

Hankintaseminaari 2023

Kouvola 19.10.2023

JULKISTEN HANKINTOJEN STRATEGISEN JOHTAMISEN
PARHAAT KÄYTÄNNÖT

22 askelta menestykseen

Tuure Marku, hankintajohtaja
Tuomi Logistiikka Oy



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET

KUNTA-
LIITTO

Kommun-
förbundet

Mikä on selvityksen tarkoitus?

- Selvityksessä on tunnistettu hankintojen strategisen johtamisen hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja konkreettisten esimerkkien avulla.
- Selvitys sisältää konkreettisia suosituksia hankintayksiköiden käyttöön.
- Selvityksellä tavoitellaan erityisesti organisaatioiden hankintojen ohjauksesta ja johtamisesta vastaavia henkilöitä sekä organisaatioiden johtoryhmien jäseniä.
- Selvitys kuvaa hankintojen strategisen johtamisen viitekehyksen
- Sen keskeisimmän sisällön muodostavat parhaat käytännöt, jotka on kuvattu viitekehyksen teema-alueittain
 - **Kyvykkyydet**
 - **Organisaatio**
 - **Prosessit ja työkalut**
 - **Rooli ja arvolupaus**
- Selvitys sisältää ohjeita parhaiden käytäntöjen hyödyntämiseen

Johdanto

Miten selvitys on toteutettu?

Selvityksessä on tunnistettu organisaatioita, jotka ovat

- systemaattisesti edistäneet hankinnoillaan organisaation strategisia tavoitteita
- toiminnallistaneet hankintoja koskevia strategisia linjauksia
- suunnannäyttäjiä, joilta tunnistettavissa hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja



- **Selvitys toteutettiin maalissyyskuussa 2023**
- **Haastateltiin yhteensä 20 erikokoista kuntaa, virastoa ja ministeriötä, hyvinvointialuetta ja julkisomisteista organisaatiota.**

Miten parhaat käytännöt tunnistettiin?



Miten hyödynnän parhaita käytäntöjä?

Parhaat käytännöt ovat konkreettisia esimerkkejä toimintamalleista, jotka ovat tuottaneet todistetusti arvoa julkisille organisaatioille, edistäneet hankintojen strategista johtamista ja vieneet koko organisaation toimintaa haluttuun suuntaan.

- Voit hyödyntää niitä yksittäin, mutta ennen kaikkea ne ovat osiensa summa.
- Saat parhaan tuloksen kehittämällä kokonaisuutta kattavasti, koska käytännöt liittyvät monelta osin toisiinsa.
- Voit hyödyntää niitä vapaasti, koska tunnistetut parhaat käytännöt sopivat lähtökohtaisesti kaikkiin organisaatioihin tilanteesta, maturiteetista, kokoluokasta tms. riippumatta.

Miten hanke organisoitiin?

- Hankkeen ohjausryhmässä toimivat kumppanuusjohtaja Katariina Huikko, Varsinais-Suomen hyvinvointialue, hankintajohtaja Tuure Marku Tuomi Logistiikka Oy, erityisasiantuntija Olli-Juhani Piri, valtiovarainministeriö, hankintapäällikkö Janina Riutta Keravan kaupunki ja ohjelmapäällikkö Maria Röykkä, valtiovarainministeriö.
- Hankinta-ammattilaisten asiantuntijaryhmä osallistui haastateltavien valintaan sekä parhaiden käytäntöjen yhteissuunnitteluun ja validointiin.
- Selvityksen teosta vastasi Solita Oy konsultteinaan Tero Saarenpää, Hanna Pajunen-Muhonen (Innodea Oy) ja Lauri Vihonen (Leader's Beacon Group Oy). Tero Saarenpää työskentelee Solitalla johtajana ja johtavana konsulttina. Hanna Pajunen-Muhonen ja Lauri Vihonen ovat Suomen johtavia hankintojen johtamisen liikkeenjohdon konsultteja ja toimivat omien asiantuntijayritystensä toimitusjohtajina.

Mitä organisaatioita haastateltiin?

- Hansel Oy
- Helsingin kaupunki
- Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiirin kuntayhtymä
- Huoltovarmuuskeskus
- Hämeenlinnan kaupunki
- Iin kunta
- Keravan kaupunki
- Lapin hyvinvointialue
- Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue
- Ruokavirasto
- Satakunnan hyvinvointialue
- Seinäjoen kaupunki
- Senaatti-kiinteistöt
- Sisäministeriö
- Suomen ympäristökeskus SYKE
- Tuomi Logistiikka Oy
- Turun kaupunki
- Ulkoministeriö
- Väylävirasto
- Yleisradio Oy

Hankintojen strategisen johtamisen viitekehys

Mikä on hankintojen strategisen johtamisen viitekehyksen tarkoitus?



HANKINNAN ROOLI JA ARVOLUPAUS



PROSESSIT JA TYÖKALUT



ORGANISAATIO



KYVYKKYYDET

- Viitekehys auttaa ymmärtämään, selittämään ja arvioimaan hankintojen strategisen johtamisen sisältöä teema-alueittain.
- Viitekehystä on hyödynnetty haastatteluissa, aineiston sisältöanalyysissä, työpajoissa ja selvityksen tulosten esittämisessä.

Miten viitekehys ja sen teema-alueet tukevat kehittämistä?

Muodosta kehittämisen perusta
Kyvykkyydet ja organisaatio –teema-alueen parhailla käytännöillä.

Valitse oman organisaatiosi kehitysvaiheeseen ja kontekstiin sopivimmat kehittämiskeinot Prosessit ja työkalut -teema-alueen keinovalikoimasta.

Huomioi koko kehityskaaren ajan Roolit ja arvolupaus -teema-alueen rooli-kenttään sisältyvät parhaat käytännöt.

Kuvaa kehittämisen ja johtamisen tavoitetilaa Rooli ja arvolupaus –teema-alueen arvolupaus-kentän parhaiden käytäntöjen avulla.

**Parhaat
käytännöt
teema-alueittain**

Parhaat käytännöt teema-alueittain



HANKINNAN ROOLI JA ARVOLUPAUS

- Ole rohkea, tavoitteellinen ja innosta muuta organisaatiota yhteisiin pyrkimyksiin
- Huomioi asiakas- ja loppukäyttäjänäkölma kaikessa
- Tee hankinnasta mahdollistaja ja koko organisaation yhteinen asia
- Ole strateginen kumppani sisäisille sidosryhmille
- Ole haluttu kumppani toimittajille ja palvelutarjoajille



PROSESSIT JA TYÖKALUT

- Tee hankinnasta näkyvä: panosta tietopohjan hallintaan ja viestintään
- Laadi yhdessä toimintaa ohjaava hankintastrategia ja toteuta organisaation tavoitteita hankinnan keinoin
- Kuvaa hankinnan strategiset ja mahdollistavat prosessit ja määrittele roolit ja vastuut
- Kytke hankintaprosessit organisaation johtamisprosesseihin
- Johda hankintoja kategorioiden kautta
- Määrittele hankinnan strategista johtamista tukevat mittarit ja seuraa niiden toteutumista
- Kehitä ja ota käyttöön hankinnan strategista johtamista tukevia analyysejä ja työkaluja
- Digitalisoi kaikki mahdollinen
- Kasvata toimittajamarkkinatuntemusta ja lisää vuorovaikutusta toimittajamarkkinan kanssa
- Kehitä toimittajamarkkinaa aktiivisesti ja paranna sen toimivuutta
- Verkostoidu ja yhteiskehitä muiden tilaajatoimijoiden kanssa



ORGANISAATIO

- Varmista ylimmän johdon sitoutuminen
- Rakenna organisaatioon sopiva strategisen hankinnan johtamis- ja ohjausmalli



KYVYKKYYDET

- Pidä huolta, että toimintakulttuuri kannustaa kehittymiseen
- Vahvista hankintakyvykkyksiä hankintaorganisaatiossa
- Vahvista hankintakyvykkyksiä organisaatiotasoisesti
- Pidä huolta omasta osaamisestasi



Kyvykkyydet

- ✓ **Pidä huolta, että organisaatiokulttuuri kannustaa kehittymiseen.**
- ✓ **Vahvista hankintakyvykkyyksiä hankintaorganisaatiossa.**
- ✓ **Vahvista hankintakyvykkyyksiä organisaatiotasoisesti.**
- ✓ **Pidä huolta omasta osaamisestasi.**

Kyvykkyydet-teema-alue



- Kyvykkyyksillä tarkoitetaan henkilön tai organisaation kykyä toteuttaa tehtäväänsä ja saavuttaa asetetut tavoitteet menestyksekkäästi.
- Kyvykkyydet voivat liittyä eri osa-alueisiin, kuten henkilöstön henkilökohtaisiin ja ammatillisiin kykyihin sekä organisaatiotasoiisiin osa-alueisiin.

Erityisesti seuraavat kyvykkyydet korostuivat:

- hankinnan vastuuhenkilön henkilökohtaiset ja ammatilliset kyvykkyydet
- hankintaorganisaation organisaatiotasoiset kyvykkyydet
- hankintaorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden henkilökohtaiset ja ammatilliset kyvykkyydet
- koko organisaation organisaatiotasoiset kyvykkyydet

Pidä huolta, että organisaatiokulttuuri kannustaa kehittymiseen (1/2)



Kehittymiseen kannustava organisaatiokulttuuri luo hankintatoimelle toimintaympäristön, joka

- kannustaa, tukee ja rohkaisee henkilöstön henkilökohtaista ja ammatillista kehittymistä ja yhteistä kehittämistä.
- edistää innovaatioita, uusien toimintatapojen rohkeaa kokeilemistä, jatkuvaa parantamista ja henkilöstön sitoutumista yhteiseen kehittämiseen.
- luo positiivisen ilmapiirin ja tekemisen meiningin, jossa on lupa oppia epäonnistumistenkin kautta.

Positiivinen, kannustava ilmapiiri edistää henkilöstön kehittymistä ja sitoutumista.

Ammatilliset kehittymismahdollisuudet, työmotivaatio ja -tyytyväisyys paranevat.

Hankinnan vaikuttavuus paranee ja asetetut tavoitteet saavutetaan.

Hankintaprosessien suorituskyky ja tehokkuus paranevat.

Pidä huolta, että organisaatiokulttuuri kannustaa kehittymiseen (2/2)



KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ

- Pyri vaikuttamaan siihen, että kehittymiseen kannustava organisaatiokulttuuri on organisaatiosi ylimmästä johdosta lähtevä.
- Herätä ja kiinnitä hankintaorganisaation johdon huomio kehittymisen kannustamiseen.
- Varmista riittävä tuki ja resurssit kehitymiselle ja kehittämiselle. Panosta esim. koulutuksiin, valmennuksiin, mentorointiin sekä varaa kehitymiselle ja kehittämiselle riittävät henkilö- ja aikaresurssit.
- Luo rohkea kokeilun kulttuuri ja ota käyttöön eksploratiivinen ote. Ota tavoitteeksi, että organisaatiosi kannustaa positiivisella tavalla uusien ideoiden ja toimintatapojen rohkeaan kokeilemiseen.
- Panosta valmentavaan ja kannustavaan johtamiseen. Pidä huolta, että organisaation johto tukee henkilöstön potentiaalia ja kykyä kehittyä.
- Luo innostava ilmapiiri, synnytä positiivinen tekemisen meininki ja tartuta muihin oma intosi ja palosi uuteen.

Vahvista hankintakyvykkyyksiä organisaatiotasoisesti (1/2)

Ulkoisten resurssien osuus julkisten organisaatioiden resursseista on niin merkittävä, että tilaajatoiminnassa onnistumiseen vaaditaan organisaatiotasoisia hankintakyvykkyyksiä.

Kaupungeissa, kunnissa ja hyvinvointialueilla organisaatiotasoinen näkökulma pitää sisällään myös poliittisen päätöksenteon.



Yleinen organisaatiotasoinen hankintaosaaminen paranee.

Hankintatoiminnan mahdollisuudet ja rajat selkeytyvät koko organisaatiolle.

Hankintaprosessit tehostuvat ja aikataulupaineet lieventyvät.

Tehdään onnistuneita tarpeita vastaavia hankintoja ja saadaan parempia tuloksia.

Vahvista hankintakyvykkyksiä organisaatiotasoisesti (2/2)



KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ

- Määrittele organisaatiotasoisesti vaadittava tilaajaosaaminen eli organisaatiossa hankintoja ja sopimuksia tekeviltä henkilöiltä vaadittava perusymmärrys hankinnoista ja julkisesta hankintalainsäädännöstä.
- Kuvaa hankintatoiminnan ja hankintojen vaikuttavuusmahdollisuudet ja auta muuta organisaatiota ymmärtämään toimittajamarkkinaan ja hankinnan elinkaareen liittyviä näkökulmia.
- Pidä huolta, että organisaation strategiset tavoitteet ovat keskiössä ja tuo esiin tavoitteiden ja hankinnan vaikuttavuusmahdollisuuksien yhteen kytkentä.
- Kehitä hankintoihin ja toimittajamarkkinaan liittyvää osaamista kollektiivisesti ja varmista, että mukana ovat erityisesti ne henkilöt, joilla on mahdollisuudet johtamisen kautta vaikuttaa asioihin.
- Muista substanssin erilaisuuden huomioiminen – älä luo vain yhtä, kaikille sopivaa etenemismallia, vaan huomioi substanssin toimiala- tai liiketoimintalähtöiset erot.
- Varmista organisaatiotasoisien hankintaosaamisen kasvattamisen jatkuvuus.



Pidä huolta omasta osaamisestasi (1/2)

Julkisissa organisaatioissa hankintaorganisaatiosta vastaava henkilö on avainasemassa hankintojen strategista johtamista edistettäessä.

Vastuuhenkilöllä pitää olla

- riittävän vahva strategisen hankinnan osaaminen.
- riittävä ymmärrys julkisesta hankintalainsäädännöstä ja sen soveltamisesta käytäntöön

Hankintojen strateginen johtaminen kehittyä organisaatiotasoisesti.

Luottamus kasvaa ja sitoutuminen uusiin toimintatapoihin paranee.

Hankinnalle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vahvistuu.

Kehittymismyönteisyys tarttuu ja kehittämisestä tulee itseään toteuttavaa.



Pidä huolta omasta osaamisestasi (2/2)

KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ

- Lue, tutki ja pidä itsesi ajan tasalla alan kehityksestä.
- Kehitä kompetenssiosaamistasi – keskity erityisesti viestintä- ja muutosjohtamisen taitoihin.
- Ole avoin uudelle ja jatkuvalla oppimiselle.
- Liity alan yhteisöihin ja verkostoihin.
- Ota käytäntöön oppimasi, jaa tietoa omassa tiimissäsi.
- Hanki perustietämys digitalisaation mahdollisuuksista hankinnassa.
- Hanki itsellesi ammattitaitoista sparraustukea, keskustele ja pohdi yhdessä osaavan ammattilaisen kanssa.



Organisaatio

- ✓ Varmista ylimmän johdon sitoutuminen
- ✓ Rakenna organisaatioon sopiva strategisen hankinnan johtamis- ja ohjausmalli

Organisaatio-teema-alue



Teema-alueen sisältö on määritelty organisaation yleisen, sosiologisen ja liiketaloudellisen näkökulman mukaisesti.

Hyviksi havaitut käytännöt haastatelluissa organisaatioissa kohdistuivat erityisesti sosiologiseen ja liiketaloudelliseen näkökulmaan liittyviin kysymyksiin.

Hankintojen strategisessa johtamisessa menestymisen edellytyksenä korostuivat erityisesti seuraavat:

- Organisaation ylimmän johdon rooli ja sitoutuminen (käsittäen sekä hallinnollisen että poliittisen päätöksenteon johdon).
- Erilaisiin organisaatioihin parhaiten soveltuvan hankintojen johtamis- ja organisointimallin luominen (sisältäen mm. hankinnan prosessit, toimijat ja roolit).

Varmista ylimmän johdon sitoutuminen (1/2)



Ylimmän johdon sitoutumisen varmistaminen on yksi hankinnan strategisen johtamisen onnistumistekijöistä: ilman heidän kiinnostustaan ja tukeaan kehittäminen on vaikeaa

Hankinnan tulisi olla edustettuna organisaation johtoryhmässä.

Hankintajohtaja voi olla johtoryhmän jäsen tai hankinta voi olla vastuutettu yhdelle johtoryhmän jäsenistä riippuen hankinnan merkityksestä organisaatiolle.

Hankinnalla on lupa tehdä asioita.

Hankintatoimen mahdollisuuksia hyödynnetään strategisella tasolla.

Sisäinen kumppanuus vahvistuu.
Hankinta nähdään arvoa tuottavana,
strategisena toimintona.

Varmista ylimmän johdon sitoutuminen (2/2)



KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ

- Varmista, että johtoryhmässä on hankinnasta vastaava henkilö. Varmista myös, että vastuutus on kyseisen roolin tehtäväkuvauksessa.
- Tunnista, mitä ylin johto tarkoittaa organisaatiossasi.
- Varmista, että olet saanut johtoryhmältä mandaatin toimia. Hyväksytä hankintasuunnitelmat ja -aikataulu johtoryhmällä.
- Tee ja toteuta suunnitelma, millä mahdollistat ylimmän johdon sitoutumisen ja pidät sitä yllä. Kuvaa tavoite, tunnista keinot ja toteuta suunnitelma.
- Kerro onnistumisista ja opeista. Miten hankinnalla on tuettu strategian ja tärkeiden päätösten toteutumista, mitä hyötyä siitä on ollut ja mitä on opittu?

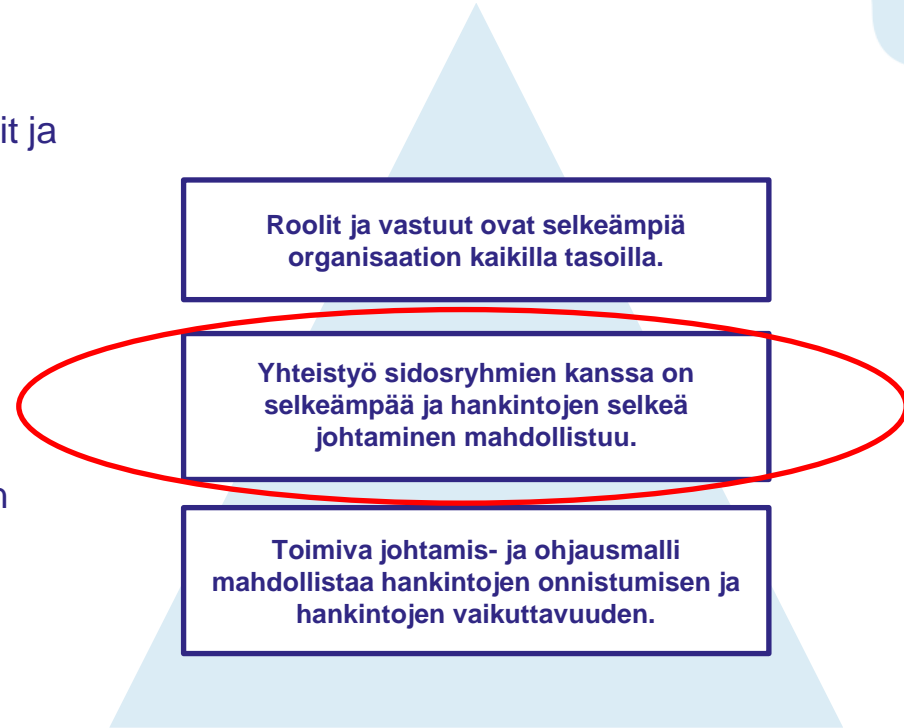


Rakenna organisaatioon sopiva strategisen hankinnan johtamis- ja ohjausmalli (1/2)

Johtamis- ja ohjausmalli määrittelee hankintojen suunnittelun, päätöksenteon ja toimeenpanon prosessit ja luo pohjan hankinnan tehokkaalle johtamiselle ja ohjaamiselle.

Malli on organisaatiolle sopiva, kun se

- tukee organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista
- kuvaa, miten organisaatio mm. organisoii strategisen hankinnan roolit ja vastuut
- kuvaa suunnittelun ja päätöksenteon prosessit
- määrittelee raportointi- ja seurantamekanismit.





Rakenna organisaatioon sopiva strategisen hankinnan johtamis- ja ohjausmalli (2/2)

KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ

- Varmista, että johto ymmärtää hankinnan merkityksen.
- Varmista, että erityisesti vastuualueiden tai toimialojen johtajat ymmärtävät hankinnan merkityksen organisaatiolle ja ovat mukana johtamis- ja ohjausmallin valmistelussa.
- Dokumentoi malli samoin kuin muutkin vastaavat prosessit. Kuvaa mallin pääprosessit ja toimijat samalla tavalla kuin muutkin organisaation vastaavat prosessit.
- Sovi raportointikäytänteet ja varmista, että tuotettua tietoa käytetään hyödyksi. Rakenna vakioidut, formaalit raportointipohjat. Varmista, että niitä käsitellään ohjausfoorumeissa säännöllisesti.
- Johda ja kehitä tiedolla. Varmista, että saat järjestelmistä johtamiseen ja ohjaamiseen tarvittavaa tietoa.



Prosessit ja työkalut

- ✓ Tee hankinnasta näkyvä: panosta tietopohjan hallintaan ja viestintään.
- ✓ Laadi yhdessä toimintaa ohjaava hankintastrategia ja toteuta organisaation tavoitteita hankinnan keinoin.
- ✓ Kuvaa hankinnan strategiset ja mahdollistavat prosessit sekä määrittele roolit ja vastuut.
- ✓ Kytke hankintaprosessit organisaation johtamisprosesseihin.
- ✓ Johda hankintoja kategorioiden kautta.
- ✓ Määrittele hankinnan strategista johtamista tukevat mittarit ja seuraa niiden toteutumista.
- ✓ Kehitä ja ota käyttöön hankinnan strategista johtamista tukevia analyysejä ja työkaluja.
- ✓ Digitalisoi kaikki mahdollinen.
- ✓ Kasvata toimittajamarkkinatuntemusta ja lisää vuorovaikutusta toimittajamarkkinan kanssa.
- ✓ Kehitä toimittajamarkkinaa aktiivisesti ja paranna sen toimivuutta.
- ✓ Verkostoidu ja yhteiskehitä muiden tilaajatoimijoiden kanssa.

Prosessit ja työkalut -teema-alue



Teema-alueen sisältö muodostuu keinovalikoimasta, jolla haastatellut organisaatiot ovat edistäneet hankintojen strategista johtamista.

NÄKÖKULMIA JA PÄÄMÄÄRIÄ:

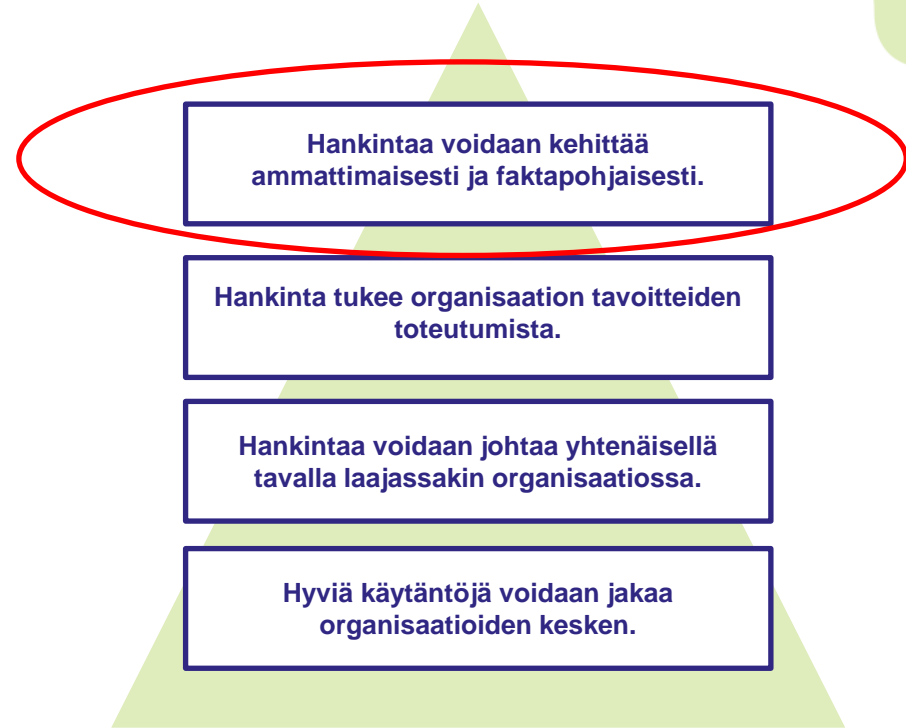
- Organisaatiotasoisien (kunta, hyvinvointialue, virasto, ministeriö jne.) tavoitteiden toteuttaminen hankinnan keinoin.
- Hankinnan rooli ja strateginen asema organisaatiossa (kilpailutusorientoituneesta otteesta kohti integroidumpaa ja sidosryhmille lisäarvoa tuottaa otetta).



Määrittele hankinnan strategista johtamista tukevat mittarit ja seuraa niiden toteutumista (1/2)

Mittarit ja niiden toteutumisen seuranta ovat tärkeä osa hankinnan strategista johtamista, koska niiden avulla voidaan arvioida, miten hyvin hankinta tukee organisaation tavoitteita.

- Mittarit ovat osa hankinnan tulosjohtamista.
- Mahdollistavat hankintatoimen johtamisen integroituna kokonaisuutena.
- Hankinnan strateginen johtaminen ja operatiivinen toiminta liittyvät saumatta toisiinsa.





Määrittele hankinnan strategista johtamista tukevat mittarit ja seuraa niiden toteutumista (2/2)

KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ

- Kuvaa mittaamisen tavoite ja valitse tavoitetta kuvaavat mittarit.
- Määrittele mittareihin liittyvät käsitteet ja niiden merkitykset.
- Varmista mittareiden tuottaman tiedon luotettavuus.
- Tunnista hankintojen vaikutuspiirin ulkopuolella olevat asiat, mihin et voi vaikuttaa.
- Mittaa myös hankinnan kehittymistä ja onnistumisia perinteisten hankintamittareiden lisäksi.
- Varmista mittareiden vertailukelpoisuus organisaatioiden välillä: mahdollistat parhaiden käytäntöjen jakaminen.

Kehitä ja ota käyttöön hankinnan strategista johtamista tukevia analyysejä ja työkaluja (1/2)



Hankinnan strategista johtamista tukevat laadukkaat analyysit ja työkalut mahdollistavat

- hankinnan ammattimaisen johtamisen
- oman työn ja koko hankintatoimen toiminnan ja suorituskyvyn paremman arvioinnin.

Analyyssit ja työkalut auttavat ymmärtämään, mitä missäkin tapahtuu.

- Toteutuvatko organisaation strategiassaan asettamat tavoitteet?
- Onko hankinta vaikuttavaa?
- Toimiiko hankinta kustannustehokkaasti?





Kehitä ja ota käyttöön hankinnan strategista johtamista tukevia analyysejä ja työkaluja (2/2)

KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ

- Tunnista analyyseissä tarvittavat näkökulmat ja valitse työkaluja, joiden avulla tarkastelu valituista näkökulmista onnistuu.
- Analysoi ja raportoi hankinnan tuottamista hyödyistä ja muutoksista, joita hankinnan avulla on saavutettu.
- Tarkastele palvelun elinkaarta mahdollisimman kokonaisena ja ymmärrä palvelun kokonaiskustannukset.
- Suunnittele ja projektoi analyysien ja työkalujen kehitystyö huolella
- Valitse ja priorisoi kehittämisen eri osa-alueet.

Digitalisoi kaikki mahdollinen (1/2)



Digitalisaatiolla on keskeinen rooli hankinnan strategisen johtamisen kehittämisessä.

- Hankintastrategian yksi pääteemoista on strateginen tiedolla johtaminen, siihen liittyvät tavoitteet ja tiedolla johtamisen onnistumista kuvaavat mittarit.
- Digitaalisuus on hankinnan kehittämisen keskeinen muutosajuri ja hankinnan strategisen johtamisen onnistumisen edellytys.
- Digitalisoimalla mahdollisimman paljon hankinnan strategisessa johtamisessa voidaan tehdä parempia päätöksiä.
- Lähtökohta on, että kaikki käyttävät sähköisiä järjestelmiä.

Kokonaiskuvan hahmottaminen, kasvanut ymmärrys ja parempien päätösten tekeminen.

Ratkaisukeskeisyys ja työn tuottavuus kasvavat.

Hallinnollinen tehokkuus nousee mitattavalla tavalla.

Hankinnan arvontuotto kumuloituu eri tekijöiden yhteisvaikutuksena.

Digitalisoi kaikki mahdollinen (2/2)



KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ

- Varmista, että digitalisaatio on osa hankintastrategiaa.
- Siirrä sähköiseksi kaikki, mikä siirrettävissä on.
- Tunnista digitaalisten palveluiden avulla uusia toimintatapoja, joilla voidaan parantaa hankinnan vaikuttavuutta.
- Pidä tietopohja kunnossa. Hankinnan strategista johtamista palvelevaa tietopohjaa ohjaavat organisaation strategia ja budjetti – johda toimintaa strategisesti tämän tiedon avulla.
- Hyödynnä ja rikasta tietopohjaa analyysien ja työkalujen avulla.

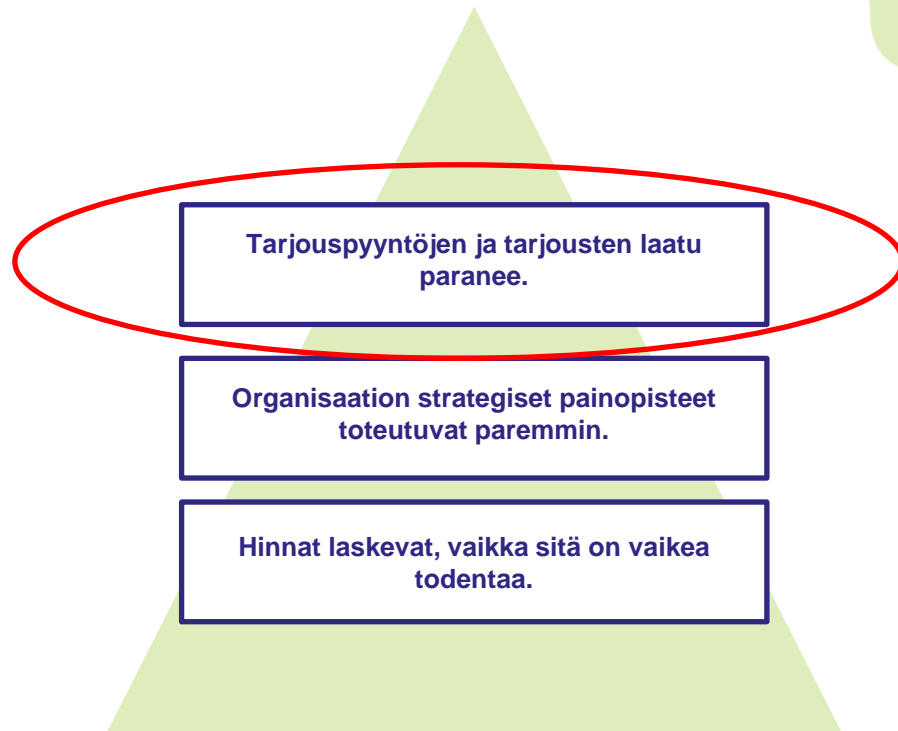
Kasvata toimittajamarkkinatuntemusta ja lisää vuorovaikutusta toimittajamarkkinan kanssa (1/2)



Toimittajamarkkina kuvaa tarjolla olevia toimittajaorganisaatioita, joilta hankintayksikkö voi hankkia erilaisia tuotteita ja palveluita.

Toimittajamarkkinoiden kanssa käytävän vuorovaikutuksen ja yhteistyön tavoite on edistää avointa, tiivistä, luotettavaa ja innovatiivista vuorovaikutusta organisaation ja toimittajamarkkinan välillä.

Vuorovaikutuksen avulla voidaan hyödyntää toimittajien kyvykkyyksien paremmin ja tehdä parempia hankintapäätöksiä.



Kasvata toimittajamarkkinatuntemusta ja lisää vuorovaikutusta toimittajamarkkinan kanssa (2/2)



KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ

- Ota hankinnan eri sidosryhmät ja toimialat mukaan. Kehitystyöhön tarvitaan koko organisaation panos, tietotaito ja aktiivisuus. Vuorovaikutus onnistuu parhaiten, kun mukana on koko organisaation panos ja tietotaito.
- Mieti yhteistyötä toimittajien näkökulmasta ja tunnista siitä aidosti kiinnostuneet toimittajat.
- Kehitä yhteistyötä pitkäjänteisesti koko sopimuskauden ajan, eikä vain ennen toimittajavalintaa tai sopimusta tehdessä.

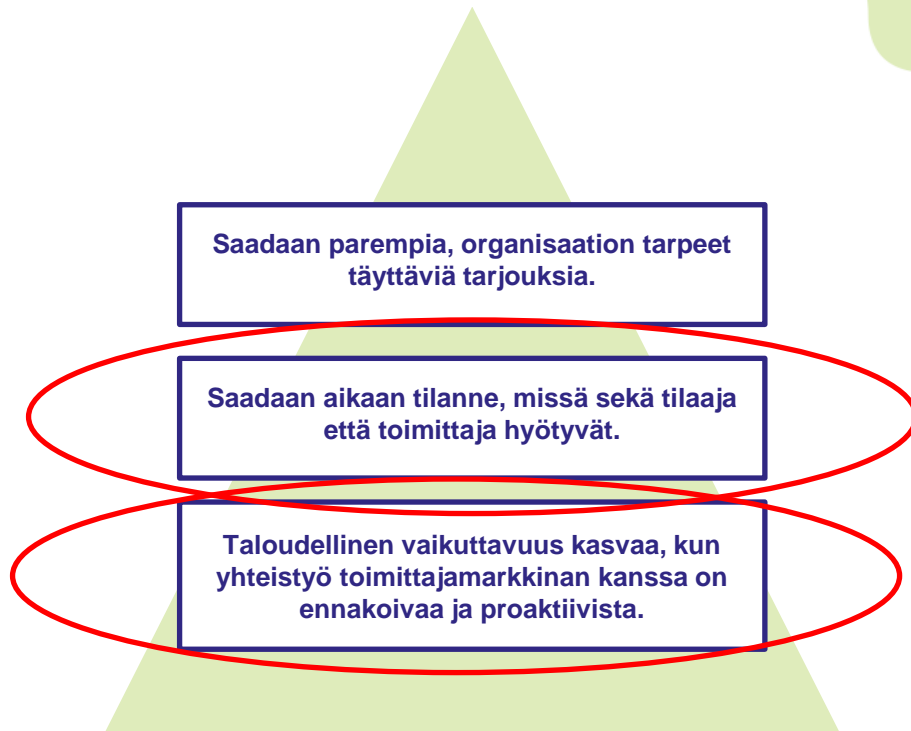
Kehitä toimittajamarkkinaa aktiivisesti ja paranna sen toimivuutta (1/2)



Toimittajamarkkinan aktiivinen kehittäminen ja sen toimivuuden parantaminen tarkoittavat strategisia toimenpiteitä, joiden tavoitteena on saada aikaan toimittajaverkosto, joka on

- kestävä ja kilpailukykyinen
- organisaation tarpeiden ja strategisten tavoitteiden toteutumista tukeva

Toimittajamarkkinan kehittäminen on proaktiivista toimintaa, joka perustuu sen ymmärtämiseen sekä aktiiviseen ja pitkäjänteiseen vuorovaikutukseen toimittajamarkkinan kanssa.



Kehitä toimittajamarkkinaa aktiivisesti ja paranna sen toimivuutta (2/2)



KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ

- Valitse kehittämisen painopisteet strategisen hankintasuunnitelman perusteella. Kun näkökulma perustuu organisaation tai hankinnan strategiaan, toimittajamarkkinan kehittäminen kohdistuu oikein.
- Edistä toimittajakentän monimuotoisuutta proaktiivisesti. Toimivuuden edistäminen voi liittyä esimerkiksi toimittajakentän monimuotoisuuden lisäämiseen edistämällä uusien innovatiivisten toimittajien tunnistamista ja kyvykkyyksiä.
- Käy laajaa vuoropuhelua toimittajamarkkinan kanssa. Toimittajamarkkinan kehittämiseen voi liittyä myös laaja, kattava vuoropuhelu järjestöistä ja kolmannen sektorin toimijoista aina merkittävimpiin palvelutuottajiin asti.
- Kehitä toimittajamarkkinaa kategorioittain. Käy markkinavuoropuhelua ja kehitä toimittajamarkkinaa kategorioittain, koska kategoriajako kuvaa organisaation optimaalista tapaa toimia markkinoiden kanssa.
- Tarkastele toimittajuuksia yli sopimuskauden. Ajattele ja kehitä kokonaisuutta, älä tee pistemäistä hallintaa.
- Kehitä myös toimittajien kyvykkyyksiä. Paranna myös toimittajien julkisten hankintojen osaamista yhteisen edun lisäämiseksi.



Rooli ja arvolupaus

- ✓ Ole rohkea, tavoitteellinen ja innosta muuta organisaatiota yhteisiin pyrkimyksiin.
- ✓ Huomioi asiakas- ja loppukäyttäjänäkökulma kaikessa.
- ✓ Tee hankinnasta mahdollistaja ja koko organisaation yhteinen asia.
- ✓ Ole strateginen kumppani sisäisille sidosryhmille.
- ✓ Ole haluttu kumppani toimittajille ja palvelutarjoajille.

Rooli ja arvolupaus -teema-alue



Rooliin liittyvät parhaat käytännöt ovat luonteeltaan

- hankintojen strategisen johtamisen koko kehityskaaren aikana huomioitavia
- jatkuvan prosessin kaltaisia parhaita käytäntöjä.

Arvolupaukseen liittyvät parhaat käytännöt

- liittyvät hankintojen strategisen johtamisen kehityskaaren tavoitetilaan
- ovat tavoitetilassa vallitsevia hankintojen strategisen johtamisen käytäntöjä.

Hyvät toimintatavat liittyvät

- asiakasnäkökulman vahvistamiseen
- lisäarvon tuottamiseen
- hankinnan strategisen aseman kehittämiseen
- strategisten kumppanuuksien kehittämiseen
- rohkeaan, päämäärätietoiseen, innostuneeseen ja innostavaan otteeseen

Ole rohkea, tavoitteellinen ja innosta muuta organisaatiota yhteisiin pyrkimyksiin (1/2)



Hankintaorganisaatiosta vastaavalla on keskeinen rooli strategisemman otteen ja muutoksen edistämisessä.

- Roolilla on lähtökohtaisesti johdolta saatu mandaatti hankintojen strategisen johtamisen kehittämiseen.

Useimmissa tapauksissa strategisemman otteen kehittämisessä

- lähdetään liikkeelle kilpailutuskeskeisestä hankintaotteesta, jossa hankintapalveluiden tai -tiimin rooli on toimia tukiorganisaationa ja vastata julkisen hankintalainsäädännön noudattamisesta kilpailutuksissa.
- tunnistetaan, että matka siirryttäessä hankinnan strategiseen johtamiseen on pitkä ja edellyttää pitkäjänteistä ja määrittietoista kehittämistä

Strategisemman hankintaotteen mahdollisuudet ja vaikuttavuus ymmärretään organisaatiotasoisesti.

Edellytykset hankintojen strategisen johtamisen kehittämislle vahvistuvat.

Mahdollisuudet hankinnan tuottamaan lisäarvoon ja vaikuttavuuteen paranevat.

Muutosvastarinta vähenee.

Ole rohkea, tavoitteellinen ja innosta muuta organisaatiota yhteisiin pyrkimyksiin (2/2)



KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ

- Ole utelias ja kiinnostunut sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien näkökulmista ja panosta kontekstin ymmärtämiseen.
 - Valmistaudu huolellisesti muun organisaation ”silmiä avaamiseen”.
 - Panosta hankinnan vaikuttavuuden ja hyötyjen kuvaamiseen.
 - Herätä johto ja muu organisaatio näkemään muutoksen tarve, uudet mahdollisuudet ja saavutettavissa olevat hyödyt.
 - Muista, että kukaan ei tee muutosta yksin.
- Ole rohkea ja tavoitteellinen, aseta tavoitteita ja ota haasteita vastaan.
 - Ole innostava, älä anna periksi.
 - Lisää vakuuttavuutta ja muista, että ulkopuolelta tulevaa viisautta uskotaan monesti helpommin kuin sisäistä.
 - Testaa ja harjoittele piloteilla, kerää onnistumisia ja opi epäonnistumisista.
 - Ole kärsivällinen ja anna itsellesi ja organisaatiollesi aikaa kehittyä.

Huomioi asiakas- ja loppukäyttäjänäkökulma kaikessa (1/2)

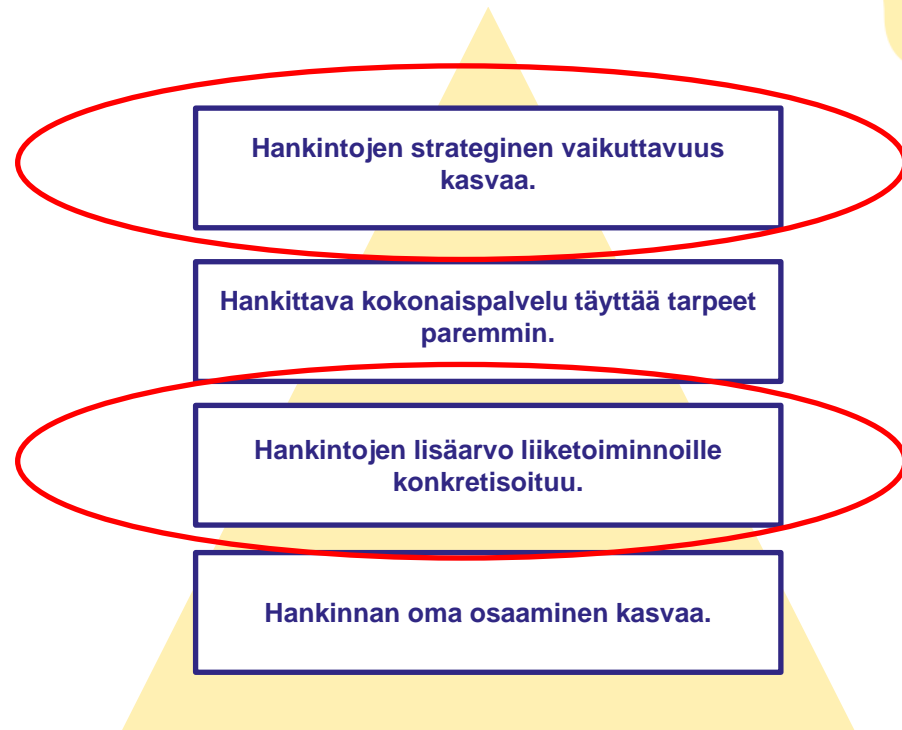


Asiakas- ja loppukäyttäjänäkökulman huomioiminen tarkoittaa, että asiakas ja hänen tarpeensa asetetaan etusijalle. Asiakslähtöinen hankinta

- ymmärtää asiakkaiden merkityksen hankinnan tärkeänä menestystekijänä
- tarjoaa hankintapalveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin.

Asiakslähtöisyyttä huomioitaessa käsitteiden riittävän selkeä määrittely on tärkeää.

- Tarkoitetaanko asiakkaalla hankinnan sisäisiä asiakkaita vai organisaation ulkoisia?
- Millaisia loppukäyttäjiä hankittavalla tuotteella tai palvelulla on?



Huomioi asiakas- ja loppukäyttäjänäkökulma kaikessa (2/2)



KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ

- Muista, että asiakas ja loppukäyttäjä ovat ykkösiä. Asiakkaiden ja loppukäyttäjien tarpeiden ymmärtäminen ja niiden onnistunut täyttäminen määrittelevät hankinnan onnistumisen.
- Lähde aina liikkeelle hankintastrategiasta.
- Sisällytä asiakas- ja loppukäyttäjänäkökulma hankinnan arvolupaukseen ja hankintastrategiaan.
- Määrittele, mitä asiakkaalla tarkoitetaan.
- Tunnista organisaation sisällä toimialojen mahdollisesti erilaiset toimintakulttuurit.
- Kasvata hankinnan asiantuntijoiden substanssiosaamista määrätietoisesti.
- Muodosta yhteinen näkemys siitä, mitä proaktiivisuudella tarkoitetaan.

Tee hankinnasta mahdollistaja ja koko organisaation yhteinen asia (1/2)



Kun hankinta on mahdollistaja, se tunnustetaan strategiseksi toiminnoksi, joka tukee organisaation toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista.

Kun hankinta on organisaation yhteinen asia, hankinta ei ole vain hankintayksikön vastuulla, vaan hankinnasta tulee organisaation laaja-alaista toimintaa, johon organisaation jäsenet osallistuvat omien rooliensa ja vastuidensa mukaan.

Hankinnan ollessa mahdollistaja ja koko organisaation yhteinen asia, sen tehokkuudella ja tuloksilla on vaikutusta koko organisaation toimintaan ja tuloksiin.

Tehdään parempia päätöksiä ja saavutetaan parempia tuloksia.

Suuriin palveluinvestointeihin liittyen tehdään kattavampia päätöksiä.

Voidaan hyödyntää toimialojen osaamista hankintojen kautta ristiin.

Tee hankinnasta mahdollistaja ja koko organisaation yhteinen asia (2/2)



KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ

- Varmista johdon ymmärrys ja tuki. Varmista myös strategisen, poliittisen ja operatiivisen johdon tuki.
- Kasvata organisaation hankintaosaamista, jotta avainroolit ymmärtävät hankinnan roolin strategian toteuttamisen välineenä.
- Viesti hankinnan merkityksestä laajasti koko organisaatiossa ja liiketoiminnan menestystekijänä.
- Kiinnitä huomiota käytännön johtamiseen. Varmista, että käytännön johtaminen mahdollistaa hankinnan strategian toteuttamisen välineenä.
- Tuota johdolle jatkuvasti tietoa ja kerro, missä on suurin vaikuttavuuspotentiaali.
- Jalkaudu organisaatioon, tutustu ihmisiin ja asioihin.

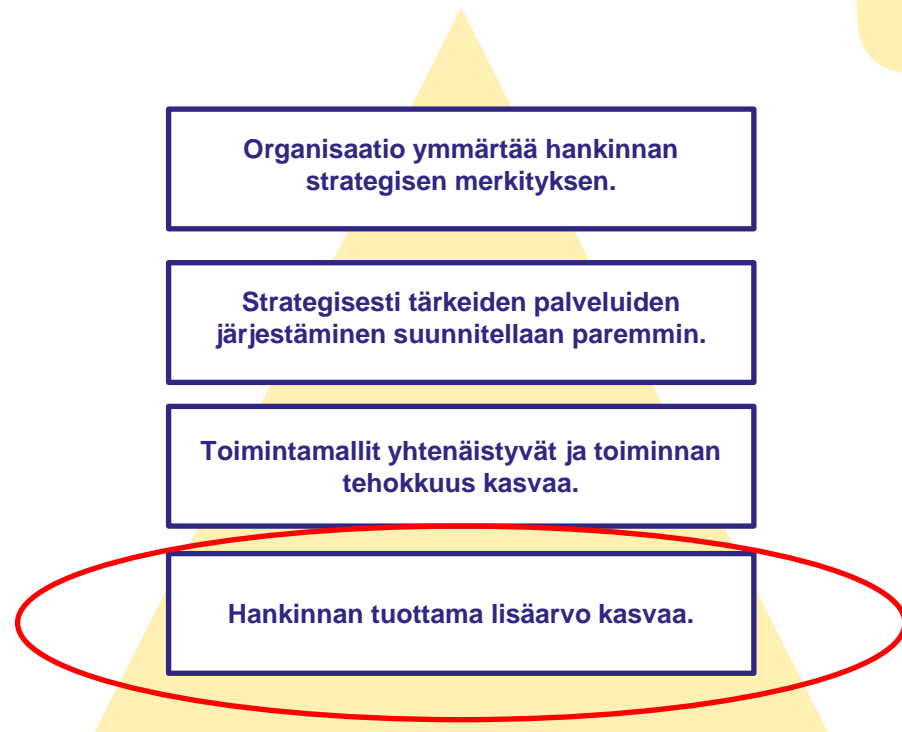
Ole strateginen kumppani sisäisille sidosryhmille

(1/2)



Hankinta on strateginen kumppani sisäisille sidosryhmille, kun hankinta ei vastaa pelkästään tavaroiden ja palveluiden hankkimisesta, vaan sillä on aktiivinen rooli organisaation strategian toteuttamisessa.

Strateginen kumppanuus perustuu sisäiseen yhteistyöhön, jossa hankinta toimii yhteistyössä liiketoimintojen kanssa tavoitteenaan saavuttaa organisaation strategiset tavoitteet.



Ole strateginen kumppani sisäisille sidosryhmille (2/2)



KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ

- Varmista yhteinen ymmärrys kumppanuuden tavoitteista. Kirkasta erityisesti liiketoiminnan ja hankinnan roolien kuvaukset.
- Kehitä hankintaosaamista liiketoiminnan puolella ja toisinpäin. Hankinta voi tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle vain, jos se tuntee liiketoimintaa riittävästi.
- Varmista liiketoiminnan käytännön sitoutuminen kumppanuuteen.
- Hae jatkuvasti merkkejä kumppanuuden toimivuudesta. Tunnista asioita, jotka toimivat, ja asioita, jotka pitäisi tehdä toisin.
- Rakenna strategista kumppanuutta kärsivällisesti.

Ole haluttu kumppani toimittajille ja palvelutarjoajille (1/2)



Kun organisaatio on haluttu kumppani, toimittajat ja palvelutarjoajat haluavat tehdä yhteistyötä organisaation kanssa.

Yhteistyösuhteen ollessa avoin ja vastavuoroinen, molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä.

Halutun kumppanin asemaa tavoitteleva organisaatio

- ymmärtää, että toimittaja tuottaa varsinaisen lisäarvon asiakkaalle
- tarkastelee hankittavia kokonaisuuksia myös toimittajan ja palveluntuottajan näkökulmasta.

Saadaan enemmän ja parempia tarjouksia.

Varmistetaan riittävät ja osaavat palveluntuottajat.

Voidaan muodostaa pitkäaikaisia kumppanuuksia.

Varmistetaan toimittajamarkkinoiden toimivuus.

Ole haluttu kumppani toimittajille ja palvelutarjoajille (2/2)



KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ

- Muista, että vuoropuhelua ei ole koskaan liikaa.
- Käy aktiivista vuoropuhelua toimijoiden ja palvelutuottajien kanssa jo hankintojen kehitys- ja suunnitteluvaiheissa.
- Hyödynnä toimittajien ja palvelutarjoajien näkemystä ja osaamista hankinnan strategisissa prosesseissa.
- Käy myös korkean tason keskustelua palvelutuottajien kanssa.
- Ymmärrä toimittajien ja palvelutarjoajien toimintaedellytyksiä hankinnan elinkaaren eri vaiheissa.
- Kerää toimittajien ja palvelutuottajien palautetta aktiivisesti.
- Varaa riittävästi aikaa hankinnan valmisteluun.
- Kohdista resurssit niihin toimittajiin ja hankintoihin, joilla on suurin vaikuttavuus hankintayksikön strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Soveltaminen

Miten hyödynnän parhaita käytäntöjä?

- Sovellettavissa kaikissa julkisissa organisaatioissa toimialasta, toimintaympäristöstä, koosta ja sijainnista riippumatta.
- Sovellusesimerkit kuvaavat, miten voit hyödyntää kehitystyössä hankintojen strategisen johtamisen viitekehystä ja parhaita käytäntöjä.

Lähde liikkeelle näistä käytännön sovellusesimerkkien avulla:

1. Kehitä organisaatiosi hankintojen strategista johtamista tema-aluekohtaisesti.
2. Rakenna organisaatiollesi kehittämispolkuja.
3. Valitse kehittämisen painopisteet, tunnista riippuvuuksia.
4. Valitse verrokkeja yritysmaailmasta.

Parhaat käytännöt teema-alueittain



HANKINNAN ROOLI JA ARVOLUPAUS

- Ole rohkea, tavoitteellinen ja innosta muuta organisaatiota yhteisiin pyrkimyksiin
- Huomioi asiakas- ja loppukäyttäjänäkölma kaikessa
- Tee hankinnasta mahdollistaja ja koko organisaation yhteinen asia
- Ole strateginen kumppani sisäisille sidosryhmille
- Ole haluttu kumppani toimittajille ja palvelutarjoajille



PROSESSIT JA TYÖKALUT

- Tee hankinnasta näkyvä: panosta tietopohjan hallintaan ja viestintään
- Laadi yhdessä toimintaa ohjaava hankintastrategia ja toteuta organisaation tavoitteita hankinnan keinoin
- Kuvaa hankinnan strategiset ja mahdollistavat prosessit ja määrittele roolit ja vastuut
- Kytke hankintaprosessit organisaation johtamisprosesseihin
- Johda hankintoja kategorioiden kautta
- Määrittele hankinnan strategista johtamista tukevat mittarit ja seuraa niiden toteutumista
- Kehitä ja ota käyttöön hankinnan strategista johtamista tukevia analyysejä ja työkaluja
- Digitalisoi kaikki mahdollinen
- Kasvata toimittajamarkkinatuntemusta ja lisää vuorovaikutusta toimittajamarkkinan kanssa
- Kehitä toimittajamarkkinaa aktiivisesti ja paranna sen toimivuutta
- Verkostoidu ja yhteiskehitä muiden tilaajatoimijoiden kanssa



ORGANISAATIO

- Varmista ylimmän johdon sitoutuminen
- Rakenna organisaatioon sopiva strategisen hankinnan johtamis- ja ohjausmalli



KYVYKKYYDET

- Pidä huolta, että toimintakulttuuri kannustaa kehittymiseen
- Vahvista hankintakyvykkyksiä hankintaorganisaatiossa
- Vahvista hankintakyvykkyksiä organisaatiotasoisesti
- Pidä huolta omasta osaamisestasi

Hankinta-Suomi – Julkiset hankinnat vaikuttavammiksi

Tutustu strategiaan, ohjelmaan ja
toimenpiteisiin osoitteessa
hankintasuomi.fi

