

**KEINO**

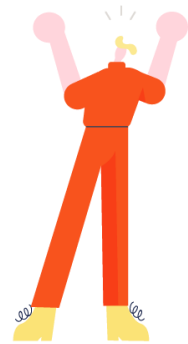
KESTÄVIEN JA INNOVATIIVISTEN  
JULKISTEN HANKINTOJEN  
VERKOSTOMAINEN OSAAMISKESKUS

# Vähähiilisten hankintojen johtaminen ja kehittäminen

Hankinnat ilmastonmuutoksen hillinnässä,  
ti 12.10. klo 15-16

**Salla Koivusalo**  
Johtava asiantuntija  
Motiva

Hankintoihin käytetään useissa julkisissa organisaatioissa jopa puolet vuosibudjetista, joten niiden ostovolyymia kannattaa ohjata organisaatiolle tärkeiden tavoitteiden näkökulmasta.



**KEINO**

KESTÄVIEN JA INNOVATIIVISTEN  
JULKISTEN HANKINTOJEN  
VERKOSTOMAINEN OSAAMISKESKUS

# Strategian tavoitteiden vieminen hankintoihin

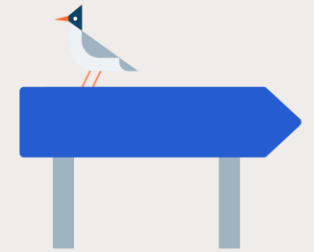
## Organisaatio hankintojen tarkastelu

- Mitä tavaroita, palveluita, urakoita ja tietojärjestelmiä hankintaan
- Mitkä ovat suurimmat hankintojen kohteet euromääräisesti
- Hankintatoimen resurssit ja kehittämisen kohteet



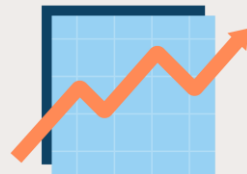
## Strategiasta hankintojen linjaukset

- Mitä strategiatavoitteita toteutetaan hankinnoilla
- Miten seurataan/mitataan?



## Strategiatavoitteiden mittaaminen

- Kootaan tietoa säännöllisesti hankintasopimuksista ja miten ne toteuttavat strategisia tavoitteita
- Tietoa käytetään päätöksenteon pohjana (tiedolla johtaminen)



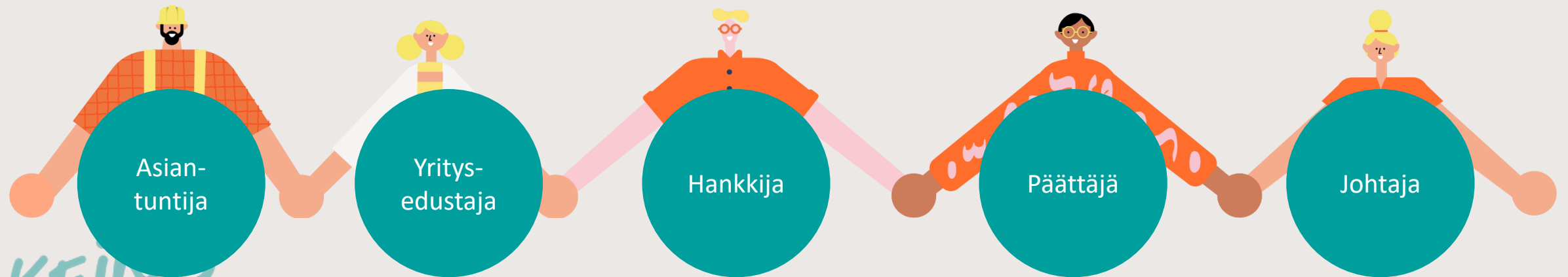
## Linjaukset käytäntöön

- Tehdään valtuustokaudelle toimeenpanosuunnitelma
- Tunnistetaan missä hankinnoissa voidaan toteuttaa mitään tavoitetta
- Viestitään yrityksille tavoitteista ja aikatauluista (hankintakalenterit)



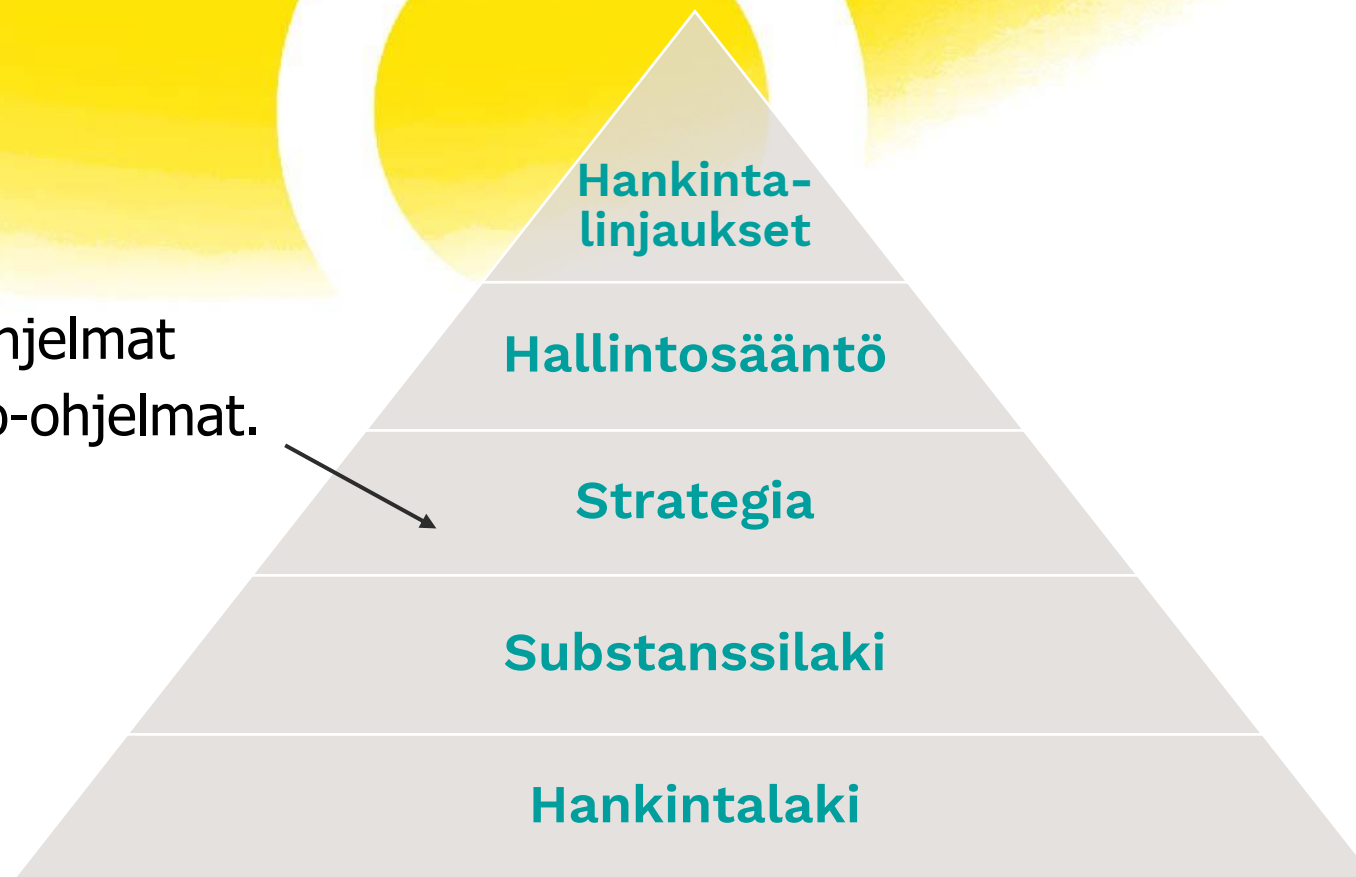
# Strategisten tavoitteiden toteuttaminen

- Strategisten tavoitteiden toteuttaminen hankinnoilla edellyttää yhteispeliä ja luottamusta eri toimijoiden osaamiseen. Yhteistyötä ei tehdä ainoastaan organisaation sisällä.



# Vähähiilistä hankintaa ohjaavat monet asiakirjat ja lait

- Strategia ja sitä toteuttavat ohjelmat esim. vastuullisuus- ja ilmasto-ohjelmat.



KEINO

KESTÄVIEN JA INNOVATIIVISTEN  
JULKISTEN HANKINTOJEN  
VERKOSTOMAINEN OSAAMISKESKUS

Miten johtaa ja tehdä  
vähähiilisiä  
hankintoja?





# Mitä halutaan muuttaa (tavoite) ja miten muutos toteutetaan (toiminnallistaminen)

Strategiset valinnat antavat toiminnalle suunnan ja merkityksen sekä **auttaa asettamaan tärkeitä asiat etualalle.**

- Määrittää selkeästi, mitä pitää tehdä, ja miten tulee toimia, jotta omat resurssit huomioiden päästään haluttuihin tavoitteisiin.
- Strategiassa määritellään tavoitteet ja niiden saavuttamisen tapa ja aikataulu.
- Lisäksi sovitaan, miten tavoitteiden saavuttaminen voidaan todeta.

Miten toiminnallistaminen kannattaa aloittaa?

- **Tärkein ensiaskel on realistinen nykytilanteen hahmottaminen.**
- Keskeistä aikatauluttaa tavoitteet ja pilkkoa ne toteuttamiskelpoisiksi osakokonaisuuksiksi.
- Osakokonaisuuksille tulisi **määritellä selkeä vastuunjako ja seurannan tapa**
- Työlle kannattaa varata **riittävästi aikaa** ja ottaa suunnitteluun mukaan monipuolisesti eri tahoja

# Toiminnallistaminen alkaa vaikuttavuuden tunnistamisella

Käsitteitä	Selitykset
<b>TAVOITTEIDEN SUUNNITTELU:</b> <b>Kategoriakohtaiset merkittävyydet (spendi,hiilijalanjälki, markkinoiden kyky, vaikutusmahdollisuus)</b>	<b>Hankintayksikkö</b> voi laatia <u>kategoriakohtaisia tavoitteita ja toimenpiteitä</u> siitä, mitä oman organisaation strategisia tavoitteita/kansallisen hankintastrategian <u>tavoitteita</u> edistetään oman toiminnan kannalta <u>merkittävässä hankintakategorioissa</u> (esim. hankintojen johtamiseen, osaamisen johtamiseen, tietojohdamiseen sekä markkinoiden elinvoimaan ja toimivuuteen, innovatiivisuuteen ja kestävään kehitykseen liittyvät tavoitteet) ja miten eli millä toimenpiteillä niitä edistetään.
<b>OPERATIIVINEN SUUNNITTELU:</b> <b>Vuosittainen hankintasuunnitelma</b>	<b>Hankintayksikkö</b> laatii vuosittain <u>hankintasuunnitelman</u> , johon kootaan <u>tulevan vuoden</u> merkittävät <u>hankinnat</u> (esim yli 30.000 euron hankinnat) kategoriottain ryhmiteltynä. Hankintasuunnitelma <u>ei</u> sisällä kategoriakohtaisia eikä yksittäisiä hankintoja koskevia <u>tavoitekirjauksia</u> eikä <u>toimenpiteitä</u> .
<b>VAIKUTTAVUUDEN SUUNNITTELU:</b> <b>Yksittäisen hankinnan valmistelua koskeva suunnitelma, vaikuttavuuden ennakoarviointi</b>	<b>Hankintayksikkö</b> voi <u>tehdä yksittäisen merkittävän hankinnan vaikuttavuudesta</u> <u>ennakoarvioinnin ja laatia</u> sen perusteella <u>hankinnan valmistelua ja toteutusta koskevan suunnitelman</u> niistä tavoitteista ja muista huomioitavista seikoista, jotka hankinnan valmistelussa koetaan tärkeiksi. Näihin kuuluu esimerkiksi hankinnassa edistettävät tavoitteet sekä hankinnan kohde yleisellä tasolla, hankinnan ennakoitu arvo, markkinavuoropuhelu, hankintamenettely ja hankintaa valmistelevan ryhmän kokoonpano.



# Mihin liittyen ja mitä tavoitteita?

Strateginen johtaminen  
Tiedolla johtaminen ja  
vaikuttavuus  
Hankintataidot



**Hankintatoiminnan kehittämistarpeet** mm.  
johtamisessa, tietojen hyödyntämisessä ja vaikuttavuudessa  
sekä hankintataidoissa

Toimivat hankinnat  
Innovaatiot

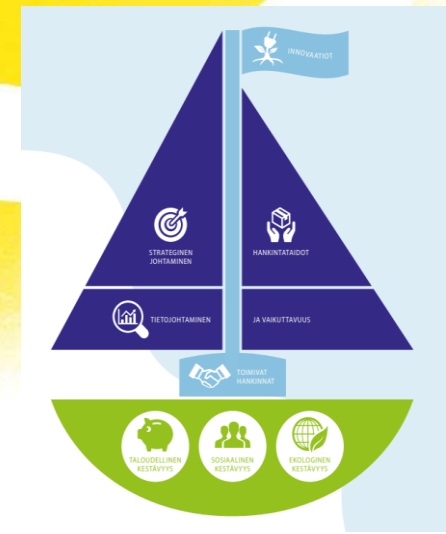


**Hankintatoiminnan kehittämistarpeet** mm.  
johtamisessa, tietojen hyödyntämisessä ja  
hankintataidoissa sekä **hankintojen mahdollisuudet**  
markkinoiden ja innovaatioiden edistämiseksi

Taloudellinen kestävyys  
Sosiaalinen kestävyys  
Ekologinen kestävyys



**Merkittävimmät hankintaryhmät (kategoriat)** sekä  
osaamistarpeet ja **mahdollisuudet hankinnoissa**  
innovaatioiden ja kestävä kehityksen edistämiseksi



# Miten voin arvioida organisaationi nykytilannetta?

Itsearvioitu hankintatoimen maturiteetti KEINO-akatemiaan osallistuvissa organisaatioissa



- **Ad hoc:** *ostetaan* tuotteita, urakoita ja palveluita
- **Reaktiivinen:** toimitaan ohjeiden ja lainsäädännön mukaisesti; *vältetään riskejä*
- **Ennakoiva:** pyritään *hankkimaan parempaa vastitetta rahalle* (laatu, tehokkuus, säästöt)
- **Proaktiivinen:** pyritään toteuttamaan *yleisiä strategisia tavoitteita* ja samanaikaisesti hankkimaan parempaa vastinetta rahalle
- **Strateginen taso:** pyritään saamaan *ratkaisuja tulevaisuuden haasteisiin* kuten digitalisaatio, kiertotalous, demografia kehitys, energiamuutos, ilmastonmuutos, jotka ovat organisaation strategisia tavoitteita sekä samanaikaisesti hankkimaan parempaa vastinetta rahalle

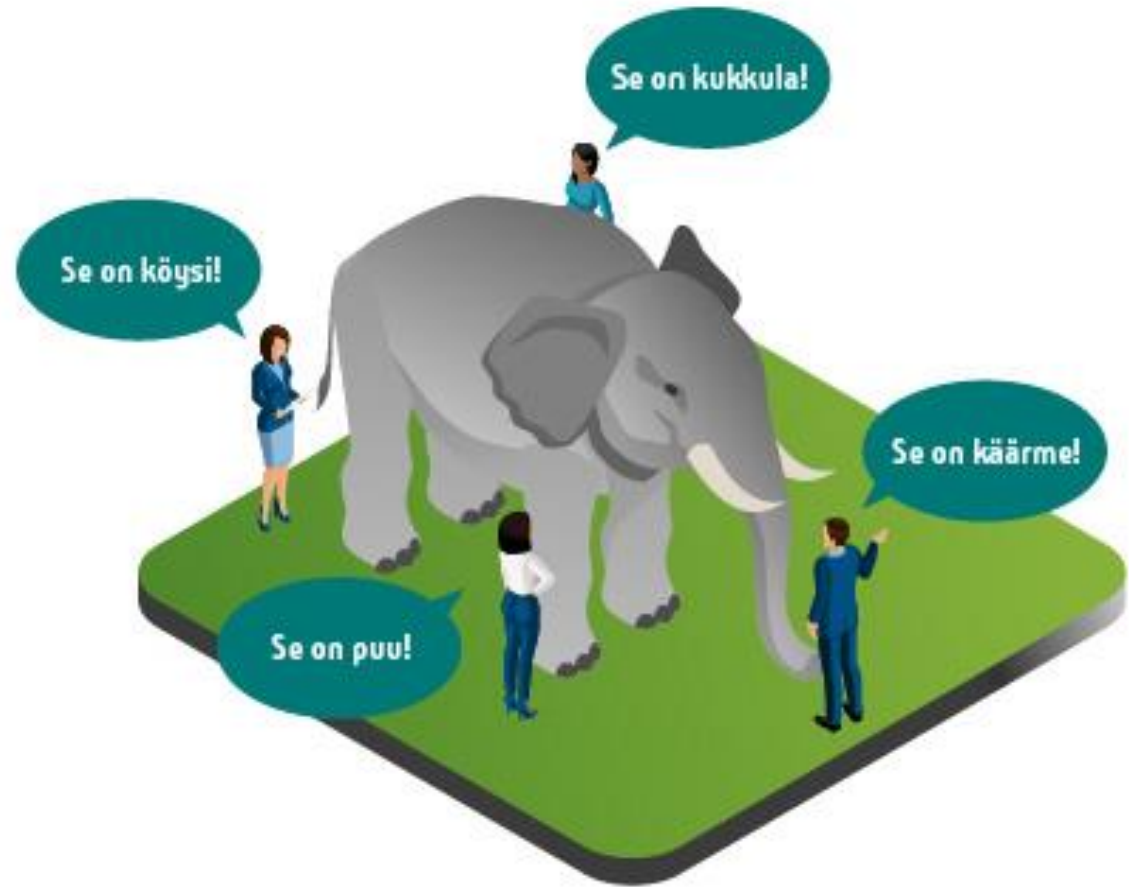
<b>Luokka I: ympäristövaikutuksiltaan tärkeitä ja ympäristökriteerejä on olemassa</b>
<b>Rakennusten energia</b> lämmitys, sähkö
<b>Rakentaminen</b> talonrakennus, rakennusten ja alueiden rakentamis- ja kunnossapitopalvelut
<b>Matkustaminen ja kuljetukset</b> (matkustus- ja) kuljetuspalvelut, kuljetusvälineet poltto- ja voiteluaineet
<b>Elintarvikkeet, majoitus- ja ravitsemispalvelut</b> elintarvikkeet majoitus- ja ravitsemispalvelut
<b>Koneet, laitteet, kalusto ja niiden korjaukset</b>
<b>Puhtaanapito- ja pesulapalvelut ja puhdistusaineet</b>
<b>EU:n kiertotalouden toimintasuunnitelmassa mainittuja ryhmiä</b> elektroniikka ja tietotekniikka tekstiilit, huonekalut
<b>Luokka II: ympäristövaikutuksiltaan tärkeitä, mutta kriteerejä ei juurikaan ole</b> maa- ja vesirakentaminen, sementti lääkkeet ja hoitotarvikkeet, laboratoriokemikaalit akut
<b>Luokka III: vähemmän tärkeitä kasvihuonekaasupäästöjen näkökulmasta</b> toimisto-, asiantuntija- ja tutkimuspalvelut; koulutus- ja kulttuuripalvelut toimistotarvikkeet, painatukset ja ilmoitukset, painatuspalvelut sosiaali- ja terveystarvikkeet
<b>Luokka IV: vähiten tärkeitä kasvihuonekaasupäästöjen näkökulmasta</b> työterveyspalvelut vartiointi- ja turvallisuuspalvelut ilmoitus-, mainos-, ja markkinointipalvelut

Ympäristövaikutus-  
potentiaali:  
Missä tuoteryhmissä  
ympäristövaikutus on tärkeä  
ja on olemassa  
ympäristökriteerejä?

Lähde: HILMI-hanke  
[2/2021 \(valtioneuvosto.fi\)](https://valtioneuvosto.fi)

<sup>1</sup> Taulukossa tuoteryhmiä esitetään vain esimerkkeinä. Katso kattava listaus raportin taulukosta 2.

**Tärkeintä on laatia sellainen toimintasuunnitelma, jota aidosti käytetään toiminnan ohjenuorana.** Kannattaakin pohtia, kuka sitä lukee ja soveltaa. Kenen tulee ymmärtää tavoitteet? Kenen työtehtäviin nämä vaikuttavat? Miten toimeenpanosuunnitelmaa käytetään osana arkista työtä?



# Erilaisia tapoja tarkastella toiminnallistamista



**Hierarkkinen jaottelu:** vastuunjako ja keskinäinen yhteistyö eli toiminnallistaminen organisaation eri tasoilla (strateginen, taktinen ja operatiivinen).



**Elementtikohtainen jaottelu:** toiminnallistaminen eri keinoja käyttäen (osaamisen kehittäminen ja viestintä).



**Prosessinmukainen jaottelu:** toiminnallistaminen eri välinein vastuualueittain ja aikataulujen näkökulmasta (tiekartat ja/tai toimeenpanosuunnitelmat).



# Hankintoja ohjaavien tavoitteiden toiminnallistaminen

Toiminnallistamisessa on oleellista miettiä esimerkiksi, minkä asian tulee tapahtua, ennen kuin jokin toinen asia voi toteutua.

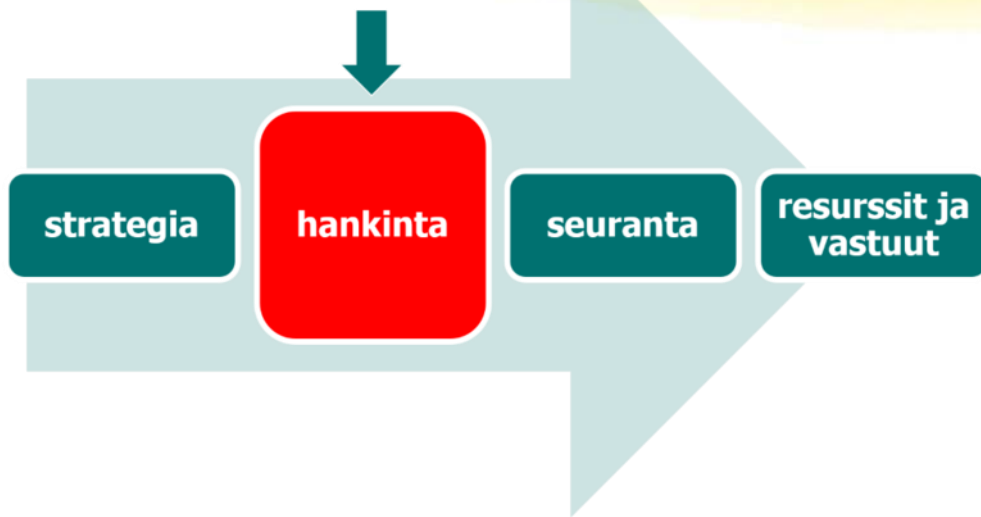
Siksi **toiminnallistamisen prosessi on räätälöitävä juuri oman organisaation nykytilanteeseen, resursseihin, toiminta- ja päätöksentekotapoihin sopivaksi.**

Toiminnallistaminen tarkoittaa erilaisia toimia organisaation eri osissa. ovat Hierarkkinen, elementtikohtainen ja prosessinmukainen jaottelu ovat erilaisia tapoja tarkastella toiminnallistamista. Näitä kaikkia on suositeltavaa käyttää samanaikaisesti.

Toiminnallistaminen vaatii aikaa ja niin organisaation omien kuin ulkoistenkin sidosryhmien kuuntelemista. **Kyse on aktiivisesta, kehittävästä yhteistyöstä, jossa ollaan valmiita muuttamaan suunnitelmia etenemisestä.** Parhaimmillaan toiminnallistaminen onkin jatkuvaa arjessa tekemistä ketterän kehityksen oppien mukaisesti.

# Toiminnan painopisteen muutos

## Hankintojen johtamisen painopiste ennen



## Hankintojen johtamisen painopisteet nyt



# Vähähiilisten hankintojen pelikirja ja ryhmämentoroinnit

**Julkaistaan joulukuussa  
Tilaisuudet marraskuussa**





# Vähähiilisten hankintojen pelikirjan sisällysluettelo (luonnos)

1. Johdanto:
  1. Lyhyt sanasto julkisiin hankintoihin
  2. Mikä on vähähiilinen julkinen hankinta ja miten käyttää pelikirjaa (Johtaja, päällikkö, asiantuntija)
    1. Vähähiilisyyden kannalta merkittävimmät hankinnat – miten tunnistaa
  3. **Esimerkkitapaukset lyhyinä kuvauksia (case-kortit liitteenä)**
2. Miten vähähiilisyyttä hankitaan vaikuttavasti?
  1. Miten perinteinen ja vaikuttavuuslähtöinen hankinta eroavat?
  2. Miten hankkia vähemmän päästöjä? – johdon ja organisaation näkökulma/ **Johtajan päätöspolku organisaation vähähiilisiin hankintoihin.**
  3. Miten hankkia vähemmän päästöjä? – toimialojen ja päälliköiden näkökulma. **Päällikön kehittämis- ja sopimushallinnan polku vähähiilisiin hankintoihin toimialoilla**
  4. Miten hankkia vähemmän päästöjä – asiantuntijan ja yksittäisen hankinnan näkökulma. **Asiantuntijan kilpailutuspolku vähähiiliseen hankintaan.**
3. Onnistumisen reitit ja vaaran paikat ohjelman esimerkkitapauksissa
4. Arviointi ja seuranta
  1. Milloin arvioida kevyesti ja milloin siihen kannattaa panostaa?
    1. Hiilijalanjälki ja laskentamenetelmien hyödyntäminen
  2. **Pikaopas vähähiilisyyden arviointiin julkisissa hankinnoissa**
5. Tarkistuslista vähähiilisiin hankintoihin kaikissa rooleissa (päästöpuu)
6. Vähähiilisten hankintojen kehittämisohjelma 2021 osana HankintaSuomi –strategian ekologista tahtotilaa – mitä tehtiin?
7. Lähteet ja liitteet

# Ryhmävertaismentoroinnit marraskuussa

- Mentoroinnista saa ensikädentietoa vaikutuksiltaan vähähiilisen hankinnan valmistelusta KEINO:n vähähiilisten hankintojen kehittämissuunnitelmassa mukana olleilta hankintayksiköiltä. Mentorointitilaisuuksissa kuullaan kokemuksia hankinnan valmistelusta: sen onnistumisista ja vaaran paikoista. Tilaisuudessa voi kysyä ja antaa vinkkejä hankintojen valmisteluun matalalla kynnyksellä.
- Järjestämme viisi mentorointitilaisuutta seuraavista teemoista:
  1. Kiinteistökannan energiatehokkuushankinta 4.11. klo 14-16 Mentorina Metsähallitus.  
Lyyti: [Ilmoittaudu kiinteistökannan energiatehokkuus - tilaisuuteen](#)
  2. Koulukuljetuksista vähäpäästöisiä 5.11. klo 12-14 Mentorina Tornion kaupunki.  
Lyyti: [Ilmoittaudu koulukuljetuksista vähäpäästöisiä - tilaisuuteen](#)
  3. Vähähiilisen puukoulun hankinta 8.11. klo 12-14. Mentorina Kouvolan kaupunki.  
Lyyti: [Ilmoittaudu vähähiilisen puukoulun hankinta - tilaisuuteen](#)
  4. Pyöräteiden talvikunnossapito ja pyöräilyn edistämisen palveluallianssin valmistelu 8.11. klo 14-16 Mentorina Vaasan kaupunki.  
Lyyti: [Ilmoittaudu Pyöräteiden talvikunnossapito ja pyöräilyn edistämisen palveluallianssin valmistelu -tilaisuuteen](#)
  5. Katu-urakkahankinta kiertotalouden periaattein 11.11. klo 9-11. Mentorina Tampereen kaupunki.  
Lyyti: [Ilmoittaudu Katu-urakkahankinta kiertotalouden periaattein -tilaisuuteen](#)