

Tarinoita **hyvistä hankinnoista** **2024**



Johdanto

Tarinoita hyvistä hankinnoista -dokumentti kokoaa yhteen 11 inspiroivaa tarinaa eri hankintayksiköiden onnistuneista hankinnoista. Nämä tarinat perustuvat loppuvuodesta 2024 järjestetyn Vuoden hankintayksikkö -kilpailun hakemuksiin, joissa korostetaan innovatiivisia, reiluja ja yritysystävällisiä hankintakäytäntöjä. Dokumentin tavoitteena on jakaa parhaita käytäntöjä ja inspiroida muita hankintayksiköitä kehittämään omia prosessejaan.

Hankintayksiköt tekevät paljon hyviä ja yritysystävällisiä tekoja, jotka ansaitsevat tulla esille. Parhaiden käytäntöjen jakaminen on tärkeää, jotta pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen. Tämän ajatuksen pohjalta kokosimme hyvistä hankinnoista yhteen nämä 11 tarinaa, joiden avulla haluamme kannustaa hankintayksiköitä tekemään entistäkin parempia ja yritysystävällisempiä julkisia hankintoja.

Julkiset hankinnat ovat merkittävä osa yhteiskunnan toimintaa, ja niiden vaikutukset

ulottuvat laajalle. Onnistuneet hankinnat voivat edistää paikallista elinkeinoelämää, parantaa palveluiden laatua ja lisätä luottamusta julkisiin toimijoihin. Tässä dokumentissa esittelemme hankintayksiköiden parhaita käytäntöjä ja konkreettisia esimerkkejä siitä, miten julkiset hankinnat voivat olla reiluja, avoimia ja yritysystävällisiä.

Vuoden hankintayksikkö -kilpailun idea sai alkunsa Hankinta-Suomi-ohjelman piirissä. Käytännön suunnittelusta ja toteutuksesta vastasivat Elinkeinoelämän keskusliitto ja Suomen Yrittäjät. Nämä organisaatiot ovat Hankinta-Suomea luotsaavia kumppaneita valtiovarainministeriön, Suomen Kuntaliiton ja Hyvinvointialueyhtiö Hyvil Oy:n rinnalla. Ohjelmassa tavoitteena on edistää julkisen talouden kestävyyttä ja julkisten hankintojen yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Vuoden hankintayksikkö -kilpailu kuuluu ohjelman toimenpiteisiin, joissa tavoitteena on tarjousten määrän lisääminen. Hankinta-Suomesta haluamme välittää kiitok-

semme hankintayksiköille rohkeasta osallistumisesta kilpailuun ja hyvistä tarinoista, joita saimme jaettavaksi tässä dokumentissa. Toivomme, että nämä tarinat inspiroivat ja tarjoavat hyödyllisiä oivalluksia kaikille hankintayksiköille. Yhdessä voimme kehittää julkisia hankintoja entistä paremmiksi ja luoda positiivista muutosta yhteiskunnassa.

*Yhteinen hyvä ei synny tyhjästä
- se pitää hankkia*

Innostavin terveisin Hankinta-Suomi



Huittisten kaupunki

Pieni mutta vaikuttava hankintayksikkö

”Mitä jos pienikin kunta voisi olla suurten hankintauudistusten edelläkävijä?”



Huittisten kaupungissa tämä ei ole pelkkä kysymys, vaan todellisuutta. Kaupunki on onnistunut muuttamaan julkiset hankinnat aidoksi kehityksen moottoriksi – ei vain itselleen, vaan myös alueen yrityksille.

Pieni teko, suuri vaikutus: Miten paikalliset pk-yritykset saatiin mukaan?

Huittisissa huomattiin, että monet pk-yritykset eivät edes tiedäneet, miten julkisiin hankintoihin voi osallistua. Siksi kaupungin hankintayksikkö lähti rohkeasti kentälle, yritysten luo. Yhdessä Satakunnan Yrittäjien kanssa järjestettiin koulutuksia ja tiedotustilaisuuksia, joissa käytiin läpi hankintaprosessin pelisäännöt. Tämä lisäsi yritysten luottamusta ja uskallusta osallistua tarjouskilpailuihin.

Mutta tiedon jakaminen ei riittänyt. Huittisten hankintayksikkö ymmärsi, että myös rakenteita oli muutettava. **Pienhankinnat avattiin entistä läpinäkyvämmiksi**, ja kilpailutuksia alettiin

jakaa osiin, jotta myös mikroyritykset voisivat osallistua. Tämä yksinkertainen mutta tehokas muutos teki kaupungin hankintapolitiikasta aidosti yritysystävällisen.

Lähiruokaa dynaamisella hankintajärjestelmällä

Huittinen ei tyytynyt vain avaamaan ovia pk-yrityksille – se halusi myös innovoida. Lähi- ja luomuruokahankintoihin kehitettiin **dynaaminen hankintajärjestelmä**, jossa uudet toimijat voivat liittyä mukaan koko järjestelmän voimassaoloajan. Joustava malli takasi, että paikalliset tuottajat pystyivät tarjoamaan tuotteitaan koulujen ja päiväkotien ruokahuoltoon ilman raskaita, vuosiksi lukittuja sopimuksia.

Tämä malli paitsi edisti paikallista ruoantuotantoa, myös inspiroi muita kuntia kehittämään omia ruokahankintojaan kestävämmiksi. **Huittisista tuli esimerkki siitä, miten hankintojen avulla voidaan tukea alueellista elinvoimaa.**

Miten tulokset näkyvät Huittisissa?

- ✓ Paikalliset pk-yritykset osallistuvat aiempaa enemmän tarjouskilpailuihin, mikä vahvistaa alueen taloutta.
- ✓ Kaupungin palvelut ovat kehittyneet, kun sopimukset tehdään aidosti kilpailun pohjalta.
- ✓ Suomen Yrittäjien kuntabarometri on osoittanut hankintayksikön pitkäjänteisen työn tulokset – yrittäjät kokevat hankinnat aiempaa reilummiksi ja avoimemmiksi.

Mitä muut voivat oppia Huittisista?

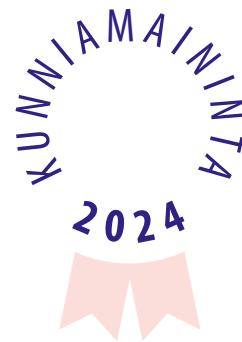
Huittisten tarina osoittaa, että hankintayksikkö ei tarvitse suuria resursseja tehdäkseen suuria muutoksia. **Pienillä teoilla – vuoropuhelulla, läpinäkyvyydellä ja rakenteiden joustavoittamisella – voidaan saada aikaan pysyviä vaikutuksia.**

Mitä jos sinun kuntasi ottaisi ensimmäisen askeleen ja kutsuisi paikalliset yritykset keskustelemaan? **Huittisissa se kannatti.**



Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue Hankinnoista elinvoimaa ja uusia mahdollisuuksia

”Hyvinvointialueiden perustaminen ei ollut pelkkä hallinnollinen muutos – se oli myös mahdollisuus tehdä julkisista hankinnoista entistä vaikuttavampia.”



Kun hyvinvointialueet aloittivat toimintansa, moni niistä joutui rakentamaan hankintakäytännöt tyhjästä. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue ei halunnut pelkästään organisoida hankintaa, vaan tehdä niistä **kehittyviä, avoimia ja alueellista elinvoimaa tukevia**.

Hyvinvointialueen hankintastrategiassa tunnistettiin, että pelkkä kustannustehokkuus ei riitä – hankinnoilla voidaan myös vahvistaa paikallista yritystoimintaa ja varmistaa palveluiden saatavuus koko maakunnassa.

Strateginen ajattelu on näkynyt käytännössä muun muassa seuraavilla tavoilla:

- ✓ **Hankintaosaamisen kehittäminen** – Hankintaprosessien sujuvoittaminen, henkilöstön kouluttaminen ja selkeiden hankintamallien rakentaminen.
- ✓ **Pk-yritysten osallistumisen tukeminen** – Hankintojen jakaminen osiin ja tuottajarekistereiden luominen, jotta pienemmätkin toimijat voivat osallistua kilpailutuksiin.
- ✓ **Taloudellinen vastuullisuus** – Hankinnat toteutetaan laadukkaasti ja kustannustehokkaasti, mutta ilman tarpeettomia markkinaesteitä.
- ✓ **Tiivis yhteistyö yrittäjäjärjestöjen kanssa** – Hankintojen valmistelussa on hyödynnetty laajasti markkinavuoropuheluita, jotta yritykset ovat voineet valmistautua kilpailutuksiin ja antaa palautetta hankinnan reunaehdoista.

”Meille on ollut tärkeää, että hankinnat eivät ole vain hallinnollinen rutiini, vaan keino rakentaa vahvaa hyvinvointialuetta, jossa palvelut toimivat ja yrityksillä on aito mahdollisuus osallistua.”

Korjaamopalveluiden kilpailutus: 19 uutta yritystä julkisiin hankintoihin

Yksi konkreettisista esimerkeistä hyvinvointialueen onnistuneista hankintakäytännöistä on korjaamopalveluiden kilpailutus. Aiemmin julkisen sektorin sopimukset tuntuivat monille pienille yrityksille liian vaikeilta ja kaukaisilta. Tähän haluttiin muutos.

Kilpailutus toteutettiin **maakunnallisena verkostona**, jolloin sopimuksia ei keskitetty vain muutamalle suurelle toimijalle. Sen sijaan varmistettiin, että eri puolilla maakuntaa toimivat yritykset voisivat päästä mukaan – ja näin tapahtuikin. Lopputuloksena **19 uutta yritystä solmi ensimmäisen sopimuksensa julkisen toimijan kanssa**.

Samalla tavalla kilpailutettiin myös renkaat ja renkaiden vaihtopalvelut, mikä takasi, että palvelut jakautuvat kattavasti koko maakunnan alueelle.

Mitä muut voivat oppia Etelä-Pohjanmaalta?

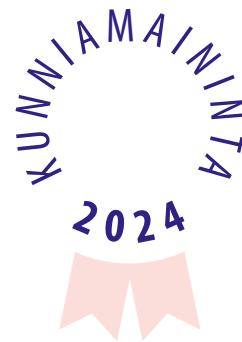
Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue osoittaa, että hankintojen vaikuttavuus ei synny itsestään. Se vaatii **tietoista kehittämistä, avointa yhteistyötä yritysten kanssa ja joustavia hankintamalleja**.

Jos hyvinvointialueet haluavat varmistaa, että niiden hankinnat palvelevat paitsi asiakkaita myös alueellista elinvoimaa, yksi ratkaisu voi olla yksinkertainen kysymys: **Miten voimme tehdä hankinnoista helpompia myös uusille tarjoajille?** Etelä-Pohjanmaa on osoittanut, että siihen löytyy vastaus.



Senaatti-kiinteistöt Näin hankinnoista tehdään houkuttelevampia ja tehokkaampia

"Kun hankinnat ovat selkeitä ja tarjoaminen on tehty helpoksi, markkinat vastaavat aktiivisemmin."



Senaatti-kiinteistöt on yksi Suomen suurimmista hankintayksiköistä, ja sen hankinnat työllistävät erityisesti kiinteistö- ja rakennusalan yrityksiä. Kun hankintayksiköllä on näin merkittävä rooli, sen on myös kehitettävä toimintaansa jatkuvasti.

Vuonna 2023 Senaatti käynnisti **hankintojen kehitysohjelman**, jonka tavoitteena on saavuttaa **100 miljoonan euron säästöt vuoteen 2029 mennessä**. Ohjelman keskiössä on tarjoushalukkuuden lisääminen, byrokratian vähentäminen ja tehokkaammat hankintaprosessit.

Kolme avainta tehokkaampiin hankintoihin

- ✓ **Toimittajayhteistyö on tiivistä** – Markkinavuoropuhelua järjestetään jo ennen kilpailutuksia, ja tarjoajat saavat ennakkotietoa tulevista hankinnoista. Senaatti tekee aktiivista yhteistyötä myös etujärjestöjen kanssa ja kerää palautetta niin kilpailutuksista kuin sopimuskauden aikaisesta yhteistyöstä.
- ✓ **Tarjouksen tekeminen on helppoa** – Tarjouspyynnöt on selkeytetty, ja hankintavaatimuksia on tarkennettu niin, että myös pk-yrityksillä on paremmat mahdollisuudet osallistua kilpailutuksiin. Lisäksi hankintojen minimivaatimukset on asetettu niin, että ylimitoitettuja vaatimuksia ei esitetä ilman erityistä perustelua.
- ✓ **Hankintaprosessit ovat tehokkaita** – Turha byrokratia on karsittu, ja kilpailutusprosessia on virtaviivaistettu LEAN-menetelmillä ja tekoälyratkaisuilla. Lisäksi sopimusehtoja on kehitetty molempia osapuolia hyödyttävämmiksi.

Tuloksia jo ensimmäisen vuoden aikana

- ✓ **Tarjoushalukkuus kasvoi** merkittävästi heti ohjelman käynnistyttyä – aiempina vuosina tarjousmäärien mediaani oli kolme, mutta nyt se on noussut viiteen.
- ✓ **Säästöjä kertynyt** jo 56 miljoonaa euroa (Q3/2024).
- ✓ **600 yritystä osallistui** hankintainfo-tilaisuuksiin kahdeksalla paikkakunnalla.

Lisäksi uutiskirjeet, kilpailutuskalenteri ja tarjoajainfot ovat lisänneet läpinäkyvyyttä ja helpottaneet yritysten osallistumista hankintoihin. Senaatti on myös kehittänyt uuden **toimittajahallinnan mallin**, jonka avulla yhteistyötä voidaan tehdä systemaattisemmin ja kumppanuusajattelua vahvistaa.

Mitä muut voivat oppia Senaatti-kiinteistöiltä?

Senaatti osoittaa, että **aktiivinen vuoropuhelu ja selkeät hankintaprosessit tekevät hankinnoista houkuttelevampia ja tehokkaampia**. Kun toimittajat tietävät hankinnoista hyvissä ajoin ja vaatimukset ovat kohtuullisia, **tarjouksia tulee enemmän, kilpailu lisääntyy ja säästöjä syntyy**. Tätä lähestymistapaa voivat hyödyntää kaikki hankintayksiköt, jotka haluavat kehittää hankintojaan kestävästi ja tuloksellisesti.

Espoon kaupunki Kun hankinnat rikastavat arkea

*”Voisiko hankinnoilla tuottaa muutakin kuin säästöjä?
Entä jos ne loisivat elämyksiä?”*

Espoossa uskotaan, että **julkiset hankinnat** voivat olla paljon enemmän kuin vain palvelusopimuksia – ne voivat rakentaa yhteisöllisyyttä ja rikastaa ihmisten arkea. Tästä ajattelusta syntyi innovatiivinen tapa hankkia taiteen ja kulttuurin palveluita lapsille ja ikäihmisille.

Kulttuurielämyksiä kaikille – uudenlainen tapa hankkia taidepalveluita

Perinteisesti taiteen ja kulttuurin hankinnat on nähty hankalina: miten mitata laatua? Miten varmistaa, että palvelut tavoittavat niitä, jotka niistä eniten hyötyvät? Espoossa päätettiin lähestyä asiaa uudella tavalla.

Ratkaisu oli **dynaaminen toimittajarekisteri**, jonka avulla kaupunki on koonnut laajan verkoston kulttuuripalveluiden tarjoajia. Rekisteri avataan uudelleen vuosittain, jolloin uusia toimijoita voi hakea mukaan. Tällä hetkellä rekisterissä on jo yli **100 palveluntuottajaa**, mikä on mahdollistanut monipuolisemmat ja saavutettavimmat kulttuuripalvelut eri asiakasryhmille.

Tulokset: enemmän tarjoajia, enemmän elämyksiä

- ✓ Yli 100 palveluntuottajaa on mukana dynaamisessa toimittajarekisterissä, mikä on lisännyt kulttuurialan yrittäjien mahdollisuuksia osallistua julkisiin hankintoihin.
- ✓ Palvelut ovat entistä saavutettavampia, koska hankintamalli joustaa kaupungin tarpeiden mukaan ja laajenee vuosittain uusilla toimijoilla.
- ✓ Sekä lapset että ikäihmiset saavat entistä enemmän kulttuurielämyksiä, jotka edistävät hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä.

Mitä muut voivat oppia Espoosta?

Taiteen ja kulttuurin hankinnat eivät ole helppoja, mutta ne ovat sitäkin tärkeämpiä. Espoo osoittaa, että oikeanlaisella hankintamallilla voidaan yhdistää **joustavuus, osallistavuus ja korkea laatu**, jolloin sekä palveluntuottajat että asukkaat hyötyvät.

Kun seuraavan kerran mietitään, miten hankintoja voisi kehittää, kannattaa kysyä: **Voisiko meidän hankintamme tuottaa enemmän kuin vain palvelun – voisiko tarjonnan monipuolisuus lisätä elämyksiä?** Espoossa se on jo todellisuutta.



Helsingin kaupungin palvelukeskusliikelaitos **Kun hankinnat houkuttelevat enemmän tarjouksia**

”Miten varmistetaan, että hankinnat todella houkuttelevat tarjouksia?”

Palvelukeskus Helsinki ja sen hankintayksikkö kohtasi tutun haasteen: liian harvat yritykset jättivät tarjouksia kilpailutuksiin. Syynä oli liian vähäinen markkinoiden osallistaminen ja sitä kautta myös markkinatuntemus sekä se, ettei hankintaprosesseja ollut kehitetty riittävästi yritysten näkökulmasta.

Ratkaisu löytyi systemaattisesta kehittämisestä. **Hankinnat jaettiin neljään luokkaan** – strategiaan, volyymihankintoihin, pullonkaulahankintoihin ja rutiinihankintoihin – mikä auttoi muotoilemaan kilpailutukset selkeämmiksi ja yrityksille houkuttelevammiksi. Lisäksi **sopimuskauden aikaiseen yhteistyöhön kehitettiin neljä eri mallia**, jotta hankinnat eivät jäisi vain sopimuksen allekirjoittamiseen, vaan ne toimisivat tehokkaasti koko sopimuskauden ajan.

Tiedolla johtaminen ja jatkuva seuranta

Hankintayksikkö otti käyttöön **Power BI -raportoinnin**, jonka avulla seurataan ostojen kohdistumista sopimustoimittajille. Näin hankintoja voidaan analysoida reaaliaikaisesti ja tarvittaessa korjata suuntaa

Lisäksi hankintojen vaikuttavuutta mitataan kahdella tavalla:

- ✓ **Tarjouspyyntökohtaisella palautekyselyllä**, joka kerää tietoa jokaisesta kilpailutuksesta.
- ✓ **Hankintabarometrilla**, vuosittaisella kyselyllä, jonka tulokset jaetaan myös markkinatoimijoille kehittämistoimenpiteitä varten.

Mitä muut voivat oppia Palvelukeskus Helsingistä?

Helsingin palvelukeskusliikelaitoksen tarina osoittaa, että **tarjousten vähäisyyteen ei tarvitse tyytyä**. Ratkaisu löytyy kehittämällä markkinoiden analysointimalleja, ottamalla käyttöön ketteriä ja kehittäviä toimintamenetelmiä ja tiedolla johtamisesta.

Jos mietit, miten oman organisaatiosi hankintoja voisi kehittää, kysy:

- ✓ Tunnetko markkinan tarpeeksi hyvin?
- ✓ Onko hankintaprosessi selkeä ja yrityksille houkutteleva?
- ✓ Seuraatko, miten hankintasopimuksia noudatetaan ja mitä toimittajat ajattelevat prosessista?

Palvelukeskus Helsingissä nämä kysymykset otettiin tosissaan – ja tulokset puhuvat puolestaan.



Istekki Oy

Avoimuutta ja innovaatioita suurhankinnoissa

”Suurissakin hankinnoissa avoimuus ja markkinavuoropuhelu tuovat parempia ratkaisuja – kun markkina ymmärtää tarpeet, kilpailu toimii.”

Istekki Oy on yksi Suomen merkittävimmistä julkisen sektorin ICT-hankkijoista. Sen kautta kulkee vuosittain noin 180 miljoonan euron edestä hankintoja, ja kilpailutuksia toteutetaan laajasti ICMT-toimialalla. **Hankintojen ytimessä on avoimuus, markkinavuoropuhelu ja pk-yritysten mahdollisuuksien parantaminen. Erityisesti suurhankinnoissa, joissa riskit ja vaikutukset ovat merkittäviä.** Istekin hankintojen volyyymi mahdollistaa erilaisten tarjoajien osallistumisen erilaisiin ja kokoluokaltaan vaihteleviin hankintoihin. Istekin toimittajista noin 56 % on pk-yrityksiä. Viestintä kuten hankintawebinaarit ja markkinavuoropuhelut ovat merkittävimmät tavat luoda yhteistä keskustelua markkinatoimijoiden kanssa ennen sopimuskautta.

Potilastietojärjestelmän hankinta – Kymmenien miljoonien euron kilpailutus onnistuneesti maaliin

Pirkanmaan ja Pohjois-Savon hyvinvointialueiden käyttöön toteutettu potilastietojärjestelmän hankinta on esimerkki siitä, kuinka hyvin valmisteltu ja avoin hankintaprosessi voi lisätä reilua kilpailua ja tarjota paremman lopputuloksen.

Potilastietojärjestelmän kilpailutuksessa Istekki toteutti systemaattisesti keinoja, jotka **paransivat tarjoajien osallistumismahdollisuuksia ja vähensivät hankinnan riskejä:**

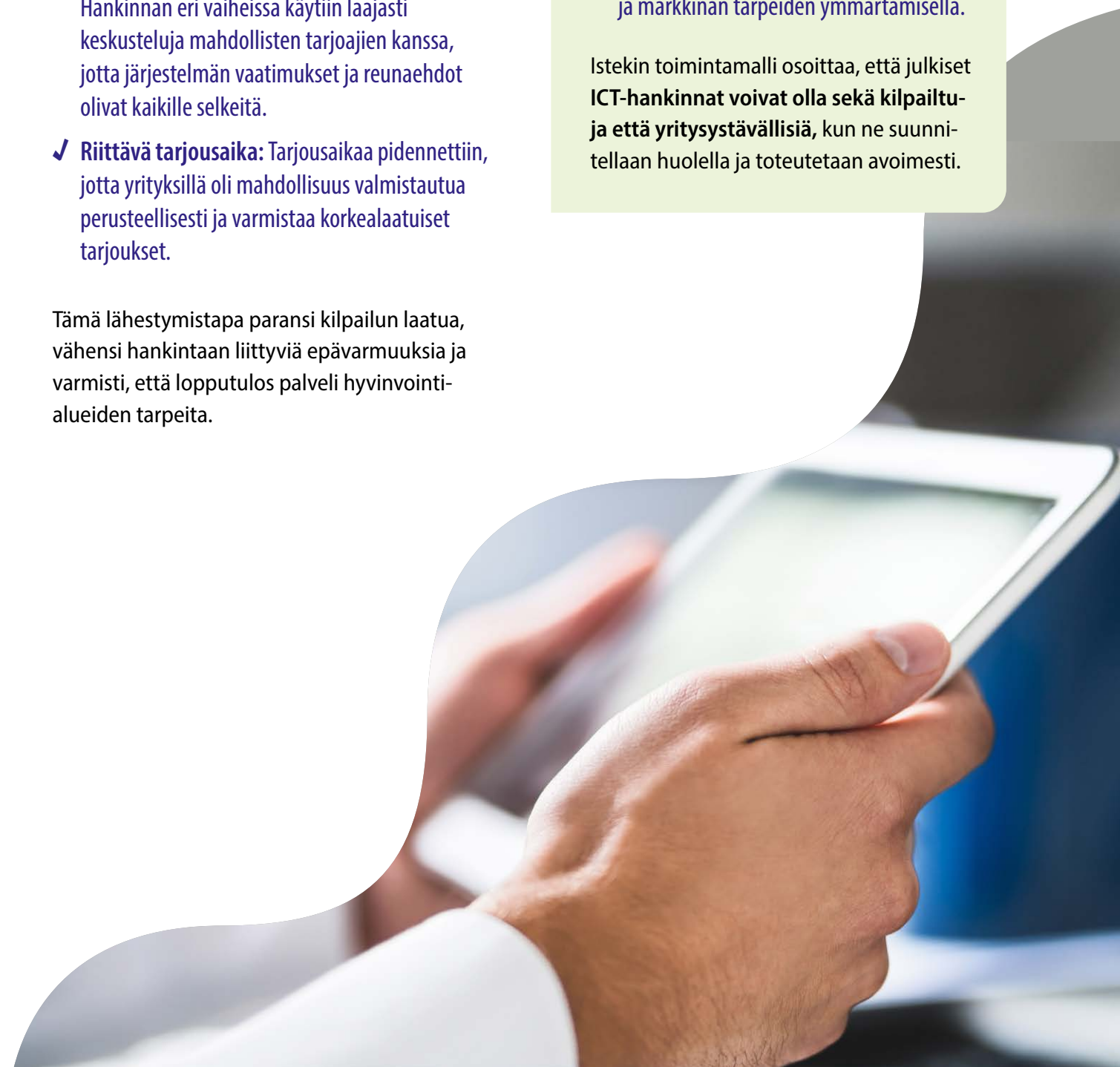
- ✓ **Erillinen viestintäsuunnitelma:** Hankintaprosessista julkaistiin tiedotteita ja toteutettiin aktiivista viestintää koko prosessin ajan, jotta tarjoajat saivat ajantasaista tietoa.
- ✓ **Markkinavuoropuhelut eri kierroksilla:** Hankinnan eri vaiheissa käytiin laajasti keskusteluja mahdollisten tarjoajien kanssa, jotta järjestelmän vaatimukset ja reunaehdot olivat kaikille selkeitä.
- ✓ **Riittävä tarjousaika:** Tarjousaikaa pidennettiin, jotta yrityksillä oli mahdollisuus valmistautua perusteellisesti ja varmistaa korkealaatuiset tarjoukset.

Tämä lähestymistapa paransi kilpailun laatua, vähensi hankintaan liittyviä epävarmuuksia ja varmisti, että lopputulos palveli hyvinvointialueiden tarpeita.

Mitä muut voivat oppia Istekistä?

- ✓ Suurhankinnat onnistuvat paremmin, kun markkina saa riittävästi tietoa ja aikaa valmistautua.
- ✓ Avoin viestintä ja vuoropuhelu vähentävät hankintariskejä ja parantavat lopputulosta.
- ✓ Pk-yritysten osallistumista voidaan edistää systemaattisella vuoropuhelulla ja markkinan tarpeiden ymmärtämisellä.

Istekin toimintamalli osoittaa, että julkiset **ICT-hankinnat voivat olla sekä kilpailtuja että yritysystävällisiä**, kun ne suunnitellaan huolella ja toteutetaan avoimesti.



Kajaanin kaupunki

Suunnitelmallisuus ja seuranta takaavat onnistumisen

”Miten hankinta saadaan etenemään ilman yllätyksiä?”

Kajaanin kaupungin hankintayksikkö on osoittanut, että **huolellinen suunnittelu ja sopimushallinta** ovat avain onnistuneeseen hankintaan. Tämä tuli erityisen hyvin esiin kaupungin tytäryhtiön, Kiinteistö Oy Kajaanin Pietarin toteuttamassa ikkunaremontin kilpailutuksessa ja sopimusprosessissa.

Hyvä suunnittelu tuo laadukkaita tarjouksia

Ikkunaremontin hankinta toteutettiin **avoimella kilpailutuksella**, ja se houkutteli useita tarjouksia suurilta toimijoilta. Tämä ei ollut sattumaa – **kilpailutuksen taustatyö oli tehty huolellisesti**, ja yrityksille tarjottiin kaikki tarvittava tieto hyvän tarjouksen laatimiseksi.

Miksi kilpailutus onnistui?

- ✓ **Tarjouspyynnön sisältö oli tarkasti laadittu**, ja se perustui ulkopuolisen projektipäällikön laatimaan kuvaukseen.
- ✓ **Tarjoajille järjestettiin kaksi mahdollisuutta tutustua kohteeseen**, mikä auttoi heitä hahmottamaan työn laajuuden.
- ✓ **Päätöksenteko oli perusteltua ja avointa**, eikä se johtanut valituksiin.

Hyvin valmisteltu kilpailutus varmisti, että hankinnasta kiinnostui useita toimittajia ja että tarjousten välillä oli aito kilpailu, mikä toi kaupungille taloudellisesti ja laadullisesti parhaan lopputuloksen.

Sopimuksen hallinta pitää hankinnan aikataulussa ja budjetissa

Onnistunut kilpailutus on vasta ensimmäinen askel. **Hankinnan todellinen onnistuminen varmistetaan sopimuskaudella**. Kajaanissa tämä hallittiin erinomaisesti ikkunaremontin hankinnassa.

- ✓ **Säännölliset työmaakokoukset**, joissa seurattiin projektin etenemistä ja työturvallisuutta.
- ✓ **Tiivis raportointi tilaajan ja projektipäällikön välillä**, jotta mahdolliset ongelmat tunnistettiin ajoissa.
- ✓ **Selkeä maksuerätaulukko**, joka varmisti sujuvan rahoituksen ja pankin informoinnin.
- ✓ **Tehokas asukastiedottaminen**, joka piti asukkaat ajan tasalla – lopputuloksena ei yhtään reklamaatiota remontin aikana.

Koska hanketta seurattiin tarkasti ja yhteistyö urakoitsijan kanssa oli sujuvaa, projekti valmistui aikataulussa ja budjetissa ilman yllätyksiä.

Mitä muut voivat oppia Kajaanista?

Kajaanin ikkunaremontti osoittaa, että **hankinnan huolellinen suunnittelu ja sopimuksen hallinta takaavat sujuvan toteutuksen**.

- ✓ Hyvin valmisteltu tarjouspyyntö houkuttelee enemmän ja parempia tarjouksia
- ✓ Sopimuskauden aikainen yhteistyö varmistaa, että hankinta toteutuu sovitusti
- ✓ Läpinäkyvä seuranta vähentää riskejä ja pitää hankkeen aikataulussa

Kajaanissa hankintaprosessi ei jäänyt pelkäsi paperityöksi. **Järjestelmällinen seuranta varmisti, että kaikki osapuolet olivat tyytyväisiä ja lopputulos oli laadukas**. Tämä on esimerkki hankinnasta, joka toteutettiin alusta loppuun hallitusti ja onnistuneesti.



Lapin hyvinvointialue

Strateginen hankintajohtaminen osana alueellista elinvoimaa

”Miten julkisista hankinnoista tehdään voimavara koko alueelle?”

Hyvinvointialueiden perustaminen on ollut valtava muutos Suomen julkiselle hallinnolle – ja samalla myös niiden hankintakäytännöille. Lapin hyvinvointialue on ottanut **aktiivisen ja suunnitelmallisen otteen hankintastrategian rakentamiseen**, ja sen tavoitteena on tehdä hankinnoista paitsi kustannustehokkaita myös **alueellisen elinvoiman tukipilari**.

Lapin hyvinvointialueen hankinnat ovat mittaluokaltaan merkittäviä: vuosittaiset ostot ovat noin 500 miljoonaa euroa, ja niistä yli 75 % ohjautuu pk-yrityksille. Tämä on mahdollista, koska alueella on panostettu **hankintojen pitkäjänteiseen suunnitteluun, markkinavuoropuheluun ja ennakoivaan tiedottamiseen**.

Miksi strategian laatiminen oli niin tärkeää?

- ✓ Hyvinvointialueiden perustamisen myötä hankintojen keskittäminen oli suuri haaste – strategia tuo selkeyttä ja yhdenmukaisuutta prosesseihin.
- ✓ Alueellisen elinvoiman näkökulma on tunnistettu keskeiseksi tavoitteeksi, ja hankinnoilla pyritään aktiivisesti tukemaan paikallista yritystoimintaa.
- ✓ Hankintoihin liittyvä yhteistyö on vahvistunut, ja alueen yrittäjien kanssa järjestetään säännöllisesti yhteistilaisuuksia. Vuonna 2025 aloitetaan kuukausittaiset **Sote-yritysfoorumitilaisuudet**, joissa yrittäjät ja hankintayksikkö pääsevät keskustelemaan ajankohtaisista asioista.

Hankintastrategia – yhteistyöllä rakennettu ohjenuora

Lapin hyvinvointialue julkaisi hankintastrategiansa helmikuussa 2024, ja sen valmistelussa on hyödynnetty laajasti eri toimijoiden näkemyksiä. Lapin yrittäjät ja Kauppakamari ovat antaneet lausuntonsa. Lisäksi strategian suunnittelussa käytettiin avointa verkkoavoriittä, johon kaikki sidosryhmät ja yksityishenkilöt saattoivat osallistua.

Hankintakalenteri tuo ennakoitavuutta yrityksille

Lapin hyvinvointialue on ollut edelläkävijä **hankintojen ennakoitavuudessa**. Se julkaisi jo kesäkuussa 2022 hankintakalenterin, johon on koottu sekä suunnitellut että aktiiviset hankinnat. Kalenteri on saanut erittäin positiivista palautetta, koska:

- ✓ Yritykset voivat valmistautua kilpailutuksiin ajoissa
- ✓ Uudet markkinoille tulijat näkevät tulevat mahdollisuudet ja voivat kehittää toimintaansa sen mukaisesti
- ✓ Kilpailutusprosessit sujuvat jouhevammin, kun toimittajat osaavat varautua ajoissa

Hankintakalenteri on ollut tärkeä keino **parantaa vuorovaikutusta** markkinoiden kanssa, ja sen säännöllinen päivittäminen on vakiinnuttanut käytännön osaksi hyvinvointialueen hankintatyötä.

Mitä muut voivat oppia Lapista?

Lapin hyvinvointialueen hankintamalli tarjoaa **monia oppeja muille julkisille toimijoille**, erityisesti uusille hankintayksiköille:

Lapin hyvinvointialueen hankintatoimi ei ole pelkkää kilpailutusten hallintaa – se on **osa alueellista kehittämistä ja elinvoiman rakentamista**. Tämä on esimerkki siitä, miten hankintayksikkö voi toimia **aktiivisena yhteistyökumppanina**, joka tukee sekä palveluiden laatua että paikallista yritystoimintaa.

Tornion kaupunki

Yrittäjien mukaan ottaminen julkisiin hankintoihin

”Kun paikalliset yritykset tietävät mahdollisuutensa osallistua hankintoihin ja hankintaprosessit tehdään ymmärrettäviksi, saadaan kilpailutuksiin enemmän tarjouksia ja paikallisia toimijoita mukaan.”

Tornion kaupungin hankintapalvelut on ottanut aktiivisen roolin paikallisten yritysten tukemisessa ja osallistamisessa julkisiin hankintoihin.

Kaupunki on tehnyt tiivistä yhteistyötä Business Tornion kanssa, järjestänyt **tietoiskuja yrittäjille** ja kehittänyt hankintaprosessejaan niin, että ne

mahdollistavat **myös pienempien yritysten osallistumisen kilpailutuksiin**.

Työ on kannattanut, sillä **paikallisten pk-yritysten osallistuminen kilpailutuksiin on lisääntynyt**, ja tarjouskilpailut ovat muuttuneet avoimemmiksi ja reilummiksi kaikille toimijoille.

Miten hankinnat on tehty yrittäjille helpommiksi?

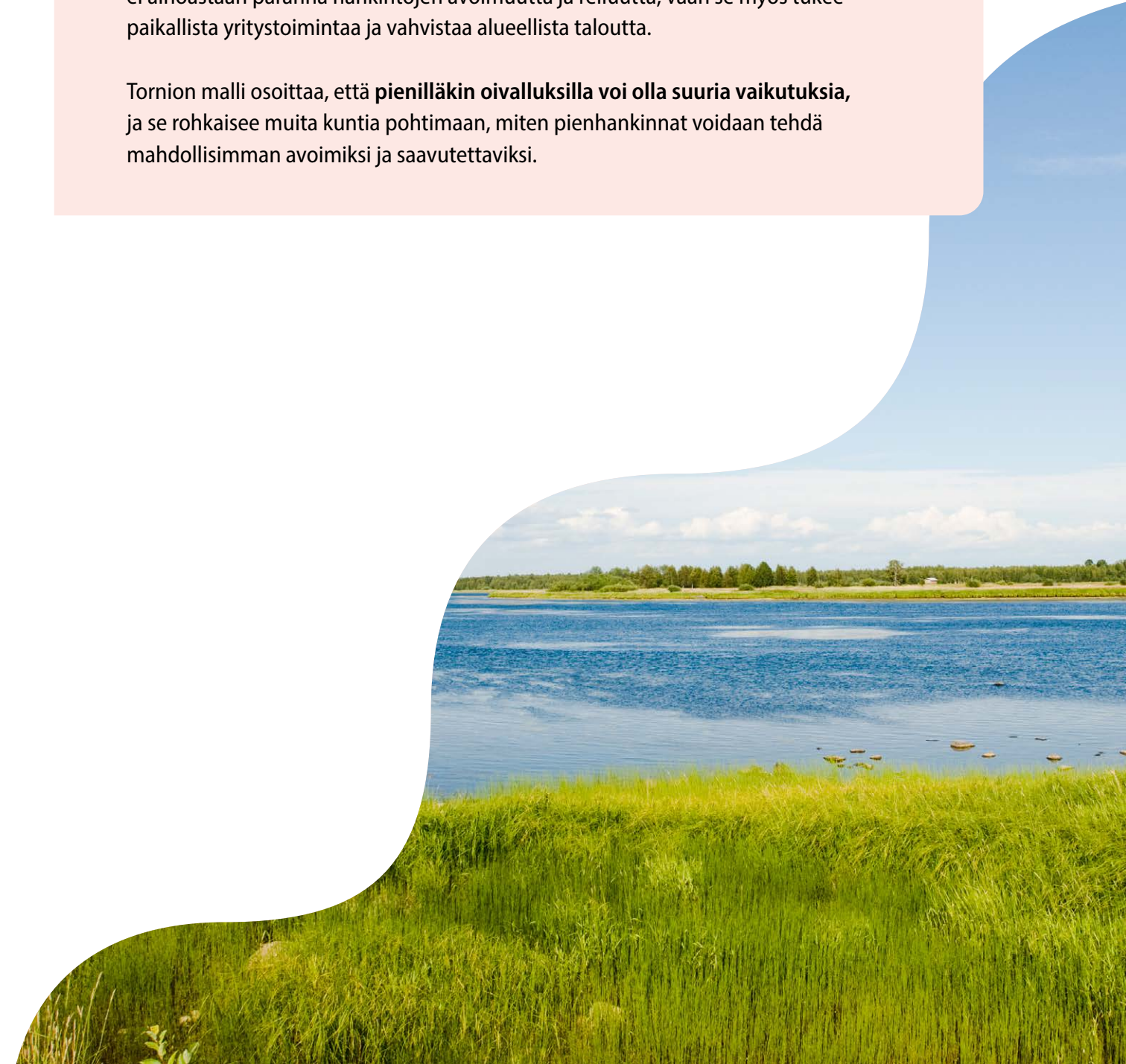
- ✓ **Pienhankintojen ilmoitukset avoimesti nähtäville** – Tornio kaupunki on päättänyt julkaista myös pienhankinnat avoimesti, jolloin kaikki kiinnostuneet tarjoajat voivat osallistua. Tämä on tuonut uusia toimijoita mukaan kilpailutuksiin ja varmistanut, että myös pienemmillä yrityksillä on mahdollisuus saada jalansijaa julkisissa hankinnoissa.
- ✓ **Kilpailutusten jakaminen osiin** – Monet hankinnat on toteutettu jakamalla ne alueellisesti tai palveluiden kannalta järkeviin osakokonaisuuksiin. Tämä käytäntö on alentanut pk-yritysten kynnystä osallistua kilpailutuksiin, sillä aiemmin liian suuriksi koetut hankinnat ovat nyt paremmin saavutettavissa myös pienemmille toimijoille.
- ✓ **Vuoropuhelu yrittäjien kanssa** – Hankintapalvelut käy aktiivista keskustelua yrittäjien kanssa ja kuuntelee heidän näkemyksiään hankintojen kehittämiseksi. Yrittäjätapaamiset tarjoavat foorumin, jossa sekä kaupunki että yritykset voivat oppia toisiltaan ja kehittää yhteistyötä entistä sujuvammaksi.

Mitä muut voivat oppia Torniolta?

Tornion kaupunki on oivaltanut, että **pienhankintojen avoimuus voi olla ratkaiseva tekijä pk-yritysten pääsemiseksi mukaan julkisiin hankintoihin**. Kaupunki julkaisee kaikki pienhankinnat avoimesti, jolloin yritykset voivat tunnistaa mahdollisuutensa osallistua ja tarjota palveluitaan ilman, että tieto hankinnoista jää vain rajatulle joukolle.

Erityisesti pienhankinnan tarjouskilpailun voitto voi olla paikalliselle pk-yritykselle merkittävä tulo, joka auttaa yritystä kasvamaan ja kehittymään. Tämä lähestymistapa ei ainoastaan paranna hankintojen avoimuutta ja reiluutta, vaan se myös tukee paikallista yritystoimintaa ja vahvistaa alueellista taloutta.

Tornion malli osoittaa, että **pienilläkin oivalluksilla voi olla suuria vaikutuksia**, ja se rohkaisee muita kuntia pohtimaan, miten pienhankinnat voidaan tehdä mahdollisimman avoimiksi ja saavutettaviksi.



Turun kaupunki

Innovatiiviset hankinnat voivat olla yksinkertaisia, mutta vaikuttavia

”Innovatiivisuus ei aina tarkoita teknologiaa tai monimutkaisia ratkaisuja – joskus se löytyy yksinkertaisista, mutta merkittävistä oivalluksista.”

Turun kaupungin hankintatoimi on osoittanut, että **innovatiivisuus voi tarkoittaa myös uudenlaista lähestymistapaa perinteiseen hankintaprosessiin**. Turussa innovatiivisuus näkyy erityisesti siinä, miten kaupunki on avannut hankintaprosessejaan, ottanut loppukäyttäjät mukaan ja kehittänyt hankintojaan suunnitelmallisesti.

Turun hankintastrategiassa painotetaan, että **hankintojen tulee tukea kaupungin strategisia tavoitteita** ja samalla mahdollistaa pienten ja keski suurten yritysten osallistuminen. **Avoimuus, vuoropuhelu ja käyttäjälähtöisyys** ovat nousseet keskeisiksi hankintojen kehittämisen periaatteiksi.

Leikki puistokalusteiden hankinta – innovatio yksinkertaisimmillaan

Vuonna 2023 Turun kaupunki toteutti seutu- hankintana leikki- ja toimintavälineiden kilpai-

lituksen, jossa huomioitiin erityisesti kemikaaliturvallisuus ja käyttäjäystävällisyys. Hankinnan valmistelussa toteutettiin markkinavuoropuhelua ja tietopyyntöjä, mutta yksi yksinkertainen oivallus teki hankinnasta poikkeuksellisen: **lapsilla oli keskeinen rooli hankintapäätöksessä**.

Turku hyödynsi hankinnassa lapsiraatia, jossa lapset saivat arvioida ja kommentoida leikkivälineitä ennen hankintapäätöstä. Tämä varmistettiin, että hankittavat tuotteet olivat aidosti kiinnostavia ja toimivia niille, jotka niitä eniten käyttävät. Käytännössä tämä tarkoitti parempia leikkipaikkoja ja samalla varmisti, että hankinnat vastaavat todellisiin tarpeisiin.

Innovatiivisuutta tässä hankinnassa ei ollut pelkästään lasten osallistaminen, vaan myös se, miten kaupunki käytti markkinavuoropuhelua ja tietopyyntöjä varmistaakseen, että markkinoilta löytyy ratkaisuja, jotka täyttävät sekä turvallisuus- että toiminnalliset vaatimukset.

Innovatiiviset hankinnat tukevat Turun kehitystä

Turku on ottanut **aktiivisen roolin hankintojen kehittämisessä** ja tehnyt hankinnoista osan kaupungin strategista kehittämistä.

- ✓ **Käyttäjälähtöisyys.** Turun hankintatoimi on osoittanut, että innovatiivisuus voi tarkoittaa myös parempaa vuoropuhelua ja käyttäjien osallistamista. Lapsiraadin käyttäminen hankintaprosessissa on esimerkki siitä, miten pieni muutos voi parantaa lopputulosta merkittävästi.
- ✓ **Avoimuus ja markkinavuoropuhelu.** Kaupunki on laajentanut markkinavuoropuhelua ja tietopyyntöjä, jotta hankinnat vastaavat paremmin sekä käyttäjien että markkinoiden tarpeisiin.
- ✓ **Yhtenäiset hankintakäytännöt.** Turku on kehittänyt hankintadokumenttien vakiointia ja digitalisointia, jotta yrityksille osallistuminen olisi sujuvampaa ja kaupunki saisi laadukkaampia tarjouksia.

Mitä muut voivat oppia Turusta?

Turun tapa hyödyntää lapsiraatia leikki puistokalusteiden hankinnassa on yksinkertainen, mutta tehokas innovaatio. Tämä osoittaa, että **innovatiivisuus hankinnoissa ei aina tarkoita teknologista kehitystä, vaan myös uusia tapoja osallistaa käyttäjiä ja tehdä parempia päätöksiä**.



Väylävirasto Innovatiivisuutta ja tehokkuutta infrastruktuurihankinnoissa

”Markkina toimii sitä paremmin, mitä nopeammin se tuottaa ja ottaa käyttöön taloudellisempia ratkaisuja.”

Väylävirasto on yksi Suomen suurimmista hankintayksiköistä, ja sen kautta kulkee vuosittain noin 1,7 miljardin euron edestä hankintoja. Tämä tarkoittaa tuhansia kilpailutuksia, joiden tavoitteena ei ole vain hankintojen toteutus, vaan koko infra-alan kehittäminen. Väylävirasto onkin

ottanut rohkean askeleen pois perinteisestä ajattelusta, jossa kilpailutuksen onnistumista mitataan tarjousten määrällä – **tärkeämpää on innovaatioiden syntyminen ja vaikuttavampien ratkaisujen käyttöönotto.**

Ajattelutavan muutos kilpailutuksissa

Perinteinen hankintamalli suosii ennakoitavuutta: mitä useampi tarjoaja ja mitä pienempi hintahajonta, sitä paremmin kilpailu toimii. Väylävirasto on kuitenkin kyseenalaistanut tämän lähtökohdan ja asettanut tavoitteeksi markkinoiden haastamisen ja kehittämisen.

- ✓ **Hankinnat analysoidaan perusteellisesti jo ennen kilpailutusta, jotta ne mahdollistavat uusien ratkaisujen syntymisen.**
- ✓ **Kilpailutusten painopiste on tuottavuuden ja vaikuttavuuden parantamisessa, ei vain hinnan optimoinnissa.**
- ✓ **Sopimuskauden aikainen yhteistyö on keskiössä, jotta hankkeen aikana voidaan kehittää ja jalostaa ratkaisuja edelleen.**

Hankintaprosessin muutos on ollut merkittävä. Se ei ole enää vain sopimusten solmittamista, vaan aktiivista kehittämistyötä, jossa tilaaja ja toimittaja etsivät yhdessä parempia ratkaisuja.

Väylävirasto on asettanut kunnianhimoisen tavoitteen: vähintään 10 % hankinnoista on innovatiivisia hankintoja, joissa etsitään uusia tapoja parantaa tuottavuutta, kestävyyttä ja laatua. Tämä tavoite on saavutettu joka vuosi vuodesta 2020 lähtien.

Innovatiiviset hankinnat tukevat myös pk-yritysten osallistumista. Väylävirasto on kehittänyt mallin, jossa hankinnat jaetaan perus-, vaativa- ja erittäin vaativa -luokkiin, jolloin pienemmätkin toimijat voivat osallistua niille sopiviin kilpailutuksiin. Lisäksi mestari-kisäli-malli mahdollistaa uusien toimijoiden pääsyn mukaan alan hankkeisiin.

Mitä muut voivat oppia Väylävirastolta?

- ✓ Hankinnoissa ei riitä, että pyritään vain kasvattamaan tarjousten määrää – olennaisempaa on varmistaa, että ne tuottavat parempia ratkaisuja.
- ✓ Sopimuskauden aikainen yhteistyö tilaajan ja toimittajan välillä tukee innovaatioita ja parantaa lopputulosta.
- ✓ Innovatiiviset hankinnat vaativat pitkäjänteistä ajattelua. Väylävirasto ei vain pyri hankkimaan uutta teknologiaa, vaan rakentaa toimintatapoja, jotka tukevat innovaatioita koko infra-alalla.

Väyläviraston esimerkki osoittaa, että **julkiset hankinnat voivat olla muuta-kin kuin kilpailutuksia. Ne voivat olla infra-alan kehityksen ajureita, kun ne suunnitellaan huolellisesti ja toteutetaan määrätietoisesti.**



