

HANKINTA-SUOMI-TOIMENPIDEOHJELMA

# Johdon hankintanäkymän pilotointi



VALTIOVARAINMINISTERIÖ  
FINANSMINISTERIET

KUNTA-  
LIITTO

Kommun-  
förbundet

# Sisältö

- 0 1** Hankinta-Suomen Strateginen johtaminen -teemaryhmä
- 0 2** Johdon Hankintänäkymä -pilotin tavoitteet ja prosessi
- 0 3** Pilottitoteutuksen datalähteet ja sisältö
- 0 4** Keskeiset löydökset pilotoinnista
- 0 5** Yhteenveto & johtopäätökset

01

---

# Hankinta-Suomen Strateginen johtaminen -teemaryhmä

# Hankintojen strategisen johtamisen kehittäminen Suomessa

Hankinta-Suomen strategisen johtamisen teemaryhmän tavoitteena on tukea hankintayksiköjä johtamaan hankintojaan strategisena toimintona ja hyödyntämään hankintoihin liittyvä potentiaali strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Julkisiin hankintoihin käytettävä euromääräinen volyymi on kansantaloudellisesti merkittävä. Siksi hankintoja tulee johtaa organisaatioissa strategisena toimintona. Kun on tunnistettu se, mikä vaikuttavuuspotentiaali julkisilla hankintakokonaisuuksilla on, voidaan tämä potentiaali suunnata organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamiseen. Organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista seurataan ja mitataan säännöllisesti.



## TAVOITTEET

- Hankintayksiköt tunnistavat strategisesti merkittävimmät hankintakokonaisuudet ja edistävät strategisten tavoitteidensa saavuttamista hankintojen avulla
- Hankintoja johdetaan ammattimaisesti koko elinkaaren ajan sekä kansallisesti että hankintayksikötasolla
- Hankinnoissa varaudutaan riittävällä tavalla normaaliolojen häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin
- Hankinnat ovat osa organisaatioiden tulos- ja omistajaohjausta



02

---

# Johdon hankintanäkymä -pilotin tavoitteet ja prosessi

# Johdon hankintanäkymä

Tämän raportin sisältö koskee Hankinta-Suomen Strateginen johtaminen -teemaryhmän käynnistämää Johdon hankintanäkymä -kehityshanketta.

Kehityshankkeen tavoitteena on ollut edistää **kansallisen julkisten hankintojen strategian** tahtotilaa:

*”Johdamme hankintoja strategisena toimintona ja hyödynnämme hankintojen potentiaalin tavoitteidemme saavuttamisessa”.*



## Johdon hankintanäkymä edistää hankintojen johtamista

Johdon hankintanäkymän tavoitteena on tarjota kokonaiskuva organisaation hankinnoista sekä hankintoihin liittyvät keskeiset tunnusluvut organisaation **ylimmän johdon** käyttöön.

Johdon näkymän kohderyhmänä on ***hankintojen ohjauksesta vastaavat johtoryhmän jäsenet.***



## JOHDON HANKINTANÄKYMÄ

- tuo esille hankintojen euromääräisen merkityksen
- tuo esille miten hankinnat tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista
- tuo esille hankintojen vaikutuksia
- tukee kokonais kuvan saamista hankinnoista, säännöllistä seuranta, poikkeamiin reagoimista ja strategisten päätösten tekemistä toiminnan johtamisessa

## Pilotin tavoitteet

1. Kirkastetaan ylimmälle johdolle olennaista tietosisältöä
2. Lisätään ymmärrystä, miten johdolle olennaista tietosisältöä voidaan hyödyntää hankintojen johtamisessa

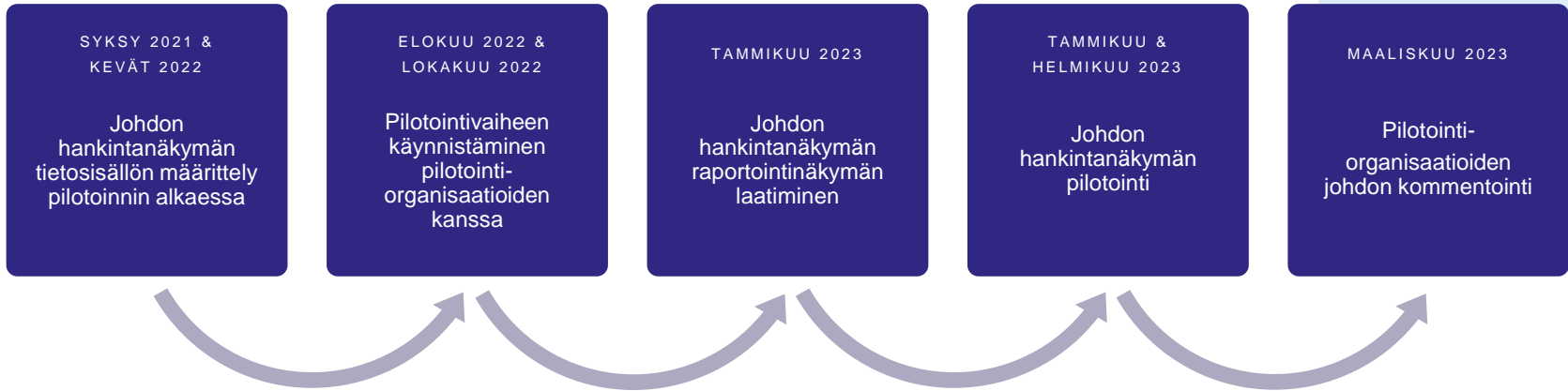


## PILOTISSA VASTATAAN SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN:

- Mitkä ovat keskeiset hankintojen tunnusluvut, joita johdon kannattaa seurata?
- Miten tietoa hyödynnetään hankintojen strategisessa johtamisessa?



# Johdon hankintanäkymän pilotointiprosessi



# Pilottiin osallistuneet organisaatiot



Sisäministeriö  
Inrikesministeriet

RIIHIMÄKI

BUSINESS  
FINLAND



HSY



GTK

J•ENSUU



03

---

# Pilottitoteutuksen datalähteet ja sisältö

# Pilotin datalähteet ja mittarit

## HANKINTAILMOITUS- TIETO



- *Valmisteilla ja meneillään olevat hankinnat*
- *Innovaatioita, sosiaalista ja ekologista kestävyyttä edistävät hankinnat*

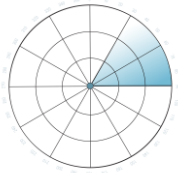
## OSTOLASKUT



SYKE

- *Hankintojen kokonaisvolyymi ja vertailu edellisvuoteen*
- *Hankinnat kategorioittain (Hanselin kategorisointimalli)*
- *Top 10 toimittajat ja toimittajien 80/20-pareto*
- *Laskennallinen hiilijalanjälki (SYKE:n laskentamalli)*

## HANKINTATUTKA



- *Hankintojen maturiteetti*

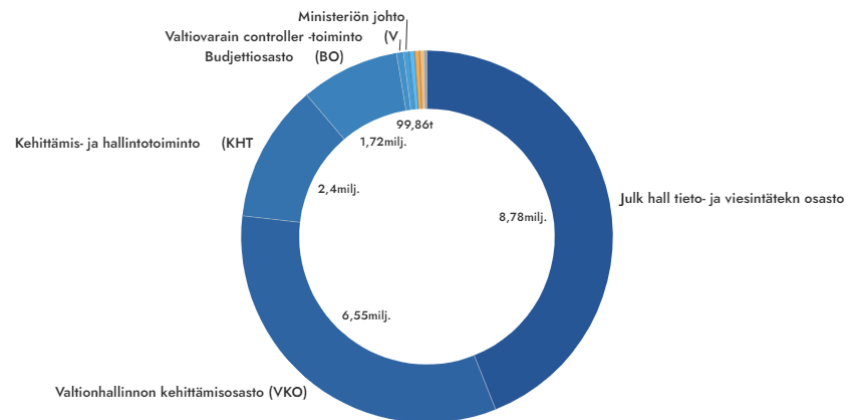


# Esimerkit johdon hankintanäkymän sisällöstä

## STRATEGISIA TAVOITTEITA EDISTÄVIEN HANKINTOJEN OSUUS

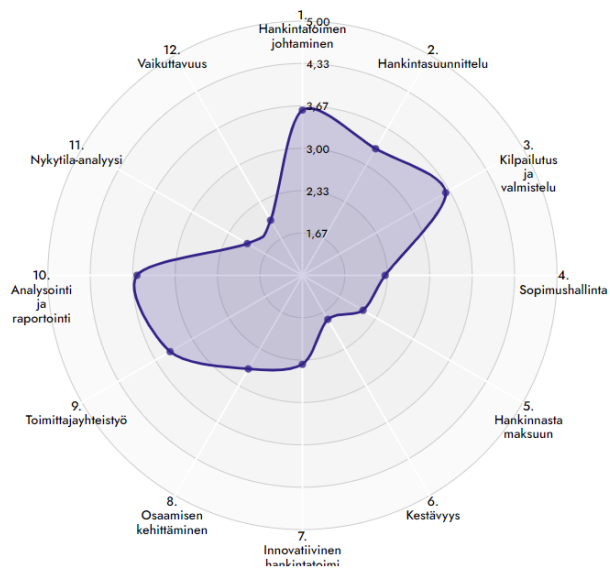


## HANKINTAMENOT YKSIKÖITTÄIN

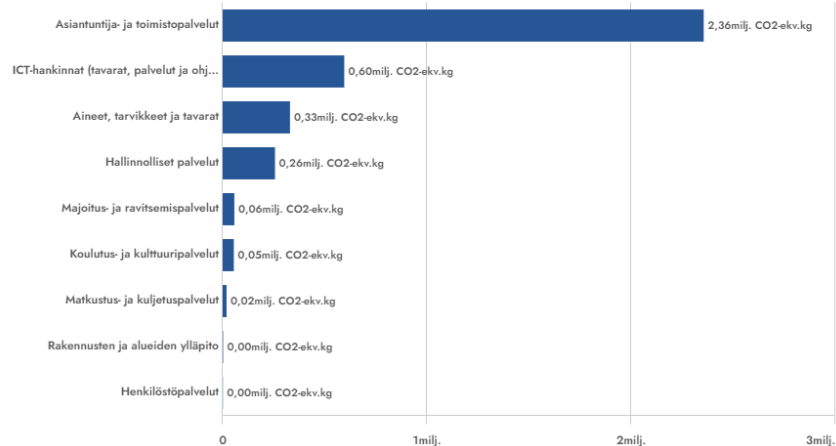


# Esimerkit johdon hankintanäkymän sisällöstä

## HANKINTATOIMEN KYPYSYYSASTE



## HIILIJALANJÄLKI KATEGORIOITTAIN



# Mistä hankintanäkymä löytyy

- Löydät Johdon hankintanäkymän Hanselin verkkopalvelusta osoitteesta [www.hansel.fi](http://www.hansel.fi)
  - Sivun oikeassa ylälaudassa Oma Hansel
- Vaatii kirjautumisen
- Voit tarkastella vain oman organisaatiosi tietoja
- Automaattisesti käytettävissä valtionhallinnon kirjanpitoyksiköillä todellisilla luvuilla
  - On näkyvissä myös Hanselin asiakkaille, jotka ovat toimittaneet Hanselille ostolaskuaineiston

Oma Hansel

QB

Oma Hansel -sivu  
Raportointipalvelu  
Vaihda toimittajaorganisaatio  
Liittymistiedot  
Tee liittymisilmoitus  
Omien tietojen hallinta  
Asiakkaiden hankintasopimukset  
Hankintatutka

PIKALINKIT

Kisa-apuri  
Hankintapulssi  
**Johdon hankintanäkymä - Demo**  
Valtion hankintadatapalvelu  
Vanha Ajoneuvopalvelu  
Tilausajopalvelu  
Muuttokuljetuspalvelu 2.0  
Hanki-palvelu

04

---

# Keskeiset löydökset pilotoinnista



TIEDONTARVE  
HANKINTOJEN  
KUNJAMISEN

DATAA TUKEVA  
OSOITTAMINEN

ENNAKOINTI  
KÄYTTÖN  
AVULLA

*“Hankinnat ovat edelleen hyödyntämätön työkalu monessa organisaatiossa. Hankitaan se, mitä tarvitaan, muttei hyödynnetä hankintojen koko potentiaalia.”*

– PILOTOINTIIN OSALLISTUNUT ORGANISAATIO

# Ylin johto tarvitsee tietoa hankinnoista voidakseen:

- määrittää hankintojen strategiset tavoitteet
- määrittää organisaatiolle soveltuvan hankintojen strategisen johtamisen toimintamallin
- arvioida strategisella tasolla, mitä ulkoista resurssia organisaatio tarvitsee menestyäkseen markkinoilla
- antaa tarvittavan ohjauksen ja resurssit hankintojen toteuttamiselle
- seurata edistymistä ja saavutettuja tavoitteita
- käynnistää tarvittavat kehittämistoimenpiteet



## Strategisesti relevantit hankintoja koskevat mittarit sekä datan hyödyntämisen tavat vaihtelevat organisaatiokohtaisesti

Pilotilla tavoiteltiin perusnäkömää erilaisten hankintayksiköiden käyttöön. Pilottiin osallistuneet organisaatiot ovat kooltaan, toimialoiltaan ja käytännöiltään erilaisia, joten yksittäisten mittareiden tärkeys saattoi vaihdella pilottiorganisaatioiden välillä. Myös ylimmän johdon rooli ja tehtävät organisaatiossa vaikutti datatarpeisiin.

Samalla monet johdon seurannan kohteet ovat enemmän tai vähemmän universaaleja, mikä siten mahdollistaa datan vertailun muiden samantyyppisten toimijoiden kesken. Vertailemalla lukuja esim. lähialueen kuntien välillä pystytään huomaamaan eroja ja onnistumisia, joista voi oppia ja joita voi ottaa jatkossa paremmin huomioon omien hankintojen ja hankintatoimen kehittämisessä.

### MERKITTÄVIMMÄT EROT JOHDON HANKINTATIEDON TARPEIDEN VÄLILLÄ



#### Strategisten painopisteiden erot

Omia strategisia painopisteitä tuetaan tehdyillä hankinnoilla, ja tämän onnistumista halutaan seurata.



#### Johdon roolien erot ja dataan porautumisen tarve

Osassa organisaatioita ylimmän johdon edustajilla saattaa olla samanaikaisesti myös operatiivista vastuuta hankinnoista, mikä vaikuttaa henkilötasolla tarvittavan tiedon tarkkuustasoon ja analysoitavuuteen.

# Tunnistettuja mahdollisuuksia hankintoja koskevan tiedon hyödyntämiseen ylimmälle johdolle

## KANSALLISEN NÄKÖKULMAN HUOMIOIMINEN

- Hankintoja koskevan tiedon kytkeä laajempaan kansallisen julkisten hankintojen strategian viitekehykseen.

## VERTAILUN MAHDOLLISTAMINEN JA TOIMINTOJEN BENCHMARKAUS

- Vertailu kansalliseen keskiarvoon sekä benchmarkaus haluttuihin organisaatioihin
- Vertailu omiin edellisvuosien lukuihin, joiden avulla nähdään trendejä ja kehityssuuntaa
- Oman hankintatoimen arviointi, parannusmahdollisuuksien identifiointi sekä nopea reagointi potentiaaliin haasteisiin

## HANKINTOJEN KYTKENTÄ ORGANISAATION STRATEGISIIN TAVOITTEISIIN, ARVOIHIN JA VISIOON

- Omien strategisten tavoitteiden tukeminen ja niiden seurannan mahdollistaminen, esim. miten hyvin hankintojen kautta onnistutaan tavoitteessa tukea pieniä ja keskisuuria yrityksiä.

## OMAN HANKINTAPROSESSIN TOIMIVUUDEN ANALYSOINNIN MAHDOLLISTAMINEN

- Omien prosessien analysoiminen sekä mahdollisten ongelmien ja toimijoita ulossulkevien aspektien tunnistaminen omassa hankintaprosessissa.
- Hankinnoissa onnistuminen markkinaoikeudellisesta näkökulmasta

## Ylimmällä johdolla tulee olla työkalut ja tuki lukea ja analysoida dataa oikein

Ylimmän johdon tarpeisiin koottu tieto tulee olla esitetty sopivan karkealla tasolla nopean kokonaisnäkömön muodostamiselle. Tämän ohella johdolla saattaa olla tarve datan tarkempaan analysointiin toiminnan johtamista ja päätöksentekoa varten, joka puolestaan edellyttää mahdollisuutta myös porautua dataan sekä tarkastella miten data on muodostettu.

Datan sisältö, tulkinta ja merkityksellisyys oman organisaation kannalta voivat vaatia keskustelua organisaation sisällä, esimerkiksi hankintojen parissa tiiviisti työskentelevän hankintatoimen päällikön kanssa. Tämä edesauttaa syy-seuraussuhteiden oikea-aikaisen analysoinnin ja luo samalla edellytykset strategiseen päätöksentekoon hankintoihin liittyen.

*“Pitää muistaa miettiä myös hankinnan vastuullista kädenjälkeä eikä vain jalanjälkeä, eli mitä hankinnalla saadaan aikaiseksi eikä vain sitä, mitä on hankittu. Se, mitä hankinnalla saadaan aikaiseksi on meidän käsissä ja siihen me voidaan vaikuttaa. Sillä se vaikutus voidaan tehdä, ei sillä, että jätetään hankkimatta.”*

– PILOTOINTIIN OSALLISTUNUT ORGANISAATIO

# Keinoja ylimmän johdon tukemiseksi hankintatiedon hyödyntämisessä

## KONKREETTISTEN MITTARITIEOJEN TARJOAMINEN

- Selkeä data, joka olisi mahdollisimman intuitiivisesti hyödynnettävissä
- Pidemmän aikavälin trendit

## ERI TASOISEN TIEDONTARPEEN HUOMIOIMINEN

- Strategisen tason mittaritietoa hankinnoista (ylimmälle johdolle relevantein näkyvä)
- Mahdollisuus porautua syvemmälle tietoon operatiivisesta näkökulmasta
- Raporttien sisällöllinen räätälöintimahdollisuus omaan tarpeeseen sopivaksi

## JOHDON NÄKYMÄN MUOKATTAVUUS OMIEN PREFERENSSIEN MUKAISEKSI

- Kehitystrendien ajanjaksojen muokkaaminen oman organisaation kannalta sopivaksi
- Graafisten näkymien muotoilumahdollisuus (esim väritys) omien mieltymysten mukaisesti
- Visualisointiasteen muokkaaminen omiin preferensseihin sopivaksi, (jotta dataa pystyy halutessaan tarkastelemaan myös lukuina).

## Muita huomioita hankintatiedon hyödyntämisessä

DATAN PÄIVITYSFREKVENSSIN ON OLTAVA RIITTÄVÄN TIIVIS TIEDON RELEVANSSIN VARMISTAMISEKSI

- Datan jatkuva päivittyminen vuoden mittaan on olennaista ajantasaisen seurantatiedon saamiseksi, joka mahdollistaa oikea-aikaisen reagoinnin eikä ole ainoastaan peili menneisyyteen.

ON TÄRKEÄ YMMÄRTÄÄ NÄKYMÄÄN TUOTAVAN DATAN RAJA-ARVOT SEKÄ SE, MITÄ JÄÄ NÄKYMÄN ULKOPUOLELLE

- Dashboard pohjautuu pitkälti automaattisesti saatavaan dataan, joten tiedon analysoinnissa on huomioitava, mistä luvut on koostettu ja mitä jää lukujen ulkopuolelle. Esimerkiksi tarjousten lukumäärä käsittää vain EU-hankinnat eli ei sisällä kansallisia hankintoja tai pienhankintoja.

DASHBOARDIN TIETOJEN YHDISTÄMINEN MUUHUN ORGANISAATION TIETOO

- Organisaatiolla on todennäköisesti muita tietoja, esimerkiksi hankintoihin liittyviä tavoitteita, joita vasten dashboardin lukuja verrataan. Dashboardin tietoja analysoitaessa on tärkeää huomoida kaikki tieto, mitä organisaatiolla on käytettävissä.

LÄHTÖDATAN LAATU ON HUOMIOITAVA ANALYSOINNISSA

- Osa dashboardiin kerätyistä tiedoista pohjautuu Hilma-ilmoituksiin, joita hankintayksiköt itse täyttävät omaan tulkintaansa ja itsearviointiinsa pohjautuen.



## Julkisten hankintojen ennakointi strategisesta näkökulmasta

Nykytilanteen ja menneisyyden tarkastelu sekä nykydatan analysointi on tärkeää myös tulevaisuuden ennakoinnin ja suunnittelun kannalta. Siihen tarvitaan kuitenkin myös lukuja syventävää tietoa sekä tietoa oman toimialan, omien prosessien ja markkinan muutoksista.

Tällä hetkellä tiedon hakeminen tulevasta on pitkälti manuaalista työtä, jossa esim markkina-analyysiä ja hankintasuunnitelmia käydään läpi sitä mukaa kun niitä tehdään ja julkaistaan eri foorumeissa. Koottuna tietoa ei ole tällä hetkellä saatavilla. Myös tiedon hajautuminen organisaation sisällä, tai tiedon osittainen löytymättömyys julkisista lähteistä (esim turvallisuusvirastojen osalta) tuo sen koontiin ja analysointiin omat lisähaasteensa.

Johdon hankintänäkymän pilotti sisältää nykyisellään dataa sellaisista tietolähteistä, jotka se saa pitkälti automaattisesti. Olisi suositeltavaa, että johdon dashboardin jatkokehityksessä selvitetäisiin, miten hankintänäkymässä olevaa dataa olisi mahdollista rikastuttaa muulla datalla hankintojen johtamisen ennakointia varten.

*“Strategisen tason ennakointitieto on välttämätön vaikuttavan hankintatoiminnon toteuttamiselle. Mutta ennakointi on hyvin hankalaa, joten mitä paremmin kokonaisnäkymää pystytään käyttämään niin sitä parempi.”*

– PILOTOINTIIN OSALLISTUNUT ORGANISAATIO





# Julkisten hankintojen ennakointi muodostuu seuraavista aihealueista

## MAAILMAN TAPAHTUMAT

- Hankintoihin vaikuttavat suorasti tai epäsuorasti tekijät, kuten turvapaikkakriisi, sodat, luonnonmullistukset, sekä kauppapolitiikka ja mahdolliset hankintoihin vaikuttavat pakotteet

## OMAN TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET

- Markkinatilanteen muutosten seuraaminen, kuten vaihtoehtoisten uusien toimittajien, tai markkinoilta poistumassa olevien toimittajien, tunnistaminen
- Oman toimialan muutokset ja kehityssuunnat
- Määrärahojen kehittyminen
- Säädösten, määräysten ja ohjeiden, järjestelmien sekä oikeuskäytäntöjen kehittyminen

## HANKINTATOIMEN TOIMINTATAPOIHIN JA PROSESSEIHIN LIITTYVÄ STRATEGINEN KEHITYS

- Omien strategisten tavoitteiden toteutumisen seuranta sekä tavoitteita koskevat muutokset vaikuttavat siihen, mitä tulevissa hankinnoissa halutaan painottaa ja huomioida.
- Riskienhallinnalla tunnistetaan mitkä ovat omat kriittisimmät toiminnot ja suunnitellaan miten ne varmistetaan jatkossa
- Pystytäänkö tunnistamaan toimijoita, joiden kanssa tiettyjä hankintoja voisi suorittaa yhteishankintoina kustannustehokkaammin

## SOPIMUSTEN HALLINTA JA TUOTTAJIEN ARVIOINTI

- Ennakoiva näkökulma sopimusten päättymiseen ja uudelleen kilpailutuksen tarpeeseen
- Toimittajien suoriutumisen seuranta sopimuskaudella, esimerkiksi reklamaatioiden määriin perustuen

05

---

# Yhteenveto & johtopäätökset

# Yhteenveto & johtopäätökset



# YHTEENVETO & JOHTOPÄÄTÖKSET

## YLIN JOHTO TARVITSEE TIETOA HANKINNOISTA

Ylin johto tarvitsee tietoa hankinnoista voidakseen määrittää tavoitteita, tunnistaakseen tarvittavia resursseja, antaakseen ohjausta, seuratakseen edistystä sekä käynnistääkseen tarvittavia kehittämistoimenpiteitä

## YLIN JOHTO ARVOSTAA KOKONAISNÄKYMÄÄ ORGANISAATION HANKINTOIHIN

Ylin johto näkee arvoa ylimmän johdon käyttöön kehittäväälle kokonaiskuvalle, joka tarjoaa näkymän organisaation hankintoihin ja hankintatoimen keskeisiin tunnuslukuihin.

## ORGANISAATION SISÄINEN KESKUSTELU LUVUISTA ON TÄRKEÄÄ

Organisaatiossa on tärkeää käydä keskustelua ylimmälle johdolle olennaisista tiedoista, jotta tunnuslukujen keskinäinen painoarvo hahmottuu ja hankintoja koskevia tietoja hyödynnetään myös käytännössä.



# YHTEENVETO & JOHTOPÄÄTÖKSET

## HANKINTATIEDOLLE ON USEITA STRATEGISIA HYÖDYNTÄMISKOHTEITA

Strategisiin hyödyntämiskohteisiin lukeutuvat mm. hankintojen kytkeminen kansalliseen näkökulmaan, vertailun mahdollistaminen ja toimintojen benchmarkkaus, hankintojen kytkentä organisaation strategiaan, visioon ja arvoihin sekä oman hankintaprosessin toimivuuden analysointi.

## PORAUTUMISMAHDOLLISUUKSIA KAIVATAAN

Johdolla saattaa olla tarve datan tarkempaan analysointiin toiminnan johtamista ja päätöksentekoa varten, joka puolestaan edellyttää mahdollisuutta myös porautua dataan sekä tarkastella miten data on muodostettu.

## JOHDON HANKINTANÄKYMÄ TOIMII HYVÄNÄ LÄHTÖKOHTANA

Pilotoinnissa hyödynnetty Johdon hankintanäkymä -dashboard toimii hyvänä pohjana hankintojen keskeisten tunnuslukujen esille tuomiselle ylimmälle johdolle.



# YHTEENVETO & JOHTOPÄÄTÖKSET

## STRATEGISEN TASON ENNAKOINTITIETO KOETAAN TÄRKEÄNÄ HANKINTOJEN JOHTAMISESSA

Hankintojen strategisen ennakkoinnin mahdollistava tieto voi sisältää tietoa muuan muassa maailman tapahtumista, oman toimintaympäristön muutoksista, hankintatoimen toimintatapoihin ja prosesseihin liittyvästä kehityksestä sekä sopimusten hallinnasta ja tuottajien arvioinnista.

## HANKINTOJA KOSKEVISSA TIETOTARPEISSA ON EROJA ORGANISAATIOIDEN VÄLILLÄ

Organisaation koko, toimiala ja käytänteet sekä ylimmän johdon rooli ja tehtävät vaikuttavat keskeisesti organisaation tietotarpeisiin hankintoihin liittyen.

