

Julkisten hankintojen strategisen
johtamisen parhaat käytännöt

22 askelta menestykseen

HANKINTA-SUOMI



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET

KUNTA
LIITTO | Kommun-
förbundet

Sisältö

Esipuhe.....	3
Mitä on hankintojen strateginen johtaminen ja mitä hyötyä siitä on?.....	5
Mikä on hankintojen strategisen johtamisen viitekehys ja miten voin hyödyntää sitä?.....	7
Julkisten hankintojen strategisen johtamisen parhaat käytännöt	9
Kyvykkyudet	11
Organisaatio	17
Prosessit ja työkalut.....	21
Rooli ja arvolupaus	35
Miten hyödynnän parhaita käytäntöjä?.....	43

Selvitys on osa valtiovarainministeriön ja Suomen Kuntaliiton yhteistä Hankinta-Suomi-toimenpideohjelmaa.

Koko selvitys on julkaistu Valtioneuvoston julkaisuarkistossa. Selvitys ja siihen liittyvää materiaalia on lisäksi saatavilla osoitteessa hankintasuomi.fi.

Selvitys on tiiviin työryhmätyöskentelyn tulos, ja selvityksen teosta vastasi Solita Oy konsultteinaan Tero Saarenpää, Hanna Pajunen-Muhonen (Innodea Oy) ja Lauri Vihonen (Leader's Beacon Group Oy).



Esipuhe

Ulkoiset resurssit muodostavat yhä useammin hallitsevan osan julkisten organisaatioiden kustannuksista. Hankintojen strategisella johtamisella tarkoitetaan organisaatiotasoista toimenpidekokonaisuutta, jolla mahdollistetaan ja edistetään hankintayksiköiden strategisten tavoitteiden toteutuminen ulkoisia resursseja ja toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia hyödynnettäessä. Hankintojen strateginen johtaminen on keskeisessä asemassa julkisten varojen käytön vaikuttavuuden, kestävyiden ja vastuullisuuden edistämässä.

Tämän selvityksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä hankintojen strategista johtamista edistävästä teki- jöistä ja toimenpiteistä. Lisäksi tavoitteena oli tuoda näkyviin julkisten hankintojen strategisen johtamisen kehittämällä saavutettavia hyötyjä. Selvitys on osa valtiovarainministeriön ja Suomen Kuntaliiton

yhteistä Hankinta-Suomi-toimenpideohjelmaa, jonka tavoitteena on edistää julkisen talouden kestävyttä ja julkisten hankintojen yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Selvitys toimii jatkumona kansalliselle julkisten hankintojen strategialle sen toimeenpanon edistämiseksi hankintayksiköissä. Selvitys on Hankinta-Suomen Strateginen johtaminen -teemaryhmän käynnistämä toimenpide.

Selvityksessä tunnistettiin hankintojen strategisen johtamisen hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja, joista muodostettiin 22 toimenpidekokonaisuutta eli julkisten hankintojen strategisen johtamisen parasta käytäntöä hankintayksiköiden käyttöön. Parhaiden käytäntöjen kuvauksessa on pyritty siihen, että ne tavoittavat erityisesti organisaatioiden hankintojen ohjauksesta vastaavat johtajat sekä organisaatioiden johtoryhmien jäsenet.

Raportin lisäksi selvityksen ansiokkaista tuotoksista on koostettu hankintayksiköiden käyttöön erillinen hankintojen strategisen johtamisen esitysmateriaali (ppt, pdf), joka sisältää johdon tiivistelmän ja tiivistetyt kuvaukset hankintojen strategisen johtamisen viitekehystä ja parhaista käytännöistä.

Selvitys on kattava ja ainutlaatuinen kokonaisuus, ja voimme kaikki työhön osallistuneet olla ylpeitä onnistuneesta lopputuloksesta. Lämpimät kiitokset selvityksen teosta vastanneelle työryhmälle, johon kuuluivat Tero Saarenpää (Solita Oy), Hanna Pajunen-Muhonen (Innodea Oy) ja Lauri Vihonen (Leader's Beacon Group Oy). Lämpimät kiitokset kuuluvat myös kaikille haastatteluihin osallistuneille arvokkaasta panoksesta sekä haastatteluissa että selvityksen yhteydessä järjestetyssä työpajassa ja raportin kommentoinnissa.

Toivomme, että julkisten organisaatioiden johto ja hankintoja johtavat omaksuvat aidosti nämä parhaat käytännöt osaksi työtänsä ja organisaationsa arkea.

Helsingissä 8.9.2023

Hankkeen ohjausryhmä

kumppanuusjohtaja **Katariina Huikko**,
Varsinais-Suomen hyvinvointialue
hankintajohtaja **Tuure Marku**,
Tuomi Logistiikka Oy
erityisasiantuntija **Olli-Juhani Piri**,
valtiovarainministeriö
hankintapäällikkö **Janina Riutta**,
Keravan kaupunki
ohjelmapäällikkö **Maria Röykkä**,
valtiovarainministeriö

Mitä on hankintojen
strateginen johtaminen
ja mitä hyötyä siitä on?

- Organisaatiotasoinen toimenpide-kokonaisuus, jolla edistetään organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista ulkoisia resursseja hyödyntämällä.
- Keskeisessä asemassa julkisten varojen käytön vaikuttavuuden, kestävyuden ja vastuullisuuden edistämisessä.
- Hankinnan lisäarvo kasvaa, kun hankinnoilla toteutetaan organisaation strategisia tavoitteita.
- Kokonaiskustannukset alenevat, kun toimitaan tehokkaammin ja hyödynnetään toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia paremmin.
- Taloudellinen lisäarvo syntyy, kun parhaita käytäntöjä soveltamalla "vähemmällä saadaan enemmän".

Mikä on hankintojen strategisen johtamisen viitekehys ja miten voin hyödyntää sitä?



Hankinnan rooli ja arvolupaus

Prosessit ja työkalut

Organisaatio

Kyvykkyudet

Muodosta

kehittämisen perusta Kyvykkyudet 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.

Julkisten hankintojen
strategisen
johtamisen parhaat
käytännöt
– 22 askelta
menestykseen

Hankinnan 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

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

Kyvykkyudet

- 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 organisaatiotasoihin 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

1. Pidä huolta, että organisaatiokulttuuri kannustaa kehittymiseen

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 kehitysmahdollisuudet, työmotivaatio ja -tyytyväisyys paranevat.
- » Hankinnan vaikuttavuus paranee ja asetetut tavoitteet saavutetaan.
- » Hankintaprosessien suorituskyky ja tehokkuus paranevat.

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 eksploraatiivinen 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.

2. Vahvista hankintakyvykkyyksiä hankintaorganisaatiossa

Hankinnan kyvykkyyksillä tarkoitetaan hankintaprosessien hallinnassa ja toteuttamisessa vaadittavaa osaamista, taitoja, menetelmiä ja järjestelmiä.

Hankintojen strategisen tason kyvykkyydet julkisella sektorilla eivät poikkea yritysmaailmassa vaadittavista vastaavista kyvykkyyksistä.

- » Hankintaprosessit tehostuvat ja sisäinen yhteistyö paranee.
- » Resurssit pystytään kohdentamaan tarkoituksenmukaisesti.
- » Hankinnan strategisempi rooli vahvistuu.
- » Uusien teknologioiden ja työkalujen hyödyntämismahdollisuudet paranevat.

Käytännön vinkkejä

- Panosta huolellisen perustan luomiseen hankintaorganisaation kyvykkyyksien vahvistamiseksi.
- Kehitä hankintaorganisaation osaamista suunnitelmallisesti, lähde liikkeelle osaamistarpeiden tunnistamisesta ja nykyisen osaamisen kartoittamisesta, etene määrätietoisesti.
- Lisää hankinta-asiantuntijan tehtävän houkuttelevuutta ja mieti keinoja entistä parempaan sitoutumiseen.
- Innosta hankintaorganisaatiota jatkuvaan oppimiseen ja kyvykkyyksien parantamiseen.
- Panosta koulutukseen ja oppimisen edistämiseen, tee yhteistyötä ja hanki kumppaneita.
- Pidä huolta, että organisaatiostasi löytyy sekä hankinnan strategista että julkisen hankintalainsäädännön huippuosaamista, laadi organisaatiollesi hankinta-asiantuntijan urapolku.
- Varmista riittävät resurssit perustehtävien hoitamiseen ja pidä huolta, ettei hankintaorganisaatio kuormitu liikaa, kun panostetaan kyvykkyyksien kehittämiseen.

3. Vahvista hankintakyvykkyyksiä organisaatiotasoisesti

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.

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 organisaatiotasoinen hankintaosaamisen kasvattamisen jatkuvuus.

4. Pidä huolta omasta osaamisestasi

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

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.

- » Hankintojen strateginen johtaminen kehittyy organisaatitasoisesti.
- » Luottamus kasvaa ja sitoutuminen uusiin toimintatapoihin paranee.
- » Hankinnalle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vahvistuu.
- » Kehittymismyönteisyys tarttuu ja kehittämisestä tulee itseään toteuttavaa.

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).

5. Varmista ylimmän johdon sitoutuminen

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.

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?

6. Rakenna organisaatioon sopiva strategisen hankinnan johtamis- ja ohjausmalli

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.

- » Roolit ja vastuut ovat selkeämpiä organisaation kaikilla tasoilla.
- » Yhteistyö sidosryhmien kanssa on selkeämpää ja hankintojen selkeä johtaminen mahdollistuu.
- » Toimiva johtamis- ja ohjausmalli mahdollistaa hankintojen onnistumisen ja hankintojen vaikuttavuuden.

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 toimittaja-markkinatuntemusta 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 keinovalikosta, jolla haastatellut organisaatiot ovat edistäneet hankintojen strategista johtamista.

Näkökulmia ja päämääriä:

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

7. Tee hankinnasta näkyvä: panosta tietopohjan hallintaan ja viestintään

Hankinta on näkyvää, kun

- hankintaprosessi ja hankintatoimenpiteet ovat selkeästi tiedossa ja tunnistettavissa organisaation eri osissa
- johtaminen, toiminnan tehokkuus ja hankintaan liittyvä päätöksenteko paranevat.

Näkyvyys perustuu hankinnan rooliin toiminnan muutoksen ja kehittämisen mahdollistajana sekä organisaation johdon kumppanina

Hankinta on osa organisaation ydinliiketoimintaa ja osa kokonaisprosessia, eikä vain organisaation irrallinen osa.

Käytännön vinkkejä

- Lisää tietoisesti ja suunnitelmallisesti hankinnan näkyvyyttä organisaation eri foorumeilla.
- Ohjaa hankintaa organisaation vuosikellon osana.
- Toimi säännöllisessä ja aktiivisessa yhteistyössä johdon kanssa.
- Tuota ajantasaista hankintatietoa päätöksenteon ja kehittämisen tueksi.
- Näe hankinta mahdollistajana ja kerro siitä sidosryhmille.
- Viesti tiiviisti johdolle ja koko organisaatiolle.

- » Hankinnan merkitys organisaatiolle ymmärretään paremmin.
- » Hankinnan näkyvyys organisaatiossa kasvaa.
- » Toimittajamarkkinan kehittyminen mahdollistuu.
- » Hankintojen tulokset ja vaikuttavuus voidaan todentaa.

8. Laadi yhdessä toimintaa ohjaava hankintastrategia ja toteuta organisaation tavoitteita hankinnan keinoin

Toimintaa ohjaava hankintastrategia

- kuvaa päätöksiä, tavoitteita ja toimenpiteitä, joilla hankinta tukee organisaation tavoitteiden toteutumista kustannustehokkaalla hankintatoimella.
- tukee hankintojen johtamisen järjestelmää
- ottaa huomioon loppukäyttäjien ja asiakkaiden näkökulmat, kuvaa prosessit ja tunnistaa toimintaympäristön muutokset
- laadittu yhdessä hankinnan tärkeimpien sidosryhmien kanssa ja hyväksytty riittävän laajasti organisaation johdossa

Käytännön vinkkejä

- Johda hankintastrategian tavoitteet organisaation strategiasta.
- Osallista organisaatio, ylin johto, tarvittaessa poliittiset päättäjät ja muut sidosryhmät hankintastrategian laatimiseen.
- Kuvaa tärkeimpiä kehittämiskohteita ja toimenpiteitä konkreettisesti ja realistisesti.
- Laita ensin perusasiat kuntoon, älä haukkaa liian suurta palaa kerralla.
- Tunnista ja sitouta myös strategian toteuttamiseen tarvittavat resurssit.
- Hyväksytä hankintastrategia riittävän laajasti organisaation johdossa.

- » Konkreettinen strategia auttaa arjen tekemistä ja ohjaa aidosti toimintaa.
- » Resurssien kohdentaminen on helpompaa, kun tärkeimmät kehityskohteet on nostettu esiin.
- » Organisaatio sitoutuu strategiaan.
- » Hankinta tukee aidosti organisaation tavoitteiden saavuttamista.

9. Kuvaa hankinnan strategiset ja mahdollistavat prosessit sekä määrittele roolit ja vastuut

Hankintatoimi on osa organisaation strategista johtamista, kun se organisoituu, toimii ja kehittää toimintaansa organisaation toiminnan luonteen ja kehittämisen tavoitteen mukaisesti.

Yhteinen hankintaprosessi on laadukkaan ja vaikuttavan hankintatoimen perusta.

- Prosessit kuvaavat miten hankintoja johdetaan, päätöksiä tehdään, uusia linjauksia jalkautetaan ja strategisia tavoitteita seurataan.
- Toimijoiden roolit ja vastuut on kuvattu sekä hankinta- että substanssiryhmissä asiantuntija- ja johtoryhmätasolla.

Käytännön vinkkejä

- Kuvaa organisaation hankinnan strategisen johtamisen prosessit.
- Hankintatoimi on osa organisaation tavoitteita ja johtamista, kun hankinnan strategisen johtamisen prosesseilla on yhteys organisaation vastaaviin prosesseihin.
- Tunnista hankintaprosessien toimijat ja varmista, että he toimivat sovittujen roolien ja vastuiden mukaan.
- Varmista ylimmän johdon tuki ja huolehdi, että hankintoja johdetaan hankintojen strategisen johtamisen prosessien mukaisesti.
- Arvioi hankintaprosessien toimivuutta säännöllisesti.

- » Hankinta on organisaation tavoitteiden mukaista ja vaikuttavampaa.
- » Hankinta palvelee asiakkaitaan paremmin ja toimii tehokkaammin.
- » Hankintaan ja toimittajiin liittyvät riskit ovat paremmin hallinnassa.
- » Hankinta parantaa sidosryhmäyhteistyötä ja edistää innovatiivisia hankintoja.

10. Kytke hankintaprosessit organisaation johtamisprosesseihin

Hankintaprosessien kytkeminen organisaation johtamisprosesseihin

- varmistaa, että hankinta toteuttaa organisaation strategiaa ja tavoitteita tarkoituksenmukaisesti ja vaikuttavasti
- hankinta nähdään organisaation tavoitteiden toteuttamisen välineenä.

Organisaation keskeiset johtamisprosessit liittyvät strategiseen suunnitteluun, operatiiviseen johtamiseen sekä talouden suunnitteluun ja seurantaan.

Käytännön vinkkejä

- Kytke hankinta toiminnan ja talouden suunnitteluun ja seurantaan konkreettisella tavalla.
- Yhdistä hankintasuunnitelma ja päätösvaltuudet. Toimivaltasäännökset liittyvät sitoumusten tekemiseen, eivät vain hankintapäätöksiin.
- Vakioi toiminnan seurannan ja raportoinnin mallit.
- Pidä johto tietoisena kokonaistilanteesta. Tuota tietoa riittävästi ja oikea-aikaisesti.
- Seuraa, miten suunnitelmat toteutuivat ja tavoitteet saavutettiin. Seuraa myös yksittäisten hankintakokonaisuuksien onnistumista.
- Opi onnistumisista ja mieti, mitä olisi voinut tehdä toisin.

- » Toiminta on tehokkaampaa, koska roolit ja vastuut ovat selkeitä.
- » Hankinta on vaikuttavampaa, koska hankinta tukee organisaation tavoitteiden toteutumista.
- » Organisaation hankintaymmärrys kasvaa ja toimitaan sovittujen toimintamallien mukaan.

11. Johda hankintoja kategorioiden kautta

Hankinnan kategorijohtaminen on liiketoimintalähtöinen, strateginen tapa kehittää hankintaa, parantaa hankinnan vaikuttavuutta, vähentää riskejä ja tuottaa kustannussäästöjä.

- hankinnan strategisen johtamisen perustyökalu
- keskiössä hankinnan ja liiketoimintojen yhteistyö.
- toteutetaan usein eri tavoin pienissä ja suurissa organisaatioissa.

Käytännön vinkkejä

- Toteuta kategorijohtamista asiakaslähtöisesti.
- Hyväksy kategorijohtamisen dynaamisuus. Varaudu varioimaan kategorijohtamisen mallia yksiköittäin tai toimialoittain.
- Päivitä kategoriastratégioita säännöllisesti. Arvioi myös kategoriarakennetta ja toimintamalleja säännöllisesti.
- Suunnittele kategoriamalliin siirtyminen huolella.
- Varmista, että kategorijohtamisen roolit ja vastuut ovat selkeitä. Roolien ja vastuiden selkeys mahdollistaa kategoriatyön sujuvan ja tehokkaan suunnittelun ja toteutuksen.
- Osallista sidosryhmät kategoriatyöhön ja osallistu itse toimialojen johtoryhmätyöhön.

- » Hankinta on vaikuttavaa, vastuullista ja kustannustehokasta.
- » Johtaminen on yksinkertaisempaa ja selkeämpää.
- » Hankintoja johdetaan kokonaisuutena.
- » Hankintariskit ovat paremmin hallinnassa.

12. Määrittele hankinnan strategista johtamista tukevat mittarit ja seuraa niiden toteutumista

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.

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.

- » Hankintaa voidaan kehittää ammattimaisesti ja faktapohjaisesti.
- » Hankinta tukee organisaation tavoitteiden toteutumista.
- » Hankintaa voidaan johtaa yhtenäisellä tavalla laajassakin organisaatiossa.
- » Hyviä käytäntöjä voidaan jakaa organisaatioiden kesken.

13. Kehitä ja ota käyttöön hankinnan strategista johtamista tukevia analyysejä ja työkaluja

Hankinnan strategista johtamista tukevat laadukkaat analyysit ja työkalut mahdollistavat

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

Analyysit ja työkalut auttavat ymmärtämään, mitä missäkin tapahtuu.

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

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.

- » Analysoidun tiedon perusteella tehdään parempia päätöksiä.
- » Toiminta tehostuu yhteisten työkalujen avulla.
- » Raportoinnin painopiste siirtyy tietoa tulkitseviin analyyseihin.
- » Voidaan seurata strategian ja asetettujen tavoitteiden toteutumista.

14. Digitalisoi kaikki mahdollinen

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.

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.

- » Kokonaiskuvan hahmottaminen, kasvanut ymmärrys ja parempien päätösten tekeminen.
- » Ratkaisukeskeisyys ja työn tuottavuus kasvavat.
- » Hallinnollinen tehokkuus nousee mitattavalla tavalla.
- » Hankinnan arvontuotto kumuloituu eri tekijöiden yhteisvaikutuksena.

15. Kasvata toimittajamarkkinatuntemusta ja lisää vuorovaikutusta toimittajamarkkinan kanssa

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.

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.

- » Tarjouspyyntöjen ja tarjousten laatu paranee.
- » Organisaation strategiset painopisteet toteutuvat paremmin.
- » Hinnat laskevat, vaikka sitä on vaikea todentaa.

16. Kehitä toimittajamarkkinaa aktiivisesti ja paranna sen toimivuutta

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.

- » Saadaan parempia, organisaation tarpeet täyttäviä tarjouksia.
- » Saadaan aikaan tilanne, missä sekä tilaaja että toimittaja hyötyvät.
- » Taloudellinen vaikuttavuus kasvaa, kun yhteistyö toimittajamarkkinan kanssa on ennakoivaa ja proaktiivista.

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 kyvykkyksiä.
- 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 kategorijako kuvaa organisaation optimaalista tapaa toimia markkinoiden kanssa.
- Tarkastele toimittajuuksia yli sopimuskauden. Ajattele ja kehitä kokonaisuutta, älä tee pistemäistä hallintaa.
- Kehitä myös toimittajien kyvykkyksiä. Paranna myös toimittajien julkisten hankintojen osaamista yhteisen edun lisäämiseksi.

17. Verkostoidu ja yhteiskehitä muiden tilaajatoimijoiden kanssa

Verkostoituminen viittaa yhteyksien luomiseen ja suhteiden rakentamiseen muiden ihmisten tai organisaatioiden kanssa.

- Yhteiskehittäminen on prosessi, jossa eri tahot yhdistävät osaamisensa ja resurssinsa tavoitteena kehittää jotain yhdessä.
- Verkostomaiseen yhteiskehittämiseen osallistuvat organisaatiot voivat hyödyntää toisten hyväksi toteamia toimintamalleja ja tekemiä valintoja sen sijaan, että jokainen keksii toimintatavan itse.
- Tämä hyödyttää erityisesti pienempiä toimijoita, joilla on rajallisemmat resurssit suurempiin verrattuna.

- » Tuodaan kiinnostavampia hankintakokonaisuuksia markkinoille.
- » Toimittajamarkkinatuntemus syvenee, kun toimitaan yhdessä.
- » Saadaan ulkopuolinen näkemys oman toiminnan kehittämiseen.
- » Jaetaan kokemuksia ja parhaita käytäntöjä.

Käytännön vinkkejä

- Hyödynnä Hankinta-Suomen laajaa aineistopankkia, joka antaa hyviä vinkkejä ja työkaluja myös hankinnan strategisen johtamisen kehittämiseen.
- Osallistu julkishallinnon kotimaisiin tai kansainvälisiin kehittämisohjelmiin (mm. KEINO-osaamiskeskus)
- Ole aktiivinen, laajenna näkökulmaasi muiden avulla ja kilauta kaverille.
- Hyödynnä Hilmaa. Etsi Hilmasta, onko joku hankkinut tai hankkimassa samaa, mitä organisaatiosi suunnittelee.
- Linkitä tekeminen organisaation strategiaan.
- Kokeile innovatiivisia hankintoja yhteiskehittämisenä. Verkostomainen yhteiskehittäminen sopii erityisen hyvin innovatiivisiin hankintoihin.

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

18. Ole rohkea, tavoitteellinen ja innosta muuta organisaatiota yhteisiin pyrkimyksiin

Hankintaorganisaatiosta vastaavalla on keskeinen rooli strategisemmän otteen ja muutoksen edistämisessä.

- Roolilla on lähtökohtaisesti johdolta saatu mandaatti hankintojen strategisen johtamisen kehittämiseen

Useimmissa tapauksissa strategisemmän 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

- » Strategisemmän hankintaotteen mahdollisuudet ja vaikuttavuus ymmärretään organisaatiotasoisesti.
- » Edellytykset hankintojen strategisen johtamisen kehittämiseksi vahvistuvat.
- » Mahdollisuudet hankinnan tuottamaan lisäarvoon ja vaikuttavuuteen paranevat.
- » Muutosvastarinta vähenee.

Käytännön vinkkejä

- Ole utelias ja kiinnostunut sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien näkökulmista ja panosta kontekstin ymmärtämiseen.
- Valmistaudu huolellisesti muun organisaation ”silmien 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.

19. Huomioi asiakas- ja loppukäyttäjänäkökulma kaikessa

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?

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.

- » Hankintojen strateginen vaikuttavuus kasvaa.
- » Hankittava kokonaispalvelu täyttää tarpeet paremmin.
- » Hankintojen lisäarvo liiketoiminnoille konkretisoituu.
- » Hankinnan oma osaaminen kasvaa.

20. Tee hankinnasta mahdollistaja ja koko organisaation yhteinen asia

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.

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.

- » Tehdään parempia päätöksiä ja saavutetaan parempia tuloksia.
- » Suuriin palveluinvestointeihin liittyen tehdään kattavampia päätöksiä.
- » Voidaan hyödyntää toimialojen osaamista hankintojen kautta ristiin.

21. Ole strateginen kumppani sisäisille sidosryhmille

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.

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.

- » Organisaatio ymmärtää hankinnan strategisen merkityksen.
- » Strategisesti tärkeiden palveluiden järjestäminen suunnitellaan paremmin.
- » Toimintamallit yhtenäistyvät ja toiminnan tehokkuus kasvaa.
- » Hankinnan tuottama lisäarvo kasvaa.

22. Ole haluttu kumppani toimittajille ja palvelutarjoajille

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 palvelutuottajan näkökulmasta.

- » Saadaan enemmän ja parempia tarjouksia.
- » Varmistetaan riittävät ja osaavat palvelutuottajat.
- » Voidaan muodostaa pitkäaikaisia kumppanuuksia.
- » Varmistetaan toimittaja-markkinoiden toimivuus.

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.

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 parhaita käytäntöjä yksittäin, mutta ennen kaikkea ne ovat osiensa summa.
- Saat parhaan tuloksen kehittämällä kokonaisuutta kattavasti, koska käytännöt liittyvät monelta osin toisiinsa.
- Sovellettavissa kaikissa julkisissa organisaatioissa toimialasta, toimintaympäristöstä, koosta, maturiteetista ja sijainnista riippumatta.
- Lähde liikkeelle näistä käytännön sovellusesimerkkien avulla:
 - » Kehitä organisaatiosi hankintojen strategista johtamista teema-aluekohtaisesti.
 - » Rakenna organisaatiollesi kehittämisspolkuja.
 - » Valitse kehittämisen painopisteet, tunnista riippuvuuksia.
 - » Valitse verrokkeja yritysmaailmasta.

Haastatellut organisaatiot

- 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

Selvitys on osa valtiovarainministeriön ja Suomen Kuntaliiton yhteistä Hankinta-Suomi-toimenpideohjelmaa.