

# KANSALLINEN JULKISTEN HANKINTOJEN STRATEGIA 2020



# TERVEHDYS!



Tämä kansallinen julkisten hankintojen strategia on tärkeä askel hankintojen kehitystyössä. Minulle se edustaa muutosta erityisesti kolmella saralla.

Ensiksi kyseessä on ensimmäinen aidosti kansallinen strategia, jolle on ollut tarvetta. Sadat ihmiset kuntien ja valtion eri yksiköissä ovat osallistuneet sen valmisteluun, jotta hankinnoista saataisiin enemmän irti. Mukana on ollut niin yritysten kuin kansalaisjärjestöjen edustajia.

Olen kiitollinen, että työhön on sitouduttu laajasti. Uskon, että sitoutuminen kantaa myös strategian toimeenpanoon. On tärkeää, että ihmiset kokevat julkisen hallinnon omakseen. Se onnistuu, kun sen rakentamiseen saa osallistua.

Toiseksi isoon rooliin on otettu strategisen tason päätöksistä vastaava yksiköiden johto. Julkisiin hankintoihin käytetään vuosittain summa, joka vastaa noin puolta kuntien ja valtion verotuloista. Siksi hankintojen on oltava osa johdon työkalupakkia, oli kyse sitten taloudellisten, sosiaalisten tai ekologisten tavoitteiden saavuttamista.

Kolmanneksi strategiaan on kytketty mukaan toimeenpano, jotta se johtaa tekoihin. Strategiaan kuuluu toimeenpanosuunnitelma sekä monipuoliset mittarit, joilla sen vaikutuksia seurataan. Omasta puolestani tehtäväni on varmistaa, että hallituskauden päättyessä Suomi on edelläkävijä hankintojen vastuullisuudessa.

Sillä vastuullisuudesta strategiassa on lopulta kyse. Siitä, että veronmaksajien rahat käytetään huolella yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, oli kyse sitten laadukkaammista palveluista, päästöjen vähentämisestä tai siitä, että työpaikoilla kunnioitetaan ihmisoikeuksia. Vuoropuhelulla, sopimusehdoilla, vertailukriteereillä sekä niiden valvonnalla luomme myös kilpailuetua vastuullisille suomalaisille yrityksille. Halvin hinta ei saa määrätä, kun haetaan vaikutuksia.

Sirpa Paatero  
Kuntaministeri



Olemme historiallisen hetken äärellä, sillä silmäilet nyt ensimmäistä yhteistä julkisten hankintojen strategiaa. Kuntien näkökulmasta on hienoa, että strategia on valmisteltu aidossa ja vuorovaikutteisessa yhteistyössä valtion kanssa. Tahtotiloja ja tavoitteita on punnittu eri alueiden ja erilaisten toimijoiden näkökulmasta. Työssä on ollut myös mukana paljon kuntien edustajia. Lämmin kiitos kaikille valmisteluun osallistuneille.

Kansallinen hankintastrategia on hyvä keino yhdistää erilaiset hankintoihin liittyvät strategiset tavoitteet. Valtion osalta hallitusohjelma linjaa monia hankintoihin liittyviä tavoitteita. Kuntien ja kaupunkien toimintaa ohjaavat linjaukset löytyvät puolestaan niiden omista strategioista. On hyvä, että kansalliseen strategiaan on löydetty toimijoita yhdistävät teemat ja näkökohdat. Näin voimme tavoitella niitä yhdessä.

Kuten tiedämme, strategia ei muutu toiminnaksi ilman aktiivista tekemistä. Olemme kaikki vastuussa siitä, että strategian tahtotilat eivät unohdu ja että tavoitteet näkyvät oman organisaatiomme hankinta-arjessa. Näihin talkoisiin tarvitsemme mukaan myös kollegamme valtiolta, kunnista, seurakunnista ja muista hankintaorganisaatioista. Yhteisellä tekemisellä puhallamme myötätuulta strategia-veneeseen purjeisiin ja asetamme kansallisen kurssin.

Poikkeukselliset ajat ovat viimeistään osoittaneet julkisten hankintojen strategisen merkityksen. Kansalaisten ja kuntalaisten terveydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen edellyttää saumatonta yhteistyötä eri viranomaisten kesken. Valmistelun aikana on tunnistettu myös monia muita yhteiskuntamme haasteita, joihin tarvitaan yhteisiä ratkaisuja hankintojen avulla. Tämä edellyttää uudenlaista keskustelukulttuuria ja ratkaisukeskeistä toimintatapaa. Olennaista on halu löytää ratkaisuja yhteisiin haasteisiin. Haastan kaikki tähän työhön mukaan.

Hanna Tainio  
Kuntaliiton varatoimitusjohtaja



# Visio: Suomi on 2020-luvulla eurooppalainen edelläkävijä julkisten hankintojen johtamisessa, osaamisessa, tiedon hyödyntämisessä, innovatiivisuudessa sekä taloudellisessa, ekologisessa ja sosiaalisessa vastuullisuudessa – näin saamme toimivia hankintoja.



## Miksi yhteinen strategia?

Ilmastonmuutos ja muut yllättävät kriisit, kansallinen kilpailukyky, työttömyys ja harmaa talous ovat ilmiöitä, jotka vaikuttavat koko yhteiskuntaamme. Mitä tekemistä näillä on julkisten hankintojen kanssa? Julkiset organisaatiot käyttävät vuosittain arviolta 35 miljardia euroa julkisiin hankintoihin. Jos tätä ostovolyyomia käytetään fiksusti, voidaan sen avulla saavuttaa koko kansantaloudelle merkityksellistä yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja parantaa julkisen talouden kestävyyttä.

Julkisiin hankintoihin kohdistuu runsaasti toiveita. Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmassa on 27 julkisiin hankintoihin liittyvää tavoitetta ja kunnat ovat asettaneet omia hankintoihin liittyviä tavoitteitaan. Palveluja käyttävillä asiakkailla on toiveita saamistaan palveluista ja niiden laadusta. Julkisuudessa nostetaan usein esiin hankintoja, joissa jotain olisi voinut tehdä paremmin. Välillä hankintoja tekevistä voi tuntua, että maailmassa ei ole sellaista ongelmaa, jota ei voisi julkisilla hankinnoilla ratkaista.

Tämän vuoksi julkisten hankintojen kehittäminen on tarpeen. Julkisiin hankintoihin liittyviä erilaisia kehittämistarpeita ei voida edistää pelkästään lainsäädännön keinoin, vaan tarvitsemme yhteisen suunnan ja yhteisen kansallisen strategian.

Strategiassa kehittämisen kärkinä ovat strateginen johtaminen sekä hankintataitojen edistäminen. Tietojohtaminen ja vaikuttavuuden arviointi tukevat strategista johtamista. Kehittämistyön keskiössä on toimivien ja laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden hankkiminen siten, että kaikki osapuolet ovat osallisina prosessissa ja markkinat ovat elinvoimaiset. Julkisten hankintojen osana voidaan synnyttää myös innovaatioita. Näiden elementtien kehittämisen avulla voidaan saavuttaa taloudellista, sosiaalista ja ekologista kestävyttä.

Tarvitsemme yhteisen kansallisen julkisten hankintojen strategian siksi, että saamme tulevaisuudessa entistäkin toimivampia hankintoja.

## Kenelle strategia on tarkoitettu?

Kansallinen strategia on tarkoitettu kaikille! Strategian myötä julkisia hankintoja toteuttavat tahot, kuten valtio, kunnat ja seurakunnat, saavat työnsä avuksi konkreettisia työkaluja. Yritykset ja järjestöt saavat uudenlaisen kumppanuuden myötä liiketoimintamahdollisuuksia. Yhtä lailla monet meille kaikille tärkeät palvelut tehdään julkisina hankintoina ja strategia tuo mukanaan parempia arjen asiakaskokemuksia. Julkisia hankintoja tehdään yhteisillä veroroillamme, ja näin ajatellen strategia on kaikille suomalaisille.

## Miten strategia syntyi?

Valtiovarainministeriö asetti 5.9.2019 yhteistyössä Kuntaliiton kanssa Vaikuttavat julkiset hankinnat –toimenpideohjelman (Hankinta-Suomi) kansallisen julkisten hankintojen strategian laatimiseksi ja julkisten hankintojen toimijoiden yhteistyön lisäämiseksi. Strategiaa on valmisteltu laajassa yhteistyössä hankintojen ammattilaisten sekä strategisen johdon kanssa. Valmistelutyössä on ollut mukana hankintayksiköiden ja tarjoajien edustajia sekä julkisia hankintoja tukevien asiantuntijaorganisaatioiden edustajia. Strategialuonnoksesta käytiin laajaa keskustelua eri paikkakunnilla aluekierroksella sekä sähköisen verkkoavoiirien avulla. Näiden ohella on järjestetty avoimia valmistelutyöpajoja ja virallinen lausuntokierros kesällä 2020.

Vuoden mittaisen yhteisen työn tuotoksesta kiitos kuuluu kaikille. Strategian lanseerauspäivä on 9.9.2020 Kuntamarkkinoilla.

# SAMASSA VENEESSÄ

Kansallinen julkisten hankintojen strategia koostuu kahdeksasta kehittämisen osa-alueesta, jotka ovat kaikki riippuvaisia toisistaan.

Jotta julkisten hankintojen vaikuttavuuden kehittämiseen saadaan tuulta purjeisiin, tulee strategisen johtamisen ja hankintataitojen olla kunnossa. Tietojohtaminen ja vaikuttavuuden arviointi tukevat strategista johtamista ja pitävät huolen, että kurssi on oikea.

Kehittämistyön runkona on toimivien ja laadukkaiden tuotteiden sekä palveluiden hankkiminen siten, että kaikki osapuolet ovat osallisina prosessissa ja markkinat ovat elinvoimaiset. Innovaatiot syntyvät parhaiten mahdollistavien ajatusten myötätulessa.

Jotta laivamme seilaa eteenpäin vastuullisesti, tulee julkisissa hankinnoissa huomioida taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen kestävyys.

Kun otamme kansallisesti yhteisen kurssin, saamme aikaan vaikuttavampia hankintoja. Siksi strategiaan on muodostunut kahdeksan toisiaan tukevaa tahtotilaa ja niitä konkretisoivat tavoitteet. Strategian sivuilla on myös esimerkkejä niistä toimenpiteistä, joihin ryhtymällä muutamme strategian toiminnaksi.





STRATEGINEN  
JOHTAMINEN

## Johdamme hankintoja strategisena toimintona ja hyödynnämme hankintojen potentiaalin tavoitteidemme saavuttamisessa

Julkisiin hankintoihin käytettävä euromääräinen volyymi on kansantaloudellisesti merkittävä. Siksi hankintoja tulee organisaatioissa johtaa 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.



Tahtotilaa edistävät konkreettiset tavoitteet

### Hankintayksiköt tunnistavat strategisesti merkittävimmät hankintakokonaisuudet ja edistävät strategisten tavoitteidensa saavuttamista hankintojen avulla

Hankintojen vaikuttavuuden kehittäminen vaatii sitä, että organisaatioiden johto tunnistaa oman merkittävän roolinsa hankintojen johtamisessa. Vaikuttava strateginen johtaminen edellyttää, että tunnistamme organisaatiomme oman julkisten hankintojen kokonaisvolyymien sekä vaikuttavimmat hankintakokonaisuudet. Näin voimme hankintojen avulla tehokkaasti toteuttaa organisaatiomme strategisia tavoitteita.

### Johdamme hankintoja ammattimaisesti koko elinkaaren ajan sekä kansallisesti että hankintayksikkötasolla

Hankintojen johtaminen ei ole erillistä organisaation muusta johtamisesta, vaan strategisten hankintojen tulee olla integroituneena organisaation toimintaan. Ymmärrämme sen merkityksen, että hankintoja täytyy johtaa tietoperusteisesti kokonaisuutena suunnittelusta sopimuskauden yli ja että hankintojen vaikuttavuuden toteutumista seurataan ja mitataan säännöllisesti. Strategisten hankintojen toteuttamiselle on kriittistä se, että organisaatiollamme on riittävät resurssit ja osaava henkilöstö hankintojen toteuttamiseen.

### Varaudumme hankinnoissa riittävällä tavalla normaaliolojen häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin

Koska yhteiskunnan kannalta kriittisiäkin kokonaisuuksia toteutetaan julkisina hankintoina, tulee hankintojen johtamisessa, valmistelussa ja sopimuksissa huomioida riskienhallinta ja varautuminen. Varaudumme erilaisiin poikkeusoloihin vaihtoehtoisin toimintamallein ja toimitusketjuin. Huomioimme varautumisen sekä kansallisella että hankintayksikkötasolla.

### Hankinnat ovat osa organisaatioiden tulos- ja omistajaohjausta

Jotta organisaatioiden hankintoihin liittyvät strategiset tavoitteet toteutuvat myös konsernitason tasolla, tulee kiinnittää huomiota tulos- ja omistajaohjaukseen. Ohjauksen ja seurannan keinoin varmistamme yhteisten tavoitteidemme saavuttamisen.



i

### NÄIHIN RYHDYMME ALUKSI

varmistamme, että meillä on kansallisesti riittävästi tietoa hankintojen strategisesta merkityksestä ja hankintojen johtamisesta muun muassa KEINO-akatemian kautta. Kehitämme strategian toteutumisen seurannan työkalun, joka tukee hankintojen strategista johtamista. Perustamme kansallisen "Big Buyers"-ryhmän, joka koostuu niistä hankkijoista, jotka Suomessa käyttävät merkittävää hankintavolyymia. Avaamme keskustelun eri julkisten hankkijoiden rooleista ja tulevista toimista kansallisen huoltovarmuuden turvaamiseksi.



HANKINTATAIDOT

## Teemme hankinnat ammattimaisesti ja kehitämme osaamistamme jatkuvasti

Hankintataitojen jatkuva kehittäminen on edellytys onnistuneille hankinnoille. Osaamisen kehittämisessä ei tule keskittyä pelkästään kilpailutusprosessin tekniseen läpivientiin, vaan kehittämisessä tulee huomioida laajemmin koko prosessi organisaation tarpeiden suunnittelusta tehtyjen sopimusten ja toimittajien hallintaan. Hankintaosaamista tarvitaan läpi koko organisaation, eikä hankintoja tule nähdä erillisenä tukitoimintona.



**Tahtotilaa edistävät konkreettiset tavoitteet**

### Kartoitamme hankintojen osaamistason kokonaiskuvan sekä kansallisella että hankintayksikkötasolla

Hankintayksiköissä on tärkeää tunnistaa oman organisaationsa vahvuudet sekä keskeiset kehittämiskohteet. Otamme käyttöön systemaattisen, kattavan ja yhtenäistetyt arviointikäytännön. Osaamisen kehittämisen kartoituksen pohjalta kehitämme osaamisen kehittämisen tarjontaa ja sisältöä valtakunnallisella tasolla.

### Ylläpidämme ja kehitämme hankintoihin liittyvää osaamistamme sekä strategisella että operatiivisella tasolla

Hankintaosaamista tulee olla organisaation kaikilla tasoilla. Julkisten hankintojen osaamista ei tule nähdä vain kilpailutusprosessin teknisenä läpiviemisenä, vaan laajempaan kokonaisuutena, johon tulee kohdistaa kehittämisresursseja. Kehitämme hankintaosaamistamme monipuolisesti siten, että organisaation kaikilla tasoilla ja tehtävissä on riittävä osaaminen. Kansallisella tasolla huolehdimme siitä, että julkisissa hankinnoissa käytännön neuvontaa ja tukea on riittävästi tarjolla molemmilla kansalliskielillä sekä hankintayksiköille että tarjoajille.

### Lisäämme hankintoihin liittyvää koulutusta

Jotta voimme varmistaa, että meillä on riittävästi osaavaa työvoimaa, tulee julkisten hankintojen koulutusta kehittää. Varmistamme osaajien saatavuuden tarjoamalla riittävästi koulutusta sekä hankintoihin keskittyvissä että myös muissa tutkinto-ohjelmissa, kuten myös täydennyskoulutuksissa sekä hankintojen kurssitarjontana.

### Varmistamme vaikuttavan ja laadukkaan hankintojen tutkimustoiminnan

Vaikuttavat julkiset hankinnat edellyttävät tuekseen tutkittua, tieteellistä tietoa sekä tutkijoiden ja yhteiskunnan välistä vuorovaikutusta. Laadukkaan poikkitieteellisen tutkimuksen edellytyksenä on riittävä pitkän aikavälin rahoitus. Tutkimustulosten tulee palvella käytännön hankintatoimijoiden tarpeita.



### NÄIHIN RYHDYMME ALUKSI

Toteutamme hankintaosaamisen kartoituksen sähköisellä hankintaosaamisen arviointityökalulla. Teemme selvityksen julkisten hankintojen tuki- ja neuvontatoiminnan tarkoituksenmukaisista rakenteista. Laadimme selvityksen julkisten hankintojen koulutustilanteesta, kuten mistä koulutuksista ja tutkinto-ohjelmista päädytään hankintatehtäviin sekä missä oppilaitoksissa on julkisten hankintojen koulutusta. Kehitämme täydennyskoulutusta julkisissa hankinnoissa toimiville.



TIETOJOHTAMINEN  
JA VAIKUTTAVUUS

## Suomi on edelläkävijä hankintojen tiedolla johtamisessa ja vaikuttavuuden kehittämisessä

Hankintoja tulee johtaa tietoon perustuen. Tätä varten tarvitaan tietovarantoja sekä kansallisella että yksittäisen organisaation tasolla. Hankintoja koskevaa tietoa hyödynnetään potentiaalin maksimoimiseksi, markkinoiden elinvoimaisuuden ja vastuullisuuden edistämiseksi sekä Suomen kilpailukyvyyn kasvattamiseksi. Hankintojen vaikutuksia arvioidaan julkisen palvelutuotannon laadun, luotettavuuden, kestävyiden ja vaikuttavuuden osalta.



Tahtotilaa edistävät konkreettiset tavoitteet

### Suomi on edelläkävijä tietojen hyödyntämisessä hankinnoissa

Tiedolla johtaminen on systemaattista tiedonhallintaa, kerätyn tiedon hyödyntämistä ja jalostamista. Tuotamme tietoa hankintojen johtamisen tarpeisiin hyödyntämällä automatisointia tietojen keräämisessä eri tietolähteistä. Analysoimme kerättyjä tietoja johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Kansallisella laajamittaisella tietojohdamisen kehittämisellä ja hankintayksiköiden aktiivisella omalla kehittämisellä Suomesta muodostuu edelläkävijä tietojen hyödyntämisessä.

### Arvioimme hankintoja koskevaa vaikuttavuutta eri tasoilla

Julkisilla hankinnoilla voimme vaikuttaa koko yhteiskunnan hyvinvointiin ja talouden tasapainoon. Hankintojen vaikuttavuutta on tärkeää arvioida eri tasoilla. Kansallisella tasolla voimme hyödyntää hankintojen vaikuttavuusarvointitietoa tavoitteiden saavuttamisen varmistamisessa ja tarkasteltaessa julkisten varojen tehokasta käyttöä. Hankintayksikkötasolla teemme arviota suhteessa organisaation asettamiin strategisiin tavoitteisiin. Arvioimme vaikuttavuutta myös hankintakohtaisesti eli suhteessa hankinnassa asetettuihin tavoitteisiin.

### Edistämme vaikuttavuusperusteisia hankintoja

Vaikuttavuusperusteisessa hankinnassa siirrymme perinteisestä suoritepainotteisesta tarkastelusta kohti tulosten ja vaikutusten hankintaa. Hankintayksiköissä tunnistamme organisaation vaikuttavuustavoitteet ja sen, miltä osin ne koskevat hankintoja. Tämän pohjalta määrittelemme hankinnoissa tavoiteltavat vaikutukset ja sidomme niihin seurannan, mittarit ja kannuste-elementit. Näin teemme hankintoja, joissa määrittelemme haluamamme lopputuloksen sen tuottamisen tavan sijaan.



### NÄIHIN RYHDYMME ALUKSI

Käynnistämme tutkimushankkeen, jossa kartoitetaan julkisiin hankintoihin liittyvät tietolähteet sekä julkisten hankintojen kokonaisvolyyymi. Kehitämme tutkihankintoja.fi- ja HILMA-palveluja edelleen. Edistämme sitä, että kunta- ja valtiokesektorin hankintayksiköiden ostolaskutiedot julkaistaan avoimena datana. Tuemme hankintojen vaikuttavuuden arviointia ja vaikuttavuusperusteisia hankkeita. Laadimme julkisten hankintojen kokonaisarkkitehtuurin kuvauksen.



TOIMIVAT  
HANKINNAT

## Teemme toimivia ja laadukkaita hankintoja osallistavasti ja edistään markkinoiden elinvoimaisuutta

Hankintojen keskeisenä tavoitteena on saada hankintayksiköiden ja niiden asiakkaiden käyttöön tarkoituksenmukaisia, toimivia ja laadukkaita palveluita. Hankinnat onnistuvat vain elinvoimaisten markkinoiden avulla. Asiakasosallisuuden keinojen kehittäminen on edellytys toimiville palveluille loppuasiakkaan näkökulmasta.



Tahtotilaa  
edistävät  
konkreettiset  
tavoitteet

### Hankintayksiköillä on edellytykset markkinoiden hyödyntämiseen

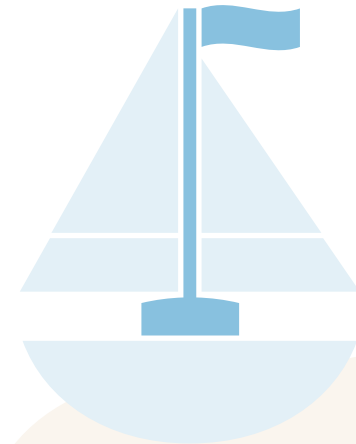
Julkisten hankintojen sääntely lähtee siitä, että on olemassa elinvoimaiset markkinat, joita hankintayksiköt voivat hyödyntää. Tarvitsemme osaamista ja ymmärrystä markkinoiden toiminnasta sekä siitä, mitä hankintayksikkö voi tehdä markkinoiden elinvoimaisuuden edistämiseen. Näin saamme toimivia ja laadukkaita hankintoja.

### Julkiset hankinnat ovat houkuttelevia erilaisille tarjoajille

Jotta saamme hankinnoissa hyviä tarjouksia ja riittävästi kilpailua, tulee julkisten hankintojen olla erilaisten tarjoajien kannalta kiinnostavia ja niihin on helppo osallistua. Edistämme tätä suunnitelmallisuudella, avoimuudella, ennakkoidusti tehdyillä kielinäkökohtat huomioivilla markkinavuoropuheluilla ja markkinakartoituksilla sekä jakamalla hankinnat tarkoituksenmukaisiin kokonaisuuksiin. Kansallisesti on tärkeää, että julkisten hankintojen mielikuva on kokonaisuudessaan positiivinen.

### Suunnittelemme hankinnat tarvelähtöisesti ja osallistavasti loppukäyttäjää kuunnellen

Kun on kyse hankinnasta, joka on olennainen palvelun loppukäyttäjän kannalta, korostuu osallisuuden huomioimisen merkitys. Toteutamme hankinnat todellisen hankintatarpeen mukaisesti huomioiden sekä loppukäyttäjän, että hankintayksikön näkökulman. Sosiaali- ja terveyspalvelujen hankinnassa palvelun loppukäyttäjien kuuleminen ja tarpeiden huomioiminen on lakisääteinen velvollisuus.



### NÄIHIN RYHDYMME ALUKSI

Asetamme selvityshenkilön, joka selvittää pitkien oikeuskäsittelyaikaisten syitä ja kehittämiskohteita. Tuotamme tietoa hankintojen osiin jakamisen vaikutuksista markkinoihin ja pk-yrityksiin sekä jaamme hyviä käytäntöjä. Kehitämme hyviä mallikäytäntöjä asiakas- tarpeiden huomioon ottamiseksi julkisissa hankinnoissa. Edistämme avoimuutta kannustamalla hankintayksiköitä julkaisemaan avoimesti myös pienhankintojen hankintailmoituksia.





INNOVAATIOT

## Ratkaisemme haasteita innovaatioilla ja teemme hankintoja kokeilevasti ja kehitysmuotoisesti

Organisaatioiden tavoitteiden toteuttamisessa kokeilevalla ja kehitysmuotoisella organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli. Innovaatioiden avulla voidaan löytää ratkaisuja haasteisiin, jotka liittyvät esimerkiksi hankintojen laadun ja vaikuttavuuden parantamiseen, tuottavuuden parantamiseen, hiilijalanjäljen pienentämiseen ja kiertotalouden edistämiseen sekä työllisyystavoitteiden toteuttamiseen. Innovaatioiden hankkiminen tukee julkisen talouden kestävyttä. Yrityksille innovatiiviset hankinnat antavat referenssejä ja mahdollistavat sitä kautta kasvua ja vientiä.



**Tahtotilaa edistävät konkreettiset tavoitteet**

### Julkinen sektorimme on kehitysmuotoisesti ajatteleva ja rohkeasti toimiva sekä hyödyntää haasteiden ratkaisemisessa innovaatioita

Joskus vanhat toimintamallit kaipaavat haastamista. Tehdessämme hankintoja olemme avoimia markkinoiden tarjoamille uudentilaisille toimintamalleille ja ratkaisuille. Voimme tehdä yhteistä kehittämistä yritysten kanssa hankinnan sopimuksen koko elinkaaren aikana. Suurempien kehityshaasteiden ratkaisemiseksi hankimme tuotteita ja palveluita tavalla, joka voi synnyttää innovaatioita. On tärkeää kehittää toimintamalleja, joiden avulla voidaan hankkia innovaatioita ja edistää entistä vaikuttavampia ja kestävämpiä ratkaisuja.

### Luomme edellytyksiä julkisen sektorin ja yritysten väliselle yhteistoiminnalle ja vuorovaikutukselle sekä edistämme innovaatiomuotoisen markkinan syntymistä

Julkinen sektori toimii yhteistyössä yritysten kanssa ja kehittää uudentilaisia toiminta- ja kumppanuusmalleja sekä pysyviä yhteistyöverkostoja niin kansallisella kuin paikallisellakin tasolla. Markkinoille viestitään tarpeista avoimesti ja ennakoiden ja siten mahdollistetaan mahdollisuus uusille tuotteille ja palveluille.

### Lisäämme innovatiivisten hankintojen määrää 10 prosenttiin kaikista hankinnoista ja saamme aikaan vaikuttavuutta

Innovatiivisen yritystoiminnan tukeminen on kansantaloutemme kannalta merkittävä kilpailuetu. Lisäämme Suomen kilpailukykyä hankkimalla innovaatioita ja mahdollistamalla näin yrityksille tärkeitä referenssejä uusien tuotteiden ja palveluiden kaupallistamisessa ja skaalaamisessa. Hankintojen avulla syntyvä liiketoiminnan kasvu tuottaa myös työllisyysvaikutuksia. Innovatiivisilla hankinnoilla edistämme vaikuttavuutta niin kansantaloudellisesti kuin hankintayksikkökohtaisestikin. Toteutamme innovatiivisten julkisten hankintojen avulla tärkeitä strategiatavoitteita ja ratkaisemme yhteiskunnallisia haasteita.



### NÄIHIN RYHDYMME ALUKSI

Kehitämme KEINO-osaamiskeskuksen avulla innovatiivisia hankintoja sekä niihin liittyvää strategista johtamista ja hankintataitoja yhdessä hankintayksiköiden kanssa. Lisäksi kehitämme uudentilaisia toimintamalleja yritysyhteistyöhön ja hankintojen riskienhallintaan. Laajennamme KEINO-kehittäjäryhmätoimintaa hankintayksiköiden välisen yhteistyön ja vertaistuen lisäämiseksi sekä työkalujen, mallien, kokeilualustojen ja kriteeristöjen luomiseksi yhteistyössä toimialan muiden toimijoiden, esimerkiksi tutkimusorganisaatioiden ja elinkeinoelämän kanssa. Nämä toimenpiteet sisältyvät suunnitelmaan, jolla toteutetaan hallitusohjelman innovatiivisten julkisten hankintojen tavoitteita.



TALOUDELLINEN  
KESTÄVYYS

## Edistämme hankinnoilla yhteiskuntavastuullisesti julkisen talouden kestävyyttä

Taloudellisesti kestävät hankinnat tukevat julkisen talouden tasapainoa ja hankintayksikön kustannustehokasta toimintaa. Taloudelliseen kestävyysvaikutukseen vaikuttavat esimerkiksi harmaan talouden ja kartellien torjuminen sekä verovastuullisuuden ja huoltovarmuuden varmistaminen. Kustannustehokkuutta voidaan edistää kehittämällä uusia hankintatapoja, hyödyntämällä yhteishankintoja ja vaikuttavuusperusteisia hankintoja, kehittämällä elinkaaritaloudellisuuden arviointia sekä hankintojen digitalisaation ja automaation astetta.



Tahtotilaa edistävät konkreettiset tavoitteet

### Torjumme hankinnoilla harmaata taloutta ja edistämme verovastuullisuutta

Harmaa talous ja talousrikollisuus ovat monella tavalla haitallisia yhteiskunnalle. Ne muodostavat laajan kokonaisuuden, jossa keskeistä on erilaisten lakisääteisten velvoitteiden laiminlyönti. Harmaan talouden ja talousrikollisuuden vuoksi verotuloja ja muita lakisääteisiä maksuja kuten työeläkevakuutusmaksuja jää yhteiskunnalta saamatta, yritysten välinen kilpailu vääristyy ja työntekijöitä saataan kohdella lainvastaisesti. Hankintojen avulla voimme ennaltaehkäistä ja torjua näiden negatiivisten ilmiöiden syntymistä.

### Hankinnat ovat suunnitelmallisia ja kustannustehokkaita

Hankintojen suunnittelun tulee olla osa organisaation toiminnan ja talouden suunnitteluprosessia. Pitkäjänteisen suunnittelun avulla voimme myös ennakoita ja optimoida resurssien käyttöä. Kustannustehokkuus edellyttää, että suuret hankinnat tulee suunnitella useamman vuoden aikajänteellä, jotta käytämme määrärahoja ja henkilöresursseja mahdollisimman tehokkaasti.

### Vähennämme julkisten hankintojen hankinta- ja prosessikustannuksia

Tuloksellinen hankintatoimi on keskeinen osa hankintojen taloudellista kestävyyttä. Hyvin toimivalla hankintatoimella mahdollistamme organisaation tavoitteiden saavuttamisen tehokkaasti. Voimme edistää hankintojen tehokkuutta kehittämällä hankintatapoja, elinkaaritaloudellisuuden arviointia, sopimushallintaa, hankintojen digitalisointia ja vaadittavien selvitysten automatisointia sekä yhdistämällä hankintoja ja yhteishankintoja tekemällä. Prosessikustannuksissa merkittävää on huomioida myös tarjoajien hallinnollinen taakka.



### NÄIHIN RYHDYMME ALUKSI

Kehitämme rikosrekisteriotteiden tarkastamista koskevaa lainsäädäntöä siten, että se mahdollistaa rikosrekisteriotteiden sähköisen tarkastamisen. Lisäksi kehitämme lainsäädäntöä siten, että velvoitteidenhoitoselvityksiä voidaan tarkistaa sujuvasti kaikissa hankinnoissa ja sopimuskauden aikana. Edistämme kartellien ja harmaan talouden ilmiöiden havaitsemista esimerkiksi varmistamalla valvontaviranomaisten tiedonsaannin julkisista hankinnoista kilpailutusjärjestelmien teknisen rajapinnan avulla.



SOSIAALINEN  
KESTÄVYYS

## Edistämme hankinnoilla sosiaalista yhteiskuntavastuuta julkishallinnon sekä yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyönä

Sosiaalisesti kestäväillä hankinnoilla organisaatiot voivat edistää yhteiskuntaan ja ihmisiin kohdistuvia myönteisiä vaikutuksia, kuten työmarkkinoilla muita heikommassa asemassa olevien työllistymistä sekä ehkäistä haitallisia vaikutuksia, kuten esteitä ihmisoikeuksien toteutumiseen. Yritykset voivat tunnistaa oman vastuunsa yhteiskunnan sosiaalisen kestävyuden edistämiseksi. Sosiaalista kestävyttä edistetään Suomessa avoimessa yhteistyössä.



Tahtotilaa edistävät konkreettiset tavoitteet

### Edistämme muita heikommassa työmarkkina-asemassa olevien työllistymistä siihen soveltuviin hankinnoissa

Hankinnoilla työllistämällä saamme aikaan positiivisia yhteiskunnallisia kokonaisvaikutuksia. Hankintojen avulla voimme työllistää muita heikommassa työmarkkina-asemassa olevia tahoja ja lisätä yritysten tarjoamia työharjoittelumahdollisuuksia, kun se toteutetaan tarkoitukseen sopivien hankintojen avulla. Hankinnoilla työllistäminen voi auttaa tarjoajaa saamaan osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa yhteistyössä työvoimaviranomaisten kanssa.

### Edistämme hankinnoissa ihmisoikeuksien ja työelämän perusoikeuksien kunnioittamista

Sosiaalisesti vastuulliset hankinnat ovat yksi tapa toteuttaa YK:n kestävä kehityksen tavoitteita. Hankinnoissa on tunnistettava ne keskeiset hankintakokonaisuudet, joissa riskit ihmisoikeuksien loukkauksiin ovat suurimpia. Hankintayksiköt voivat edistää riskien tunnistamista ja asettaa vastuullisuusvaatimuksia yhteistyössä vastuullisesti toimivien yritysten kanssa.



### NÄIHIN RYHDYMME ALUKSI

Käynnistämme hankinnoilla työllistämisen vauhdittamisohjelman, jossa tarjotaan muun muassa osaamista kehittävää yhteistyötä sekä levitetään tietoa onnistuneista toimintamalleista. Edistämme harmaan talouden torjuntaa rakennusalaalla jakamalla hyviä käytäntöjä sekä käynnistämme niihin liittyviä pilotteja. Luomme työkaluja kansallisen tason ihmisoikeusriskien tunnistamiseen ja huomioimiseen kotimaisissa hankinnoissa. Edistämme avoimen dialogin syntymistä keskustelemalla hankintayksiköiden, tarjoajien ja loppuasiakkaiden kanssa siitä, miten sosiaalinen kestävyys voidaan parhaiten huomioida kilpailutuksissa kansallisen mallin löytämiseksi.



EKOLOGINEN  
KESTÄVYYS

## Suomi on ekologisten julkisten hankintojen suunnannäyttäj

Julkisen sektori voi olla merkittävä markkinavaikuttaja ympäristöystävällisten ratkaisujen, kuten uusien energia- ja resurssitehokkaiden, vähähiilisten sekä puhtaiden ratkaisujen hankkijana. Valtion ja kuntien on toimittava siten, että julkisten hankintojen avulla edistetään ilmasto- ja kestävä kehityksen tavoitteiden toteutumista. Näin Suomesta muodostuu suunnannäyttäj myös eurooppalaisella tasolla.



Tahtotilaa edistävät konkreettiset tavoitteet

### Tuemme julkisilla hankinnoilla Suomen hiilineutraalisuustavoitetta 2035 ja kiertotalouden toteuttamista

Suomen tavoitteena on olla hiilineutraali 2035 ja edistää kiertotaloutta. Ekologisesti kestäville hankinnoille tuetaan vähähiilisiä ja kiertotalouden mukaisia ratkaisuja. Tällöin hankittavissa tavaroissa, palveluissa tai rakennusrakenteissa on pienemmät elinkaaren aikaiset ympäristövaikutukset kuin tavanomaisissa vaihtoehdoissa. Tarvitsemme yhteistyötä ja hyviä käytäntöjä konkreettisten kansallisten vähähiilisyystavoitteiden asettamiseksi vaikuttavimpiin hankintakategorioihin.

### Tuemme luonnon monimuotoisuuden säilymistä hankintojen avulla

Luonnon monimuotoisuuden säilyminen on elämämme perusedellytys. Sen takia on tärkeää tunnistaa, mikä merkitys julkisilla hankinnoilla voi olla monimuotoisuuden säilymisessä. Suomessa on tarpeen tunnistaa kansallisesti merkittävimmät hankintakokonaisuudet, jotka tukevat luonnon monimuotoisuuden säilymistä.

### Edistämme kestävä ruokajärjestelmää elintarvike- ja ruokapalveluhankinnoissa ja käytämme kestävästi ja vastuullisesti tuotettuja elintarvikkeita

Kestävä ruokajärjestelmä on ruokaturvan perusta. Ilmastonmuutos, monimuotoisuuden häviäminen ja kriisitilanteet voivat heikentää Suomessakin ruokaturvaa merkittävästi. Hyvällä huoltovarmuudella turvataan kriisitilanteiden edellyttämä ruoantuotannon omavaraisuus. Elintarvike- ja ruokapalveluhankinnoissa tulee käyttää hankintakriteereitä, jotka edistävät ympäristön kannalta hyviä viljelymenetelmiä, elintarviketurvallisuutta, ravitsemusta sekä eläinten hyvinvointia ja terveyttä, ja jotka edistävät samalla kestävä ruokahuoltoa ja ekologista kestävyttä.



### NÄIHIN RYHDYMME ALUKSI

Tuotamme päätöksenteoksi tietoa ja suosituksia olemassa olevan lainsäädännön ja julkisten hankintojen toimintamallien ja ohjauskeinojen kehittämiseksi. Luomme kehittämisalustoja vaikuttavuudeltaan merkittävien hankintojen edistämiseksi sekä vapaaehtoisten sitoumusten, kuten Green dealien, kehittämiseksi. Päivitämme oppaan vastuullisista elintarvikehankinnoista. Käynnistämme vähähiilisten hankintojen skaalautumista edistävän kehittämisohjelman.



# STRATEGIASTA TOIMINNAKSI

Strategian valmistelun yhteydessä on laadittu laaja tilannekuva, joka kuvaa Suomen julkisten hankintojen nykytilaa sekä sitä, miten hankintoja tulisi kehittää. Tilannekuvassa korostuu se, että Suomessa on jo pitkään tehty hyvää kehittämistyötä kunta- ja valtio-sektorilla sekä useiden eri asiantuntijaorganisaatioiden toimesta. Erinomaista osaamista meillä on runsaasti.

Yhteisen strategian myötä julkisia hankintoja kehitetään entistä tiiviimmässä yhteistyössä ja yhdessä suunniteltujen toimenpiteiden avulla. Ehdotuksia konkreettisiksi toimenpiteiksi on kertynyt lukuisia valmistelun aikana. Toimenpideohjelman puitteissa on jo käynnistetty toimenpiteitä, joilla tuetaan strategian tavoitteiden toteutumista. Strategian liitteenä on ensivaiheen toimeenpanon kuvaus. Työn jatkuessa myös muita valmistelun yhteydessä esitettyjä toimenpideohdotuksia tullaan priorisoimaan ja vaiheistamaan tuleville vuosille.

Toimeenpanon kuvauksen mukaisia toimia jatkojalostetaan tarkemmaksi toimeenpanosuunnitelmaksi Hankinta-Suomi -ohjelmassa yhteistyössä perustettavissa teemaryhmissä. Teemaryhmiin kutsutaan avoimesti mukaan asiantuntijoita kaikista hankintojen sidosryhmistä kuten hankintayksiköistä, tarjoajista ja asiantuntijaorganisaatioista. Teemaryhmät vastaavat osaltaan strategian toimeenpanosta ja niiden vastuulla on käynnistää tarvittavia toimia

ja laatia tarkennetut työsuunnitelmat. Ensivaiheessa perustettavia teemaryhmiä ovat Strateginen johtaminen, Hankintataitojen kehittäminen, Tiedolla johtaminen, Toimivat hankinnat, Innovatiiviset hankinnat ja Sosiaalinen kestävyys.

Strategian muuttumista toiminnaksi seurataan. Tätä varten strategian liitteeksi on laadittu mittarit yhteistyössä VTT:n kanssa. Mittarit tekevät näkyväksi tavoiteltavan systeemisen muutoksen ja niiden avulla voidaan seurata strategian vaikutusta ja aikaansaatuja tuloksia. Mittareiden tuottaman tiedon avulla voidaan myös ohjata tulevia toimia ja resursseja.

Strategia on annettu valtioneuvoston periaatepäätöksensä, jolla valtioneuvosto sitoutuu yhteisiin tavoitteisiinsa. Kuntapuolella strategia vahvistetaan Kuntaliiton valtuuskunnan suosituksena.

Strategia ei muutu toiminnaksi ilman jokaisen panosta. Kansalliset toimet luovat hankintayksiköille konkreettisia työkaluja, joilla tavoitteita on mahdollista toteuttaa. Yhteisen vision saavuttaminen vaatii pieniä tekoja jokapäiväisessä hankinta-arjessa niin johdolta kuin hankinta-ammattilaisiltakin.

Tehdään se yhdessä.



# STRATEGIAN LIITTEET

[Liite 1: Toimeenpanon kuvaus](#)

[Liite 2: Strategiset vaikuttavuusmittarit](#)

## **Pysy menossa mukana!**

[Hankinta-Suomi -toimenpideohjelman nettisivut](#)

## **Tutustu myös**

[Suomen julkisten hankintojen tilannekuva -julkaisu](#)



VALTIOVARAINMINISTERIÖ  
FINANSMINISTERIET

KUNTA  
LIITTO