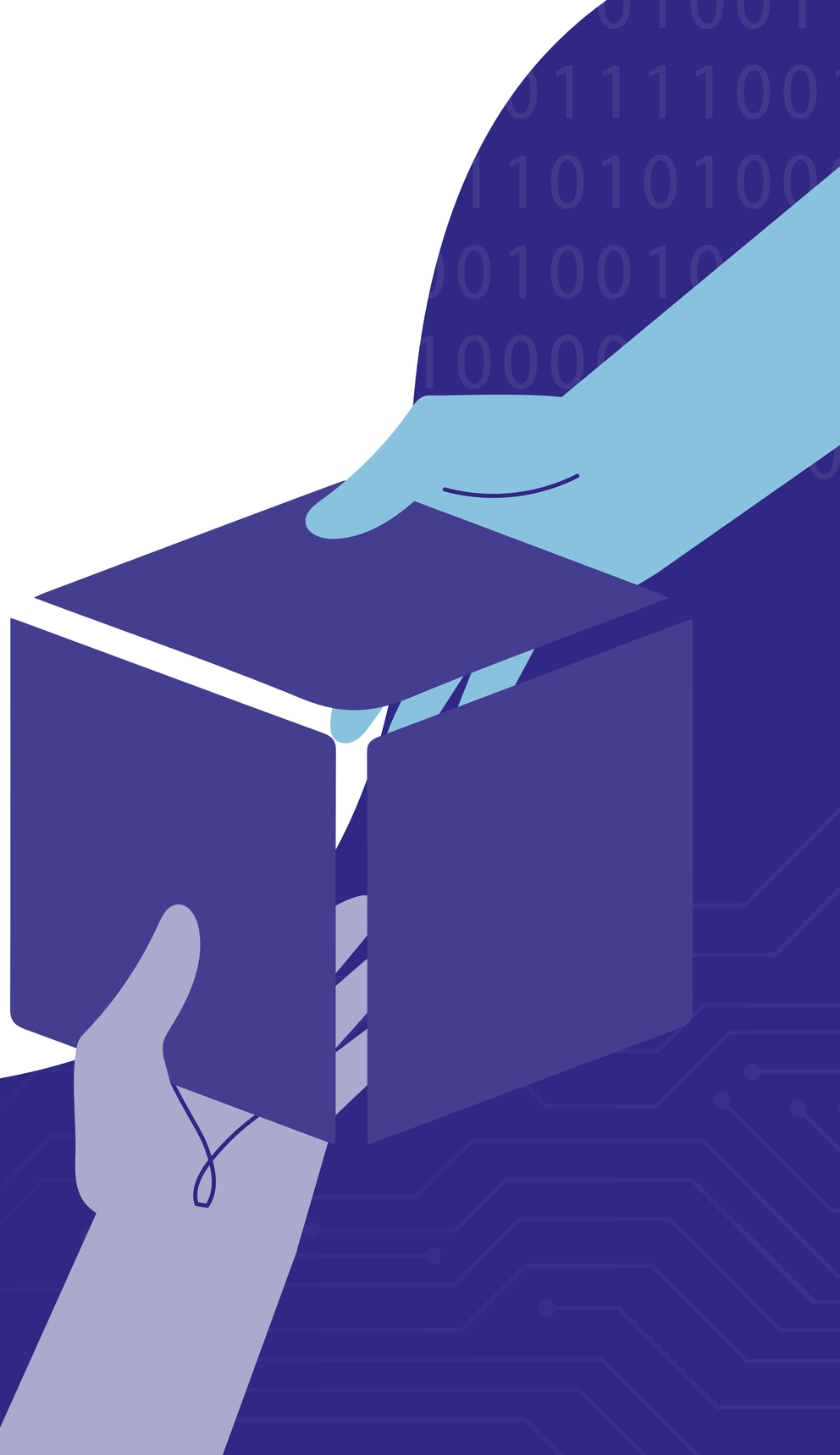
Polku vaikuttaviin ICT-hankintoihin

Pelikirja hankintayksiköille ja tarjoajille



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET

KUNTALIITTO | Kommun-förbundet

Johdanto 3
Polku vaikuttaviin hankintoihin 5
1. Kirkasta tavoitteet 8
2. Hyödynnä markkinavuoropuhelun mahdollisuudet 12
3. Kuvaa kohdeympäristö 17
4. Mahdollista parhaiden ratkaisujen tarjoaminen 21
5. Johda koko prosessia 28
Loppusanat 34
Sanasto 38

Johdanto

Suomessa tehdään vuosittain miljardien arvosta julkisia ICT-hankintoja, eikä niihin käytettävä summa tule pienenemään tulevaisuudessakaan digitalisaation vauhdin kiihtyessä. Samaan aikaan ICT-toimialan osuus myös Suomen bruttokansantuotteesta ja viennistä kasvaa jatkuvasti. Ei siis ole merkityksetöntä, miten ICT-hankintoja toteutetaan, oli kyseessä sitten yksityisen toimijan tai julkisen hankintayksikön toteuttama hankinta.

Mediassa on viime vuosina keskusteltu tiuhaan siitä, miten ICT-hankinnat harvoin pysyvät aikataulussaan ja budjetissaan tai saavuttavat tavoitteitaan. Kun jo yksityisen sektorin ICT-hankintojen onnistumisessa on usein haasteita, on selvää, että toimiala on hankintalain vuoksi julkiselle sektorille vielä haastavampi.

Kysymyksiä on paljon: Osaavatko hankintayksiköt hankkia tavoitteidensa näkökulmasta parhaita ratkaisuja, ja pystyvätkö toimittajat niitä tarjoamaan? Mahdollistavatko hankintaa koskevat määritelmät ja vaatimukset tarjoajille aidosti yhtäläiset mahdollisuudet osallistua tarjouskilpailuun? Varmistetaanko hankintalain taloudellisuutta, laadukkuutta, suunnitelmallisuutta, kestävyyttä ja kilpailuolosuhteiden hyödyntämistä koskevien tavoitteiden toteutuminen? Tai mahdollistuuko ICT-alan ja palveluiden kehittyminen sekä uusien innovatiivisten ratkaisujen syntyminen julkisten ICT-hankintojen kautta?

Valtiovarainministeriön ja Kuntaliiton yhteistyönä toteuttamassa Hankinta-Suomi-toimenpideohjelmassa laadittiin Suomen ensimmäinen kansallinen julkisten hankintojen strategia. Syyskuussa 2020 julkaistun strategian toimeenpanotyössä on keskeistä toimivien ja laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden hankintojen toteuttaminen kaikkia osapuolia osallistavasti ja markkinoiden elinvoimaisuutta edistäen. Tämä edellyttää muun muassa sitä, että hankintayksiköillä on riittävät edellytykset ja osaaminen markkinoiden hyödyntämiseen. Julkisten hankintojen on oltava houkuttelevia erilaisten tarjoajien ja ratkaisumallien näkökulmista ja ratkaisut tulee hankkia tarvelähtöisesti ja osallistavasti loppukäyttäjiä kuunnellen.

Hankinta-Suomi-ohjelmassa käynnistettiin lokakuussa 2022 toimivien ja laadukkaiden ICT-hankintojen edistämiseksi kaikille alalla työskenteleville avoin yhteistyöprojekti. Sen tavoitteena oli saattaa yhteen eri osapuolia ja luoda alalle uutta vuorovaikutuskulttuuria. Työskentelyyn osallistui noin 200 aiheen parissa toimivaa hankintayksiköiden ja toimittajien asiantuntijaa, konsulttia, tutkijaa ja järjestöjen edustajaa.

Ohjeet on suunnattu ICT-palvelu- ja ohjelmistohankintoihin, mutta ne soveltuvat yhtä lailla lähes mihin tahansa ICT-hankintaan.

Tavoitteena oli osallistamisen keinoin tunnistaa ICT-hankintoihin liittyviä haasteita ja nostaa esiin alan hyviä käytäntöjä. Aihetta työstettiin erilaisia tiedonkeruun ja yhteistyön muotoja, kuten kyselyitä, työpajoja ja teemoitettua verkkotyöskentelyä hyödyntäen. Pelikirjatyön käynnistämisen yhteydessä laaditun julkisen kyselyn perusteella ICT-hankintojen suurimpia haasteita ovat:

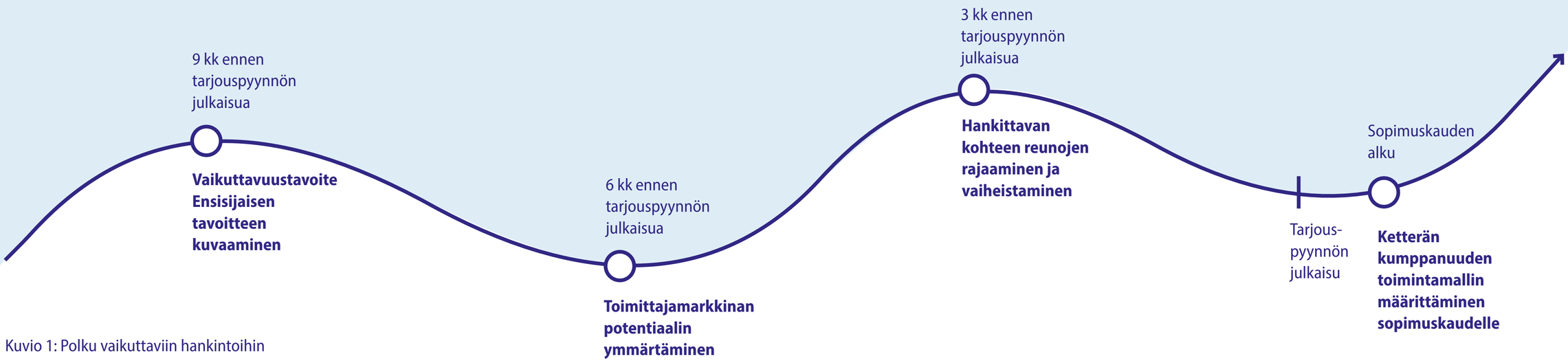
1. tarjouspyynnössä esitetyt ristiriitaiset vaatimukset
2. epäsopiva hankintaprosessi
3. liian laajat hankintakokonaisuudet
4. hankintayksiköiden heikko markkinatuntemus
5. liian vähäinen vuoropuhelu toimittajien kanssa läpi hankintaprosessin.

ICT-hankinnat ovat liian usein epätarkoituksenmukaisen laajoja, epämääräisiä ja reunojensa yli pursuavia vaikeasti johdettavia mammutteja, joiden vaatimukset ja sopimusehdot ovat ristiriidassa markkinatarjonnan tai hankintayksikön todellisen tarpeen kanssa. Tällaiset hankinnat eivät ole toimittajille kiinnostavia, jolloin todellista kilpailutilannetta ja markkinoiden kehittymistä ei saada aikaiseksi. Liian laajojen hankintakokonaisuuksien nähdään koituvan monella tavalla kalliiksi hankintayksikölle muun muassa korkeampien tarjoushintojen ja niiden kautta syntyvän toimittajariippuvuuden vuoksi.

Yhteistyöskentelyssä korostui vahva yhteinen tahto nostaa esiin käytänteitä, joiden avulla voidaan edistää laadukkaita, hankintayksikön mitattavat tavoitteet ja tarpeet täyttäviä, sekä kaikille hankinnan osapuolille reiluja ja arvoa tuottavia hankintoja. Tämä pelikirja on yhteistyön lopputulos. Pelikirjaan on koottu yhteistyössä tunnistettuihin hyviin käytänteisiin perustuvia ohjeita, joita ICT-hankintoja toteuttavat ja hankintoihin osallistuvat henkilöt voivat käyttää työnsä tukena. Ohjeissa on huomioitu niin hankintayksiköiden kuin toimittajien näkökulmat.

Polku vaikuttaviin hankintoihin

Pelikirjassa esitellään ketterän kehityksen ajatusmalliin perustuva ICT-hankintojen toimintamalli. Vaikka ketterän kehityksen ajatellaan tyypillisesti liittyvän hankinnan kohteena olevan asiakaskohtaisen ratkaisun toteuttamiseen, voidaan sen periaatteita soveltaa myös hankintaprosessin läpivientiin.



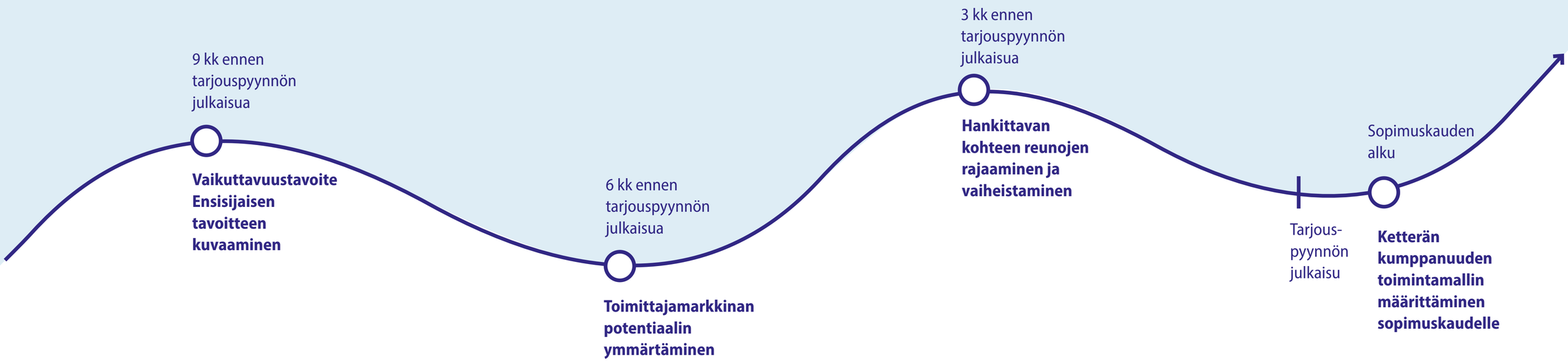
Kuvio 1: Polku vaikuttaviin hankintoihin

Ketterä ICT-hankintojen toimintamalli tarkoittaa sitä, että hankinnan aikana sen toteuttamiseen liittyviä riskejä pyritään minimoimaan jakamalla prosessi eri vaiheisiin eli iteraatioihin. Jokaisen iteraation alussa määritellään tavoitteet, eli mitä kussakin vaiheessa halutaan saada aikaan. Iteraation lopussa puolestaan arvioidaan vaiheen toteutumista, priorisoidaan seuraavat tehtävät sekä päätetään seuraavan iteraation sisällöstä. Hankintaprosessissa ketteryys tarkoittaa nimenomaan sitä, että prosessien muutosten tulee olla mahdollisia, mikäli asiakkaan tarpeet, vaikuttavuus tai markkinat niitä edellyttävät.

Kuvion 1 hankintapolussa on havainnollistettu ketterä ICT-hankintojen toimintamalli. Hankintaprosessissa on tunnistettu neljä käännekohtaa, kolme ennen tarjouspyynnön julkaisua ja yksi sen jälkeen. Hankintayksikön suositellaan pysähtyvän, analysoivan tilannetta sekä tarvittaessa vaihtavan suuntaa jokaisen käännekohdan kohdalla.

Hankintapolun ensimmäinen käännekohta on vaikuttavuustavoitteen määrittäminen tyypillisesti noin 9 kuukautta ennen tarjouspyynnön suunniteltua julkaisuajankohtaa. Vaikuttavuustavoitteessa tulee konkretisoida, mitä ICT-hankinnalla halutaan saada aikaiseksi, joten ICT-hankintojen johtajan tärkein kyvykkyys on priorisointikyky. Hankkeen käynnistysvaiheessa on tunnistettava ja pystyttävä priorisoimaan hankkeen keskeisimmät vaikuttavuustavoitteet. Tätä vaihetta käsitellään tarkemmin luvussa ***1. Kirkasta tavoitteet.***

Polku vaikuttaviin hankintoihin

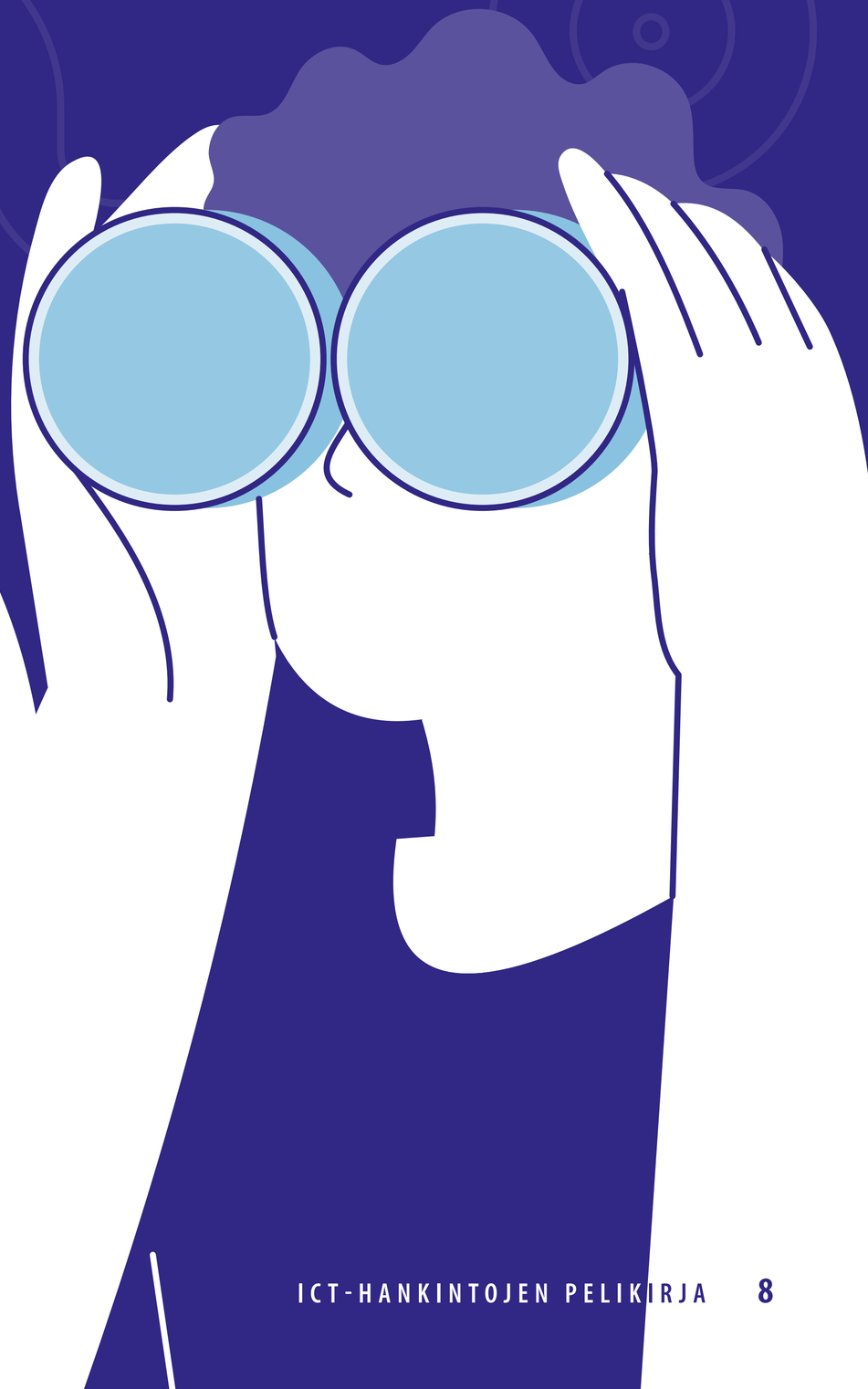


Hankepolun toinen käännekohta on toimittajamarkkinan potentiaalin ymmärtäminen noin 6 kuukautta ennen tarjouspyynnön julkaisua. Tässä vaiheessa hankinnan tavoitteet on selkiytetty ja päätetty ja keskeisimmät vaatimukset on tunnistettu. Markkinavuoropuhelulle ja markkinatuntemuksen kerryttämiselle tulee varata reilusti aikaa. Hankintayksikön on selvitettävä, miltä osin markkinoilla on kyvykkyyttä vastata tunnistettuihin tavoitteisiin ja tarpeisiin. Käytännössä tämä tarkoittaa teknologioiden ja osaamisen nykytilan analysointia sekä niiden ennakoitua kehittymistä. Tätä vaihetta käsitellään tarkemmin luvussa ***2. Hyödynnä markkinavuoropuhelun mahdollisuudet.***

Kolmas käännekohta, hankittavan kohteen reunojen rajaaminen ja vaiheistaminen on noin 3 kuukautta ennen tarjouspyynnön julkaisua. Tässä vaiheessa hankinnan kohde pohditaan ja rajataan tarkkaan siten, että se vastaa optimaalisesti vaikuttavuustavoitteeseen, mutta on myös realistinen suhteessa markkinoilla olevaan kyvykkyyteen. Kustannusten ja riskienhallinnan kannalta on tärkeää varmistaa, että hankinnan kohteen kuvaus mahdollistaa todellisen kilpailun sekä parhaan mahdollisen kyvykkyyden tarjoamisen. Kilpailun varmistaminen on helpointa, kun painopiste pidetään tavoitteissa, eikä käytetä liikaa aikaa yksityiskohtaisten ja mahdollisesti ristiriitaisten vaatimuslistojen laadintaan. Tätä vaihetta käsitellään tarkemmin luvuissa ***3. Kuvaa kohdeympäristö*** ja ***4. Mahdollista parhaiden ratkaisujen tarjoaminen.***

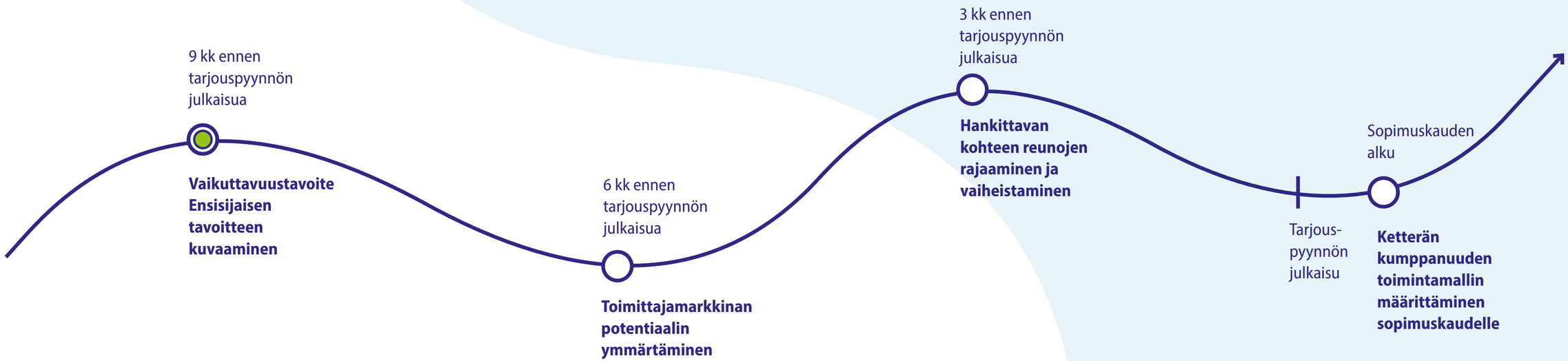
Hankintapolun neljäs ja viimeinen käännekohta on toimittajavalinnan jälkeen. Silloin hankintayksikön, toimittajan ja muiden sidosryhmien on pysähdyttävä määrittämään sopimuskauden aikainen ketterän kumppanuuden toimintamalli. Tätä vaihetta käsitellään tarkemmin luvussa ***5. Johda koko prosessia.***

Seuraavissa luvuissa sukelletaan tarkemmin keskeisiksi tunnistettuihin kysymyksiin ja sijoitetaan ne vaikuttavien ICT-hankintojen polulle.



1. Kirkasta tavoitteet

ICT-ratkaisun hankinta on harvoin puhtaasti teknologian tai sovelluksen hankintaa. Sen sijaan se on useimmiten osa laajempaa toiminnan kehittämisen ja sitä tukevien digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntämisen kokonaisuutta. Vaikuttavuutta ei synny, jos hankintayksiköllä ei ole selkeää kuvaa siitä, mitä ICT:n mahdollisuuksia hyödyntämällä halutaan saada aikaan ja miksi.



Kuvio 2: Polku vaikuttaviin hankintoihin, ensimmäinen käännekohta: vaikuttavuustavoite.

Selkeillä tavoitteilla kohti onnistunutta yhteistyötä

Hankinnan onnistuminen perustuu sille asetettaviin tavoitteisiin, jotka vastaavat kysymykseen: miksi tämä hankinta tehdään? Tavoitteena voi olla esimerkiksi manuaalisen työn vähentäminen automaation avulla, kansalaisten osallisuuden lisääminen itseensä liittyvissä palveluissa tai useiden elinkaarensa päässä olevien sovellusten korvaaminen entistä tarkoituksenmukaisemmalla ratkaisulla sekä näiden kautta kustannustehokkuuden lisääminen.

Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee tavoitteet ja niiden konkreettiset vaikutukset, eli vaikuttavuus, ensin tunnistaa ja sanoittaa eri sidosryhmien näkökulmista. Tavoitteet tulee asettaa sellaisiksi, että kaikki sidosryhmät voivat niihin sitoutua. Selkeästi ja ymmärrettävästi kuvatut tavoitteet auttavat sekä hankintayksikköä, potentiaalisia toimittajaehdokkaita että valittua kumppania. Näin hankintayksikkö pystyy määrittämään ja toimittaja tarjoamaan ja kehittämään parhaan mahdollisen ratkaisun tai ratkaisumallin.

Tavoitteita tulee käydä läpi useaan otteeseen iteroiden. Niitä on tarkasteltavaa eri näkökulmista ja priorisoitava, kunnes tärkeimmät vaikuttavuustavoitteet voidaan päättää.

Tavoitteiden asettamista tukevia kysymyksiä ovat mm.

- Mitkä ovat liiketoiminnalliset tavoitteet ja kuka niistä vastaa?
- Mitkä ovat lopputulokset ja vaikutukset, jotka halutaan saavuttaa?
- Mitä haasteita halutaan ratkaista ja mitä hyvää säilyttää?
- Mitä ja kenen toimintaa tuetaan ja miten?
- Miten tavoitteiden saavuttamista mitataan ja seurataan?
- Mitkä ovat hankintayksikön teknologia- ja sovellusarkkitehtuuritason (kokonaisarkkitehtuuri) tavoitteet ja rajaukset?
- Mitkä ovat hankintatoiminnan strategiset tavoitteet (esim. hankinnoilla työllistäminen, ympäristökriteerit, taloudellisuus, riskienhallinta)?
- Mitä yhteiskunnallisia tavoitteita halutaan edistää (esim. kuntoutuspalveluiden kansallisen saatavuuden parantaminen digitalisaation avulla)?

Vaikuttavuustavoitteiden määritteleminen on edellytys sille, että hankintaprosessissa voidaan keskittyä niihin ratkaisumalleihin, jotka vastaavat parhaiten hankintayksikön tarpeita ja niihin toimittajiin, joilla on mahdollisuus tuottaa haluttuja vaikutuksia. Kuviossa 2 kuvataan hankintaprosessin ensimmäinen käännekohta, jossa hankinnan valmistelussa tulee pysähtyä analysoimaan hankinnan tavoitteita. Analysointiin on hyvä varata reilusti aikaa, sillä ymmärrettävät ja mitattavat vaikuttavuustavoitteet eivät synny hetkessä. Keskeistä on kyky priorisoida.

Tutustu näihin:

- JHS 171 ICT-palvelujen kehittäminen: Kehittämiskohteiden tunnistaminen. Menetelmiä kehittämiskohteiden tunnistamiseksi ICT-palveluita kehitettäessä.
- JHS 172 ICT-palvelujen kehittäminen: Esiselvitys. Julkisen hallinnon esiselvitysmenetelmän toteutusprosessi vaiheittain ja vaiheisiin liittyvät toimintaohjeet.
- Hankintaluotsi: Työkalu hankintojen strategiseen suunnitteluun

Hankintayksikkö – muista nämä!

- Huomioi vaikuttavuuden määrittämisessä sekä ulkoiset että sisäiset tekijät: mitä halutaan ja voidaan saada aikaiseksi?
- Huomioi tavoitteiden määrittämisessä hankintayksikön sisäisten toimijoiden odotukset ja tarpeet. Hyödynnä esim. palvelumuotoilun menetelmiä yhteisen käsityksen ja tavoitteiden sanoittamiseksi.
- Ole aktiivinen organisaatiosi ulkopuolisissa verkostoissa. Selvitä, mitä tavoitteita muut hankintayksiköt ovat saavuttaneet hankkiessaan organisaatiosi tarpeita vastaavan ratkaisun.

Tarjoaja – muista nämä!

- Pyydä hankintayksiköltä mahdollisuutta vuoropuhelun käymiseen. Esitä konkreettisia esimerkkejä siitä, millaista vaikuttavuutta on tuotettu muille asiakkaille organisaatiosi ratkaisumallilla sekä millaisia keinoja ratkaisumalli mahdollistaa vaikuttavuuden mittaamiseen ja raportointiin.
- Auta hankintayksikköä täsmentämään tarpeitaan ja tavoitteitaan kysymyksin ja esimerkein.

2. Hyödynnä markkinavuoropuhelun mahdollisuudet

Onnistunut ICT-hankinta edellyttää hankintayksikön vetämää aktiivista ja monipuolista vuoropuhelua markkinoilla toimivien yritysten kanssa. Markkinavuoropuhelu on vapaamuotoinen keino tuoda ilmi hankintayksikön tarpeita, kerätä tietoa markkinoilla olevista ratkaisuista ja ratkaisumalleista sekä työstää tarjouspyynnön sisällöstä mahdollisimman ymmärrettävä ja järkevä vuorovaikutuksessa toimittajien kanssa.

Kuvio 3: Polku vaikuttaviin hankintoihin, toinen käännekohta: toimittajamarkkinan ymmärtäminen.

Vuoropuhelulla parhaat kyvykkyydet hyötykäyttöön

Vuoropuhelua voidaan toteuttaa monin eri tavoin, kuten kaikille avoimina tai rajattuina infotilaisuuksina, kirjallisina kommentointipyyntöinä, tietopyyntöinä ja kahdenvälisinä keskusteluina. Toimittajia voidaan kutsua mukaan vuoropuheluun esimerkiksi julkaisemalla ennakkoilmoituksia.

Markkinavuoropuhelun avulla hankintayksikkö saa markkinatoimijoilta monipuolista tietoa esimerkiksi erilaisista ratkaisuista ja niiden ominaisuuksista sekä vaihtoehtoisista ratkaisumalleista. Lisäksi tietoa voidaan kerätä toimittajista ja niiden toimituskyvykkyydestä, eri vaihtoehtojen kustannuksista ja hinnoittelumalleista sekä hankinnan kohteeseen liittyvistä sopimusehdoista ja toimituskäytänteistä.

”Jos tarjouspyyntömateriaali todetaan liian epäselväksi tai sopimusehdot eivät riittävästi vastaa yleisiä sopimusehtoja, tarjoajat joutuvat huomioimaan hinnoittelussaan paljon riskejä tai tekemään päätöksen jättäytyä hankinnasta kokonaan pois, jolloin hankintayksikkö ei saa hankintaan riittävästi vertailukelpoisia tarjouksia. Siksi on tärkeää tutustua toimittajien tarjoamiin ratkaisuihin ja niitä koskeviin toimitusehtoihin sekä peilata hankintayksikön ajatuksia niihin.”

Hankintayksiköiden ja tarjoajien kommentteja työpajasta

Ajantasainen tieto auttaa hankintayksikköä tarkastelemaan hankintaan liittyvien teknisten ja toiminnallisten vaatimusten realistisuutta niin omien tarpeiden ja tavoitteiden kuin tarjoajien näkökulmista. Lisäksi vuoropuhelu auttaa määrittämään tarkoituksenmukaisimman hankintakokonaisuuden ja pohtimaan soveltuvinta hankintamenettelyä. Markkinavuoropuhelun avulla hankintayksikkö saa arvokasta tietoa mahdollisimman oikeellisen hankinnan ennakoidun arvon laskemista varten.

Toimittajat puolestaan saavat arvokasta tietoa ja ymmärrystä hankintayksikön tavoitteista, tarpeista, toimintaympäristöstä ja linjauksista sekä perusteluista. Lisäksi toimittajilla on tilaisuus kommentoida hankintayksikön asettamia vaatimuksia ja ehtoja sekä kertoa teknisestä kehityksestä, millaisella ratkaisu-, toimitus- ja sopimusmallilla hankintayksikön tarpeet saataisiin parhaiten ratkaistua sekä millaiset seikat mahdollisesti heikentävät toimittajien kiinnostusta osallistua hankintamenettelyyn.

ICT-ratkaisut sekä niiden toimitus- ja sopimuskäytänteet kehittyvät nopeasti. Vaikka markkinavuoropuhelu mielletään usein hankinnan valmisteluvaiheen tehtäväksi, tulisi vuoropuhelua toimittajien kanssa ylläpitää myös silloin, kun akuutteja hankintatarpeita ei ole. Hankintayksiköiden eri asiantuntijoiden kannattaa ylläpitää verkostoja sekä organisaation sisällä että muiden julkisorganisaatioiden kanssa, mikä mahdollistaa esimerkiksi toimiviin hankintakäytänteisiin sekä toiminta- ja ratkaisumalleihin liittyvän ajantasaisen tiedon ja osaamisen ylläpitämisen. Parhaimmillaan hankintayksiköiden välisellä yhteistyöllä voidaan yhdenmukaistaa hankintaa koskevia vaatimuksia ja asiakirjarakenteita, mikä puolestaan voi vähentää tarjoajilta tarjouksen jättämiseen vaadittavaa työtä ja lisätä siten houkuttelevuutta hankintamenettelyyn osallistumiseen.

Kuviossa 3 on kuvattu hankintaprosessin toinen käännekohta, jossa hankintayksikön viimeistään tulee pysähtyä selvittämään markkinatoimijoiden kykyä vastata määritettyihin tavoitteisiin ja tarpeisiin. Vuoropuheluun on hyvä varata reilusti aikaa, mittavissa hankinnoissa jopa kuukausia. Hankintayksikön kannattaa olla utelias ja pohtia erilaisten teknologioiden, ratkaisumallien ja toimittajien mahdollisuuksia vastata hankinnan tarpeisiin.

Markkinavuoropuhelun aikana selvitettävien asioiden sekä kysymysten määrä on usein laaja. Siksi vuoropuhelun onnistunut toteuttaminen edellyttää sekä hankintayksiköltä että toimittajalta riittävää ajankäyttöä ja paneutumista, mutta myös osaamista niin hankintamenettelyistä, juridiikasta, prosesseista, ICT:stä ja sopimuskauden aikaisista palvelunhallinnan menettelytavoista. Vuoropuhelu voi olla järkevää jakaa useaan lyhyempään teemoitettuun keskusteluun, joihin osallistuvat osapuolten kulloinkin käsiteltävien kysymysten parhaat asiantuntijat. Keskusteluille on syytä luoda etukäteen agenda, jotta osapuolille on selvää, ketkä keskustelevat, mitä tietoa käsitellään ja miksi. Hankintayksikön tulee johtaa vuoropuhelua, jotta osapuolten ajan ja resurssien käyttö on järkevää.

Tutustu näihin:

- Julkisten hankintojen neuvontayksikkö: Markkinakartoitus. Opas markkinavuoropuhelujen suunnitteluun ja toteuttamiseen.
- Motiva: Hankkijan viestintäopas. Vinkkejä hankinnan suunnitteluvaiheen viestintään.
- Edilex, Mäkelä Eeva-Riitta (2011): Tekninen dialogi – ratkaisu moneen ongelmaan julkishallinnossa?

Hankintayksikkö – muista nämä!

- Määrittele tavoitteet siten, että hankintaprosessissa voidaan keskittyä niihin ratkaisumalleihin, jotka vastaavat parhaiten hankintayksikön tarpeita ja niihin toimittajiin, joilla on mahdollisuus tuottaa haluttuja vaikutuksia.
- Käy toimittajien kanssa aktiivista vuoropuhelua valmistelun eri vaiheissa ja erilaisia keinoja hyödyntäen.
- Osallista markkinavuoropuheluihin toiminnan ICT:n, hankinnan ja juridiikan asiantuntijoita.
- Palastele vuoropuheluja teemakohtaisesti ja iteroi tarvittaessa.
- Kerro avoimesti tulevista hankinnoista, niiden alustavista aikatauluista sekä hankintojen ja muun kehittämisen keskinäisistä riippuvuuksista.
- Kiinnitä erityistä huomiota toimittajien ratkaisu- ja liiketoimintamalleihin sekä mahdollisiin globaaleihin vakiosopimusehtoihin, joista toimittajalla ei ole mahdollisuutta joustaa asiakaskohtaisesti.
- Muista hankintalain markkinakartoituksen toteuttamiselle asettamat ohjeet ja reunaehdot.
- Vastaa markkinavuoropuhelun toimittajilta saatuun palautteeseen.

Toimittaja – muista nämä!

- Markkinavuoropuhelu on parhaimmillaan monivaiheinen dialogi.
- Käytä vuoropuheluun osallistumiseen riittävästi aikaa ja osaamista.
- Tarjoa ratkaisuehdotuksia hankintayksikön esittämien tavoitteiden näkökulmasta.
- Auta hankintayksikköä esim. tavoitteiden, tarpeiden, kuvausten ja kriteerien selkiyttämisessä kysymysten ja esimerkkien avulla.
- Vastaa rehellisesti hankintayksikön esittämiin kysymyksiin.
- Kerro konkreettisia esimerkkejä vastaavista tarjotuista ratkaisumalleista.
- Muista, että hankintayksikön kanssa käytävää dialogia koskevat hankintalain asettamat ohjeet ja reunaehdot.
- Anna hankintayksikölle palautetta vuoropuhelusta ja materiaalista. Tässä on oikea hetki vaikuttaa!

CASE: Poliisihallituksen yhteistilaisuudet

Poliisihallitus ja Poliisin informaatioteknologiakeskus järjestävät puitesopimustoimittajilleen sekä muille keskeisille teknologiakumppaneilleen yhteistilaisuuksia, joissa kerrotaan vireillä olevista ja tulevista hankkeista, tarpeista ja kumppaneita koskevista odotuksista. Lisäksi toimijoilla on tilaisuudessa mahdollisuus keskustella teemoista vapaamuotoisesti Poliisin ICT- ja substanssiasiantuntijoiden kanssa. Yhteistilaisuuksilla turvataan avoimuuden ja syrjimättömyyden toteutumista kumppaniverkostossa sekä tarjotaan mahdollisuus myös kumppaneiden keskinäiselle verkostoitumiselle.

3. Kuvaa kohdeympäristö

ICT-hankinnan kohteena oleva ratkaisu sijoittuu aina osaksi laajempaa toimintaympäristöä. Hankinnan onnistumisen kannalta on olennaista, että hankintayksikkö kuvaa kokonaisuuden, johon hankittava ratkaisu sijoittuu. Tätä kokonaisuutta, joka käsittää prosessit, tiedot ja tietovirrat, sovellukset, teknologiat, kehittämistoimenpiteet, linjaukset sekä säännöstöt, kutsutaan myös kokonaisarkkitehtuuriksi.

Kuvio 4: Polku vaikuttaviin hankintoihin, kolmas käännekohta: kohteen rajaaminen ja vaiheistaminen.

Kohdeympäristön kuvauksella eroon pistemäisistä ratkaisuista

Kokonaisarkkitehtuuri tarjoaa yhdenmukaisen tavan kuvata toimintaympäristön nyky- ja tavoitetilaa, mikä parantaa samalla vuorovaikutusta eri osapuolten välillä. Sen avulla hankintayksikkö voi välttää pistemäisiä ratkaisuja, kun kuvaus auttaa sekä hankintayksikköä, sopimuskumppaneita, tarjoajia että muita sidosryhmiä ja kumppaneita hahmottamaan hankintaan liittyviä valintoja sekä strategioita niiden takana. Huomioitavia asioita ovat esimerkiksi pilvipalveluihin, ekosysteemeihin, ratkaisujen modulaarisuuteen ja rajapintojen tehokkaaseen hyödyntämiseen liittyvät ratkaisut. Myös yhteentoimivuuden varmistamiseen, datan avoimuuteen, tietosuojaan ja tietoturvaan sekä ICT-hankintoihin sisällytettäviin vastuullisuuskriteereihin, kuten ICT-hankintojen ympäristökriteerien käyttöön, liittyvät linjaukset on huomioitava.

„Hankinnan toteutukseen sisällytettävien datamigraatioiden työmäärä yleensä aliarvioidaan. Ajatellaan, että data ikään kuin siirtyy järjestelmästä toiseen itsestään. Hankintayksikön on tärkeää tunnistaa hankintaan liittyvät datamigraatiot sekä selvittää siirrettävän datan kunto. Jos lähdetieto ei ole kunnossa ei järjestelmäkään toimi ja tästä syntyy ylimääräisiä kustannuksia.”

Hankintayksiköiden ja tarjoajien kommentteja työpajasta

Liian suppea tai kokonaan puuttuva kohdeympäristön kuvaus voi johtaa siihen, ettei kaikkia hankinnan kannalta oleellisia vaikutuksia osata huomioida. Tämä voi edelleen johtaa esimerkiksi rajapintojen päivittämisestä tai rinnakkaisten ratkaisujen ylläpidosta johtuviin kasvaviin työ- ja hankintakustannuksiin sekä datan eheyteen liittyviin ongelmiin. Modulaaristen ratkaisujen ja standardoitujen rajapintojen hyödyntämiseen perustuvassa arkkitehtuurissa taas hankittavien ratkaisujen tai niiden osien riippuvuus toisistaan voi olla hallitumpaa ja yksittäisen osan uudelleen toteuttamisen riskit pienempiä kuin yksittäisen ison ratkaisun hankinnassa.

Hankinnan reunaehtojen pohtimisen ja määrittelemisen hetki on sijoitettu kuvioon 4. Hankintayksikön on tärkeää osallistaa eri alojen asiantuntijat aktiivisesti mukaan valmistelutyöhön ja pohtimaan, mitä on välttämätöntä määritellä ja mikä voidaan jättää valitun toimittajan ratkaistavaksi.

Tutustu näihin:

- eOppiva.fi: Johdanto kokonaisarkkitehtuuriin -verkkokoulutus.
- Digi- ja väestötietovirasto, Kokonaisarkkitehtuurin tuki. Tietoa ja tukea kokonaisarkkitehtuurityön toteuttamiseen.
- JHS 179: Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelumenetelmä sekä kuvaustavat ja -mallit kokonaisarkkitehtuurin kehittämiseen sen eri vaiheissa.
- Valtiovarainministeriö: Julkisen hallinnon ICT. Ajantasaista tietoa ja oppaita tietohallinnon, digitaalisten palvelujen, yhteentoimivuuden ja tietoturvallisuuden kehittämiseksi ja digitalisaation edellytysten luomiseksi.
- Valtiovarainministeriö (2022): Julkisen hallinnon API-periaatteet. Yhteiset toimintaohjeet ja suositukset julkishallinnon API-kehitykselle ja digitalisaation edistämiselle.

Hankintayksikkö – muista nämä!

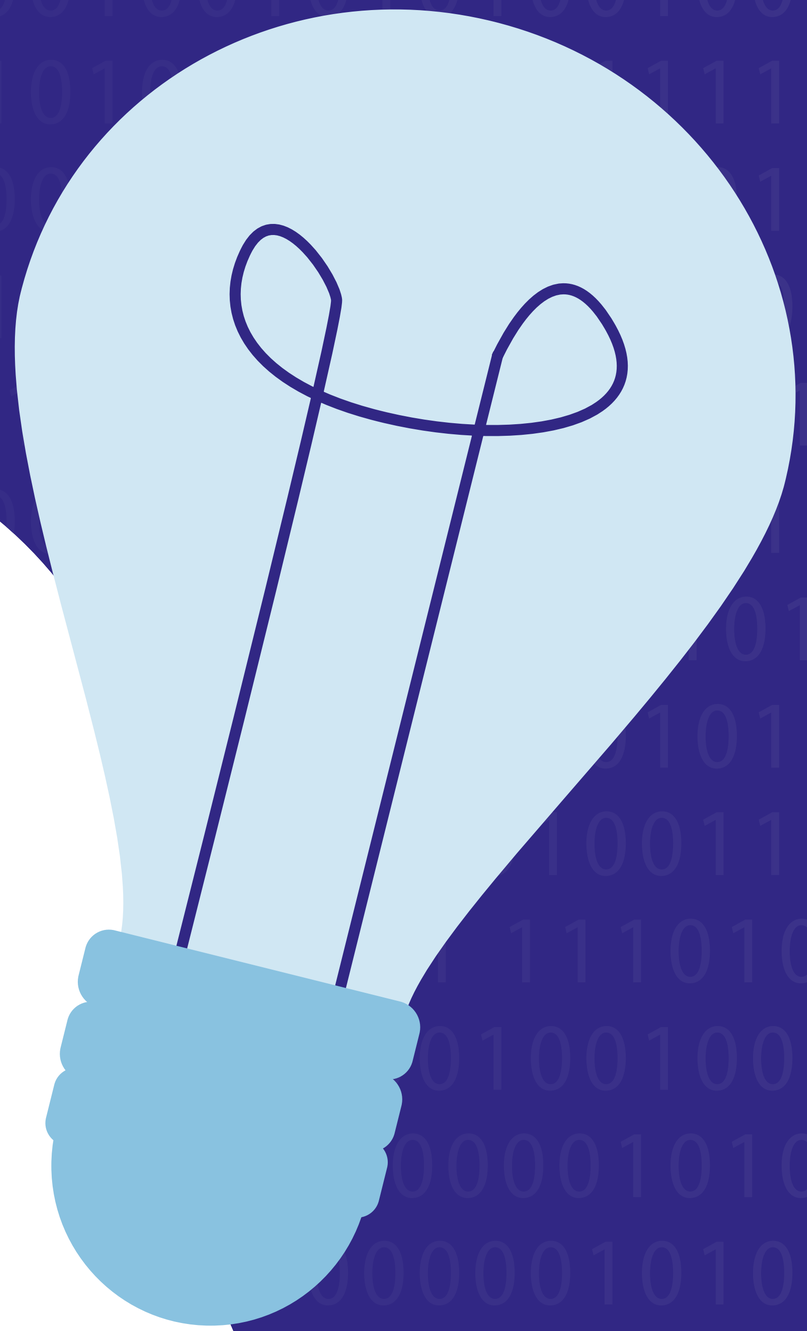
- Vaikuttavuutta ei voi rakentaa tyhjiössä.
- Kaikki ICT-ratkaisut ovat osa laajempaa toimintaympäristöä, jota ei pysty huomioimaan ilman ajantasaista toimintaympäristön kuvausta.
- Tunnista ja kuvaa vähintään hankinnan kohteeseen liittyvät prosessit, tiedot ja tietovirrat, hyödynnettävät rajapinnat, toiminnalliset ja tekniset riippuvuudet sekä hankinnassa huomioon otettavat arkkitehtuuriperiaatteet ja -linjaukset.

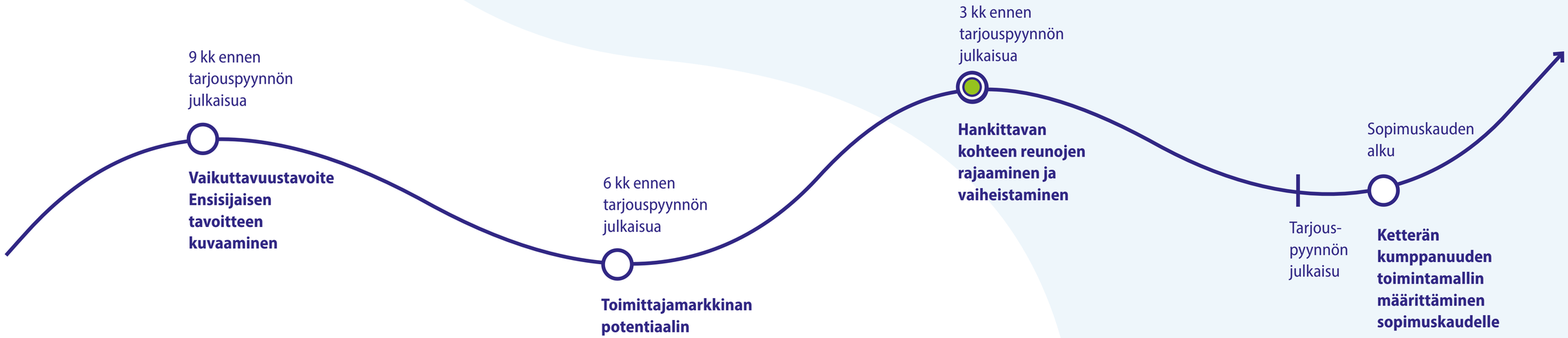
Toimittaja – muista nämä!

- Esitä hankintayksikölle kysymyksiä toimintaympäristöstä, linjauksista ja periaatteista jo markkinavuoropuhelun aikana.
- Kerro selkeästi, mitä tietoja tarvitset laadukkaan tarjouksen laatimiseksi. Kannusta kuvaamiseen konkreettisin esimerkein.

4. Mahdollista parhaiden ratkaisujen tarjoaminen

Onnistuneessa ICT-hankinnassa hankintayksikkö saa käyttöönsä tarpeisiinsa ja vaikuttavuustavoitteisiinsa sopivimman ratkaisun. Tarjoajat puolestaan saavat mahdollisuuden tarjota hankintayksikön tarpeiden mukaisia ratkaisuja siten, että valittu toimittajakin saa kumppanuudesta tavoittelemaansa arvoa. Tällaista arvoa voi olla muun muassa tuote- ja palvelukehityksen laajentaminen, uusien referenssien saaminen, liiketoiminnan kasvu tai kansainvälistyminen.





Kuvio 5: Polku vaikuttaviin hankintoihin, tarjouspyyntö.

Kohtuullisilla vaatimuksilla paras mahdollinen ratkaisu

Hankintaan liittyvät vaatimukset voidaan jakaa kolmeen osaan: tarjoajaa koskeviin (soveltuvuus), hankinnan kohdetta koskeviin (tekniset ja toiminnalliset) sekä hankintasopimusta koskeviin (kaupalliset) vaatimuksiin. Hankintalain periaatteiden mukaisesti tarjoajaa ja hankinnan kohdetta koskevien vaatimusten on liityttävä hankinnan kohteeseen ja oltava oikeassa suhteessa siihen (suhteellisuusperiaate). Hankintaa koskevat vaatimukset tulee lisäksi laatia siten, että ne kohtelevat potentiaalisia tarjoajia tasapuolisesti (yhdenvertaisuusperiaate). Yhdenvertaisuusperiaatteen vastaista voi olla esimerkiksi vaatia sellaisten toiminnallisuuksien ja ominaisuuksien vaatiminen, jotka voi täyttää vain tietty markkinoilta löytyvä ohjelmistotuote.

Hankinnat on toteutettava tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina ja ne on pyrittävä järjestämään siten, että eri kokoisilla tarjoajilla on mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuihin yksin tai yhdessä muiden tarjoajien kanssa. Vaatimukset eivät saa perusteettomasti rajoittaa toimijoiden osallistumista hankintamenettelyyn. Esimerkiksi tarjoajaa koskevat liikevaihtovaatimukset, tietynlaisia referenssitoimituksia koskevat vaatimukset työmääräerittelyineen sekä hankinnan kohdetta koskevat tekniset vaatimukset tulee suhteuttaa hankinnan arvoon ja kohteeseen.

”Hankintasopimus on onnistunut, kun osapuolten hankintaan liittyvät oikeudet ja riskit on molempia tyydyttävällä tavalla huomioitu ja turvattu, ja ehdot mahdollistavat sopimuskauden aikana hankintayksikön muuttuvien tavoitteiden tai hankinnan kohdetta koskevien vaatimusten implementoimisen.”

Hankintayksiköiden ja tarjoajien kommentteja työpajasta

Vaatimuksia asetettaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että ne ovat hankinnan kohteen ja tarjousten vertailun kannalta aidosti merkittäviä. Esimerkiksi ratkaisulta toivottavia ominaisuuksia, joita hankintayksikkö ei tosiasiallisesti tule ottamaan hankintasopimuskauden aikana käyttöön, ei tule käyttää tarjousten laadun vertailukriteereinä.

ICT-ratkaisut pohjautuvat enenevissä määrin pilvipalvelumalleihin, joissa hankintayksikölle tarjotaan käyttöpalvelut ja tarvittavat valmisohjelmistot sisältävä kokonaispalvelu. Pilvipalveluiden avulla toimittajat pystyvät tarjoamaan asiakkailleen nykyistä kustannustehokkaampia ratkaisuja, mutta palvelut voivat perustua osittain tai kokonaan globaalien alustojen hyödyntämiseen. Näissä toimittajien sopimusehdot perustuvat pilvipalvelutuottajien standardisopimusmalleihin, joita ei pääsääntöisesti voi mukauttaa maa- tai hankintayksikkökohtaisesti. Vastaavasti hankintayksiköiden omat vakiosopimusmallit ja periaatteet esimerkiksi sanktioinneista voivat poiketa toimittajien vakioehdoista hyvinkin merkittävästi. Tämä asettaa haasteita sekä teknisten vaatimusten että sopimusehtojen laatimiselle siten, että tarjoaminen erilaisilla ratkaisumalleilla on mahdollista. Tarkasteltavia kysymyksiä ovat immateriaalioikeudelliset kysymykset, kuten toimittajan mahdollisuudet hyödyntää toteutustyön tuloksia muussa liiketoiminnassaan sekä hankintayksikön mahdollisuudet ratkaisun ylläpitoon ja edelleen kehittämiseen kolmansien osapuolten avustuksella.

Kun hankinnan kohteeseen sisältyy erityistä osaamista vaativia tehtäviä, on hankintayksikön haasteena määritellä riittävät osaamista ja kokemusta koskevat vaatimukset sekä näiden todentamisen keinot. Valmisratkaisua hankittaessa voidaan nähdä tärkeänä esimerkiksi toimittajan toimitusprojektista vastaavan henkilön projektinjohtokyky ja vuorovaikutustaidot. Asiakaskohtaisesti toteutettavien ratkaisujen toimituksessa puolestaan voi olla olennaista esimerkiksi toteutukseen osallistuvien asiantuntijoiden osaaminen sovelluskehitystyöstä sekä tiimityöskentelytaidot.

”Liian yksityiskohtaisesti määritellyt hankinnan kohteen tekniset tai toiminnalliset vaatimukset voivat pakottaa toimittajaa tuottamaan jotain, jolle ei ole nähtävissä laajempaa markkinakysyntää. Voi myös olla, että määrittelyjen vuoksi toteutuksessa ei voida hyödyntää jo olemassa olevia toimivia ratkaisuja tai niiden osia. On myös hyvä pohtia, onko järkevää yrittää ratkaista kaikki toiminnan ongelmat yhdellä kertaa vai voisiko hankinnan jakaa osiin. Hankintojen jakaminen pienempiin kokonaisuuksiin mahdollistaa sen, että ratkaisuja pystyy uusimaan osissa toisistaan riippumatta. Esim. massiivisen HR-järjestelmän sijasta voidaan kilpailuttaa erikseen henkilöstökoulutusten hallinnan ja rekrytoinnin järjestelmät.”

Hankintayksiköiden ja tarjoajien kommentteja työpajasta

”Referenssivaatimukset varmistavat sen, että yrityksellä on tarvittavat valmiudet toimitukseen. Sovelluskehitys on kuitenkin asiantuntijatyötä ja edellyttää ennen kaikkea osaavia tiimejä. Sen vuoksi on tarpeen asettaa myös tiimin osaamista ja kokemusta koskevia vaatimuksia sekä roolikohtaisesti että koko tiimille. Tarjottu osaaminen on myös pystyttävä todentamaan. Se voi tapahtua esimerkiksi haastattelulla tai kirjallisilla tehtävillä sekä niihin kytketyillä ryhmätehtävillä, joissa tarjotun tiimin työskentely annetun tehtävän ratkaisemisessa pisteytetään. Näiden käyttö edellyttää, että tarjoajien määrä on menettelyssä rajoitettu ja että hankintayksiköllä on osaamista kyvykkyyksien arvioimiseen. Toimitusprojektin aikataulun ja laajuuden tulee olla tarpeeksi rajatut, jotta tiimin pisteytykseen on järkevää panostaa, ja myös sopimusehtojen tulee tukea menettelyä (esim. tiimin pysyvyyteen kytketyt sanktiot vs. kannustimet).”

Hankintayksiköiden ja tarjoajien kommentteja työpajasta

Oikeantasoisten vaatimusten asettamiseksi tulisi pohtia esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Tarvitaanko joka vaiheeseen kokeneimmat tekijät?
- Olisiko mahdollista, että toimittaja voisi itse määrittää kulloinkin tarvittavan osaamisen kiinteästi tarjouksessa nimettävän tiimin sijaan?
- Minkälaisin keinoin edellytetty osaaminen ja kyvykkyydet voidaan tunnistaa ja varmistaa vertailuvaiheessa?
- Miten voidaan mahdollistaa myös kokemattomampien osaajien osallistuminen ja osaajien uusien kyvykkyyksien kehittyminen hankinnan aikana?

Oli ICT-hankinnan kohde luonteeltaan millainen tahansa, tulee vaatimusten ja ehtojen asettamisessa huomioida sen koko elinkaari. Sopimuskauden aikana hankintayksikön tavoitteet tai hankintaa koskevat vaatimukset voivat muuttua esimerkiksi lainsäädäntömuutosten ja prosessien kehittymisen vuoksi. Vastaavasti toimittajien ratkaisuissa ja palvelumalleissa tapahtuu sopimuskaudella todennäköisesti kehitystä, joka voi vaikuttaa sopimuksen toteuttamiseen. Jouston ja muutosten mahdollisuudet tulee huolellisesti ennakoida hankintaa valmisteltaessa, ja ne on huomioitava esimerkiksi sopimusteksteissä. Hankinnan valmisteluvaiheessa on tärkeää pohtia sitä, millä tavoin ja millä edellytyksillä hankitusta ratkaisusta voidaan irrottautua ja siirtyä toiseen ratkaisuun, ja mikä toimittajan rooli on tässä siirtymässä avustamisessa.

Hyvä lähtökohta arvioida tarjoajan soveltuvuutta ja asettaa hankinnan kohdetta koskevia vaatimuksia sekä sopimusehtoja, on esimerkiksi kuvata tavoitteiden ja kohdeympäristön lisäksi toiminnalliset vaatimukset käyttötapauksina. Teknisten vaatimusten asettamisessa kannattaa hyödyntää yleisiä vaatimus- ja arviointikriteeristöjä (esim. **PiTuKri, WCAG 2.1**) sekä hankinnan kohteeseen liittyvien standardien kysymyssarjoja. Tämän jälkeen vaatimukset, sopimusehdot, hankinnan osittaminen ja muut hankintamenettelyä ja sopimuskauden aikaista toimintaa koskevat kysymykset ja päätelmät on vielä hyvä käydä läpi toimittajien kanssa esimerkiksi teknisenä vuoropuheluna (ks. luku 3).

Vaihe, jossa hankintayksikön on kiinnitettävä erityistä huomiota hankintaa koskevien kriteerien kohtuullisuuteen, sijoittuu samaan hetkeen vaiheen 4 kanssa (Kuvio 5: Polku vaikuttaviin hankintoihin, tarjouspyyntö.). Sekä laadun että hinnan näkökulmasta on olennaista, että kaikki kustannusvaikuttavimmat toimittajat voivat jättää tarjouksen.

Tutustu näihin:

- JHS 173 ICT-palvelujen kehittäminen: Vaatimusmäärittely. Ohjeita ja malleja hankittavan ICT-ratkaisun vaatimusten määrittelemiseksi.
- Julkisten hankintojen neuvontayksikkö (2022): Opas asiakasosallisuuden huomioimisesta julkisissa hankinnoissa. Suuntaviivoja ja hyviä käytäntöjä asiakasosallisuuden keinoista, mahdollisuuksista ja huomioonotettavista seikoista.
- Julkisten hankintojen neuvontayksikkö (2022): Hankintojen jakaminen osiin -opas. Ohjeita ja hyviä käytäntöjä hankintojen jakamisen keinoista, mahdollisuuksista sekä huomioon otettavista seikoista.
- Kuntaliitto (2022). Avoimen lähdekoodin hankintaopas kunnille. Opas avoimen lähdekoodin ratkaisujen hankintaan.
- Kuntaliitto (2017): Tietosuoja-asetuksen huomioinen kilpailutettaessa julkisia hankintoja.
- Kuntaliitto (2022): Varautuminen hankinnoissa. Ohjeita varautumiseen ja varautumisprosessin johtamiseen aina riskiarvioista sopimusehtoihin.
- Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus TIEKE ry (2023): Green ICT: hankkijan opas. Opas kestävämpien ICT-laitteiden ja -palveluiden hankintaan.
- Edilex, Oikarinen (2018): Tietohallinnon hankintojen ennakoidun laskennan oikeudellinen sääntely.

Hankintayksikkö – muista nämä!

- Huomioi hankinnan kohteen määrittelyssä tavoitteet ja toiminnalliset tarpeet, toimintaympäristön kuvaamisen vaatimus, asetettujen vaatimusten kohtuullisuus sekä tarjottujen ratkaisujen potentiaali täyttää määritellyt tarpeet ja vaatimukset.
- Käytä hyödyksi markkinavuoropuhelun mahdollisuudet vielä ennen hankintailmoituksen julkaisemista.

Toimittaja – muista nämä!

- Ole utelias ja kiinnostunut. Voi olla, että pystyt tarjoamaan parhaan ratkaisun määritettyyn tarpeeseen.
- Pyydä hankintayksiköltä teknisen vuoropuhelun mahdollisuutta tarjouspyyntömateriaalille ennen hankintailmoituksen julkaisua. Anna vuoropuhelussa perusteltuja korjausehdotuksia laadukkaan tarjouksen jättämisen mahdollistumiseksi.

CASE: Lupapiste-palvelukokonaisuus

”Lupapiste-palvelukokonaisuus on Valtiovarainministeriön Sade-ohjelmassa kuntien yhteistyöllä aikaansaatu rakentamisen lupakäsittelyn digitalisoinnin menestystarina – myös julkisten hankintojen näkökulmasta. Kurinalaisesti hankintalakia noudattaen, keskitetysti kilpailutetusta puitejärjestelystä oikeaa osaamista hankkien ja sidosryhmien välistä kumppanuutta vaalien voidaan saada aikaiseksi toimivaa. Toimiva tuote ja hyvin muotoillut, toimittajalle riittävät oikeudet antavat sopimusehdot mahdollistivat Lupapiste-kokonaisuuden tuotteistamisen ja viemisen maailmanmarkkinoille, joilla sillä on tänä päivänä kilpailukykyinen asema. Hankintalain tavoitteet julkisten varojen tehokkaasta käytöstä laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemiseen sekä toimivien markkinoiden ylläpitämiseen onnistuivat Lupapisteen toteutuksessa esimerkillisesti.”

5. Johda koko prosessia

ICT-hankinta alkaa hankintateknisestä näkökulmasta hankintatarpeen tunnistamisesta ja päättyy, kun hankinnan kohteena olevan ratkaisun tai palvelun sopimus päättyy tai se käy muuten tarpeettomaksi. Se ei siis tarkoita pelkästään kilpailutusvaihetta ja sen valmistelua.

Kuvio 6: Polku vaikuttaviin hankintoihin, Sopimuskauden alku, kumppanuuden määritys.

Ketterällä kumppanuudella pitkäaikaista vaikuttavuutta

Vaikka hankinnan onnistuminen voidaan todentaa vasta sopimuskaudella, pohjustetaan onnistumisen edellytykset jo hankinnan valmisteluvaiheessa. Ei riitä, että kilpailutusvaihe saadaan kunnialla maaliin teknisesti ja aikataulussaan, jos hankinta sopimuskaudella epäonnistuu. Mahdollisia kompastuskiviä on useita: budjetti tai aikataulu karkaa käsistä, yhteistyö ei toimi sovitusti, tavoiteltua vaikuttavuutta ei saavuteta tai loppukäyttäjät uupuvat vaikeakäyttöisen järjestelmän aiheuttaman työkuorman vuoksi. Voi myös olla, ettei sopimus mahdollista elinkaaren aikana eteen tulevien kehitystarpeiden toteuttamista tai sopimusaikana joudutaan neuvottelemaan vaatimusten tai sopimusehtojen tulkinnanvaraisuuksista.

Tavoiteltavat hyödyt eivät toteudu vain ICT-ratkaisuja kilpailuttamalla ja käyttöönottamalla. Onnistuminen edellyttää teknisen kehittämisen lisäksi toiminnan, prosessien ja muun toimintaympäristön johtamiseen ja ihmisten osaamiseen panostamista. ICT-hankinnan johtaminen on poikkihallinnollista ja usein eri rooleille hajaantunutta verkostojohtamista. Se kattaa toiminnanjohtamisen sekä ICT-, sopimus- ja palvelujohtamisen niin strategisella, taktisella kuin operatiivisella tasolla koko hankinnan elinkaaren ajan.

Ihmisiäkään ei saa unohtaa. ICT-hankinnan onnistumiselle olennaisia edellytyksiä ovat vuorovaikutustaidot, tiimien ja työn johtaminen, projektijohtaminen, muutosjohtaminen, henkilöstö- ja osaamisen johtaminen, sekä toiminnan ja sen kehityksen johtaminen.

Kuviossa (Kuvio 6: Polku vaikuttaviin hankintoihin, Sopimuskauden alku, kumppanuuden määritys) on havainnollistettu vaihe, jossa hankinnan kumppanuudelle perustuva sopimuskausi käynnistyy.

Koska hankinnan onnistuminen on aina sen toteuttamiseen osallistuvien tahojen yhteistyön summa, kannattaa lähtökohdaksi sopimuskauden johtamisessa ottaa avoimen ja luottamuksellisen kumppanuuden rakentaminen niin toimittajan kuin käyttäjien kanssa. Ketterän kumppanuuden toimintamalli edellyttää kaikilta osapuolilta vastuuta kestävästä ja laadukkaasta lopputuloksesta tavoitellun vaikuttavuuden mahdollistumiseksi. Toimiva yhteistyö edellyttää, että roolit, vastuut, budjetti, aikataulu sekä viestintä ja seuranta- ja muutoksenhallintamekanismit on molemmin puolin sovittu ja niitä kunnioitetaan. Osapuolten päätöksentekovaltuudet ja -prosessit tulee määrittää selkeästi. Olennaista on huolehtia, että hankinnalle määritellyt tavoitteet ovat kaiken toiminnan keskiössä. Muutostarpeiden tai ongelmien kohdalla osapuolten velvollisuutena on yhdessä etsiä tilanteeseen ratkaisuja ja muuttaa tarvittaessa hankinnan suuntaa sovitun muutoshallintaprosessin mukaisesti.

Onnistunut ICT-hankinta edellyttää hankitun ratkaisun käyttäjien huomioimista sekä hankinnan suunnitteluvaiheessa että ratkaisun käyttöönottovaiheessa kuin sen jälkeenkin. Käyttäjiä tulee valmentaa muutokseen sekä kouluttaa ja tukea. Käyttäjien kokemuksia ja ideoita ratkaisun käytöstä ja ratkaisun sekä prosessien kehittämisestä tulee kuunnella ja käydä läpi aktiivisesti. Jos kuulemisesta ja osallistamisesta tingitään esimerkiksi pitkäksi venähtäneen aikataulun vuoksi, saattavat käyttäjät leimata tavoitteet ja tarpeet muuten hyvin täyttävän ratkaisun epäonnistuneeksi. Parhaankaan ICT-ratkaisun hyödyt eivät konkretisoidu, jos käyttäjät eivät suostu sitä käyttämään.

Tutustu näihin:

- KEINO-osaamiskeskus: Hankintojen johtamisen ja kehittämisen tietopaketti. Tietoa mm. hankintojen strategisesta johtamisesta, analysoinnista sekä hankintojen arvioinnista ja mittaamisesta.
- KEINO-osaamiskeskus: Kestävät ja innovatiiviset hankinnat

Hankintayksikkö – muista nämä!

- Täydellinen sopimus yksin ei auta, joten muista sopimuksenmukaisuuden seuranta kilpailutus-vaiheen ja käyttöönoton jälkeenkin.
- Johda myös sopimuskaudella toiminnan muutosta vaikuttavuuden saavuttamiseksi.
- Rakenna sopimuskauden kumppanuutta. Kumppanuuden toimintamallin valinnassa on syytä kuunnella toimittajien ääntä.
- Seuraa tavoitteiden toteutumista ja reagoi poikkeamiin. Muuta rohkeasti kurssia, jos siihen on tarve.

Toimittaja – muista nämä!

- Panosta sopimuskaudellakin hankintayksikön tavoitteiden saavuttamiseen ja tarpeiden täyttämiseen hankintayksikön kumppanina.
- Pyydä hankintayksiköltä ja käyttäjiltä palautetta ja esitä parannusehdotuksia.

CASE: Metsähallituksen asianhallintajärjestelmä

Metsähallituksen hankinnan kohteena oli säädösten ja vaatimusten mukainen, sujuvasti toimiva ja helppokäyttöinen asianhallintaratkaisu, joka toimii karttana digitaalisten tietoaineistojen luo. Ratkaisu hankittiin pilvipalveluna (SaaS). Hankintamenettelynä käytettiin neuvottelumenettelyä.

Hankinnan lähtökohtana oli tiedonhallinnan toimintatapauudistus, jossa jokainen työntekijä osallistuu jatkossa arkistoitavan tiedon tallentamiseen ja käsittelyyn. Metsähallituksen henkilöstö on hyvin heterogeenistä, toimintaa on yli 60 paikkakunnalla ja tehtävät hyvin moninaisia. Organisaatiossa ei ole aina mahdollisuutta työntekijöiden läsnäopastukseen, joten ratkaisun käytettävyyteen kiinnitettiin erityistä huomiota. Henkilöstölle haluttiin mahdollistaa aito ja aktiivinen mahdollisuus olla mukana sekä kilpailutusvaiheessa että sopimuskaudella jokapäiväisen käytön sujuvuuden varmistamiseksi.

Projekti käynnistettiin joulukuussa 2019, jolloin sille asetettiin vetäjä ja projektiryhmä. Ryhmään nimettiin vastuuhenkilöt kaikista liiketoiminnoista sekä asianhallinnasta, tietohallinnosta, lakiasioista ja hankinnasta, minkä lisäksi hyödynnettiin ulkoisen asianhallintakonsultin osaamista. Ohjausryhmänä toimi Metsähallituksen johtoryhmä. Projektin vetäjälle ja projektiryhmälle annettiin hankinnan valmisteluun ja toteutukseen aidosti vastuuta ja työaikaa sekä valtaa tehdä hankintaan liittyviä päätöksiä. Valmisteluun ja kilpailutusprosessin toteutukseen käytettiin aikaa lähes 10 kuukautta. Projektissa noudatettiin Metsähallituksen standardisoitua ICT-projektimallia. Tavoitteet asetettiin ja konkretisoitiin johdon ja eri liiketoimintojen määrittelytyöhön osallistuneiden pienryhmien yhteistyönä.

Hankinnan valmistelua varten toteutettiin kattavat markkinavuoropuhelut keväällä 2020. Koska tavoitteena oli reilu ja avoin hankinta, annettiin jo markkinavuoropuheluiden aikana toimittajille mahdollisimman selkeä kokonaiskuva kohdeympäristöstä, tarpeista ja tavoitteista, erilaisista käyttötilanteista sekä hankinnassa noudatettavista ehdoista. Samalla kerättiin tietoa toimittajien näkemyksistä ja ratkaisumalleista sekä niiden mahdollisista vaikutuksista hankinnan toteuttamiseen. Myös muiden hankintayksiköiden vastaavista tietojärjestelmä- ja tiedonhallintaprojekteista kerättiin kattavasti kokemuksia.

Hankintailmoitus julkaistiin lokakuussa 2020 ja lopullinen tarjouspyyntö maaliskuussa 2021. Neuvotteluja käytiin kahdella etukäteen ohjelmoidulla neuvottelukierroksella, joiden kummankin jälkeen tarjoajille toimitettiin yhteenveto neuvotteluissa esille nousseista kysymyksistä, täsmennysehdotuksista sekä tehdyistä täsmennyksistä. Neuvotteluiden aikana pyrittiin luottamukselliseen ja avoimeen dialogiin sekä aitoon tahtoon ymmärtää seikkoja, jotka voisivat esimerkiksi tarjoajien näkökulmasta estää tarjouksen jättämisen tai heikentää lopputuloksen laatua suhteessa tavoitteisiin. Lopullisen tarjouspyynnön vertailukriteereinä olivat hinta 20 %, pisteytettävät ominaisuudet 40 % sekä käytettävyys 40 %. Käytettävyyden arvioinnissa tulevia käyttäjiä edustava ryhmä arvioi tarjottavia ratkaisuja ennalta kuvattujen keskeisten käyttötapausten ja arviointikriteerien mukaisesti. Käytettävyyden arvioinnilla oli iso merkitys voittaneen tarjouksen valinnassa.

Hankinnan keskeisiksi onnistumistekijöiksi tunnistettiin hankintayksikön ja tarjoajien näkökulmista:

1. selkeät tavoitteet
2. henkilöstön ja johdon sitoutuminen sekä aktiivinen osallistuminen
3. realistiset aikataulut
4. riittävät ja asiantuntevat valmistelu- ja hankintavaiheen resurssit
5. selkeät roolit ja tehtävät
6. avoin, aktiivinen, rehellinen, yhteistyöhaluinen ja jatkuva vuorovaikutus sisäisesti ja tarjoajien kanssa, sekä
7. napakasti johdettu ketterä ja iteratiivinen työskentelymalli.

CASE: Työsuojeluhallinnon valvontatietojärjestelmä

Sosiaali- ja terveysministeriön työ- ja tasa-arvo-osaston hankinnan kohteena oli vuonna 2011 käyttöönotetun työsuojeluvalvonnan operatiivisen VERA-valvontatietojärjestelmän ylläpito ja kehittäminen sekä muu osaston tarvitsema ICT-kehitys pienkehityksenä tai projektimuotoisesti. Hankinta toteutettiin dynaamisen hankintajärjestelmän (DPS) sisäisenä kilpailutuksena.

Projekti käynnistettiin joulukuussa 2019. Sille asetettiin vetäjä ja projektiryhmä, johon osallistui työsuojeluvalvonnan ja toiminnan kehittäjiä sekä ICT:n, hankinnan ja lakiasioiden osaajia. Projektiryhmään kuului myös edustajia STM:stä, aluehallintovirastoista sekä Valtioneuvoston kansliasta. Työryhmä raportoi hankinnan edistymisestä työ- ja tasa-arvo-osaston sekä aluehallintovirastojen työsuojelun vastuualueiden johdolle. Valmisteluun ja kilpailutusprosessin toteutukseen varattiin ja käytettiin aikaisemmista hankinnoista opitusti runsaasti aikaa ja asiantuntijoita.

Hankinnan valmistelussa hyödynnettiin Vera-tietojärjestelmän ylläpidon ja kehittämisen hankintaan liittyviä toimiviksi havaittuja määrittely- ja tarjouspyyntöasiakirjoja sekä Työsuojeluvalvonnan toiminnankuvausasiakirjoja, joiden sisältöä päivitettiin ajantasaiseksi. Lisäksi valmisteluvaiheessa toteutettiin hankintatapa-analyysi toimivimman hankintamallin valitsemiseksi. Ennen tarjouspyynnön julkaisua hankinta-asiakirjat julkaistiin DPS:n liittyneiden tarjoajaehdokkaiden kanssa käytävää teknistä vuoropuhelua varten. Tarjouspyyntö julkaistiin lokakuussa 2020. Tarjousten vertailukriteereinä olivat: hinta 40 %, asiantuntijoiden kokemus ja osaaminen 50 % ja esitys toimituksen sisällöstä 10 %.

Hankinnan haasteita olivat muun muassa relevanttien valintakriteerien muodostaminen sekä prosessin seuraamisen vaikeus kiireisimmässä vaiheessa, jolloin työ keskittyi muutamalle valmistelijalle. Saatujen tarjousten vähäinen määrä yllätti, ja sai pohtimaan vanhojen tietojärjestelmien ylläpidon ja kehittämisen kilpailuttamisen mielekkyyttä määräaikaisilla sopimuksilla.

Hankinnan yksi oleellisimmista onnistumistekijöistä oli se, että projektiryhmä oli lähes sama Vera-järjestelmän käyttöönotosta alkaen, ja valtaosa asiantuntijoista oli ollut mukana aikaisemmissa kilpailutuksissa. Lisäksi projektiryhmän neljällä asiantuntijalla oli jo aikaisempaa hankintaosaamista. Hankinnalla oli selkeät tavoitteet ja aikataulusuunnitelma. Hankintatavan analysointiin ja tarjouspyyntöasiakirjojen päivittämiseen varattiin riittävästi aikaa.

Lue lisää: Työsuojeluhallinnon Vera tietojärjestelmän hankinta 2021 – työryhmä (STM071:00/2020)

Loppusanat

Toivomme yhteistyöprojektin työryhmässä, että pelikirjaan kootut ratkaisut ovat avuksi ICT-hankintaprosessin haasteissa. Projektin myötä on käynyt selväksi, että julkisten ICT-hankintojen jatkokehittämiselle on tarvetta. Mahdollisia kehittämiskohteita ovat esimerkiksi parhaiden käytäntöjen jakaminen, erityyppisten ICT-hankintojen ohjeistuksen parantaminen ja yhteiset sopimuskäytännöt.

Loppusanat

Haluamme kiittää kaikkia ICT-hankintojen yhteistyöprojektissa mukana olleita hankintayksiköiden, markkinatoimijoiden ja sidosryhmien edustajia. Yhteistyöprojektissa saavutettiin asetettu tavoite, jonka mukaisesti tunnistettiin keskeisiä julkisten ICT-hankintojen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Työpajoissa havaittiin, että haasteita sisältyy kaikkiin ICT-hankinnan vaiheisiin. Havaintojen pohjalta lähdettiin toteuttamaan tämän pelikirjan sisältöä, ja päädyttiin kuvaamaan esille nousseita keskeisimpiä haasteita ja ratkaisuja hankinnan eri vaiheissa. ICT-hankinnan onnistuminen kiteytyy siihen, että ratkaisun avaimia on tunnistettavissa kaikissa hankintasopimuksen ja hankitun ratkaisun elinkaaren vaiheissa, ei ainoastaan kilpailutuksen valmistelun vaiheissa. Pelikirjassa hankintaprosessi kuvataan polkuna, jonka käännekohdissa hankintayksikön suositellaan pysähtyvän, analysoivan tilannetta sekä tarvittaessa vaihtavan suuntaa.

Hankinnan alkuvaiheessa on tärkeää luoda selkeä kuva siitä, mitä hankinnalla halutaan saada aikaan. Samoin on tärkeää kuvata hankinnan kohdeympäristö huolellisesti. Hankintayksiköiden ja tarjoajien välinen vuoropuhelu ja siten parhaan kyvykkyyden varmistaminen tukevat hankintaan vaikuttavien eri tekijöiden kokonaisuuden hallintaa. Vuoropuhelulta odotetaan yhä enemmän ennakoivuutta ja monipuolisuutta nopeasti muuttuvassa toiminta- ja markkinaympäristössä. Onnistunut hankinta peilautuu suhteessa kriteereihin, joita ovat tavoitteet, arvontuotto ja kustannustehokkuus. Palaute ja onnistumisen arviointi vievät hankintojen kehittämistä eteenpäin. Hyvin johdettu ja toteutettu prosessi varmistaa osaltaan hankinnan onnistumisen. Lisäksi se luo pitkäaikaista vaikuttavuutta sekä hyvää kumppanuutta ja luottamusta sopimusosapuolten välillä.

Hankinta-Suomi jatkaa julkisten ICT-hankintojen kehittämistä yhdessä sidosryhmien kanssa. Jatkotyössä on tarkoitus pureutua yhteistyöprojektissa esiin nousseisiin kysymyksiin.

Pelikirjan laatimiseen ovat osallistuneet Tarja Sinivuori-Boldt, Eija Riikonen ja Olli-Juhani Piri valtiovarainministeriöstä, Katariina Huikko ja Olli Jylhä Kuntaliitosta sekä Outi Tarvainen ja Jussi Pyykkönen PTCServices Oy:stä.

Hankintayksikön muistilista

1. Kirkasta tavoitteet

- ◯ Huomioi vaikuttavuuden määrittämisessä sekä ulkoiset että sisäiset tekijät: mitä halutaan ja voidaan saada aikaiseksi?
- ◯ Ole aktiivinen organisaatiosi ulkopuolisissa verkostoissa. Selvitä, mitä tavoitteita muut hankintayksiköt ovat saavuttaneet hankkiessaan organisaatiosi tarpeita vastaavan ratkaisun.
- ◯ Huomioi tavoitteiden määrittämisessä hankintayksikön sisäisten toimijoiden odotukset ja tarpeet. Hyödynnä esim. palvelumuotoilun menetelmiä yhteisen käsityksen ja tavoitteiden sanoittamiseksi.

2. Hyödynnä vuoropuhelun mahdollisuudet

- ◯ Määrittele tavoitteet siten, että hankintaprosessissa voidaan keskittyä niihin ratkaisumalleihin, jotka vastaavat parhaiten hankintayksikön tarpeita ja niihin toimittajiin, joilla on mahdollisuus tuottaa haluttuja vaikutuksia.
- ◯ Kerro avoimesti tulevista hankinnoista, niiden alustavista aikatauluista sekä hankintojen ja muun kehittämisen keskinäisistä riippuvuuksista.
- ◯ Käy toimittajien kanssa aktiivista vuoropuhelua valmistelun eri vaiheissa ja erilaisia keinoja hyödyntäen.
- ◯ Kiinnitä erityistä huomiota toimittajien ratkaisu- ja liiketoimintamalleihin sekä mahdollisiin globaaleihin vakiosopimusehtoihin, joista toimittajalla ei ole mahdollisuutta joustaa asiakaskohtaisesti.
- ◯ Muista hankintalain markkinakartoituksen toteuttamiselle asettamat ohjeet ja reunaehdot.
- ◯ Osallista markkinavuoropuheluihin toiminnan ICT:n, hankinnan ja juridiikan asiantuntijoita.
- ◯ Palastele vuoropuheluja teemakohtaisesti ja iteroi tarvittaessa.
- ◯ Vastaa markkinavuoropuhelun toimittajilta saatuun palautteeseen.

3. Kuvaa kohdeympäristö

- ◯ Vaikuttavuutta ei voi rakentaa tyhjiössä.
- ◯ Kaikki ICT-ratkaisut ovat osa laajempaa toimintaympäristöä, jota ei pysty huomioimaan ilman ajantasaista toimintaympäristön kuvausta.
- ◯ Tunnista ja kuvaa vähintään hankinnan kohteeseen liittyvät prosessit, tiedot ja tietovirrat, hyödynnettävät rajapinnat, toiminnalliset ja tekniset riippuvuudet sekä hankinnassa huomioon otettavat arkkitehtuuriperiaatteet ja -linjaukset.

4. Mahdollista parhaiden ratkaisujen tarjoaminen

- ◯ Huomioi hankinnan kohteen määrittelyssä tavoitteet ja toiminnalliset tarpeet, toimintaympäristön kuvaamisen vaatimus, asetettujen vaatimusten kohtuullisuus sekä tarjottujen ratkaisujen potentiaali täyttää määritellyt tarpeet ja vaatimukset.
- ◯ Käytä hyödyksi markkinavuoropuhelun mahdollisuudet vielä ennen hankintailmoituksen julkaisemista.

5. Johda koko prosessia

- ◯ Täydellinen sopimus yksin ei auta, joten muista sopimuksenmukaisuuden seuranta kilpailutusvaiheen ja käyttöönoton jälkeenkin.
- ◯ Rakenna sopimuskauden kumppanuutta. Kumppanuuden toimintamallin valinnassa on syytä kuunnella toimittajien ääntä.
- ◯ Johda myös sopimuskaudella toiminnan muutosta vaikuttavuuden saavuttamiseksi.
- ◯ Seuraa tavoitteiden toteutumista ja reagoi poikkeamiin. Muuta rohkeasti kurssia, jos siihen on tarve.

Tarjoajan muistilista

1. Kirkasta tavoitteet

- ◯ Pyydä hankintayksiköltä mahdollisuutta vuoropuheluun. Esitä konkreettisia esimerkkejä siitä, millaista vaikuttavuutta on tuotettu muille asiakkaille organisaatiosi ratkaisumallilla sekä millaisia keinoja ratkaisumalli mahdollistaa vaikuttavuuden mittaamiseen ja raportointiin.
- ◯ Auta hankintayksikköä täsmentämään tarpeitaan ja tavoitteitaan kysymyksin ja esimerkein.

2. Hyödynnä vuoropuhelun mahdollisuudet

- ◯ Markkinavuoropuhelu on parhaimmillaan monivaiheinen dialogi.
- ◯ Käytä vuoropuheluun osallistumiseen riittävästi aikaa ja osaamista.
- ◯ Tarjoa ratkaisuehdotuksia hankintayksikön esittämien tavoitteiden näkökulmasta.
- ◯ Auta hankintayksikköä esim. tavoitteiden, tarpeiden, kuvausten ja kriteerien selkiyttämisessä kysymysten ja esimerkkien avulla.
- ◯ Vastaa rehellisesti hankintayksikön esittämiin kysymyksiin.
- ◯ Kerro konkreettisia esimerkkejä vastaavista tarjotuista ratkaisumalleista.
- ◯ Anna hankintayksikölle palautetta vuoropuhelusta ja materiaalista. Tässä on oikea hetki vaikuttaa!
- ◯ Muista, että hankintayksikön kanssa käytävää dialogia koskevat hankintalain asettamat ohjeet ja reunaehdot.

3. Kuvaa kohdeympäristö

- ◯ Esitä hankintayksikölle kysymyksiä toimintaympäristöstä, linjauksista ja periaatteista jo markkinavuoropuhelun aikana.
- ◯ Kerro selkeästi, mitä tietoja tarvitset laadukkaan tarjouksen laatimiseksi. Kannusta kuvaamiseen konkreettisin esimerkein.

4. Mahdollista parhaiden ratkaisujen tarjoaminen

- ◯ Ole utelias ja kiinnostunut. Voi olla, että pystyt tarjoamaan parhaan ratkaisun määritettyyn tarpeeseen.
- ◯ Pyydä hankintayksiköltä teknisen vuoropuhelun mahdollisuutta tarjouspyyntömateriaalille ennen hankintailmoituksen julkaisua. Anna vuoropuhelussa perusteltuja korjausehdotuksia laadukkaan tarjouksen jättämisen mahdollistumiseksi.

5. Johda koko prosessia

- ◯ Panosta sopimuskaudellakin hankintayksikön tavoitteiden saavuttamiseen ja tarpeiden täyttämiseen hankintayksikön kumppanina.
- ◯ Pyydä hankintayksiköltä ja käyttäjiltä palautetta ja esitä parannusehdotuksia.

Sanasto

Avoin data (Open data) = digitaalisessa muodossa olevaa tietoa, joka on kenen tahansa vapaasti käytettävissä.

Ennakoitu arvo = hankintamenettelyn alkamiskohdan arvoon perustuva suurin sopimuskaudella toimittajalle maksettava kokonaiskorvaus. Arvon laskennassa on otettava huomioon hankinnan mahdolliset vaihtoehtoiset toteuttamistavat, hankintasopimukseen sisältyvät lisähankinta- ja pidennysehdot sekä ehdokkaille tai tarjoajille mahdollisesti hankintamenettelyn aikana maksettavat palkkiot tai maksut.

ICT = tieto- ja viestintätekniset (engl. Information and Communication Technology) ratkaisut ja palvelut, joihin kuuluvat kaikki niiden toteuttamaan automatisoituun tietojenkäsittelyyn tarvittavat sovellukset, tietovarannot, rajapinnat, tietoliikenneratkaisut, käyttöliittymät, lisenssit ja muut välineet tai palvelut.

Integraatio = tietotekninen ratkaisu, joka mahdollistaa tiedon välittämisen sovellusten välillä.

Kokonaisarkkitehtuuri (engl. Enterprise Architecture, EA) = tapa tunnistaa, jäsentää, suunnitella ja kuvata toiminnan, prosessien ja palvelujen, tietojen, tietojärjestelmien ja niiden tuottamien palvelujen muodostaman kokonaisuuden rakenneosat ja niiden väliset riippuvuudet.

Modulaarinen = itsenäisistä osista koostuva. Modulaarisessa ICT-ratkaisussa kukin moduuli toteuttavat oman määritellyn osuutensa kokonaisuuden tietojenkäsittelyssä ja moduulit yhdistyvät toisiinsa rajapintojen kautta.

Palvelumuotoilu (engl. Service Design) = palvelujen ja toimintaprosessien kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmiä hyödyntäen. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on suunnittelu siten, että palvelu tai toimintaprosessi vastaa sekä käyttäjien että liiketoiminnallisia tavoitteita.

Rajapinta (engl. Interface) = tekninen määritelmä, jonka perusteella sovellukset voivat kommunikoida ja välittää tietoa keskenään. Integraatiot toteutetaan rajapintojen avulla. Kutsutaan myös nimellä API (Applicaton Programming Interface).

Tekninen vuoropuhelu (engl. Technical Dialogue) = markkinavuoropuhelun muoto, jossa hankintayksikkö pyrkii saamaan tietoa hankinnan kohteeseen ja toteuttamiseen liittyvistä teknisistä yksityiskohdista, vaatimuksista, valintakriteereistä ja sopimusehdoista tarjouspyynnön hiomiseksi julkaisukelpoiseksi tai soveltuvimman hankintamenettelyn valitsemiseksi. Usein synonyymi termille tietopyyntö.

Tietopyyntö (engl. Request of Information, RFI) = hankintayksikön toimittajille lähettämä, yleensä kirjallinen, pyyntö antaa tietoa tarjolla olevista tuotteista tai palveluista hankintayksikön esittämien kysymysten avulla. Usein synonyymi termille tekninen vuoropuhelu.

Tietosuoja (engl. Data Protection) = henkilötietojen suojaaminen asiattomalta käytöltä.

Tietoturva (engl. Information Security) = toimintamallit ja tekniset toimenpiteet tiedon saatavuuden, luotattavuuden ja muuttumattomuuden sekä luottamuksellisen käsittelyn varmistamiseksi.

Toimintaprosessi = joukko toisiinsa liittyviä tehtäviä ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja (esim. ihmiset, sovellukset, tieto) tietyn määritellyn lopputuloksen saavuttamiseksi.

Yhteentoimivuus (engl. Interoperability) = periaatteet ja tekniset ratkaisut, joilla tietoa voidaan hyödyntää ja vaihtaa eri sovellusten välillä ilman, että tiedon alkuperäinen merkitys muuttuu.

TIEDOLLA
JOHTAMINEN
VASTUULLISUUS
KESTÄVÄ KEHITYS
OSAAMISEN KEHITTÄMINEN
YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS
TYÖLLISYYS
YMPÄRISTÖ
STRATEGISUUS
INNOVATIIVISUUS
Julkisten hankintojen strategia
HANKINTA-SUOMI
Valtio
Hyvinvointi-alueet
Yritykset
Seurakunnat
Kunnat
Kuntayhtymät
Asiantuntija-organisaatiot