

# Kohti kestävämpiä ja innovatiivisempia julkisia hankintoja

Hankintavastaavien arki, haasteet ja toiveet

18.5.2022 webinaari

palvelumuotoilija Raija Kaljunen, Laurea-ammattikorkeakoulu

Helsinki-Uusimaa – Kestävä ja digitaalinen yrittäjyysalue 2021–2022 -hanke



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



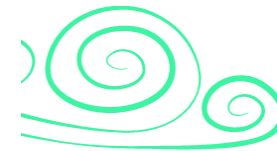
Uudenmaan liitto  
Nylands förbund



# Suunnitteluvaiheen toimintamallia kehitetään asiakaskeskeisesti

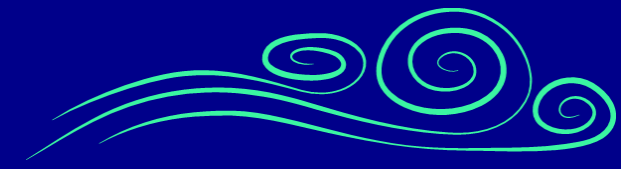
Palvelumuotoilun lähestymistapa ja menetelmiä

- haastattelut, lisäksi havainnointi, verkkosivut, muuta materiaalia
- 12 teemahaastattelun (11/2021-3/2022) analysoinnin tulokset
  - yhdeksän hankintavastaavaa (hankintapäällikkö tai muu hankinnoista vastaava) erilaisista Uudenmaan kunnista, kolme verrokkihaastattelua muualta
  - Haastattelujen toteutus: Raija Kaljunen ja Sini Häyrinen (11-12/2021), loput haastattelut ja aineiston käsittely analysointia varten: Raija Kaljunen ja Mikko Julin, analysointi: Raija Kaljunen

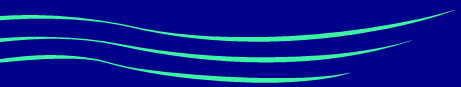


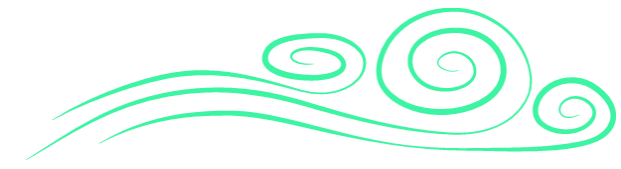
# Innovatiivinen hankinta





# Hankintavastaavien työn arki

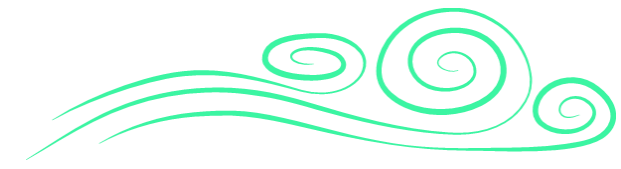




# Yleisiä huomioita

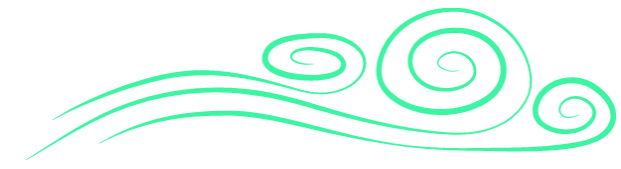
- Hankintojen erilaisuus
- Toimintaympäristö muutoksessa
  - Korona: nopeat tarpeet suorahankinnoille
  - Soteuudistus: hankintojen sisältö
- Organisaatiomallit: keskitetty vs. hajautettu
- Hankintavastaavan rooli riippuu organisaatiomallista ja organisaation koosta
  - käytännön tekijä vs. sisäinen konsultti





*"Sieltä aloitetaan että nyt olis kiire ja että pitäis saada tämmönen ja tämmönen eikä oikeestaan ole mietitty sen kummemmin että tehdään vähän vanhan pohjalta. Tää on pikkusen meillä se ongelma. Oon pyrkiny saamaan semmoista ennakointia." H4*

*"Se aina sitten vähän riippuu, että miten nyt tehdään ja kuinka hyvin meilläkin on resursseja." H7*



# Työvälineitä ja hyviä käytänteitä

## Hankintajärjestelmät ja viestintäkanavat

- Hilma, Cludia, pienhankintaportaali, hankintakalenteri
- osa kunnista tekee yhteistyötä paikallisen yrittäjäjärjestön kanssa: aamukahvitilaisuudet, hankintainfot, uutiskirje (elinkeinopalvelut), kysely, aktiivinen viestintä yrittäjille

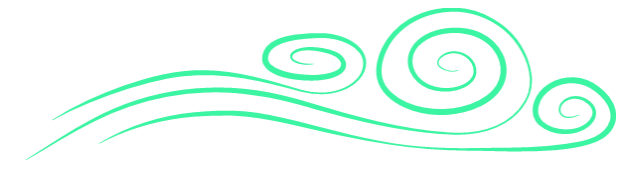
## Aikataulutus, vastuut ym. resurssien hallinta

- hankintakalenterit
- esiselvityslomakkeet
- hankintojen hallintajärjestelmä

## Tapaamiset toimialojen kanssa

## Koulutukset omalle organisaatiolle



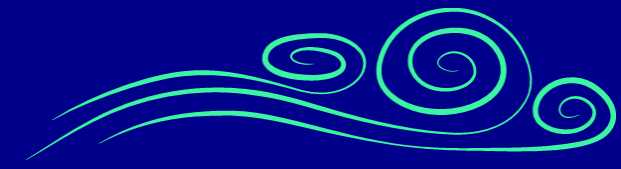


# Yhteydenpito yritysten kanssa

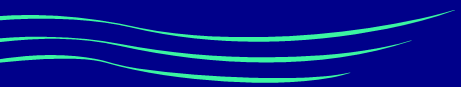
- sopimustoimittajien kanssa tapaamisia
  - yhteydenotot ohjataan toimialoille
  - hankintapalveluiden sähköpostilaatikko
  - elinkeinopalvelut vastaa, yhteistyö heidän kanssaan
  - yhteistyö paikallisen yrittäjäjärjestön kanssa
- monia eri viestintäkanavia, -tapoja ja vastuutahoja

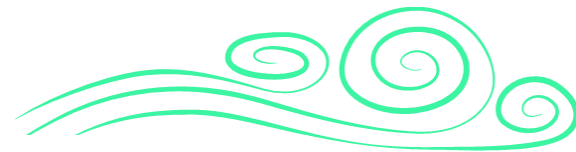






# Haasteet ja ongelmat





Resurssien puute

Kiire

Ennakointi ja suunnitelmallisuus puuttuvat

Puuttuu välineitä tai ohjeita

henkilökunnan vaihtuvuus

ei aikaa

Hankintavastaavien työn haasteet

Hankintalaki

Hajautetun hankintaorganisaation ongelmia

Johtaminen

pk-yritysten osallistumista hankaloittavia asioita

kokonaiskuva puuttuu, tiedot hajallaan

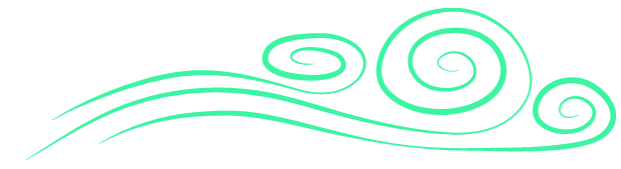
toimialoilla ei ole hankintaosaamista

johto ei ole kiinnostunut hankinnoista, ei ymmärretä niiden merkitystä

ei ole hankintastrategiaa

pakolliset vaatimukset kriteereissä

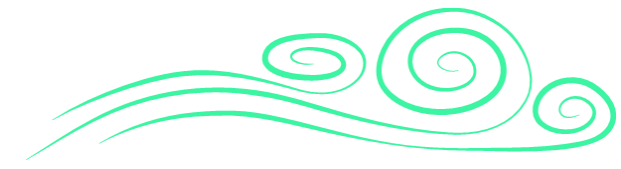




# Työn haasteita yleisesti

- **Ennakointi ja suunnitelmallisuus puuttuvat**
  - toimialat eivät osaa ennakoida isoja hankintoja, tarpeet tulevat akuutisti ilman ennakkovaroitusta
  - hankintojen valmistelu vaatii aikaa
  - suunnittelua pitäisi aikaistaa edellisvuoden puolelle
- **Resurssien puute ja kiire**
  - ei aikaa kehittää
  - työvoimapula ja hankintahenkilöstön vaihtuvuus



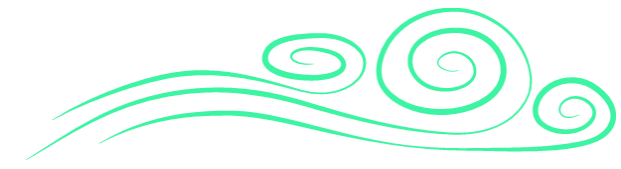


*"aloitettaisiin nää kilpailutusprosessit tai nämä hankinnan suunnittelu niin paljon aikaisemmin, että siihen oikeasti varattaisiin aikaa. Että se lopputulos olisi ihan täysin erilainen kun siihen panostettaisiin. Mutta tämä on kaiken aikaa sellaista tasapainoilua." H5*

*"jos haluaa kehittää, niin perusasiat pitää olla kunnossa ensin." H7*

*"Aika on se resurssi, tavallaan se pula. Et jos oikeasti haluaisi tavallaan kunnolla niinku miettiä asiaa uudestaan niin silloin olisi just hyvä, että tapaisi näitä palveluntuottajia." H12*





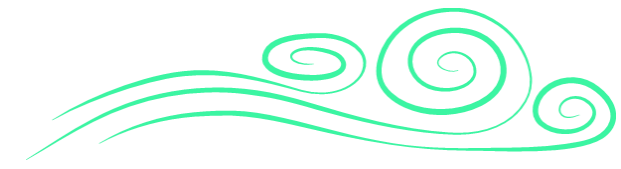
- **Hajautetun hankintaorganisaation ongelmat**

- Kokonaiskuva puuttuu, tiedot hajallaan
- Toimialoilla ei ole riittävää hankintaosaamista tai resursseja
- Toimialojen hankkijoilla paljon muitakin töitä, eivät ehdi perehtyä hankintakentän muutokseen
- Toimialoilla ei ymmärretä, miten hankinnat toimivat ja miten paljon aikaa kilpailutus vaatii

- **Johtaminen**

- johto ei ole kiinnostunut hankinnoista eikä ymmärrä niiden merkitystä
- ei ole hankintastrategiaa

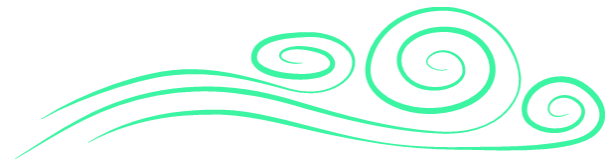




"meillä on tosi paljon osaamista hankintoihin liittyen kunnassa, mutta ei oikein tiedetä missä ja kenellä ja että haluttais joku semmoinen tietopankki tai jotain" H8

"meillä on ollut hyvin vaihtelevaa hankinta-osaamista kaupungissa. Sitten resurssipuolikin on vähän niin. Jossain on ollut paljon, jossain vähemmän." H10

"Valitettavasti välillä itse kun katsoo hyvin paljon niiden hankintasilmälasiensa takaa tätä toimintaa ja tietää sen, että miten tärkeitä ja strategisesti merkittäviä hankinnat ovat, niin jotenkin on haastavaa sitten välillä se, että miten saisi ne kaikki siihen samaan moodiin ja sitten mukaan, ihan tuolta johdon tasolta. H6



- **Välineitä tai ohjeita puuttuu**

- Suunnittelu, markkinavuoropuheluiden pitäminen

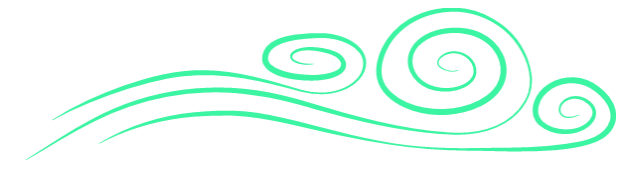
- **Pk-yritysten osallistumista hankaloittavia tekijöitä**

- Julkishallinto ei voi jättää välttämättä pois kilpailutuskriteeriestä joitakin pakollisia vaatimuksia esim. vastuuvakuutus
- Monet yritykset eivät ole mukana Luotettava Kumppani – palvelussa (nopeuttaa työnantajavelvollisuuksien ym. tarkistamista)

- **Hankintalain rajoitukset**

- kokeilemalla kehitettyä ratkaisua ei voi hankkia suorahankintana
- innovaatiokumppanuus on riski, ei varmuutta lopputuloksesta





- **Pienet kunnat**

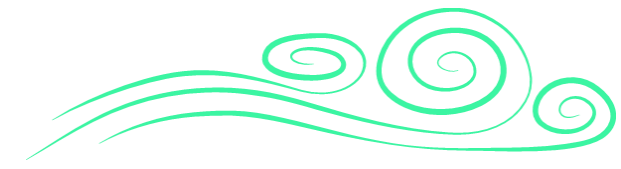
- Jokainen kunta tekee omat tarjouspyynnöt, siiloutuminen
- Vertaistuki puuttuu yksin hankintoja tekevällä tai kunnassa, jossa hankinnat on ulkoistettu
- yhteiskehittäminen ja suorahankinnat enemmän käytössä

- **Isot kunnat**

- Isossa organisaatiossa hankalaa ottaa koko henkilöstöä mukaan yhteiskehittämiseen



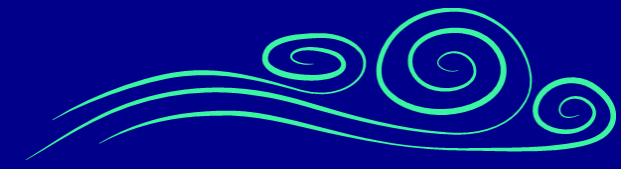




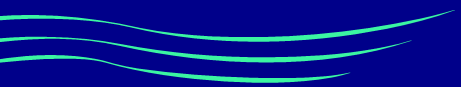
# Hyvät käytänteet helpottavat

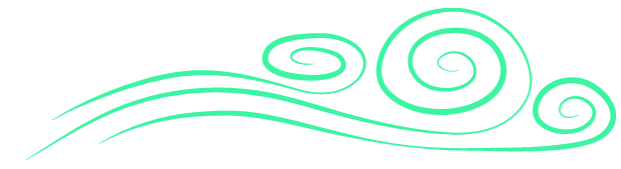
- hankintakalenteri, jonka avulla hankintayksikkö aikatauluttaa ja resursoi hankintoja
- esiselvityslomake, joka toimii muistilistana ja keskustelun tukena toimialojen kanssa
- hankintajärjestelmä, jossa on hankintakortti kaikista hankinnoista
- tapaamiset toimialojen kanssa
- järjestetään omia koulutuksia kunnassa





# Unelmia ja toiveita





## Hankintavastaavien toiveet

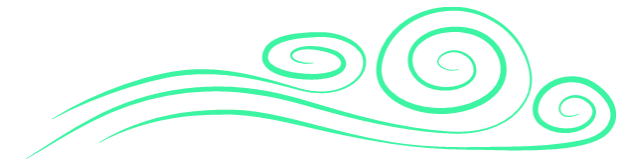
työkalut,  
osaaminen

johtaminen

suunnitel-  
mallisuus ja  
ennakointi

resurssit





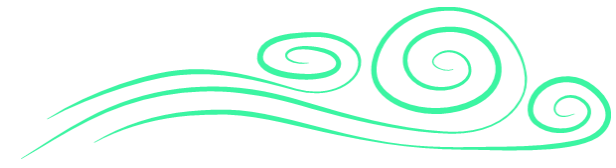
# Toiveita hankinnoista yleisesti

## • Työkalut ja osaaminen

- Hankintojen pidemmän aikavälin suunnittelun väline
- Tietopankki ja koulutusta toimialojen hankkijoille
- Hankintakalenteri
- Kaikki tietäisivät, miten tehdään hankintoja oikeaoppisesti
- Tunnuslukuja myös pienhankintojen tulosten seuraamiseen

## • Johtaminen

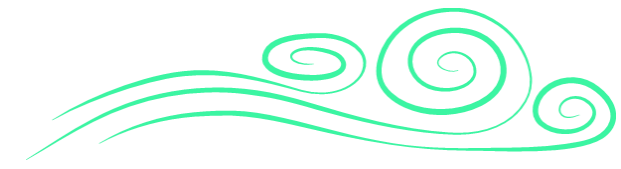
- Johdosta lähtien ymmärrys hankintojen tärkeydestä ja strategisesta merkityksestä
- Kuntastrategian tavoitteet huomioitava
- Nähtävä hankinnat kokonaisuutena
- Hankintojen merkitys ja hyödyt näkyväksi myös johdolle



*"No ei ole sellaista suunnittelutyökälyä, että oikeastaan pitkälti siis meidän vastuulla on ne, että jos sopimus on umpeutumassa, niin me tsekataan että se saadaan sitten jatkoon kilpailutettua uudestaan" H12*

*"erään toimialan johtaja totesi, ettei hänen mielestään tuollaista kokonaiskäsitystä tarvita. Että hänen mielestään riittää, että he tietää heidän omat. Ja tämä on tietenkin tosi surullista. Että kuitenkin ne pitäisi nähdä ja käsitellä kokonaisuutena." H6*





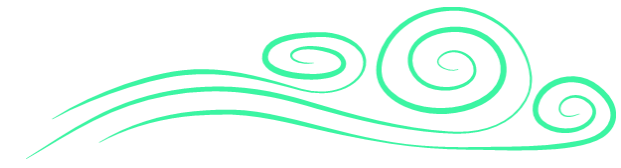
- **Suunnitelmallisuus ja ennakointi**

- Budjetin laadinnan yhteydessä resurssit ja aikataulut hankinnoille
- Ennakointi jo loppusyksystä, jotta saadaan seuraavan vuoden kilpailutuksia varten varattua henkilöresurssit
- Hankintayksikön edustaja mukaan jo valmisteluvaiheesta lähtien

- **Resurssit**

- Hankintayksikölle aikaa paneutua enemmän opastamiseen ja ohjeistamiseen, kokonaisuuden kehittämiseen ja suunnittelemaan kilpailutusten sisältöä





"Siihen pyritään että budjetin laadinnan yhteydessä pystyttäis sitten resursoimaan ja aikatauluttamaan niin että kaikille olisi hyvin aikaa siihen valmisteluun." H4

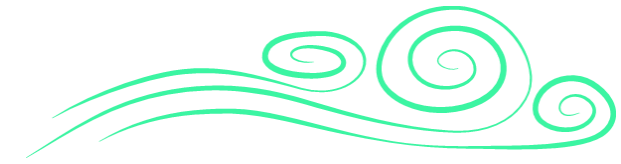
"jotta me ehditään paneutumaan enemmän siihen meidän opastus- ja ohjeistuspuoleen, niin sen takia niitä sitten siirrettiin sinne toimialoille." H6

"siinä on aikamoinen työ vielä että päästään siihen että päästään oikeasti miettimään että mikä niiden hankintojen kilpailutusten sisältö." H5

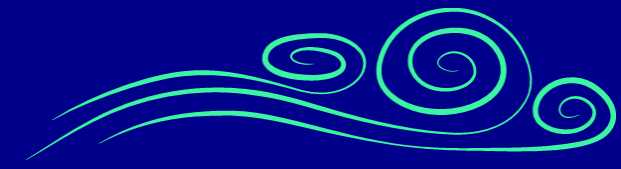


# Ideoita ja toiveita viestintään ja yhteydenpitoon yritysten kanssa

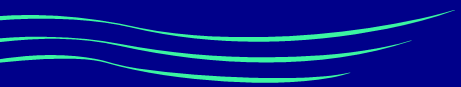
- kanava palveluiden esittelyille ja yhteydenotoille
- välineet esim. hankintakalenteri, jonka avulla saataisiin jaettua tietoa tulevista kilpailutuksista
- lisää keskustelua yrittäjien kanssa
- yritykset voisivat olla aktiivisempia

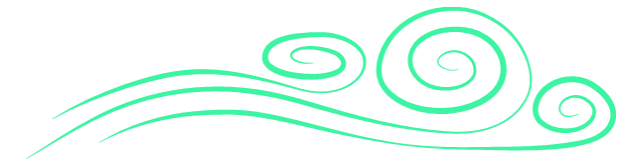






# Kestävä kehitys ja digitaaliset ratkaisut hankinnoissa

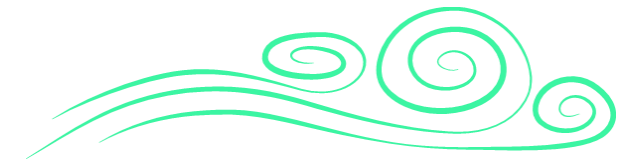




# Kestävyyys-/digikriteerit hankinnoissa

- Ei linjauksia tai muut kriteerit ratkaisevia
  - Käyttö satunnaista tai tapauskohtaista
  - Kunnan strategia/linjaus/käsikirja ohjaa
  - Hyödynnetään valtakunnallisia linjauksia ja ohjelmia
- 
- Hankintakriteerejä muutetaan, kun laki muuttuu
  - Kaikissa hankinnoissa ei haeta innovatiivisia ratkaisuja
  - Eniten nousi esiin ekologinen kestävyys, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys hyvin vähän



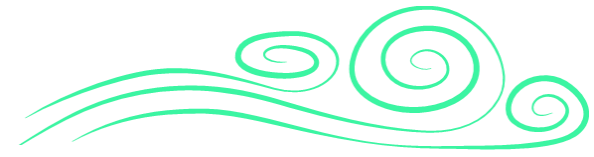


"No oikeastaan, ei ole silleen niinku määrävänä kriteerinä, mutta tietenkkin itse koitan jollain lailla, jos on mahdollista ottaa huomioon, vaikka jossain materiaalivalinnoissa." H2

"hankintoja ei ole niin koordinoitusti ohjattu, niin ne on ehkä enemmän vaan toteutettu kun tulee tilanne että tää pitää tehdä. Niin siinä ei ole huomattu tärkeäksi tällöisiä asioita." H10

"ne on aika lailla hankintakohtaisesti. Että kyllähän silleen kestävyys ajatellaan. Yleensä pyritään juuri materiaaleissa ja kuljetuksissa niitä otetaan aika paljon huomioon" H11





## Haasteet kestävyys-/digikriteerien käytössä

Hajautetussa  
hankintaorganisaatiossa ei tietoa,  
miten muualla organisaatiossa  
huomioidaan + johtaminen

kestävän kehityksen kriteereitä ei  
ole linjattu tai sovelleta

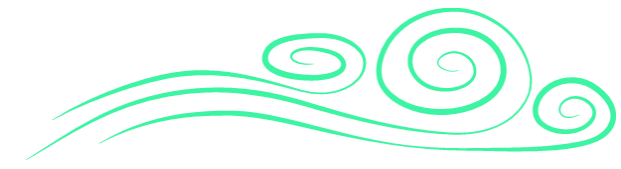
kiire

kestävän kehityksen  
kriteereiden käyttö  
koetaan  
ylimääräisenä työnä

aika harvoin halutaan  
hankkia jotain ihan  
uudenlaista

perusasiat ei  
vielä kunnossa

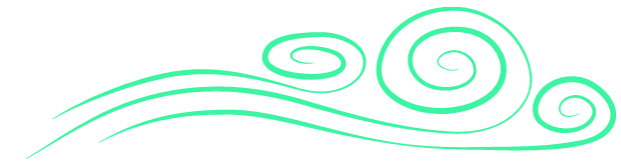




"meillä on tää hajautettu hankintatoimi niin en mä tiedä mitä kaikissa hankinnoissa ylipäätään on. Enkä tiennyt esimerkiksi kun luin jonkun tarjouspyynnön läpi tämmöisestä rakennushankkeesta niin en mä tiedä mitä kehitystä siinä on verrattuna edelliseen, paitsi ehkä on enemmän jotain vihreitä arvoja niin kuin painotettu." H8

"meillä ei nyt tällä hetkellä ole sellaista ns. määräystä, että kaikissa hankkeissa on oltava tätä ja tätä näihin kriteereihin liittyen" H5

"jokaisessa hankinnassa pitää arvioida se, että onko ympäristökriteerien käyttäminen mahdollista, eli niitä seurataankin" H12



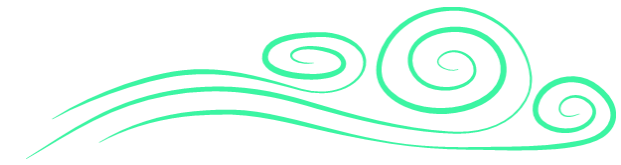
"innovaatiot voi olla pieniäkin juttuja ja sellaisia pieniä oivalluksia, että näen, että tässä kuntamaailmassa enemmänkin sellainen niinku innovoiva asenne, että etsitään niitä pieniä juttuja, että sen ei tarvitse aina olla niin maailmaa syleilevää se innovointi."

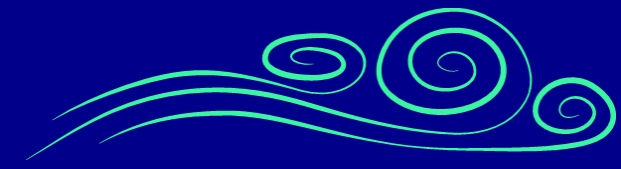
"Ja ne on aika hienoja ja pelottavia sanoja. Ei kunnilla välttämättä ole sellaista todellista taitoa, uskallusta, yritystä, tarvetta mitä haluaa nyt käyttääkin tuossa." H7

"Jotkut siivouspalvelut niin ei siellä mitään innovatiivista ja semmoista, että ei pyydetä tarjoajia tarjoamaan mitään ratkaisua vaan kyllä siellä pyydetään puhtaita pintoja ja tämmöistä." H8

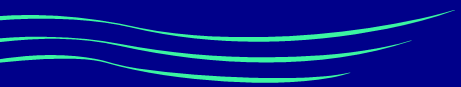
# Toiveet ja tulevaisuus

- Linjaukset kaupungin strategiaan
- Hybridihankinnat: digitaalisuus kiinteä osa yhä useampaa hankintaa

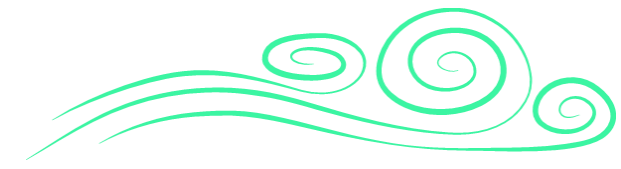




# Osallistavat toimintatavat hankinnoissa



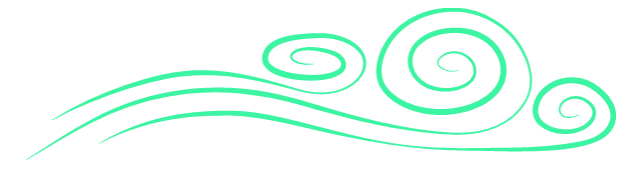




# Miten vuoropuhelua käydään?

- kerätään tietoa sähköpostitse tai lomakkeella
- tietopyyntöön kommentit
- tietopyyntö + tilaisuus/työpaja/kysely
  
- tapa vaihtelee hankinta- tai valmistelijakohtaisesti
- ei tietoa, miten toimialoilla tehdään
  
- tilaisuuksien suunnittelussa työryhmä, jossa toimialan edustajien lisäksi voi olla myös konsultti tai juristi

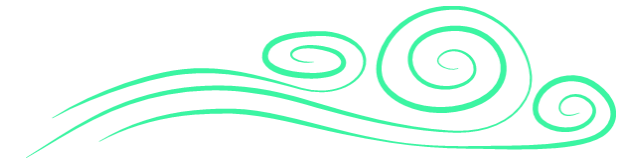




# Osallistavat tavat ovat hyödyllisiä

- tietoa markkinoista ja laajempaa näkökulmaa
- auttaa tekemään parempia tarjouspyyntöjä, helpottaa hankintaa
- mukava osa omaa työtä
- osallistaminen on tärkeää ja se koetaan hyödylliseksi



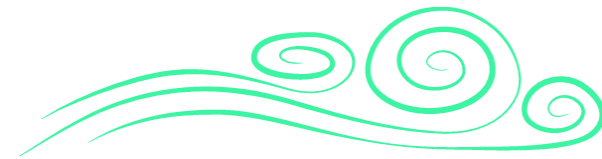


"Eihän me olla kaikkien palveluiden tuottaja. Ei me voida tietää niistä palveluista, eikä me voida tietää niistä välineistä ja ei me voida tietää hinnoista. Niillä on niin paljon tietoa. Ja sitten tietysti näitä mahdollisesti uusia ratkaisuja kanssa. Jos me ei keskustella, niin ei me saada tietää. Sitten me voidaan kilpailuttaa jotain ihan ihmeellistä" H8

"että lähettäisi sen tarjouspyynnön kommentteille. Et tavallaan se on jo sitä vuoropuhelua ja sitä kautta saadaan myös niiltä toimittajakentältä sitä tärkeitä tietoa. Että onko esimerkiksi mun jotkut vaatimukset nyt ihan mahdottomia tai onko ne kenties vähän ali, että voisiko olla vähän niin kuin paremmatkin?" H6

"esitestauksella saatiin se että tämä on hyvä toimintamalli." H9





## Haasteet osallistavien toimintatapojen käytössä

ei ole  
aikaa, kiire

resurssit

Osallistavia välineitä  
puuttuu, työajan käytön  
rajoitukset

ei osaamista tai  
kokemusta

hankintalaki  
rajoittaa

yrietykset eivät halua  
yhteistilaisuuksissa  
paljastaa liikesalaisuuksiaan  
muille yrittäjille

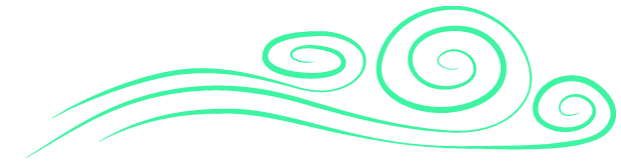
viestintä,  
kieli

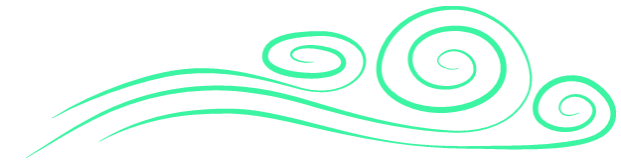
sekalaiset  
haasteet



# Toiveita ja unelmia osallistavien tapojen käytöstä

- hyödynnettäisiin enemmän markkinavuoropuheluita
- tarvelähtöisyys hankintoihin
- sidosryhmät aktiivisesti mukana koko prosessin ajan
- jatkuva vuoropuhelu yritysten kanssa ja yhdessä kehitettäisiin ratkaisuja palvelun tuottamiseen





*"kun on niin kauhea kiire niin nää menee aika lailla silleen miten se nyt sanottaisiin vanhan mukaisesti. Ja että kyllä niitä jonkin verran käy tuolla teknisillä sitä markkinavuoropuhelua sitä ennen. Mutta paljon enemmän saisivat käydä." H5*

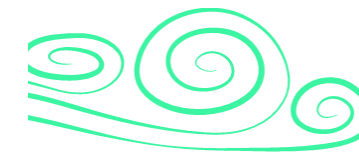
*"tehtäisiin strategisesti merkittäviä hankintoja just niinku helpotettaisiin ihmisten elämää, kuntalaisten tai työntekijöiden, että kyllä se on aina. Että sillä hankinnalla pitää olla joku tarve." H11*

*"käytäisiin laaja-alaista keskustelua sen substanssikentän, toimittajakentän, sitä hankintoja toteuttavan tahon ja myös mahdollisten sidosryhmien kanssa niin, kyllähän siitä lopputuloksesta tulee varmasti paras mahdollinen." H6*

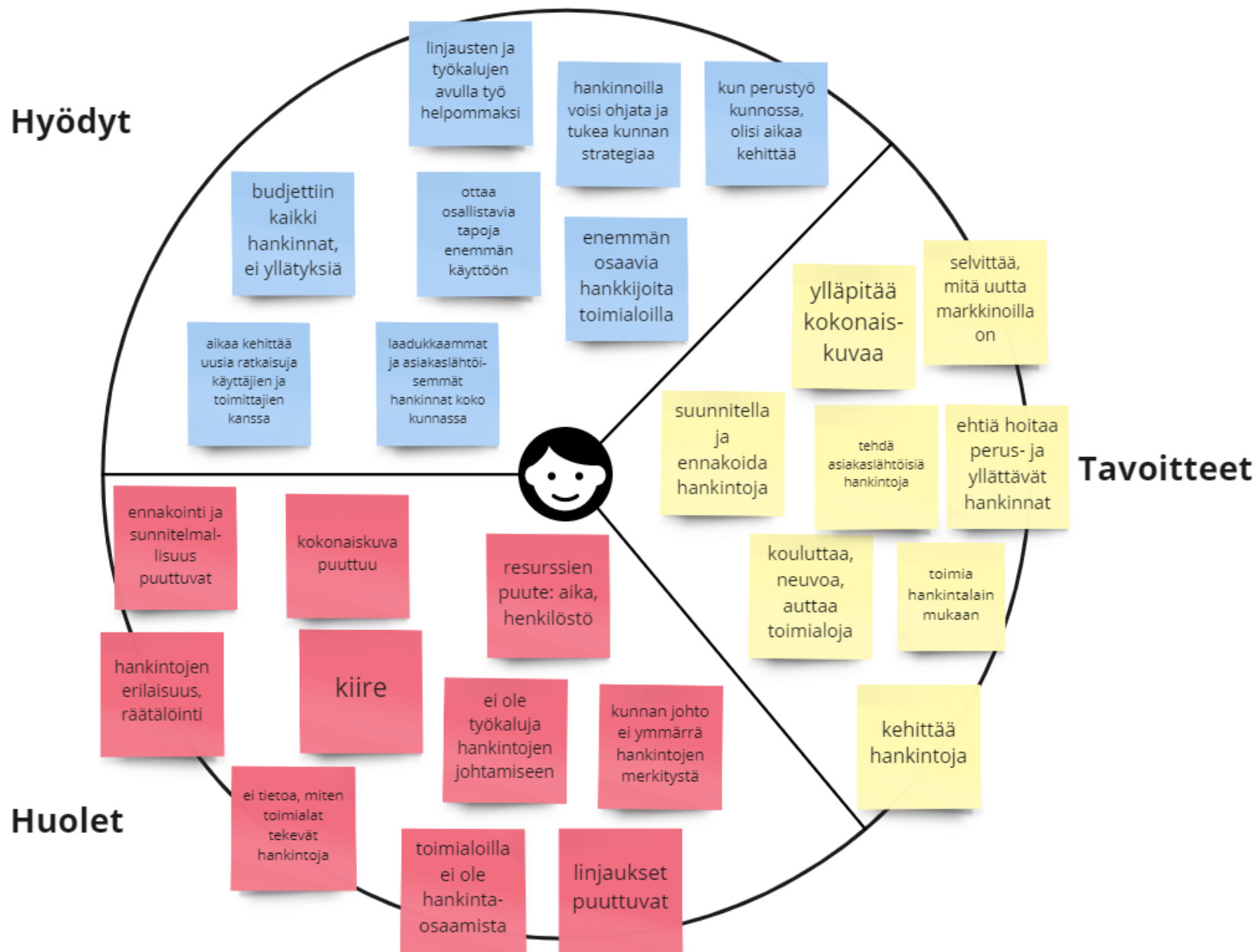
# Miten lisätä osallistavien tapojen käyttöä?

- linjaukset, työkalut tai järjestelmät, konkreettiset mallit, koulutus
- ennakointi ja suunnitelmallisuus: aikaa valmistelulle
- asennemuutos ja johtaminen: nähtävä hankinnat strategisena toimintona
- tunnistetaan hankinnat, joissa tarvitaan osallistamista
- perusasiat ensin kuntoon hankinnoissa

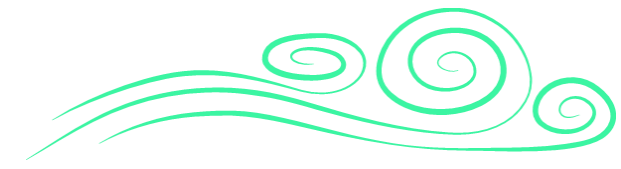
# Hankintavastaava



## Asiakas- profiili

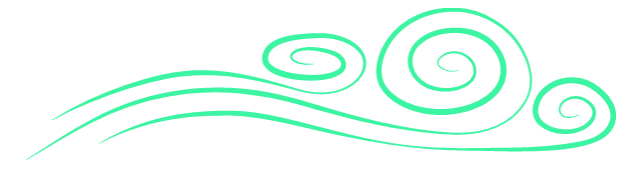






*"Mun mielestä se on työn suola, että pääsee kehittämään sitä toimintaa ja pääsee parempien hankintojen kautta tekemään parempaa elämää niille kuntalaisille ja yrittäjille ja vierailijoille. Senhän takia täällä ollaan." H7*





# Mitä seuraavaksi?

- toimintamallin 1. version kehittäminen ja testaus, syksyn aikana 2. version kehittäminen ja testaus
- toimintamallin julkaisu viimeistään kesällä 2023

**Liity viestintärekisteriimme ja tule mukaan kehittämään suunnitteluvaiheen toimintamallia!**

projektipäällikkö Kaisla Saastamoinen [kaisla.saastamoinen@laurea.fi](mailto:kaisla.saastamoinen@laurea.fi)  
palvelumuotoilija Raija Kaljunen [raija.kaljunen@laurea.fi](mailto:raija.kaljunen@laurea.fi)

