava, otettava käyttöön ja pidettävä toiminnassa laadunhallintajärjestelmä, mukaan lukien eettisten vaatimusten, ammatillisten standardien sekä sovellettavien säädöksiin ja määräyksiin perustuvien vaatimusten noudattamista koskevat toimintaperiaatteet tai menettelytavat.

### **Toimenpiteet ja havainnot**

Olemme suorittaneet jäljempänä kuvatut erikseen sovitut toimenpiteet, jotka liittyvät rahoittajan edellä mainitulle hankekonsortiolle myöntämään valtion erityisavustukseen VN/7599/2019 sekä hankekonsortion jäsenkohtaisiin kustannustilityksiin avustuksen käytöstä ajalta 1.3.2022 - 30.9.2024.

Seuraavat toimenpiteet on suoritettu yksinomaan siksi, että TEM voisi niiden perusteella arvioida kustannustilitysten oikeellisuutta:

#### **1. Toimenpide (hankekulujen seuranta)**

Hankimme käyttöömme hankekonsortion jäsenkohtaiset kustannustilitykset ja erittelyt hankkeelle tilitetyistä kustannuksista. Selvitimme haastattelemalla konsortion jäsenten edustajia ja havainnoimalla tarkastukseen toimitettua aineistoa, miten konsortion jäsenet ovat järjestäneet hankkeen kulujen seurannan. Vertasimme kustannustilityksellä esitettyjen kustannusten vastaavuutta avustuksen saajien kirjanpitoon. Tarkastimme lisäksi, että kustannustilitykset on laadittu olennaisilta osin ministeriön antamien ohjeiden mukaisesti.

#### **2. Toimenpide (henkilöstömenot)**

Tilitettyjen henkilöstömenojen osalta vertasimme kustannustilitykseen sisältyvän Henkilöstökuluselvityslomakkeen Henkilökulut yhteensä -sarakkeessa ilmoitettua summaa rahoituksen saajien palkka- ja työaikakirjanpitoon. Haastattelimme sähköpostilla jokaisen konsortion jäsenen edustajaa selvittääksemme, millaisia laskentaperiaatteita on käytetty tilitettävien henkilöstömenojen laskennassa. Tilitetyistä henkilöstömenoista tarkastettiin vähintään 30 prosenttia.

### 3. Toimenpide (muut kulut)

Muiden kustannuslajien osalta arvioimme:

- a) onko kirjaukselle asianmukaiset perusteet, kuten ostolasku tms. dokumentti
- b) ovatko ne hankkeen kestoaikana suoriteperusteisesti syntyneitä ja hankkeelle kuuluvia hyväksyttäviä kustannuksia
- c) ovatko ne maksettu
- d) ovatko ne asiallisesti hyväksytyjä

Kustakin hankkeelle tilitetystä kustannuslajista (palvelujen ostot, aineet, tarvikkeet ja tavarat, vuokrat, investointimenot sekä muut menot) tarkastettiin vähintään 30 prosenttia.

### 4. Toimenpide (muut tuotot)

Selvitimme haastattelemalla konsortion jäsenten edustajia, onko samoihin kustannuksiin saatu muuta julkista tukea tai muita tuottoja.

**Havaintomme ovat seuraavat:**

#### Motiva Oy

Motiva Oy:llä on ollut käytettävissä KEINO-hankkeen V-VI toimintakaudella valtionavustusta yhteensä 1.908.810 euroa. Kustannustilityksillä esitetyt kustannukset ovat yhteensä 1.927.473 euroa. Omarahoitusosuus kustannuksista on 12.631 euroa.

#### 1. Toimenpiteen havainnot (hankekulujen seuranta)

Yhteisöllä on ollut käytössä erillinen projektikirjanpito projekteista aiheutuneiden kustannusten seurantaan varten. Projektikirjanpito muodostuu useista alaprojekteista. Kustannustilityksellä esitetyt menot perustuvat projektien kirjanpitoon lukuun ottamatta palkkojen perusteella laskettua sivu- ja yleiskuluerrointa, joka on lisätty kustannustilitykselle. Kustannuksiin sisältyy arvonlisävero 361.950 euroa verokannalla 24 % ja 10.451 euroa verokannalla 25,5 %.

#### 2. Toimenpiteen havainnot (henkilöstömenot)

Hankkeelle raportoidut henkilöstökulut perustuvat avustuksen saajan työajanseurantaan, jossa seurataan työntekijöiden kokonaistyötunteja sekä projektitunteja. Palkkakustannukset kohdistetaan kuukausittain projektin kustannuspaikalle. Palkkakustannukset muodostuvat kuukausipalkasta luontoisetuineen, joka on jaettu 158:lla ja kerrottu projektille tehdyillä työtunneilla. Suorien palkkakustannusten päälle on lisätty sivu- ja yleiskuluja 200 prosenttia<sup>1</sup>. Tilitetyt palkat täsmäsivät avustuksen saajan palkka- ja työaikakirjanpitoon.

#### 3. Toimenpiteen havainnot (muut kulut)

Palvelujen ostoihin sisältyy mm. ICT-järjestelmiin ja asiantuntijapalveluihin liittyviä kuluja. Tarkastettujen kulujen osalta todettiin, että niille on asianmukaiset perusteet, ne ovat hankkeen kestoaikana suoriteperusteisesti syntyneitä ja hankkeelle kuuluvia hyväksyttäviä kustannuksia. Kulut olivat maksettuja ja asianmukaisesti hyväksytyjä.

Muutosagenteille maksetut avustukset on valtionavustusselvityksellä esitetty omana eränään. Kirjanpidossa avustukset on käsitelty taseen läpikulkuerinä (ei tuloslaskelmassa tuottoina ja kuluina).

Rahoituspäätöksellä (VN/7599/2019-TEM-43, 9.2.2022) muutosagenttitoiminnalle on jaettu käytettäväksi KEINO-hankkeen V-VI toimintakaudelle valtionavustusta yhteensä 615.000 euroa. Muutosagenteille on jaettu





hankkeen aikana yhteensä 571.974 euroa. Olemme tarkastaneet, että vähintään 30 prosenttia jaetuksi ilmoitetuista varoista on maksettu. Lisäksi olemme tarkastaneet, että Motivan ja muutosagenttien välille on luotu sopimus päätöksen VN/7599/2019-TEM-43 (9.2.2022) mukaisesti avustuksen käytöstä, valvonnasta ja ehdoista.

Havaintona toteamme, että vähintään 30 prosenttia muutosagenteille ilmoitetuista maksuista on maksettu. V-toimintakaudelta emme saaneet tarkastukseen ekosysteemikaupunkitoimintaa koskevia sopimuksia. VI-toimintakaudella kahden aluetoimijan (Awellcar ja Novice) kanssa tehdyistä sopimuksista puuttuu jaettava summa, ja yhden aluetoimijan (Hankintajuristit) kanssa tehdyssä sopimuksessa jaettavaksi summaksi on kirjoitettu 5.000 euroa Pohjois-Karjalalle ja 5.000 euroa Pohjois-Savolle, vaikka rahoituspäätöksen mukainen summa on ollut 10.000 euroa kummallekin. Rahaa on kuitenkin jaettu rahoituspäätöksen mukaisesti 10.000 euroa kummallekin.

#### 4. Toimenpiteen havainnot (muut tuotot)

Saamamme tiedon mukaan hankkeelle ei ole saatu muuta julkista rahoitusta tai muita tuottoja.

### **VTT Oy**

VTT:llä on ollut käytettävissä KEINO-hankkeen V-VI toimintakaudella valtionavustusta yhteensä 362.397 euroa. Kustannustilityksillä esitetyt kustannukset ovat yhteensä 357.312 euroa. Omarahoitusosuus kustannuksista on 0 euroa. Kustannustilityksellä on esitetty tuottona ainoastaan kustannuksia vastaava määrä. Avustusta jäi käyttämättä 5.085 euroa.

#### 1. Toimenpiteen havainnot (hankekulujen seuranta)

VTT Oy:llä on ollut käytössä erillinen projektkirjanpito ja työajanseuranta projektista aiheutuneiden kustannusten seurantaan varten. Kustannustilityksellä esitetyt menot perustuvat projektin kirjanpitoon.

#### 2. Toimenpiteen havainnot (henkilöstömenot)

Projektille tilitettyihin henkilöstömenoihin sisältyvät palkat on laskettu kuukausipalkasta, joka on jaettu 158:lla ja kerrottu projektille tehdyillä työtunneilla. Henkilökustannuslisä on ollut 60 prosenttia vuosina 2022 ja 2023. Vuonna 2024 henkilökustannuslisä on ollut 61 prosenttia.

#### 3. Toimenpiteen havainnot (muut kulut)

Palvelujen ostoihin sisältyy mm. matkustuskustannuksia. Tarkastettujen kulujen osalta todettiin, että niille on asianmukaiset perusteet, ne ovat hankkeen kestoajana suoriteperusteisesti syntyneitä ja hankkeelle kuuluvia hyväksyttäviä kustannuksia. Kulut olivat maksettuja ja asianmukaisesti hyväksytyjä.

Muihin menoihin sisältyy yleiskustannuksia sekä teknologia-alusta- ja tutkimusinfrastruktuurikustannuksia. Yleiskustannukset on laskettu kertomalla palkka- ja henkilösivukulut yleiskustannusprosentilla. Vuoteen 2022 kohdistuneissa kuluissa yleiskustannusprosenttina on käytetty 99 %, vuoteen 2023 kohdistuneissa kuluissa 107 % ja vuoteen 2024 kohdistuneissa kuluissa 116 %.<sup>1</sup> Teknologia-alusta- ja tutkimusinfrastruktuurikustannukset on kohdistettu projektille periaatteella sovittu tuntihinta\*projektityötunnit. Sovittu tuntihinta on ollut 2 euroa/tunti vuonna 2022 ja 3,5 euroa/tunti vuonna 2023. Vuonna 2024 tuntihinta on ollut 3 euroa/tunti.

#### 4. Toimenpiteen havainnot (muut tuotot)

Saamamme tiedon mukaan hankkeelle ei ole saatu muuta julkista rahoitusta tai muita tuottoja.

## **Hansel Oy**

Hansel Oy:llä on ollut käytettävissä KEINO-hankkeen V-VI toimintakaudella valtionavustusta yhteensä 424.630 euroa. Summa sisältää KIRI (riskien jakamisen toimintamallit) -lisärahoitusta 6.000 euroa. Kustannustilityksillä esitetyt kustannukset ovat yhteensä 424.630 euroa. Omarahoitusosuus kustannuksista on 0 euroa.

### 1. Toimenpiteen havainnot (hankekulujen seuranta)

Hansel Oy:ssä projektin kustannuksia on hallittu ja seurattu yhtiön taloushallintojärjestelmässä. Työajanseuranta on järjestetty taloushallintajärjestelmästä erillisessä projektinhallintajärjestelmässä.

Hansel Oy on raportoinut kustannustilityksessä investointimenoina ohjelmistovuokria (Howspace Oy).

### 2. Toimenpiteen havainnot (henkilöstömenot)

Saamamme selvityksen mukaan kaikkien projektiin osallistuneiden henkilöiden osalta on käytetty samaa päiväkohtaista veloitussummaa, joka on 600 euroa/päivä eli 85,71 euroa/tunti. Veloituspäivään sisältyy 7 tuntia. Edellä mainittu veloitussumma on kerrottu projektiin käytetyllä työajalla.<sup>2</sup>

### 3. Toimenpiteen havainnot (muut kulut)

Raportoituihin palvelujen ostoihin sisältyy pieni osuus (3,4 %) arvonlisäverosta, joka kohdistuu yleiskuluihin verottajan antaman ennakkoratkaisun (19.5.2020) mukaisesti.

Palvelujen ostoihin sisältyy pääasiassa ICT-kehittämiskuluja (XVT Research Oy) sekä IT käyttöpalvelua ja -tukea (Inclus Oy). Hansel on raportoinut 10.000 euroa Hankintapulssi -projektin kustannuksia hankekumppanilta SYKE. Tuottoja ei ole vähennetty SYKE:n tilityksellä kuluista.

### 4. Toimenpiteen havainnot (muut tuotot)

Saamamme tiedon mukaan hankkeelle ei ole saatu muuta julkista rahoitusta tai muita tuottoja.

## **SYKE**

SYKE:llä on ollut käytettävissä KEINO-hankkeen V-VI toimintakaudella valtionavustusta yhteensä 252.007 euroa. Kustannustilityksellä esitetyt kustannukset ovat yhteensä 252.196 euroa. Omarahoitusosuus kustannuksista on 189 euroa. Tilityksellä ei ole erikseen esitetty tuottojen määrää, mutta avustusta käytettiin koko myönnetty määrä.

### 1. Toimenpiteen havainnot (hankekulujen seuranta)

Yhteisöllä on ollut käytössä erillinen projektikirjanpito projektista aiheutuneiden kustannusten seurantaan varten. Kustannustilityksellä esitetyt menot perustuvat projektin kirjanpitoon.

### 2. Toimenpiteen havainnot (henkilöstömenot)

Hankkeelle raportoidut henkilöstökulut perustuvat avustuksen saajan työajanseurantaan, jossa seurataan työntekijöiden kokonaistyötunteja sekä projektitunteja. Palkkakustannukset kohdistetaan kuukausittain projektin kustannuspaikalle jakamalla kokonaispalkka kokonaistunneilla, ja kertomalla projektille tehdyillä tunneilla. Tilitetyt palkat täsmäsivät avustuksen saajan palkka- ja työaikakirjanpitoon. Palkkakustannusten lisäksi projektille on tilitetty henkilöstökuluina henkilösivukuluja, joiden laskentaperuste on ollut 48 prosenttia palkkakustannuksista hankeajalta 3/2022-10/2023 ja 51 prosenttia palkkakustannuksista hankeajalta 11/2023-9/2024. Lisäksi projektille on tilitetty henkilöstökuluina yleiskuluja, joiden laskentaperuste on ollut 66 prosenttia palkkojen ja henkilösivukulujen yhteissummasta hankeajalta 3/2022-10/2023 ja 65 prosenttia palkkojen ja henkilösivukulujen yhteissummasta hankeajalta 11/2023-9/2024.<sup>1</sup>

### 3. Toimenpiteen havainnot (muut kulut)

Palvelujen ostoihin sisältyy mm. Ytekki Oy:n lasku Keino kiertotalousakatemiaan liittyvistä asiantuntijapalveluista (42 h). Tarkastettujen kulujen osalta todettiin, että niille on asianmukaiset perusteet, ne ovat hankkeen kestoaikana suoriteperusteisesti syntyneitä ja hankkeelle kuuluvia hyväksyttäviä kustannuksia. Tarkastetut kulut olivat maksettuja ja asianmukaisesti hyväksytyjä.

Muihin menoihin sisältyy mm. Pariisin OECD-konferenssiin osallistuneen henkilön päivärahakustannukset. Tarkastettujen kulujen osalta todettiin, että niille on asianmukaiset perusteet, ne ovat hankkeen kestoaikana suoriteperusteisesti syntyneitä ja hankkeelle kuuluvia hyväksyttäviä kustannuksia. Tarkastetut kulut olivat maksettuja ja asianmukaisesti hyväksytyjä.

### 4. Toimenpiteen havainnot (muut tuotot)

Saamamme tiedon mukaan hankkeelle ei ole saatu muuta julkista rahoitusta tai muita tuottoja.

## **Business Finland**

Business Finlandilla on ollut käytettävissä KEINO-hankkeen V-VI toimintakaudella valtionavustusta yhteensä 360.182 euroa. Kustannustilityksillä esitetyt kustannukset ovat yhteensä 359.235,98 euroa. Omarahoitusosuus kustannuksista on 0 euroa. Avustusta jäi käyttämättä 946,02 euroa.

### 1. Toimenpiteen havainnot (hankekulujen seuranta)

Yhteisöllä on ollut käytössä erillinen projektikirjanpito projektista aiheutuneiden kustannusten seurantaan varten. Kustannustilityksellä esitetyt menot perustuvat projektin kirjanpitoon.

### 2. Toimenpiteen havainnot (henkilöstömenot)

Hankkeelle raportoidut henkilöstökulut perustuvat avustuksen saajan työajanseurantaan Kieku-järjestelmässä, jossa seurataan työntekijöiden kokonaistyötunteja sekä projektitunteja. Palkkakustannukset kohdistetaan kuukausittain projektin kustannuspaikalle prosenttiosuutena kuukauden maksetusta kokonaispalkasta. Järjestelmä laskee projektin osuuden palkasta kokonaistuntien ja projektituntien suhteessa.

### 3. Toimenpiteen havainnot (muut kulut)

Palvelujen ostoihin sisältyy mm. toimittajatutka-palvelun sovelluksen kehittämisestä aiheutuneita kustannuksia (toimittajat HeadAI ja TwoDay). Tarkastettujen kulujen osalta todettiin, että niille on asianmukaiset perusteet, ne ovat hankkeen kestoaikana suoriteperusteisesti syntyneitä ja hankkeelle kuuluvia hyväksyttäviä kustannuksia. Tarkastetut kulut olivat maksettuja ja asianmukaisesti hyväksytyjä.

Muihin menoihin sisältyy ainoastaan yksi kululasku, joka on pääsylippu Slush 2023 -tapahtumaan. Kulu on hankkeen kestoaikana suoriteperusteisesti syntynyt, maksettu ja asianmukaisesti hyväksytty. Muita menoja ei ole eritelty kustannustilityksellä.

### 4. Toimenpiteen havainnot (muut tuotot)

Saamamme tiedon mukaan hankkeelle ei ole saatu muuta julkista rahoitusta tai muita tuottoja.

Helsingissä 13. päivänä joulukuuta 2024

Oy Tuokko Ltd  
Tilintarkastusyhteisö

[allekirjoitettu sähköisesti]

Janne Elo  
KHT

---

<sup>1</sup> Avustuspäätöksen (TEM-43) mukaan yleiskustannusten on oltava hankkeen kokonaiskustannusarvion mukaisia. Avustuspäätöksen (TEM-64) liitteessä 5 "Valtionavustuspäätöksen muut ehdot ja tekniset ohjeet" yleiskuluista sanotaan seuraavaa: *"Hankkeeseen liittyvät välilliset kustannukset - - ovat hyväksyttäviä kustannuksia vain kun ne aiheutuvat suoraan hankkeesta. Näiden kulujen kirjaamisessa ei saa käyttää prosenttiosuuksia tai kertoimia, vaan kulujen kohdistumisesta hankkeelle on oltava selkeät laskentaperusteet."* Avustuspäätöksen ehdot yleiskulujen hyväksyttävyydestä ovat käsityksemme mukaan ristiriitaiset.

<sup>2</sup> Avustuspäätöksen mukaan henkilöstökustannuksista hankkeen välittömiksi kustannuksiksi katsotaan osaamiskeskushanketta varten palkattujen työntekijöiden kustannukset sekä muiden työntekijöiden osalta sellaiset kustannukset, joista rahoituksen saaja osoittaa luotettavasti esim. työajanseurannan avulla työpanoksen kohdistumisesta hankkeelle. Päätöksen liitteessä 2 Valtionavustuspäätöksen muut ehdot ja tekniset ohjeet" palkoista sanotaan seuraavaa: *"Hyväksyttäviä kustannuksia ovat toteuttajan henkilöstön ennakonpidätyksenalaiset rahapalkat. Mikäli henkilö työskentelee hankkeessa osan työajastaan, hyväksytään tehdyn (tehollisen) työajan mukaan laskettu osuus maksetusta palkasta."* Käsityksemme mukaan tilittävät palkkakustannukset eivät voi perustua kiinteään päivä- tai tuntihintaan, vaan niiden tulisi perustua todellisiin maksettuihin palkkoihin.

Oy Tuokko Ltd

Osoite: Paciuksenkatu 25, 00270 Helsinki

Y-tunnus: 1731049-4

Kotipaikka: Helsinki



**SIGNATURES****ALLEKIRJOITUKSET****UNDERSKRIFTER****SIGNATURER****UNDERSKRIFTER**

This documents contains 7 pages before this page

Tämä asiakirja sisältää 7 sivua ennen tätä sivua

Detta dokument innehåller 7 sidor före denna sida

Dokumentet inneholder 7 sider før denne siden

Dette dokument indeholder 7 sider før denne side

**JANNE KARI ILARI ELO**

**Oy Tuokko Ltd, FI17310494, Paciuksenkatu 25, 00270, Helsinki**

3aef8eec-05cc-4142-aa10-2f6109a1c945 - 2024-12-13 10:45:12 UTC +02:00

BankID / MobileID - b29f4295-022d-4d95-a600-f5dfbe0a6562 - FI

Authority to sign - Asemavaltuutus - Ställningsfullmakt - Autoritet til å signere - Myndighed til at underskrive

authority to sign

asemavaltuutus

ställningsfullmakt

autoritet til å signere

myndighed til at underskrive

representative

nimenkirjoitusoikeus

firmateckningsrätt

representant

repræsentant

custodial

huoltaja/edunvalvoja

förvaltare

foresatte/verge

frihedsberøvende