

Kohti vaikuttavia julkisia hankintoja

Hankinta-Suomi-toimenpideohjelman
loppuraportti 2020–2023



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET

KUNTA
LIITTO | Kommun-
förbundet



Esipuhe.....	3
Kohti vaikuttavia julkisia hankintoja.....	4
Kehittämisohjelmalle oli tarve	6
Hankinta-Suomi pohjaa uusiin kyvykkyyksiin ja mahdollisuuksiin.....	7
Hankinta-Suomen toimintamalli ja toteutus.....	8
Yhteistyön ja joukkoistamisen malli	8
Julkisten hankintojen strategian sisältö	14
Strategiaa toimeenpaneavat teemaryhmät.....	18
Strategian toimeenpanon viestintä	21
Millaisia tuotoksia ja tapahtumia Hankinta-Suomessa toteutettiin?	23
Teemaryhmien tuotokset	24
Hankintojen vaikuttavuuden edistäminen tapahtumilla	41
Verkostot, oppimisklinikat ja mentorointiohjelma vahvistamaan hankintaosaamista.....	43

Mitä ovat Hankinta-Suomen vaikutukset ja hyödyt?	46
Toimintamallin onnistuminen	49
Tuotosten onnistuminen	56
Ohjelman vaikuttavuus	60
Tarjoajien osuus ohjelman työssä.....	65
Hankinta-Suomi lukuina ja tuloksina.....	67
Hankinta-Suomi tiivistetysti	68
Loppusanat	69

Loppuraportin ovat laatineet Hankinta-Suomen ohjelmajohtoon ydinhenkilöt, joiden lisäksi suuren työn raportin koostamiseksi teki korkeakouluharjoittelija Jenna Rautio.

ISBN: 978-952-367-668-8
CC BY-NC-ND 4.0

Esipuhe

Hankinta-Suomi-toimenpideohjelman ensimmäinen toimintakausi alkoi syksyllä 2019 ja päättyi vuoden 2023 lopussa. Ohjelma kokosi yhteen valtavan määrän hankinta-ammattilaisia ja julkisista hankinnoista kiinnostuneita. Hankinta-Suomi on yhtä kuin yhteistyöhön osallistuneet ihmiset. Siksi tämä esipuhe haluttiin koota toimenpideohjelman loppukyselyyn saaduista näkemyksistä.

”Pidän Hankinta-Suomea ainutlaatuisena ja erinomaisena hankkeena ja olen pystynyt vaikuttamaan monipuolisesti julkisten hankintojen kansalliseen kehittämiseen verkostojen kautta.”

”Toivon, että olen pystynyt tuomaan lisäarvoa keskusteluun ja vaikuttamaan julkisten hankintojen kansalliseen kehittämiseen sekä Hankinta-Suomen kautta että myös erilaisissa markkinavuoropuheluissa julkisen sektorin toimijoiden kanssa.”

”Det är jätte intressant att titta in i utvecklingen på upphandlingsområdet i landet.”

”Olemme pystyneet hyödyntämään Hankinta-Suomessa laadittuja ohjeistuksia myös organisaatiotasolla.”

”Olen saanut paljon hyödyllistä tietoa ja valmiita materiaaleja hankintayksikössämme hyödynnettäväksi Hankinta-Suomen materiaaleista.”

”Olemme vähintään tarkastelleet ja peilanneet nykyisiin ohjeisiin ja linjauksiin suurinta osaa Hankinta-Suomen yhteydessä laadittuja oppaita yms., mutta ottaneet niitä myös hyvinkin suoraan käyttöön, mm. varautuminen hankinnoissa ja Julkisten hankintojen strategisen johtamisen parhaat käytännöt. Olemme siis saaneet ihan selkeää hyötyä Hankinta-Suomesta. Tämä ja muutkin hankintoihin liittyvät verkostot [...] vahvistavat osaamistamme ja tuovat uutta hyödyllistä tietoa lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä.”

”On päässyt kuulemaan todella hyviä luennoitsijoita ja toisaalta saanut kuulla miten asioita on tehty muualla. Hankinta-Suomi on tuonut pienempienkin hankintayksiköiden hankkijat kuulolle. Verkostoituminen ja uusimman tiedon saanti mielekkäässä muodossa on ihan parasta antia.”

”Syysseminaari oli hienosti järjestetty tapahtuma.”

”Webinaarit eivät ole olleet pelkästään mitään ”kalvosulkeisia” vaan myöskin keskustelua positiivisella tavalla.”

”Hyvinvointialueiden hankinnoista vastaavien verkoston kautta olemme saaneet tietoa muiden alueiden hankintatoimien rakentumisesta ja tässä suhteessa verkosto on tarjonnut arvokasta tietoa verrokeistamme.”

”Monet kehityshankkeet ovat menneet Hankinta-Suomen myötä harppauksittain eteenpäin”

”Erityisesti toivon, että toiminta jatkuu.”

”Ensimmäinen ohjelmakausi vaikuttaa hyvin onnistuneelta, enkä ehkä lähtisi radikaalisti muuttamaan hyväksi havaittua konseptia.”

”Toivon, että Hankinta-Suomen toisella ohjelmakaudella pystyttäisiin edistämään hankintojen strategisen merkityksen ymmärtämistä ja hankintojen ammattimaista johtamista sekä toisaalta myös käytännön hankintojen entistä parempaa toteuttamista.”

28.6.2024

Hankinta-Suomi

Kohti vaikuttavia julkisia hankintoja

Julkiset hankinnat – tavarat, palvelut ja urakat – vaikuttavat yhteiskunnassamme kaikkien elämään. Siksi hankintojen kehittämiseen tarvitaan toimivaa yhteistyötä. Hankinta-Suomi on ollut poikkihallinnollinen toimintamalli, jonka tavoitteena on ollut koota julkisten hankintojen tekeminen ja kehittäminen yhden sateenvarjon alle. Uudenlainen yhteistyö eri ministeriöiden, kuntasektorin ja valtiollisten toimijoiden välillä on edistänyt keskinäistä synergiaa ja hankintojen vaikuttavuutta. Hankinta-Suomi on helpottanut myös EU-velvoitteiden mukaista seuranta- ja raportointia.



KOHTI VAIKUTTAVIA JULKISIA HANKINTOJA

Julkisten hankintojen volyymi on Suomessa vuositasolla arvioituna noin [45 miljardia euroa](#), joten hankintakokonaisuuden kehittäminen tuo merkittäviä mahdollisuuksia paitsi julkisen talouden kestävyuden parantamiseen myös yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämiseen.

Kehittämisen tarve ja mahdollisuudet huomioitiin EU:n komission lokakuussa 2017 julkaisemassa [aloitteessa](#) sekä OECD:n [selvityksessä](#) vuoden 2019 alkupuolella. Pääministeri Sanna Marinin (2019–2023) [hallitusohjelmassa](#) ”Osallistava ja osaava Suomi” julkisille hankinnoille asetettiin lukuisia tavoitteita.

Julkisten hankintojen tavoitteet Osallistava ja osaava Suomi -hallitusohjelmassa

- » hankintojen tehostaminen
- » kestävä kehitys
- » innovaatiot
- » ilmastotavoitteet
- » sosiaaliset näkökohdat
- » osaamisen kehittäminen
- » parhaiden käytäntöjen levittäminen
- » ympäristönäkökohdat
- » sosiaalinen työllistäminen
- » kotimaisen ruoan asema
- » teknologinen kehitys
- » elinkaaritaloudellisuus
- » laatu
- » vastuullisuus
- » kaksikielisyys

HANKINTA-SUOMESTA SANOTTUA

”Yleinen tietämys ja ymmärrys julkisista hankinnoista ja niiden vaikuttavuudesta on varmaan kasvanut, toivottavasti tuo jatkossa helpotusta ja malleja myös itse käytännön prosesseihin.”

Kehittämishjelmalle oli tarve

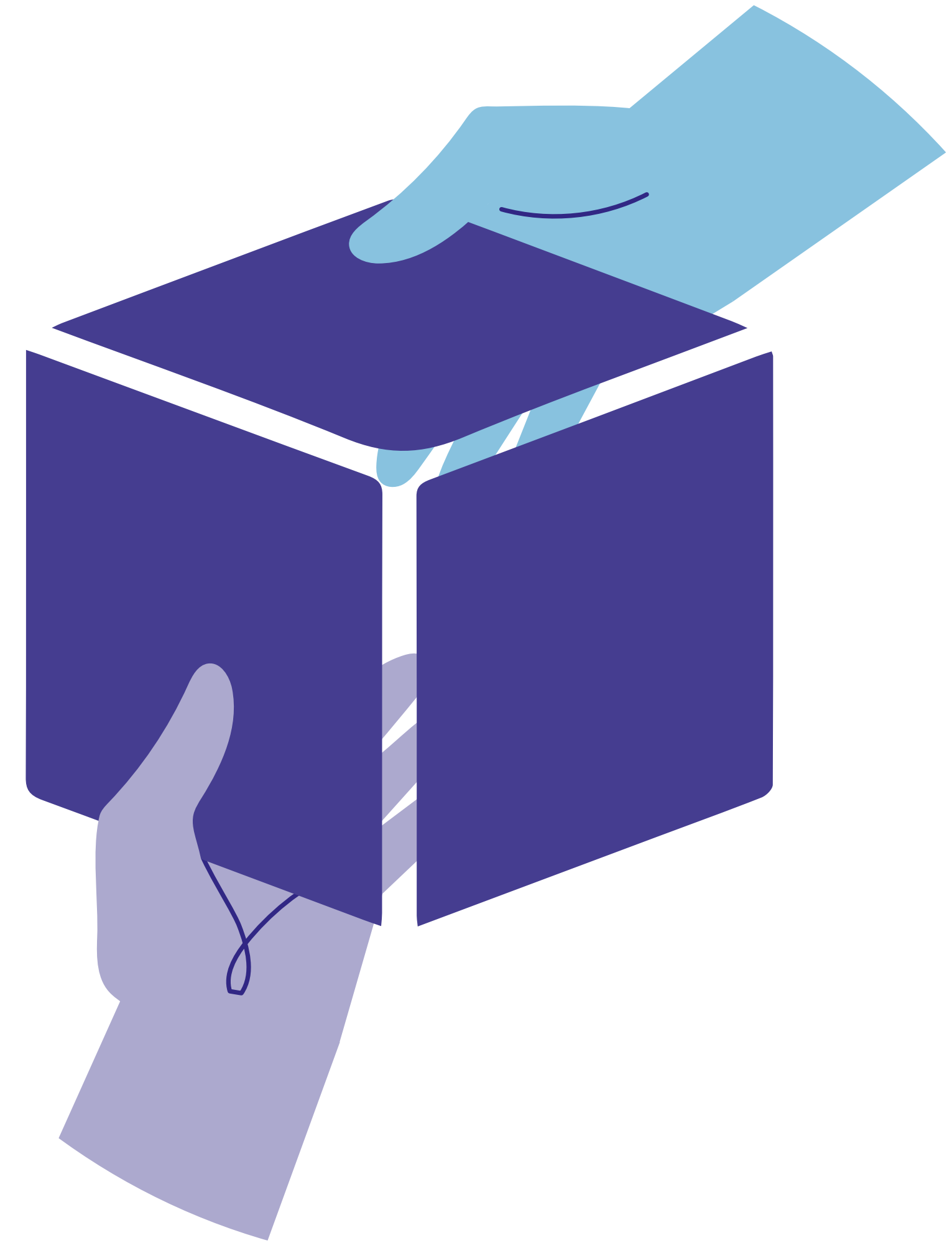
Hallitusohjelman tavoitteiden toimeenpanemiseksi oli tarve poikkihallinnolliselle ohjelmalle, jonka kehittämiseen haluttiin saada mukaan kaikki relevantit tahot. Lisäksi tärkeimmät toimenpiteet hankintojen vaikuttavuuden edistämiseksi haluttiin tunnistaa myös hallitusohjelmaa laajemmin.

Hankintojen vaikuttavuuden edistämiseen ja sillojen purkamiseksi tarvittiin uudenlaista yhteistyötä sekä ministeriöiden välillä että kuntasektorin ja valtion toimijoiden kesken. Lisäksi hankintayksiköissä nähtiin tarve osallistaa organisaatioiden johtoa vahvemmin hankintojen kehittämiseen. Suurin lähentymisen tarve oli kuitenkin julkisten hankintojen ostajien ja myyjien välillä. Hankinnat ovat kahden kauppa ja niissä on vaikea onnistua ilman sujuvaa kumppanuutta.

**Siilojen purkamiseksi tarvitaan uudenlaista yhteistyötä.
Hankinnat ovat kahden kauppa – niissä on vaikea onnistua
ilman sujuvaa kumppanuutta.**

Kansallisten tarpeiden lisäksi EU:n hankintadirektiivit velvoittavat jäsenmaita raportoimaan EU:n komissiolle julkisten hankintojen kehittymisestä. Toimenpideohjelma nähtiinkin tarpeelliseksi myös siksi, että tehtyjä toimenpiteitä ja saavutettuja tavoitteita voidaan seurata ja raportoida EU:n veloitteen mukaisesti.

EU:n ja hallitusohjelman lisäksi Hankinta-Suomi-ohjelmassa haluttiin huomioida myös kuntasektorin tavoitteet ja tarjoajien näkemykset. Siksi tavoitteiden asettaminen tehtiin organisaatorajat ylittävänä ja koko maan läpileikkaavana yhteistyönä. Laaja, kaikki relevantit tahot tavoitettava aktiivinen yhteistyö oli keino saavuttaa toivottu systeeminen muutos Suomen julkisten hankintojen kehittämisen kentällä.



Hankinta-Suomi pohjaa uusiin kyvykkyyksiin ja mahdollisuuksiin

Hankinta-Suomen toimintamallissa yhtenä keskeisenä lähtökohtana oli, että julkisiin hankintoihin liittyviä erilaisia kehittämistarpeita ei ole mahdollista edistää pelkästään lainsäädännön keinoin. Vaadittavaa muutosta ajateltiin voitavan tukea parhaiten panostamalla uusien kyvykkyyksien kehittämiseen ja tarjoamalla eri toimijoille mahdollisuuksia vertaisoppimiseen.

Aiemmin julkisia hankintoja oli kehitetty yksittäisinä määräaikaisina hankkeina, joista puuttui keskinäinen synergia hyötyjen laajempaan levittämiseen. Hankinta-Suomi-ohjelman avulla haluttiin koota julkisten hankintojen kehittäminen yhden sateenvarjon alle. Sen tavoitteena oli edistää julkisen talouden kestävyyttä ja julkisten hankintojen yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Hankinta-Suomi kokoaa julkisten hankintojen monenlaisen tekemisen ja kehittämisen yhden sateenvarjon alle.

Edellisellä hallituskaudella oli perustettu konsortio KEINO-osaamiskeskus, jonka tehtävänä oli kehittää kestäviä ja innovatiivisia julkisia hankintoja. Hankinta-Suomen avulla pyrittiin asettamaan laajempia yhteisiä tavoitteita ja varmistamaan, että kaikilla hankintayksiköillä on mahdollisuus kehittää omaa toimintaansa.

Kansallisen yhteistyön kehittämisen ajureina toimivat seuraavat tarpeet:

Hankintojen johtamisen parempi hyödyntäminen strategisena työkaluna organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisessa edellyttää johdon ja operatiivisen portaan aktiivisempaa yhteistyötä.

Laaja-alaisen yhteistyön käynnistäminen yritysten, asiantuntija-organisaatioiden sekä tutkijoiden kanssa.

Yhteistyön lisääminen valtionhallinnon, kuntasektorin ja muiden hankkijoiden välillä hankintaosaamisen jakamiseksi ja yhteisten tavoitteiden asettamiseksi sekä niihin sitoutumiseksi.

Ministeriöiden välisen yhteistyön lisääminen sillojen välttämiseksi julkisissa hankinnoissa, jotta eri hallinnonaloilla tehtävät toimenpiteet saadaan koordinoitua mahdollisimman hyvin.

Hankinta-Suomen toimintamalli ja toteutus

Yhteistyön ja joukkoistamisen malli

Hankinta-Suomi asetettiin 2019–2023 välille, ja sen kehittämistä johtivat yhdessä valtiovarainministeriö ja Suomen Kuntaliitto ry. Ohjelman valmisteluun osallistettiin asiantuntijoita ja toimijoita mm. kuntasektorilta, valtiohallinnosta sekä tarjoajien puolelta. Ensimmäinen kansallinen julkisten hankintojen strategia lanseerattiin syyskuussa 2020 Kuntamarkkinoilla.



HANKINTA-SUOMEN TOIMINTAMALLI JA TOTEUTUS

Julkisiin hankintoihin on viime vuosina kohdistunut runsaasti odotuksia. Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaan oli kirjattu 27 julkisiin hankintoihin liittyvää tavoitetta. Tämän lisäksi hankintayksiköissä, sekä valtiosektorilla että kunnissa, oli syntynyt omia hankintoihin liittyviä tavoitteita.

Ohjelman suunnittelu aloitettiin käymällä avoimia keskusteluja julkisten hankintojen asiantuntijoiden ja johtajien sekä eri sidosryhmien kanssa siitä, millaisille kehittämistoimille olisi tarvetta. Keskusteluissa tunnistettiin julkisiin hankintoihin liittyviä erilaisia muutos- ja kehittämistarpeita, joita ei voitu edistää pelkästään lainsäädännön keinoin, vaan julkisten hankintojen kehittäminen edellytti yhteistä suuntaa ja kansallista strategiaa sekä niiden pohjalta suunniteltuja tukitoimia.

Hankintoja ei voi edistää vain lainsäädännön keinoin, vaan tarvitaan myös yhteinen kansallinen strategia

Hankinta-Suomi [asetettiin](#) syyskuussa 2019 vuoden 2023 loppuun saakka. Valtiovarainministeriö pyysi Suomen Kuntaliitto ry:tä johtamaan ohjelmaa yhdessä ministeriön kanssa, jotta kuntasektori saataisiin aktiivisesti mukaan ohjelman työhön. Ennen hyvinvointialueiden perustamista kuntien osuus julkisesta hankintavolyymistä oli miltei kaksi kolmannesta.

Hankinta-Suomen asettamispäätöksessä korostettiin seuraavaa:

Yhteisistä tavoitteista sopiminen edellyttää uuden yhteistyömuodon perustamista ja yhteisen strategian laatimista. Hankintojen vaikuttavuuden edistämistä on tärkeää tavoitella koko julkisen hallinnon yhteistyönä. Toimenpideohjelman tarkoituksena on luoda pohja pitkäjänteiselle hallituskauden ylittävälle yhteistyölle. Onnistuakseen yhteistyö vaatii laajaa luottamuksen ilmapiiriä koko julkisen hallinnon välillä, sillä se perustuu vapaaehtoisuuteen.

Laaja-alaista asiantuntemusta

Hankinta-Suomen yleisinä tavoitteina on edistää julkisten hankintojen vaikuttavuutta ja tuottavuuden kasvua, hallitusohjelmassa asetettuja tavoitteita sekä muita ohjelman aikana tarkentuneita tavoitteita. Yksityiskohtaisemmat tavoitteet, joiden pohjalta konkreettisia toimenpiteitä suunniteltiin, asetettiin strategiatyön yhteydessä.

Ohjelman laatiminen aloitettiin asettamispäätöksellä asetetun valmisteluryhmän ja johdon foorumin yhteistyönä. Aktiivisen yhteistyön kautta haluttiin saavuttaa eri osapuolten laaja sitoutuneisuus.

Valmisteluryhmä:

Valmisteluryhmän kokoonpano oli laaja-alainen sen varmistamiseksi, että eri tahojen asiantuntemus ja näkemykset saatiin hyödynnettyä. Asettamispäätöksellä nimetyt henkilöt ja heidän taustaorganisaationsa edustivat kattavasti julkisten hankintojen kehittämisosaamista, mikä edisti kenttälähtöistä tekemistä ja sitoutumista.

Johdon foorumiin kutsuttiin erillisellä kutsulla jäseniä kaikista sidosryhmistä:

Kuntasektorilta kutsuttiin strategista johtoa, joka pystyi tuomaan työhön näkemyksen siitä, miten alueelliset erot tulee huomioida tavoitteiden asetannassa sekä miten hankinnat huomioidaan johtamisen välineenä julkisen sektorin tavoitteiden edistämiseksi.

Valtionhallinnosta jäseneksi kutsuttiin sekä hankintoja tekevien organisaatioiden johtoa että julkisiin hankintoihin liittyvien tavoitteiden toteuttamisesta vastaavien ministeriöiden edustajia.

Tarjoajien edustajia kutsuttiin jäseniksi, jotta myös toimittajien näkemykset saatiin huomioitua

Asiantuntijajäseniksi kutsuttiin asian käsittelyvaiheen kannalta tarpeelliset organisaatiot, kuten julkisissa hankinnoissa neuvovat, tukea tarjoavat sekä valvovat tahot ja teema-alueiden asiantuntijat.

Kehittämistä tiedon pohjalta

Ohjelmaa asetettaessa pidettiin keskeisenä, että hankintojen kehittäminen perustuu riittävään tietoon sekä sen käsittelyyn ja analysointiin. Tämän mahdollistamiseksi julkisten hankintojen ilmoitusjärjestelmä Hilma päätettiin kehittää kaikkien hankintayksiköiden käyttöön maksuttomaksi sähköiseksi kilpailutusjärjestelmäksi.

Hankintojen kehittämisen tulee perustua riittävään tietoon sekä sen käsittelyyn ja analysointiin.

Järjestelmän sisältämää julkista tietoa haluttiin voida hyödyntää avoimen rajapinnan välityksellä lisäarvonpalveluntuottajien toiminnassa sekä julkisten hankintojen analysoinnissa ja ohjauksessa. Hilman kehittäminen tuki hankinnoille asetettujen tavoitteiden toteutumisen seuranta ja tiedonvaihtoa.

Hankinta-Suomelle asetettiin ohjelman omistaja, ohjelmajohtaja, ohjausryhmä ja valmisteluryhmä. Lisäksi ohjelman suunnittelua ja koordinoitua varten koottiin ydinryhmä.

HANKINTA-SUOMESTA SANOTTUA

”Hyvät opit ja infot ovat auttaneet kehittämään oman hankintayksikön hankintojen kehittämisessä ja lisäksi on pystynyt tilaisuuksissa sanomaan aina omia mielipiteitä julki.”

1. Tilannekuva

Valmisteluryhmän työ alkoi syksyllä 2019 tilannekuvan laatimisella.

Tilannekuvassa tuotiin esiin olemassa olevia julkisten hankintojen kehittämisen rakenteita ja käytäntöjä. Työn yhteydessä todettiin, että Suomessa on runsaasti erinomaista osaamista ja toimia, joita voidaan Hankinta-Suomi yhteistyön puitteissa vahvistaa ja tehdä näkyväksi.

Nykytilan arvioimisen lisäksi julkaisussa kuvattiin hankintojen kehittämisen kannalta keskeisiä teemoja ja tehtiin toimenpide-ehdotuksia sekä suosituksia, joihin asiantuntijoiden näkemyksen mukaan olisi tarkoituksenmukaista ryhtyä.

Tilannekuva toimi lähtökohdana Suomen kansallisen julkisten hankintojen strategian laatimiselle ja se valmistui huhtikuussa 2020.

2. Tulevaisuus-skenaariotyö

Johdon foorumin ensimmäisessä tapaamisessa lokakuussa 2019 järjestettiin tulevaisuuskenaariotyöskentely.

Futures Platform -yrityksen kehittämän ennakoitokartan avulla etsittiin keskeisimmät muutosvoimat, jotka tulevat vaikuttamaan julkisiin hankintoihin tai joihin julkisilla hankinnoilla voidaan vaikuttaa.

Skenaariotyön tulosten pohjalta pyrittiin identifioimaan myös strategiatyössä huomioitavat merkittävimmät muutosilmiöt.

3. Verkkoavoriihi

Strategia valmistelun laajaa yhteistyötä tuettiin kaksivaiheisella verkkoavoriihi-prosessilla. Yhteinen pohdinta lisäsi eri osapuolten sitoutumista ja tuotti runsaasti toimenpide-ehdotuksia, mikä auttoi strategiaproessin onnistumista.

Ensimmäinen verkkoavoriihi järjestettiin laajalle kohderyhmälle joulukuusta 2019 tammikuuhun 2020. Siinä avattiin keskustelu strategiatyöstä sekä tahtotiloiksi valittujen teemojen ja niiden toteuttamista edistävien toimenpiteiden validoimisesta. Tavoitteena oli kertoa kansallisen hankintastrategian luomisesta ja saada kuntien ja virastojen johto sekä hankinta-asiantuntijat mukaan visioimaan parasta mahdollista julkista hankintaa.

Toinen verkkoavoriihi järjestettiin helmikuussa 2020 johdon foorumille sekä laajennetulle asiantuntijajoukolle. Tavoitteena oli tarjota tilaisuus jatkojalostaa strategian, tavoitteiden ja toimintasuunnitelman määrittelyä ja käytännön toteutusta.

Verkkoavoriihissä viimeisteltiin strategiaa, viestittiin tehdystä työstä ja suunnattiin katseet kohti strategian toimeenpanovaihetta.

4. Aluekierros

Verkkotyöskentelyn lisäksi käytettiin osallistavaa alueellista kierrosta koko maan tasoisesta yhteistyön varmistamiseksi. Aluekierrokselle kutsuttiin kuntasektorin ja valtion virastojen johtoa, hankinta-asiantuntijoita sekä yritysten ja järjestöjen edustajia. Alueellisissa tilaisuuksissa keskusteltiin strategialuonnoksesta sekä alueellisista erityispiirteistä ja toiveista.

Aluekierroksen alkuperäinen suunnitelma sisälsi kahdeksan tilaisuutta, mutta kiertue jäi kesken koronapandemian vuoksi. Tilaisuudet saatiin pidettyä Tampereella, Kokkolassa ja Salossa keväällä 2020. Mikkeliin, Kuopioon, Jyväskylään, Ouluun ja Rovaniemelle suunnitellut vierailut jouduttiin perumaan.

5. Julkinen kuuleminen strategialuonnoksesta

Strategialuonnos esiteltiin verkko-seminaarissa kesäkuussa 2020, jonka jälkeen se julkaistiin [Lausuntopalvelu.fi](https://www.lausuntopalvelu.fi)-verkkosivustolla.

Strategian lanseeraus

Kansallisen hankintastrategian lopulliset kahdeksan tahtotilaa ja niihin liittyvät 25 konkreettista tavoitetta muotoutuivat kesällä 2020 lausuntopalautteen pohjalta. Tahtotilat edustivat ohjelman aikana valikoituneita kahdeksaa teemaa.

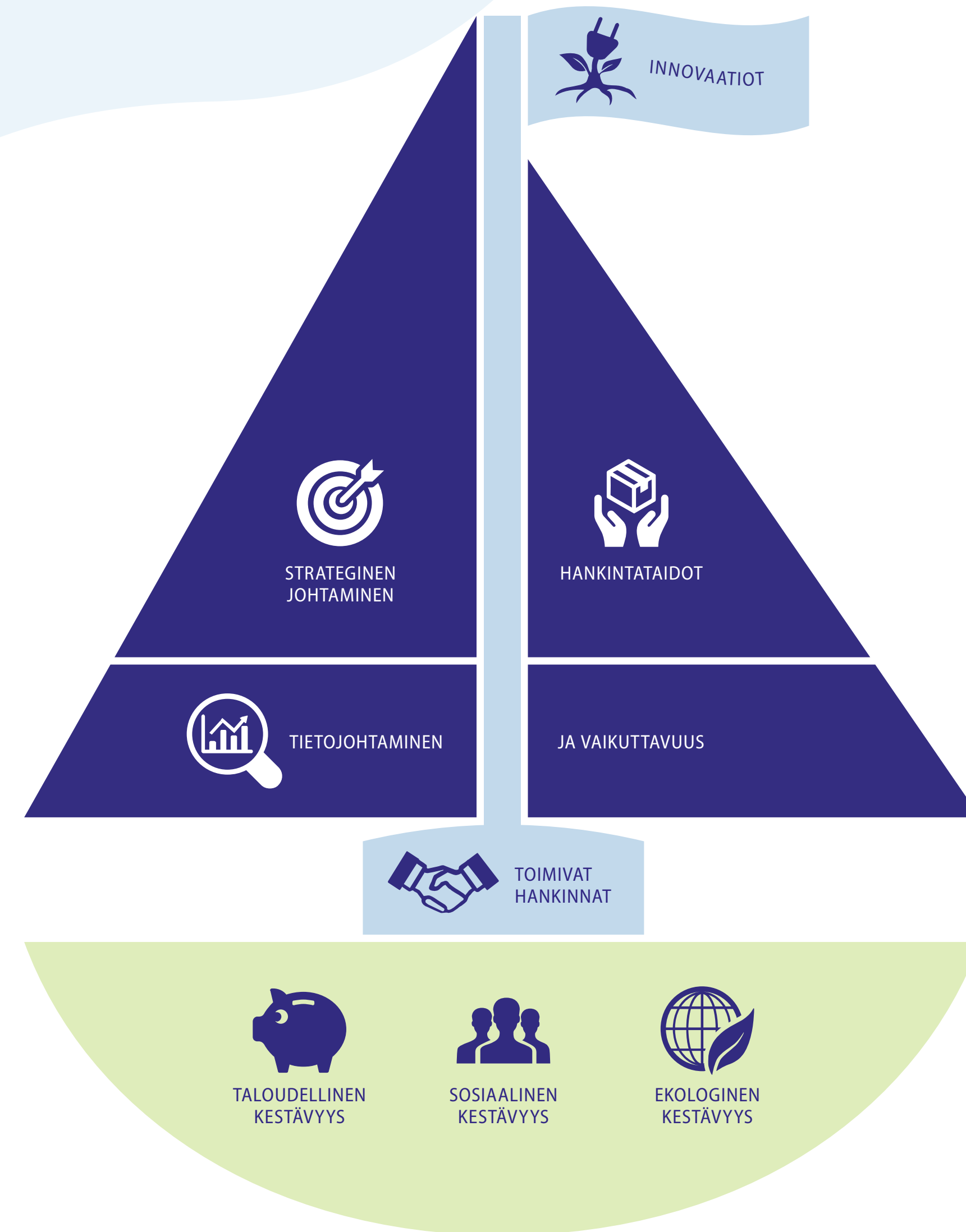
Ensimmäinen kansallinen julkisten hankintojen strategia lanseerattiin Kuntamarkkinoilla syyskuussa 2020 ja vahvistettiin [valtioneuvoston periaatepäätöksenä](#). Tammikuussa 2021 Suomen Kuntaliitto ry antoi kunnille ja kuntayhtymille suosituksen strategiasta [yleiskirjeellä](#). Menettelyn tarkoituksena oli vahvistaa kansallinen sitoutuminen strategiaan ja varmistaa, että se otetaan laajasti käyttöön hankintayksiköissä.

Kansallisen julkisten hankintojen strategian julkistamisen jälkeen useissa kunnissa aloitettiin aktiivinen työ, jossa peilattiin omaa toimintaa kansalliseen strategiaan ja valittiin omaan organisaatioon sopivat tavoitteet. Yhdessä luodun strategian ansiosta tavoitteiden käyttöön ottaminen omaan toimintaan oli sujuvaa. Valtiosektorilla taas perustettiin hanke, jossa ministeriöiden tuli laatia omille hallinnonaloilleen priorisoidut tavoitteet ja niitä edistävät toimenpiteet sisältävät toimintasuunnitelmat.



Julkisten hankintojen strategian sisältö

Ensimmäinen kansallinen julkisten hankintojen strategia julkaistiin 2020 syksyllä. Strategian tahtotiloista strateginen johtaminen, hankintataidot sekä tietojohdaminen ja vaikuttavuus liittyvät hankintayksikön oman toiminnan kehittämiseen. Sen lisäksi innovaatiot ja hyvin toimivat hankinnat ovat edellytys onnistumiselle. Kun nämä osa-alueet toimivat, voimme saada taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä hankintoja.



Suomen ensimmäinen kansallinen [julkisten hankintojen strategia](#) koostuu kahdeksasta kehittämisen teemasta, eli strategisesta tahtotilasta, ja niitä konkretisoivista 25 tavoitteesta.

Strategian kahdeksan tahtotilaa:

Julkisten hankintojen strategiassa kehittämisen kärkinä ovat **strateginen johtaminen** sekä **hankintataitojen edistäminen**. Hankinnat tulee tehdä ammattimaisesti ja kehittää hankintaosaamista jatkuvasti.

Tiedolla johtamisen ja vaikuttavuuden arvioinnin tulee tukea strategista johtamista. Tahtotilana on, että Suomi on edelläkävijä hankintojen tiedolla johtamisessa ja vaikuttavuuden kehittämisessä.

Hankintojen tulisi olla toimivia, jolloin kilpailutukset onnistuvat, tarjouksia saadaan riittävä määrä ja yritykset kokevat julkiset hankinnat houkutteleviksi.

Julkisten hankintojen tulee voida synnyttää innovaatioita erilaisten haasteiden ratkaisemiseksi. Hankintoja tehdään kokeilevasti ja kehitysmuotoisesti.

Edellä mainittujen osa-alueiden kehittämisen avulla **voidaan saavuttaa taloudellista, sosiaalista ja ekologista kestävyttä**. Hankinnat edistävät julkisen talouden kestävyttä sekä sosiaalista yhteiskuntavastuuta julkishallinnon, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyönä. Suomi on ekologisten julkisten hankintojen suunnannäyttävä.

Strategian kahdeksan tahtotilan toimeenpanon kuvauksessa on 30 konkreettista toimenpidettä ja niiden strategisen vaikuttavuuden mittaamiseen 27 mittaria.

Strategian toimeenpanon tueksi julkaistiin sen liitteenä ensivaiheen [toimeenpanokuvaus](#), joka sisältää 30 konkreettisen toimenpiteen kuvauksen sekä niille nimetyt vastuutahot ja aikataulutuksen. Lisäksi kunkin toimenpiteen osalta määriteltiin, mitä strategian tahtotiloja se edistää.

Lisäksi julkaistiin yhteistyössä Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy:n kanssa laaditut [strategiset vaikuttavuusmittarit](#), joita oli yhteensä 27. Mittaristo tekee näkyväksi tavoitellun systeemisen muutoksen ja sen avulla on mahdollista seurata strategian vaikutusta ja aikaansaatuja tuloksia sekä ohjata tulevia toimia ja resursseja.

Strategian kahdeksan tahtotilaa, joihin liittyy 25 tavoitetta

Strateginen johtaminen

Johdamme hankintoja strategisena toimintona ja hyödynnämme hankintojen potentiaalin tavoitteidemme saavuttamisessa.

Hankintataidot

Teemme hankinnat ammatillisesti ja kehitämme osaamistamme jatkuvasti.

Tiedolla johtaminen ja vaikuttavuus

Suomi on edelläkävijä hankintojen tiedolla johtamisessa ja vaikuttavuuden kehittämisessä.

Toimivat hankinnat

Teemme toimivia ja laadukkaita hankintoja osallistavasti ja edistämällä markkinoiden elinvoimaisuutta.

Innovaatiot

Ratkaisemme haasteita innovaatioilla ja teemme hankintoja kokeilevasti ja kehitysmuotoisesti.

Taloudellinen kestävyys

Edistämme hankinnoilla yhteiskuntavastuullisesti julkisen talouden kestävyttä.

Sosiaalinen kestävyys

Edistämme hankinnoilla sosiaalista yhteiskuntavastuuta julkishallinnon sekä yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyönä.

Ekologinen kestävyys

Suomi on ekologisten julkisten hankintojen suunnannäyttäjä.

Uusi organisaatio

Hyötyjen tunnistamiseksi ja tulosten saavuttamiseksi ohjelman työ organisoidiin uudelleen strategian valmistumisen jälkeen syyskuussa 2020. Myös tässä vaiheessa huolehdittiin siitä, että ohjelman rakenteissa ja vastuissa säilyi koko ohjelman aikana korostettu valtiosektorin ja kuntasektorin symmetria siten, että kaikki toimijat kokivat ohjelman omakseen.

Ohjelmalle laadittiin uusi ohjelmanhallinta, vastuunjako ja viestintäsuunnitelma. Toimeenpanotyön käynnistyttyä perustettiin yhteistyöverkostoja ja teemaryhmät, jotka työskentelivät aktiivisesti yhteisten tavoitteiden edistämiseksi.

Hankinta-Suomi-ohjelman organisaatio:

Ohjelman omistaja:

Toimeenpanovaiheen käynnistymisestä vastasi Hankinta-Suomi-ohjelman omistaja, valtiovarainministeriön alivaltiosihteeri **Päivi Nerg** ja hänen siirryttyään toisiin tehtäviin syksystä 2022 eteenpäin alivaltiosihteeri **Susanna Huovinen**. Ohjelman omistaja vastasi ohjelman ohjauksesta ja päätöksenteosta kokonaisuutena.

Kuntaliitossa varatoimitusjohtaja **Hanna Tainio** vastasi ohjelman kokonaisohjauksesta ja yhteistyöstä suhteessa kuntasektoriin.

Ohjelmajohtaja:

Ohjelmajohtajana toimi valtiovarainministeriöstä finanssineuvos **Tarja Sinivuori-Boldt**. Hän vastasi ohjelman suunnittelusta, käynnistämisestä, koordinoinnista ja ohjauksesta sekä tuloksellisuudesta ja raportoinnista kokonaisuutena kooten tietoa ohjelmaorganisaatiosta.

Ohjelman johtaminen toteutettiin yhdessä Kuntaliiton Julkisten hankintojen neuvontayksikön päällikön, johtava lakimies **Katariina Huikon** kanssa. Huikon siirryttyä toisiin tehtäviin johtava juristi **Eeva-Riitta Högnäs** jatkoi tehtävässä kesästä 2023 lähtien.

Ohjelmapäällikkö:

Ohjelman koordinointiin rekrytoitiin valtiovarainministeriöön ohjelmapäälliköksi **Martina Nisula**. Hänen siirryttyään toisiin tehtäviin ohjelmapäällikön tehtävässä aloitti vuoden 2022 alussa **Maria Röykkä**, joka jatkoi tehtävässä ohjelmakauden loppuun saakka.

Ohjelman ohjausryhmä:

Ohjelmakokonaisuuden työtä ohjasi ohjausryhmä, joka vastasi siitä, että hallitusohjelmassa asetetut tavoitteet ja linjaukset sekä eri tahojen näkemykset otettiin huomioon ohjelmassa ja sen tuotoksissa.

Puheenjohtaja: alivaltiosihteeri **Päivi Nerg** (VM) 2020–2022 / alivaltiosihteeri **Susanna Huovinen** (VM) 2022–2023

Varapuheenjohtaja: varatoimitusjohtaja **Hanna Tainio** (Suomen Kuntaliitto ry).

Jäsenet: ylijohtaja **Juha Sarkio** (VM), hankintajohtaja **Jorma Lamminmäki** (Helsingin kaupunki), toimitusjohtaja **Anssi Pihkala** (Hansel Oy), ylijohtaja **Antti Neimala** (TEM) 2020–2023 /teollisuusneuvos **Eeva Vahtera** (TEM) 2023.

Ohjelmanhallinnan ryhmä:

Teemaryhmien vetäjistä sekä valtiovarainministeriössä työskennelleestä ohjelmatiimistä koottiin ohjelmanhallinnan ryhmä, jonka tehtävänä oli suunnitella ja koordinoida Hankinta-Suomen toimintaa hyödyntäen synergiat ja tunnistaa mahdolliset päällekkäisyydet.

Strategiaa toimeenpaneavat teemaryhmät

Strategian toimeenpanoa varten perustettiin eri tahtotilojen mukaan suunnitellut kaikille avoimet teemaryhmät, joihin kertyi asiantuntemusta sekä valtiohallinnosta että kuntasektorilta. Teemaryhmien tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa toimenpiteitä sekä varmistaa tiedonkulku.



HANKINTA-SUOMEN TOIMINTAMALLI JA TOTEUTUS

Syksyn 2020 ja alkuvuoden 2021 aikana perustettiin kahdeksan teemaryhmää kansallisen julkisten hankintojen strategian toimeenpanoa varten. Teemaryhmät olivat avoinna kaikille hankintakentän toimijoille.

Jokaiseen teemaryhmään etsittiin kaksi vetäjää, joista toinen oli kuntasektorilta ja toinen valtion organisaatiosta. Tämän tyyppisellä koko ohjelman läpileikkaavalla symmetrialla haluttiin varmistaa, että työ koettiin omaksi myös kuntasektorilla ja työn hyödyt omassa organisaatiossa tunnustettiin. Lisäksi Hankintataitojen kehittämisen teemaryhmässä oli vetäjä myös korkeakoulusektorilta.

Jokaisessa teemaryhmässä oli kaksi vetäjää: toinen kuntasektorilta ja toinen valtion organisaatiosta.

Teemaryhmien vetäjillä oli keskeinen rooli teemaryhmien ja koko Hankinta-Suomen työn onnistumisessa. Ryhmien vetäjät tapasivat säännöllisesti ohjelmanhallinnan ryhmän kokouksissa, joissa varmistettiin ohjelman tavoitteiden tehokas toimeenpano. Aktiivisella sparrauksella haettiin synergioita ja karsittiin päällekkäisyyksiä.

Teemaryhmät:

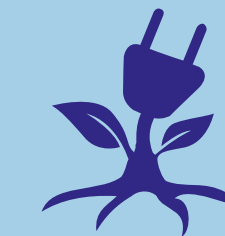
Strateginen johtaminen



Hankintataitojen kehittäminen



Tiedolla johtaminen ja vaikuttavuus



Toimivat hankinnat



Innovaatiot



Taloudellinen kestävyys



Sosiaalinen kestävyys



Ekologinen kestävyys

Tiivistä yhteistyötä ryhmien välillä

Teemaryhmien toiminta perustui yhteistyöhön, jossa vetäjät ja osallistajat suunnittelivat ja valmistelivat strategian tavoitteita konkretisoivia toimenpiteitä. Teemaryhmissä muodostettiin tällä tavoin yhteinen käsitys siitä, mitä ja miten toimenpiteitä toteutetaan.

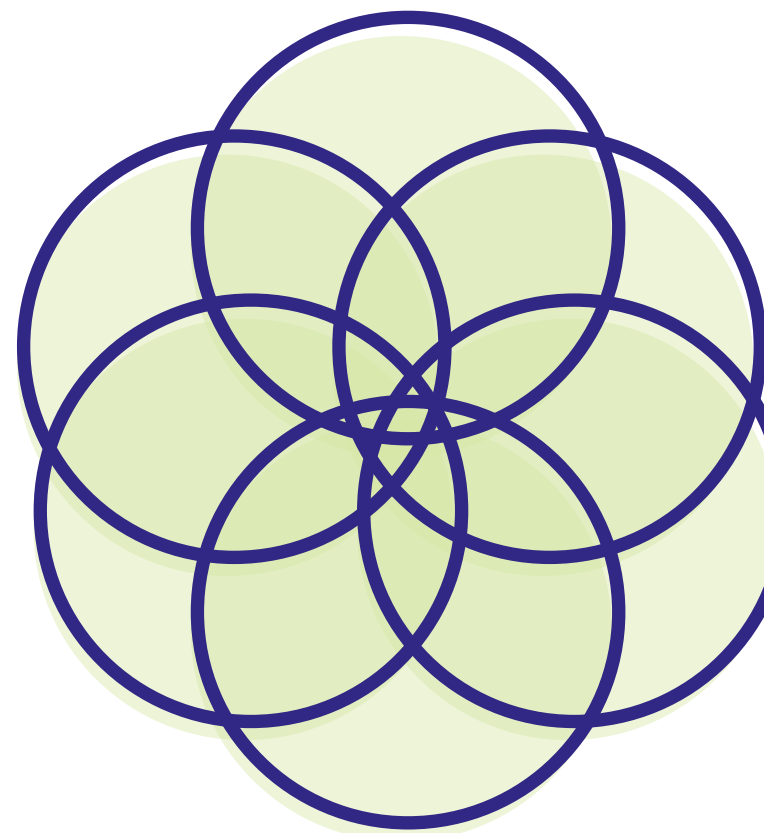
Teemaryhmien toimenpiteiden edistymistä seurattiin ohjausryhmän tapaamisissa, joihin ohjelmanjohto kutsui vuorollaan eri teemaryhmien vetäjät kertomaan oman ryhmänsä toiminnasta ja toimenpiteiden toteutuksen tilanteesta. Tällä tavoin ohjausryhmä pystyi seuraamaan teemaryhmien toimintaa ja samalla saatiin lisättyä eri teemaryhmien välillä ymmärrystä siitä, mitä muissa ryhmissä tehtiin.

Ohjausryhmän tapaamisia varten luotiin jatkuvasti päivittyvä riskienhallintataulukko, jonka avulla seurattiin aktiivisesti mahdollisesti muodostuneita ongelmia ja ratkaisuja niihin. Tällä seurannalla haluttiin varmistaa, että mahdollisiin ongelmiin oli mahdollista reagoida nopeasti.

Mitä teemaryhmissä tehdään?

Jaetaan tietoa
aikaansaaduista
kaikille hyödyllisistä
toimenpiteistä
ja parhaista
käytännöistä

Tunnistetaan
mitä muuta tukea
hankinnoissa
tarvitaan strategian
valmisteluvaiheessa
havaittujen lisäksi



Suunnitellaan ja
käynnistetään
strategian
tavoitteiden
toimeenpanemiseksi
valitut ensivaiheen
toimet

Analysoidaan
ja priorisoidaan
valmistelun
aikana syntyneitä
aineistoa

Kaikkien relevanttien
sidosryhmien yhteistyöllä
varmistetaan se, että
toimenpiteet tulevat
toteutettua parhaalla
mahdollisella tavalla

Strategian toimeenpanon viestintä

Hankinta-Suomen viestinnässä panostettiin johdonmukaiseen ja yhtenäiseen viestintään. Ohjat pidettiin ohjelmatiimin käsissä, ja käytännön toteutuksesta vastasivat valtiovarainministeriön ja Kuntaliiton asiantuntijat. Viestintää toteutettiin mm. tiedotteiden, ajankohtaismateriaalien, uutiskirjeen ja sosiaalisen median kautta.

Hankinta-Suomen kaltaisen laajan useita eri toimijoita käsittävän ohjelman kohdalla pidettiin erityisen tärkeänä, että ohjelman sisäinen ja ulkoinen viestintä suunniteltiin ja toteutettiin huolellisesti. Ohjelman viestintästrategia perustui ohjelmatiimin suunnittelemaan ja koordinoimaan viestintään, jonka toteutuksessa keskeinen rooli oli teemaryhmien vetäjillä. Hankinta-Suomelle suunniteltiin myös yhteiset viestintämateriaalit, kuten logo ja visuaalinen ilme, millä pyrittiin johdonmukaiseen ja yhtenäiseen viestintään.

Hankinta-Suomen kohdalla oli tärkeää, että sisäinen ja ulkoinen viestintä suunniteltiin ja toteutettiin huolella.

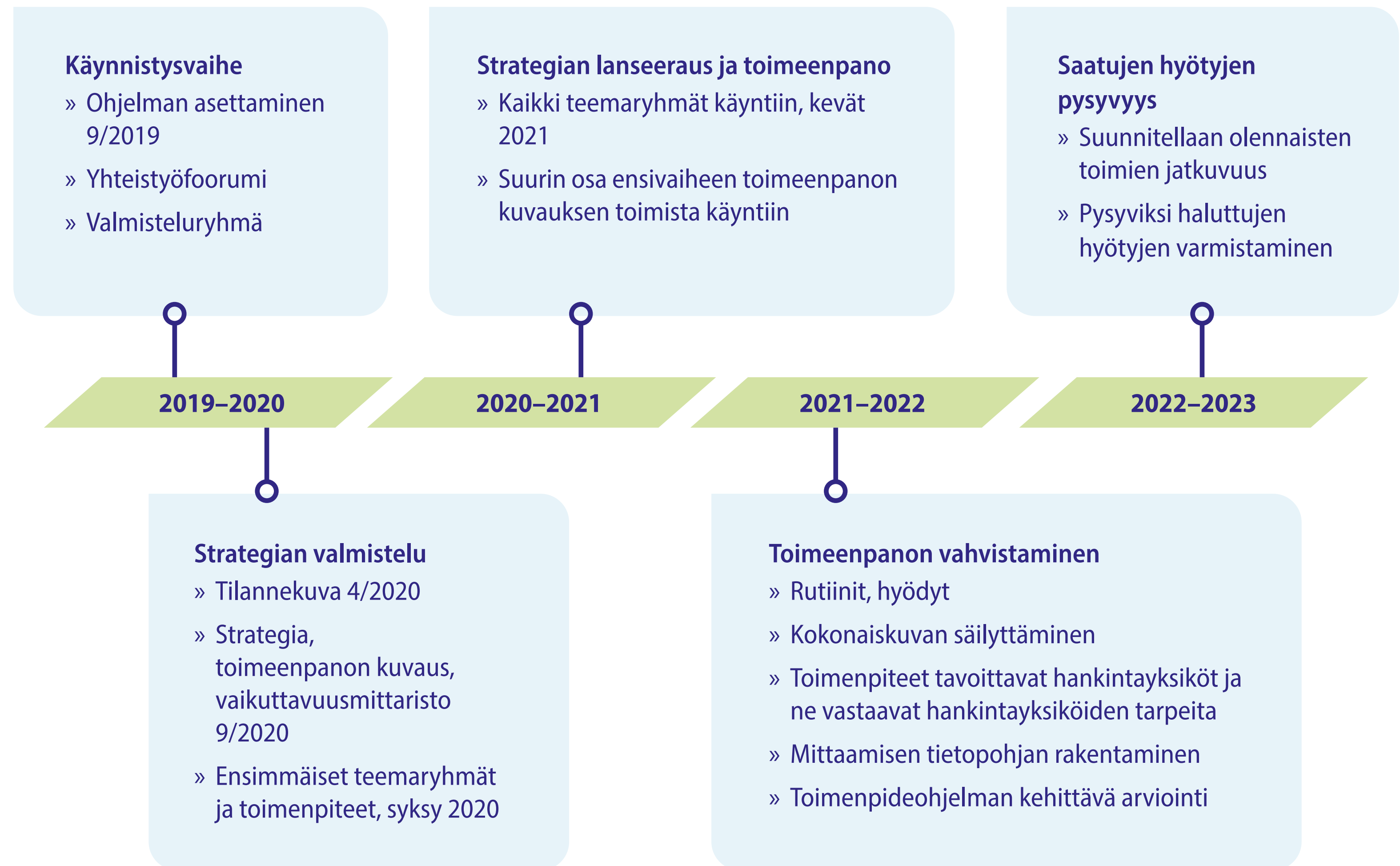
Ohjelmatiimi vastasi käytännössä kaikista ohjelman puitteissa tapahtuvista viestintätoimenpiteistä, mukaan lukien teemaryhmien toimenpiteiden viestintä. Viestintätoimenpiteiden yhtenäisyys ja koordinaatio varmistettiin valtiovarainministeriön ja Kuntaliiton kesken. Ajankohtaisviestinnän suunnittelusta ja toteuttamisesta vastasivat valtiovarainministeriön ja Kuntaliiton viestintäasiantuntijat. Teemaryhmien työsuunnitelmat sisälsivät ajankohtaisviestinnän onnistumisen näkökulmasta toimenpiteiden alustavat valmistumisajankohdat, kohderyhmät ja kanavat.

Tule mukaan, ota käyttöön

Vuosina 2020–2022 viestinnässä painottui näkökulma, jossa ”tule mukaan”-viestillä kehoitettiin hankintakentän toimijoita ottamaan osaa teemaryhmiin ja osallistumaan ohjelman toimintaan. Vuosina 2022–2023 viestillä ”ota käyttöön” pyrittiin vahvistamaan ohjelman tuotosten käyttöönottoa, eli viestimään hankintakentälle jo toteutettujen tuotosten julkaisemisesta ja hyödyntämisestä.

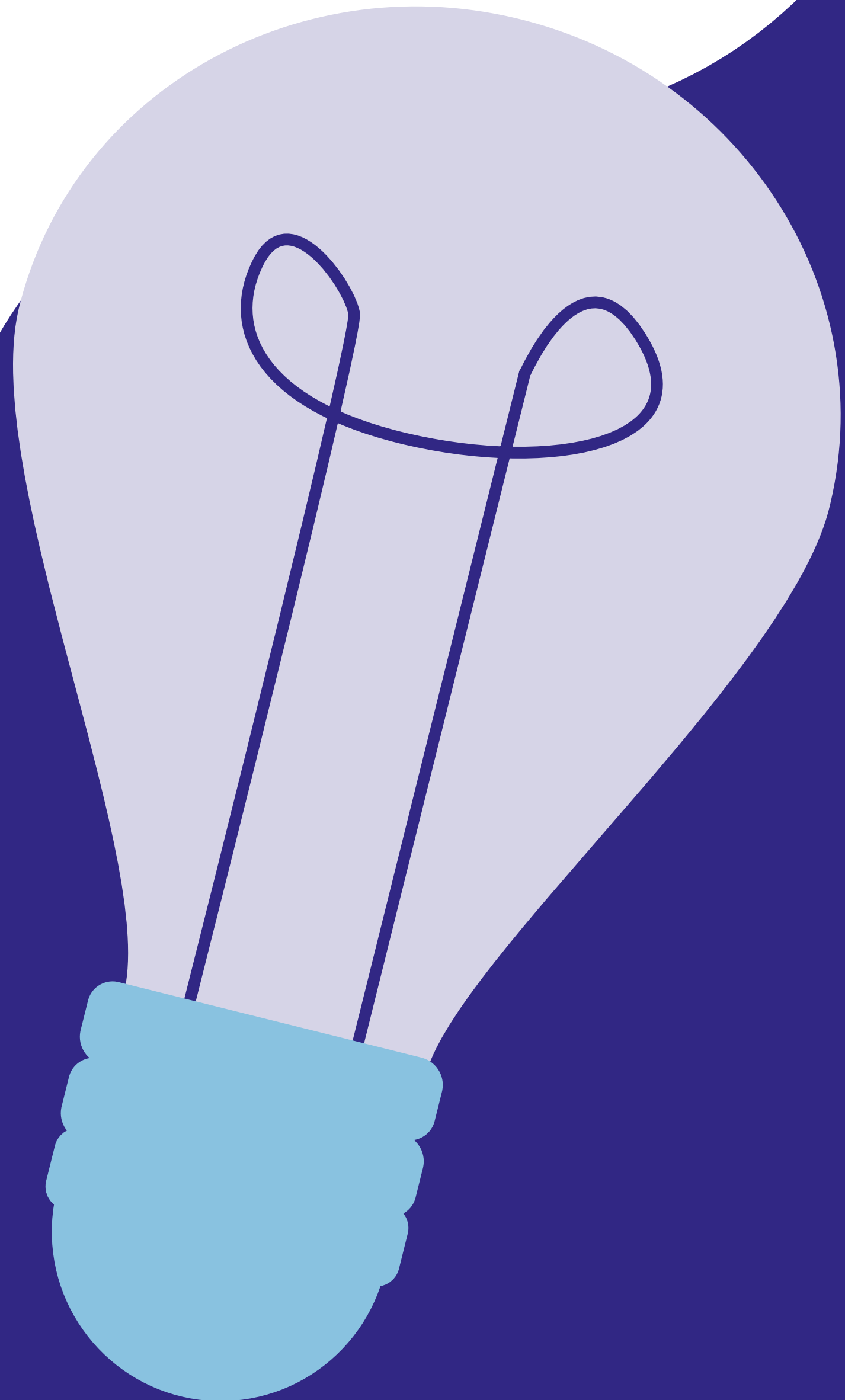
Ohjelman verkkosivusto toimi tiedon kotipaikkana koko toimeenpanovaiheen ajan ja tarjosi ajankohtaista tietoa ohjelman edistymisestä ja tuotoksista.

Hankinta-Suomi aikajanalla



Millaisia tuotoksia ja tapahtumia Hankinta-Suomessa toteutettiin?

Hankinta-Suomen ensimmäisellä toimintakaudella valmistui teemaryhmien työnä suuri määrä erilaisia tuotoksia. Teemaryhmien lisäksi ohjelmassa perustettiin toimintaan osallistuneiden toiveiden mukaisesti eri tarpeita palvelevia verkostoja, järjestettiin tapahtumia sekä kehitettiin muita yhdessä oppimisen muotoja.



Teemaryhmien tuotokset

Hankinta-Suomen ensimmäisellä toimikaudella valmistuneet tuotokset on esitelty seuraavilla aukeamilla teemaryhmittäin. Tuotoksia on laadittu muun muassa hankintojen ammattilaisten työn kehittämisen tueksi julkisten hankintojen tilannekuvan hahmottamiseksi sekä tietopohjan kartuttamiseksi. Tuotoksia on laadittu kaikkiin kansallisen hankintastrategian tahtotiloihin liittyen. Teemaryhmien toimenpiteiden myötä syntyi selvitysten ja oppaiden lisäksi pelikirjoja, tietopaketteja, parhaita käytäntöjä, verkostoyhteistyötä, sähköisiä työkaluja ja digitaalisia näkymiä. Tuotokset on listattu linkkeineen.

Jokaisen teemaryhmän osalta kaksi erityisen suosituksi osoittautunutta tuotosta on nostettu esiin kuvan ja pidemmän kuvauksen avulla.

Teemaryhmien omilla aukeamilla on lisäksi tuotu esiin teemaryhmien vetäjien ajatuksia tehdystä työstä, aikaansaannoksista ja työn jatkokehityksestä.



Strateginen johtaminen -teemaryhmä

Kansallisen strategian tahtotila:

Johdamme hankintoja strategisena toimintona ja hyödynnämme hankintojen potentiaalin tavoitteidemme saavuttamisessa.

Tahtotilan tavoitteet:

- » Hankintayksiköt tunnistavat strategisesti merkittävimmät hankintakokonaisuudet ja edistävät strategisten tavoitteidensa saavuttamista hankintojen avulla.
- » Hankintoja johdetaan ammattimaisesti koko elinkaaren ajan sekä kansallisesti että hankintayksikötasolla.
- » Hankinnoissa varaudutaan riittävästi normaaliolojen häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin.
- » Hankinnat ovat osa organisaatioiden tulos- ja omistajaohjausta.

Teemaryhmän vetäjät:

Maria Röykkä (VM) ja **Tuure Marku** (Tuomi Logistiikka Oy).

Aikaisemmin myös: **Sini Sallinen** (Suomen Kuntaliitto), **Ari Korhonen** (Suomen Kuntaliitto) ja **Antti Rissanen** (VM).

”Ehdoton oivallus on, että Suomesta löytyy paljon hyviä strategisen johtamisen case-esimerkkejä. Nämä tulivat esille koko teemaryhmän toiminnan ajan, ja oivallus vahvistui benchmarking-selvityksemme myötä.”

Maria Röykkä, teemaryhmän vetäjä

MILLAISIA TUOTOKSIA JA TAPAHTUMIA HANKINTA-SUOMESSA TOTEUTETTIIN?

Strategisen johtamisen kehitysaskleet

Pitkäjänteisen työn tuloksena hankintojen strategisten linjausten laatiminen on yleistynyt ja johtamista tukevat toimintamallit ovat kehittyneet. Tietoisuus hankintojen strategisesta merkityksestä on myös lisääntynyt.

Näin mahdollistimme muutoksen:

- » [Vaikuttavat hankkijat -verkosto](#), joka koostuu merkittävää hankintavolyymia käyttävistä hankkijoista
- » Hyvinvointialueiden hankinnoista vastaavien verkosto
- » [Hankintaluotsi-palvelu](#), mahdollistamaan strategisten hankintatavoitteiden asettaminen ja toiminnallistaminen osallistavasti yksittäisen hankinnan osalta sekä tavoitteiden toteutumisen seuranta
- » [Opas varautumisesta julkisissa hankinnoissa](#)
- » [Johdon tilaisuudet, johtamisen kehitysohjelmat ja muut materiaalit](#)
- » [Opas julkisten hankintojen johtamisesta ja kehittämisestä](#)

”Seuraavaksi tulisi perustaa avoin hankintapäälliköiden tai strategisen johtamisen verkosto, jotta hankinnoista vastaavat voivat sparrailla toisiaan sekä jakaa käytäntöjään hankintayksiköiden koosta riippumatta erityisesti hankintojen strategisen johtamisen saralla.”

Tuure Marku, teemaryhmän vetäjä

» [Johdon hankintänäkymän pilotointi](#)

Sähköisellä alustalla toimiva palvelu tarjoaa kokonaiskuvan organisaation hankinnoista sekä hankintoihin liittyvät keskeiset tunnusluvut organisaation ylimmän johdon käyttöön.

» [Selvitys strategisen johtamisen parhaista käytännöistä](#)

Selvityksessä on tunnistettu hankintojen strategisen johtamisen parhaita käytäntöjä ja toimintamalleja konkreettisten esimerkkien avulla sekä esitetty suosituksia hankintayksiköiden käyttöön.



Hankintataitojen kehittäminen -teemaryhmä

Lähtökohdat hankintataitojen
kehittämiseen.

Kansallisen strategian tahtotila:

Teemme hankinnat
ammattimaisesti ja kehitämme
osaamistamme jatkuvasti.

Teemaryhmän tavoitteet:

- » Hankintojen osaamistason kokonaiskuvan kartoitus sekä kansallisella että hankintayksikötasolla.
- » Hankintoihin liittyvän osaamisen ylläpito ja kehitys sekä strategisella että operatiivisella tasolla.
- » Hankintoihin liittyvän koulutuksen lisääminen.
- » Vaikuttavan ja laadukkaan hankintojen tutkimustoiminnan varmistaminen.
- » Hankintojen tuominen osaksi organisaatioiden tulos- ja omistajaohjausta.

Teemaryhmän vetäjät:

Maria Röykkä (VM), Niina Ruuskanen (Suomen Kuntaliitto)
ja Marika Tuomela-Pyykkönen (Lapin AMK).

Aikaisemmin myös: Martina Nisula (VM) ja Sanna-Mari
Suojanen (Suomen Kuntaliitto).

”Oivalsin, että teemaryhmään on tiivistynyt tosi paljon kovia ammattilaisia ja osaamista, ja teemaryhmäläisten näkemyksiä on siksi tärkeää kuunnella. Ilman teemaryhmäläisiä viestinviejinä toimenpiteiden käytännön vaikutukset olisivat varmasti jääneet vähäisemmiksi.”

Niina Ruuskanen, teemaryhmän vetäjä

MILLAISIA TUOTOKSIA JA TAPAHTUMIA HANKINTA-SUOMESSA TOTEUTETTIIN?

Hankintataitojen kehittämisen kehitysaskeleet

Yhteiskehittämisen myötä hankintaosaamisen merkityksen ymmärtäminen ja arvostus ovat kasvaneet. Korkeakoulujen sekä hankintayksiköiden välinen yhteistyö on tiivistynyt.

Näin me mahdollistimme muutoksen:

- » [Selvitys julkisten hankintojen koulutuksesta Suomessa vuonna 2021](#)
- » [Selvitys hankinnan neuvonnasta ja tuesta](#)
- » Hankintatutkijoiden verkosto
- » [Opiskele julkisten hankintojen ammattilaiseksi -materiaali](#) ja messuosallistuminen laajassa oppilaitosyhteistyössä
- » Oppimisklinikat, joissa syvennyttiin esimerkiksi vähähiilisiin hankintoihin, varautumiseen hankinnoissa sekä ICT-hankintojen tekemiseen
- » [Julkisten hankintojen mentorointiohjelma](#), jonka tavoitteena oli muun muassa hankintaosaamisen jakaminen, valtakunnallinen verkostoituminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen

”Teemaryhmässämme on tehty hienoa työtä hankintaosaamisen kehittämässä esimerkiksi mentorointiohjelman ja oppimisklinikoiden avulla. Yhteiskunnan kestävyysaasteissa tarvitaan jatkossakin vahvaa hankintaosaamista sekä -tutkimusta ja yhteistyötä myös korkeakoulujen ja hankintayksiköiden välillä.”

Teemaryhmän vetäjät Maria Röykkä ja Marika Tuomela-Pyykkönen

- » [Hankintaosaamisen itsearviointityökalu hankintayksiköille.](#)

Hankintaosaamisen itsearviointityökalun käyttäjä saa arvokasta tietoa omasta osaamisestaan, tukee organisaationsa osaamisen kehittämistä sekä osallistuu kansallisen hankintaosaamista koskevan tiedon keräämiseen.

- » [Julkisten hankintojen käsikirja 2023](#) koko julkiselle sektorille.

Julkisten hankintojen käsikirja tukee hankintayksiköiden hankintatoiminnan järjestämistä ja organisointia, julkisten hankintojen suunnittelua ja kilpailuttamista, sopimus- ja toimittajahallintaa sekä kestävän kehityksen tavoitteiden edistämistä.



Tiedolla johtaminen ja vaikuttavuus -teemaryhmä

Lähtökohdat tiedolla johtamisen ja vaikuttavuuden kehittämiseen.

Kansallisen strategian tahtotila:

Suomi on edelläkävijä hankintojen tiedolla johtamisessa ja vaikuttavuuden kehittämisessä.

Teemaryhmän tavoitteet:

- » Suomi on edelläkävijä tietojen hyödyntämisessä hankinnoissa.
- » Hankintoja koskevan vaikuttavuuden arviointi eri tasoilla.
- » Vaikuttavuusperusteisten hankintojen edistäminen.

Teemaryhmän vetäjät:

Seija Friman (VK) ja Marja-Liisa Ylitalo (Suomen Kuntaliitto).

”Teemaryhmä on toimenpiteillään luonut pohjaa hankintojen entistä paremmalle tietojohdamiselle sekä vienyt hankintojen avoimuuden uudelle tasolle.”

Marja-Liisa Ylitalo, teemaryhmän vetäjä

MILLAISIA TUOTOKSIA JA TAPAHTUMIA HANKINTA-SUOMESSA TOTEUTETTIIN?

Tiedolla johtamisen kehitysaskeleet

Yhteisellä panoksella julkisten hankintojen tietopohja on kehittynyt useita askeleita eteenpäin. Yhteiset työvälineet, hankintojen avoimuus sekä kilpailutusten ennakoitavuudet ovat parantuneet.

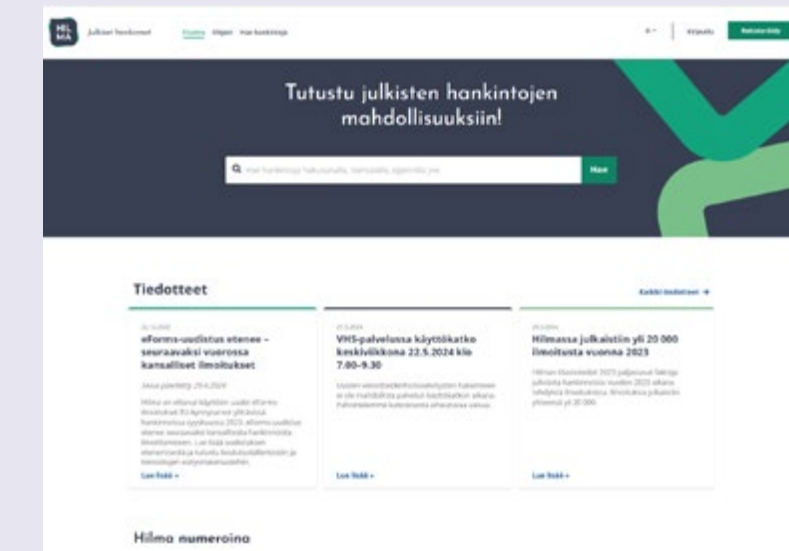
Näin me mahdollistimme muutoksen:

- » [Selvitys julkisten hankintojen kokonaisvolyymista ja datan hyödyntämisestä](#)
- » [Koko julkisen sektorin yhteinen kilpailutuskalenteri Hilma-palveluun](#)
- » [Ostolaskujen julkaisuun kannustavaa materiaalia](#)
- » [Julkisten hankintojen kokonaisarkkitehtuuri](#) -selvitys

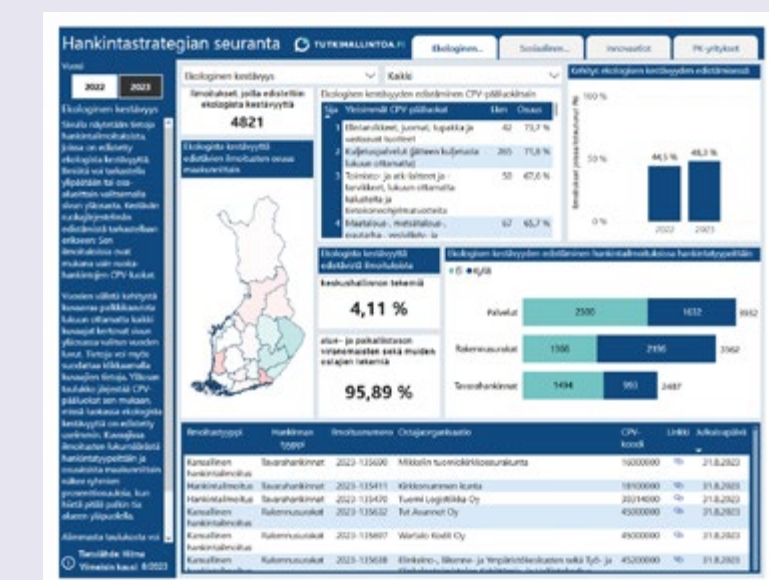
”Olemme saaneet vietyä hankintojen tietojohdantamista eteenpäin, mutta seuraavaksi on aika hoitaa kivijalka kunnolla kuntoon ja perustaa keskitetty tietokanta, joka sisältää dataa koko hankinnan elinkaaren ajalta.”

Seija Friman, teemaryhmän vetäjä

- » [Hilma-palvelun](#) uudistaminen
ilmoituslupasta ja kilpailutusjärjestelmäksi
Hilma-palvelussa julkisen sektorin ostajat voivat ilmoittaa ja kilpailuttaa hankintojaan sekä tarjoajat jättää tarjouksia. Uudessa kilpailutussuunnitelmassa ostajat voivat kertoa hyvissä ajoin ennakkoon tulevista kilpailutuksistaan.



- » [Kansallinen julkisten hankintojen tietonäkymä](#) tutkiahallinto.fi-sivustolle
Kaikille avoimessa palvelussa on päivittyvää tietoa esimerkiksi hankintojen euromääräisistä volyymeistä, hankintaosaamisesta, pk-yritysten sekä ekologisen ja sosiaalisen kestävyys huomioinnista hankinnoissa ja innovatiivisista hankinnoista.



Toimivat hankinnat -teemaryhmä

Lähtökohdat toimivien hankintojen kehittämiseen.

Kansallisen strategian tahtotila:

Teemme toimivia ja laadukkaita hankintoja osallistavasti ja edistäen markkinoiden elinvoimaisuutta.



Teemaryhmän tavoitteet:

- » Hankintayksiköillä on edellytykset markkinoiden hyödyntämiseen.
- » Julkisista hankinnoista saadaan houkuttelevia erilaisille tarjoajille.
- » Hankinnat suunnitellaan tarvelähtöisesti ja osallistavasti loppukäyttäjää kuunnellen.

Teemaryhmän vetäjät:

Olli Hyvärinen (TEM) ja Jarkko Huovinen (Suomen Kuntaliitto).

Aikaisemmin myös: Antti Neimala (TEM) ja Riikka Hietanen (TEM).

”Teemaryhmä on tuonut toimenpiteillään uudella tavalla tarjoajat ja ostajat yhteen sekä lisännyt merkittävästi tietopohjaa hankintojen pullonkauloista.”

Antti Neimala, teemaryhmän vetäjä

MILLAISIA TUOTOKSIA JA TAPAHTUMIA HANKINTA-SUOMESSA TOTEUTETTIIN?

Toimivien hankintojen kehitysaskleet

Kehitystyön myötä työkalut toimivien hankintojen varmistamiseen sekä mahdollisuudet ostajien ja tarjoajien kohtaamiseen ovat lisääntyneet. Myös ymmärrys julkisten hankintojen toimivuutta hidastavista tekijöistä on kasvanut.

Näin me mahdollistimme muutoksen:

- » [Opas asiakasosallisuuden huomioimisesta julkisissa hankinnoissa](#)
- » [Selvitys julkisia hankintoja koskevien oikeudenkäyntien tehostamisesta](#)
- » [ICT-kohtaamo](#), joka on ostajien ja tarjoajien yhteinen verkosto
- » [Vaikuttavat hankkijat -verkosto](#)
- » Viestinnällinen kannustus pienhankinnoista ilmoittamiseen
- » Viestinnällinen kannustus avoimuusilmoitusten hyödyntämiseen
- » [Selvitys julkisten hankintojen pullonkaloista](#)

”Työssämme esille nousseet opit ja konkreettiset jatkotoimenpide-ehdotukset tulisi viedä nyt käytäntöön. Kohtaamoja tulisi harkita myös muille toimialoille.”

Jarkko Huovinen, teemaryhmän vetäjä

» [ICT-hankintojen pelikirja](#)

Pelikirja tarjoaa mallin vaikuttaviin ICT-hankintoihin ja ketterään yhteistyöhön. Sitä voivat hyödyntää kaikki julkisia hankintoja tekevät hankintayksiköt, kuten valtio, kunnat ja hyvinvointialueet sekä tarjoajat.



» [Opas hankintojen jakamisesta osiin](#)

Opas on tarkoitettu konkreettiseksi avuksi hankintayksiköille hankintakokonaisuuden suunnittelua koskevaan työhön. Oppaaseen on kerätty hyviä käytäntöjä hankintojen jakamisen keinoista ja mahdollisuuksista sekä huomioonotettavista seikoista.



Innovaatiot -teemaryhmä

Lähtökohdat innovaatioiden kehittämiseen.

Kansallisen strategian tahtotila:

Ratkaisemme haasteita innovaatioilla ja teemme hankintoja kokeilevasti ja kehitysmuotoisesti.



Teemaryhmän tavoitteet:

- » Julkinen sektori on kehitysmuotoisesti ajatteleva ja rohkeasti toimiva sekä hyödyntää innovaatioita haasteiden ratkaisemisessa.
- » Julkisen sektorin ja yritysten väliselle yhteistoiminnalle ja vuorovaikutukselle luodaan edellytyksiä sekä edistetään innovaatiomyönteisen markkinan syntymistä.
- » Innovatiivisten hankintojen lisätään määrää 10 %:iin kaikista hankinnoista ja saadaan aikaan vaikuttavuutta.

Teemaryhmän vetäjät:

Jaana Räsänen (TEM) ja Arto Holopainen (Kuopion kaupunki).

Aikaisemmin myös: Jouko Miettinen (Kuopion kaupunki).

”Teemaryhmän työstä saattoi aistia välittömästi yhteisen halun lisätä ymmärrystä innovatiivisten hankintojen merkityksestä. Olen erityisen iloinen osallistujien aktiivisuudesta ja rohkeudesta toimia yhteisinä viestinviejinä.”

Arto Holopainen, teemaryhmän vetäjä

MILLAISIA TUOTOKSIA JA TAPAHTUMIA HANKINTA-SUOMESSA TOTEUTETTIIN?

Innovaatioiden kehitysaskleet

Yhteisellä panoksella ymmärrys julkisten hankintojen merkityksestä innovaatioiden edistämisessä ja sitä kautta julkisten palveluiden uudistamisessa on parantunut. Hankintaorganisaatioiden kyvykkyydet tehdä innovatiivisia hankintoja ovat kehittyneet. Yritysyhteistyö on lisääntynyt ja yritykset tunnustetaan entistä paremmin julkisen sektorin tärkeinä kumppaneina palvelujen uudistamisessa ja tuottavuuden kasvattamisessa.

Näin me mahdollistimme muutoksen:

- » [Julkiset hankinnat yhteiskunnan tärkeiden kehitystavoitteiden toteutuksessa -suunnitelma](#) innovatiivisten julkisten hankintojen käytön lisäämiseen, palvelujen kehittämiseen sekä kestäväan kasvuun
- » [KEINO-kehittäjäryhmätoiminta](#), joka tehostaa ja tukee uusien ratkaisujen ja toimintamallien skaalautumista
- » [Podcast-sarja](#), jossa käsiteltiin vihreää siirtymää, sen taloudellisia ja poliittisia ulottuvuuksia sekä sitä, miksi julkisia hankintoja kannattaa hyödyntää siirtymän toteutuksessa
- » [Innokaupunkien hankintojen vaikuttavuuden kehittäminen](#)

”Uskon, että teemaryhmäläisten yhteinen viesti on se, että tätä työtä tulee jatkaa. On tärkeä varmistaa, että KEINO-osaamiskeskuksen kanssa yhteistyössä saavutetut hyödyt eivät valu hukkaan.”

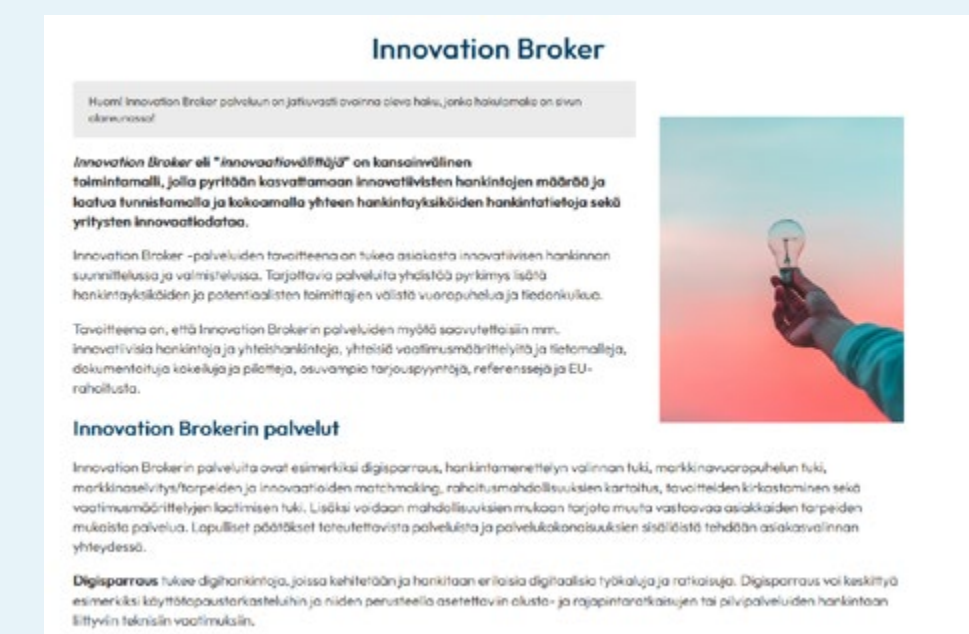
Jaana Räsänen, teemaryhmän vetäjä

» [Selvitys kestävien ja innovatiivisten hankintojen riskien jakamisesta](#)

Selvityksessä tarkastellaan kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen riskien luonnetta eri tyyppisissä hankinnoissa liittyen hankinnan kohteeseen, tilaajan ja toimittajien toimintaan, hankintaprosessiin sekä markkinoihin ja ekosysteemeihin.

» [Innovation broker -pilotointi](#)

Kansainvälinen toimintamalli, jolla pyritään kasvattamaan innovatiivisten hankintojen määrää ja laatua tunnistamalla ja kokoamalla yhteen hankintayksiköiden hankintatietoja sekä yritysten innovaatiodataa.



Taloudellinen kestävyys -teemaryhmä

Lähtökohdat taloudellisen kestävyys-
den kehittämiseen.

Kansallisen strategian tahtotila:

Ratkaisemme haasteita
innovaatioilla ja teemme
hankintoja kokeilevasti ja
kehitysmuotoisesti.



Teemaryhmän tavoitteet:

- » Hankinnoilla torjutaan harmaata taloutta ja edistetään verovastuullisuutta.
- » Hankinnat ovat suunnitelmallisia ja kustannustehokkaita.
- » Julkisten hankintojen hankinta- ja prosessikustannuksia vähennetään.

Teemaryhmän vetäjät:

Eija Riikonen (VM) ja Olli Jylhä (Suomen Kuntaliitto).

Aikaisemmin myös: Marika Tuomela-Pyykkönen (Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu), Kati Tervo (Kemin kaupunki) ja Antti Rissanen (VM).

”Työmme myötä tiedon määrä on lisääntynyt ja kentän käytäntöjä on saatu yhtenäisemmäksi. Hankintojen kehittämisestä on puhuttu enemmän kuin varmaan koskaan aikaisemmin.”

Olli Jylhä, teemaryhmän vetäjä

MILLAISIA TUOTOKSIA JA TAPAHTUMIA HANKINTA-SUOMESSA TOTEUTETTIIN?

”Työssämme syntyi selvityksiä ja työkaluja, joista olisi johdettavissa edelleen uusia toimenpiteitä. Jalkauttaminen kaikkien toimenpiteiden osalta pitäisi huomioida osana jatkohankkeita.”

Taloudellisen kestävyuden kehitysaskeleet

Tiedon karttuessa prosessien kehittäminen kohti yhtenäisempiä kansallisia käytäntöjä on edennyt. Konkreettiset tuotokset ovat helpottaneet esimerkiksi harmaan talouden torjuntaa ja ulkomaisten tarjoajien tietojen tarkistusta.

Näin me mahdollistimme muutoksen

- » [Opas ulkomaisten tarjoajien tietojen tarkastamiseen](#)
- » [Mahdollisuus pyytää velvoitteidenhoitoselvitys Hilman kautta](#)

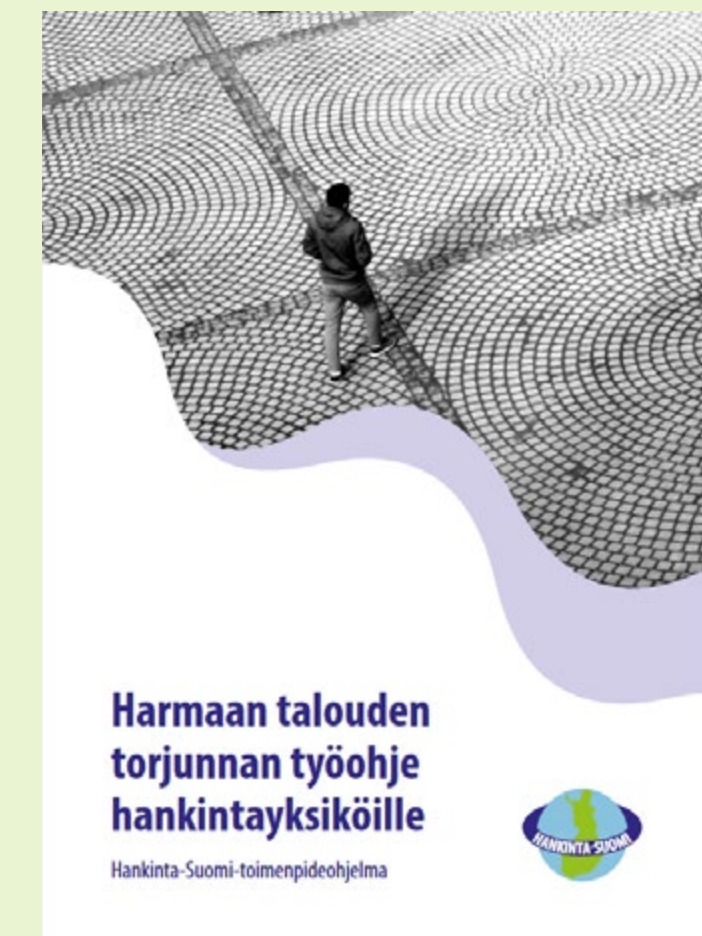
Eija Riikonen, teemaryhmän vetäjä

» [Työohje hankintayksiköille harmaan talouden torjumiseksi](#)

Harmaan talouden torjunnan työohje esittelee harmaan talouden ilmiöitä, joihin hankintayksikkö voi toiminnassaan törmätä. Ohjeessa on tietoa tekijöistä, jotka altistavat harmaan talouden eri muodoille ja ehdotuksia riskien pienentämiseksi.

» [Selvitys tarjoamisen haasteista julkisissa hankinnoissa](#)

Selvityksen perusteella merkittäviä esteitä tarjouksen jättämiselle ovat tarjoamisen raskaus, hankinnan kohteelle ja tarjoajalle asetetut vaatimukset sekä tarjouspyynnön sisällön räätälöinti niin, että vain tietyt tarjoajat pystyvät tarjoamaan.



Sosiaalinen kestävyys -teemaryhmä

Lähtökohdat sosiaalisen
kestävyyden kehittämiseen.

Kansallisen strategian tahtotila:

Edistämme
hankinnoilla sosiaalista
yhteiskuntavastuuta
julkishallinnon sekä
yksityisen ja kolmannen
sektorin yhteistyönä.



Teemaryhmän tavoitteet:

- » Muita heikommassa työmarkkina-asemassa olevien työllistymistä edistetään tähän soveltuviissa hankinnoissa.
- » Hankinnoissa edistetään ihmisoikeuksien ja työelämän perusoikeuksien kunnioittamista.

Teemaryhmän vetäjät:

Eija Riikonen (VM) ja Tiina Ekholm (Vantaan kaupunki).

Aikaisemmin myös: Martina Nisula (VM) ja Antti Rissanen (VM).

”Osallistujat olivat teemaan hyvin orientoituneita ja kokivat luottamusta, että asiat etenevät. Kun asiantuntija oivaltaa, mikä oman asiantuntijuuden merkitys on jossakin aiheessa, syntyy tekemisen meininki ja halu edistää asiaa loppuun asti.”

Eija Riikonen, teemaryhmän vetäjä

MILLAISIA TUOTOKSIA JA TAPAHTUMIA HANKINTA-SUOMESSA TOTEUTETTIIN?

Sosiaalisen kestävyuden kehitysaskeleet

Hankinnoilla työllistäminen ja tietoisuus siitä ovat lisääntynyt valtakunnallisesti. Ihmisoikeuksien ja työelämän perusoikeuksien kunnioittamisen edistämisestä hankinnoilla on edennyt kansallisen strategian mukaisesti.

Näin me mahdollistimme muutoksen:

- » [Selvitys hankintojen kohdentamisesta hankintalain 24 §:n mukaisille toimijoille Suomessa](#)
- » [Vastuullisuuden vähimmäisvelvoitteet \(Code of Conduct\)](#)
- » [Selvitys työllistämisehdosta hankinnoissa](#)
- » [Kansallinen vastuullisuuden auditointimanuaali hankintayksiköille](#)

”Kaikki, millä voidaan helpottaa vastuullisuuden auditointia, tulisi tehdä, ja nyt olemme vasta tehneet ensimmäisiä toimenpiteitä. Tarvitsemme lisää ohjeita, malleja ja koulutusta. Myös aikaisempia tuotoksia tulee ylläpitää, jotta ne säilyttävät ajantasaisuutensa.”

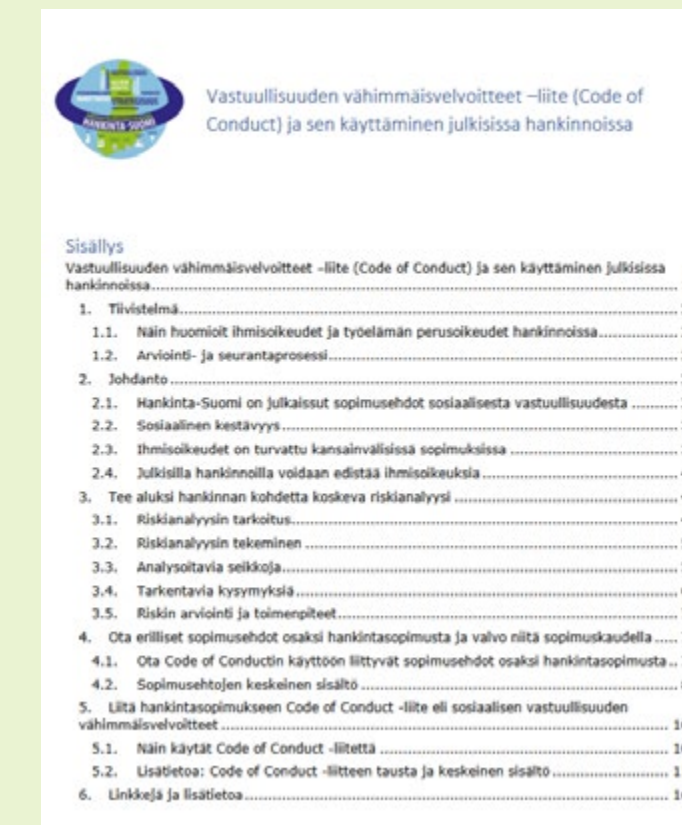
Tiina Ekholm, teemaryhmän vetäjä

» [Työkaluja vastuullisuuden vähimmäisvaatimusten huomioimiseen toimitusketjuissa](#)

Osaksi hankintasopimusta liitettävillä vastuullisuuden vähimmäisvelvoitteilla edistetään hankinnoissa ihmisoikeuksien ja työelämän perusoikeuksien kunnioittamista. Tällöin toimittajalta edellytetään sitoutumista siihen, että tuotteen valmistus tapahtuu olosuhteissa, jotka ovat eettisten toimintaohjeiden mukaisia.

» [Opas työperäisen hyväksikäytön ehkäisemisestä julkisissa hankinnoissa](#)

Opas auttaa huomioimaan työperäiseen hyväksikäyttöön liittyvät riskit kansallisissa julkisissa hankinnoissa. Oppaassa kerrotaan hyväksikäyttö- ja ihmiskauppailmiöistä sekä annetaan ohjeita, miten toimia, jos epäilee työperäistä hyväksikäyttöä tapahtuvan kotimaisissa hankinnoissa.



Vastuullisuuden vähimmäisvelvoitteet –liite (Code of Conduct) ja sen käyttäminen julkisissa hankinnoissa

Sisällys

Vastuullisuuden vähimmäisvelvoitteet –liite (Code of Conduct) ja sen käyttäminen julkisissa hankinnoissa.....	1
1. Tiivistelmä.....	2
1.1. Näin huomioidit ihmisoikeudet ja työelämän perusoikeudet hankinnoissa.....	2
1.2. Arviointi- ja seuranta-prosessi.....	2
2. Johdanto.....	2
2.1. Hankinta-Suomi on julkaissut sopimusehdot sosiaalisesta vastuullisuudesta.....	2
2.2. Sosiaalinen kestävyys.....	3
2.3. Ihmisoikeudet on turvattu kansainvälisissä sopimuksissa.....	3
2.4. Julkisilla hankinnoilla voidaan edistää ihmisoikeuksia.....	4
3. Tee aluksi hankinnan kohdetta koskeva riskianalyysi.....	4
3.1. Riskianalyysin tarkoitus.....	4
3.2. Riskianalyysin tekeminen.....	5
3.3. Analysoitavia seikkoja.....	5
3.4. Tarkentavia kysymyksiä.....	6
3.5. Riskin arviointi ja toimenpiteet.....	7
4. Ota erilliset sopimusehdot osaksi hankintasopimusta ja valvo niitä sopimuskautella.....	7
4.1. Ota Code of Conductin käyttöön liittyvät sopimusehdot osaksi hankintasopimusta.....	7
4.2. Sopimusehtojen keskinen sisältö.....	8
5. Liitä hankintasopimukseen Code of Conduct –liite eli sosiaalisen vastuullisuuden vähimmäisvelvoitteet.....	10
5.1. Näin käytät Code of Conduct –liitettä.....	10
5.2. Lisätietoa: Code of Conduct –liitteen tausta ja keskinen sisältö.....	11
6. Linkkejä ja lisätietoa.....	16



Ekologinen kestävyys -teemaryhmä

Lähtökohdat ekologisuuden
kestävyyden kehittämiseen.

Kansallisen strategian tahtotila:

Suomi on ekologisten julkisten
hankintojen suunnannäyttävä.



Teemaryhmän tavoitteet:

- » Julkisilla hankinnoilla tuetaan Suomen hiilineutraalisuustavoitetta 2035 sekä kiertotalouden toteuttamista.
- » Hankintojen avulla tuetaan luonnon monimuotoisuuden säilymistä.
- » Elintarvike- ja ruokapalveluhankinnoissa edistetään kestävästä ruokajärjestelmästä ja käytetään kestävästi ja vastuullisesti tuotettuja elintarvikkeita.

Teemaryhmän vetäjät:

Taina Nikula (YM) ja Kari Kankaala (Tampereen kaupunki).

”Ekologisesti kestävien hankintojen edistämisestä on helppo puhua – ja puhuttu on. Toteutus kuitenkin edellyttää organisaatioiden johdon sitoutumista: tarvitaan näkemystä, tahtoa, osaamista ja euroja muutoksen aikaansaamiseen.”

Kari Kankaala, teemaryhmän vetäjä

MILLAISIA TUOTOKSIA JA TAPAHTUMIA HANKINTA-SUOMESSA TOTEUTETTIIN?

”Seuraavaksi tulisi keskittyä teemaryhmän linjausten toteuttamiseen: hankintalakiin linjaus ympäristönäkökulman huomioimisesta, yhteiset yhteistyössä asetettavat ilmasto-, luonto- ja kiertotaloustavoitteet keskeisille hankintakategorioille sekä ympäristökriteerien käyttöönottoaminen ruoka- ja muissa hankinnoissa.”

Ekologisen kestävyyskehityksen kehykset

Ekologinen kestävyys on noussut yhteiskunnallisen keskustelun keskiöön, mikä näkyy myös hankinnoissa. Uusia avauksia on tehty hankintojen luontojalan jäljen mittaamisessa, luomalla uusi kriteeripankki ja opastamalla vähähiilisten hankintojen tekemisessä.

Näin me mahdollistimme muutoksen:

- » [Opas vastuullisiin elintarvikehankintoihin](#)
- » [Green deal -malli](#), jossa asetettiin julkisille hankinnoille yhteisiä kestävä kehityksen tavoitteita
- » [Selvitys hiili- ja ympäristöjalan jäljestä hankinnoissa](#)
- » [Selvitys luonnon monimuotoisuuden huomioivista elintarvikehankinnoista](#)

» [Vähähiilisten hankintojen pelikirja](#)

Kaikille julkisten hankintojen parissa työskenteleville tarkoitettu Vähähiilisten julkisten hankintojen pelikirja auttaa hiomaan strategiaa, taktiikoita ja käytännön tekemistä vähähiilisyystavoitteiden saavuttamiseksi.

» [Vastuullisten julkisten hankintojen kriteeripankki](#)

Kriteeripankista voi hakea hankinnoissa sovellettavia vastuullisuuskriteereitä hankittavan tuotteen tai palvelun sekä hankinnassa huomioitavan vastuullisuustavoitteen perusteella. Kriteeripankista löytyy hankinnoissa sovellettavien vastuullisuuskriteerien lisäksi tietoa eri tuotteiden ja palveluiden ympäristövaikutuksista.

Taina Nikula, teemaryhmän vetäjä



Hankintojen vaikuttavuuden edistäminen tapahtumilla

Hankinta-Suomi-ohjelma näkyi vuosina 2020–2023 laajasti erilaisissa tapahtumissa ohjelman sisäisistä seminaareista suuren yleisön tapahtumiin, kuten SuomiAreena. Osallistujat saivat tapahtumista työhönsä paljon hankintoihin liittyvää tietoa ja työkaluja. Ohjelman tarkoituksena oli yhdistää hankintojen parissa työskenteleviä ihmisiä ja kehittää yhdessä kaikille avointa toimintaa ja tukea.

Teemaryhmätoiminnan lisäksi Hankinta-Suomessa edistettiin hankintojen näkyvyyttä ja tuotosten jalkauttamista monin eri tavoin. Erilaisten tilaisuuksien, webinaarien ja infojen lisäksi vuosittaiset syysseminaarit kokosivat suuren joukon hankinta-asiantuntijoita yhteen kuulemaan tuoreimmista tuotoksista, seuraamaan paneelikeskusteluja ja asiantuntijapuheenvuoroja, jakamaan tietoa, oppimaan uutta ja verkostoitumaan.

Paneeleja, keskusteluja ja työkaluja vuosiseminaareissa

Ohjelman aikana järjestettiin 2021–2023 kolme syysseminaaria, joista jokaiseen osallistui 900–1100 hankinnoista kiinnostunutta ammattilaista. Ensimmäinen seminaari toteutettiin koronapandemian takia studiolähettyksenä, mutta kahteen jälkimmäiseen pääsi myös paikan päälle n. 250 läsnäosallistujaa kummassakin.

Seminaarien paneelikeskusteluissa käsiteltiin mm. strategisen johtamisen merkitystä julkisten hankintojen vaikuttavuudelle, hankintoihin liittyvää yhteistyötä, hankintakentän tulevaisuutta ja hankintaosaamisen kehittämistä. Lisäksi pohdittiin julkisten hankintojen vaikuttavuuden mittaamista, strategista johtamista, yhteiskunnallisten arvojen huomioimista hankinnoissa sekä miten julkisten hankintojen neuvontaa tulisi kehittää.

Paneelikeskusteluissa käsiteltiin mm. strategisen johtamisen merkitystä julkisten hankintojen vaikuttavuudelle, hankintoihin liittyvää yhteistyötä, hankintakentän tulevaisuutta ja hankintaosaamisen kehittämistä.

Hankintaosaamisen tueksi esiteltiin itsearviointityökaluja, mentorointiohjelmia, oppaita ja selvityksiä sekä oppimisklinikoita. Lisäksi keskusteltiin siitä, miten tekoälyllä saadaan tehoa julkisiin hankintoihin. Viimeisessä seminaarissa julkisten hankintojen toimijat esittäytyivät minimessuilla, jossa oli myös mahdollisuus keskustella hankintatutkijoiden kanssa uusimmasta tutkimustiedosta.

Tiedon jakoa ja näkyvyyttä

Palautekyselyjen mukaan seminaarit olivat hyvin pidettyjä, toivottuja ja ennen kaikkea tarpeelliseksi koettuja. Hankinta-asiantuntijoille ei ole aiemmin ollut tarjolla tällaisia yhteisiä tilaisuuksia, joissa he voivat jakaa osaamistaan ja verkostoitua oppien itse samalla uutta.

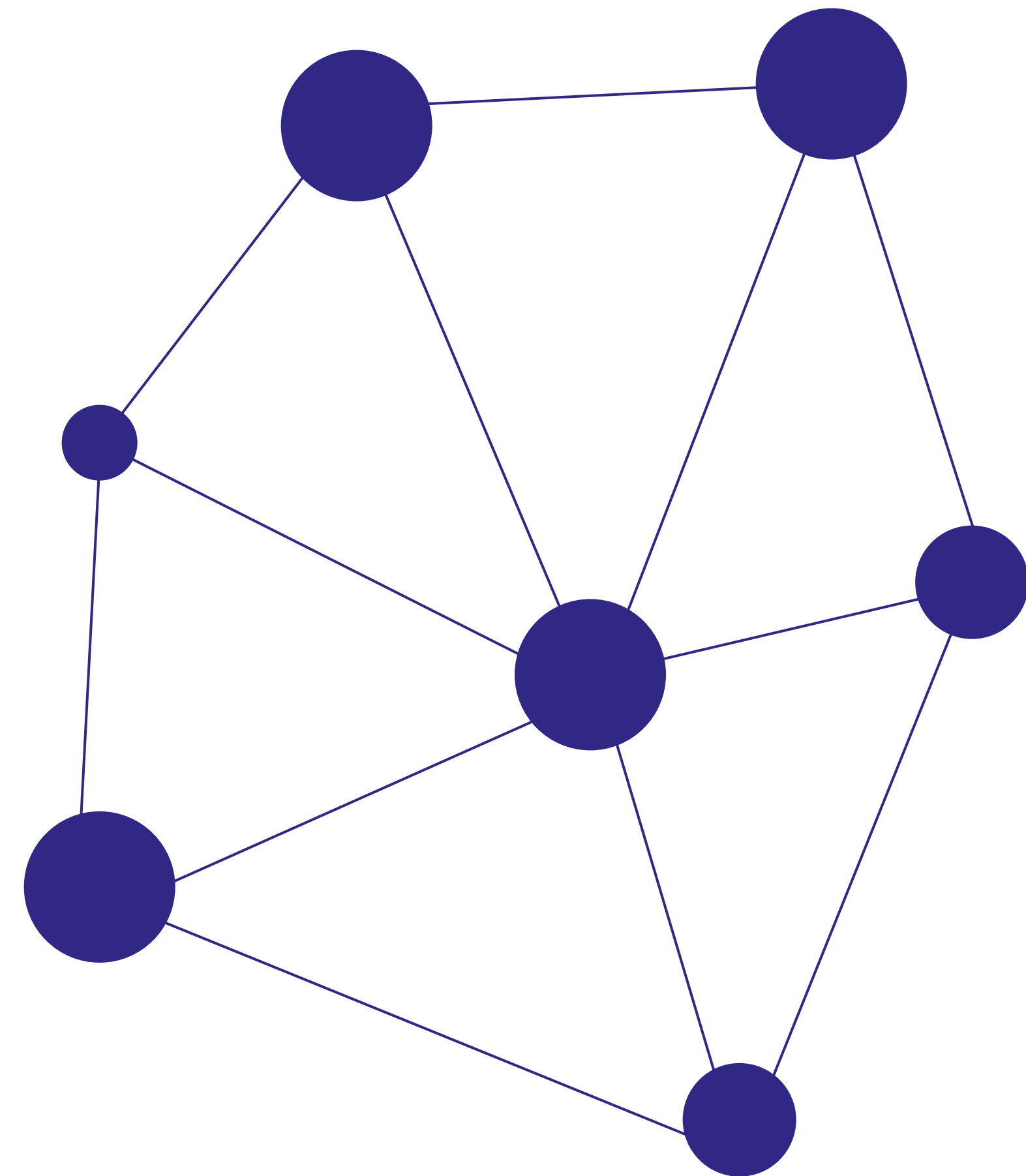
Seminaarien lisäksi ohjelmakauden aikana järjestettiin lukuisia muitakin tilaisuuksia, mm. webinaareja sosiaalisesti kestävästä julkisista hankinnoista, julkisten hankintojen mittaamisesta, hankintaosaamisen itsearviointityökalusta ja tarjoamisen haasteista sekä lyhyitä, kaikille avoimia Teams-aamukahveja.

Palautekyselyjen mukaan seminaarit olivat hyvin pidettyjä, toivottuja ja ennen kaikkea tarpeelliseksi koettuja.

Hankinta-Suomi osallistui myös erilaisiin tapahtumiin hankinta-aiheiden tiimoilta. Hankinta-aiheisia puheenvuoroja, tietoiskuja ja osastoja nähtiin mm. Kuntamarkkinoilla, SuomiAreenassa, Valtio Expossa, tutkijapaneeleissa sekä Studia-messuilla. Lisäksi kuntaministeri Sirpa Paatero piti hankintoihin liittyviä mediatilaisuuksia.

Verkostot, oppimisklinikat ja mentorointiohjelma vahvistamaan hankintaosaamista

Ohjelman sisään luotiin monipuolisia tapoja vahvistamaan eri organisaatioiden hankintaosaamista. Teemaryhmien tarpeiden pohjalta luoduissa verkostoissa jaettiin tietoa ja hyviä käytäntöjä, oppimisklinikoissa syvennettiin osaamista ja mentorointiohjelman avulla varmistettiin hiljaisen tiedon siirtyminen.



HANKINTA-SUOMEN TOIMINTAMALLI JA TOTEUTUS

Hankinta-Suomen yhteydessä luotiin erilaisia verkostoja, jotka integroitiin osaksi Hankinta-Suomen teemaryhmiä kiinnostuksen kohteiden ja yhteisten tarpeiden pohjalta. Verkostotoiminta haluttiin rakentaa siten, että niillä on edellytykset toimia myös ensimmäisen ohjelmakauden jälkeen. Perustetut verkostot toimivatkin yhä. Verkostojen vetäjiksi valittiin tunnetut asiantuntijat verkoston sisältä. Tämän lisäksi kutakin verkostoa koordinoi Hankinta-Suomen ydinryhmään kuulunut vastuhenkilö.

Vaikuttavat hankkijat -verkosto

Vaikuttavat hankkijat -verkosto perustettiin alkukesästä 2021 suurta hankintavolyymiä käyttäville edelläkävijähankintayksiköille. Sen tavoitteena on jakaa hyviä käytäntöjä, vauhdittaa toimivien toimintamallien skaalaamista ja kehittää hankintojen vaikuttavuutta yli organisaatorajojen.

Verkoston puheenjohtajarooli on kiertävä ja vuosittain eri organisaatiolle vaihtuva. Vetäjinä toimivat vuorollaan hankintajohtaja **Jorma Lamminmäki** (Helsingin kaupunki), Head of Procurement **Antti Laakso** (Aalto-yliopisto) ja hankintajohtaja **Timo Martelius** (HUS).

Hankintatutkijoiden verkosto

Hankintatutkijoiden verkosto koostuu noin 20 aloittelevasta ja meritoituneesta tutkijasta 15 eri organisaatiosta. Verkoston tavoitteena on tukea tutkimustiedon hyödyntämistä julkisella sektorilla, saada uusia tutkimusideoita yhteistyössä julkisen sektorin toimijoiden kanssa sekä edistää hankintatutkijoiden yhteistyötä kansallisella tasolla.

Verkoston vetäjänä toimii yliopettaja **Marika Tuomela-Pyykkönen** (Lapin ammattikorkeakoulu).

Hyvinvointialueiden hankinnoista vastaavien verkosto

Hyvinvointialueiden hankinnoista vastaavien verkoston toiminta käynnistyi keväällä 2022. Verkoston tavoitteena on vahvistaa hyvinvointialueiden järjestämiskykyä ja hankintaosaamista.

Puheenjohtajuus on kiertävä ja vuosittain vaihtuva. Vetäjinä toimivat vuorollaan johtaja **Ismo Rautiainen** (Päijät-Hämeen hyvinvointialue) ja kumppanuusjohtaja **Katariina Huikko** (Varsinais-Suomen hyvinvointialue).

ICT-kohtaamo

ICT-kohtaamo perustettiin keväällä 2023 julkisen sektorin ja yritysten edustajien yhteistyöverkostoksi, jossa nämä voivat vaihtaa ajatuksia sekä jakaa tietoa ja kokemuksia julkisista ICT-hankinnoista.

ICT-kohtaamon tavoitteena oli syventää yhteistyössä laaditun ICT-hankintojen pelikirjan sisältöjä ja päivittää sitä parhailla käytännöillä ja ohjeilla.

Verkoston vetäjinä toimivat erityisasiantuntijat **Laura Ylitalo** (Istekki Oy) ja **Samuli Soini** (Alfame Systems Oy).

Oppimisklinikat syventämään hankintaosaamista

Vuonna 2022 startanneet oppimisklinikat ovat vuorovaikutteisia yhdessä oppimisen tilaisuuksia, joissa valituissa laajasti kiinnostavissa aihepiireissä syvennetään osaamista, jaetaan kokemuksia ja keskustellaan yhdessä vertaisten ja asiantuntijoiden kanssa.

Osaamista syventäviä ja kokemusten jakamiseen tarkoitettuja oppimisklikkoita järjestettiin yhteensä 12 yhdeksästä eri aiheesta.

Klikkoita järjestettiin 12 yhdeksästä eri aiheesta. Näitä olivat mm. vastuullisuuden vähimmäisvelvoitteet, varautuminen julkisissa hankinnoissa, työperäinen hyväksikäyttö ja julkiset hankinnat, vähähiiliset julkiset hankinnat ja vastuulliset ruokapalvelu- ja elintarvikehankinnat. Oppimisklikkoita järjestetään myös ohjelman toisella kaudella.

Hankinnoilla työllistäminen -vauhditusohjelma

Hankinnoilla työllistämisen -vauhditusohjelma käynnistettiin elokuussa 2020 ja toimi hallituskauden loppuun. Valtakunnallisen koordinaatiohankkeen tavoitteena oli lisätä hankinnoilla työllistämistä valtakunnallisesti ja levittää sitä mahdollisimman laajalle julkisen hankintatoimen alueella. Hanke toteutettiin yhteistyössä Kuntaliiton ja työ- ja elinkeinoministeriön kanssa.

Hankintaosaaminen jakoon mentorointiohjelmalla

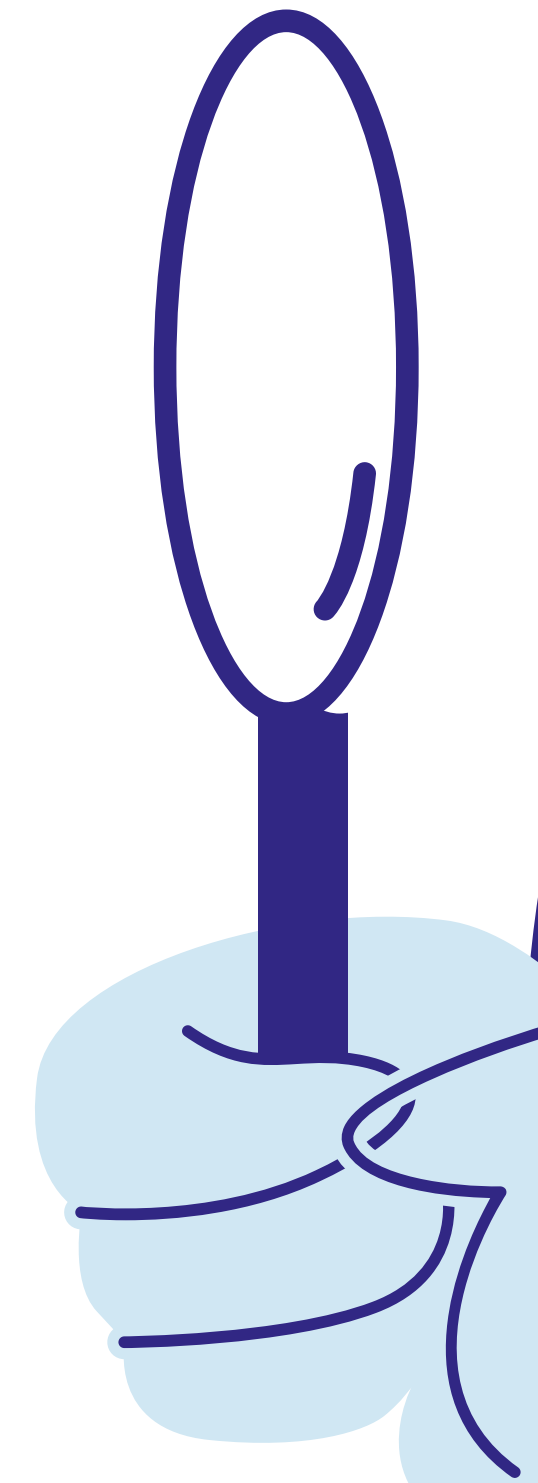
Valtiovarainministeriö, Kuntaliitto ja HAUS kehittämiskeskus toteuttivat osana Hankinta-Suomi-ohjelmaa julkisten hankintojen osaamista edistävän mentorointiohjelman vuosina 2022–2023 ja 2023–2024. Mentorointiohjelman tavoitteena oli hankintaosaamisen jakaminen, valtakunnallinen verkostoituminen, hiljaisen tiedon siirtäminen, yhteistyön lisääminen yli organisaatiorajojen sekä hankintaosaamisen ammatillisen kehittymisen tukeminen.

Mentorointiohjelman tavoitteena oli mm. hankintaosaamisen jakaminen, hiljaisen tiedon siirtäminen ja yhteistyön lisääminen yli organisaatiorajojen.

Mentorointiohjelma rakentui yhteisesti ohjatusta prosessista sekä mentoreiden ja aktoreiden välisistä läsnä- ja etätapaamisista. Ensimmäiseen mentorointiohjelmaan osallistui julkiselta ja yksityiseltä sektorilta yli 100 henkilöä, joilla oli yhteensä lähes 900 vuoden hankintakokemus. Toisen mentorointiohjelman suosio oli lähes yhtä suurta yli 80 osallistujalla. Mentorointiohjelman osallistujat pitivät ohjelmaa hyödyllisenä verkostoitumisen, vertaistuen ja muilta oppimisen ansiosta.

Mitä ovat Hankinta-Suomen vaikutukset ja hyödyt?

Hankinta-Suomi-ohjelman ensimmäisen toimintakauden päättyessä on merkityksellistä arvioida erikseen ohjelman toimintamallin onnistumista, tuotosten onnistumista sekä ohjelman vaikuttavuutta laajemmin. Hankinta-Suomi on ollut kansallisessa mittakaavassa uusi ja poikkeuksellinen tapa toteuttaa usean eri organisaation yhteistyötä kehittämisohjelman muodossa. Ohjelman vaikutuksia ja hyötyjä arvioidaan kolmessa alaluvussa. Analyysin tulokset on tärkeä huomioida ohjelman jatkotyössä.



HANKINTA-SUOMESTA SANOTTUA

”Olen saanut paljon hyödyllistä tietoa ja valmiita materiaaleja hankintayksikössämme hyödynnettäviksi Hankinta-Suomen materiaaleista.”

MITÄ OVAT HANKINTA-SUOMEN VAIKUTUKSET JA HYÖDYT?

Samaan aikaan, kun Hankinta-Suomen ensimmäinen julkinen tilaisuus järjestettiin keväällä 2019, neuvoteltiin Säätytalolla tulevan Marinin hallituksen hallitusohjelmasta.

Tilaisuuteen osallistuville lähetetyssä kutsussa julkisten hankintojen roolia yhteiskunnassa kuvattiin näin:

”Ilmastonmuutos, kilpailukyky, työttömyys ja harmaa talous ovat ilmiöitä, jotka vaikuttavat monen organisaation ja johtajan arkeen. Mitä tekemistä näillä on julkisten hankintojen kanssa?”

Julkiset organisaatiot käyttävät vuosittain arviolta 35 miljardia euroa julkisiin hankintoihin. Jos tätä ostovolyymia käytetään fiksusti, voidaan sen avulla saavuttaa koko kansantaloudelle merkityksellistä yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja parantaa julkisen talouden kestävyyttä. Ja ratkaisuja edellä mainittuihin ilmiöihin.

On myös aika katsoa yhdessä samaan suuntaan. Haasteita ei ratkaise kukaan yksin, vaan se täytyy tehdä yhdessä. Nyt on oikea aika keskustella, miten hankintayksiköt, tarjoajayritykset ja asiantuntijaorganisaatiot voivat osaltaan edistää mahdollisuuksien Suomea ja osaltaan vastata julkisen talouden haasteisiin.

Siksi Suomeen perustetaan laaja-alainen julkisten hankintojen yhteistyöfoorumi Hankinta-Suomi. Hankinta-Suomi laatii ensimmäisenä tehtävänään Suomelle yhteisen julkisten hankintojen strategian. Tämä työ alkaa syksyllä. Tulemme kutsumaan eri tahojen edustajia mukaan.”

Suuri joukko hankintojen ammattilaisia ja organisaatioiden johtoa hankintayksiköistä, yrityksistä ja järjestöistä, kuten myös tutkijoita sekä eri alojen asiantuntijoita, otti innostuneina vastaan kutsun. Näin alkoi keskustelu siitä, miten julkisten hankintojen vaikuttavuutta voitaisiin Suomessa kehittää.

Kiinnostus tilaisuutta kohtaan ja osallistujien aktiivinen ajatustenvaihto indikoivat, että ajankohta julkisten hankintojen vaikuttavuuden kehittämiseksi eri toimijoiden yhteisenä ponnistuksena olisi oikea.

Vaikutusten ja hyötyjen arviointi

Arvioitaessa, saavutettiin Hankinta-Suomessa ohjelmalle asetetut tavoitteet ja saatiin ohjelmalla muutosta aikaiseksi, tulee huomiota kiinnittää kolmeen näkökulmaan: toimintamallin onnistuminen, tuotosten onnistuminen ja ohjelman vaikuttavuus. Nämä osa-alueet käydään tarkemmin läpi seuraavissa luvuissa.

Toimintamallin onnistuminen

Saatiin hankintayksiköt ja yritykset mukaan aktiivisiksi toimijoiksi kansalliseen yhteistyöhön.

- » Arvioinnissa tarkasteltiin, saatiin kaikki teemaryhmät perustettua, sekä niiden osallistujamäärät ja profiilit.
- » Ohjelman puolivälissä tehtiin kehittävä arviointi sen selvittämiseksi, miten loppukauden toimintatapoja voisi uudistaa.

Tuotosten onnistuminen

Saatiin strategian laatimisen lisäksi kaikki muut suunnitellut tuotokset valmiiksi ja saatiin niistä hyötyjä.

- » Arvioinnissa tarkasteltiin, kokivatko hankintayksiköt ja yritykset saaneensa ohjelman tuotoksista hyötyä.
- » Ohjelmakauden lopussa toteutettiin kysely ohjelmaan osallistuneille.

Ohjelman vaikuttavuus

Saatiin ohjelmassa edistettyä julkisten hankintojen vaikuttavuutta.

- » Arvioinnissa tarkasteltiin, saatiin ohjelman aikana kerättyä kaikkien käyttöön uutta tietoa ja hankintoja kuvaavia lukuja.
- » Vaikuttavuuden mittaamiseksi kehitettiin mittaristo, jonka avulla saatiin tietoa siitä, ovatko hankintayksiköt muuttaneet toimintaansa ja tavoitteet esimerkiksi taloudellista kestävyyttä, sosiaalista kestävyyttä tai ekologista kestävyyttä hankinnoissaan.

Toimintamallin onnistuminen

Hankinta Suomen toimintamallin keskeisiä tavoitteita olivat avoimuus, vaikuttavuus ja yhteistyö.

Avoimuus

Ohjelman johto pyrki tuomaan esiin aidon halun tehdä erilaisia näkökulmia arvostavaa yhteistyötä julkisten hankintojen kehittämiseksi. Tämä oli keskeinen lähtökohta strategiaproessin aikana samoin kuin toimeenpanovaiheessa. Teemaryhmät olivat avoimia kaikille kiinnostuneille.

Vaikuttavuus

Vaikuttavuuden näkökulmasta keskeistä oli yhteistyön rakentaminen toimijoiden välillä siten, että aikaansaatu yhteistyö voisi jatkua tulevaisuudessa myös ilman ohjelmasta saatavaa tukea.

Yhteistyö

Hankinta-Suomen avulla luotiin puitteet yhteistyölle, eli koordinoitiin ja tuettiin yhteistyötä, ja varmistettiin tiedon välittyminen julkisten organisaatioiden käytäntöihin. Pääajatuksena oli, että hankintojen kehittämisessä parhaita asiantuntijoita ovat hankintoja toteuttavat toimijat itse.

MITÄ OVAT HANKINTA-SUOMEN VAIKUTUKSET JA HYÖDYT?

Hankinta-Suomen yhteistyömuotoinen toimintamalli tarjosi osallistujille tilaisuuden yhteiseen kehittämiseen ja aidon mahdollisuuden vaikuttaa, inspiroitua ja oppia. Mukanaolijat saivat ohjelman kautta kansallisella tasolla tuotetun tuen lisäksi vertaistukea. Ohjelmasta saadun palautteen mukaan he myös kokivat oman työn arvostuksen lisääntyneen.

Teemaryhmät

Teemaryhmät olivat uudenlainen toimintatapa, joka jakoi työskentelyn strategian tahtotilojen mukaisiin ryhmiin. Ryhmien vetäjäparit valittiin sekä valtion organisaatiosta että kuntasektorilta, mikä vahvisti ohjelmassa valittua symmetristä koko julkisen sektorin yhteistyötä. Kun hyvinvointialueet perustettiin ohjelman aikana, onnistuttiin myös niiden joukosta löytämään aktiivisia toimijoita.

Teemaryhmätapaamisissa kannustettiin keskustelemaan matalalla kynnyksellä, jakamaan kokemuksia sekä välittämään saatua oppia ja tietoa eteenpäin omiin organisaatioihin. Joissain hankintayksiköissä teemaryhmien työn seurantavastuut jaettiin sisäisesti, jonka avulla saadut opit jaettiin ja otettiin aktiivisesti käyttöön omassa organisaatiossa.

Antamalla vastuuta muillekin kuin ohjelmaa johtaville valtiovarainministeriölle ja Kuntaliitolle saatiin mukaan runsaasti ulkoisia resursseja, näkemystä ja osaamista ohjelman tavoitteiden toteutukseen.

Yhteistyömallin muodostuminen teemaryhmissä tehtävän työn pohjalle antoi usealle eri valtion ja kuntasektorin toimijalle tilaisuuden tuoda teemaryhmän vetäjinä oman

panoksensa kehittämisen suuntaan ja toimenpanoon. Antamalla valtaa ja vastuuta muillekin organisaatiolle kuin ohjelmaa johtaville valtiovarainministeriölle ja Kuntaliitolle saatiin mukaan runsaasti ulkoisia resursseja, näkemystä ja osaamista ohjelman tavoitteiden toteutukseen.

Verkostot

Hankinta-ammattilaisilla oli suuri tarve vertaisverkostoille, mutta niiden rakentaminen vaati ohjelman tukea. Verkostotyöskentelyä ei oltu suunniteltu valmistelun aikana, vaan toimintamalli syntyi osallistujien toiveesta.

Kohtaamo-konseptissa, erotuksena vertaisverkostoon, kohtaavat hankintayksiköiden sijaan toimialan ostajat ja myyjät.

Ohjelman aikana päätettiin testata myös Kohtaamo-konseptia, jossa erotuksena vertaisverkostoon kohtasivat hankintayksiköiden sijaan toimialan ostajat ja myyjät. Tämä työskentelytapa syntyi ohjelmaan osallistuvien tarpeesta ja osoittautui niin toimivaksi, että konseptia olisi hyvä hyödyntää muillakin toimialoilla.



Työskentelytapa

Ohjelman alussa koronapandemian mukanaan tuomat sähköiset yhteistyötavat olivat kaikille uusia. Teemaryhmien vetäjät kokeilivat erilaisia osallistamismuotoja ja fasilitointimenetelmiä, joista kerättiin palautetta monialaisen sisällön varmistamiseksi. Etäkokoukset mahdollistivat tasa-arvoisen osallistumisen joka puolelta Suomea, mutta myös hankaloittivat keskustelua ja verkostoitumista.

Erilaiset osallistamismuodot tarjosivat tasa-arvoisen mahdollisuuden spontaaniin keskusteluun ja tiedonvaihtoon.

Kaikkien kahdeksan teemaryhmän sisäistä sekä niiden välistä keskustelua pyrittiin ohjaamaan kokousten välissä yhteisiin Teams-kanaviin. Tarkoituksena oli tarjota mahdollisuus spontaaniin keskusteluun ja tiedonvaihtoon. Ajatustenvaihtoa yhteisellä foorumilla ei kuitenkaan syntynyt odotusten mukaisesti.

Viestintä

Muutoksen onnistuminen edellytti laadukasta, kattavaa ja asiantuntevaa sisäistä ja ulkoista viestintää. Ohjelmassa luotiin hankintayksiköiden käyttöön paljon uusia sisältöjä ja oppeja, joita vietiin käytäntöön mm. teemaryhmien kokouksilla, erilaisilla tilaisuuksilla, webinaareilla, aamukahveilla sekä kouluttamisella ja tiedottamisella. Uutiskirjeet tavoittivat noin 1 900 hankinta-ammattilaista ja hankinnoista kiinnostunutta.

Hankinta-Suomelle luotiin myös brändi ja visuaalinen ohje, ja ohjelman tunnukseksi vakiintui maapallologo. Visuaalinen ilme mahdollisti asioista viestimisen tunnistettavasti ja yhdenmukaisesti paitsi valtiovarainministeriön ja Suomen Kuntaliiton myös muiden kumppanien kanavissa.

Sujuvan viestinnän mahdollisti valtiovarainministeriön ja Kuntaliiton välinen viestinnän koordinaatio, joka pohjautui pitkäjänteiseen suunnitteluun.

Sen lisäksi, että teemaryhmien vetäjät olivat avainasemassa Hankinta-Suomen viestinviejinä, sujuvan viestinnän mahdollisti valtiovarainministeriön ja Kuntaliiton välinen viestinnän koordinaatio. Viestintäyhteistyö pohjautui pitkäjänteiseen suunnitteluun, jossa huomiotiin erityisesti ohjelman tavoitteiden ja toimintatapojen kirkastaminen.

Palautteen mukaan ohjelmassa onnistuttiin kuvaamaan selkeästi toiminnan tarkoitus ja toimintatavat, jolloin sen vaikutuksista ja tekemisestä pystyttiin viestimään yhtenäisesti ulospäin monipuolisilla viestintäkanavilla.

Kehittävä arviointi

Hankinta-Suomen toimintamallin kehittämiseksi ohjelmassa toteutettiin helmi-kesäkuussa 2022 laaja-alainen [kehittävä väliarviointi](#) Owl Groupin toimesta. Arviointia pidettiin tarpeellisena, koska toimintamalli oli uusi, ja ohjelmassa haluttiin selvittää, mitä kehitysehdotuksia osallistujilta saataisiin ohjelman loppukaudelle. Keskeinen kysymys oli, mahdollistaako Hankinta-Suomen organisoituminen ja toimintamalli sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Arvioinnin tavoitteena oli tuottaa suosituksia ja toimenpide-ehdotuksia ohjelmajohdolle toimeenpanon ja organisoinnin kehittämiseen.

Arviointi perustui Hankinta-Suomen toiminnalle tyypillisesti laajaan mukana olevan aktiivisen joukon osallistamiseen. Tausta-analyysin pohjalta toteutettiin asiantuntijahaastattelut. Kolmessa vaiheessa tehdyt haastattelut olivat taustoittavia, syventäviä ja täydentäviä. Haastateltavat edustivat hyvin ohjelman toiminnassa mukana olleita julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioita.

Haastatteluja toteutettiin yhteensä 38 ja niiden lisäksi tietoa kerättiin teemaryhmien työpajoissa ja sähköisellä kyselyllä. Osallistavia työpajoja järjestettiin yhteensä viidelle teemaryhmälle. Lopuksi analyysin tueksi toteutettiin yhdessä teemaryhmien kanssa validointi- ja kehittämistyöpaja, jossa käytiin läpi aiempien vaiheiden keskeisiä tuloksia sekä testattiin ja kehitettiin arvioinnin alustavia johtopäätöksiä ja suosituksia.

Kehittävän arvioinnin havainnot:

- » Ohjelma loi erinomaiset edellytykset julkisten hankintojen kehittämiseksi laajassa verkostossa. Käynnistetty yhteistyö kunta- ja valtiosektorin välillä kantaa myös ohjelmakauden jälkeen.
- » Organisointi kokonaisuudessaan tukee tavoitteiden saavuttamista ja keskeisiin tehtäviin on saatu työtä edistävät osaajat.
- » Ohjelman keskeiset tuotokset tehdään teemaryhmissä, mutta tämä ei kuitenkaan heijastu teemaryhmien vetämisen riittävään resursointiin.
- » Teemaryhmien erilaisia organisaatioita ja osaamisaloja edustava kokoonpano lisää näkökulmien moninaisuuden ymmärrystä, mutta samalla riskinä on osallistujien sitoutumattomuus ja tuotosten vähäinen leviäminen.

Kehittävän arvioinnin perusteella:

- » Käynnistettiin toimenpiteinä verkostoja ja Hankinta-Suomi-oppimisklinikat ohjelmakauden loppua kohden.
- » Valittiin aiheet, joiden ympärille järjestettiin teemaryhmien yhteisiä kokouksia. Teemaryhmien toimintaa rikastettiin ohjelmakauden loppua kohden. Työtä suunnattiin siten, että hankintoihin edellytyksiä luovissa teemaryhmissä, kuten strateginen johtaminen ja tiedolla johtaminen, pureuduttiin kysymyksiin, jotka liittyivät kestävyys- ja innovaatioteemoihin poikkileikkaavan vaikuttavuuden lisäämiseksi.
- » Keskeisenä parannuskohteena identifioitiin tarve vahvistaa viestintää ja teemaryhmän vetäjien työn tukemista.

Toimintamallista saatuja oppeja

Ohjelman onnistumista auttoi vahvasti se, että julkisten hankintojen kehittämisen ajankohta oli oikea ja työ vastasi olemassa olevaan tarpeeseen. Kantavana voimana oli avoin ja jatkuva eri tahojen näkemysten ja tavoitteiden todellinen kuuleminen. Kun eri toimijoille annettiin aito mahdollisuus kehittää toimintaansa, eikä tavoitteita asetettu vain ministeriölähtöisesti, lähtivät toimijat itse aktiivisesti tavoittelemaan muutosta. Tällainen ”samassa veneessä” -toiminta-ajatus on hyödyntämiskelpoinen myös muissa julkisen sektorin kehittämishankkeissa. Kun muutosta ei voida saada aikaiseksi pelkästään lainsäädännön keinoin, viranomaisen määräyksillä tai rakenteita muuttamalla, ei tule väheksyä muutoksen ajurina kehittämisen tai muutoksen kohteena olevien organisaatioiden omaa halua itse aktiivisesti tavoitella muutosta.

Kun eri toimijoilla oli aito mahdollisuus kehittää toimintaansa, eikä tavoitteita asetettu ulkopuolelta, ohjasi se heitä itse aktiivisesti tavoittelemaan muutosta. Tällainen ”samassa veneessä” -toiminta-ajatus on hyödyntämiskelpoinen myös muissa julkisen sektorin kehittämishankkeissa.

Ohjelma asetettiin siten, että se jatkui yli hallituskauden. Eri hallitusten toisistaan erilliset tavoiteasetannat eivät olleet merkityksellisiä sen toteutukselle, vaan Hankinta-Suomen ketterä toimintamalli mahdollisti eri lähtökohdista asetettujen tavoitteiden edistämisen. Ohjelman toimintaa on yhdistänyt luotu kansallinen hankintastrategia.

HANKINTA-SUOMESTA SANOTTUA

“Ohjelman työskentelytavan ketteryys on innostanut työhön. Erityisesti teemaryhmät ovat omaksuneet tyypillisiä hallinnon hankkeiden toimintaa reaktiivisemmän työskentelyotteen.”

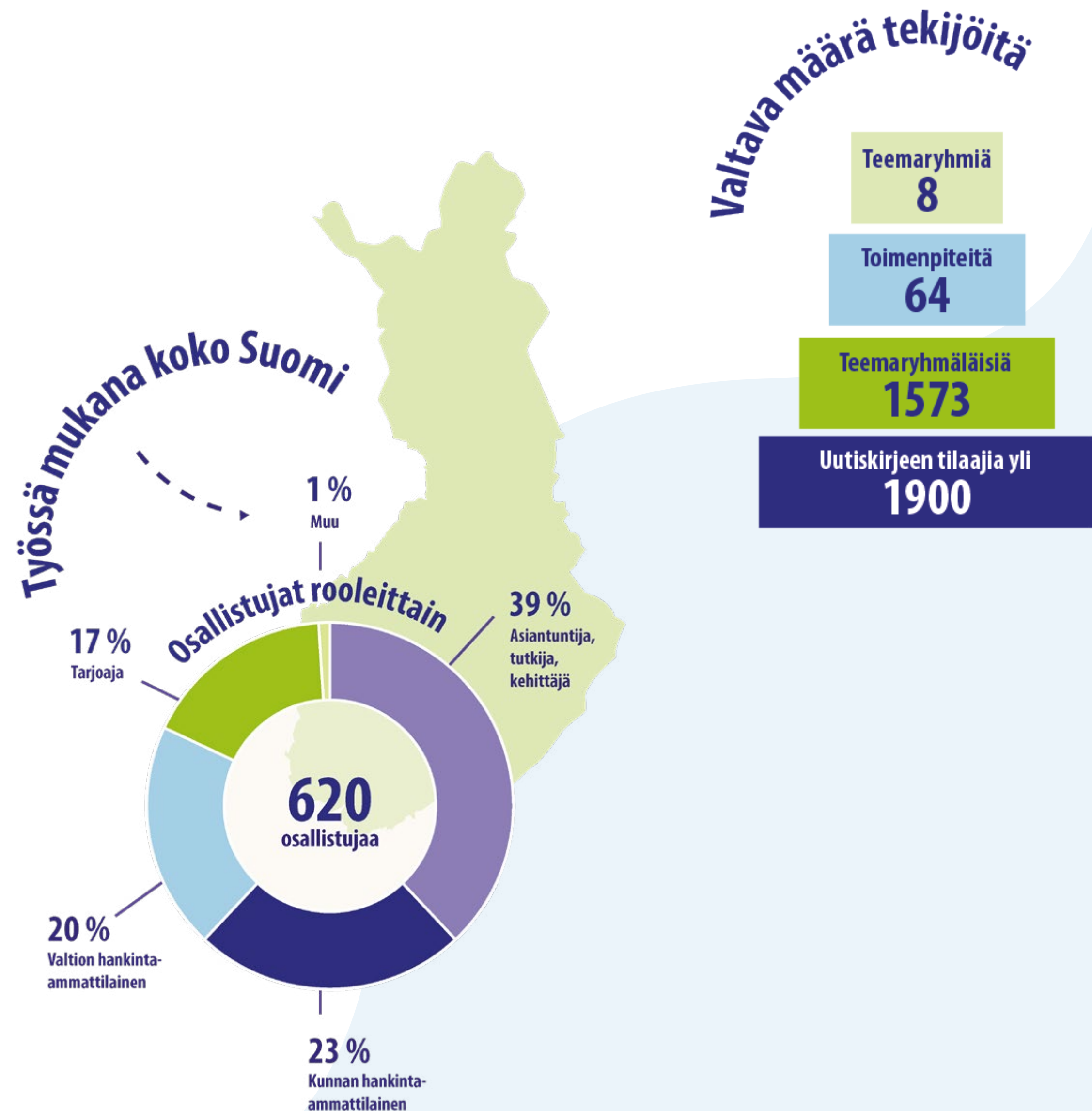
MITÄ OVAT HANKINTA-SUOMEN VAIKUTUKSET JA HYÖDYT?

Suuresta työmäärästä huolimatta ohjelman toteutus oli hallinnollisesti suhteellisen tehokasta ottaen huomioon koordinoituvuuden määrän ja ohjelmakauden aikana tuotetun varsin runsaan sisällön. Vaikka euromääräisiä hyötyjä ei voida aina välittömästi todentaa, on ohjelma hyvä esimerkki siitä, että suomalaisen julkisen sektorin haluun parantaa toimintansa laatua ja kustannustehokkuutta voidaan luottaa, kun työ perustuu yhteisesti jaettuun näkemykseen.

Toiminnan laajuuteen nähden Hankinta-Suomen lähestymistapaa voidaan pitää ainutlaatuisena. Yhden sateenvarjon alla on kattava näkymä toimenpiteistä ja toimintatavoista julkisten hankintojen tekemiseen.

Ohjelman perustamisen yhteydessä ohjelmalle asetettiin selkeät tavoitteet, suuntaviivat ja seurantamittarit sille, mitä halutaan saavuttaa ja miten kehitystyötä toteutetaan ohjelman edetessä. Julkisten hankintojen kehittämisen kulmakivenä toimi erityisesti verkostotyö, jossa valtion toimijoiden rinnalla oli mukana laaja joukko julkisen ja yksityisen sektorin asiantuntijoita ja sidosryhmiä.

Huolellisen suunnittelutyön ja sen myötä löydetyn yhteisen suunnan ansiosta ohjelman vauhti säilyi ja se eteni tavoitteellisesti, vaikka ohjelman aikana sekä ohjelmasta vastaava ministeri että ohjelman omistana toiminut valtiovarainministeriön alivaltiosihteeri vaihtuivat.



Aktiivinen yhteistyö

Merkittävä tekijä Hankinta-Suomen tuloksellisuudessa oli samanaikaisesti käynnissä olleen Kestävien ja innovatiivisten hankintojen osaamiskeskus KEINOn työ. Ilman KEINO-organisaatioiden osaamista ja sitoutumista hankintojen kehittämiseen ohjelmassa ei olisi ollut käytössä yhtä tehokasta moottoria ja synergiahyötyjä tuovaa kumppania. Jatkossa on tärkeää onnistua Hankinta-Suomen toimin pitämään yllä myös KEINOn hyvän työn tulosten hyötyjä.

Hankinta-Suomen työ huomioitiin kansainvälisesti sekä EU:n komission virkamiesten toimesta että OECD:n julkisiin hankintoihin liittyvissä julkaisuissa ja kokouksissa. Kiinnostusta oli runsaasti myös pohjoismaisella tasolla virkamiesten ja elinkeinoelämän järjestöjen suunnalta. Tältä osin tulee jatkossa varata resursseja yhteistyöhön, jotta kansallisen työn esittelemisen rinnalla kansainvälisestä yhteistyöstä saadaan hyötyjä kansalliseen työhön. Ohjelman aikana todettiin, että vastaavanlaista hankintoja käytännössä toteuttavien toimijoiden roolia painottavaa ja laajaan avoimeen yhteistyöhön pohjautuvaa ohjelmaa ei ole muissa Euroopan maissa.

HANKINTA-SUOMESTA SANOTTUA

“Kansallisen tason julkisten hankintojen kehittäminen ohjelman mallilla nähdään urauurtavana. Haastatteluissa ei tunnisteta vaihtoehtoisia organisoitumisen tapoja, joilla tavoitettaisiin yhtä laajasti sidosryhmiä valtio- ja kuntasektorilta läpi organisoitumisen tasojen. Kunta- ja valtiosektorin sitouttaminen samaan ohjelmaan nähdäänkin yhtenä keskeisimmistä onnistumisista.”

Tuotosten onnistuminen

Hankinta-Suomi-ohjelman näkyvimpänä tuloksena olivat erilaiset toimenpiteet, työkalut ja tuotokset, joiden avulla ohjelman tuottamaa osaamista ja hyötyä tallennettiin ja levitettiin organisaatioiden kesken.

Toimenpidesuunnitelmassa valmistui ohjelman aikana lähes 60 eri toimenpidettä, mm. runsaasti hyödyllisiä oppaita ja työkaluja hankinnan parissa työskenteleville. Ohjelman hyödyt olivat monipuoliset ja moniportaiset henkilökohtaisesta oppimisesta aina kansallisen tason kehittämiseen saakka.

Ohjelman asettamisen yhteydessä ensimmäiseksi tehtäväksi annettu kansallisen hankintastrategian valmistuminen kesti suunnitellusti ensimmäisen toimintavuoden. Strategian kanssa samanaikaisesti julkaistujen ensi vaiheen toimeenpanon kuvauksen ja strategisten vaikuttavuusmittarien laatiminen vaati myös aikaa ja resursseja. Ohjelmassa toteutettiin kuitenkin jo strategiatyön aikana hallitusohjelman tavoitteiden toimeenpanoon liittyviä konkreettisia toimenpiteitä.

Eri sidosryhmät pääsivät osallistumaan keskusteluun ja esittämään näkemyksensä, joten kaikki kokivat intressiensä tulleen huomioiduksi ja strategian omakseen.

Aikatauluun vaikutti valittu laajaan yhteistyöhön perustuva työskentelytapa. Strategiaa laadittaessa Hankinta-Suomessa päätettiin, että sen sujuva toimeenpano pyrittäisiin varmistamaan etukäteen kaikki relevantit tahot osallistavalla prosessilla. Strategian valmistuttua sen tavoitteisiin sitouduttiinkin laajasti, ja niitä lähdettiin edistämään omatoimisesti organisaatioiden omassa toiminnassa.

Strategian liitteenä olleen ensivaiheen toimeenpanon selkeän vastuutuksen ja aikataulutuksen avulla varmistettiin, että toimeenpanotyö lähti käyntiin tehokkaasti ja suunnitelmallisesti heti strategian julkaisemisen jälkeen.

Monipuolisia toimenpiteitä

Ensivaiheen toimeenpanon kuvaus muodosti toimenpidesuunnitelman, jossa oli 30 erityyppistä toimenpidettä. Niistä suurin osa saatiin valmiiksi viimeistään ohjelmakauden puolivälin jälkeen vuoden 2022 alkupuolella. Tämän jälkeen teemaryhmien työnä ideoitiin uudet 30 toimenpidettä, jotka nekin pääosin valmistuivat suunnitellusti ohjelmakauden päättyessä 31.12.2023.

Osa ohjelmakaudelle suunnitelluista toimenpiteistä jäi kuitenkin ensimmäisellä kaudella kesken, koska niitä toteutettaessa tunnistettiin toimintaympäristössä, tiedonsaannissa tai lainsäädännössä sellaisia esteitä, joita ei saatu purettua. Aloitettu työ tuo kuitenkin hyviä näkemyksiä sekä pohjaa haasteiden ratkaisemiselle uudella toimintakaudella.

Toimenpidesuunnitelmassa oli 30+30 erityyppistä toimenpidettä: mm. selvityksiä, oppaita, pelikirjoja, tietopaketteja, sähköisiä työkaluja ja parhaita käytäntöjä.

Toteutetut toimenpiteet liittyivät kaikkiin strategian tahtotiloihin, ja toimenpiteiksi oli valikoitunut kunnianhimoisesti erilaisten selvitysten ja oppaiden lisäksi pelikirjoja, tietopaketteja, parhaita käytäntöjä, verkostoyhteistyötä, sähköisiä työkaluja ja digitaalisia näkymiä. Verkossa julkaistujen tuotosten latausmäärien perusteella niiden voitiin todeta tulleen aktiiviseen käyttöön. Oppaita on hyödynnetty organisaatioiden sisäisten koulutusten lisäksi kaupallisissa koulutuksissa.

HANKINTA-SUOMESTA SANOTTUA

”Monipuolisuus. Hankinta-Suomen kautta on ollut monenlaista toimintaa, se ei ole keskittynyt kehittämään vain yhdestä näkökulmasta”

Ohjelman tuotoksista koetut hyödyt

Ohjelman työn onnistumisesta kerättiin palautetta ohjelmakauden loppupuolella marraskuussa 2023. Tarkoituksena oli selvittää, miten ohjelma oli vaikuttanut osallistujien toimintaan ja tuottanut näille hyötyjä sekä saada näkemyksiä jatkotoimintaan. Vastauksia saatiin yhteensä 119 kappaletta.

Avokysymyksinä esitettiin muun muassa seuraavat kysymykset:

- » Miten olet hyötynyt henkilökohtaisesti osallistumisestasi Hankinta-Suomen toimintaan?
- » Mitä hyötyä koet organisaatiosi saaneen Hankinta-Suomesta?
- » Mitä hyötyä koet Hankinta-Suomen tuoneen kansallisella tasolla?

Henkilökohtaiset hyödyt

Oppiminen: Henkilökohtaisissa hyödyissä painottui oppiminen. Osaamisen lisääntymisen koettiin hyödyttävän monipuolisesti hankintojen kehittämistä, johtamista ja suunnittelua. Osaaminen sisälsi paitsi omaksuttua tietoa hankinnoista myös uusia näkökulmia. Ohjelmassa tuotettujen työkalujen, oppaiden ja selvitysten hyödyntäminen nähtiin keskeisenä osana oppimista.

Verkostot: Hankinta-Suomen verkostot nähtiin tärkeinä vuoropuhelualustoina, ja niiden todettiin lisänneen sparrailua oman organisaation kehittämiseksi. Verkostoissa luotiin yhteen hiileen puhaltamisen henkeä, kannustettiin osallistumaan ja jaettiin kokemuksia organisaatioiden välillä. Myös oppimisklinikat ja mentorointiohjelmat mainittiin osana osaamisen kehittämistä.

Organisaation hyödyt

Tieto: Organisaation saamat hyödyt liitettiin yleisesti ohjelmassa tuotettuun johtamisen, suunnittelun ja prosessien kehittämistä koskevaan laaja-alaiseen tietoon. Hankintoihin omaksuttujen näkökulmien ja suuntaviivojen hyödyt nostettiin esille erityisesti hyvinvointialueisiin liittyen, joissa toimintamallien rakentamista oltiin aloittamassa.

Osaaminen: Hyödyn siirtymisessä organisaatiolle tärkeänä pidettiin pitkälti vastaajan oman osaamisen ja ammatillisen varmuuden kehittymistä, minkä myötä oli osattu entistä paremmin edistää asioita omassa organisaatiossa. Hankinta-Suomen teemaryhmien, oppaiden ja työkalujen nähtiin paitsi hyödyttävän kehittämistä myös vähentävän päällekkäistä työtä organisaatioissa.

Kansalliset hyödyt:

Kattavuus: Kansallisena hyötynä koettiin, että Hankinta-Suomi tavoittaa eri julkisia hankintoja toteuttavia tahoja, mitä kautta on edistetty tehokkaasti kansallisen hankintastrategian tavoitteita.

Avoimuus: Avoin tiedon kokoaminen ja jakaminen sekä oppiminen toisilta oli mahdollistanut kansallisen tason hyödyn. Hankinta-Suomessa julkisista hankinnoista luodun kokonaiskuvan pohjalta oli voitu kehittää toimintatapojen ja toimintamallien yhtenäisyyttä.

Arvostus: Ohjelman koettiin lisänneen hankintojen julkista huomiota ja arvostusta. Tätä kautta saatiin lisättyä tietoisuutta, miksi hankintoihin kannattaa panostaa ja miten niillä voidaan vaikuttaa laajasti esimerkiksi kestävien arvojen toteutumiseen organisaatioissa.

MITÄ OVAT HANKINTA-SUOMEN VAIKUTUKSET JA HYÖDYT?

Työkalut ja oppaat

Kaiken kaikkiaan saadusta palautteesta voitiin havaita, että useissa organisaatioissa resurssit ovat varsin ohuet, eikä Hankinta-Suomessa aikaansaatuun suureen määrään erilaisia tuotoksia ole ollut välttämättä mahdollista tutustua käytettävissä olevan työajan puitteissa. Jatkossa tuotoksista toivotaan tehtävän esimerkiksi ”osaa ainakin nämä” -tyyppisiä tiivistelmiä. Akuutein tarve erilaisille oppaille on saatu täytettyä eikä niille ole jatkossa yhtä laajaa tarvetta. Kehittämistyötä voidaankin suunnata eteenpäin uudella tavalla toimilla aiemmin tehdyn päälle rakentaen.

Vastaajilta kysyttiin, mitkä viisi työkalua, opasta ja selvitystä vastaaja oli kokenut hyödyllisimmiksi. Kaikki tuotokset saivat mainintoja vastauksissa.

Kyselyssä selvitettiin myös kokemuksia ohjelman tuotosten hyödyntämisestä. Vastaajilta kysyttiin, mitkä viisi työkalua, opasta ja selvitystä vastaaja oli kokenut hyödyllisimmiksi. Kaikki tuotokset saivat mainintoja vastauksissa ja hyödyllisimmiksi koetut oppaat kattoivat kansallisen julkisten hankintojen strategian kahdeksan tahtotilaa eli kehittämisen teemaa.

On huomattava, että vastauksiin on voinut vaikuttaa se, kuinka kauan tuotokset olivat olleet julkaistuina ja käytettävissä. Pitkään käytössä ollut tuotos on voinut saada muita enemmän mainintoja tai päinvastoin. Toisaalta sama huomio pätee vastavalmistuneeseen tuotokseen, joka oli ollut esillä juuri ennen kyselyä Hankinta-Suomen eri tilaisuuksissa kuten syysseminaarissa.

Ohjelman top 10 hyödyllisimmät tuotokset (kysely)

Työkalut, oppaat, selvitykset	n	Osuus
Julkisten hankintojen käsikirja 2023	75	70,8 %
Hilma-palvelu	36	34,0 %
Tutkihallintoa.fi-palvelun julkisten hankintojen näkymä	30	28,3 %
Vastuullisten julkisten hankintojen kriteeripankki	29	27,4 %
Hankinta-Suomen oppimisklinikat	27	25,5 %
Julkisten hankintojen strategisen johtamisen parhaat käytännöt – 22 askelta menestykseen	26	24,5 %
Hankintaosaamisen itsearviointityökalu	23	21,7 %
Code of Conduct - vastuullisuuden vähimmäisveloitteet	22	20,8 %
Polku vaikuttaviin ICT-hankintoihin: pelikirja hankintayksiköille ja tarjoajille	18	17,0 %
Hankintaluotsi-työkalu	16	15,1 %

Ohjelman vaikuttavuus

Hankinta-Suomen strateginen mittaristo mahdollistaa ensimmäistä kertaa hankintastrategian, hankintojen vaikuttavuuden ja toiminnan pitkän aikavälin vaikutusten seurannan. Monipuolisesti eri lähteistä tietoa keräävä 27 mittarin mittaristo antaa ensimmäisen laajan ja jatkuvan näkymän hankintoihin ja auttaa strategian kehittämisessä myös tulevaisuudessa.

Kattava mittaristo

Osana kansallisen julkisten hankintojen strategian valmistelua laadittiin Hankinta-Suomen strateginen mittaristo tavoitellun systeemisen muutoksen seuraamiseen sekä strategian vaikutusten ja tulosten arviointiin. Mittarit tarkoitettiin käytettäväksi johtamisen tukena sekä kansallisella että hankintayksikötasolla.

Yhdessä VTT Oy:n kanssa kehitetty Hankinta-Suomen strateginen mittaristo perustuu laaja-alaiseen vaikuttavuusmalliin, joka mahdollistaa eri vaikuttavuuden kriteerien tasapainoisen tarkastelun.

Ohjelmaan laadittu yhteensä 27 mittarin mittaristo perustuu laaja-alaiseen vaikuttavuusmalliin ja kattaa strategiassa määritellyt kahdeksan tahtotilaa. Koska mittareiden tarkoitus on kuvastaa tuloksia laajasta näkökulmasta, ne eivät kaikki kohdistu yksittäisiin konkreettisiin tavoitteisiin. Näin ne tukevat useiden tahtotilojen toteuttamista ja edistymisen seuranta.

MITÄ OVAT HANKINTA-SUOMEN VAIKUTUKSET JA HYÖDYT?

Mittaristoon kerätään tietoa monipuolisista tietolähteistä, mikä mahdollistaa strategian vaikutusten kokonaisvaltaisen arvioinnin. Hankintojen vaikuttavuuden seurannassa pyritään hyödyntämään olemassa olevia tietolähteitä. Mittareita valittaessa otettiin mukaan myös sellaisia, joiden osalta tiedettiin, että tietoa on saatavilla vasta myöhemmin tiedolla johtamisen kehittämisen toimenpiteiden edetessä.

Tutkihallintoa.fi -näköymä

Mittaristonäkymän rakentamisen yhtenä tuloksena syntyi ensimmäistä kertaa kaikille avoin kansallinen tietonäköymä julkisia hankintoja koskevien strategisten tavoitteiden seuraamiseen. Tutkihallintoa.fi-sivustolle toteutetussa palvelussa on strategian mittaristoon liittyvän tiedon lisäksi saatavilla päivittyvää tietoa esimerkiksi hankintaosaamisesta ja hankintojen euromääräisistä volyyymeistä, jonka osalta jouduttiin aikaisemmin tukeutumaan esimerkiksi VN TEAS -tutkimuksena toteutettuun tiedonkeruuseen.

Mittariston ansiosta Suomeen saatiin ensimmäinen avoin tietonäköymä julkisten hankintojen strategisten tavoitteiden ja hankintaosaamisen seuraamiseen.

Hankintaosaamisen tasoa ei ollut aiemmin selvitetty eikä seurattu, mutta mittaristonäkymää rakennettaessa sekin päätettiin ottaa osaksi mittaristoa hankintaosaamisen sähköistä itsearviointityökalua hyödyntäen. Näköymä mahdollistaa kansallisen seurannan, alueellisen vertailun ja hankintayksikkötasoisien seurannan ja vertailun. Kansallisen seurannan ja hankintayksiköiden tarpeen lisäksi tieto on kansalaisten, median ja tutkijoiden hyödynnettävissä.

Hilman tilastokysymykset

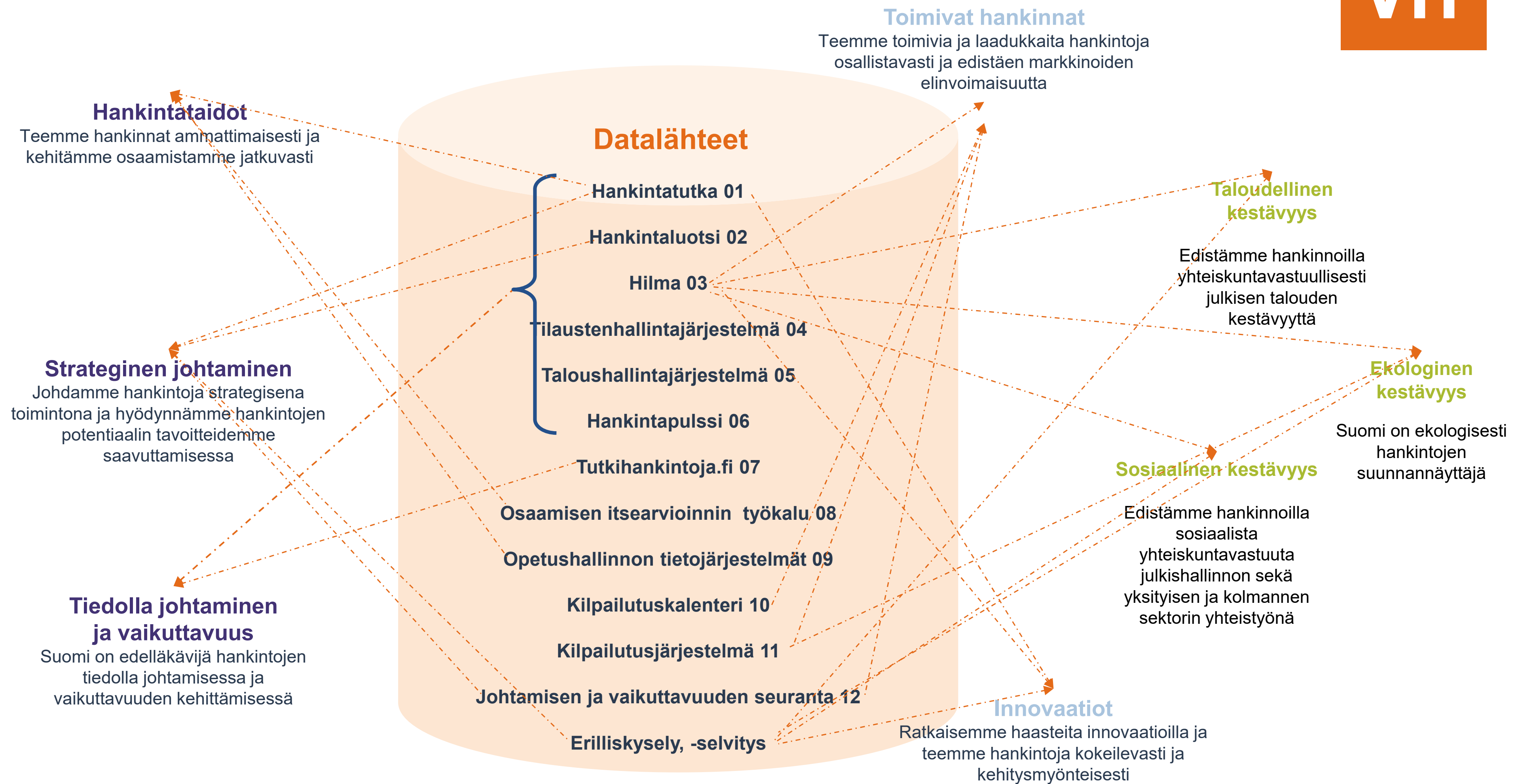
Vaikuttavuusmittariston myötä Suomeen luotiin kokonaan uusia tapoja kerätä tietoa julkisten hankintojen vaikuttavuudesta. Yhdet merkittävimmistä ja kattavimmista tietokokonaisuuksista ovat Hilma-palveluun (hankintailmoitukset.fi) luodut tilastokysymykset. Hilman tilastokysymysten avulla Suomessa on alkanut kertyä ensimmäistä kertaa seurantatietoa, jota raportoidaan reaaliajassa Tutkihallintoa.fi-palvelun tietonäköymässä.

Vaikuttavuusmittaristo tarjoaa reaaliaikaista tilasto- ja seurantatietoa julkisten hankintojen vaikuttavuudesta.

Vaikka tietojen keräämisessä otettiin useita edistysaskeleita ja suurin osa mittareista toteutettiin, ei kaikkia niistä kyetty toteuttamaan puutteellisen tai hankalasti saatavilla olevan datan tai lainsäädännöllisten esteiden vuoksi. Näitä mittareita ovat esimerkiksi tarjoustien määrän kehitys ja rikosrekisteriotteen tarkastamisen sähköisen ratkaisun käyttöönotto. Kyseisiin mittareihin liittyvät haasteet on kuitenkin tunnistettu ja niiden ratkaisemiseksi on laadittu jatkotoimenpiteitä, joita toimeenpannaan Hankinta-Suomen uudella ohjelmakaudella 2024–2027.

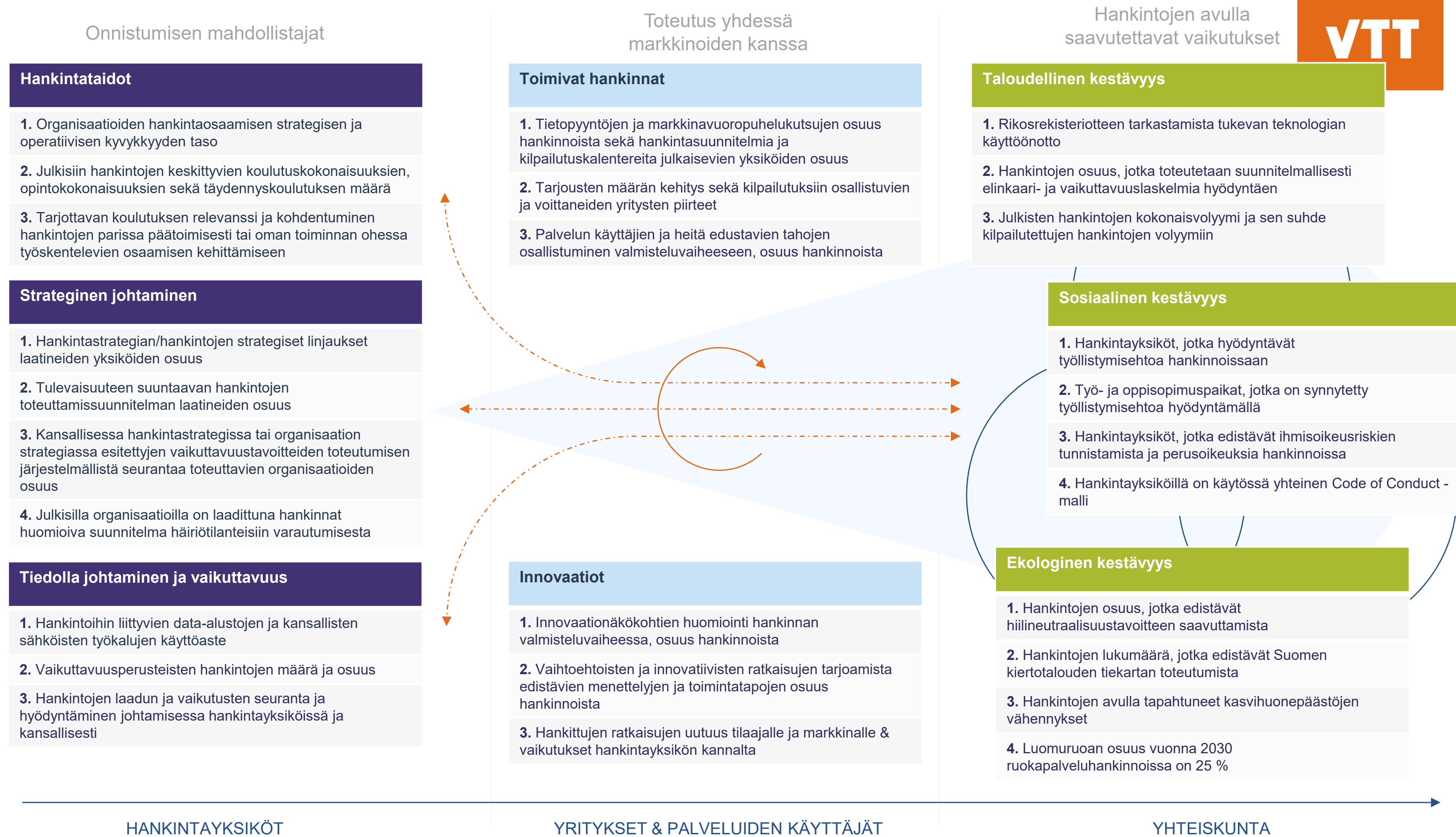
MITÄ OVAT HANKINTA-SUOMEN VAIKUTUKSET JA HYÖDYT?

Datalähteet ja niiden yhteydet kerättävään mittaritietoon tahtotiloittain



MITÄ OVAT HANKINTA-SUOMEN VAIKUTUKSET JA HYÖDYT?

Kokonaismalli ja strategian mittarit tahtotiloittain

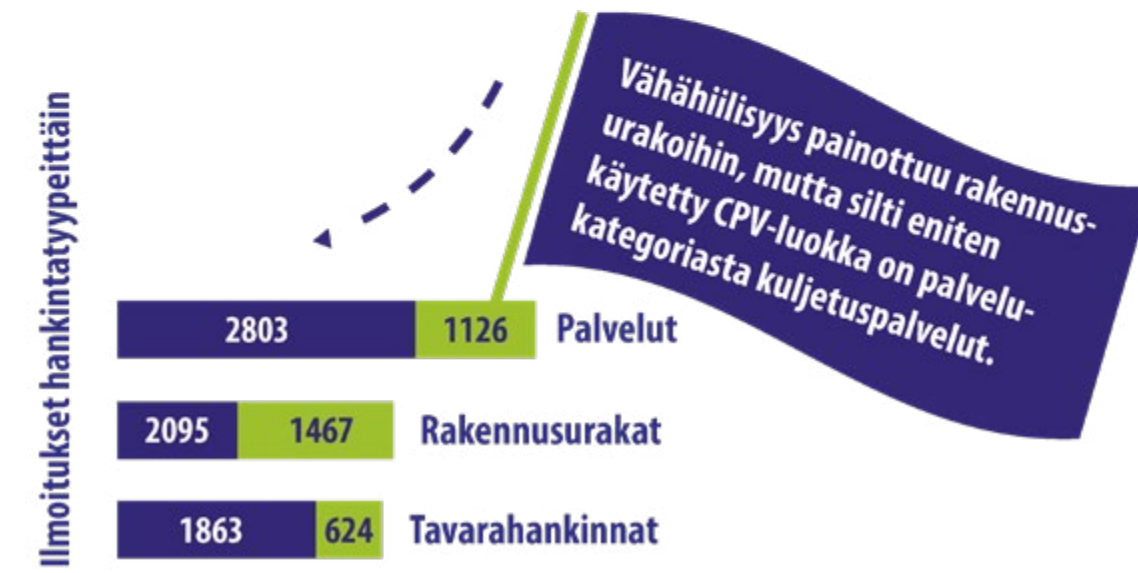
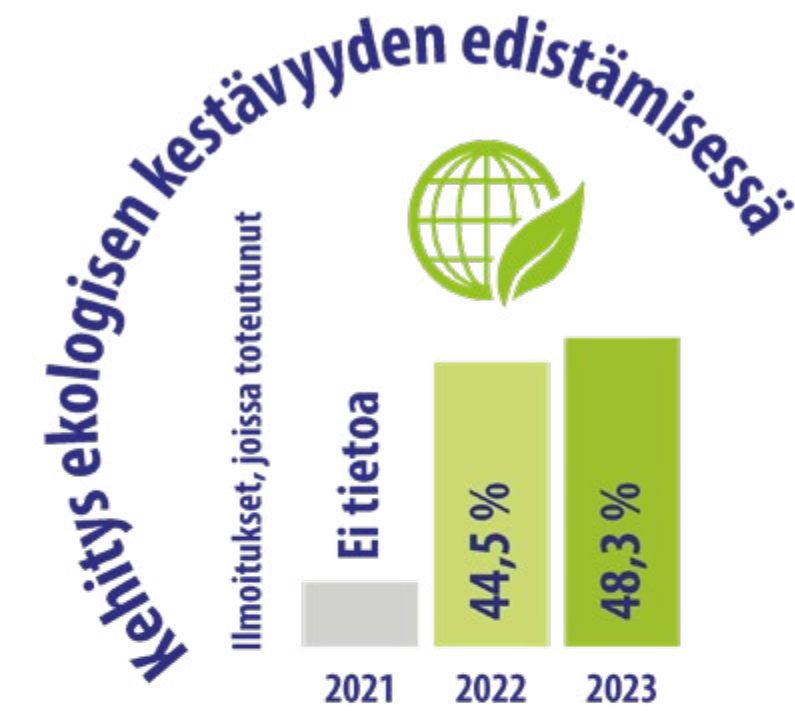


Seuranta pitkällä aikavälillä

Mittariston ja uuden tietonäkymän ansiosta kehittämissuunnitelmien vaikuttavuutta voidaan seurata jatkuvasti. Hankinta-Suomen myötä kansallisessa vaikuttavuustiedossa siirryttiin tilanteesta, jossa tietoa ei ole lainkaan saatavilla, tilaan, jossa sitä on alkanut kertyä ja sitä on seurattavissa pitkällä aikavälillä.

Infograafi kuvaa Hilma-tilastokysymysten perusteella kertyvää tietoa, jota voi seurata tutkihallintoa.fi -palvelussa.

Hankinta-Suomen kaltaisten laajojen kehittämissuunnitelmien vaikuttavuutta on yleensä seurattava pitkällä aikavälillä ja toistaiseksi aikajänne muutostyökalujen vaikuttavuuden arvioimiseksi on lyhyt. Nyt kahden vuoden seurantatiedon perusteella trendi esimerkiksi pienten ja keskisuurten yritysten huomioimisessa, ekologisen ja sosiaalisen kestävyyden edistämiseksi sekä innovatiivisten hankintojen määrässä on kasvava, mutta vaatii pitkän aikavälin seuranta ja lisäselvityksiä muutoksen syistä ja mahdollistajista.



Tuotteet, joiden hankinnoissa innovaatioita on huomioitu eniten, ovat IT-palvelut, öljytuotteet, teollisuuskoneet ja koulutuspalvelut.

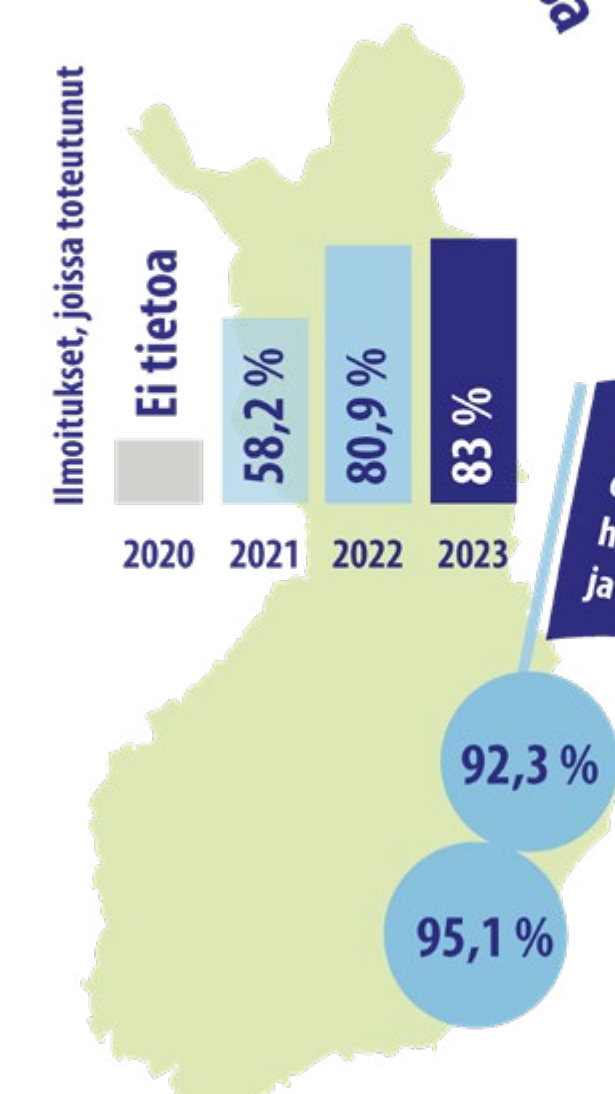


Sosiaalista kestävyyttä voi huomioida hankinnoissa:

- Oikeudenmukaisia työoloja hyödyntämällä
- Hankinnoilla työllistämistä hyödyntämällä
- Code of conduct -ohjeita hyödyntämällä



Maakunnista PK-yrityksiä ovat hankinnoissa huomioineet eniten Etelä- ja Pohjois-Karjala.



Tarjoajien osuus ohjelman työssä

Hankinta-Suomi-ohjelmassa haluttiin hankintaorganisaatioiden lisäksi osallistaa myös tarjoajia. Näitä saatiinkin mukaan kiitettävästi. Kilpailutuksiin kuitenkin kaivataan useampia ja myös uusia kiinnostuneita yrityksiä.

Ohjelman yhtenä tärkeänä kehityskohteena oli, että julkisiin hankintoihin saataisiin mukaan enemmän tarjoajia. Ohjelmassa korostettiin, että julkinen hankinta on kahden kauppa, kuten ostotoiminta yksityiselläkin sektorilla. Julkisten hankintojen toimintaympäristö on kuitenkin monisyisempi ja osin hyvin jännitteinen ollen altis vastakkainasettelulle.

Julkinen hankinta on kahden kauppa, mutta toimintaympäristö on yksityistä sektoria monisyisempi ja osin hyvin jännitteinen ja vastakkainasettelulle altis.

Kehittämistyöhön onnistuttiinkin saamaan mukaan paljon tarjoajien edustajia. Osassa teemaryhmistä tai tilaisuuksissa heitä on ollut jopa 20–25 % osallistujista. Kyselyiden mukaan tarjoajien edustajat ovat pitäneet Hankinta-Suomen työtä tärkeänä, mutta koettu hyöty on kuitenkin ollut huomattavasti vähäisempää kuin hankintayksiköissä.

On todennäköistä, että työhön saatiin mukaan vain niitä yrityksiä ja järjestöjä, jotka jo olivat osallisina julkisissa hankinnoissa. Näiden yritysten näkemykset olivat kuitenkin ensiarvoisen tärkeitä, koska niillä oli käytännön kokemusta hankintojen haasteista, ja ne pystyivät tuomaan toimivia ideoita kehittämistyöhön.

Lisää toimijoita kilpailutuksiin

Julkisiin hankintoihin tulevien tarjousten vähäisestä määrästä johtuen kilpailutuksiin on tärkeää saada mukaan myös toimijoita, jotka eivät vielä ole niissä mukana. Siitä, onko Hankinta-Suomi onnistunut tuomaan julkisten hankintojen kentälle uusia yrityksiä, ei ole saatavilla tietoa.

Kansallisella tasolla tarvitaan toimia, joilla nykyistä huomattavasti laajempi potentiaalisten tarjoajien joukko saadaan kiinnostumaan osallistumisesta kilpailutuksiin.

Hankintayksiköiden käyttöön laadittiin oppaita toimista, joilla nämä voivat yrittää saada hankinnoistaan houkuttelevampia yrityksille. Haaste useamman tarjouksen saamisesta yksittäiseen kilpailutukseen ei kuitenkaan ole vain yksittäisen hankintayksikön ratkaistavissa. Kansallisella tasolla tulee tehdä toimia, joilla nykyistä huomattavasti laajempi potentiaalisten tarjoajien joukko saadaan tietoiseksi julkisten hankintojen liiketoimintamahdollisuuksista ja kiinnostumaan osallistumisesta kilpailutuksiin.

Hankintayksikkökentästä löydettyjen toimintatapojen ja vaikuttavimpien yhteistyömallien avulla saavutettu yhteistyön kypsyystaso on ohjelman uudella toimintakaudella hyvä lähtökohta laajentaa ja syventää yhteistyötä tarjoajien suuntaan. Jatkossa on tärkeää saada elinkeinoelämä ja järjestöt entistä vahvemmin mukaan Hankinta-Suomi-ohjelman toimien suunnitteluun ja työn koordinointiin, jotta tarjoamisen näkökulmat osataan huomioida entistä paremmin. Tällä tavoin voidaan varmistaa, että yritykset kiinnostuvat hankinnoista ja hankintojen kehittämisestä sekä osallistuvat kilpailutuksiin.

**”Elinkeinoelämän
keskusliiton ja Suomen
Yrittäjien mukana olo
Hankinta-Suomen toisella
kaudella vuosina 2024-2027
on huikea avaus!”**

Annaliisa Oksanen ja Hannes Torppa

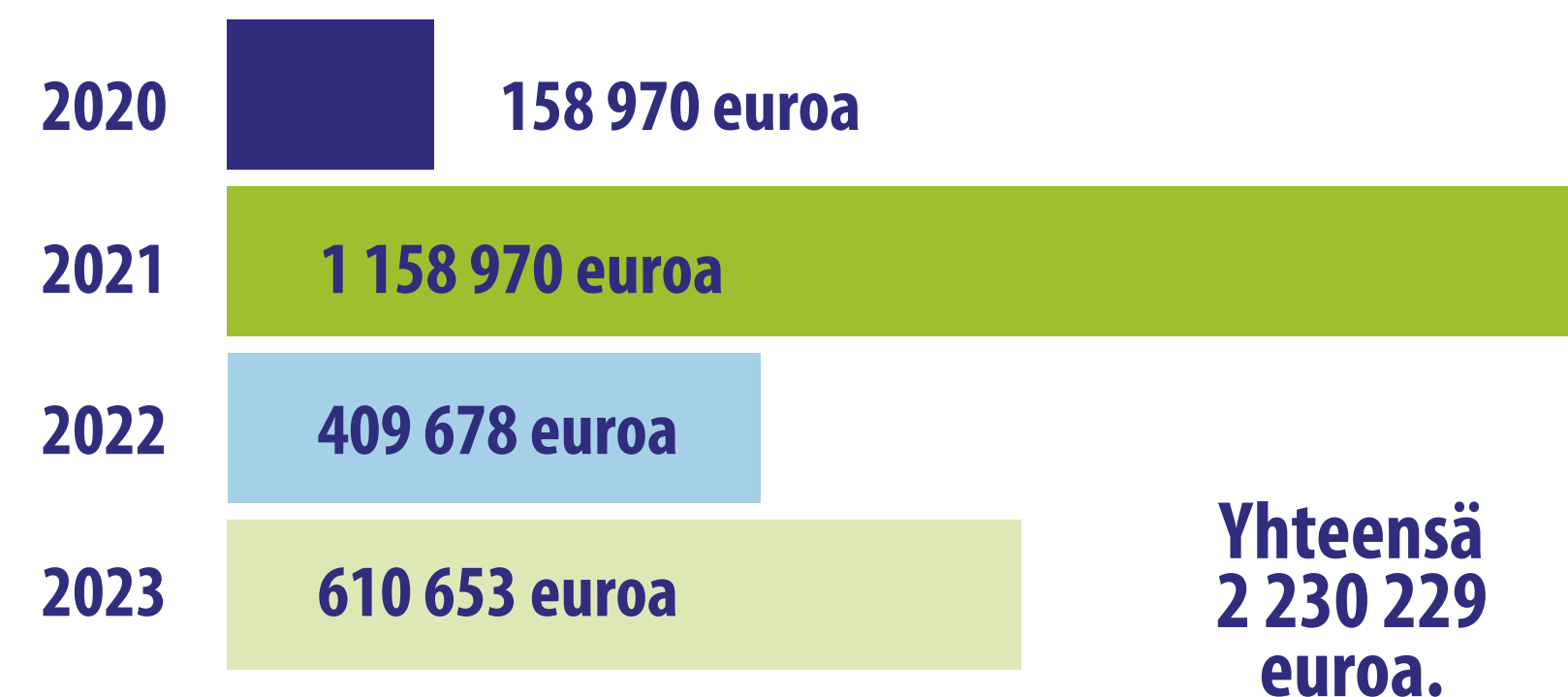
Hankinta-Suomi lukuina ja tuloksina

Ohjelmassa tehty työ ja käytetyt resurssit palkittiin hyvinä tuloksina sekä tilastollisesti että aikaansaannosten muodossa.



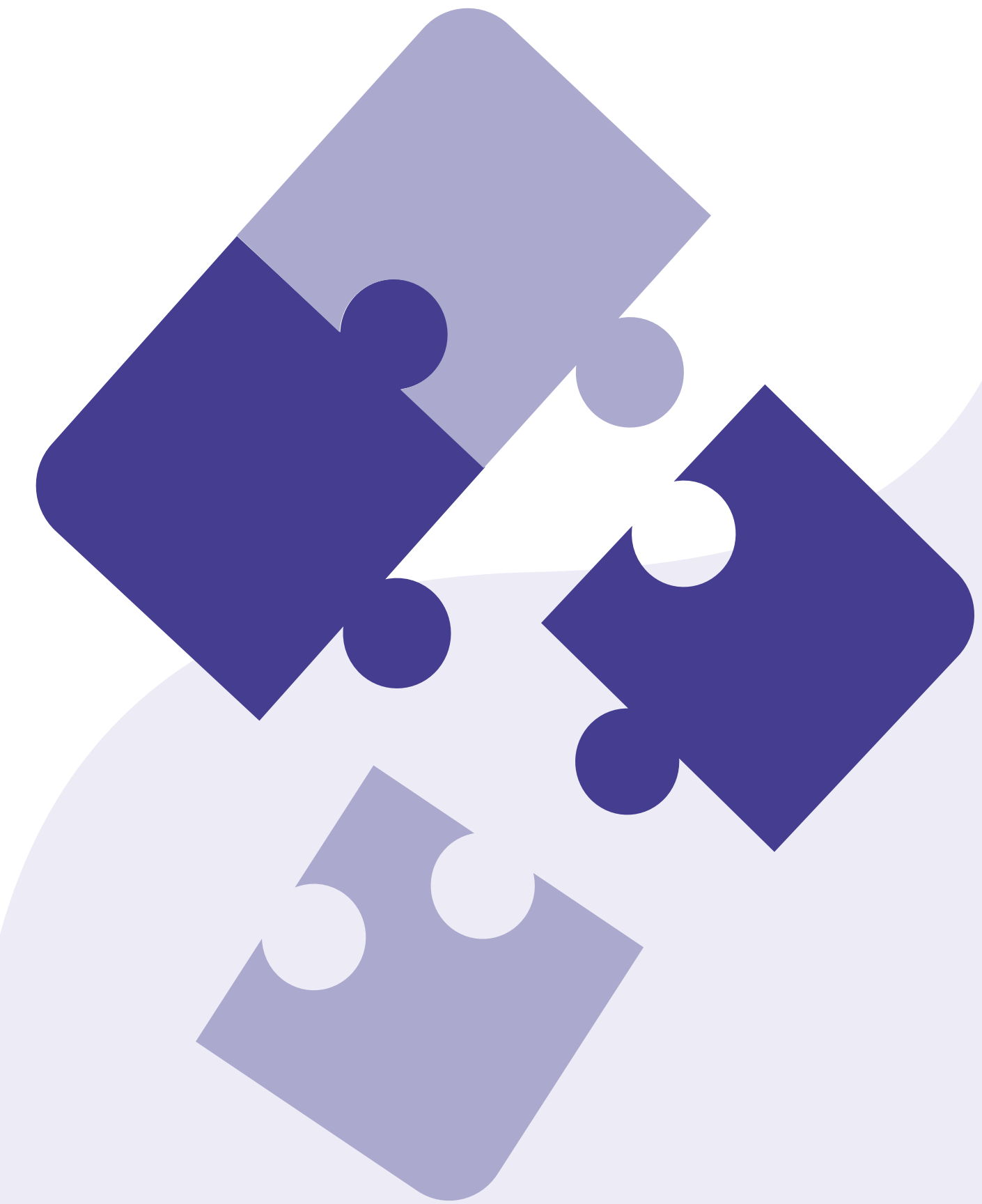
Valtiovarainministeriön ohjelmatiimin henkilöresurssit kasvoivat alun 2,5 henkilötyövuodesta 4,5 henkilötyövuoteen. Ohjelmaa yhdessä ministeriön kanssa johtanut Suomen Kuntaliitto panosti myös runsaasti resursseja yhteiseen tekemiseen ohjausryhmässä, ohjelman johtamisessa, teemaryhmien vetämisessä sekä erilaisten tilaisuuksien ja selvitysten muodossa, mutta tämä työpanos kertyi useiden ihmisten käyttämästä ajasta ja sitä on vaikea laskea henkilötyövuosina. Lisäksi teemaryhmien vetäjät useista julkishallinnon organisaatioista tekivät oman työnsä ohessa runsaasti työtä rooliinsa hyvin sitoutuneina.

Erilaisiin ostopalveluina tehtyihin töihin käytettiin:



Hankinta-Suomi tiivistetysti

- » Laajassa yhteistyössä laaditun Suomen ensimmäinen julkisten hankintojen strategian julkaisu, jonka liitteenä julkaistiin myös vaikuttavuusmittaristo sekä ensi vaiheen toimenpidesuunnitelma.
- » Kahdeksan strategian tahtotilojen mukaisen teemaryhmän pystytys. Jokaiseen teemaryhmään löydettiin sitoutuneet vetäjät valtio- ja kuntasektorin onnistuneen yhteistyön tuloksena.
- » Pääosan toimenpidesuunnitelmassa esitettyjen toimenpiteiden sekä teemaryhmien työskentelyn aikana ideoitujen uusien toimenpiteiden onnistunut toteutus.
- » Hankinta-Suomen viestinnän onnistuminen siten, että ohjelman piiriin saatiin lopulta lähes 2000 julkisten hankintojen ammattilaista tai hankinnoista kiinnostunutta.
- » Uudenlaisen toimintamallin luomisen onnistuminen siten, että lukuisat julkisten hankintojen organisaatiot sitoutuivat kehittämään omaa toimintaansa ja saivat uutta tietoa ja verkostoja työn tueksi.
- » Laajamittaisen tiedon kerääminen ensimmäistä kertaa julkisten hankintojen strategisten tavoitteiden etenemisestä, euromääräisestä volyymistä ja osaamisen kehittymisestä.
- » Onnistuttiin luomaan ainutlaatuinen organisaatioiden rajat ylittävä yhteistyö kunta- ja valtiosektorin sekä ohjelman aikana perustettujen hyvinvointialueiden ja korkeakoulujen, tutkijoiden, yrityssectän ja järjestöjen välille.



Loppusanat

Kun Hankinta-Suomen yhteistyö aloitettiin syksyllä 2019, oli työ hankintojen kehittämisen saralla hyvin hajanaista. Siihen halusimme saada aikaiseksi muutoksen. Tavoittelimme systeemistä muutosta, jolla toimintamallit ja vuorovaikutus muuttuisivat samanaikaisesti luoden edellytyksiä pysyväälle kehitykselle. Pystyimme julkisten hankintojen kehittämiseksi aktiivisen yhteiskehittämisen mallin, jossa ei ole kyse vain osallistamisesta tai sitouttamisesta vaan aidosta yhdessä tekemisestä. Tavoitteet olivat korkealla ja on ehkä hiukan yllättävääkin, miten valtava muutos on tapahtunut ja miten aktiivisesti eri tahot ovat lähteneet kehittämistyöhön mukaan.

Hankinta-Suomi yhteistyön tulokset ovat usean työssä mukana olleen eri organisaation tekemiä tuotoksia, joiden vaikuttavuus lisääntyy yhteisten tavoitteiden ja systemaattisen tulosten jakamisen myötä.

Takana on lukuisa määrä yhteisiä onnistumisia ja saavutettuja tuloksia. Kansallisella tasolla ohjelman puitteissa saimme valmiiksi kansallisen strategian ja sille vaikuttavuusmittariston. Saimme valmiiksi lähes kaikki toimenpidesuunnitelmassa ideoidut selvitykset, työkalut ja oppaat. Ja itse asiassa jopa runsaasti enemmänkin, mitä aluksi lupasimme. Onnistumisia on valtavasti monissa hankintayksiköissä ja yrityksissä, kun vertaisoppimisen ja uusien työkalujen avulla on kehitetty omaa toimintaa mukana olevissa organisaatioissa.

Nyt toivomme, että Hankinta-Suomen toisen kauden aikana saamme vakiinnutettua hankintoja tekevien työn innostuksen ja arvostuksen sekä yhteistyöverkostot eri organisaatioiden välillä. Jatkossa panostamme siihen, että tehdyt tuotokset eivät jää

HANKINTA-SUOMESTA SANOTTUA

“Keep up the good work!”

pölyyntymään, vaan ne löydetään ja otetaan käyttöön. Lisäksi panostamme parhaiden jo olemassa olevien käytäntöjen jakamiseen – Suomessa on valtavasti hyvää osaamista. Kenenkään ei pidä joutua keksimään pyörää aina uudelleen. Muutosta tarvitaan kuitenkin vielä isoihin asioihin. Tarkoituksena on edetä esimerkiksi siihen suuntaan, että saamme ostajien ja myyjien väliseen suhteeseen aktiivista kumppanuutta.

Olemme saaneet yhteistyön aikana palautetta erityisesti siitä, miten hyvin eri tahot on onnistuttu innostamaan mukaan antamalla kaikille aidosti mahdollisuus vaikuttaa. Ihmisiä on kuunneltu ja todella kuultu. Tästä kiitoksesta olemme erityisen otettuja.

Olemme saaneet palautetta myös siitä, että ohjelma edustaa Suomen julkisen hallinnon kehittämissyhteistyötä parhaimmillaan. Systeminen muutos ei kuitenkaan tapahdu yhdessä ohjelmakaudessa, vaan suuriin muutoksiin tarvitaan pitkäjänteisyyttä. Nyt on meidän kaikkien vastuulla, että tämä yhteisöllisyys säilyy ja kasvaa.

Tarja Sinivuori-Boldt

Eeva-Riitta Högnäs

Katariina Huikko

