

Tarinoita
**hyvistä
hankinnoista
2025**





Esipuhe

Tarinoita hyvistä hankinnoista -julkaisu kokoaa yhteen 9 inspiroivaa kertomusta eri hankintayksiköiden onnistuneista julkisista hankinnoista. tarinat perustuvat **Vuoden 2025 hankintayksikkö -kilpailun** hakemuksiin, joissa korostuvat rohkeat ratkaisut, toimiva markkinavuoropuhelu sekä reilut ja yritysystävälliset hankintakäytännöt. Julkaisun tavoitteena on nostaa esiin konkreettisia esimerkkejä siitä, miten hankinnoilla voidaan samanaikaisesti vahvistaa vaikuttavuutta, laatua ja kilpailua.

Hankintayksiköissä tehdään joka päivä paljon hyviä ja yritysmyönteisiä tekoja, jotka jäävät helposti arjen kiireessä näkymättömiksi. Parhaiden käytäntöjen jakaminen on tärkeää, jotta toimivia ratkaisuja ei tarvitse keksiä aina uudelleen. Tämän ajatuksen pohjalta olemme koonneet esimerkkejä, joiden avulla haluamme kannustaa hankintayksiköitä

kehittämään toimintaansa entistä avoimemmaksi, vaikuttavammaksi ja yritysystävällisemmäksi.

Julkiset hankinnat ovat merkittävä osa yhteiskunnan toimintaa, ja niiden vaikutukset ulottuvat laajalle. Onnistuneet hankinnat voivat edistää paikallista elinkeinoelämää, parantaa palveluiden laatua ja lisätä luottamusta julkisiin toimijoihin. Tässä julkaisussa esittelemme konkreettisia ratkaisuja, jotka osoittavat, että julkiset hankinnat voivat olla samanaikaisesti reiluja, avoimia ja markkinoita hyödyntäviä.

Vuoden hankintayksikkö -kilpailu on osa **Hankinta-Suomi-ohjelmaa**, jonka tavoitteena on vahvistaa julkisten hankintojen laatua, vaikuttavuutta ja taloudellista kestävyttä. Kilpailun käytännön suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavat Elinkeinoelämän keskusliitto ja Suomen Yrittäjät yhdessä muiden Hankin-

ta-Suomen kumppaneiden kanssa. Kilpailu tukee ohjelman tavoitetta lisätä tarjousten määrää ja kehittää hankintoja aidosti toimiviksi markkinoilla.

Haluamme lämpimästi kiittää kaikkia Vuoden 2025 hankintayksikkö -kilpailuun osallistuneita hankintayksiköitä rohkeudesta, avoimuudesta ja jaetuista kokemuksista. Toivomme, että nämä tarinat inspiroivat, tarjoavat uusia oivalluksia ja rohkaisevat kehittämään julkisia hankintoja yhdessä. Askel kerrallaan kohti parempia ja vaikuttavampia ratkaisuja.

*Yhteinen hyvä ei synny tyhjästä
- se pitää hankkia*

Innostavin terveisin Hankinta-Suomi

Oma Hämeen menestysresepti – hankintojen johtamisella elinvoimaa



Kanta-Hämeen hyvinvointialueella eli Oma Hämeessä hankinnat eivät ole irrallisia prosesseja, vaan osa jatkuvaa keskustelua yritysten ja alueen asukkaiden kanssa. Oma Hämeessä hyvän hankinnan taustalla on aina avoin vuoropuhelu ja yhdessä rakennettu ymmärrys.

Hankintatoimi päätti alusta lähtien avata ovet yrityksille jo ennen tarjouspyyntöjä. Valmisteluvaiheen keskustelut, käyttäjäryhmien mukaan ottaminen ja realistiset, vain välttämättömät vaatimukset ovat tehneet osallistumiskynnyksestä matalan. Toimintatapa ottaa erityisesti huomioon pk-yritykset, joille julkinen hankinta voi olla suuri ponnistus. Yritysfoorumit yhdessä Hämeen Yrittäjien kanssa ovat tuoneet saman pöydän ääreen sekä kokeneet toimittajat että ne, jotka vasta etsivät paikkaansa markkinoilla.

Yritysyhteistyö ei kuitenkaan rajoitu kilpailutuksiin. Oma Häme on rakentanut mallin, jossa sopimuksia myös johdetaan systemaattisesti. Sopimuskumppanit on luokiteltu kriittisyyden ja strategisen merkittävyyden perusteella, mikä mahdollistaa oikea-aikaisen, avoimen ja kumppanuutta tukevan vuoropuhelun. Palvelun

ostajat ja johto ovat aktiivisesti mukana tapaamisissa. Hankinnat nähdään yhteisenä strategisena työkaluna, eivät vain hankintayksikön tehtävänä.

Käytännön tasolla Oma Häme on uskaltanut kokeilla uutta. Lääkäripalveluiden dynaaminen hankintajärjestelmä on tuonut markkinoille nopeutta ja joustavuutta sekä laskenut kustannuksia. ICT-hankinta ilman perinteisiä vaatimuksia, mutta selkeän tarpeen ympärille rakennettuna, on mahdollistanut aidon innovoinnin: voittaja sai mandaatin kehittää MVP-ratkaisun yhdessä alueen asiantuntijoiden kanssa. Samalla uusi hankintaohjeistus on kirjannut auki sen selkeän ja puolueettoman tavan, jolla kilpailutuksia johdetaan. Esimerkiksi laadullisen arvioinnin tekijät eivät näe tarjousten hintatietoja.

Arviointi ei jää yhteen hetkeen. Jokainen kilpailutus käydään läpi jälkikäteen, opit jaetaan ja toimintaa kehitetään. Palautetta myös kuunnellaan ja onnistumisia nostetaan. Myönteisen vastaanoton saanut Vuoden palveluntuottaja -tunnustus on yksi tapa vahvistaa yhteistyötä ja arvostusta.

Oma Hämeessä uskotaan, että julkinen hankinta voi olla alueen elinvoiman moottori. Kun kynnys osallistua on matala, prosessit ovat läpinäkyviä ja yhteistyö on aitoa, syntyy hankintoja, jotka palvelevat niin yrityksiä, hyvinvointialuetta kuin asukkaita.

Miten tulokset näkyvät Oma Hämeessä?

- ✓ Valmisteluvaiheen avoimet keskustelut, käyttäjien mukaan ottaminen ja realistiset vaatimukset ovat helpottaneet erityisesti pk-yritysten osallistumista.
- ✓ Sopimusten systemaattinen johtaminen, kumppaneiden luokittelu ja johdon aktiivinen mukanaolo ovat tehneet yhteistyöstä ennakoivaa ja strategista.
- ✓ Uudet kokeilut, kuten dynaaminen lääkäripalvelujen hankintajärjestelmä ja innovatiiviset ICT-hankinnat, ovat lisänneet joustavuutta, tukeneet innovointia ja parantaneet kustannustehokkuutta.

Mitä muut voivat oppia Oma Hämeeltä?

Oma Häme osoittaa, että vaikuttavat hankinnat syntyvät avoimuudesta, rohkeista kokeiluista ja jatkuvasta oppimisesta. Kun hankinta nähdään yhteisenä strategisena työkaluna, ei irrallisena prosessina, syntyy yhteistyötä, joka hyödyttää sekä yrityksiä että julkista palvelutuotantoa. Systemaattinen vuoropuhelu, sopimusten aktiivinen johtaminen ja halu kokeilla uutta rakentavat mallin, jossa julkinen hankinta toimii alueen elinvoiman ja palvelujen laadun vahvistajana.



Kalajoella yritysyystävällisyys on strategia



Kalajoen kaupungin hankintatoimen keskeinen tavoite on turvata ja kasvattaa paikallisten yritysten asemaa. Kaupunki seuraa systemaattisesti Kalajoelta tehtyjen ostojen osuutta, ja strategiaksi on valittu, että vähintään viidennes kaupungin hankinnoista suuntautuu paikallisille toimijoille. Osuutta pyritään vuosittain kasvattamaan.

Paikallisuuden huomioiminen näkyy konkreettisesti erityisesti pienhankinnoissa, jotka tehdään ensisijaisesti Kalajoelta. Jos jotakin tuotetta tai palvelua ei ole paikallisesti saatavilla, tieto välitetään elinkeinopalveluille paikallisen tarjonnan kehittämiseksi.

Kalajoki on lisännyt huomattavasti hankintojen avoimuutta avaamalla ostolaskudataa sekä kertomalla julkisesti, keiltä ja mistä paikkakunnilta ostot on tehty. Myös yli 100 000 euron hankinnat avataan eriteltyinä. Tämä on saanut yrittäjiltä vahvaa kiitosta ja lisännyt luottamusta kaupungin toimintaan.

Kalajoella markkinakartoitus on pakollinen osa jokaista hankintaa, riippumatta sen koosta. Kartoitukset toteutetaan sähköisesti, tapaami-

sina tai hybridinä, ja ne suuntautuvat erityisesti paikallisiin toimijoihin. Hankintojen jälkeen toteutetaan palautekysely, mikä vahvistaa jatkuvaa kehittämistä ja vuoropuhelua markkinoiden kanssa.

Kalajoki järjestää vuosittain laajan hankintatilaisuuden, jossa avataan ostodataa, esitellään tulevat hankinnat ja tarjotaan koulutusta hankintoihin osallistumisesta. Tilaisuudet vetävät salit täyteen ja niistä saadut palautteet ovat kiittäviä. Kouluttajina toimivat sekä ulkopuoliset asiantuntijat että kaupungin oma talousjohto. Tavoitteena on madaltaa yrittäjien kynnystä osallistua hankintoihin ja lisätä ymmärrystä hankintaprosesseista.

Palautejärjestelmä on Kalajoen vahvuuksia. Yrittäjiltä kerätään jatkuvasti palautetta hankintatilaisuuksista, hankintaprosessista ja ostodatan avaamisesta. Palautteen perusteella hankintoja kehitetään mm. lisäämällä avoimuutta ja tiedonsaantia tulevista kilpailutuksista. Yritykset ovat palautteissaan todenneet, että ostolaskudatan avaaminen ja markkinavuoropuhelun lisääminen ovat lisänneet merkittävästi heidän valmiuksiaan osallistua hankintoihin ja suunnitella omaa liiketoimintaansa.

Kalajoella hankintoja johdetaan määrätietoisesti ja strategisesti koko kaupunkiorganisaation ja päätöksentekijöiden osallisuudella. Kaupunginhallitus ohjaa hankintoja ja painottaa paikallisuutta. Kaupunginjohtaja ja johtoryhmä puolestaan ohjaavat hankintatilaisuuksia ja hankintalinjauksia. Talousjohtaja valvoo EU-hankintoja ja toimii hankintojen yleisenä ohjaajana. Tekniset palvelut on onnistunut hankintaohjeen jalkauttamisessa ja markkinavuoropuhelun hyödyntämisessä.

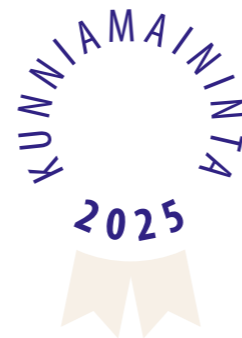
Miten tulokset näkyvät Kalajoella?

- ✓ Kalajoella yritysyystävällisyys näkyy konkreettisina ja mitattavina tuloksina.
- ✓ Kaupunki ohjaa hankintojaan tietoisesti paikallisille markkinoille ja seuraa systemaattisesti, että vähintään viidennes hankinnoista kohdistuu paikallisille yrityksille. Tavoitetta kasvatetaan vuosittain.
- ✓ Ostolaskudatan ja yli 100 000 euron hankintojen avoin julkaiseminen on lisännyt yrittäjien luottamusta ja läpinäkyvyyttä.

Mitä muut voivat oppia Kalajoen kaupungilta?

Kalajoki osoittaa, että yritysyystävällisyys voi olla tietoinen strateginen valinta, ei sivutuote. Paikallisen elinkeinoelämän tukeminen, ostodatan avoimuus ja systemaattinen markkinavuoropuhelu luovat ennakoitavuutta ja madaltavat kynnystä osallistua hankintoihin. Kun hankintoja johdetaan selkeästi poliittisella ja operatiivisella tasolla ja palautetta hyödynnetään aidosti, hankinnat tukevat yhtä aikaa elinvoimaa, luottamusta ja toimivaa kilpailua.

Länsi-Uudenmaan rohkea uudistus – miten yksi hankinta alkoi muuttaa koko sote-järjestelmää



Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella nähtiin vuonna 2024 selkeästi haaste, jota moni muu alue vasta aloitti pohtimaan. Perusterveydenhuollon jatkuvuus on tutkitusti yksi tärkeimmistä hoidon laadun ja kustannusvaikuttavuuden tekijöistä, mutta sitä ei ollut onnistuttu turvaamaan. Vakituisten yleislääkäreiden määrä oli vähentynyt yli 20 prosenttiyksikköä kahdessa vuosikymmenessä ja kokoneiden lääkäreiden rekrytointi virkoihin oli lähes mahdotonta. Potilaat näkivät eri lääkäreitä, hoitosuhteet pirstaloituivat ja järjestelmä oli liian raskas kantamaan jatkuvuutta. Silloin Länsi-Uusimaa päätti tehdä jotain muuta kuin jatkaa vanhaa.

Alueen hankintatiimi rakensi mallin, jota Suomessa ei ollut ennen nähty: ammatinharjoittajalääkäreiden dynaamisen toimittajarekisterin. Tämä mahdollisti lääkäreiden toimimisen yrittäjinä ja myös pienten toimijoiden tulemisen markkinoille isompien terveystalojen rinnalle. Tämä avasi kilpailun uudella tavalla ja madalsi kynnyksiä ryhtyä palveluntuottajaksi. Malli kehitettiin tiiviissä yhteistyössä Verohallinnon kanssa, ja se sai viranomaiselta virallisen

puollon. Virkahakuun ei saatu lääkäreitä, mutta dynaamisen mallin kautta alueelle saatiin 16 erittäin kokenutta lääkäriä, kaikki joko erikoislääkäreitä tai vuosien käytännön kokemuksen kartuttamia. Yhdellä tarjouskierroksella paikkoja oli seitsemän ja tarjolla oli 16 lääkäriä. Hoidon jatkuvuus muuttui teoriasta konkretiaksi.

Länsi-Uusimaa ei rakentanut vain konseptia. Jaetut ja huolella suunnitellut työkalut, data ja toimiva sopimus ja kustannusjako vastuulääkäreiden kanssa tekevät mallista vakaan. Asukkaat voittavat. Potilas pystyy mm. vaihtamaan lääkäriä ja tulevaisuudessa jopa seuraamaan lääkäriä, jos tämä vaihtaisi taustayhtiötä tai päätyisi perustamaan oman toiminimen tai yrityksen. Yrittäjämalli jakaa vastuita ja kustannuksia. Lääkärit maksavat itse omasta tilankäytöstään ja tarvikkeistaan, mikä teki mallista kustannuskestävän. Samalla käynnistettiin tieteellinen arviointi yliopistoyhteisön kanssa, jotta mallin vaikutukset kuten kustannukset, laatu ja potilastyytyväisyys dokumentoidaan valtakunnallista käyttöä varten. Uusi malli toi potilaille myös pysyvän oman lääkärin ja

hoitajan. Lääkäri-hoitaja -työpari kantoi vastuuta kokonaisvaltaisesti. He tuntevat ihmiset, heidän työnsä perusta oli pitkäjänteisyys ja jatkumo. Juuri ne asiat, joista suomalainen perusterveydenhuolto oli pitkään haaveillut. Mallissa korvaukset sidottiin väestövastuuseen, laatuun, suoritteisiin ja ennen kaikkea hoidon jatkuvuuteen.

Suurin merkitys ei kuitenkaan ollut pelkässä kilpailutuksessa, vaan siinä, mitä se mahdollisti.

Länsi-Uudenmaan malli luotiin suoraan kansalliseksi ratkaisuksi, jota muut hyvinvointialueet voivat hyödyntää. Tämä on tarina siitä, miten yksi rohkea hankinta voi muuttaa koko järjestelmän rakenteita. Julkisista hankinnoista voi tulla väline, joka parantaa arkea sekä ihmisille että ammattilaisille.

Mitä muut voivat oppia Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueelta?

Länsi-Uusimaa osoittaa, että yksi rohkea ja huolellisesti rakennettu hankinta voi käynnistää laajemman järjestelmämuutoksen. Kun hankinta perustuu todelliseen ongelmanratkaisuun, yhteistyöhön viranomaisten ja markkinoiden kanssa sekä vaikuttavuuden mittaamiseen, siitä voi tulla koko järjestelmää uudistava väline. Julkinen hankinta ei ole vain sopimus, vaan keino parantaa hoidon laatua, ammattilaisten arkea ja asukkaiden luottamusta.

Miten tulokset näkyvät Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella?

- ✓ Dynaamisen toimittajarekisterin avulla alueelle saatiin lyhyessä ajassa 16 erittäin kokenutta lääkäriä tilanteessa, jossa virkahaku ei ollut tuottanut tulosta.
- ✓ Kilpailu avautui uusille toimijoille, hoidon jatkuvuus vahvistui ja potilaille syntyi pysyvä oma lääkäri-hoitaja-työpari.
- ✓ Samalla kustannusten hallinta parani, kun vastuita ja kustannuksia jaettiin yrittäjälääkärimallissa kestävästi ja läpinäkyvästi.



Hämeenlinnan avoin hankintakulttuuri poikii hurjan määrän tarjouksia

Hämeenlinnan kaupungissa hankinnat eivät ole pelkkää kilpailuttamista, vaan niistä on rakennettu vuosien aikana avoin, yritysystävällinen ja vuoropuheluun perustuva toimintamalli.

Hämeenlinnan hankintojen ytimessä on läpinäkyvyys. Kaupunki julkaisee tietopyyntöjä ja markkinakartoituksia HILMAssa, järjestää markkinavuoropuheluita sekä avoimia infotilaisuuksia ja viestii aktiivisesti blogin ja sosiaalisen median kautta. Tämä on tehnyt hankinnoista helposti lähestyttäviä myös pk-yrityksille, jotka ovat kiitelleet selkeitä ohjeita ja käytännönläheistä tukea. Yhteistyö ei jää avoimiin tilaisuuksiin. TyöHämeen kuukausikahvit, yrittäjäjärjestöjen kanssa tehty arjen yhteistyö ja Tavata-alustan käyttöönotto ovat tehneet tarjoajien ja hankintojen tekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta jatkuvaa ja yrityskenntälle saavutettavaa.

Avoimuus näkyy myös hankinnan lopussa. Jokaiselta tarjoajalta kerätään palautetta, ja sopimuskauden päättyessä pyydetään arvio toimittajalta. Kaupunki kehittää prosessejaan tämän palautteen pohjalta.

Vuodesta 2018 alkaen kaupunki on kehittänyt hankintatoimea määrätietoisesti kohti mallia,

jossa markkinat, yrittäjät ja kaupunkiorganisaatio kohtaavat aidosti. Hankintojen johtaminen on systemaattista: ohjausryhmä kokoontuu säännöllisesti, henkilöstöä koulutetaan ja työllistämisehto on jalkautettu isompiin hankintoihin. Kaupungin sisäinen tyytyväisyyskysely antoi hankintayksikölle arvosanaksi 3,7/5, mikä kertoo toimivasta yhteistyöstä kaupungin sisällä.

Tulokset ovat selviä. Hämeenlinnan hankinnat saivat vuonna 2024 HILMA-hankintoihin keskimäärin 5,7 tarjousta – kilpailu toimii ja markkina haluaa osallistua. Kaupunki on myös tullut tunnetuksi hankintatoimen kehittäjänä, ja sen toimintatapa on alettu käyttää toimintatapaesimerkkinä valtakunnallisesti.

Innovatiivisuus näkyy ostojen arjessa. Hämeenlinna hyödyntää bonus-sanktiomalleja, työllistämisehtoa, vaikuttavuusperusteisia hankintoja sekä poikkeuksellisen avointa markkinavuoropuhelua. Esimerkiksi puutavarahankinnassa kaupunki avasi julkisen hankinnan monimutkaisuutta pienille yrityksille, jotta yhä useampi voisi osallistua. Hankintabotti on tulossa avuksi niille kaupungin työntekijöille, jotka tarvitsevat nopeaa neuvontaa mihin aikaan tahansa, myöhemmin tavoitteena myös yrityskenntä.

Kokonaisuutena Hämeenlinna on rakentanut hankintatoiminnan, jossa markkinat ovat pitkäaikainen kumppani, ei kohde. Kaupunki kehittää jatkuvasti toimintaansa, uskaltaa kokeilla ja ennen kaikkea kuuntelee niin yrittäjiä, asukkaita kuin omia työntekijöitään. Julkinen hankinta voi muuttua yhteiseksi tekemiseksi ja tuottaa hyötyä koko kaupungille.

Miten tulokset näkyvät Hämeenlinnassa?

- ✓ Hämeenlinnan avoin ja vuoropuheluun perustuva hankintakulttuuri näkyy konkreettisina tuloksina: hankinnoissa saatiin vuonna 2024 keskimäärin 5,7 tarjousta per HILMA-hankinta, mikä kertoo toimivasta kilpailusta ja markkinoiden halukkuudesta osallistua.
- ✓ Erityisesti pk-yrityksille matala osallistumiskynnys ja selkeä viestintä ovat lisänneet tarjousten määrää.
- ✓ Hämeenlinna on profiloitunut valtakunnallisesti hankintatoimen kehittäjänä ja innostavana esimerkkipaikkana.

Mitä muut voivat oppia Hämeenlinnan kaupungilta?

Hämeenlinna osoittaa, että hankintojen avaaminen markkinoille, systemaattinen vuoropuhelu ja palautteen aito hyödyntäminen vahvistavat sekä kilpailua että laatua. Kun hankintoja johdetaan pitkäjänteisesti ja markkinat nähdään kumppanina, syntyy luottamusta, enemmän tarjouksia ja parempia lopputuloksia koko organisaatiolle ja yrityskenntälle.



Lapin hyvinvointialueen pitkä kaari – strategisesta uudistajasta vaikuttavien hankintojen edelläkävijäksi

Lapin hyvinvointialue syntyi keskelle valtavaa toimintaympäristön muutosta. Hankintapalveluiden tiimi ryhtyi kunnianhimoiseen tehtävään rakentaa hankintoja kokonaisnäkömään ja yhteisen kulttuurin johtajuuden kautta.

Ensimmäinen oivallus oli selkeä. Hankintojen johtaminen on kyettävä keskittämään. 27 eri organisaatiosta siirtyneet hajallaan olevat käytännöt eivät riittäneet. Syntyi hankintapalvelut-yksikkö, jolle annettiin tehtäväksi rakentaa johtamismalli, yhtenäiset prosessit ja toimintakulttuuri, joka kantaisi pitkälle tulevaisuuteen. Strategiaperusteinen johtaminen, suunnittelu, sopimushallinta ja tiedolla johtaminen piti saattaa samalle kartalle. Lopputuloksena syntyi kokonaisuus, jossa prosessit, roolit ja vastuut on tehty näkyviksi. Henkilöstö tunsu, että hankinnoilla oli suunta.

Mutta Lapissa ymmärrettiin toinenkin asia eli hankintaa ei voi tehdä yksin. Siksi kehittämistä toteutettiin projektimuotoisena ja muilla tavoin yhdessä Hansel Oy:n, yritysten, henkilöstön ja muiden kumppaneiden kanssa. Strategiaan ja johdon tukeen perustuen kategoriamalli luotiin

tukemaan systemaattista hankintojen johtamista, ja sen käyttöönotto on poikkileikkaavasti koko organisaatiossa. Se mahdollistaa yhtenäiset toimintatavat ja päätöksentekoon aivan uuden tason läpinäkyvyyttä ja strategiaperusteista vaikuttavuutta.

Hankintatoimea haluttiin myös avata markkinoille tavalla, jota hyvinvointialueilla ei oltu ennen nähty. Niin syntyivät yrittäjien kanssa suunnitellut kuukausittaiset Sote-yritysfoorumit, kategoriakohtaiset keskustelutilaisuudet, kuin myös hankintakalenteri ja systemaattisesti kasvaneet markkinavuoropuhelut. Yritykset saivat suoran linjan valmistelijoihin, ja hankintakalenteri kertoi avoimesti, mitä oli tulossa jo ennen tarjouspyynnön valmistumista. Käytäntö, josta toimittajat antoivat poikkeuksellisen paljon kiitosta. Käyttöön on otettu myös innovatiivisia menetelmiä, jotka ovat muuttaneet myös valmistelun logiikkaa: avoin sopimusjärjestely lastensuojelun ja sosiaalipalvelujen hankinnoissa, kustannushyötytyökalu päätöksenteon tueksi, vastuullisuusohjelma ja asiakaslähtöinen hankintamalli.

Kun hankintapalveluiden kehittäminen oli edennyt, alkoi näkyä, että muutos oli todellinen. Toimittajista noin 75 % oli pk-yrityksiä, Lapin alueen toimittajista jopa 90 %, ja vuosittain yli 500 miljoonan euron ostojen ohjaus perustui yhä enemmän tietoon ja analytiikkaan. Hankintojen vaikutuksia ei enää jätetty oletusten varaan – niitä mitattiin, arvioitiin ja kehitettiin avoimesti yhteistyössä markkinoiden kanssa.

Lopulta syntyi kokonaisuus, joka kuvaa Lapin hyvinvointialueen henkeä: määrätietoinen, avoin ja ketterä. Kyky uudistaa itseään samalla kun tarjotaan elintärkeät palvelut koko maakunnalle ja matkailijoille. Hankintatoimen tarinassa näkyy Lapille ominainen järeys: päätösten on oltava kestäviä ja vaikuttavia, koska välimatkat ovat pitkiä, palvelujen on osuttava oikeaan paikkaan ja resurssien käytön on oltava viisasta.

Mitä muut voivat oppia Lapin hyvinvointialueelta?

Lapin hyvinvointialue osoittaa, että vaikuttavat hankinnat edellyttävät vahvaa johtamista, mutta myös avautumista yhteistyölle. Kun hankinnat rakennetaan strategian varaan, kehittäminen tehdään yhdessä yritysten ja kumppaneiden kanssa, syntyy luottamusta ja parempia lopputuloksia. Lapin malli näyttää, miten laaja ja vaativa toimintaympäristö voi kääntyä vahvuudeksi, kun hankinnoissa yhdistyvät järeys, ketteryys ja aito vaikuttavuus.

Lapin hyvinvointialue – Miten tulokset näkyvät?

- ✓ Hankintojen määrätietoinen uudistaminen on tuottanut selkeitä ja mitattavia tuloksia. Keskitetty hankintajohtaminen, yhtenäiset prosessit ja kategoriapohjainen toimintamalli ovat lisänneet läpinäkyvyyttä, ennakoitavuutta ja tiedolla johtamista yli 500 miljoonan euron vuosittaisissa ostoissa.
- ✓ Toimittajakenttä on monipuolistunut: noin 75 % toimittajista on pk-yrityksiä ja Lapin alueen toimittajista jopa 90 %.



Loviisasta yrittäjäystävällisen hankinnan suunnannäyttäjä

Vuoden 2025 alussa Loviisan kaupunki oli tilanteessa, jossa hankinnoista puuttui systemaattinen markkinavuoropuhelu, pk-yritykset eivät löytäneet oikeaa hetkeä osallistua kilpailutuksiin ja sopimushallinnan puutteet hämärsivät luottamusta. Kaupunki tiesi, että jos hankinta halutaan nostaa strategiseksi voimaksi, jotain suurempaa täytyy muuttaa. Hankinnoissa tartuttiin toimeen.

Ensimmäinen askel oli avata ovet. Loviisassa luotiin hankintakalenteri, johon koottiin myös pienhankinnat. Tämä nosti pienille ja mikro-yrityksille näkyvyyden uudelle tasolle. Osallistumista helpotettiin osatarjousten sallittavuudella, soveltuvuusvaatimuksia kevennettiin ja tarjouspyynnöt kirjoitettiin selkeämmiksi kuin koskaan. Talvikunnossapidon kilpailutukseen lisättiin jopa "rautalankaohje", jotta ensikertalaisetkin osaisivat osallistua.

Loviisa avasi markkinavuoropuhelut kaikille toimialoille ja tarvittaessa myös pienhankintoihin. Yrittäjien aikatauluja huomioitiin

ajankohdista etäosallistumismahdollisuuksiin. Tavoite oli selvä, kukaan ei jää ulkopuolelle.

Paikallisten yrittäjien kiitoksissa korostuu se, että kaupunki on ottanut poikkeuksellisen aktiivisen roolin markkinoiden kohtaamisessa, kehittänyt ohjeistusta, tukenut yritysten tarjoamiskykyä ja järjestänyt hankintaseminaareja, jotka "paransivat ymmärrystä molemmin puolin" ja tarjosivat konkreettisia työkaluja yrittäjille.

Kun vuosi päättyi, vaikutukset näkyivät kaikkialla: yrittäjien yhteydenottojen määrä oli kasvanut, luottamus kaupungin hankintatoimeen vahvistunut ja sopimuskauden aikainen yhteistyö muuttunut ennakoivaksi. Yhteistyö on rakentanut perustan, joka tekee Loviisasta aidon esimerkin siitä, mitä tapahtuu, kun hankinta avataan markkinoille ja yritysten ääni otetaan tosissaan. Reilussa vuodessa voi muuttaa suuntaa radikaalisti parempaan.

Miten tulokset näkyvät Loviisassa?

- ✓ Loviisassa hankintojen nopea ja määrätietoinen avaaminen markkinoille on tuottanut selkeitä tuloksia jo reilussa vuodessa.
- ✓ Hankintakalenteri, joka kattaa myös pienhankinnat, on lisännyt erityisesti pk- ja mikroyritysten osallistumista.
- ✓ Sopimuskauden aikainen yhteistyö on muuttunut ennakoivammaksi ja vuorovaikutteisemmaksi.

Mitä muut voivat oppia Loviisan kaupungilta?

Loviisa osoittaa, että hankintojen suuntaa voi muuttaa nopeasti, kun markkinat kohdataan avoimesti ja yritysten tarpeet otetaan vakavasti. Ennakoitavuus, aktiivinen markkinavuoropuhelu ja yritysten tarjoamiskyvyn tukeminen rakentavat luottamusta ja parempaa kilpailua. Kun hankinta nähdään vuoropuheluna eikä vain menettelynä, syntyy yrittäjäystävällinen toimintamalli, joka hyödyttää sekä kaupunkia että paikallista elinkeinoelämää.



Pohjois-Karjalan hankintatoimen matka – miten seudullinen hankintarengas teki hankinnoista yhteisen työn lajin

Pohjois-Karjalassa julkiset hankinnat eivät ole yhden organisaation tehtävä, vaan koko maakunnan yhteinen projekti. Hankintayksikkö johtaa arkea, jossa 64 yhteistyötahon tarpeet sovitetaan yhteen. Jokainen kunta, kuntayhtymä ja organisaatio toimii osana samaa hankintarengasta ja hankintatoimi varmistaa, että prosessit ovat laadukkaita kaikkialla.

Alue on rakentanut toimintansa vuoropuhelun ympärille. Jo ennen tarjouspyyntöjä kysytään, mitä markkina ajattelee. Business Joensuun kanssa järjestetyt maakuntaa kiertävät hankintatilaisuudet ja Joensuun vuosittainen hankintailta ovat madaltaneet kynnystä pk-yrityksille osallistua. Jokaisessa tarjouspyynnössä on hankintaneuvojien yhteystiedot, jotta yksikään tarjoaja ei jää yksin prosessiin.

Vuodesta 2024 lähtien pohjoiskarjalaiset hankinnat ovat perustuneet järjestelmälliseen palautteeseen. Jokaiselta yritykseltä, joka tutustuu aineistoihin, kysytään syyt ja kokemukset. Palautteet käydään läpi tilaajan kanssa heti tarjousvertailun yhteydessä ja parannukset

tehdään seuraaviin kilpailutuksiin. Tulokset näkyvät: keskimäärin 25,5 yritystä tutustuu kilpailutuksiin ja 5,4 antaa tarjouksen. Luvut ovat kasvaneet tasaisesti.

Ennakoitavuus on ollut olennainen vahvuus. Hankintakalenteri kokoaa tulevat hankinnat aikatauluineen sekä yli 10 vuoden hankintapäätökset. Cloudian pienhankintaportaalin kautta myös pienemmät ostot tehdään avoimesti ja tasapuolisesti. Arjen sujuvuutta tukee sopimustuotteiden verkkokauppa, jonka ansiosta työntekijät voivat ostaa sopimustuotteita ilman ohjelmistojen riskiä.

Kahdenkymmenen hankinta-ammattilaisen tiimi on luonut yhtenäisen, vakioituneen hankintaprosessin. Jokainen hankinta alkaa suunnittelulomakkeella, jossa käydään läpi strategiset tavoitteet, kestävyysnäkökulmat, innovatiopotentiaali ja viestintä. Lisäksi tilaajia koulutetaan sopimushallinnassa, pienhankinnoissa ja määrittelytyössä.

Vuonna 2025 alue otti merkittävän askeleen kohti vaikuttavuusperusteista hankintaa ottamalla käyttöön vaikuttavuusmittarit Joensuun EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa. Sosiaaliset, ympäristöön liittyvät, innovatiiviset ja taloudelliset vaikutukset pisteytetään suunnitteluvaiheessa ja verrataan toteutuneeseen hankinnan jälkeen. Enää hankintoja ei tehdä mutulla vaan tiedolla.

Pohjois-Karjalassa hankinta ei ole viranomaisprosessi, vaan palvelu. Yhteistyötahoja ja yrityksiä kuunnellaan jatkuvasti, ja hankintatoimi kehittää toimintaansa joka kilpailutuksen myötä. Yhteinen vuosittainen asiakastytyväisyyskysely koko verkostolle vahvistaa luottamusta. Hankintatoimi nähdään helposti lähestyttävänä, ratkaisukeskeisenä kumppanina.

Miten tulokset näkyvät Pohjois-Karjalassa?

- ✓ Järjestelmällinen vuoropuhelu, ennakoitavuus ja palautteen systemaattinen hyödyntäminen näkyvät kasvaneena kiinnostuksena ja osallistumisena: kilpailutuksiin tutustuu keskimäärin 25,5 yritystä ja tarjouksen jättää 5,4.
- ✓ Yhtenäiset prosessit, avoimet pienhankinnat ja sopimustuotteiden verkkokauppa ovat sujuvoittaneet arkea koko verkostossa ja lisänneet luottamusta hankintatoimeen.

Mitä muut voivat oppia Pohjois-Karjalasta?

Pohjois-Karjala osoittaa, että hankinnat voivat olla koko alueen yhteinen palvelu, kun niitä johdetaan yhteistyön, ennakoitavuuden ja tiedolla kehittämisen kautta. Kun markkinat kohdataan jo ennen kilpailutuksia, palautetta kerätään systemaattisesti ja opit viedään heti seuraaviin hankintoihin, syntyy jatkuvasti paraneva toimintamalli. Seudullinen yhteistyö, avoimuus ja hankintatoimen helposti lähestyttävä rooli tekevät hankinnoista välineen, joka tukee sekä yrityksiä että julkisia toimijoita.

Turussa osallisuus on strategia

Turku on onnistunut julkisissa hankinnoissa tavalla, johon harva kunta pystyy: se on muuttanut hankinnan koko kaupungin yhteiseksi projektiksi. Kaupungin ensimmäinen hankintastrategia vuonna 2021 ei jäänyt paperiksi, vaan ohjasi konkreettisia tekoja.

Turussa markkinavuoropuhelu ei ole poikkeus vaan toimintatapa. Yritykset osallistuvat valmisteluun järjestelmällisesti – joskus kymmeniä kertoja yhden hankinnan aikana. Monikielisen yhteiskuntaorientaation kilpailutuksessa tämä johti siihen, että hankinta jaettiin neljään osaan, jotta myös pienet toimijat pystyivät osallistumaan. Turku ei vain kysy markkinalta – se antaa markkinalle aidon paikan pöydässä.

Yritykset ovat kokeneet yhteistyön poikkeuksellisen sujuvaksi. Tarjousasiakirjat ovat selkeyntyneet, vaatimukset ovat perusteltuja, aikataulut ennakoitavia ja sopimuskauden aikainen yhteistyö avointa. Toimittajat kertovat, että Turku kuuntelee, kysyy, vastaa ja kehittää.

Kestävyys on Turussa sisäänrakennettu osa hankintaa. Varhaiskasvatuksen välineistä lähes 90 % on kemikaaliturvallisia, tuoreen lihan hankinnoissa hyödynnetään Motivan kriteerejä ja kalustehankinnoissa painotetaan hiilijalanjälkeä, kiertotaloutta ja sertifikaatteja.

Turku on panostanut vahvasti myös tiedolla johtamiseen. Hankintapalvelut ovat rakentaneet PowerBI-järjestelmän, joka kokoaa yhden näkymän alle kilpailutuskalenterin, sopimusdatan, palautteet, innovaatiopotentialimittarit ja muutoksenhakutilastot. Näin hankintoja johdetaan ennakoivasti tiedolla.

Kaupunki on tehnyt osallisuudesta arjen käytäntöä. Hirvensalon hiihtokeskuksen hankinnassa kuntalaiset, koululaiset ja perheet ideoivat alueen tulevaisuutta. Ulkoleikkivälinehankinnoissa lapset pisteyttivät välineet itse, ja heidän suosikkinsa rakennettiin Turjanpuistoon. Turussa hankinnan arvioi se, jota varten hankinta tehdään.

Innovaatio on Turussa määrätietoista kehittämistä, ei sattuma. Osallistuminen EU:n BUILD- ja ChemClimCircle2-hankkeisiin on tuonut uutta osaamista, työkaluja ja innovatiivisten hankintojen tiekartan. Samalla suurten kaupunkien yhteinen innovaatioverkosto sparraa hankintojen kehittämistä valtakunnallisesti.

Avoimuudesta on tullut Turun tavaramerkki. Hankintapalvelut viestivät aktiivisesti LinkedInissä, julkaisevat yritysvaikutusten arvioinnit avoimesti Hilmassa, hyödyntävät hankintakalenteria ja järjestävät yrittäjille aamiaistilaisuuksia ja keskustelutilaisuuksia.

Turun tarina on tarina kaupungista, joka otti hankinnan tosissaan – ei hallinnollisena pakollisuutena, vaan keinona rakentaa toimivampaa, reilumpaa ja kestävämpää kaupunkia.

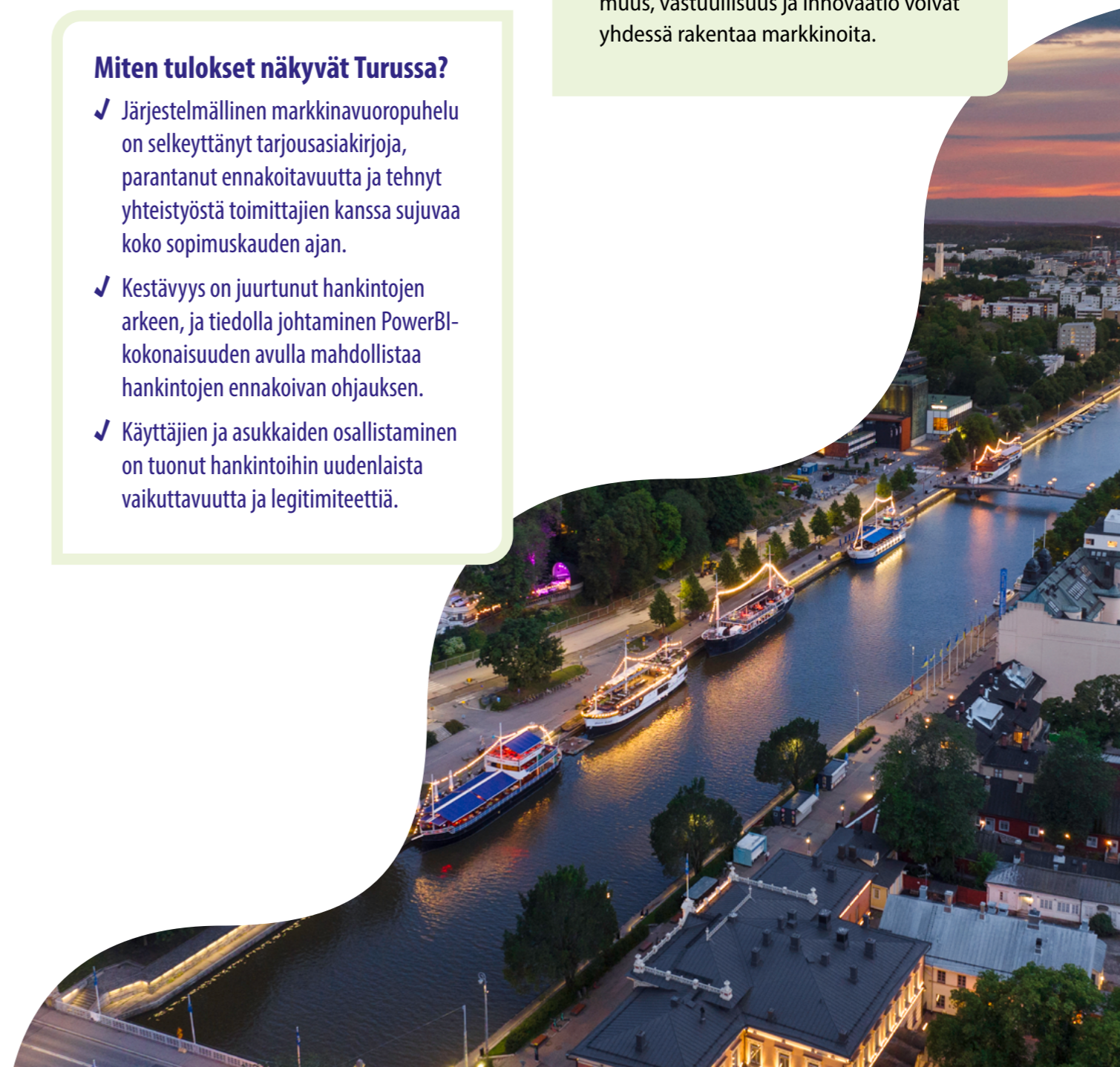
Hankintakalenteri, markkinavuoropuhelut, yritysvaikutusten arviointi, käyttäjien osallistaminen, vastuullisuustyö ja innovaatio muodostavat kokonaisuuden, joka rakentaa markkinoita.

Miten tulokset näkyvät Turussa?

- ✓ Järjestelmällinen markkinavuoropuhelu on selkeyttänyt tarjousasiakirjoja, parantanut ennakoitavuutta ja tehnyt yhteistyöstä toimittajien kanssa sujuvaa koko sopimuskauden ajan.
- ✓ Kestävyys on juurtunut hankintojen arkeen, ja tiedolla johtaminen PowerBI-kokonaisuuden avulla mahdollistaa hankintojen ennakoivan ohjauksen.
- ✓ Käyttäjien ja asukkaiden osallistaminen on tuonut hankintoihin uudenlaista vaikuttavuutta ja legitimizeettiä.

Mitä muut voivat oppia Turulta?

Turku osoittaa, että hankinnat voivat olla strateginen väline kaupunkikehityksessä, kun osallisuus tehdään tietoiseksi toimintatavaksi. Kun yritykset, käyttäjät ja asukkaat otetaan mukaan jo valmisteluvaiheessa ja hankintoja johdetaan tiedolla, syntyy kestävämpiä, reilumpia ja paremmin toimivia ratkaisuja. Turun malli näyttää, miten avoimuus, vastuullisuus ja innovaatio voivat yhdessä rakentaa markkinoita.



Väyläviraston hankintatoimi elää kuuntelemisen kulttuurista

Väyläviraston hankintatoimi erottuu hakijoiden joukosta erityisesti järjestelmällisellä, sopimuskauden aikaiseen yhteistyöhön perustuvalla toimintamallillaan, jossa toimittajien kokemukset ja palaute on nostettu aidosti kehittämisen ytimeen.

Keskeinen vahvuus on kaksiosainen palautemalli, joka kohdistuu sekä tarjoajiin että sopimuskumppaneihin. Tarjouskilpailuihin osallistuneilta kerätään tietoa kilpailutuksen selkeydestä, vaatimusten tarkoituksenmukaisuudesta ja markkinavuoropuhelun hyödyistä. Sopimuskumppaneilta taas kysytään muun muassa, kuinka hyvin sopimus on vastannut odotuksia, miten mahdolliset ongelmat on ratkaistu, ja millaisena yhteydenpito sekä sopimuksen seuranta on koettu.

Väylävirasto hyödyntää palautetta johdonmukaisesti sopimusehtojen, tarjousasiakirjojen ja sopimuskauden aikaisten käytäntöjen parantamiseen. Palautteen teemat – kuten tilausten ja toimitusten sujuvuus, yhteydenpidon toimivuus, laskutuksen selkeys ja vastuullisuuden kehitys – ohjaavat viraston jatkuvaa uudistumista. Myös sopimuskauden aikaiset seurantapalaverit ovat vakiintuneet osaksi mallia, mikä on lisännyt luottamusta ja tehnyt yhteistyöstä avoimempaa.

Kaiken ytimessä on kuuntelemisen kulttuuri. Väylävirasto on rakentanut hankintatoimen, jossa yrityksille ei ainoastaan anneta ääntä, vaan jossa heidän näkemyksensä myös vaikuttavat. Tämä tekee toiminnasta läpinäkyvää, ennakoitavaa ja markkinoiden toimivuutta edistävää.

Miten tulokset näkyvät Väylävirastolla?

- ✓ Väyläviraston hankintatoimen vahvuus näkyy erityisesti toimittajien kanssa tehtävän yhteistyön laadussa ja ennakoitavuudessa.
- ✓ Järjestelmällinen, kaksiosainen palautemalli tuottaa jatkuvaa tietoa sekä tarjousvaiheen onnistumisesta että sopimuskauden aikaisesta yhteistyöstä.
- ✓ Palautteen pohjalta kehitetään sopimusehtoja, tarjousasiakirjoja ja käytännön toimintatapoja, mikä on lisännyt luottamusta, parantanut sopimuskauden sujuvuutta ja tehnyt hankinnoista markkinoille selkeämpiä ja toimivampia.

Mitä muut voivat oppia Väylävirastolta?

Väylävirasto osoittaa, että hankintojen vaikuttavuus syntyy kuuntelemisesta myös sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Kun toimittajien kokemukset otetaan systemaattisesti mukaan kehittämiseen ja sopimuskauden aikainen vuoropuhelu on vakiintunutta, hankinnat kehittyvät aidosti yhteistyössä markkinoiden kanssa.



