



INNOVATIIVISET JA VASTUULLISET JULKISET HANKINNAT

Julkisten hankkijoiden ja yritysten yhteistyöllä kohti parempia hankintoja



Turun yliopisto
University of Turku

INNOVATIIVISET JA VASTUULLISET JULKISET HANKINNAT

Julkisten hankkijoiden ja yritysten yhteistyöllä kohti parempia hankintoja

INNOVATIIVISET JA VASTUULLISET JULKISET HANKINNAT

Julkisten hankkijoiden ja yritysten yhteistyöllä kohti parempia hankintoja

Etukannen kuva: Norr Design Oy
Kirjoittajat: Sonja Vikberg ja Mari Norrdal
ISBN: 978-951-29-5987-7

Turku 2014

Sisällys

| | |
|---|----|
| Alkusanat | 6 |
| Innovatiiviset ja vastuulliset julkiset hankinnat | 7 |
| Valmentajien kilpailutus | 8 |
| Mukaan tulevien tiimien rekrytointi ja kokoaminen | 8 |
| Hankintatiimien nykytilan ja tarpeiden selvittäminen | 8 |
| Potentiaalisten tarjoajien aktivointi | 9 |
| Osallistava valmennus hankintatiimeille | 9 |
| Valmennuspäivien palaute ja arviointi | 15 |
| Avoimet foorumit | 15 |
| Verkkoavoriihi | 15 |
| Oppimateriaali ja video | 17 |
| Askeleet innovatiivisiin hankintoihin -seminaari 7.5.2014 | 17 |
| Viestintä | 18 |
| Tulokset | 20 |
| Uudet ajattelumallit ja pk-yritysten osallistaminen työstettäviin hankintoihin | 20 |
| VSSHP:n ja tuottajien yhteistyö syveni | 20 |
| Kaarinalle onnistunut hankinta | 20 |
| Turun ammattikorkeakoulu keskittyi tarpeen määrittelyyn | 21 |
| Vuoropuhelu hankkijoiden ja sidosryhmien välillä lisääntyi | 22 |
| Askeleet innovatiivisiin hankintoihin -oppimateriaali sekä siihen liittyvät videot | 22 |
| Testatuista hankintamalleista saatu tieto voidaan hyödyntää pk-yritysten osaamisen kehittämisessä | 22 |
| Hankkeen vaikuttavuus ja pysyvyys | 22 |
| Hankkeen arviointi ja pohdinta | 23 |
| Hyvä suunnittelu ja resursointi | 24 |
| Aito hankintatarve | 24 |
| Tiimien sitoutuminen | 24 |
| Erialaisten tiimien vertaisoppiminen | 24 |
| Haasteena valmennuksen ja sparrauksen oikea-aikaisuus | 24 |
| Lopuksi | 25 |
| Liitteet | 26 |

Alkusanat

Tämä on Osaamiskeskusohjelman (OSKE) Innovatiiviset ja vastuulliset julkiset hankinnat -hankkeen loppuraportti. Innovatiiviset ja vastuulliset julkiset hankinnat -hankkeessa pilotoitiin Turun INKA-valmistelutyöryhmän työstämiä ja tunnistamia malleja innovatiivisten hankintojen tekemisestä, julkisten hankkijoiden käytännöistä, sekä potentiaalisten tarjoajien kanssa työskentelemisestä aina kilpailutuksen valmistelusta sen toimeenpanoon. Hanke toteutettiin valmennuskokonaisuutena, jossa julkisia hankintatiimejä valmennettiin tekemään innovatiivinen hankinta vuoden 2013 aikana. Valmennuksen keskiössä oli yritysten ja hankintatiimien välinen vuoropuhelu, jotta hankkijoille muodostuisi käsitys pk-yritysten mahdollisuuksista osallistua tarjouspyyntöön. Hankkeeseen osallistui kolme varsinaissuomalaista hankintatiimiä: VSSHP:n elintarvike-, Kaarinan kaupungin ruokalogistiikka- ja Turun AMK:n IT-hankintatiimi. Hankkeen koordinoinnista vastasi Turun yliopiston Funktionaalisten elintarvikkeiden kehittämiskeskus ja se toteutettiin yhteistyössä Turun ammattikorkeakoulun kanssa. Valmentajana hankkeessa toimi Owl Group Oy. Hanke toteutettiin 1.1.2013–31.5.2014 välisenä aikana ja sitä rahoitti Varsinais-Suomen liitto.

Innovatiiviset ja vastuulliset julkiset hankinnat

Pienet ja keskisuuret yritykset menestyvät heikosti julkisissa kilpailutuksissa, vaikka julkiset hankkijat olisivat niille tärkeitä asiakkaita. Heikon menestymisen syyt löytyvät mm. hankintojen kilpailuttamisesta sekä yritysten heikosta julkisiin hankintoihin liittyvästä osaamisesta. Ongelmat korostuvat erityisesti innovatiivisia hankintoja tehtäessä, jolloin lähtökohdana on tarve- ja käyttäjälähtöisyys, markkinoiden innovaatiopotentiaalin hyödyntäminen, vuoropuhelu sekä kumppanuus. Lisäksi hankintoja tekevien henkilöiden osaamisen puutteet konkretisoituvat hankinnoissa, joiden kohde tai ehdot ovat hankalasti määriteltävissä. Myös hankinnan suunnittelun vaihe, jossa tehdään kaikki hankinnan kohteen ja ehtojen määrittelyn kannalta merkittävät päätökset on jäänyt kunnissa pienelle huomiolle, millä on vaikutukset myös potentiaalisiin tarjoajiin. Monet hankintaprosessin ongelmat on vältettävissä avoimella toiminnalla ja verkostojen hyödyntämisellä sekä ottamalla suunnitteluun mukaan potentiaaliset tarjoajat ja loppukäyttäjät. Yritysten julkisiin hankintoihin liittyvät osaamisen lisäämiseksi on Varsinais-Suomessa tehty jo pitkään yhteistyötä. Nyt näiden toimenpiteiden lisäksi koettiin tarpeelliseksi kehittää julkisten tahojen kykyä hankkia innovatiivisia ja vastuullisia ratkaisuja pk-yrityksiltä hankintayhteistyön kautta.

Innovatiiviset ja vastuulliset julkiset hankinnat -hankkeessa pilotoitiin Turun INKA-valmistelun työryhmässä Kuntapalvelut tuotekehitys- ja innovaatioalustaksi työstämiä ja tunnistamia malleja innovatiivisten hankintojen tekemisestä, julkisten hankkijoiden käytännöistä, sekä potentiaalisten tarjoajien kanssa työskentelemisestä aina kilpailutuksen valmistelusta sen toimeenpanoon. Hanke toteutettiin valmennuskokonaisuutena, jossa julkisia hankintatiimejä valmennettiin tekemään innovatiivinen hankinta vuoden 2013 aikana. Valmennuksen keskiössä oli yritysten ja hankintatiimien välinen vuoropuhelu, jotta hankkijoille muodostuisi käsitys pk-yritysten mahdollisuuksista osallistua tarjouspyyntöön. Hankkeeseen osallistui kolme varsinaissuomalaista hankintatiimiä: VSSHP:n elintarvike-, Kaarinan kaupungin ruokalogistiikka- ja Turun AMK:n IT-hankintatiimi. Innovatiiviset ja vastuulliset julkiset hankinnat -hankkeen tavoitteena oli:

1. Lisätä pk-yritysten mahdollisuuksia vastata julkisiin kilpailutuksiin.
2. Sparrata julkisia hankkijoita tekemään innovatiivisia ja vastuullisia hankintoja OSKEssa kehitetyn ja testatun sparrausmallin avulla.
3. Lisätä pk-yritysten ja julkisten hankkijoiden välistä vuoropuhelua ja uusien, avoimuuteen perustuvien yhteistyömallien syntyä.
4. Toimia liittymäpintana OSKEsta INKA-ohjelmaan siirtymiselle

Hankkeelle koottiin ohjausryhmä, joka kokoontui hankkeen aikana viisi kertaa. Ohjausryhmään kuuluivat seuraavat henkilöt:

- Niko Kyynäräinen, Turun Seudun Kehittämiskeskus
- Erik Lehtonen, Turku Science Park Oy
- Pauliina Lautiainen, Turun kaupunki, Hankinta- ja logistiikkakeskus
- Jorma Saariketo, Varsinais-Suomen Yrittäjät
- Michael Lindholm Analystica Oy
- Mari Norrdal, Turun yliopisto
- Ulla-Maija Lakka, Turun ammattikorkeakoulu
- Piia Nurmi, Turun ammattikorkeakoulu
- Kari Kandelberg, Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiiri
- Jorma Ojala, Kaarinan kaupunki
- Esa Höglblom Varsinais-Suomen Liitto

Hankkeen toimenpiteet olivat seuraavat:

1. Valmentajien kilpailutus
2. Mukaan tulevien tiimien rekrytointi ja kokoaminen
3. Hankintatiimien nykytilan ja tarpeiden selvittäminen
4. Potentiaalisten tarjoajien aktivointi
5. Osallistava valmennus hankintatiimeille
6. Hankintakohtaiset avoimet foorumit
7. Oppimateriaali ja video
8. Päätösseminaari

Valmentajien kilpailutus

Hankkeen alussa valmennusta varten kilpailutettiin valmentajat. Kilpailutus tehtiin Hilman kautta julkisena kilpailutuksena, josta hankkeen valmentajiksi valikoituivat Mikko Wennberg ja Mia Toivanen Owl Group Oy:sta.

Mukaan tulevien tiimien rekrytointi ja kokoaminen

Hankkeeseen rekrytoitiin kolme hankintatiimiä, jotka olivat aikeissa tehdä innovatiivisen ja vastuullisen hankinnan vuoden 2013 aikana. Hankkeeseen osallistuivat Varsinais-Suomen Sairaanhoidopiiri elintarvikehankinnallaan, Turun ammattikorkeakoulu IT-hankinnallaan ja Kaarinan kaupunki ruokakuljetushankinnallaan. Osallistuvat tiimit koostuivat kuudesta kahdeksaan hankinnan kanssa työskentelevästä henkilöstä, jotka kaikki osallistuivat valmennustilaisuuksiin.

Hankintatiimien nykytilan ja tarpeiden selvittäminen

Alkuvuodesta 2013 selvitettiin tiimejä haastatteleamalla niiden tarpeet hankintavalmennusta varten. Tarpeet huomioitiin valmennuksen suunnittelussa.

Kaarinan kaupunki

Kaarinan kaupungin tiimiin kuului kuusia henkilöä: hankintapäällikkö, ruokapalvelupäällikkö, erityisasiantuntija sekä keittiöhenkilökuntaa. Tiimi työsti hankkeen aikana ruokakuljetusten hankintaa, jonka uuden sopimuksen tuli olla voimassa 1.1.2014.

Ruokakuljetushankinnat ovat luonteeltaan hankalia. Lähtötilanteessa ruokakuljetusten osalta käytössä oli viisi ajoreittiä ja neljä kuljetusliikettä. Ylimääräisten tavaroiden kuljetusta ja ylimääräisiä ajoja oli kohtuullisen hankalaa järjestää. Hankalaksi tiimi koki myös sen, että keittiöissä oli useita toimijoita. Keittiöverkoston muutokset aiheuttavat myös haasteita kesken sopimuskauden.

Kaarina oli alusta saakka motivoitunut uudistamaan hankintatapojaan, oppimaan uutta ja tekemään asioita uudella tavalla. Kaarinan tiimi määritteli tavoitteekseen lisätä hankinnallaan kuljetusten joustavuutta, toimintavarmuutta sekä nykyistä parempaa hinta-laatu-suhdetta. Tiimi halusi lisätä vuoropuhelua yritysten kanssa ja osallistaa paikallisia yrityksiä hankinnan suunnitteluun.

Varsinais-Suomen sairaanhoidopiiri

Sairaanhoidopiiriin tiimiin kuului viisi henkilöä. Tiimiin kuului ruokahuoltopäällikkö, huoltopalveluiden päällikkö sekä keittiöhenkilökuntaa. Tiimi työsti vuoden 2013 aikana kasvis-jureshankintaa, jonka sopimuksen tuli olla voimassa keväällä 2014. Aikaisemmin sairaanhoidopiirillä oli käytössä toimintamalli, jossa se hankki marja- ja kasvispakasteet, perunatuotteet, marjatuotteet ja erikoistuotteet käyttämällä eri sopimuksia ja tarjouspyyntöjä ja tuoretuotteet kilpailutettiin viikoittain sopimustoimittajien kesken. Keittiöt ostivat kilpailutetut sopimustuotteet sähköisesti Aromi-tuotannonohjaus järjestelmän kautta. Sellaisenaan järjestelmä suosii kansainvälistä elintarviketeollisuutta ja tukkuliikkeitä. Osana VARRU-hanketta sairaanhoidopiiri on tehnyt työtä kartoittaakseen paikallisia elintarvikeyrityksiä ja myös käyneet keskustelua niiden kanssa.

Sairaanhoitopiiri lähti tavoittelemaan tarjouspyyntöä, jonka avulla saataisiin laadukkaita, riskittömiä, jäljitettäviä, turvallisia, lähellä tuotettuja ja jalostusasteeltaan sopivia raaka-aineita. Tärkeitä teemoja olivat myös toimitusvarmuus sekä tuotannon ja loppuasiakkaan tarpeiden huomioiminen. Tiimin tavoitteena oli ennen kaikkea tarjota paikallisille tuottajille mahdollisuus vastata tarjouspyyntöön. Tiimi halusi valmentajilta myös tukea vuoropuhelun käymiseen paikallisten yritysten kanssa ja mahdollisten kumppanuuksien luomiseen. Lisäksi he halusivat oppia lisää ympäristökriteerien käytöstä tarjouspyynnöissä.

Turun ammattikorkeakoulu

Turun ammattikorkeakoulun tiimi koostui seitsemästä henkilöstä. Lähtötilanteessa Turun ammattikorkeakoulun henkilökunnan käytössä oli n. 1400 tietokonetta (pöytäkone, kannettava, tablet tietokone). Lisäksi henkilökunnan käytössä oli n. 760 matkapuhelin-laitetta, joista älypuhelimia on n. 440 kpl. Laitteiden kustannukset olivat n. 400–500 000 €/v. AMK:n talous tulee lähivuosina kiristymään merkittävästi ja laitekustannuksia on välttämätöntä alentaa. Pelkät hallinnolliset määräykset laitehankintojen supistamisesta eivät ole AMK:n kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa toivottavia, joten Turun ammattikorkeakoulu lähti pohtimaan, voisiko olla mahdollista hankkia henkilökunnan IT-laitteet BYOD/CYOD-ratkaisuna.

Turun ammattikorkeakoulu näki hankkeen hyvänä mahdollisuutena kehittää ammattikorkeakoulun hankintaosaamista. Turun ammattikorkeakoulu asetti tavoitteekseen löytää uusi ja innovatiivinen malli AMK:n henkilökunnan tietoteknisten laitteiden hankkimiseksi sekä varmistaa, että käyttäjien tyytyväisyys omiin tietoteknisiin laitteisiin pysyy korkeana. Lisäksi tiimi halusi oppia lisää erilaisista hankintatavoista, sopimusoikeudellisista asioista, hankintaan liittyvästä viestinnästä, markkinavuoropuhelun käymisestä, vastuullisuudesta ja paikallisten yritysten huomioon ottamisesta hankinnoissa.

Potentiaalisten tarjoajien aktivointi

Julkisista asiakkaista kiinnostuneilla pk-yrityksillä oli hankkeen sparrausmallissa suuri rooli, joten valmennuspäiviin haluttiin mukaan myös potentiaalisia tarjoajia. Käytännössä jokainen tiimi listasi oman hankinnan osalta potentiaaliset tarjoajat, jotka kutsuttiin valmennuspäiviin ja avoimiin foorumeihin. Lisää potentiaalisia tarjoajia saatiin Varsinais-Suomen yrittäjien hankinta-asiamieheltä. Yrityksiä aktivoitiin puhelimitse ja sähköpostitse. Näiltä pk-yrityksiltä myös selvitettiin ne pääesteet, joita näillä yrityksillä on aikaisemmin ollut tarjota tuotteitaan tai palveluitaan vastaavanlaisiin kilpailutuksiin. Selvityksen tulokset esiteltiin hankintatiimeille valmennuspäivissä ja valmennuksen sisältöä tarkennettiin näiden selvitysten pohjalta.

Osallistava valmennus hankintatiimeille

Valmennus toteutettiin neljässä osassa. Hankintatiimeille järjestettiin kolme vuorovaikutteista valmennuspäivää ja tiimi-kohtaiset avoimet foorumit eli ns. markkinavuoropuhelutilaisuudet. Kaksi ensimmäistä valmennuspäivää pidettiin keväällä ja viimeinen päivä syksyllä, milloin pidettiin myös tiimikohtaiset avoimet foorumit. Valmennuspäivät sisälsivät teoria- ja työpajaosioita, joiden aikana hankintatiimit työstivät omaa hankintaansa yhdessä yritysten kanssa keskusteleavassa hengessä. Mukaan valmennuspäiviin osallistui myös potentiaalisia yrityksiä, jotka osaltaan sparrasivat hankintatiimejä.

Valmentajat hyödynsivät valmennuksen sisällön suunnittelussa tiimien alkukartoituksesta saatua materiaalia. Valmennus tähtäsi osallistuneiden tiimien hankinnan eteenpäinviemiseen siten, että tiimit pystyivät toteuttamaan hankintansa suunnitellussa aikataulussa. Valmennukset olivat vahvasti osallistujien väliseen vuorovaikutukseen perustuvia tilaisuuksia ja niissä pyrittiin tarjoamaan uusia ajattelutapoja ja -malleja.

Valmennuksen tarkoituksena oli

- valmentaa tiimejä innovatiivisten ja vastuullisten hankintojen toteutukseen,
- lisätä pk-yritysten mahdollisuuksia vastata julkisiin tarjouskilpailuihin ja
- luoda edellytykset tiimeille toteuttaa hankinta innovatiivisella tavalla vuonna 2014.

Valmennus toteutettiin hyödyntämällä kolmijakoista valmennusmallia: Aktivointi – Toteutus – Palaute. Käytännössä tämä tarkoitti, että kutakin aihetta alustettiin valmentajien tai vierailija-asiantuntijan toimesta, minkä jälkeen kukin tiimi pohti, mitä se tarkoittaa heidän hankinnan näkökulmasta joko keskustelulla tai tehtävällä. Tarkoituksena oli ennen kaikkea tukea tiimien hankintojen suunnitteluprosessia, vastuu hankinnan toteuttamisesta jäädessä tiimille itselleen. Ennen jokaista valmennuspäivää tiimeille toimitettiin etukäteen valmennusmateriaalit ennalta tutustuttavaksi. Valmennuspäivät alkoivat tavoitteiden asettamisella ja päättyivät yhteiseen arviointiin. Valmennuspäivän jälkeen jokaista osallistunutta pyydettiin vielä kertaamaan keskeiset ”kotiinviemiset”, ja antamaan palautetta seuraavan valmennuspäivän suunnittelua silmällä pitäen.

Valmennuksessa käytettiin perinteisten fasilitointitekniikoiden ohella ryhmätyöskentelyä tehostavia sähköisiä välineitä. Valmennuspäivissä käytettiin esimerkiksi ns. viestiseinä-ratkaisua, jossa ryhmien tuutorit kirjoittivat omat kommenttinsa annettuun tehtävään koneella ja ne näkyivät välittömästi heijastettuna valkokankaalle.

Valmennus koostui kolmesta sisältöteemasta:

1. Hankintakäytännöt
2. Vastuullisuus ja viestintä
3. Hankinnat alueen elinkeinotoiminnan edistäjänä

Valmennuspäivät järjestettiin Turun yliopiston tiloissa. Alla olevaan taulukkoon on koottu valmennuspäiviin osallistumismäärät.

| | | |
|--|------------|---|
| Valmennus 1: Hankintakäytännöt | 29.5.2013 | 35 osallistujaa (9 yritysedustajaa) |
| Valmennus 2: Vastuullisuus ja viestintä | 11.6.2013 | 29 osallistujaa (6 yritysedustajaa) |
| Valmennus 3: Hankinnat alueen elinkeinoiminnan edistäjänä | 28.8.2013 | 31 osallistujaa (7 yritysedustajaa) |
| Kaarinan avoin foorumi | 9.9.2013 | 29 osallistujaa (11 yritysedustajaa) |
| VSSH:n avoin foorumi | 14.10.2013 | 20 osallistujaa (9 yritysedustajaa) |

Ensimmäinen valmennuspäivä

Ensimmäinen valmennuspäivä pidettiin 29.5.2013. Päivään osallistui tiimien lisäksi neljä elintarvikealan yritystä, kolme kuljetusalan yritystä ja kaksi IT-alan yritystä. Päivän tavoitteena oli

- avata uusia näkökulmia hankintojen toteutukseen,
- täsmentää hankinnan vaatimusmäärittelyä ja
- kuvata hankintaorganisaatioiden markkinatuntemusta.

Alla päivän ohjelma:

| |
|--|
| <p>INTRO</p> <ul style="list-style-type: none">• Valmennusohjelman tavoitteet ja sisältö• Odotukset päivälle (keskustelu)• Tiimien esittely: hankinta-caset, tiimien jäsenet, yritykset |
| <p>JOHDATUS INNOVATIIVISIIN HANKINTOIHIN</p> <ul style="list-style-type: none">• Mitä on hankintojen innovatiivisuus• Esimerkkejä tulosten ostamisesta ja tarvelähtöisestä hankinnasta• Johdatus hankintojen vastuullisuuteen |
| <p>TYÖPAJA: HANKINNAN TARVELÄHTÖINEN MÄÄRITTELY</p> <ul style="list-style-type: none">• Johdatus työpajatyöskentelyyn• Tarpeen kuvaus: hankinnan vaatimusmäärittely (pienryhmä)• Mitä tulosten ostaminen voisi tarkoittaa• Keskustelu |
| <p>MARKKINAT JA YRITYSTEN OSALLISTAMINEN</p> <ul style="list-style-type: none">• Yritysvaikutusten arviointi• Markkinoiden ja tarjonnan kartoitus, ryhmäkeskustelu• markkinoiden rakenne• kilpailutilanne• Alueen yritysten erityispiirteet• Tavat viestiä markkinoille, välittäjäorganisaatiot |
| <p>YHTEENVETO JA PALAUTE</p> |

Ennen valmennuspäivää tiimeille oli annettu ennakkotehtävä, jossa tiimit kuvasivat lyhyesti toteutettavan hankintansa kohteen, nykytilan, hankinnat tavoitteet, aikataulun ja markkinat sekä alustavat ajatukset hankinnan mahdollisista innovatiivisista elementeistä. Ennakkotehtävät esiteltiin valmennustilaisuuden alussa ja niiden tarkoituksena oli tukea ja vauhdittaa valmennuspäivien toteutusta. Ensimmäisen valmennuspäivän alussa käytiin läpi koko valmennuksia koskevat tavoitteet sekä päiväkohtaiset tavoitteet. Näin tiimit johdateltiin ennen muuta konkreettisia tuloksia tavoittelevaan valmennukseen ja mahdollistettiin myös valmennuksen arviointi sen toteuttamisen jälkeen. Alla tiimien alkukartoituksessa esille nostamia kysymyksiä hankintoihin liittyen:

- "Mitä on innovatiivisuus hankinnoissa?"
- "Mitä saa ja kannattaa paljastaa, kun tehdään tarjouspyyntöä"
- "Public-Private-partnership, miten tämä pitäisi hoitaa?"
- "Salassapito, ja tietosuoja-asiat ovat haastavia asioita, kun kehitetään yhdessä tuotetta. Ylipäätään sopimusasiat "
- "Jos hankinnassa kehitetään uusi tuote tai palvelu, miten salassa ja tekijänoikeusasiat näissä menee?"
- "Innovatiivisuus on haaste, mikä menettely tulisi kulloinkin alita "
- "Ympäristönäkökulmat olisivat erittäin tärkeitä, eli mitä ympäristökriteerejä voitaisiin asettaa ja miten?"
- "Miten voidaan edetä niin, jotta me ei tarjouspyynnöissä ohjata näitä suoraan muutamalle."
- "Voiko tarjouspyynnön muotoilla niin että edellytetään yritysysteistyötä?"
- "Markkinavuoropuhelu ei ole enää mikään uusi asia"

- ”Miten määritellään tämä vastuullisuus-termi” mitä se kattaa?
- ”Miten voi kohdistaa jotakin pk-yrityksille”

Osallistuja johdateltiin hankintojen innovatiivisuuteen (tarvelähtöisestä hankinnasta, yritysten osallistaminen, markkinavuoropuhelun käyminen, tulosperusteinen hankinta, ominaisuuksien hankinta sekä esikaupallinen hankinta). Erityisen kiinnostavaa oli markkinavuoropuhelu-teema, mistä muodostuikin tärkeä teema koko valmennusta ajatellen sekä tiimien hankintaosaamisen kehittämisen näkökulmasta. Hankinnan tarvelähtöiseen määrittelyyn syvennyttiin työpajaosuudessa, missä tiimien tuli määritellä hankinnan kohde lähtien niistä tarpeista, joihin hankinnalla pyritään vastaamaan. Tarpeet tulee määritellä eri sidosryhmien näkökulmista.

Ensimmäisessä päivässä vastuullisuuden asiantuntija Piia Nurmi Turun ammattikorkeakoulusta johdatteli lyhyesti tiimit vastuullisuuteen. Hankinta-asiamies Jorma Saariketo esitteli lyhyesti Turussa käytössä olevaa mallia yritysvaikutusten arvioinnista. Ryhmäkeskustelun kautta tiimit pohtivat hankintakohtaisen markkinoiden rakennetta, kilpailutilannetta, alueen yritysten erityispiirteitä sekä tapoja viestiä markkinoille ostajan tarpeista ja suunnitteilla olevista hankinnoista.

Toinen valmennuspäivä

Toinen valmennuspäivä järjestettiin 11.6.2013 ja sen teemana oli *Hankintojen vastuullisuus ja viestintä*. Tiimien lisäksi valmennuspäivässä oli mukana kolme elintarvikeyritystä ja kuljetusalan yritystä, mikä oli hyvin positiivista, sillä yrityksiä ei ollut päivän teeman vuoksi rekrytoitu aktiivisesti. Päivään osallistuneet yritykset olivat osallistuneet myös ensimmäiseen valmennuspäivään. Toisen valmennuspäivän tuli:

- avata uusia näkökulmia hankintojen vastuullisuuteen ja
- pohtia omaan hankintaan soveltuvia ympäristö- ja sosiaalisia kriteerejä.
- Lisäksi päivän tavoitteena oli, että tiimit laativat hankintansa alustava viestintäsuunnitelman.

Alla on päivän ohjelma.

| | |
|---|---|
| INTRO | <ul style="list-style-type: none"> • Valmennusohjelman tavoitteet ja sisältö • Odotukset päivälle |
| JOHDATUS HANKINTOJEN VASTUULLISUUTEEN | <ul style="list-style-type: none"> • Mitä hankintojen vastuullisuus tarkoittaa • Case-esimerkkejä ympäristö- ja sosiaalisten kriteerien soveltamisesta |
| TYÖPAJA: VASTUULLISUUDEN NÄKÖKULMA OMASSA HANKINNASSA | <ul style="list-style-type: none"> • Johdatus työpajatyöskentelyyn • Tarpeen kuvaus: Vastuullisuus omassa hankinnassa: teemat ja kriteerit • Keskustelu |
| HANKINTOJEN VIESTIMINEN MARKKINOILLE | <ul style="list-style-type: none"> • Ennakkotehtävien purkaminen • Johdatus hankinnan viestintäsuunnitelman laadintaan • Viestintä omassa ryhmässä (pienryhmä) • Alustavan viestintäsuunnitelman esittely ja keskustelu |
| YHTEENVETO JA PALAUTE | |

Ennen toista valmennuspäivää tiimeille annettiin ennakkotehtäväksi pohtia työstämänsä hankinnan markkinarakennetta eli sitä, millaisia paikallisia pieniä ja suuria yrityksiä sekä valtakunnallisia yrityksiä voisi heidän tarjouspyyntöönsä tarjota. Lisäksi tiimejä pyydettiin listaamaan aikaisemmin käyttämiään ympäristö- ja sosiaalisia kriteerejä.

Toisessa valmennuspäivässä Piia Nurmi Turun ammattikorkeakoulusta pohjusti, mitä hankintojen vastuullisuus tarkoittaa. Vastuullisuudella on kolme näkökulmaa; ekologinen, taloudellinen ja sosiaalinen, minkä lisäksi se tarkoittaa avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja luottamusta sekä lain määrittelemän tason ylittävää toimintaa. Hankkijoiden olisi otettava kilpailutuksessaan huomioon lukuisten sidosryhmien toiveet ja odotukset kaikkien kolmen vastuunäkökulmista. Tärkeintä on miettiä olennaisimmat vastuullisuuskysymykset oman hankinnan näkökulmasta ja se laajuus, jolla asioita voi selvittää. Nurmen keskeisin viesti oli, että hankkijan tulee hahmottaa, että hankintaan liittyy vastuullisuusnäkökulmia ja osata perustella ne asiat, joita lähtee hankinnassaan viemään eteenpäin.

Tiimit esittelivät ennakkotehtäviensä avulla kokemuksia ympäristö- ja sosiaalisista kriteereiden soveltamisesta. Vastuullisuudesta opittuja asioita sovellettiin työpajassa, jossa tiimit pohtivat vastuullisuuden näkökulmaa omassa hankinnassaan. Tiimit kirjasiivat oman hankinnan näkökulmasta kaikkein tärkeimmät teemat niin sosiaalisesta ja ympäristönäkökulmasta sekä pohtivat sitä, minkälaisia kriteereitä näiden teemojen osalta tarjouspyyntöön voitaisiin sisällyttää.

Päivän toinen kokonaisuus koski hankintojen viestimistä markkinoille. Tärkein viesti oli, että viestintään ei saa herätä vasta, kun kilpailua käynnistetään, vaan jo aikaisemmin. Näin tarjoajat pystyvät valmistautumaan ja ennakoimaan tulevaa hankintaa ja tehdä tarvittavia muutoksia omassa toiminnassaan. Päivän toisessa ryhmätehtävässä tiimit laativat viestintäsuunnitelman, jossa oli tarkoituksena määritellä oman hankinnan kohderyhmät, ydinviestit ja viestintäkanavat. Tiimien tuli myös tehdä selkeä toimenpidesuunnitelma viestinnän toteuttamiseksi.

Kolmas valmennuspäivä

Kolmannen valmennuspäivän teemana oli *Hankinnat alueen elinkeinotoiminnan edistäjänä* ja se pidettiin 28.8.2013. Päivään osallistui kolmen hankintatiimin lisäksi viisi elintarvikeyritystä, yksi kuljetusalan yritys sekä yksi IT-alan yritys. Kolmannen valmennuspäivässä oli tavoitteena:

- Pohtia, miten hankintoja voidaan käyttää alueen elinkeinopolitiikan välineenä,
- suunnitella miten turvataan alueen pk-yritysten osallistumismahdollisuudet hankinnoissa ja
- valmistella tiimit syksyn avoimiin foorumeihin.

Alla päivän ohjelma:

| | |
|--|--|
| INTRO | <ul style="list-style-type: none"> • Valmennusohjelman tavoitteet ja sisältö • Odotukset päivälle ja ryhmien tilannekatsaus |
| JOHDATUS HANKINTOJEN INNOVATIIVISUUTEEN | <ul style="list-style-type: none"> • Miten hankinnat voivat edistää alueellista elinkeinotoimintaa • Uuden liiketoiminnan edistäminen hankintojen avulla • Pk-yritystoiminnan edistäminen hankintojen avulla • Esimerkkejä hankintojen merkityksestä alueen taloudelle |
| TYÖPAJA: ALUEEN ELINKEINOTOIMINNAN VAHVISTAMINEN | <ul style="list-style-type: none"> • Johdatus työpajatyöskentelyyn • Pienryhmätyöskentely • Keskustelu |
| TYÖPAJA: ALUEEN ELINKEINOTOIMINNAN VAHVISTAMINEN | <ul style="list-style-type: none"> • Johdatus työpajatyöskentelyyn • Pienryhmätyöskentely • Keskustelu |

| |
|---|
| <p>TYÖPAJA: YRITYSYSTÄVÄLLISET HANKINTAKÄYTÄNNÖT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Johdanto • Pienryhmätyöskentely • Keskustelu |
| <p>TIIMIKOHTAINEN TYÖSKENTELY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avoimiin foorumin ja muiden ajankohtaisten asioiden työstämistä |
| <p>YHTEENVETO JA PALAUTE</p> |

Kolmannessa valmennuspäivässä käytiin läpi, miksi on perusteltua ottaa hankinnoissa aluenäkökulma huomioon. Ennen ensimmäistä valmennuspäivää tehtiin esiselvitystä siitä, millaisia julkisiin hankintoihin vastaamisen haasteita logistiikkayrityksillä on. Puhelimitse haastateltiin 11 kuljetusalan yritystä. Haastateltujen yritysten mukaan tarjouspyynnöistä puuttuu tietoja (esim. aikataulut, määrät ja koska tarjouksen käsittely tapahtuu, koska valinnasta ilmoitetaan ja sopimuksen alkamisaika). Toisaalta tarjouspyynnöissä vaaditaan liian tarkkoja tietoja tai lisäselvityksiä, joiden hankkiminen on yrittäjälle työlästä ja niiden voimassaoloaika on lyhyt. Haastateltujen yritysten mukaan julkisilla hankkijoilla on myös vaikeuksia hankintaan liittyvän viestinnän kanssa.

Varsinais-Suomen ruokaketju -hanke (VARRU) oli aikaisemmin tiedustellut kahdeksalta paikalliselta elintarvikeyritykseltä niiden esteitä vastata julkisiin kilpailutuksiin. Kyselyn tulokset esiteltiin sairaanhoitopiirin tiimille kolmannessa valmennuspäivässä, jolloin hankintoja pohdittiin alueen elinkeinotoiminnan edistäjänä. Puolet kyselyyn vastanneista yrityksistä oli vastannut itse julkisiin tarjouspyyntöihin ja puolet yrityksistä oli vastannut tukun kautta. Yrityksen nuori ikä ja se, että asiakasjakelu ei kuulu toimintaan olivat pääsyyt niiden yritysten kohdalla jotka eivät ole tai eivät aio tulevaisuudessa vastata julkisiin tarjouspyyntöihin. Mielenkiintoista kuitenkin oli se, että kaikki kyselyyn vastanneet yritykset haluavat julkisen ruokahuollon asiakkaaksi. Lisäksi osaa yrityksistä kiinnostaa elintarvikeyritysten välinen yhteistyö esim. logistiikan ja yhteistarjousten tekemiseen liittyen.

Kolmannessa valmennuspäivässä pureuduttiin siihen, kuinka hankinnoilla voidaan edistää innovaatioita, minkä lisäksi valmentajat esittelivät esikaupallinen hankinnan menetelmän, josta tiimit olivat kertoneet valmennussarjan alussa haluavansa oppia lisää. Valmentajat kertoivat esimerkkejä siitä, kuinka hankinnoilla on kerrannaisvaikutustensa vuoksi suuri merkitys alueelle. Esimerkiksi omalta alueelta ostettu hinnaltaan kalliimpi tuote voi olla pitkällä aikavälillä aluetaloudellisesta näkökulmasta halvempi vaihtoehto.

Varsinais-Suomen yrittäjien hankinta-asiamies Jorma Saarikedon kolmannessa valmennuspäivässä pitämä puheenvuoro koski hankintayhteistyötä kuntien ja pk-yrittäjien välillä. Saariketo toi esityksessään esille, että onnistuneet hankinnat edellyttävät kuntien ja yritysten jatkuvaa yhteydenpitoa. Saarikedon mukaan on tärkeää, että osana hankintojen suunnittelua julkiset hankkijat arvioivat tekemänsä hankinnan vaikutuksia paikallisyrittäjiin. Käytännössä arviointi voidaan tehdä siihen tarkoitettulla lomakkeella, joka on saatavissa esimerkiksi Turun kaupungin sivuilta. Esitetyt yritysvaikutusten arviointi -lomake jaettiin tiimeille kolmannessa valmennuspäivässä.

Pk-yritystoiminnan edistämisen teemaa työstettiin valmennuspäivässä ryhmätyön avulla. Tässä ryhmätyössä tiimien tuli pohtia, millä eri tavoin hankinnassa voidaan edistää alueen yritysten mahdollisuuksia osallistua kilpailutukseen ja alueen kilpailukykyä. Päivän toisessa ryhmätyössä tiimit pohtivat yhdessä yritysten kanssa, kuinka vähentää yritysten hallinnollista taakkaa hankintaprosessissa ja tehdä koko prosessista yritysyhteistyöallempi. Tiimit ja yritykset etsivät keinoja myös siihen, miten sopimusehtoja voidaan tehdä yrityksille helpommiksi.

Valmennuspäivien palaute ja arviointi

Jokaisen valmennuspäivän jälkeen päivään osallistuneet tiimien jäsenet sekä yritykset täyttivät valmennusta koskevan arviointilomakkeen, jonka avulla he arvioivat mm. valmennuksen asiasisältöä, johdonmukaisuutta, vastaavuutta tarpeisiin, sekä sitä, antoiko valmennus uusia ajattelutapoja ja -malleja. Näiden lisäksi tiimit arvioivat myös vuoropuhelun toteutumista ja omaa aktiivisuuttaan. Ensimmäisen päivän jälkeen osallistujat kokivat, että valmennus ja sen sisältö vastasivat odotuksia ja niihin oltiin tyytyväisiä. Osallistujat kertoivat, että tilaisuudessa käyty vuoropuhelu ylitti odotukset ja lähes kaikki löysivät päivän aikana uusia ajattelumalleja.

Tiimien arviot toisesta ja kolmannesta valmennuspäivästä olivat yhteneväisiä ensimmäisen valmennuspäivän kanssa. Osallistuneiden oma aktiivisuus arvioitiin toisen valmennuspäivän jälkeen hieman paremmaksi kuin ensimmäisen valmennuspäivän kohdalla, mutta siihen oltiin taas kolmannen valmennuspäivän jälkeen hieman tyytymättömpiä.

Valmentajat olivat hyvin tyytyväisiä ensimmäiseen valmennuspäivään. Vaikka kyseessä oli valmennuskokonaisuuden ensimmäinen päivä, eivätkä kaikki tiimien jäsenet olleet keskenään tuttuja, muiden tiimien jäsenten tuntemisesta puhumattakaan, tiimien sisäinen ja välinen vuoropuhelu käynnistyi hyvin. Tämä toi päivään hyvän tunnelman ja toi esiin monia uusia näkökulmia valmennuspäivän aiheisiin. Vaikka osallistuneilla tiimien jäsenillä oli keskenään hyvin erilaiset taustat ja hankintoja koskeva osaamistaso, se ei haitannut keskustelua juurikaan. Valmennuksessa oli joka tapauksessa varauduttu käsittelemään myös perusasioita. Valmentajien mukaan toisen valmennuspäivän sisältökokonaisuus oli sopiva ja asetetut tavoitteet saavutettiin odotusten mukaisesti. Valmentajat arvioivat, että vastuullisuus puhutti osallistujia ja avoin keskustelu sekä Nurmen asiantuntemus ja konkreettiset esimerkit tukivat monipuolista keskustelua. Valmentajien mukaan viestintä-osuus perustui vahvasti tiimien työskentelyyn ja viestintäsuunnitelman laadinta toimikin tiimien etenevän selkeyttäjä odotettua paremmin.

Kolmannessa valmennuspäivässä käsiteltiin hankintoja seudun elinkeinopoliittisesta näkökulmasta, mikä oli monelle osallistujalle uutta. Valmentajat arvioivat, että tiimit eivät olleet aikaisemmin tarkastelleet hankintoja seudun yritysten näkökulmasta ja teemasta käytiin paljon mielenkiintoisia keskusteluja. Valmentajien mukaan tiimien hankintafoorumeihin valmistautumiseen ja hankinnan edistämiseen käytetty aika tuli tarpeeseen. Tiimeillä ei ole arkisen työn ohessa ollut juuri aikaa keskustella samalla kokoonpanolla hankinnan haasteista ja toteutuksesta. Varattu aika vahvasti yhteistä näkemystä näistä asioista.

Avoimet foorumit

Avoimien foorumien tehtävänä oli herättää keskustelua ja kerätä ideoita hankinnan toteuttamiseen loppukäyttäjiltä ja mahdollisilta tarjoajilta. Kaarinan kaupungin ja sairaanhoitopiirille järjestettiin valmennuspäivien jälkeen tiimikohtaiset avoimet foorumit, joissa tiimit kohtasivat potentiaalisia tarjoajia sekä loppukäyttäjää sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-toimijoita oman hankintansa piiristä. Avoimissa foorumeissa oli tarkoitus ennen muuta etsiä mahdollisten tarjoajien kanssa toteutusmalleja hankinnalle.

Verkkoavoriihi

Ennen avoimia foorumeja tarjoajille annettiin mahdollisuus esittää ajatuksiaan tulevista hankinnoista internetin välityksellä ns. verkkoavoriiehen välityksellä. Verkkoavoriiehen tarkoituksena oli aktivoida yrityksiä ja loppukäyttäjää keskustelemaan verkossa tulevasta hankinnasta etukäteen sekä saada osallistujia nostamaan muutamia pääteemoja avoimia foorumeita varten. Näistä aiheista oli tarkoitus jatkaa varsinaisessa tilaisuudessa yhdessä hankkijatiimin, yritysten ja loppukäyttäjien kanssa. Myös niille yrityksille ja loppukäyttäjille, jotka eivät päässeet varsinaiseen avoimeen foorumiin, annettiin mahdollisuus esittää ajatuksensa hankinnasta. Verkkoavoriiehet olivat auki viikon ennen avoin foorumi -tilaisuutta.

Aivoriiehet eivät kuitenkaan aktivoineet yritysten, hankkijoiden sekä loppukäyttäjien väliseen keskustelua niin hyvin kuin odotettiin. Muutama yritys jätti verkkoavoriieheen kysymyksiä, jotka käsiteltiin hankintafoorumeissa. Kokemuksesta opittiin, että verkkoavoriieheen onnistumisen edellytyksenä on se, että ainakin hankkijoiden tulee itse olla aktiivisia tällaista työkalua hyödynnettäessä. Tarjouspyyntöjä ei aikataulujen vuoksi saatu verkkoavoriieheen kommentoitavaksi, joten sitä kannattaa tulevaisuudessa kokeilla.

Kaarinan avoin foorumi

Kaarinan kaupungin avoin foorumi järjestettiin syyskuun 9. päivänä klo 14.00–16.30 Kaarinan lautakunnan salissa. Tilaisuuteen kutsuttiin puhelimitse ja sähköpostilla laaja joukko paikallisia kuljetusalan yrityksiä sekä loppukäyttäjiä (Kaarinan koulujen ja päivähoiton edustajia). Lisäksi tieto tilaisuudesta oli Kaarinan kaupungin nettisivuilla. Osallistujia oli yhteensä 29, joista 11 oli yritysedustajaa. Avoimen foorumin ohjelma ja sen teemat oli suunniteltu yhdessä Kaarinan kaupungin tiimin kanssa. Tilaisuuden ohjelma oli seuraava:

- Tervetuloa ja tavoitteet
- Tulevan hankinnat kuvaus
- Pienryhmätyö
 - Mitä asioita hankinnassa tulee huomioida
 - Hankinnan vaihtoehtoiset toteutusmallit ja kuljetusten yhdistäminen
- Työskentelyn tulosten purkaminen
- Päätöskeskustelu ja yhteenveto

Tilaisuuden alussa Kaarinan kaupungin tiimi esitteli hankinnan sekä valmisteilla olevan tarjouspyynnön. Tarjouspyyntö oli annettu osallistujille myös etukäteen tutustuttavaksi. Vilkasta keskustelua herätti erityisesti reittiakataulu, johon osallistuvat yritykset ja loppukäyttäjät antoivat oman näkemyksensä sekä konkreettisia korjausehdotuksia.

Tilaisuuden jälkeen Kaarinan kaupungin tiimiltä pyydettiin sähköpostitse palautetta avoimen foorumin annista sekä järjestelyistä. Kaarinan kaupunki koki, että järjestetty avoin foorumi toimi hyvin ja se vastasi Kaarinan tiimin jäsenten odotuksia. Kaarinan tiimi koki tilaisuuden hyvin onnistuneena ja miellyttävänä kokemuksena. Erityisen hyvää Kaarinan tiimin mukaan avoimessa foorumissa oli avoin henki ja keskustelu, sillä osallistujat esittivät monenlaisia näkemyksiä. Tiimin mukaan vastaavanlaiset tilaisuudet ovat hyvä tapa tutustua alan yrityksiin ja vaihtaa näkemyksiä hankinnan kohteesta. Tiimin mukaan se on myös hyvä tilaisuus kuulla yritysten ajatuksia ennen tarjouspyyntöjen tekemistä. Toisaalta tiimin mukaan vapaamuotoista ajatusten vaihtoa olisi voinut olla tilaisuudessa enemmän ja että kuljetusryttäjien edustajia, koulujen edustajia sekä sosiaalipuolen edustajia olisi voinut olla tilaisuudessa enemmänkin paikalla.

Hankkijat saivat tilaisuudesta muutamia vinkkejä, joita voivat hyödyntää tarjouspyynnössä. Kaarinan tiimi näkee, että hankkeen avoin foorumi -mallia voisi hyödyntää jatkossa Kaarinassa laajasti kaikenlaisissa hankinnoissa kuten IT-hankinnoissa, koulukuljetuksissa tai muissa laajoissa kokonaisuuksissa. Erityisen hyödylliset tilaisuudet voisivat olla palvelua hankittaessa, koska silloin saadaan molemmille osapuolille selvä näkemys hankinnasta. Kaarinan tiimi pyrkii jatkossakin etukäteen kartoittamaan yritysten mahdollisuuksia ja ideoita ainakin jossain muodossa ellei sitten foorumissa:

Ainakin itse pyrin jatkossa etukäteen kartoittamaan yritysten mahdollisuuksia ja ideoita ainakin jossain muodossa ellei sitten foorumissa.

Nyt ainakin sen huomasi, ettei foorumin järjestäminen nyt mikään ylivoimainen juttu ole ja mitä siitä voi hyötyä.

Valmentajien näkökulmasta tilaisuus vastasi tavoitteita: yrityksiä oli mukana hyvä määrä ja nämä olivat keskustelussa hyvin aktiivisia. Myös vuoropuhelu tilaajan ja tuottajan välillä onnistui valmentajien näkökulmasta: vaikka moni yritys oli ennestään tuttu, antoi keskustelulle varattu tilaisuus mahdollisuuden nostaa kehittämissesityksiä normaalia vapaammin esiin.

Sairaanhoitopiirin avoin foorumi

Sairaanhoitopiirin avoin foorumi järjestettiin 14.10.2013 klo 14.00–16.30 Turun yliopistollisen sairaalan kabinetissa. Osallistujia oli 20, joista yhdeksän oli yritysedustajaa. Lisäksi paikalla oli elintarvikealan tutkijoita ja kehittäjiä. Foorumin ohjelma sekä siellä käsiteltävät teemat oli suunniteltu yhdessä sairaanhoitopiirin tiimin kanssa. Alla on tilaisuuden ohjelma.

- Tervetuloa ja tavoitteet
- Hankinnan kuvaus ja tuotetestauksen tulokset
- Pienryhmätyö
 - Mitä asioita hankinnassa tulee huomioida
 - Pakkausvaihtoehdot eri tarpeisiin
 - Kuljetuslogistiikka
- Työskentelyn tulosten purkaminen
- Päätöskeskustelu ja yhteenveto

Foorumissa yritysedustajat toivat vahvasti esille sen, että tieto tulevan hankinnan yksityiskohdista tulee olla yrityksillä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta he ehtivät tekemään tarvittavia muutoksia tuotantoprosesseihin. Keskustelua käytiin myös ruoan alkuperästä, pakkausmateriaaleista sekä pakkausten kokovaihtoehdoista.

Tilaisuuden jälkeen sairaanhoitopiirin tiimiltä pyydettiin palautetta tilaisuudesta. Sairaanhoitopiirin tiimin jäsenet olivat tyytyväisiä avoimen foorumin toimivuuteen ja se vastasi muutenkin tiimin jäsenten odotuksia. Avoin foorumi toimi tiimin mukaan hyvin ja erityisen hyvää tilaisuudessa oli se, että kaikille yrityksille voitiin antaa tietoa samaan aikaan. Toimittajat saivat myös esittää ajatuksensa ja kuulivat myös muiden yritysten ajatuksia. Tiimien ja yrittäjien välinen vuorovaikutus oli tiimin mukaan hyvä.

Tiimi kokee, että se sai foorumista konkreettista apua hankintansa toteuttamiseen ja se ymmärtää nyt paremmin yritysten näkökulman. Tiimin jäsenille kirkastui myös keskustelun lisäämisen tarve jo tarjouksen luonnostelun vaiheessa. Lisäksi tiimi sai foorumista uusia ideoita palveluratkaisuihin ja tietoa toimittajien rajoituksista vastata luonnoksena olevaan tarjouspyyntöön.

Tiimi arvelee, että avoimen foorumin kaltaisia tilaisuuksia voisi hyödyntää tulevaisuudessa hankittaessa sellaisia palveluita, joissa on paljon erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja/tai toimijoita. Avoin foorumi voisi tuoda lisäarvoa myös suurissa kilpailutuksissa ja sekä sellaisissa kilpailutuksissa, joita ei ole ennen tehty perusteellisesti. Lisäksi vastaavanlaisia tilaisuuksia voisi hyödyntää kaikissa sellaisissa hankinnoissa, joissa paikallisilta tuottajilta löytyy tarjontaa esim. leipähankinnoissa ja kalatuotteissa.

Vastaavanlaisten tilaisuuksien järjestäminen sairaanhoitopiirin hankinnoissa onnistuisi tiimin mukaan nykyisillä resursseilla. Se edellyttäisi kuitenkin työpanoksen lisäksi todellista halua saada uudistettua hankintaprosessia.

Oppimateriaali ja video

Hankkeen valmennusaineisto tiivistettiin *Askeleet innovatiivisiin hankintoihin* -oppimateriaaliksi. Oppimateriaali sisältää neljä innovatiivisiin ja vastuullisiin hankintoihin johdattelevaa askelta, jotka halutaan hankkeen tuloksena nostaa esille. Neljä askelta ovat: 1.) *Määrittele tarpeet ja tavoiteltavat tulokset* 2.) *Suunnittele hankinnat yhdessä yritysten kanssa* 3.) *Viesti, viesti, viesti* 4.) *Hyödynnä hankintoja elinkeinopolitiikan välineenä ja alueen kilpailukyvyä edistäjänä*. Hankkeessa syntyneet oivallukset ja kokemukset on koottu nelivaiheiseen videoon.

Askeleet innovatiivisiin hankintoihin -seminaari 7.5.2014

Hankkeen päätösseminaari pidettiin 7.5.2014 Forum Marinumissa. Seminaariin osallistui 46 henkilöä, joista puolet oli suoraan hankintojen kanssa työskenteleviä henkilöitä (Turusta, Oulusta, Raisiosta, Naantalista, Kosken TI kunnasta, Laitilasta, Kaarinasta ja Sauvosta). Seminaarin ohjelma rakentui Askeleet innovatiivisiin hankintoihin -teeman ympärille. Puhujina olivat valmentajat Mia Toivanen ja Mikko Wennberg, Ilkka Mäki (Finepress Oy), Irma Taka-Prami (Naantalin ruokapalvelu), Heidi Paju (Kaarinan hankintatiimi), Marjukka Manninen (Tyrnävän kaupunki) sekä Pauliina Lautiainen Turun hankinta- ja logistiikkakeskuksesta. Seminaarin ohjelma löytyy liitteestä 1. Kutsuja välitettiin seuraavien kanavien kautta:

- Tekesin Huippuostajat, Uutiskirje 29.4.2014

- Motivan hankintapalvelun uutiskirje 2/2014
- Osken uutiskirjeen vastaanottajat (1200 hlöä)
- Seudullinen hankintarengas
- Valonian hankintaverkosto
- Turun AMK, intranet
- TY, intranet
- Tiedotus Elintarvikeklusterin osaamiskeskusten kautta
- V-S seutukuntien elintarvikehankkeiden vetäjät
- Hankkeessa mukana olleet tiimit, yritykset ja yhteistyökumppanit
- Turku Science Park

Seminaariin kuului myös työpajaosio, jonka toteutuksesta vastasi Riikka Leskinen Varsinais-Suomen kestävä kehityksen ja energia-asioiden palvelukeskus, Valoniasta. Leskinen valmisteli vuoden 2014 aikana selvitystä kestävien hankintojen kansallisesta hallintamallista. Ryhmätyön päätulokset ovat seuraavat:

- Hankkijat kaipaavat Lessons learned -foorumia (sähköinen tai tilaisuusmuotoinen), jossa on mahdollisuus onnistumisten ja epäonnistumisten jakamiseen.
- Johdon hyväksyntä on tärkeää uusien asioiden ja työkalujen omaksumisessa ja käyttöönotossa.
- Erityisesti pienten kuntien hankkijat kaipaavat apua hankintojen tekemiseen. Yksi idea on, että hankkijapuolella olisi hyödynnettävissä hankinta-asiamiehen palveluita.

Seminaarin jälkeen osallistujilta kerättiin palautetta. Kyselyyn vastasi 11 henkilöä ja seminaari sai kokonaisarvosanaksi 8,73 (asteikolla 4-10).

Viestintä

Hanke sai hienosti näkyvyyttä alueen lehdissä. Esimerkiksi Varsinais-Suomen Yrittäjä -lehti julkaisi säännöllisesti hankkeesta kirjoituksia, minkä lisäksi lehti julkaisi lyhyitä juttuja myös internet-sivuillaan. Myös Mania-lehti ja Kaarina-lehti julkaisivat hankkeesta kirjoituksia. Lisäksi hankkeesta oli nostoja Motivan ja Tekesin Huippuostajat-ohjelman uutiskirjeissä sekä Turku Science Parkin internetsivuilla. Alla on listaus lehdissä ja internetissä julkaistuista artikkeleista:

- Varsinais-Suomen Yrittäjälehti
 - *Yrittäjät vaikuttamaan julkisiin hankintoihin* (internetissä 21.5.2013)
 - *Avoimella vuoropuhelulla innovatiivisuutta hankintoihin* (6-8/2013)
 - *Julkisten hankintojen kehittämishanke etenee Turun seudulla - Yrittäjien ja julkisten hankkijoiden yhteistyöllä kohti parempia hankintoja* (internetissä 19.8.2013)
 - *Tärkeintä on lopputulos – Innovatiivinen hankinta antaa vapautta toteutukseen* (kesäkuu 6-8/2014)
- *Hankkeella innovatiivisempia julkisia hankintoja – Yrittäjät vaikuttamaan julkisiin hankintoihin* (23.5.2013) Mania-lehti
- *Joskus pyörä kannattaa keksiä uudelleen* (29.5.2013) Kaarina-lehti
 - Kaarinan Avoin foorumi -tilaisuus 9.9.2013 Kaarina.fi -sivuilla
- *Turun seudulla valmennus- ja sparraushanke julkisille hankkijoille* (3/2013) Motivan hankintapalvelun uutiskirje
- Turku Science Park
 - *Julkisia hankintamenettelyjä kehitetään Turun seudulla yhdessä paikallisten yrittäjien kanssa* (9.8.2013) Spark-uutiset
 - *Vuoropuhelulla parempia hankintoja*, Turku Science Parkin Vuosikatsaus 2013
- Kehittyvä elintarvike nro 3 / 2014

Näiden lisäksi hankkeesta kirjoitettiin kolme tiedotetta ja tehtiin nostoja Elintarvikekehityksen osaamiskeskuksen uutiskirjeisiin:

- *Hankkeella innovatiivisempia julkisia hankintoja - Yrittäjät vaikuttamaan julkisiin hankintoihin (20.5.2013)*
- *Innovatiiviset ja vastuulliset julkiset hankinnat (23.8.2013)*
- *Oppimateriaalista tukea hankkijoille - Onnistuneet kokemukset innovatiivisista julkisista hankinnoista tuovat yhteen hankkijoita (5.5.2014) (liite 2)*
- *Elintarvikekehityksen osaamiskeskus, uutiskirjeet*
 - *2/2013 Uusia ajattelumalleja julkisiin hankintoihin*
 - *4/2013 Yrittäjien ja julkisten hankkijoiden yhteistyöllä kohti parempia hankintoja*
 - *lokakuu/2013 Innovatiivisuutta ja vastuullisuutta hankintoihin*
 - *3/2014 Toukokuussa keskustellaan vastuullisista hankinnoista*
 - *4/2014 Askeleet innovatiivisiin hankintoihin -seminaari 7.5.2014*

Hankintatiimien ja valmentajien sekä hankehenkilöstön viestintä tapahtui sähköpostitse, puhelimitse sekä Basecamp-projektinhallintatyökalua käyttäen. Basecampiin perustettiin hankehenkilöstölle ja tiimeille omat viestintä- ja työskentelytilat.

Tulokset

Uudet ajattelumallit ja pk-yritysten osallistaminen työstettäviin hankintoihin

Tiimeiltä saadun positiivisen palautteen ja hankintojen kehittymisen pohjalta voidaan todeta, että valmennuskokonaisuus oli kokonaisuudessaan onnistunut. Valmennus antoi hankkijoille uusia ajattelumalleja, rohkeutta ja itseluottamusta toteuttaa hankintoja uudella tavalla. Hankkeen aikana lisättiin niin hankkijoiden kuin tarjoajienkin hankintaosaamista, minkä lisäksi tiimit myös avasivat keskustelua tarjoajien kanssa. Pk-yritysten mahdollisuuksia vastata julkisiin kilpailutuksiin lisättiin ottamalla ne mukaan tiimien toteuttamien hankintojen suunnitteluun.

Tiimien erilaiset hankinnat ja lähtökohdat loivat pohjan tiimien erilaisille kehityskaarille. Seuraavassa on kuvattu jokaisen tiimin tausta ja tavoitteet hankinnalle, samoin kuin yhteenveto kehityskaaresta ja tuloksista.

VSSHP:n ja tuottajien yhteistyö syveni

Sairaanhoitopiirin tiimin työskentely eteni täysin suunnitellussa aikataulussa. Erityisesti valmennuspäivien jälkeen pidetyssä avoimessa foorumissa tiimi löysi uusia ratkaisuja hankintansa toteuttamiseksi. Tätä edelsi kuitenkin laaja-alainen ja polveileva valmennuspäivien keskustelu. Välillä tiimi saattoi pohtia yksityiskohtia hieman liian aikaisessa vaiheessa ja tämä nosti välillä esiin useita uusia kysymyksiä. Kolmannessa valmennuskerrassa useat asiat kuitenkin selkiytyivät ja keskustelussa päästiin jälleen hankinnan kannalta keskeisimpiin teemoihin. Lokakuussa pidetyn hankintafoorumin tuloksena syntyi monta uutta ideaa tarjouspyynnössä heti toteutettavaksi. Tärkeimpiä tuloksia:

- Tilaaja tutustui seudun yritysten aiempaa paljon syvemmin. Samoin tilaaja sai paljon uutta tietoa ja ideoita logistiikan ja pakkausratkaisujen toteutukseen, esim. kuljetukset aamuyöllä ja uudelleen käytettävät pakkauslaatikot.
- Hankintojen määritykset muuttuivat prosessin myötä. Vaikka valmennusten aikana käytiin paljon keskustelua määritysten vaihtoehdoista ja uusista ratkaisuista, syntyivät uudet ideat pääasiassa hankintafoorumissa.
- Vahvistunut yhteistyö tulee helpottamaan ja vahvistamaan tarjousprosesseja tilaaja-tuottaja-yhteistyötä merkittävästi. Nyt molemmat osapuolet ymmärtävät toistensa motiiveja paljon aiempaa paremmin.

Sairaanhoitopiirin hankintatiimin ja tuottajien yhteistyö laajeni: Tilaaja tutustui seudun yrityksiin aiempaa syvemmin ja sai paljon uutta tietoa sekä ideoita logistiikan ja pakkausratkaisujen toteutukseen, mikä vaikutti siihen, että hankintojen määräyksiä olisi voitu muuttaa. Avoimessa foorumissa syntyikin monta uutta ideaa tarjouspyynnössä heti toteutettavaksi. Sairaanhoitopiirin ravintohuolto ja kanttiinipalvelut kuitenkin ulkoistettiin talvella 2013 Turun Seudun Kiinteistöpalvelut Oy:lle, minkä vuoksi tiimin työstämää tarjoutta ei julkaistu hankkeen aikana¹. Vahvistunut yhteistyö tulee kuitenkin helpottamaan ja vahvistamaan tarjousprosesseja ja tilaajatuottaja-yhteistyötä merkittävästi tulevaisuudessa, sillä nyt molemmat osapuolet ymmärtävät toistensa motiiveja paljon aiempaa paremmin.

Kaarinalle onnistunut hankinta

Kaarinan tiimillä oli selkeä tavoite, koska uudelle hankinnalle oli selkeä ajallinen takaraja. Tiimi jäsensikin toimintansa ajan asettamiin reunaehtoihin ja työsti hankintaa valmennuskerroissa hyvin tuloksetta. Valmennuspäivissä käytiin hyvin avointa ja ennakkoluulotonta keskustelua mm. kuljetusten sisällöstä ja logistiikkayritysten palvelumahdollisuuksista. Jokaiseen valmennuskertaan osallistui myös yritysten edustajia. Nämä toivat hyviä näkökulmia työhön ja kyseenalaisivat hankintaa hyvällä tavalla niin, että hankinnan alustavaa pohjaa muokattiin jo valmennuspäivissä.

¹ turunseudunkiinteistöpalvelu.fi, 20.12.2013, Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin ravintohuolto Arkealle

Kaarinan tiimin hyvin määrätietoinen työskentely tuotti tulosta ja hankinta eteni aikataulussa suunnitelmien mukaan. Ennakkotieto tarjouspyynnöstä lähetettiin syyskuussa ja varsinainen tarjouspyyntö julkaistiin Hilmassa 1.10.2013. Tarjoukseen vastasi yhdeksän yritystä, joista valittiin kolme toimittajaa, joista yhteen Kaarinan tiimi tutustui ensimmäisen kerran syksyllä järjestetyssä avoimessa foorumissa.

Tärkeimpiä tuloksia:

- Hankinnan määrittelyt muuttuivat merkittävästi valmennuksessa käytyjen keskustelujen ja hankintafoorumissa käydyn vuoropuhelun myötä.
- Tähän asti on aina määritetty tarkat reitit ja hankittu näiden mukaisia kuljetuksia. Nyt päädyttiin tuottajien esityksestä määrittämään vain kohteet ja määrääjat.
- Kaarinan kaupungin ja logistiikkapalveluita tuottavien yritysten yhteistyö laajeni ja syveni
- Kaupunki tapasi ensimmäistä kertaa yrityksiä, joiden kanssa on aiemmin asioinut vain tarjousaiheessa.
- Vahvistunut yhteistyö tulee helpottamaan ja vahvistamaan tarjousprosesseja tilaaja-tuottaja-yhteistyötä merkittävästi. Nyt molemmat osapuolet ymmärtävät toistensa motiiveja paljon aiempaa paremmin.
- Syventynyt tilaaja- ja tuottaja-osapuolten keskinäinen ymmärrys luo pohjan uusille ratkaisuille ja sopimuksen aikaiselle kehittämistyölle.

Kaarinan kaupungin ja logistiikkapalveluita tuottavien yritysten yhteistyö laajeni ja syveni hankkeen aikana. Vahvistunut yhteistyö tulee helpottamaan ja vahvistamaan tarjousprosesseja sekä tilaajatuottaja-yhteistyötä merkittävästi. Nyt molemmat osapuolet ymmärtävät toistensa motiiveja paljon aiempaa paremmin. Kaarinan kaupunki löysi työstettävänä olevalle hankinnalleen sopivan määrittelyn ja hankintamenettelyn, ja toteutti hankinnan vuoden 2013 lopussa. Kaarinan tarjouspyyntöä muutettiin yrityksiltä tulleiden kommenttien perusteella, mikä mahdollisti yhä useamman yrityksen osallistumisen kilpailutukseen. Kaarina sai tarjouksia useammalta tarjoajalta ja niiden joukossa oli uusia tarjoajia. Syventynyt tilaaja- ja tuottaja-osapuolten keskinäinen ymmärrys luo pohjan uusille ratkaisuille ja sopimuksen aikaiselle kehittämistyölle.

Kaarinan tiimille annettiin myös mahdollisuus kerätä ilmaiseksi tekemästään hankinnastaan palautetta Suomen Paras Hankkija -palvelun avulla. Aikataulujen vuoksi tiimi ei kuitenkaan ehtinyt käynnistämään palvelua.

Turun ammattikorkeakoulu keskittyi tarpeen määrittelyyn

Valmennusten alussa Turun ammattikorkeakoulun tiimillä ei ollut vielä selvää eikä yhtenäistä käsitystä CYOD-mallin aidosta sisällöstä eikä sen soveltuvuudesta AMK:n eri käyttäjäryhmien tarpeisiin. Valmennuksissa käyty keskustelu ja tehtävät jäsensivät tiimin näkemyksiä tarpeista ja tavoitteista. Tiimin työskentelyyn vaikutti jonkin verran se, ettei työstämisen kohde eli CYOD-malli ollut varsinaisesti hankinta vaan uusi toimintatapa. AMK oli juuri vuoden alussa kilpailuttanut puitesopimusjärjestelyn toimittajat, eikä uuteen kilpailutukseen näin ollen nähty olevan mahdollisuutta. Siksi kyse olikin enemmän organisaation omien sisäisten toimintaprosessien uudistamisesta kuin uudenlaisesta hankinnasta. CYOD-mallin käyttöönotto tulee vaatimaan mahdollisesti palvelut kokoavan portaalin hankintaa, mutta tämä tulee olemaan sisällöltään suppea ja arvoltaan melko pieni hankinta, eikä tätä erityisesti edes käsitelty valmennuksen aikana.

CYOD-mallin sisällön ja toteutusmallin suunnittelu vaati odotettua enemmän keskustelua. Turun ammattikorkeakoulun tiimi kävi valmennuspäivässä laajaa keskustelua hankinnan kohteesta loppukäyttäjien ja yritykset huomioiden. Toteutus oli valmennuksen alkaessa kuitenkin vasta ideatasolla. Hankkeen aikana todettiin, että AMK:n päätöksentekojärjestelmä ei ennätä tehdä tarvittavia ratkaisuja tämän valmennuskokonaisuuden aikana. Lokakuussa 2013 Turun AMK ei ollut vielä tehnyt päätöstä suunnittelun etenemisestä. Tiimi arvioi, ettei hankintafooriumia kannattanut hankkeen aikana pitää.

Vuoropuhelu hankkijoiden ja sidosryhmien välillä lisääntyi

Hankkeen aikana tiimit saivat työkaluja erityisesti hankinnan suunnittelun vaiheeseen ja paikallisten markkinoiden huomioimiseen sekä yritysyhteistyön toteuttamiseen. Hankkeessa löydettiin toimiva malli hankkijoiden ja tarjoajien väliselle avoimelle vuoropuhelulle (avoin foorumi). Avoimista foorumeista saatiin hyviä tuloksia sekä erittäin positiivista palautetta niin hankintatiimeiltä kuin niihin osallistuneilta yrityksiltäkin. Avoimen foorumin kaltaiset vuorovaikutteiset tilaisuudet sekä syventynyt yhteistyö loppukäyttäjien sekä tarjoajien kanssa helpottaa tarpeen ja hankinnan ehtojen määrittelyä sekä vähentää tarjoajien epätietoisuutta hankinnasta hankintaprosessin aikana.

Askeleet innovatiivisiin hankintoihin -oppimateriaali sekä siihen liittyvät videot

Hankkeen valmennusaineisto on kaikkien hankkijoiden hyödynnettävissä. Se koostuu teoriasta sekä konkreettisista harjoituksista ja se toimii itseopiskelun pohjana tai esimerkiksi opetusmateriaalina koulutuspäivissä. Oppimateriaalin avulla lukija pystyy käymään kokonaisuuden läpi ilman valmennusta (valmennuspäivien asiat, harjoitustehtävät sekä case-esimerkit). Hankkeessa syntyneet oivallukset ja kokemukset on koottu nelivaiheiseen videoon. Hankkeen aikana syntyneet materiaalit (oppimateriaalia ja videot) löytyvät Turun Yliopiston sivulta www.utu.fi/innovatiivisethankinnat. Ne löytyvät myös Tekesin Huippuostajat -ohjelman sivuilta, Motivan hankintapalvelun sivuilta sekä Turku Science Parkin sivuilta. Lisäksi oppimateriaalia levitettiin seuraavien kanavien kautta:

- FFF:n uutiskirje kesäkuu (1200hlöä)
- Seudullinen hankintarengas
- Valonian hankintaverkosto
- Turun AMK, intranet
- TY, intranet
- Tiedotus Elintarvikeklusterin osaamiskeskusten kautta
- V-S seutukuntien elintarvikehankkeiden vetäjät
- Hankkeessa mukana olleet tiimit, yritykset ja yhteistyökumppanit

Testatuista hankintamalleista saatu tieto voidaan hyödyntää pk-yritysten osaamisen kehittämisessä

Mukana olleet yritykset saivat samat tiedot kuin julkiset hankkijatkin, joten pk-yritykset voivat jatkossa hyödyntää oppimia asioita oman hankintaosaamisen kehittämisessä ja pitkällä tähtäimellä liiketoiminnan kehittämisessä. Hankkeessa myös selvitettiin esteitä siihen, miksi yritykset eivät osallistu julkisiin hankintoihin. Lisäksi löydettiin toimivia tapoja pk-yritysten osallistumiseen erityisesti hankinnan suunnitteluun. Avoimet foorumit mahdollistavat yritysten aktiivisen vaikuttamisen hankinnan sisältöön. Samalla ne tarjoavat yritykselle mahdollisuuden verkostoitua toisten pk-yritysten kanssa ja harkita yhteistarjousten tekemistä. Avoin vuorovaikutus mahdollista yhteisen kehityksen, toisiinsa sitoutuneet sopimuskumppanit ja pitkäaikaisen tilaaja-tarjoaja suhteen. Tämä taas on edellytys yritysten kiinnostukselle julkisia hankintoja kohtaan sekä tarjouksiin vastaamiseen edellyttämien investointien tekemiselle. Onnistuneen yhteistyön seurauksena saadaan aikaa toimintaa, jossa alueella tuotettu tuote tai palvelu myös käytetään alueella ja julkisten hankintojen elinkeinopoliittinen tavoite toteutuu.

Muutos lähtee kuitenkin hankintapuolelta, jonka osaamista tulee jatkossa laajemmin kehittää niin, että pk-yrityksille avautuu mahdollisuuksia osallistua jo suunnittelun vaiheeseen ja tätä kautta myös itse kilpailutuksiin. Keskusteltaessa hankkeen aikana eri tahojen kanssa kävi erittäin selväksi, että vastaavanlaista valmennusta tarvittaisiin laajasti Varsinais-Suomessa. Julkisen puolen hankintaosaamista pitää kehittää jatkossakin ja hankintaosaajia tarvitaan joka kuntaan.

Hankkeen vaikuttavuus ja pysyvyys

Tuloksia arvioitaessa on hyvä huomioda, että tulokset tulevat näkymään kaksitasoisesti: Päätuloksena ovat valittujen hankintojen tarjouspyyntöjen muotoiluun saadut uudet ideat ja näkökulmat sekä uudet hankintamenetelmät. Sivutulok-

sena ovat osallistuneiden tiimien jäsenten saamat uudet ajatukset ja omia näkökulmia herätelty monipuolinen keskustelu. Nämä tulevat jalkautumaan tuloksiksi muissa tulevilla hankinnoissa.

Hankintojen kehittäminen voidaan nähdä jatkuvana prosessina. Kaikkia nyt saatuja kehitysideoita ei voida esim. aikataulujen ja olemassa olevien reunaehtojen takia hyödyntää nyt käsillä olevissa hankinnoissa, mutta näitä ideoita on nyt listattu seuraavia hankintoja varten. Hankkeen tuloksena vuoropuhelu hankkijoiden ja sidosryhmien – erityisesti pk-yritysten – välillä on lisääntynyt ja tilaajat sekä tarjoajat ymmärtävät toistensa motiiveja paljon paremmin. Yritykset osallistettiin hankintojen suunnitteluun, minkä vuoksi heillä oli mahdollisuus vaikuttaa hankinnan toteuttamiseen mutta myös tehdä muutoksia omiin prosesseihinsa.

Kaarinan kaupungin ruokakuljetuksien toimittajiksi valittiin kolme yritystä. Kokonaisuudessaan sopimuksen ennakoitu arvo ilman arvonlisäveroa on 170 000–180 000 EUR ja sopimuksen kesto on 1.1.2014 -31.12.2015 (+ 1 + 1 vuoden optio), joten sillä on merkittäviä työllisyysvaikutuksia kilpailutuksen voittaneille yrityksille. Yhteen toimittajaksi valikoituneeseen yritykseen Kaarinan hankintatiimi tutustui ensimmäistä kertaa avoimessa foorumissa. Kyse on paikallisesta pk-yrityksestä, jonka liikevaihdolle käynnistyneellä toimittajasuhteella on merkittävää vaikutusta.

Hankkeessa löydettiin toimiva malli hankkijoiden ja tarjoajien väliselle avoimelle vuoropuhelulle (avoin foorumi). Hankkeen aikana tiimeille tuli selväksi, että avoimen foorumin kaltaisten tilaisuuksien järjestäminen hankinnan suunnittelun vaiheessa säästää työtä hankintaprosessin myöhemmissä vaiheissa, kun esimerkiksi yritysten kysymyksiin voi vastata jo tarjouspyynnön luonnosvaiheessa. Tiimien avointen foorumien antamaan palautteeseen viitaten tiimit uskovat hyödyntävänsä opittuja yhteistyömuotoja jatkossakin.

Hankkeen aikana syntyneet materiaalit (oppimateriaalia ja videot) löytyvät Turun Yliopiston sivulta www.utu.fi/innovatiivisethankinnat. Ne löytyvät myös Tekesin Huippuostajat -ohjelman sivuilta, Motivan hankintapalvelun sivuilta sekä Turku Science Parkin sivuilta. Oppimateriaalin avulla lukija pystyy käymään kokonaisuuden läpi ilman valmennusta (valmennuspäivien asiat, harjoitustehtävät sekä case-esimerkit).

Hankkeen arviointi ja pohdinta

Valmennuspäivien ja hankintakohtaisten valmennuspäivien jälkeen tiimeiltä ja yrityksiltä kerättiin heidän kokemuksiaan hankkeesta. Kyselyssä oli neljä kysymystä:

- Mitä hyvää valmennuskokonaisuudessa oli?
- Mitä kehitettävää valmennuskokonaisuudessa oli?
- Minkälaista tukea haluaisit jatkossa julkisiin hankintoihin liittyen?
- Mitä muuta haluaisit sanoa joko hankkeen järjestämisestä valmennuskokonaisuudesta tai muuten julkisista hankinnoista?

Vastauksia saatiin sairaanhoitopiirin tiimin kolmelta osallistujalta ja kahdelta elintarvikeyritykseltä. Kaarinan kaupungin tiimistä vastasi yksi ja kolme logistiikkayritystä. Ammattikorkeakoulun tiimistä vastasi myös yksi henkilö.

Kyselyyn vastanneet hankkijat arvostivat hankkeessa sitä, että sen aikana oppi uusia asioita ja sai uutta tietoa. Hankkijat pitivät myös hyvänä valmennuksen perusteellisuutta, vuoropuhelua ja yhteistyökanavien syntyä. Myös esityksiin ja valmentajiin hankkijat olivat tyytyväisiä. Osan mielestä valmennus jäi osaltaan kesken ja kaivattiin lisää lennokkuutta ideointiin. Osa ajatteli, että valmennuksessa oli liikaa asioita lyhyessä ajassa. Hankkijat kaipaavat lisää vastaavanlaisia kokonaisuuksia, resursseja ja malleja, joilla hankintoja voitaisiin tehdä paremmin.

Kyselyyn vastanneiden yritysten mukaan hankkeessa oli hyvää keskustelua ja kontaktia hankkijoiden kanssa sekä hankkijan tarpeen sekä tulevaisuuden suunnitelmien kuuleminen. Tästä kertovat yritysten avoimeen kohtaan kirjoitetut vastaukset:

Hankkeeseen tutustuminen ja vuorovaikutus kyseisellä tavalla on erittäin hyvä malli, jota kannattaa monistaa jatkossakin. Tapa, jolla hankintamenettely toteutui, taatusti oli kannattava muoto molemmille osapuolille.

Tilaisuuksia, joihin osallistuu asiakkaita ja yrittäjiä, saisi olla edelleenkin. Syntyy keskusteluja ja uusia asiakaskontakteja

Ennen tarjouskilpailun alkua pitäisi aina olla tehokkaasti suunniteltu tiedotustilaisuus kaikille mahdollisille tarjoajille.

Vaikka yritykset kokivat, että valmennuksissa ja avoimissa foorumeissa parasta oli vuorovaikutusmahdollisuus, yritykset pitivät valmennusten aikataulua tiukkana ja olisivat kaivanneet vieläkin enemmän aikaa keskusteluille.

Seuraavassa on tekijöitä, jotka tukivat valmentajien mukaan valmennuskokonaisuuden toteuttamista ja toisaalta nousivat haasteiksi valmennuksen aikana.

Hyvä suunnittelu ja resursointi

Yksi keskeinen valmennuskokonaisuutta tukenut tekijä oli se, että valmennuksen tueksi oli varattu koordinoitiresursseja. Erytisen tärkeää koordinoitituki oli yritysten kontaktonnissa. Koska keskustelu yritysten kanssa oli keskeisessä osassa sekä valmennuksissa että hankintafoorumeissa, oli yritysten mukaan saaminen erittäin tärkeää. Tämä oli myös iso riski, jos yrityksiä ei olisi saatu mukaan tilaisuuksiin, ei kokonaisuudesta olisi saatu samaa tulosta. Siksi yritysten osallistumisen varmistaminen kontaktoimalla näitä puhelimitse, oli erittäin tärkeää.

Aito hankintatarve

Oli tärkeää, että kaksi tiimiä (VSSHP ja Kaarinan kaupunki) käsitteli hankintoja, joiden toimeenpanolle oli tarkat aikarajat. Kun kyseessä oli todella toteutettavat hankinnat, motivaatio oli näiden muotoilemiseksi ja uusien näkökulmien ja määrittelyjen löytämiseksi vahva. Näissä molemmissa hankinnoissa pystyttiin myös löytämään aiempiin vastaaviin hankintoihin verrattuna uusia määrittelyjä, jotka ovat hyvin keskeisiä hankinnan tuloksen kannalta.

Tiimien sitoutuminen

Osallistuneet tiimit olivat sitoutuneita työskentelyyn ja osallistuivat hyvin aktiivisesti valmennuspäiviin. Vaikka tiimit olivat osallistujamäärittään aika isoja (noin 10 henkilöä/tiimi), olivat ne lähes täysilukuisena aina paikalla. Vahva osallistuminen loi työskentelyyn jatkuvuutta.

Erilaisten tiimien vertaisoppiminen

Eri organisaatioiden erilaisten hankintojen yhdistäminen samaan kokonaisuuteen toi uusia näkökulmia ja monipuolisuutta sisältöön. Usein jollain toimialalla vakiintunut hankintakäytäntö voi olla toisen toimialan hankinnoille aivan vierasta, vaikka menetelmää voitaisiin hyvin soveltaa muissakin organisaatioissa. Koska valmennuksissa oli osuudet myös omien hankintojen työstämiselle, ei hankintojen keskinäinen erilaisuus kuitenkaan hajottanut keskustelua ja työskentelyä liikaa.

Haasteena valmennuksen ja sparrauksen oikea-aikaisuus sekä hankintojen heikko innovatiivisuus

Oli selvää, että tiimien hankintojen tilanteet ja tavoitteet olivat erilaisia. Tämä ei heikentänyt valmennuksiin osallistumisesta saatavaa hyötyä. Eritasoisuus huomioitiin myös räätälöimällä valmennuksissa toteutettuja tehtäviä tiimien tarpeita vastaaviksi. Valmennuksen edetessä kävi kuitenkin ilmi, ettei Turun AMK:n tiimin hankinnan kohde etene valmennuksen aikana hankinnan määrittelyvaiheeseen. Hankintana käyntiin lähtenyt suunnittelu kääntyi melko alkuvaiheessa organisaation toimintatapojen uudistamiseksi. Voi siis olla, ettei AMK:n tiimin ajoitus ollut paras mahdollinen tuloksen kannalta. Tiimi kuitenkin täsmänsi CYOD-mallin sisältöä ja tavoitteita paljon prosessin myötä ja koki hyötynsä valmennus-

kokonaisuudesta. Hankkeen tiimien hankinnat eivät edustaneet kovin innovatiisia hankintoja. Mukana ei ollut yhtäkään esim. esikaupallista hankintaa, jonka mukana olo olisi varmasti lisännyt eri hankintatiimien osaamista.

Lopuksi

Innovatiiviset ja vastuulliset julkiset hankinnat -hankkeessa on lisätty siihen osallistuvien hankintatiimien ja yritysten osaamista innovatiivisista ja vastuullisista hankinnoista sekä avattu keskustelua näiden toimijoiden välille. Monet hankintaprosessin ongelmat on vältettävissä avoimella toiminnalla ja verkostojen hyödyntämisellä sekä ottamalla suunnitteluun mukaan potentiaaliset tarjoajat ja loppukäyttäjät. Hankkeessa testattu ja itsessään innovatiivinen valmennusmalli toimi hyvin hankkeelle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Hankkeessa löydettiin myös toimiva työkalu (avoin foorumi) hankkijoiden ja tarjoajien välisen vuoropuhelun lisäämiseen. Hankkeen tärkeimmät opit ja oivallukset on koottu hankkeessa julkaistuun *Askeleet innovatiivisiin hankintoihin* - oppimateriaaliin sekä siihen johdattelevaan videoon.

Jatkossa julkisia hankintoja tekevien osaamista tulisi lisätä ja keskustelua avata entisestään. Erityisesti seutuhankkijoille suositellaan järjestettävän samankaltaista valmennusta, jolla edistetään fiksuja hankintatapoja, hankkijoiden välistä vuoropuhelua sekä avointen foorumien kautta markkinavuoropuhelua. Jatkossa voisi pilotoida esimerkiksi hankintahenkilöiden neuvontakonseptia.

Innovatiiviset ja vastuulliset julkiset hankinnat -hanke kiittää lämpimästi yhteistyöstä valmennuksen toteuttanutta Owl Group Oy:tä sekä valmennukseen osallistuneita hankintatiimejä, yrityksiä ja hankkeen rahoittajia ja toivoo, että hankkeen aikana löydetyistä hyvistä käytännöistä on apua julkisia hankintoja tekeville henkilöille ja että he ottavat oppimateriaalin ja videot osaksi työkalupakkiaan.

Liitteet

Liite1

Kutsu

*Työskenteletkö julkisten hankintojen kanssa?
Etsitkö uusia tapoja hankintojen toteuttamiseen?*



Askeleet innovatiivisiin hankintoihin

-seminaari 7.5.2014 Turussa

Tervetuloa keskustelemaan julkisten hankintojen kehittämisestä Innovatiiviset ja vastuulliset julkiset hankinnat -hankkeen päätöseminaariin! Hankkeen aikana on avattu vuoropuhelua pk-yritysten ja julkisten hankkijoiden välille luoden edellytyksiä uusien, avoimuuteen perustuvien yhteistyömallien syntymiselle. Nyt on aika tuoda esiin hankkeen aikana nousseita oivalluksia.

Tilaisuuden ohjelma rakentuu neljän teeman ympärille. Päivän aikana esitellään kokemuksia hankintojen kehittämisestä ja askeleita innovatiivisempien hankintojen suunnittelun avuksi. Ajankohtaiset case-esimerkit nostavat esille onnistumisia. Tilaisuudessa julkistetaan myös hankkeen aikana tehty oppimateriaali sekä siihen liittyvät videot.

Päivän aikana kuullaan muun muassa Sari Luostarisen (Forum Virium) kokemuksia julkisista hankinnoista markkinoiden kilpailukyvyyn vauhdittajina. Marjukka Manninen (Tymävän kaupunki) kertoo innovatiivisista hankinnoista kunnan näkökulmasta ja Kaarinan ruokapalvelupäällikkö Heidi Paju korostaa vuorovaikutuksen tärkeyttä onnistuneessa hankintaprosessissa.

Vuoden 2013 aikana kolme varsinaissuomalaista hankintatiimiä saivat hankkeessa valmennusta innovatiivisten ja vastuullisten hankintojen tekemiseen. Hankkeen päätoteuttajana toimi Turun yliopiston funktionaalisten elintarvikkeiden kehittämiskeskuksessa toimiva Elintarvikekehityksen osaamiskeskus ja se toteutettiin yhteistyössä Turun ammattikorkeakoulun kanssa.

Paikka: Forum Marinum, Linnankatu 72

Aika: ke 7.5. klo 9-14.15

Ilmoittautuminen 28.4. mennessä linkin kautta: <http://www.lyyti.in/innova>

Terveisin,

*Mari Norrdal
Turun yliopisto*

*ja Sonja Vikberg
Turun ammattikorkeakoulu*



Kutsu



Ohjelma:

8.45 *Ilmoittautuminen ja kahvit*

9.00 Tilaisuuden avaus

Mari Norrdal, Funktionaalisten elintarvikkeiden kehittämiskeskus,
Turun yliopisto

9.10 Innovatiiviset hankinnat: kokemuksia ja kehityssuuntia

Mikko Wennberg, Owl Group Oy

9.25 **Määrittele tarpeet ja tulokset**

Innovatiiviset ja vastuulliset julkiset hankinnat -hankkeen tiimien
kehittyminen tulosten ostajiksi
Mia Toivanen, Owl Group Oy

9.50 **Suunnittele hankinnat yhdessä yritysten kanssa**

Julkisten hankintojen järkiperaistaminen yhdessä alan yritysten kanssa
Ilkka Mäki, Finepress

Uusi sesonginmukainen kalapihvi Naantalin ateriapalvelujen listalle
Irma Taka-Prami, Naantalin ateriapalvelut

10.35 **Viesti, viesti, viesti**

Miten hankinnan eri vaiheissa viestitään, Case Kaarinan kaupungin
ruokakuljetushankinta

Heidi Paju, Kaarinan kaupunki

11.00 *Omakustanteinen lounas, Ravintola Daphne*

11.45 **Hyödynnä hankintoja elinkeinopolitiikan välineenä**

Hankintojen kehittäminen strategisena työkaluna
Marjukka Manninen, Tynävän kaupunki

Julkiset hankinnat innovaatioiden ja markkinoiden kilpailukyvyyn
vauhdittajina

Sari Luostarinen, Forum Virium

12.30 **Työpajat**

Miten innovatiivisia ja vastuullisia hankintoja voidaan edistää kunnissa?
Riikka Leskinen Varsinais-Suomen kestävän kehityksen ja energia-
asioiden palvelukeskus, Valonia

Kahvit keskustelun lomassa

14.00 Loppupuheenvuoro

Pauliina Lautiainen, Hankinta- ja logistiikkakeskus, Turku

