



# Tietojohtaminen ja julkisten hankintojen vaikuttavuus

Noora Harju-Saarinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2024

Verkostojohtaminen

**Harju-Saarinen, Noora:**

### **Tietojohtaminen ja julkisten hankintojen vaikuttavuus**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2024**, 86 sivua

Tekniikan ala. Verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Julkisten hankintojen merkitys Suomen kansantaloudesta on merkittävä ja tästä syystä julkisen sektorin hankintaorganisaatiot ovat yhä enenevässä määrin alkanut johtaa hankintojaan strategisesti. Julkisella sektorilla on huomattava ostovoima ja myös hyödyttämätöntä vaikutuspotentiaalia, mistä syystä hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden merkitys on korostunut yhteiskunnallisessa keskustelussa.

Tutkimuksessa käsitellään julkisten hankintojen vaikuttavuutta ja siihen liittyvän tietopääoman johtamista. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat tiedolla johtamisen edellytykset, jotta hankintojen vaikutuksia ja vaikuttavuutta voidaan saavuttaa. Teema on yhteiskunnallisesti merkittävä, sillä oikein johdettu tieto voi parantaa organisaation hankintaprosesseja ja tuoda merkittäviä hyötyjä.

Tutkimuksen lähestymistapa on tapaustutkimus, joka toteutettiin yksilöhaastattelututkimuksena. Haastatteluihin kutsuttiin kuusi eri julkisen sektorin hankintaorganisaatiota. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista analyysia ja haastatteluaineiston analysointiin käytettiin teemoitteluun pohjautuvaa sisällönanalyysia.

Tutkimus osoitti, että hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden ymmärrys julkisella organisaatiolla on käsitetasolla tunnistettu, mutta strategisella tasolla vaikuttavuuden johtaminen hakee vielä johtamismalliaan. Tavoitteiden asettamisen käytännöt tunnetaan, mutta tavoitteiden saavuttaminen ja mittaaminen haastavat organisaatioita erityisesti resurssien puutteiden ja ymmärtämättömyyden takia.

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda katsaus siihen, mitkä ovat tiedolla johtamisen edellytykset, jotta hankintojen vaikutuksia ja vaikuttavuutta voidaan saavuttaa. Tutkimustulosten perusteella hankintaorganisaatioissa on perusteltua fokusoida resursseja erityisesti organisaation sosiaalisen pääoman johtamiseen, jotta organisaatiolla on edellytykset johtaa hankintoja vaikuttavuusperusteisesti.

### **Avainsanat (asiasanat)**

julkiset hankinnat, vaikuttavuus, tietojohtaminen, vastuullisuus, osaaminen

**Harju-Saarinen, Noora:**

## **Knowledge management and the impact of public procurement**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 86 pages

Degree Programme in Network Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The significance of public procurement for the Finnish economy is substantial, which is why public sector procurement organizations have increasingly begun to strategically lead their procurements. The public sector wields considerable purchasing power and has untapped potential for impact. The importance of understanding the effects and effectiveness of procurement has been emphasized in societal discussions.

This study addresses the effectiveness of public procurement and related knowledge management. The goal of the research is to identify the prerequisites for knowledge-based management to achieve the impact and effectiveness of procurement. This theme is socially significant because well-managed information can enhance an organization's procurement processes and yield significant benefits.

The research approach is a case study conducted through individual interviews. Six different public sector procurement organizations were invited to participate in the interviews. The research method employed qualitative analysis, with content analysis based on thematic coding used to analyze the interview data.

The study revealed that while the concept of understanding the impact and effectiveness of procurement is recognized within public organizations, strategic-level management of impact is still evolving. Practices related to goal-setting are understood, but achieving and measuring those goals pose challenges for organizations, particularly due to resource constraints and lack of understanding.

The research aimed to provide an overview of the prerequisites for knowledge-based management to achieve the impact and effectiveness of procurement. Based on the research findings, procurement organizations should focus resources specifically on managing the organization's social capital to create the conditions necessary for achieving impacts.

### **Keywords/tags (subjects)**

Public procurement, impact, knowledge management, responsibility, competence

***“Varoiton - tänään teidät hukutetaan tietoon”***

Hanna Tainio Hankinta-Suomen syysseminaarissa Helsingissä 5.10.2023

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Hankintojen strateginen johtaminen</b> .....	<b>5</b>
2.1	Hankintojen strateginen merkitys.....	5
2.2	Hankintojen johtaminen.....	8
2.3	Hankintojen kestävyys, vaikuttavuus ja vastuullisuus.....	12
2.4	Hankintojen vaikuttavuustavoitteiden asettaminen.....	22
2.5	Hankintojen vaikuttavuuden arviointi ja mittaaminen.....	26
2.6	Hankintojen vaikuttavuuden johtamiseen liittyvät haasteet.....	32
<b>3</b>	<b>Tietojohtaminen ja vaikuttavuus</b> .....	<b>34</b>
3.1	Tietojohtaminen ja tiedon hallinta.....	34
3.2	Tietojohtaminen organisaation päätöksenteon tukena.....	38
3.3	Tietojohtaminen ja hankintojen vaikuttavuus.....	39
3.4	Hankintadatan merkitys.....	40
3.5	Tietojohtamiseen liittyvät haasteet.....	44
3.6	Tietopohjainen arvonluonti.....	47
3.7	Osaamisen johtaminen.....	48
<b>4</b>	<b>Teoriayhteenveto</b> .....	<b>52</b>
<b>5</b>	<b>Haastattelututkimus</b> .....	<b>55</b>
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	55
5.2	Tulokset.....	60
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>71</b>
6.1	Hankintojen vaikutukset ja vaikuttavuus.....	71
6.2	Hankintojen vaikuttavuustavoitteiden asetannassa vaadittava tieto ja sen johtaminen.....	72
6.3	Asetettujen vaikutus- ja vaikuttavuustavoitteiden mittaaminen.....	74
6.4	Katsaus tiedolla johtamisen edellytyksiin hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden saavuttamisessa.....	75
<b>7</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>78</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>86</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>90</b>
	Liite 1. Haastattelukutsu.....	90
	Liite 2. Haastattelukysymykset.....	91
	Liite 3. Menetelmäohje vaikuttavuusperusteisen hankinnan johtamiseen.....	92

## Kuviot

Kuvio 1. Hankintasuunnitelman toimeenpanoon vaikuttavat tekijät. ....	6
Kuvio 2. Hankintaprosessin toiminnankuvaus.....	9
Kuvio 3. Valtion hankintakategoriat .....	11
Kuvio 4. Hankintojen vastuullisuus, vaikutukset ja vaikuttavuus.....	15
Kuvio 5. Kiertotalouden leviämistä hidastavat haasteet .....	18
Kuvio 6. Kestävän kehityksen teemojen huomioiminen julkisella sektorilla .....	21
Kuvio 7. IOOI-malli .....	27
Kuvio 8. Hankintojen vaikuttavuuden mittaamisen eri tasot. ....	28
Kuvio 9. Vaikutusten arvioinnin prosessi .....	29
Kuvio 10. Vaikuttavuuden johtamisen työkalut .....	30
Kuvio 11. Hankintojen vaikutuspuu .....	31
Kuvio 12. Kestävien hankintojen tekemisessä tunnistetut haasteet.....	33
Kuvio 13. Organisaation tehokas tiedonsiirto .....	37
Kuvio 14. Hankintadatan dimensiot.....	42
Kuvio 15. Kestävistä ja innovatiivisista hankinnoista kerättävä mittaustieto.....	43
Kuvio 16. Vastuullisuuden tiekartta.....	46
Kuvio 17. Käsitesuhdemalli.....	50
Kuvio 18. Osaamisen kehittäminen .....	51
Kuvio 19. Vaikuttavuusperusteisen hankintaprosessin johtaminen .....	53
Kuvio 20. Haastattelututkimuksessa tunnistetut vaikuttavuusnäkökulmat. ....	61
Kuvio 21. Haastatteluiden pohjalta tunnistetut mittarit.....	67
Kuvio 22. Haastatteluissa tunnistetut vaikuttavuuden mittarit. ....	68
Kuvio 23. Tunnistetut vaikuttavuuden mittarit. ....	69
Kuvio 24. Mittarien kehittämiseen liittyvät tunnistetut toimenpiteet. ....	69

## Taulukot

Taulukko 1. Arvonluonnin osa-alueet .....	51
Taulukko 2. Haastattelukysymykset teemoittain. ....	58
Taulukko 3. Tarvittava tieto ja sen johtaminen. ....	65

# 1 Johdanto

Kuntalain mukaisesti kunnan on huolehdittava asukkaidensa hyvinvoinnista, alueen elinvoimasta ja järjestettävä palveluita kestäväällä tavalla. Kunnan tehtäviin vaikuttavat sekä valtio että paikallis-yhteisö samanaikaisesti ja tämä yhteisvaikutus mahdollistaa kunnan toiminnan monipuolisen ja tehokkaan toteuttamisen. Kunnan on strategisesti suunniteltava toimintansa ja varmistettava, että se täyttää sekä asukkaittensa tarpeet että yhteiskunnalliset tavoitteet. Kuntatasolla kunnan asuk-  
kaihin ja ympäristöön kohdistuvia päätöksiä tehdään jatkuvasti ja päätösten pitää perustua tarkoi-  
tuksenmukaiseen tietoon.

Nykyaikaisen organisaation johtamisessa tietojohdaminen on noussut keskeiseksi käsitteeksi ja syyt korostumisen takana on helppo ymmärtää. Tietojohdaminen tarjoaa merkittävän näkyvyyden organisaation keskeisiin prosesseihin ja niiden johtamiseen, sekä tarjoaa mahdollisuuksia myös nii-  
den organisaatioiden prosessien tehostamiseen, joissa tietojohdamisella saavutettuja hyötyjä ei  
syytä tai toisesta ole vielä tunnistettu.

Tämän päivän liiketoimintaympäristössä organisaation tehokkuus perustuu yhä enemmän kykyyn hyödyntää ja hallita organisaation sisäisiä tietovarantoja tehokkaasti. Tietojohdamisen avulla orga-  
nisaatio voi tuottaa, analysoida ja hyödyntää tietoa paremmin osana päätöksentekoa. Kun päätök-  
set pohjautuvat relevanttiin tietopohjaan, päätökset ovat oletusarvoisesti organisaation tavoittei-  
den kannalta tarkoituksenmukaisempia.

Kun tietojohdaminen integroidaan hankintaprosesseihin, voidaan merkittävästi parantaa hankinto-  
jen vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Organisaation hankintatoimea ei tulisi nähdä ainoastaan irralli-  
sena tukifunktiona, vaan pikemmin yhtenä merkittävänä tietojohdamisen kautta saavutettavien  
vaikutusten ja prosessien tehostamisen mahdollistajana.

Tietojohdaminen ja vaikuttavuus ovat keskeisiä teemoja yhteiskunnallisesti, minkä vuoksi niiden  
kehittämistoiminta on huomioitu yhtenä osa-alueena Valtioneuvoston vuonna 2020 julkaisemassa  
kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa. Tietojohdamisen ja vaikuttavuuden osalta tahtoti-  
lana on ollut toimia edelläkävijänä hankintojen tiedolla johtamisessa ja vaikuttavuuden kehittämi-  
sessä. Valtiovarainministeriöllä on lisäksi käynnissä teemaryhmä ”tietojohdaminen ja

vaikuttavuus”, jossa on tunnistettu ja toiminnallistettu useita toimenpiteitä, joilla pyritään edistämään julkisten hankintojen vaikuttavuutta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa syvennyttään tutkimaan hankintojen merkittävyyttä ja vaikuttavuuden edellytyksiä organisaatiossa sekä organisaationtietojohtamista. Opinnäytetyön tutkimusosion tavoitteena on selvittää, mitkä ovat tiedolla johtamisen edellytykset, jotta hankintojen vaikuttavuutta voidaan johtaa. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: mitä tarkoitetaan hankinnan vaikuttavuudella ja vaikutuksilla, mitä tietoa tarvitaan ja miten tietoa on johdettava, jotta tavoitteita hankinnan vaikuttavuudelle voidaan asettaa ja miten asetettuja vaikutus- ja vaikuttavuustavoitteita voidaan mitata.

Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus, joka soveltuu hyvin haastattelututkimukseen. Analysointiin käytettiin laadullista analyysia, johon sovellettiin teemoitteluun perustuvaa sisällönanalyysia. Haastattelututkimukseen valittiin kuusi eri julkisen sektorin hankintayksikön edustajaa kahdenkeskisiin haastatteluihin. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Haastatteluista muodostettiin littera, joista muodostui tutkimuksen aineisto.

## 2 Hankintojen strateginen johtaminen

### 2.1 Hankintojen strateginen merkitys

Julkisella sektorilla hankintojen mahdollinen vaikuttavuuspotentiaali on valtava. Motiva on arvioinut, että julkisen sektorin vuosittainen ostovoima on n. 47 miljardia euroa, joka vastaa 20 %:n osuutta Suomen bruttokansantuotteesta (Kestävät julkiset hankinnat n.d.). Tästä syystä ei ole ihme, että hankintoja on myös julkisella sektorilla alettu johtaa yhä strategisemmin ja vaikuttavuusperusteisemmin.

Kaupunki- tai kuntapolitiikka ohjaa hankintoihin kohdistuvien strategisten tavoitteiden muodostumisesta. Julkisella sektorilla kaupunki- tai kuntastrategia on organisaation ylätasoinen strategia, jossa otetaan huomioon mm. lain mukaan turvattavien palveluiden sekä muiden kunnallisten palveluiden, kuten esim. kaupunkiympäristön palveluiden järjestäminen. Kaupunkistrategiassa voidaan myös linjata, mitkä palvelut tuotetaan itse omana tuotantona ja mitkä ostetaan palveluna. Kaupunki- tai kuntastrategia luo raamit muille ohjausasiakirjoille. (Julkisten hankintojen käsikirja 2023, 22–23.)

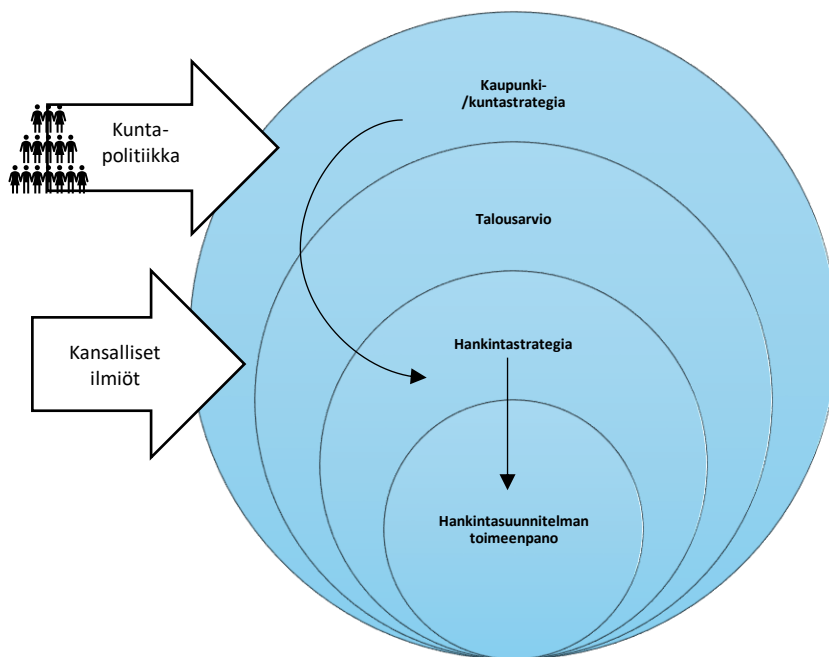
Osana hankintojen strategista johtamista on kriittistä ymmärtää vaikuttavuuspotentiaalisen merkityksen organisaatiolle ja yhteiskunnalle. Tästä syystä on luonnollista, että julkisen sektorin organisaatioissa laaditaan kaupunkistrategian rinnalle erillinen hankintastrategia, joka asettaa yleiset konkreettiset periaatteet hankinnoille. Tarvittaessa hankintakohtaisia periaatteita täsmennetään lisäksi kategoriakohtaisilla linjauksilla. (Julkisten hankintojen käsikirja 2023, 33.)

Hankintastrategialla tarkoitetaan hankintoihin kohdistuvaa ohjausasiakirjaa, josta saadaan hankintatoimeen koskevat linjaukset hankintatoimen organisoinnista ja hankintojen toteuttamisesta. Hankintojen strateginen integrointi organisaatioon tarkoittaa, että hankintojen avulla voidaan toteuttaa organisaation strategista suunnittelua ja päätöksentekoa. Joissain organisaatioissa hankintastrategia saattaa sisältyä osaksi kaupunkitasoinen strategiaa. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 29.)

Hankintojen strategisessa suunnittelussa keskeisessä osassa ovat eri ohjausasiakirjojen tavoitteiden sovittaminen johdonmukaisesti yhteen ja niistä ammennettavat konkreettiset tavoitteet

hankinnoille. Hankintastrategiaa laadittaessa on osattava yhdistää lisäksi mahdolliset rajoittavat tekijät yhteen. Näitä voivat olla mm. käytettävissä olevat resurssit, kustannustehokkuus ja lainsäädännölliset asiat. Lisäksi hankintayksikön on hyvä kartoittaa mahdollisia uusia toimintatapoja, markkinatilannetta ja hankinnoille kohdistuvia odotuksia. (Eskola ym. 2017, 28–29.)

Hankintastrategia ei välttämättä yksinään riitä avaamaan strategisia tavoitteita käytännön tasolle, joten organisaatiossa on usein erillinen toimeenpaneva asiakirja, esimerkiksi hankintasuunnitelma tai tiekartta. Kuviossa 1 on kuvattu hankintasuunnitelman muodostuminen ylempien raamien ohjaamana. Kuntapolitiikka ja erilaiset megatrendit tai kansalliset ilmiöt ohjaavat kaupunkitason strategian muodostumista. Talousarvio antaa puolestaan sen liikkumavaran, jonka sisällä hankintoja on mahdollista toteuttaa. (Julkisten hankintojen käsikirja 2023, 32–33.) Kuvio 1 on luotu esitetyn teorian pohjalta.



Kuvio 1. Hankintasuunnitelman toimeenpanoon vaikuttavat tekijät.

Hankintasuunnitelma toimeenpanee strategian tavoitteita ohjaamalla, mitkä ovat hankintojen tavoitteet, kuinka tavoitteisiin päästään ja missä aikataulussa. Hankintastrategia antaa työkalut hankintojen pidemmän aikavälin strategiselle johtamiselle. Hankintojen strategisen integroinnin edellytyksenä on, että hankintoja tarkastellaan laajemmin kuin vain kustannusten näkökulmasta. (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 11.; Eskola ym. 2017.)

Hankintatoimella tarkoitetaan organisaation toimintoa, joka on vastuussa organisaation hankintoihin liittyvistä toimenpiteistä, kuten hankintojen suunnittelusta, kilpailuttamistoiminnasta sekä mahdollisesti myös sopimushallinnasta. Hankintatoimella voi olla myös ohjausvaikutus hankintastrategian toimeenpanoon. Hankintatoimi nähdäänkin nykyään yleisesti ennemminkin organisaation ydintoimintona kuin pelkästään tukitoimintona. Hankintastrategiassa on huomioitava organisaatorajojen välisten rajapintojen vastuut ja yhteistyö muiden toimintojen kanssa. Vastavuoroisesti muiden toimintojen järjestämisessä on otettava huomioon hankintojen järjestäminen. (Anttila ym. 2013, 11.)

Anttilan, Jussilan ja Mikkolan (2013) mukaan hankinta ei ole pelkästään organisaation passiivinen transaktio ulkoisen sidosryhmän kanssa, vaan pikemminkin organisaation ja toimittajien muodostama verkosto. Tämä huomioon ottaen hankinnoilla ei ole vaikutusta ainoastaan hankintaorganisaatioon, vaan yleisesti koko verkostomaiseen kenttään. Tästä syystä organisaatiolle voi olla perusteltua luoda hankintastrategian rinnalle erillinen verkostostrategia, jossa on kuvattu organisaation pidemmän aikavälin suunnitelma toimittajayhteistyön kehittämiseksi. (Anttila ym. 2013, 12.) Kun yhteistyön taustalla on organisaation strategiset linjaukset ja tavoitteet, yhteistyölläkin on selkeä tavoite ja kehittämissuunta. Tällöin yhteistyö voidaan katsoa osaksi organisaation strategista toimintaa. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 166.)

Hankintastrategian toiminnallistaminen edellyttää hankintojen strategista johtamista ja hankintaosaamista. Organisaatiossa tulee tiedostaa hankintojen rooli koko kaupungin mahdollistajana ympäristö- ja tuottavuustavoitteiden saavuttamisessa, työllisyyden edistämiseksi sekä elinkeinotoiminnan kehittämisessä. Hankintatoimen organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa ratkaisevasti siihen, kuinka strategiaan suhtaudutaan. Jos hankintamenettelyssä painotetaan virheettömyyttä enemmän kuin kokonaistaloudellisen ja kestävä ratkaisun löytämistä, saattavat varsinaiset kestävyys-tähtäävät tavoitteet jäädä taka-alalle. (Alhola & Kaljonen 2017, 11.)

Kaiken kaikkiaan hankintastrategian merkitys ja sen ymmärrys julkisella sektorilla on ratkaisevassa asemassa. Hankintastrategian puutteellisuus voi johtaa siihen, että hankintojen taloudellinen ja markkinoiniin kohdistuva merkitys jää vähäiseksi, eikä hankintojen strategista luonnetta tunnisteta. Tämä voi ilmetä esimerkiksi liian vähäisenä henkilöstö- tai aikaresursointina hankintoihin. (Alhola & Kaljonen 2017, 11.)

## 2.2 Hankintojen johtaminen

Yksityisellä sektorilla strategian kautta varmistetaan organisaation mahdollisuudet tehdä voittoa ja julkisella sektorilla varmistetaan, että julkisia varoja hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. Julkisia hankintoja ohjaava hankintalaki on tavoitteellinen laki, jonka avulla pyritään julkisten varojen tehokkaan käytön lisäksi edistämään kilpailua, innovaatioita ja laadukkaita hankintoja (Eskola ym. 2017, 23).

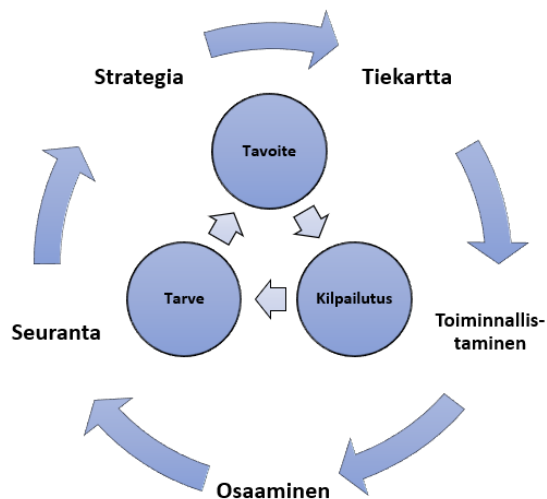
Hankintalain periaatteita ovat avoimuus, tasapuolisuus ja syrjimättömyys, ja hankintalain tavoitteena on mahdollistaa palveluntuottajille ja -tarjoajille yhtäläiset mahdollisuudet osallistua julkisen sektorin tarjouskilpailuihin. Hankinnat on kilpailutettava mahdollisimman suunnitelmallisesti ja luonnollisina kokonaisuuksina huomioiden kestävyys ja muut vastuullisuuden näkökulmat. (Julkisten hankintojen käsikirja 2023, 23–25.)

Hankintatoimintaa on tärkeä organisoida ammattimaisesti. Osaamista tukeva organisaatiomalli mahdollistaa tehokkaan ja laadukkaan hankintatoimen. Hankinta-asiantuntijuus on moniammatillinen oppimisprosessi, sillä sen edellytyksenä on yhteistyön toimivuus eri toimialojen asiantuntijoiden kanssa sekä kyvykyys sisäistää ja yhdistää tietoa tuottaen laadukkaita kilpailutusmateriaaleja. Yksittäisen hankinta-asiantuntijan osaaminen voi olla merkittävässä asemassa, kun pyritään tuottamaan esimerkiksi taloudellisia säästöjä kilpailutusprosessin avulla. (Julkisten hankintojen käsikirja 2023, 29–31.)

Hankintaosaaminen korostuu myös tilanteessa, jossa organisaation eri toimialojen hankintojen erityispiirteet tulee ottaa huomioon. Kaikkia hankintoja ei tule kehittää samalla tavalla, vaan jokainen hankinta on arvioitava sekä yksilö- että kategoriatasolla. Molemmissa tapauksissa arviointi siitä, mikä tapa on organisaation kannalta paras, tehdään organisaatiossa vastaavien asiantuntijoiden toimesta. (Alhola & Kaljonen 2017.)

Kun hankintojen johtaminen on tunnistettu organisaation strategiseksi toiminnoksi, voidaan hankintojen johtamista ja toteuttamista kuvata kuvion 2 mukaisesti kehämällisenä prosessina, jonka ulkokehällä ovat strategia, tiekartta, toiminnallistaminen, osaaminen ja seuranta. Hankintastrategian merkitystä on käsitelty aiemmassa luvussa, mutta sen merkityksellisyyttä organisaation toimintaa ohjaava ohjausasiakirjana ei voi liialti korostaa. Tiekarttoja voi olla organisaatioissa erilaisia

ja niiden tavoitteena on osoittaa organisaatiolle käytännön tasolla, millälaisilla konkreettisilla toimenpiteillä tavoitteet saavutetaan. Tiekartasta voidaan käyttää myös eri nimityksiä, kuten hankintakäsikirja, hankinta- tai toimintasuunnitelma. Toiminnallistamisen vaiheessa konkreettiset toimet siirretään toimintaan ja muutetaan organisaation aineettomaksi pääomaksi eli osaamiseksi. Viimeisessä vaiheessa seurataan tavoitteiden toteutumista.



Kuvio 2. Hankintaprosessin toiminnankuvaus.

Sisemmälle kehälle jäävistä vaiheista kilpailutus linkittyy olennaisesti juuri toiminnallistamisen ja osaamisen vaiheisiin. Tarve voi kuvata joko sopimuskauden aikaista tarvetta tai täysin uutta tarvetta ja tavoite liittyy vahvasti siihen, mitä hankinnalla tavoitellaan. Kuviossa 2 ei ole erikseen viitattu hankintojen suunnitelmallisuuteen, joka on kuitenkin lähtökohtaisesti yksi hankintaprosessin tärkeimmistä vaiheista. Suunnitteluvaihe kytkeytyy sekä yksittäisen hankinnan suunnitteluun että hankintojen vuosisuunnitteluun. Liian lyhyeksi resursoitu suunnitteluvaihe tai muutoin organisaation puutteellinen ennakkollinen hankintasuunnittelu johtaa usein kiireessä tehtyihin hankintoihin, joka voi peilautua suoraan hankittavan tuotteen tai palvelun laatuun.

Organisaatiossa voidaan käyttää erilaisia hankintojen johtamisen malleja, joiden avulla pyritään löytämään organisaatiolle hankintatoimelle soveltuvin malli. KEINO-osaamiskeskus (Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus, jäljempänä KEINO) on tunnistanut seuraavat hankintojen johtamismallit:

- keskitetty hankintaorganisaatio, jossa hankintoja johdetaan keskitetysti,
- hajautettu hankintojen toimintamalli, jossa työntekijät tekevät itse hankinnat oman töiden ohessa,
- hajakeskitetty hankintojen toimintamalli, eli välimuoto näistä kahdesta ja
- ulkoistettu hankintojen toimintamalli, jossa hankinnoista vastaa osin tai kokonaan ulkopuolinen taho, kuten yhteishankintayksikkö.

### **Hajautettu hankintaorganisaatio**

Hajautetussa hankintatoimessa organisaation eri osastot ovat vastuussa hankintojen toteuttamisesta ja kohteen määrittelystä itsenäisesti. Hankinnan toteutus voi olla nopeampaa ja sujuvampaa kuin keskitetyssä mallissa, mutta malli voi kuitenkin johtaa vaikeaan kokonaisuuden hallintaan, sillä organisaatiossa saattaa muodostua päällekkäisiä sopimuksia tai hankintakokonaisuudet saattavat pirstoutua. (KEINO-osaamiskeskus n.d.)

### **Keskitetty hankintaorganisaatio**

Keskitetyllä mallilla tarkoitetaan hankintojen johtamisen mallia, jossa kaikki hankintaprosessin keskeiset vaiheet aina hankinnan suunnittelusta sopimuseurantaan on keskitetty hankintatoimelle. Keskitetyn mallin johtamisella voidaan saada mm. volyymietua kilpailuttamalla suurempia kokonaisuuksia. Keskitetyn mallin haasteina voi olla kuitenkin joustamattomuus ja hitaus. (KEINO-osaamiskeskus n.d.)

### **Hajakeskitetty hankintaorganisaatio**

Hankintaorganisaation johtamismalli on tyypillisesti jotain hajautetun ja keskitetyn mallin väliltä, jolloin vain osa hankintaprosessiin sisältyvistä suorituksista keskitetään erilliselle yksikölle ja osa tehtävistä, kuten sopimuseuranta ja tilaaminen, jäävät hankintasopimusta käyttävän yksikön vastuulle. Hajakeskitetyn mallin etuna on, että hankintaorganisaatio huolehtii kilpailutuksen teknisestä ja lainmukaisesta toteutuksesta, mutta sopimuksesta vastaavat ne henkilöt, jotka sitä todellisuudessa käyttävät. (KEINO-osaamiskeskus n.d.)

## Kategoriamalli

Hankintakategoriajohtamisella tarkoitetaan mallia, jossa hankinnat jaotellaan eri osto- ja palveluryhmien perustuen hankinnan kohteeseen. Jokaisella kategorialla voi olla oma strategia ja omat tavoitteet. Kategoriat auttavat hankintatoimessa yhdenmukaistamaan tavoitteita ja toimintatapoja samankaltaisissa hankinnoissa. Esimerkiksi ICT-hankinnoissa on erilaiset toimintatavat ja liiketoiminnan logiikka verrattuna kalustehankintoihin. Tästä syystä myös yksi hankintastrategia ei sovellu sellaisenaan kaikille tuote- ja palvelualueille. (KEINO-osaamiskeskus n.d.)

Kategoriat voivat olla erikokoisia ja niillä on erilaiset mahdollisuudet vaikuttaa organisaation strategian toteuttamiseen. Resursseja ja ajankäyttöä voidaan kohdentaa eri tavoin kategorioihin, ja tehtäviä jaetaan yksiköiden, osastojen ja yksilöiden kesken. Kategorisoinnin avulla voidaan erottaa alueet, joihin voidaan vaikuttaa, ja joihin kannattaa panostaa, sekä ne alueet, joissa vaikuttaminen on vaikeaa tai kannattamatonta. (KEINO-osaamiskeskus n.d.)

Vaikka organisaatiossa ei varsinaisesti sovellettaisi hankintojen kategoriajohtamista, on tyypillisesti julkisen sektorin hankintojen ostolaskut jaoteltu Valtion hankintakategoriajaottelun (kuvio 3) mukaisesti.



Kuvio 3. Valtion hankintakategoriat (Julkisten hankintojen käsikirja, 2023, 43).

Kategoriat voidaan sopeuttaa omaan organisaatioon soveltuviksi.

## 2.3 Hankintojen kestävyys, vaikuttavuus ja vastuullisuus

*”Kaikille ajassaan tärkeille ja laajalle levinneille käsitteille on tyypillistä, ettei niitä voida koskaan määrittellä yksiselitteisesti tai täydellisen selkeästi.”* (Sorsa 2023)

Organisaation vastuullisuuteen kohdistuvat tavoitteet yhdistetään helposti ekologisuuteen, mutta yhä enenevässä määrin vastuullisuuteen on alettu liittää myös sosiaalinen ja taloudellinen näkökulma. Vastuullisuus ei olekaan enää pelkästään ekologinen kysymys, vaan yhä useammin yritykset ja organisaatiot huomioivat sosiaaliset ja ympäristövaikutukset päätöksenteossaan. (Haapala 2021, 9.)

Hankinnan vaikutus ja hankinnan vaikuttavuus puolestaan ovat kaksi eri käsitettä, jotka molemmat liittyvät hankintatoiminnan merkityksellisyyteen sekä organisaation toiminnalle että yhteiskunnallisesti. Käsitteet saattavat mennä helposti sekaisin keskenään ja vaikka ne kytkeytyvät toisiinsa, niillä on kuitenkin toisistaan hieman eriävä merkitys. (KEINO-osaamiskeskus n.d.)

Anoschkinin (2019) mukaan vaikuttavuuden käsite on objektiivinen, eikä sille tai siihen läheisesti liittyville tekijöille ole vielä vakiintuneita määritelmiä. Vaikutuksen ja vaikuttavuuden ero ei ole itsestäänselvyys, vaan sekin vaatii tarkempaa tarkastelua. Kaikella, mitä teemme, on vaikutusta johonkin joko välillisesti tai välittömästi, mutta kun pyrimme yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, tulee toiminnan olla selkeästi määritellyt tavoitteet (Anoschkin 2019, 5). Toisin sanoen yksittäisellä hankinnalla voi hyvinkin olla vaikutusta yhteiskuntaan, mutta tällöin emme voi vielä puhua suoranaisesti hankinnan vaikuttavuudesta.

Molemmat termit kuvaavat jotakin tavoiteltua muutosta suhteessa tunnistettuun alkutilanteeseen. Hankinnan vaikutus viittaa hankinnan välittömiin tuloksiin ja seurauksiin. Se keskittyy siihen, miten hankinnan toimet ja päätökset vaikuttavat organisaation toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. Yksittäisellä hankinnalla voi olla vaikutusta johonkin yksittäiseen asiaan tai yleisesti suureen joukkoon. Esimerkkejä hankinnan vaikutuksesta voivat olla laadukkaampi palvelu tai kustannustehokkaammat hankintaprosessit. (KEINO-osaamiskeskus n.d.)

Hankinnan vaikuttavuus puolestaan viittaa siihen, miten hankintatoiminnan tulokset ja vaikutukset tukevat laajempia organisaation tavoitteita ja strategisia päämääriä pidemmällä tähtäimellä. Se

tarkastelee hankinnan roolia organisaation arvionluonnissa. Hankinnan vaikuttavuus kuvaa sitä, miten hankinnan panokset ja tuotokset edistävät organisaation kokonaistavoitteiden saavuttamista, kuten talousohjelman tavoitteiden saavuttamista. Toisaalta vaikuttavuus taas voi tarkoittaa organisaation kykyä vaikuttaa ulkoisiin markkinoihin. (KEINO-osaamiskeskus n.d.)

Hankintojen vaikutustenarvioinnissa vaikutusten ja vaikuttavuuden eroaa siten, että vaikuttavuus liittyy organisaation tavoittelemiin vaikutuksiin, eli saadaanko hankinnalla aikaan haluttuja muutoksia. Vaikutukset (impacts) sen sijaan voivat olla myös muita kuin tavoiteltuja vaikutuksia ja ilmetä ns. sivutuotteena. (KEINO-osaamiskeskus n.d.)

Kuntatasolla asiasta voidaan käyttää seuraavaa hypoteettista esimerkkiä: kaupunki haluaa vaikuttaa työntekijöidensä liikkumattomuuteen hankkimalla työntekijöillensä mahdollisuuden työsuhtepolkupyörään. Jo lyhyen ajanjakson jälkeen työntekijöissä on havaittavissa positiivinen muutos eli vaikutus. Jotta yksittäisestä vaikutuksesta voidaan tuottaa vaikuttavuutta, työntekijöiden innostuksen työmatkapyöräilyyn ei saa antaa lopahtaa ja kunnan on selvitettävä, millä tavoilla kokonaisuuteen voidaan panostaa. Tällöin kaupungin on huolehdittava pyöriteiden kunnosta sekä kesäisin että talvisin, riittävästä valaistuksesta, työpaikalla sosiaaliloista sekä polkupyörätelineistä, luotava organisaatiokulttuuriin edellytykset myönteiselle suhtautumiselle työmatkapyöräilyyn. Edelleen tässä hypoteettisessa esimerkissä voidaan ajatella tapahtuvan siten, että näiden panostusten jälkeen työntekijät jatkavat työmatkapyöräilyä, jolloin heidän perusterveydentilansa paranee, työmatka-autoilu vähenee, jolla on taas suoraan vaikutusta päästöjen määrään. Viiden vuoden päästä tehdyssä mittaustuloksissa voidaan jo puhua, että yksittäisestä vaikutuksesta on muodostunut vaikuttavuutta mukaan lukien kaikki välillisesti tapahtuneet vaikutukset.

Kahma ja Lindqvist (2023) ovat tutkimustiedon vaikuttavuutta koskevassa artikkelissaan lähestyneet vaikuttavuutta yritysten ja tutkijoiden välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Perinteisesti vaikuttavuuden arvioinnissa on keskitytty taloudelliseen vaikuttavuuteen ja saatuun rahoitukseen nähden tuotettuun vastikkeeseen, mikä johtaa usein lyhyen aikavälin vaikutusten painottamiseen. Edelleen kyseisessä tutkimuksessa vaikuttavuus määriteltiin tiedon hyödyntämiseksi (knowledge valorization). (Kahma & Lindqvist 2023.)

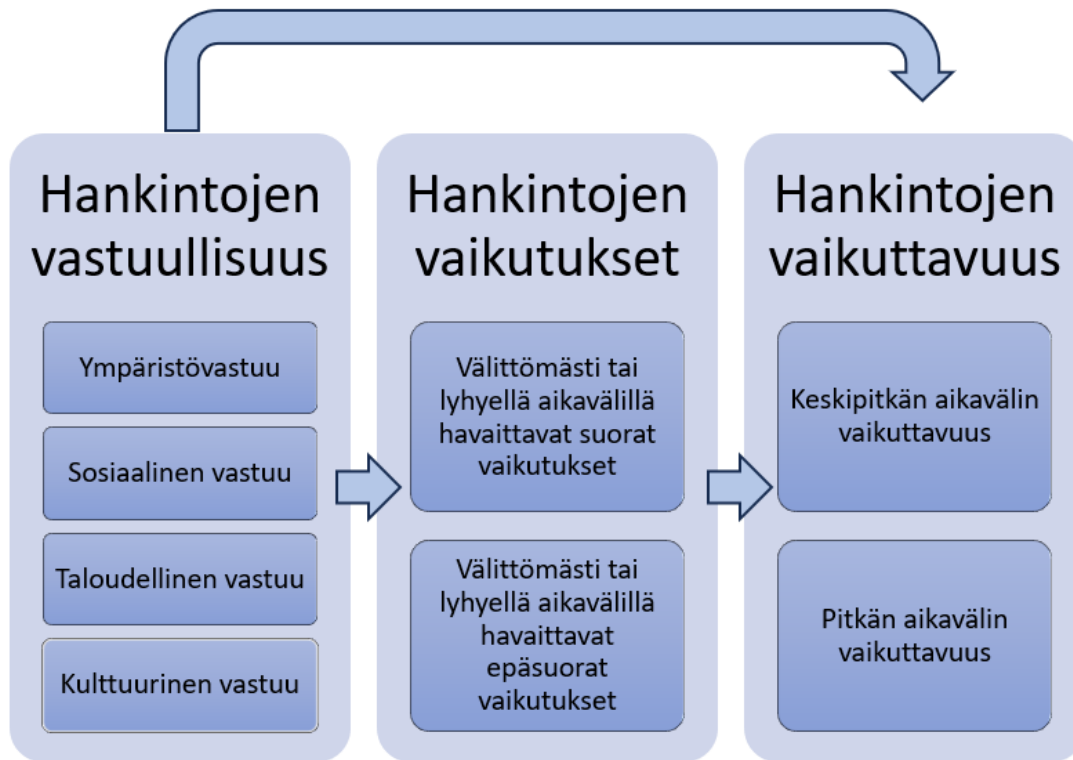
Oli käytetty määritelmä mikä tahansa, vaikuttavuus tarkoittaa aina muutosta johonkin lähtötilanteeseen verrattuna. Muutokselle asetetaan haluttu tavoite ja se saadaan aikaiseksi organisaatiota ohjaavien linjauksien avulla. Tavoitteiden asetannassa vaikuttavat aina yhteiskunnassa pinnalla olevat merkittävät asiat, jotka ovat suoraan verrannollisia sen hetkisiin vallitseviin arvoihin ja asenteisiin. (Räkköläinen & Meriläinen 2014, 5.)

Tyypillisesti vaikuttavuudelle asetetut tavoitteet voidaan havaita vasta pitkän (yli 6 vuotta) aikavälin tai keskipitkän (3–6 vuoden) ajan päästä. Joissakin tapauksissa vaikutukset voidaan havaita vasta huomattavasti myöhemmin. Hankintojen välitön ja välillinen (ts. suora ja epäsuora) vaikuttavuus on hyvä erottaa toisistaan. Kilpailutuksella voidaan saavuttaa välittömiä vaikutuksia varmistamalla, että hankinnat tehdään parhaaseen mahdolliseen hintaan ja otetaan huomioon eri toimijoiden tasapuoliset mahdollisuudet osallistua tarjouskilpailuun. Välillinen vaikuttavuus taas voi tarkoittaa tilannetta, jossa kilpailutettavan hankinnan avulla voidaan luoda edellytykset työllisyystilanteen paranemisille.

## **Vastuullisuus**

Vielä ennen 1990- ja 2000-luvun taitetta yritysvastuusta puhuttiin yhteiskuntavastuuna. 2000-luvulla yritysvastuu lisääntyi johdon ymmärrettyä sen strategisesti tärkeän merkityksen. Yritysvastuuta lähestyttiin tuolloin John Elkingtonin kehittämällä kolmen pilarin mallilla (triple bottom line, 1994), jossa vastuullisuus rakentuu sosiaalisesta, taloudellisesta ja ympäristöllisestä vastuusta. Malliin lisätään usein nykyään myös kestävän kehitykselle neljäs pilari, kulttuurinen kestävyys. (Koipijärvi & Kuvaja 2020.)

Luvussa esitetyn teorian pohjalta hankintojen vaikuttavuudesta, vaikutuksista ja vastuullisuudesta kehitettiin synteesi (kuvio 4), joka kuvastaa näiden kolmen kytkeytymistä toisiinsa. Synteesi pohjautuu osittain Koipijärven ja Kuvajan (2020) teoksessa esittelemään Elkingtonin (1994) pilarimalliin (Koipijärvi & Kuvaja 2020). Hankintojen vastuullisuudesta tunnistetut teemat siirretään vaikutustavoitteiksi, jotka voidaan havaita välittömästi tai lyhyellä aikavälillä suorina tai epäsuorina seurauksina. Hankintojen vastuullisuudesta linjataan myös pidemmän aikavälin hankintojen strategiset vaikuttavuustavoitteet.



Kuvio 4. Hankintojen vastuullisuus, vaikutukset ja vaikuttavuus.

Vastuullista toimintaa koskevan keskustelun ja yhteisymmärryksen lisääntyessä yritykset ja organisaatiot ovat yhä enemmän tietoisia omasta vastuustaan hankinta- ja toimitusketjussa. Yritysvastuun piiriin kuuluvien asioiden määrä on kasvanut, ja organisaatioiden kantama vastuu oman toimintansa vaikutuksista yhteiskuntaan ja ympäristöön on kasvanut. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset ja organisaatiot pyrkivät toimimaan vastuullisesti, läpinäkyvästi ja kestävästi niin yhteiskunnan kuin ympäristönkin kannalta. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23.)

Sosiaaliseen ja ympäristöön kohdistuvat vastuullisuuspaineet ovat löytäneet myös paikkansa yritysvastuun isossa kuvassa. Taloudellinen vastuu käsitetään perinteisesti organisaation toiminnan kannattavuutena, kustannustehokkuutena, vastuullisena verorahojen kuluttamisena, oikeudenmukaisina suorituksina työntekijöille ja alihankkijoille sekä korruption vastaisena toimintana. Taloudelliseen vastuuseen voidaan laskea myös kestävää muutosta tukevat liiketoimintamallit, kuten kiertotalous tai elinkaarimalli. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23.)

Vaikuttavuus on teemana hyvin laaja ja objektiivinen käsite, kuten aiemmin teoriassa todettiin. Vaikuttavuuden mieltäminen on riippuvainen lähteestä ja termistö ei ole täysin vakiintunutta. (Koipijärvi & Kuvaja 2020)

Sosiaalinen vastuu liittyy henkilöstön hyvinvointiin ja turvallisuuteen. Taloudellinen vastuu puolestaan sisältää kustannustehokkuuden, verorahojen tehokkaan käytön, oikeudenmukaiset suoritukset työntekijöille ja alihankkijoille sekä korruption vastaisen toiminnan. Lisäksi kestävä liiketoimintamallit, kuten kiertotalous, kuuluvat osittain sekä ympäristövastuuseen että taloudelliseen vastuuseen. (Koipijärvi & Kuvaja 2020.)

Innovatiivisuutta ei ole erikseen kuvattu kuviossa 4, mutta innovatiivisuus voi olla jokin merkittävästi paranneltu tuote tai uusi menettely, jonka avulla voidaan tuottaa taloudellisia, ekologisia tai yritysvaikutuksia.

Näiden vastuullisuusteemojen ymmärtäminen osana hankintojen vastuullisuutta ja vaikuttavuutta on tärkeää ja ne vaikuttavat siihen, miten organisaatiot toimivat ja millaista arvoa ne luovat yhteiskunnalle. Hankintojen vaikuttavuuden tutkiminen on teoriaosuudessa rajattu kolmeen eri näkökulmaan, ekologiseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen vaikuttavuuteen. Yhteiskuntavastuu puolestaan käsittää nämä kaikki, joten sitä ei ole erikseen avattu.

### **Ekologinen vaikuttavuus (ts. ympäristövastuu)**

Ekologista vaikuttavuutta voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta. Ympäristövastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä voidaan kutsua ekologiseksi vaikuttavuudeksi, ympäristövastuuksi, kestäväksi kehitykseksi tai joissain lähteissä myös vihreäksi taloudeksi. Ympäristövastuullisuus ei kuitenkaan ole toisista vastuullisuuden teemoista irrallinen sektori, vaan se on läheisesti kytköksissä muihin. Nevala, Hämeenoja ja Lundgren (2018) julkaisussaan toteavat, ettei vihreä talous ole mitenkään itsenäinen taloussektori, vaan koko talousjärjestelmän rakennemuutos. Siirtyminen vihreään talouteen vaatii muutoksia organisaation liiketoimintamalleihin sekä tuotannon ja kuluttamisen ketjuihin, mutta myös muutoksia kuluttajien kulutustottumuksiin. Lisäksi kuten mikä tahansa muutos, vihreä siirtymä vaatii yleistä asenne- ja kulttuurimuutosta. Siinä missä hyvinvointialueet ovat suunnannäyttäjiä vaikuttavuuden johtamisessa, niin vihreän talouden siirtymässä julkisen sektorin

hankintayksikkö voi olla avainasemassa suunnannäyttäjänä. Ammatillaiset voivat vaikuttaa positiivisesti ympäröivään maailmaan hyödyntämällä asiantuntemustaan ja ymmärtämällä kestävä kehityksen periaatteita. (Nevala, Hämeenoja & Lundgren 2018.)

Tässä tutkimuksessa ekologisen vaikuttavuuden aiheen tarkastelu on rajattu kiertotalouteen ja elinkaarimalliin.

## **Kiertotalous**

Julkisella sektorilla on suuri vaikutuspotentialiaali hankintojensa kautta kiertotalouden vauhdittamiseen asettamalla hankinnan kohteelle kiertotaloutta ja ympäristöystävällisyyttä edistäviä kriteereitä. Kiertotaloudella tarkoitetaan suunnitelmallista resurssiviisautta, eli pyrkimystä vähentää materiaalien ja resurssien kulutusta kestäväällä tavalla, ja samalla vähentää syntyvän jätteen määrää. (Ahola & Tolonen 2021; Wurster, Schulze, Simon ja Hoye 2021, 1.)

Kiertotalous tarjoaa uusia liiketoimintamalleja ja -mahdollisuuksia, jotka voivat johtaa taloudelliseen kasvuun ilman, että ollaan sidoksissa lisääntyvään raaka-aineiden kulutukseen. Tuote palveluna -hankintojen kasvava osuus (esim. System as a Service, leasing), yhteiskäyttötuotteet, elinkaariajattelu ja elinkaarikustannukset sekä uudelleenkäyttöä ja kierrätystä koskevat kriteerit voivat vauhdittaa organisaation kiertotalouden hankintoja.

Jotta organisaatiossa on mahdollista tunnistaa sen hankintojen kiertotalouspotentialiaali, organisaation on käytävä tiivistä keskustelua sekä palvelun tai tuotteen loppukäyttäjien että markkinoiden potentiaalisten toimijoiden kanssa. Organisaatiolla on tällöin vaikutuspotentialiaalia markkinoihin ja toimittajakenttään, kun viestitään ulospäin kiinnostuksesta uusia ratkaisumalleja kohtaan. (Ahola ym. 2019)

Alhola ja muut ovat artikkelissaan tunnistaneet useita potentiaalisia hankintakategorioita ja tuoteryhmiä, joissa on mahdollista edistää kiertotaloutta. Näitä kategorioita ovat rakentaminen, jätehuolto ja jätevesien hallinta, ruoka ja catering, huonekalut ja tekstiilit. (Alhola ym. 2019.)

Kiertotalouden avulla voidaan luoda uusia työpaikkoja ja siten tarjota yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Kiertotalous tarjoaa myös työkaluja ilmastonmuutoksen hillitsemiseen ja luonnon monimuotoisuuden vähenemisen kaltaisten globaalien haasteiden ratkaisemiseen. (Ahola & Tolonen 2021.)

Wursterin, Schulzen, Simonin ja Hoyen (2021) tekemässä tutkimuksessa renkaiden kiertotalouden edistämisestä Saksassa tunnistettiin viisi haastetta, jotka hidastavat kestävän kiertotalouden leviämistä (kuvio 5). Tutkimuksessa tunnistettuja haasteita olivat lainsäädännölliset esteet, tekniset esteet, sosiaaliset esteet, markkinoiden sekä ympäristön aiheuttamat rajoitteet. (Wurster ym. 2021, 14.)

Regulatory Barriers	Technical Barriers	Social Barriers	Market Barriers	Environmental Barriers
1. Uncertainties in public procurement law (closely related with barrier 5)	2. Importance of product characteristics that sustainability measures can influence	3. Lack of awareness and trust 4. Organisational restrictions	5. Lack of standards and certificates 6. Price and inappropriate price differentials 7. Insufficient supply of sustainable CE tyres	8. Insufficient consideration of sustainability by tyre characteristics alone

Kuvio 5. Kiertotalouden leviämistä hidastavat haasteet. (Wurster ym. 2021, 14.)

Lainsäädännöllisenä esteenä pidettiin tiukkaa sääntelyä, kuten hankintalakia. Teknisiksi esteiksi tunnistettiin tuotteiden korkeat tekniset vaatimukset: tietyissä tilanteissa tekniset vaatimukset ovat niin tarkkoja, ettei kestävien tuotteiden hankintaan ollut vaihtoehtoja. (Wurster ym. 2021, 14.)

Sosiaalisilla esteillä tarkoitetaan tietämättömyyttä sekä organisaatorakenteen asettamia rajoituksia. Kiertotalouden periaatteet ja mahdollisuudet saattavat olla ihmisille vieraita ja epätietoisuus aiheuttaa tunnetusti epävarmuutta. Tietoisuuden puutteella on siis vaikutusta siihen, miten ihmiset suhtautuvat uusiin asioihin. Ihmisillä saattaa olla lisäksi voimakkaita asenteita uusia tai tuntemattomia asioita kohtaan, jolloin asenne saattaa toimia hidasteena kiertotalouden siirtymässä. Ihmisten asennemuutos lähtee ihmisten tietoisuuden lisäämisestä. (Wurster ym. 2021, 14.)

Markkinarajoitteiksi tunnistettiin standardien ja sertifiointien puute, korkeat hinnat ja vähäinen markkinatarjonta. Ympäristöesteeksi tunnistettiin, ettei pelkästään renkaiden teknisten ominaisuudet riitä arvioimaan niiden kestävyttä, vaan jo renkaiden suunnittelu- ja valmistusvaiheessa on otettava huomioon ympäristövaikutukset ja kestävyden näkökulma. (Wurster ym. 2021, 14.)

Siirtyminen kiertotalouteen voi vaatia investointeja ja muutoksia, jotka saattavat aiheuttaa taloudellista epävarmuutta yrityksille ja organisaatioille. Hankintayksikön tulisi käydä perusteellista vuoropuhelua markkinoiden kanssa, jotta tietämys markkinoilla olevista vaihtoehdoista ja ratkaisuista lisääntyy. Hankintalaki saattaa myös muodostua ongelmalliseksi, jos hankintayksikkö ei ole etukäteen tutustunut eri vaihtoehtoihin ja sallinut näiden tarjoamisen prosessin puitteissa. (Wurster ym. 2021, 14.)

### **Elinkaarimalli**

Hankinnan elinkaarella tarkoitetaan tuotteen tai palvelun olemassaoloa aina suunnitteluvaiheesta sopimusvaiheeseen ja hankinnan jälkiarviointiin. Elinkaarikustannuksilla taas tarkoitetaan tuotteen tai palvelun kokonaiskustannuksia, jotka syntyvät tuotteen tai palvelun koko olemassaolon elinkaaresta. Nämä kustannukset sisältävät varsinaisen hankintakustannuksen lisäksi ylläpitokustannukset, käyttökustannukset ja lopulta myös mahdolliset hävittämiskustannukset. Elinkaarikustannusten huomioiminen on tärkeää, kun arvioidaan tuotteen tai palvelun todellista kustannusta ja ympäristövaikutuksia. Se auttaa tekemään kestäviä päätöksiä ja edistämään kiertotaloutta. (Alhola ym. 2019)

Elinkaareen perustuva kokonaiskustannusajattelu on tärkeää hankinnan suunnitteluvaiheesta lähtien. Tällä tavoin voidaan varmistaa, että hankinnat ovat kestäviä ja tukevat strategisia tavoitteita, ja että niiden tekemiseen on resursoitu riittävästi aikaa sekä osaamista. (Alhola & Kaljonen 2017.)

Hankintakustannukset muodostuvat tuotteen tai palvelun hankinnasta, esimerkiksi osto- tai hankintahinnasta. Käyttökustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka syntyvät tuotteen tai palvelun käytöstä, kuten energiankulutus, ylläpito, korjaukset ja huolto. Kun tuote tai palvelu saavuttaa elinkaarensa lopun, sen hävittäminen voi aiheuttaa kustannuksia, kuten esim. kierrätyksestä, jätteenkäsittelystä tai muusta hävittämisestä syntyvät kustannukset. (Alhola ym. 2019.)

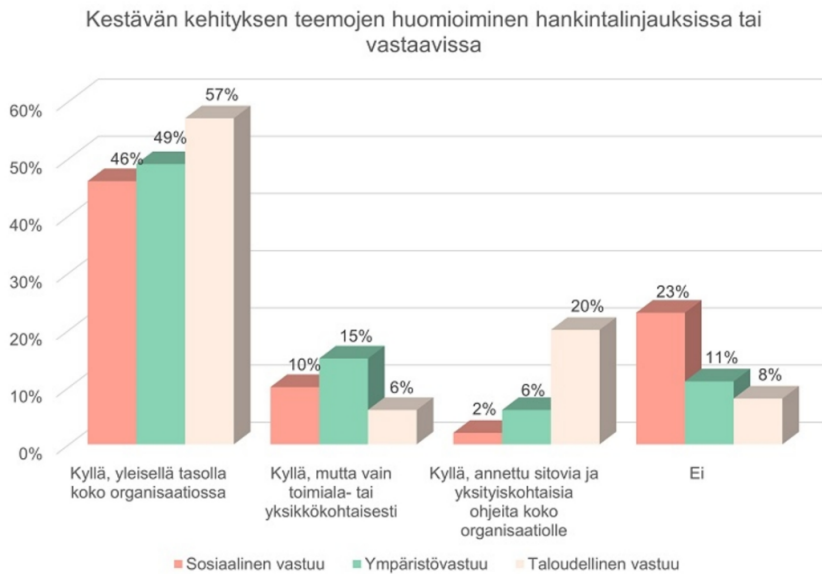
Henkilöstön on tärkeää ymmärtää keskeisten raaka-aineiden ja tuotteiden elinkaarimalli, jotta he osaavat huomioida vastuullisuuden ja vaikuttavuuden valinnoissaan. Esimerkiksi ruokapalvelualalla on jo koettu murrosta, kun ympäristövastuun fokus on siirtynyt ruokapalvelun loppupäästä eli jätteiden lajittelusta ruoan ja ruokalistojen suunnitteluvaiheeseen, kuten pyrkimykseen minimoida syntyvä hävikki. Samoin kiinteistönhoidossa huolto- ja hoitotoimenpiteillä on suuri vaikutus kiinteistön kuntoon ja elinkaareen. Elinkaarimallin hallinta ja tietoisuus omasta ammattitaidosta vahvistaa ammatti-identiteettiä ja luo perustan laadukkaalle työlle. (Nevala, Hämeenoja & Lundgren 2018.)

### **Taloudellinen vaikuttavuus (ts. taloudellinen vastuu)**

Taloudellinen kannattavuus on ollut paljon esillä erityisesti julkisiin hankintoihin liittyen, sillä julkisten hankintojen osuus on merkittävä kansantaloudesta. Taloudellinen vaikuttavuus on luultavasti vaikuttavuuden teemoista selkein ja helpoin ymmärtää, sillä sen vaikuttavuuden ja vaikutusten mittarina voidaan käyttää yhteismitallista valuuttaa, esim. euroa. Taloudellinen vaikuttavuus voi tarkoittaa esim. kannattavuutta, joka tarkoittaa julkisella sektorilla tuotoksia suhteessa niihin käytettyihin resursseihin (Hiilamo, Jääskeläinen & Wilka 2023). Yksityisellä puolella taas kannattavuus tarkoittaa yrityksen kykyä tuottaa voittoa.

KEINO-osaamiskeskuksen toteuttamassa tutkimuksessa (2018) hankintaorganisaatioista kartoitettiin kolmen teeman, sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun huomioimista hankintalinjauksissa. Taloudellisen vastuun huomiointi nousee selkeästi ymmärretyimmäksi teemaksi. Toisaalta taloudellisen vastuun tavoittelemisesta on linjattu jo hankintalaissa, joten julkisten varojen käytön tehostaminen lienee hankintayksiköille itsestään selvyyttä. Tutkimuksessa 57 %:lla organisaatioista talous oli huomioitu yleisellä tasolla organisaatiossa ja 20 %:lla oli annettua sitovat ja yksityiskohtaiset linjaukset. Sosiaalinen ja ympäristövastuuta koskevia linjauksia oli käytössä myös lähes 50 %:lla yleisellä tasolla, mutta sitovia ja yksityiskohtaisia linjauksia oli ainoastaan alle 10 %:lla.

Kuviossa 6 tutkimuksen tulokset on esitetty graafisesti.



Kuvio 6. Kestävän kehityksen teemojen huomioiminen julkisella sektorilla. (KEINO-osaamiskeskus 2018)

Pääministeri Petteri Orpon hallituksen säästöohjelmassa on esitetty, että julkinen hankinta tulisi kilpailuttaa uudelleen, mikäli siihen saataisiin ainoastaan yksi tarjous. Kilpailu ja kuluttajaviraston tekemässä selvityksessä ”Kilpailu julkisissa hankinnoissa” (2023) selvitettiin julkisiin tarjouskilpailuihin kohdistuvaa kilpailun määrää hyödyntäen taloudellista viitekehystä. Pääsääntöisesti raportista selviää yleisen kilpailutilanteen heikkous ja todetaan, että julkisiin hankintojen kilpailua lisäämällä voidaan vaikuttaa taloudelliseen kannattavuuteen / kustannustehokkuuteen, jolloin voidaan saada suoria vaikutuksia taloudellisesti ja yhteiskunnallisesti. (Hiilamo ym. 2023) Julkisten hankintojen avulla voidaan vaikuttaa myös suoraan markkinatilanteeseen parantamalla markkinoiden kilpailua ja elinvoimaa.

### Sosiaalinen vaikuttavuus (ts. sosiaalinen vastuu)

Sosiaalisella vaikuttavuudella hankinnoissa tarkoitetaan sitä, kuinka hankintamenettelyssä voidaan ottaa huomioon sosiaalisen vastuun näkökulmat. Hankinnoissa tulee varmistaa, että hankittava kohde tuotetaan eettisesti noudattaen työ- ja ihmisoikeuksia. Sosiaalisten näkökulmien huomioiminen hankinnoissa on suositeltua, mutta ei kuitenkaan velvoittavaa. (Eskola ym. 2017, 28.) Tilaa- ja organisaatiolle voi olla kuitenkin haasteellista seurata palveluntuottajien tai toimittajiensa tuotantoketjuja ja eettisyyden varmistus voi liittyä pitkälti keskinäiseen luottamukseen.

Tarjoavalla organisaatiolla (yrityksellä) voi olla hyvät edellytykset vaikuttaa ihmisoikeuksiin varmistamalla, että työntekijöiden ihmisoikeudet täyttyvät tarjoamalla turvallisia työolosuhteita, oikeudenmukaista palkkaa ja mahdollisuuksia ammatilliseen kehitykseen. Yritysten toimitusketjut ulottuvat usein moniin tuotantomaihin ja kulttuureihin, jolloin päivittäinen työolojen seuranta voi olla haasteellista. Yritysten tulee varmistaa riittävä toimitusketjun läpinäkyvyys ja riittävän tason seuranta, jotta voidaan varmistaa vastuullisuuden toteutuminen. Yritykset voivat edistää ihmisoikeuksia varmistamalla, että myös toimittajat ja alihankkijat noudattavat vastuullisia käytäntöjä, esim. auditointien avulla. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 230–235.)

Organisaatioiden on varmistettava lisäksi asiakkaidensa ja työntekijöidensä oikeudet noudattamalla sitä, mitä henkilötietojen käsittelystä on laissa säädetty ja kunnioittamalla henkilöstön ja asiakkaiden yksityisyyttä, tietoturvaa ja oikeutta tietoon. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 230–235.)

## 2.4 Hankintojen vaikuttavuustavoitteiden asettaminen

*“Kuitenkin, huolimatta kaikesta kirjallisuudesta ja seminaareista, jotka käsittelevät tehokkaiden tavoitteiden asettamista ja kirjoittamista, tosiasia on, että useimmat johtajat eivät edelleenkään tiedä, mitä tavoitteet ovat ja miten ne voidaan kirjoittaa.” (Doran 1981)*

Tavoitteiden asettaminen on keskeinen osa organisaation toimintaa. Se mahdollistaa organisaation toiminnan kehittämisen systemaattisesti ja hallitusti. Tavoitteet antavat organisaatiolle suuntaviivat ja mahdollistavat tehokkaan seurannan. Hankintojen osalta tavoitteen asettaminen riippuu sen strategisesta merkityksestä organisaatiolle. Merkityksellisyys voi syntyä siitä, kenelle hankittava tavara tai palvelu on suunnattu. Merkityksellisyys voi toisaalta syntyä myös siitä, että hankinta on lain mukaan turvattavaa palvelua tai muuten kriittistä organisaation toiminnalle. Onkin tärkeää suhteuttaa tavoitteet kohderyhmään ja loppukäyttäjiin nähden. Organisaation tulisi ymmärtää, ketkä ovat hankintojen pääasialliset hyödyntäjät ja mitä he todellisuudessa tarvitsevat. Kun kohderyhmä on selkeä, voidaan tavoitteet määritellä tarkoituksenmukaisesti. (Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri & Tykkyläinen 2018.)

Jotta tavoitteet voidaan asettaa realistiselle tasolle, on organisaatiossa tunnistettava hankintojen nykytilanne ja maturiteetti. Mitä enemmän hankintoihin kytketään saavutettavia tavoitteita, sitä suuremmaksi hankintojen tietojohdamisen merkitys organisaatiossa kasvaa. Ei riitä, että

hankinnoille osataan asettaa tavoitetaso, vaan tavoitteiden saavuttamista täytyy osata lisäksi seurata, mitata ja tuloksia analysoida. (Julkisten hankintojen käsikirja 2023; Eskola ym. 2017.)

Hankinnan vaikuttavuudelle asetettavien tavoitteiden kannalta tarvittava tieto voi liittyä esim. yhteiskunnallisten tarpeiden ymmärtämiseen, hankintojen vaikutuspotentiaalinn tunnistamiseen, riskeihin ja toiminnan reunaehtoihin. (Virtanen, Stenvall, & Rannisto 2015.) Organisaatio voi myös hyödyntää kansainvälisiä standardeja tavoitteissaan, jolloin standardin noudattamisesta itsessään voi syntyä tavoite (Dahler-Larsen 2005, 10).

Tarkoituksenmukaista ei ole hankkia yllälaatua bulkkitarvarahankinnassa tai kilpailuttaa palvelua, jolle todellisuudessa ei ole tarvetta. Tarkoituksenmukaista on sen sijaan hankkia tarpeen mukaista palvelua tai tavaraa tavoitteiden mukaisesti. Hyvä tavoite on realistinen ja konkreettinen, tukee organisaation strategiaa ja on aidosti saavutettavissa. George T. Doran kehitti vuonna 1981 SMART-periaatteen, jonka tarkoitus on ohjata tavoitteiden asettamista. SMART kirjainlyhenne muodostuu sanoista specific, measurable, attainable/achievable/assignable, relevant/realistic ja time-bound. (Heliskoski ym. 2018, 13; Doran 1981.)

### **Spesifinen/konkreettinen (Specific)**

Tavoite tulee määritellä mahdollisimman tarkasti. Epämääräiset tavoitteet, kuten "olla parempi" tai "olla laadukkaampi", eivät johda varsinaisiin konkreettisiin toimenpiteisiin. Epämääräinen tavoite voi aiheuttaa epävarmuutta eikä tällöin ole välttämättä selkeää, saavutetaanko tavoite vai ei, ja missä määrin. Epärealistiset tavoitteet voivat tuhota hyvän ajatuksen. Sen sijaan tavoitteen tulisi vastata kysymyksiin mitä tällä halutaan saavuttaa? Miksi tämä on tärkeää? Ketkä hyötyvät tästä eli ketkä ovat loppukäyttäjät? Onko heidän mielipiteensä otettu huomioon? Onko tavoitteita useampia ja ovatko ne ristiriidassa keskenään? (Anoschkin 2019, 11; Doran 1981.)

Tavoitteen asettamisessa tulisi myös pyrkiä määrittämään vähimmäistaso palvelun tai tuotteen laadulle. Vähimmäistaso tarkoittaa riittävää hankinnan tarpeen kannalta, mutta ei kuitenkaan ylimitoitettua. Usein laatu määräytyy edellisten sopimuskausien perusteella, joten on tärkeää, että organisaatiossa on seurattu sopimusta ja raportoitu mahdolliset laatu poikkeamat asianmukaisella tavalla. (Eskola ym. 2023.)

**Mitattava (Measurable)**

Tavoitteen edistymistä tulee pystyä mittaamaan konkreettisesti. Mittarit auttavat seuraamaan muutosta, onnistumista ja motivoivat tavoitteen täyttymistä. Esimerkiksi hankinnan kustannussäästöt voivat olla luonnollinen mittari jollekin hankinnalle, jossa kustannustehokkuus on asetettu tavoitteeksi. Myös mahdolliset epäonnistumiset on oltava mitattavissa. (Heliskoski ym. 2018; Doran 1981.)

Tavoitteiden saavuttaminen ei rajoitu pelkästään konkreettisiin toimenpiteisiin tai tuotoksiin. Vaikka kehittäminen, tekeminen ja tuottaminen ovat tärkeitä, ne eivät automaattisesti johda vaikuttavuuden syntymiseen. Sen sijaan on olennaista, että tavoitteet liittyvät suoraan ihmisten elämässä tapahtuviin muutoksiin. (Anoschkin 2019, 11.)

**Saavutettavissa oleva (Attainable/Achievable/Assignable)**

Tavoitteen tulee olla realistinen nykyisen tason ja resurssien puitteissa. On tärkeää arvioida, kuinka paljon tavoitetta voidaan realistisesti nostaa ja onko tavoite saavutettavissa. Liian kova tavoite suhteessa alkutilanteeseen voi tappaa motivaation ja sitoutumisen tavoitteeseen. (Heliskoski ym. 2018; Doran 1981.)

Joskus haaste voi olla yhteiskunnallisesti tunnustettu tahtotila, johon ei ole olemassa yksittäistä ratkaisua. Esimerkiksi kuntien ja organisaatioiden haasteet hiilineutraalisuuteen liittyen eivät ratkea yksittäisillä toimenpiteillä. Organisaation on tällöin hyvä pilkkoa tavoite pienempiin osiin, jotta yksittäisten tavoitteiden saavuttaminen on realistisempaa (Anoschkin 2019, 8).

**Relevantti (Relevant/Realistic)**

Tavoitteen saavuttamisen tulee ohjata organisaation kehitystä kohti strategiassa määritettyjä tavoitteita. Tavoite ei saa olla irrallinen tai ristiriidassa muiden tavoitteiden kanssa. Esimerkiksi tavoitteena ei lähtökohtaisesti voi olla dieselkäyttövoimainen ajoneuvo, jos kaupunkistrategiassa on linjattu, että kaupunki sitoutuu hankkimaan ainoastaan sähköajoneuvoja. (Anoschkin 2019, 11; Doran, 1981).

## Ajallinen (Time-bound)

Tavoitteelle tulee asettaa aikatavoite tai vähintäänkin välitavoitteita. Aikarajat auttavat pitämään tavoitteen seurannan hallinnassa. Varsinaiseen hankintaprosessiin kuuluu aina tavoitteen asettamisen lisäksi kriittisen tärkeinä vaiheina raportointi ja kaksisuuntainen avoin viestintä. Doran (1981) on nostanut esille, ettei pelkkä tavoitteiden asettaminen riitä: organisaatiolla tulee olla lisäksi toimintasuunnitelma tavoitteiden saattamiseksi käytäntöön (Doran 1981).

Tavoitteiden asettaminen on siis olennaista hankintojen onnistuneelle johtamiselle. Kun tavoitteet ovat selkeät, organisaatio voi rakentaa polun niiden saavuttamiseksi ja valita sopivat toteutusmallit. (Anoschkin 2019; Doran 1981.)

## Tavoitelähtöisen vaikutuksen mallinnus

Tavoitelähtöisen vaikutuksen mallinnus on prosessi, joka auttaa organisaatioita määrittelemään, seuraamaan ja arvioimaan tavoitteidensa saavuttamista sekä niiden vaikutusta organisaation toimintaan. Tämä prosessi koostuu useista vaiheista, jotka auttavat organisaatioita suunnittelemaan ja toteuttamaan tehokkaan vaikutusten arvioinnin. Heliskosken ja muiden (2018) mukaan tavoitelähtöisen vaikutuksen mallinnuksen keskeiset vaiheet ovat yhteiskunnallisen hyödyn mallinnus, vaikutusten mallinnus ja toiminnallisen vaikutusten mallinnus. (Heliskoski ym. 2018.)

1. Yhteiskunnallisen hyödyn mallinnuksen vaiheessa tarkastellaan, miten organisaation toiminta ja hankinnat vaikuttavat laajemmin yhteiskuntaan. Vaiheessa voidaan esimerkiksi mallintaa, miten työllisyys tai ympäristöön kohdistuneet hyödyt kytkeytyvät hankintoihin.
2. Vaikutusten mallinnuksen vaiheessa mallinnetaan konkreettiset vaikutukset. Tuotetaanko hankinnan avulla muutoksia ihmisten käyttäytymiseen, talouteen tai ympäristöön? Vaikutusten mallinnuksessa voidaan käyttää erilaisia mittareita.
3. Toiminnallisen mallinnuksen vaiheessa määritellään mittarit ja kerätään tarvittava tieto vaikutusten arvioimiseksi. Analysoinnin avulla tulkitaan tuloksia ja arvioidaan, miten hankinnat ovat saavuttaneet tavoitteensa.

Tavoitelähtöisen vaikutuksen mallinnuksen vaiheita voidaan käyttää hyväksi, kun suunnitellaan vaikuttavuusperusteisen hankinnan johtamisen prosessia.

## 2.5 Hankintojen vaikuttavuuden arviointi ja mittaaminen

Vastuullisen toiminnan johtaminen on nykyään yhtä keskeistä kuin muidenkin strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittava johtaminen. Perinteisessä organisaation johtamismallissa organisaatiota johdetaan ylhäältä alaspäin, jolloin organisaation ylin johto toimii suunnan näyttäjänä ja esimerkkinä. Vastuullisuusasioita eteenpäin suuntaavassa johtamisessa ylimmän johdon on sitouduettava vastuulliseen toimintaan. Tämä saattaa näkyä mm. johtamismalleina, riskien hallintana ja arvon luomisessa organisaatiossa. Organisaatiossa on ymmärrettävä, ettei vastuullisuus ole ainoastaan hyväntekeväisyyttä, vaan sillä voi olla vaikutusta organisaation maineeseen. Toisin sanoen vastuuttomalla toiminnalla voi olla vakaviakin mainehaittoja. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 122.)

Kun organisaatio on kiinnostunut kehittämään toimintansa vaikuttavuutta ja arvioimaan vaikutuksia, on toiminta aloitettava vaikuttavuusketjun määrittelystä. Tämä vaihe auttaa hahmottamaan, miten toiminnan kautta tavoiteltu muutos aiotaan saavuttaa. Vaikuttavuusketjua voidaan hyödyntää strategisella ja operatiivisella tasolla, yksittäisissä toimenpiteissä sekä toimenpiteiden kokonaisuuksissa. Ketju koostuu seitsemästä osasta, ja sen lujuus on tärkeää varmistaa tutkitulla tiedolla asioiden syy-seuraussuhteista. (Pyykkönen, Lipponen ja Björklund 2019, 3.)

Vaikuttavuusketju on yhtäaikaaisesti väline vaikuttavuuden johtamiseen sekä analysointiin. Se auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja ymmärtämään, miten toiminnan kautta syntyy vaikuttavuutta. Vaikuttavuusketju on looginen kuvaus siitä, mitä muutosta halutaan saavuttaa, mitä toimenpiteitä tehdään ja miten niiden toteutumista seurataan. (Pyykkönen ym. 2019, 3.)

Kun vaikuttavuusketju on määritelty ja siihen sopivat mittarit ja tiedonkeruu on asetettu, voidaan analysoida monipuolisesti toiminnan tehokkuutta, tuloksellisuutta, kustannushyötyjä ja kustannusvaikuttavuutta. Vaikuttavuusketju tarjoaa myös työkaluja vaikuttavien palveluiden ja palvelukokonaisuuksien suunnitteluun, arviointiin, raportointiin ja viestintään. (Pyykkönen ym. 2019, 3.)

Merkittävien muutosten saavuttamiseksi on tärkeää ymmärtää, että yksittäiset toimenpiteet ovat osa laajempaa vaikuttavaa kokonaisuutta. Sen sijaan, että keskityttäisiin tarkasti eristämään toimenpiteiden itsenäistä vaikuttavuutta, on olennaista hahmottaa, miten ne liittyvät toisiinsa ja miten ne vaikuttavat organisaation toimintaan kokonaisuutena. (Anoschkin 2019, 4.)

Malmivaaran (2023) mukaan lähtökohtana ylipäänsä vaikuttavuuden edistämiseen on tunnistaa ne haasteet tai tilanteet, joihin on tunnistettu tarve muutokselle eli joihin halutaan vaikuttaa. Lisäksi tulee tunnistaa ne ulkoiset tekijät, joilla voi olla vaikutusta kyseiseen prosessiin. Tämä voi tuottaa asetelmassa haasteita. Anoschkinin (2019) mukaan juuri vaikuttavuusketjujen kompleksisuuden vuoksi on käytännössä mahdotonta löytää yhtä parasta ratkaisua. Riskinä on, että todellisten ongelmien juurisyiden tunnistamisen sijaan hoidetaankin ainoastaan pinnalla näkyviä vaikutuksia. Vaikuttavuutta voidaan edistää vain yhä paremmalla tiedolla ja ymmärryksellä ongelmien juurisyistä. (Anoschkin 2019, 8; Malmivaara 2023.)

Vaikuttavuuden arvioinnissa IOOI-malli on keskeinen käsite (kuvio 7). Tämä malli perustuu logiikkaketjuun, joka hahmottelee vaikutusten etenemisen panoksista vaikuttavuuteen. IOOI-malli muodostuu sanoista panos (Input), teko tai tuotos (Output), vaikutus (Outcome) ja vaikuttavuus (Impact). (Heliskoski ym. 2018, 5.)



Kuvio 7. IOOI-malli (Heliskoski ym. 2018, 5, muokattu).

Panos-vaihe sisältää kaikki resurssit ja asiat, jotka liittyvät hankintaprosessiin tai toteutukseen. Panokset voivat olla organisaation inhimillistä tai sosiaalista pääomaa, kuten esimerkiksi henkilöresurssit, tai taloudellista pääomaa, kuten talousarvio (budjetti). (Koipijärvi & Kuvaja 2020.)

Tuotos kuvaa suorimmat ja välittömät seuraukset prosessiin syötetyistä panoksista. Tuotoksina voi olla konkreettisia tuloksia, kuten ihmisten kanssa käydyt keskustelumuistiot, hankintaa koskeva palvelukuvaus, vähimmäisvaatimukset tai vaikkapa innovatiivinen menettely. (Heliskoski ym. 2018.)

Vaikutus kertoo, mitä lyhyellä aikavälillä havaittuja muutoksia saavutettiin tavoitekohteessa. Vaikutuksia voidaan tutkia taloudellisen, sosiaalisen ja inhimillisen pääoman näkökulmasta. Vaikutus voi olla suoraa tai epäsuoraa, mutta yleensä havaittavissa nopeasti toteutuksen jälkeen.

Vaikuttavuus taas kuvaa keskipitkän tai pitkän aikavälin muutosta verrattuna alkutilanteeseen, joka saavutetaan tiettyjen panosten ja prosessin ansiosta. (Heliskoski ym. 2018.)

Hankintojen vaikuttavuutta voidaan mitata kuvion 8 pyramidimallin mukaisesti neljällä eri tasolla, kansallisella tasolla, strategiatasolla, kategoriatasolla sekä arvioimalla yksittäistä hankintaa. Hankintayksikön on kyettävä tunnistamaan tietojohdamisen näkökulma em. tasoilla. (Julkisten hankintojen käsikirja 2023.)



Kuvio 8. Hankintojen vaikuttavuuden mittaamisen eri tasot.

Yksittäisen hankinnan arvioinnissa hankinnalle asetetaan tavoitteet, joiden täyttymistä seurataan hankintakohtaisesti. Yksittäisen hankinnan vaikutus voidaan tunnistaa, kun sille on asetettu realistinen tavoite, johon hankinnan tuloksia voidaan verrata.

Kategorisella tasolla strategisia tavoitteita asetetaan kohdistumaan hankintakategorioihin, esim. ICT, urakat, palvelut. Tavoitteiden toteutumista seurataan kategorioittain, sillä hankintakategorioiden oille voidaan asettaa omat tavoitteet sektoreittain. (Julkisten hankintojen käsikirja 2023.)

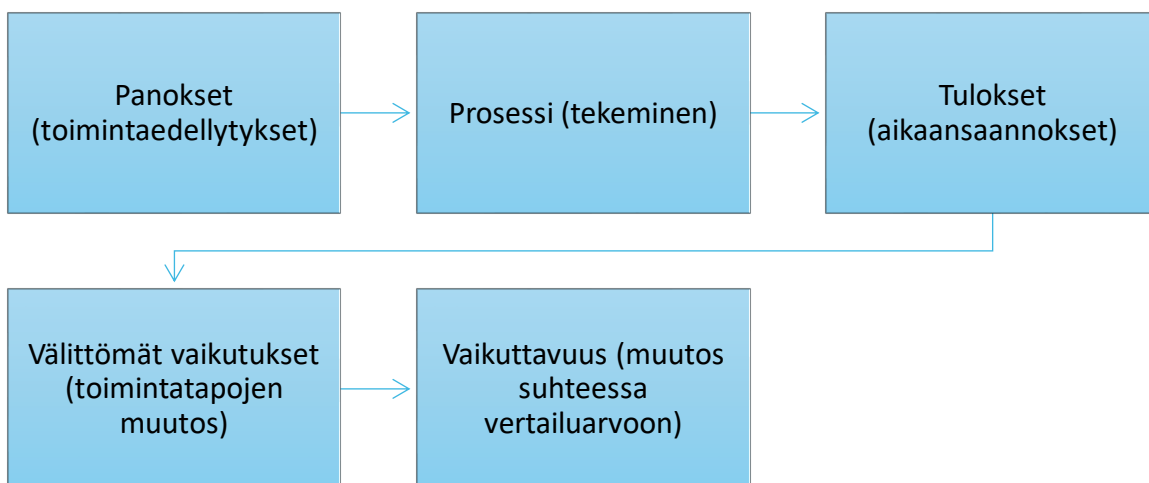
Strategisella tasolla arvioidaan sitä, miten organisaation hankinnat toteuttavat strategisia linjauksia. Hankintojen vaikuttavuutta tarkastellaan suhteessa organisaation toimintatapoihin ja kapasiteettien liittyen. Strategisella tasolla korostuvat esim. hankintojen vuosisuunnittelu (vuosikello),

sidosryhmäyhteistyö (markkinavuoropuhelut) ja henkilöstön osaamisen kasvattamisen. Kansallisella tasolla mitataan, saavutetaanko hankinnoilla esimerkiksi yhteiskunnallisesti asetettuja tavoitteita, kuten ”Hiilineutraali Suomi 2035”. (KEINO-osaamiskeskus, n.d.)

Sitran julkaisussa Vaikuttavuuden askelmerkit (2018) todetaan, että hankinnalla tulee tavoitella aina konkreettisia vaikutuksia esim. yhteiskunnan rakenteessa tai käyttäytymisessä. Konkreettisten muutosten onnistuminen toimii tavoitteiden seurantana, mutta vain siinä tapauksessa, että muutos on konkreettinen ja sille on mahdollista asettaa selkeät mittarit. (Heliskoski ym. 2018)

Vaikutusten arvioinnin tavoitteena on ensinnäkin ymmärtää, mitkä mekanismit aikaansaavat muutosta. Mekanismi voi tarkoittaa jotakin organisaation linjausta tai toimenpidettä, jotka liittyvät organisaation kehittämiseen. Kun mekanismit on tunnistettu, on resurssien kohdistaminen tehokkaampaa. Toisekseen vaikutusten arvioinnin perusteella pyritään tekemään yleistyksiä siinä teoreettisessa viitekehyksessä, jossa muutosta havaitaan. (Räkköläinen & Meriläinen 2014, 5–6.)

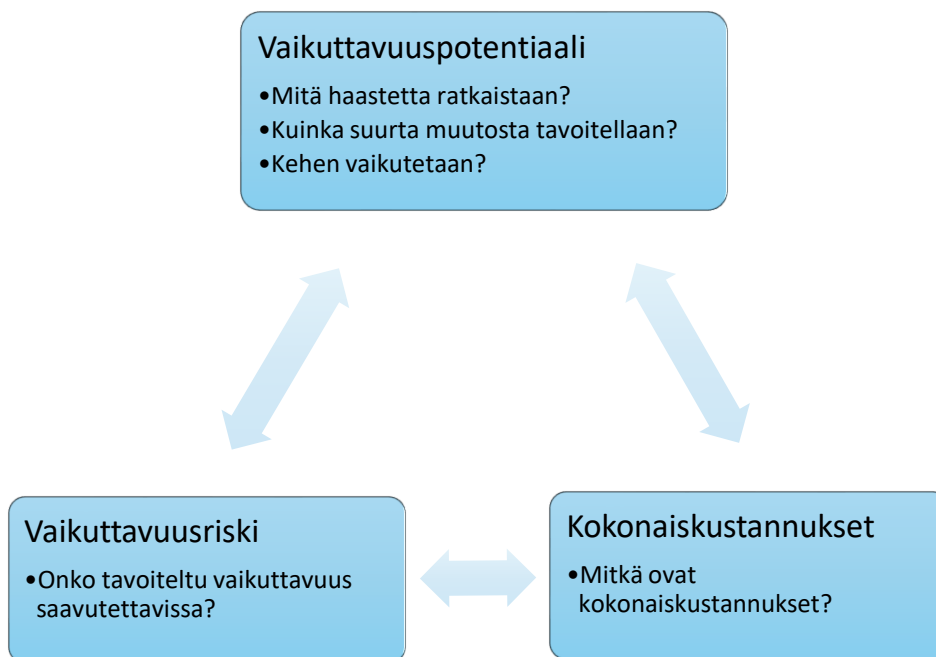
Vaikutusten arviointia voidaan tehdä Räkköläisen ja Meriläisen (2014) mallin avulla, joka on kuvattu kuviossa 9. Panokset ovat resursseja, edellytykset muutokselle. Prosessissa resurssit hyödynnetään, jotta saadaan tulokset aikaan. Välittömät vaikutukset voidaan havaita ennen varsinaisen vaikuttavuuden tunnistamista.



Kuvio 9. Vaikutusten arvioinnin prosessi. (Räkköläinen & Meriläinen 2014, 6, mukailten)

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämistä on luotu opas ”Vaikuttavuuden jäljillä” (2019), joka on syntynyt osana vuosien 2015–2019 aikana käynnissä ollutta Hyvän Mitta -hanketta. Hanke ja sen seurauksena syntynyt opas antaa konkreettisia työkaluja organisaation vaikuttavuuden tunnistamiseen ja jatkojalostamiseen. Opas on suurilta osin tarkoitettu sosiaali- ja terveystalouden järjestämisvastuussa oleville tahoille, mutta vaikka opas ei suoraan ole luotu hankintojen vaikuttavuuden johtamista varten, on siinä paljon teemoja, jotka sopivat sisällöltään lisäksi muiden hankintaorganisaatioiden käyttöön.

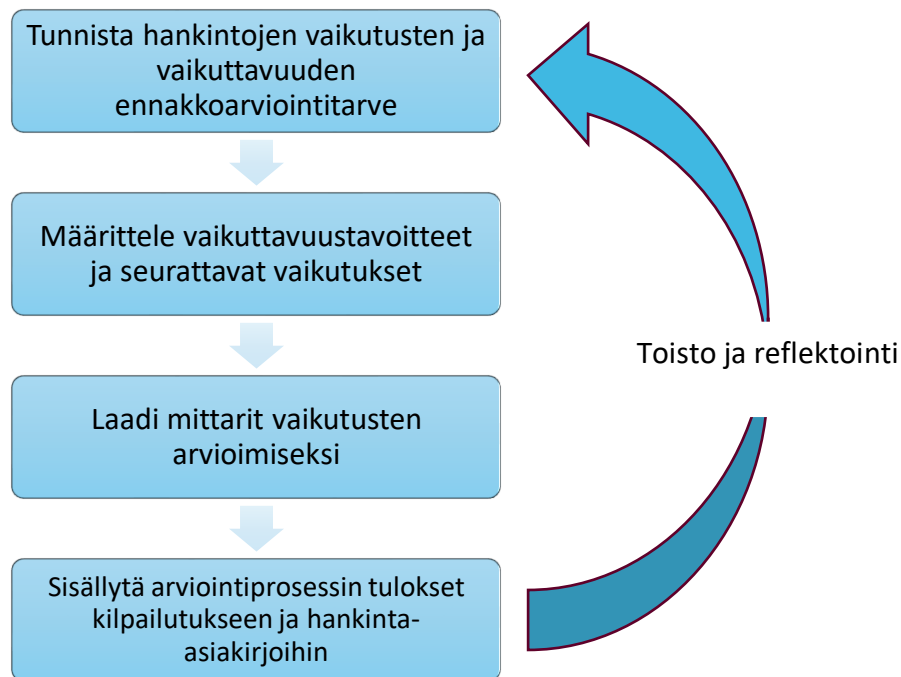
Anoschkinin (2019) Hyvän Mitta -hankkeessa luodussa mallissa vaikuttavuutta tarkastellaan vaikuttavuuspotentiaalin, kokonaiskustannusten ja vaikuttavuusriskin kolminaisuuden kautta, joka on esitelty kuviossa 10. Vaikuttavuuspotentiaalin tunnistamisessa edetään tavoitteen ja haasteen tunnistamisen kautta. Kokonaiskustannukset määritellään ennakoitun arvon tai talousarviossa määrätyn budjetoidun rahamäärän suhteen. Vaikuttavuusriskin tunnistamisessa tunnistetaan mahdolliset haasteet vaikuttavuuden tavoittelussa. (Anoschkin 2019, 5.)



Kuvio 10. Vaikuttavuuden johtamisen työkalut. (Anoschkin 2019, 5, mukailten.)

Vaikuttavuuden mittaaminen voi olla haastavaa, mutta se on olennaista, jotta voimme arvioida, oliko prosessi hyödyllistä ja kannattavaa suhteessa tuotokset/panokset. Usein vaikuttavuus ilmenee vasta vuosien päästä, ja sen syyt voivat olla monimutkaisia ja vaikeasti pelkistettävissä. On tärkeää valita vaikutukset huolella ja keskittyä niiden saavuttamiseen. (Heliskoski ym. 2018.)

Hankintojen vaikutuksia voidaan kuvata myös KEINO-osaamiskeskuksen vaikutuspuun avulla (kuvio 11).



Kuvio 11. Hankintojen vaikutuspuu. (KEINO-osaamiskeskus, n.d., muokattu)

Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan tarve arvioida hankinnan vaikutuksia ja vaikuttavuutta. Tämä voi liittyä esimerkiksi hankinnan strategiaan tavoitteisiin tai yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Toisessa vaiheessa määritellään selkeät vaikuttavuustavoitteet ja tunnistetaan vaikutukset, joita hankinnalla pyritään saavuttamaan. Tämä auttaa hankintayksikköä ymmärtämään, mitä konkreettisia tuloksia hankinnalta odotetaan. Kolmannessa vaiheessa luodaan mittarit, joiden avulla voidaan arvioida hankinnan vaikutuksia ja päätetään seurannan aikavälit. Neljännessä vaiheessa hankinnan vaikutusten arviointitulokset otetaan huomioon kilpailutusprosessissa ja hankinta-asiakirjoissa. Tämä auttaa varmistamaan, että hankinnan vaikutukset otetaan huomioon päätöksenteossa. (KEINO-osaamiskeskus n.d.) Lopuksi, organisaation on reflektoitava ja opittava prosessista kehittyäkseen.

## Mittaaminen

Hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden konkreettinen mittaaminen voi olla haastavaa, sillä mittarien asettaminen vaatii kattavaa ymmärrystä organisaation toimista ja sen hetkisestä tilanteesta. Kaiken mittaamisen pohjana on oltava tietoisuus hankintaorganisaation nykytilanteesta ja strategisista tavoitteista. Mitä strategiassa tai muussa ohjausasiakirjassa on linjattu kestävästä hankinnoista ja yleensä hankintojen tekemisestä? Tätä pohdiskelevaa vaihetta voidaan pitää hankintojen suunnitteluvaiheena, jonka tulee olla riittävän pitkä kestävien hankintojen suunnittelun tukemisessa. (Alhola & Kaljonen 2017.)

Kaikkia vaikuttavuustavoitteita ei ole mahdollista käyttää samassa hankinnassa, joten tavoitteista on valittava ne, jotka soveltuvat kyseiseen hankintaan parhaiten. Joskus valintojen suhteen on tehtävä kompromissi.

Tuotoksen ja vaikuttavuuden välillä on väistämättä syy-yhteys ja tästä syystä on tärkeää tunnistaa haasteet tai esteet. On myös tärkeää huomioida, että hankintojen vaikutukset voivat olla hetkellisesti negatiivisia tai kielteisiä, vaikka hankintojen vaikuttavuus olisikin pitkällä aikavälillä positiivista. (Heliskoski ym. 2018.) Organisaation on myös tärkeää tiedostaa, etteivät kaikki saavutetut vaikutukset ole välttämättä toteutuneet juuri organisaation panosten epäsuorina seurauksina, vaan osa vaikutuksista olisi voinut tapahtua ilman organisaation syöttämää panosta. Tämä on kuitenkin käytännössä hyvin haastavaa tunnistaa ja arvioida. (Dahler-Larsen 2005, 13.)

## 2.6 Hankintojen vaikuttavuuden johtamiseen liittyvät haasteet

Alhola ja Kaljonen (2017) ovat tunnistaneet lukuisia haasteita kestävien hankintojen tekemiseen liittyen. Haasteina koettiin jo aiemmin mainittu henkilöresurssien puute, hankintatyöryhmän hajautuneisuus eri yksiköihin ja kokonaiskustannustarkastelun puuttuminen, markkinavuoropuheluiden määrän vähyys sekä virheiden pelkoa painottava hankintakulttuuri, jolloin kestävien kokonaisratkaisuiden etsiminen tai hankintojen vaikuttavuusarvioinnin tekeminen jäävät siten helposti pois. (Alhola & Kaljonen 2017.)

Kuviossa 12 on esitetty Alhola ja Kaljosen (2017) tunnistamat haasteet sekä mahdolliset ratkaisut. Hankintaosaamisen ja vaadittavien resurssien puute on tunnistetuista haasteista ehkä

yleisimmin tunnistettu pullonkaula vaikuttavien hankintojen tekemisessä. Asiantuntija ei ole välttämättä saanut riittävästi aikaa hankinnan suunnitteluvaiheeseen, jolloin mahdollisuuksia markkinoiden kattavaan kartoittamiseen ei ole. Kiireessä myös helposti edetään vanhalla tutulla rutiinilla. (Alhola & Kaljonen 2017.)



Kuvio 12. Kestävien hankintojen tekemisessä tunnistetut haasteet. (Alhola & Kaljonen 2017)

Käytännössä hankintayksiköt tekevät usein hankintayksiköiden välistä vertailua siitä, miten esim. uuden tyyppinen palvelu kannattaa kilpailuttaa. Hankinta-asiakirjoja voi olla kuitenkin vaikeaa saada itselle, esimerkiksi jos ne ovat yhteishankintayksikön laatimia. (Alhola & Kaljonen 2017.)

Lisäksi tunnistetuista haasteista sopimuseuranta ja siihen liittyvä mittaaminen voidaan kokea liian työlääksi. Organisaatiossa voi olla myös epäselvää, kenen vastuulla mittaaminen on. Selkeästi mitattavat asiat, kuten numeerisesti mitattavat asiat voivat helpottaa arvioimista. (Alhola & Kaljonen 2017)

## 3 Tietojohtaminen ja vaikuttavuus

### 3.1 Tietojohtaminen ja tiedon hallinta

Tietoa pidetään laajasti vastauksena monimutkaisten ja vaikeiden yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen. Tiedon avulla pyritään ymmärtämään, selittämään ja löytämään kestäviä ratkaisuja haastaviin kysymyksiin. Kun yhteiskunta kohtaa monimutkaisia ongelmia, tieto on voimavara, joka auttaa meitä navigoimaan epävarmuuden ja moninaisuuden keskellä. Se voi olla avain parempaan päätöksentekoon ja vaikuttavampiin toimiin. (Laihonen, Kork & Sinervo 2023.)

Bouckaertin (2015) mukaan tiedosta on tullut yhä enenevässä määrin yhteiskuntiemme ja taloutemme liikkeellepaneva voima ja uudistaja. Tätä varten on tarpeen hallita tietoa ja organisoida sen tuotantoa ja käyttöä. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä, sillä tämän lisäksi mahdollinen numeerinen data on jalostettava tiedoksi. Tietoa tarvitaan, mutta jotta niitä voidaan hyödyntää valvonnassa, ohjauksessa ja arvioinnissa, tieto on jalostettava tietämykseksi. (Bouckaert 2015, 27.)

Hallitus on osoittanut vahvaa sitoutumista tiedonhallinnan kehittämiseen Suomessa viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tiedonhallinnasta on tullut keskeinen lähestymistapa, jonka avulla yhteiskunta ja julkishallinto pyrkivät löytämään tuottavampia ja asiakaslähtöisempiä tapoja tuottaa ja järjestää julkisia palveluja. (Laihonen ym. 2023.)

Valtioneuvosto antoi vuonna 2022 tiedon hyödyntämistä ja avaamista koskevan periaatepäätöksen, jossa linjattiin suuntaviivoja viranomaisten tietojohtamisen toiminnalle. Periaatepäätös pohjautui hallituksen esitykseen tietojohtamiseen kohdistuvista tavoitteista, joita ovat mm. tiedon hyödyntäminen, tiedon avaaminen julkiseksi, yhdenmukaiset tavoitteet ja toimenpiteiden tiekartta. Tavoitteiden yhdenmukaisuus mahdollistaa tiedon entistä tehokkaamman hyödyntämisen yhteiskunnassa. Mitä laajemmin tavoitteita toteutetaan koko julkisessa hallinnossa, sitä vaikuttavampaa toiminta on. (Valtioneuvosto 2022.)

Julkiset organisaatiot kohtaavat paljon sekä sisäisiä että ulkoisia paineita, jotka voivat kohdistua esim. verorahojen tehokkaaseen käyttöön tai vaikuttavuuteen. Vaatimuksia ei pidä nähdä negatiivisina, vaan ne voidaan valjastaa kannustimiksi, joiden avulla voidaan kiinnittää huomiota organisaation tietojohtamisen prosesseihin ja toiminnan laadun varmistamiseen. (Virtanen ym. 2015.)

Laihonen ym. (2023) artikkelissaan korostivat uutta tapaa julkisen sektorin tiedonhallintaan: tietojohdaminen tulisi nähdä ennen kaikkea sosiaalisena prosessina, jossa tiedon keräämisen lisäksi tietoa tulkitaan ja jaetaan organisaatiossa. Tämän lähestymistavan avulla on mahdollista vastata kritiikkiin, jota on esitetty tiedonhallintaan liittyvistä ongelmista, kuten keskittymisestä vain lievien ongelmien ratkaisemiseen ja sokeasta luottamuksesta dataan vain kylmien numeroiden pohjalta. (Laihonen ym. 2023.)

Tämä lähestymistapa yhdistää hallintotieteiden, organisaatiotutkimuksen ja poliittisen tieteen näkemyksiä ja tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää moninaisia käsityksiä tiedon roolista ja luonteesta organisaatioiden päätöksenteossa ja politiikan muodostamisessa. Se täydentää organisaatiokeskeistä ja instrumentaalista lähestymistapaa tiedonhallintaan. (Laihonen ym. 2023.)

Tiedonhallinnan sosiaalinen lähestymistapa vaikuttaa myös siihen, miten yksilöt hahmottavat, tulkitsevat ja määrittelevät organisaationsa menestyksen. Julkisen sektorin tiedonhallinta liittyy tiiviisti strategiseen julkiseen johtamiseen ja päätöksentekoon. Tämä on tärkeää huomioida, kun tavoitellaan tulevaisuuden julkisen hallinnon tietopohjaa. (Laihonen ym. 2023.)

Tietojohdaminen (engl. "knowledge management" tai "KM") on prosessi, joka keskittyy organisaation tietopääoman ja tietovarannon hallintaan sekä tiedon jakamiseen ja tehokkaaseen hyödyntämiseen osana päätöksentekoprosessia. Tietojohdamisen avulla voidaan organisaatiotasolle lisätä ymmärrystä organisaation keskeisistä prosessin eri vaiheista. Pohjalaisen (2016) mukaan tietojohdamista voidaan pitää tieteidenvälisenä tutkimusalana, jossa keskeisissä rooleissa ovat organisaatiotutkimus, yritystaloustiede, tietojärjestelmätiede sekä kasvatustiede. Kasvatustieteen kontekstilla viitataan erityisesti ihmisten oppimisen tutkimiseen. (Pohjalainen 2016.)

Tietojohdaminen voi myös käsittää tiedon tallentamisen ja jakamisen parhaita käytäntöjä, organisaation sisäistä poikkihallinnollista verkottumista ja yhteistyötä sekä tiedonhallintatyökalujen käyttöönottoa tiedon löytämisen helpottamiseksi. Massinghamin (2014) mukaan tietojohdamisen avulla voidaan hallita organisaation olemassa olevaa tietoa, toisin sanoen sen oleellisia tietoresursseja sekä organisaation tietovirtoja ja mahdollistajia. Tällä tarkoitetaan organisaation sisäisen tiedon siirtämistä ja niitä järjestelmiä, jotka mahdollistavat siirtämisen. Tietojohdaminen on vahvasti kytköksissä päätöksentekoon ja tuottaa tietoa organisaation suunnittelun, riskienhallinnan ja

budjetoinnin näkökulmasta, mutta luo myös tietopohjaista lisäarvoa. Organisaation keskeistä toimintaa ohjaavat johtamiskeinot, kuten strategia, on luotu tietoresurssien pohjalta. Muita tietovirtojen johtamisen työkaluja ovat tiedon luominen, säilyttäminen ja mittaus. (Massingham 2014.)

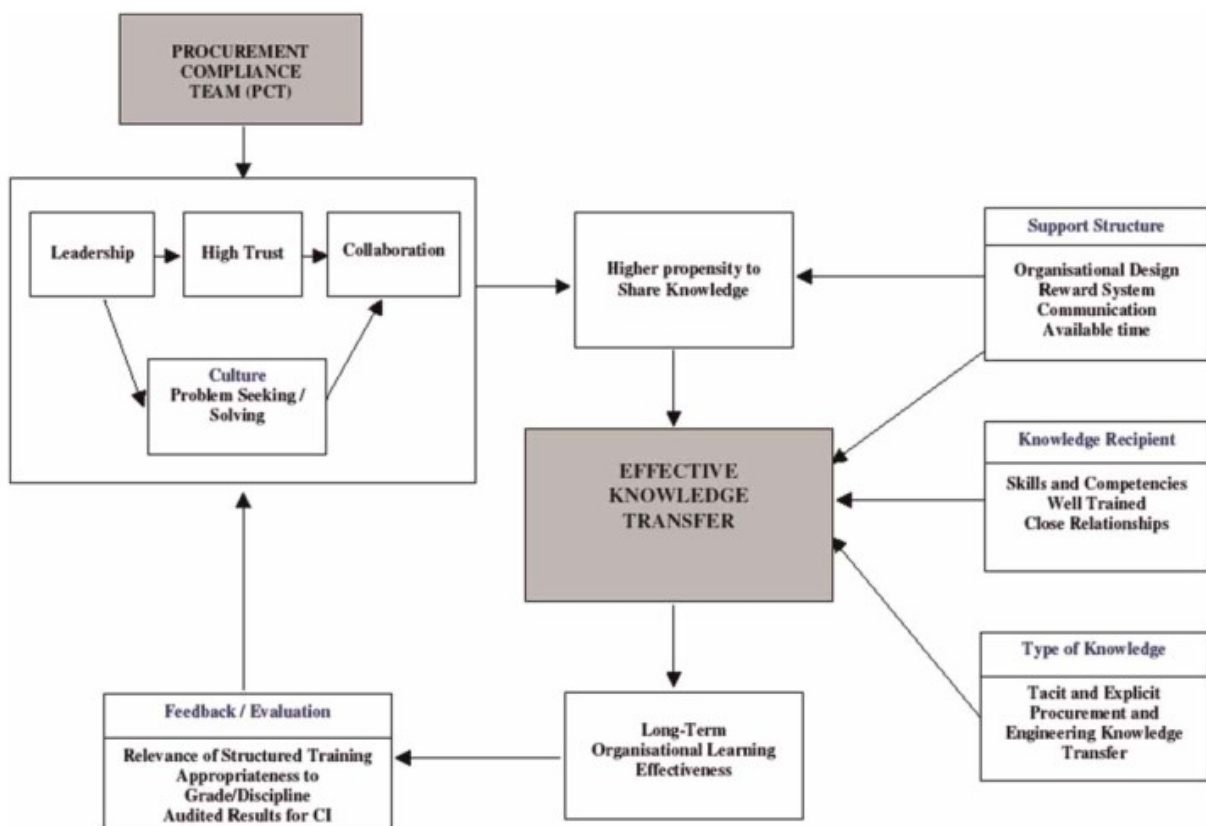
Tietojohtamisen tueksi kehitetyt järjestelmät ja alustat mahdollistavat tiedon siirtämisen organisaatiossa vertikaalisesti mutta myös horisontaalisesti, jolloin organisaation on mahdollista saavuttaa tieto. Tietojohtamisen tavoitteena onkin varmistaa, että organisaation jäsenet saavat tarvitsemansa tiedon oikea-aikaisesti. Sen lisäksi, että tietojohtaminen on selkeästi dokumentoidun tiedon hallintaa ja johtamista, sen voidaan ajatella olevan myös organisaation aineettoman pääoman johtamista. Tällaisia organisaation aineettomia pääomia ovat esim. organisaatiokulttuuri, organisaation kyvykkyydet, organisaation kyky oppia ja organisaation johdettavuus. Tietojohtamisella pyritään löytämään organisaatiossa jo olemassa olevat kyvykkyydet ja tieto, ja valjastaa ne edelleen organisaation käytettäväksi. Tietojohtaminen ei tarkoitakaan ainoastaan aineistomuotoisen informaation johtamista, vaan lisäksi ihmisten kyvykkyyksien tunnistamista ja johtamista (Stenberg 2023, 26–34, 52.; Huotari ym. 2005.)

Stenbergin (2023) mukaan tietojohtaminen on osaamisen johtamista. Organisaation tietopääoman on mukauduttava, uusiuduttava ja oltava integroitavissa. (Stenberg 2023, 41.) Organisaation tiedonsiirrossa yksilöllä on keskeinen rooli. Tiedonsiirto on jatkuvaa vuorovaikutusta ja informaation jakamista organisaation sisällä. Tässä yhteydessä yksilö voi toimia tiedon välittäjänä, viestijänä ja tiedon vastaanottajana. Yksilö ei ole ainoastaan kuitenkaan passiivisesti vastaanottava osapuoli, vaan organisaation kannalta merkittävä tiedonvaihdannan osapuoli ja siten merkittävässä roolissa hyödyntämässä tietoa organisaation sisäisesti sekä ulkoisesti. (Pohjalainen 2016.)

Hazlettin, McAdamin & Beggsin (2008) mukaan Goh (2002, 2003) on listannut seitsemän tekijää, joita voidaan pitää onnistuneen tiedolla johtamisen edellytyksinä erityisesti julkisessa organisaatiossa. Nämä seitsemän tekijää ovat luottamus, yhteistyökulttuuri, jatkuva oppiminen, organisaatorakenne, tekijöiden kyvykkyyksien tunnistaminen, tiedon jakamisen tasapaino ja palkitsemisjärjestelmä. (Hazlett, McAdam & Beggs 2008, 59.)

Edelleen Hazlettin ja muiden (2008) mukaan tehokkaaseen tiedonsiirtoon vaaditaan johtajuutta, luottamusta, yhteistyötä, sallivaa kulttuuria ja toiminnan mahdollistavia tukirakenteita. Kuviossa

13 on esitetty tehokkaan tiedonsiirron edellytykset organisaatiossa. Jotta organisaatiotasojen välinen saumaton yhteistyö toimii, tarvitaan organisaatorajat ylittävää luottamusta toisiin ihmisiin sekä myös organisaatioon. Kuvion vasemmassa yläreunassa on kuvaus, kuinka organisaatio, joissa on hyvä johtajuus ja korkea luottamus, on edellytykset yhteistyölle sekä kulttuurille, joka mahdollistaa ongelmanratkaisukyvykkyden. Jatkuva oppiminen voi tarkoittaa henkilökohtaisen kasvun lisäksi organisaation oppimista ja ongelmaratkaisukyvyyn kasvamista. (Hazlett ym. 2008, 59.)



Kuvio 13. Organisaation tehokas tiedonsiirto (Hazlett ym. 2008, 64).

Organisaation suunnittelu, palkitsemisjärjestelmät, viestintä ja käytettävissä oleva aika ovat tärkeitä tiedonsiirron tukemisessa. Organisaation pitää lisäksi mahdollistaa tiedon vaakasuuntaisen viestinnän onnistuminen ja varmistaa, että tieto on saavutettavissa organisaatorakenteen avulla. On otettava lisäksi tasapainoinen lähestymistapa tiedon jakamisen ja siirtämisen kannustamiseen strukturoitujen prosessien avulla. Palkitsemisjärjestelmän ei tulisi keskittyä pelkästään taas taloudellisiin tuloksiin tai kilpailuun organisaation sisäisten ryhmien välillä. (Hazlett ym. 2008, 59.)

Organisaation menestys riippuu kyvystä siirtää tietoa tehokkaasti eri osastojen ja yksilöiden välillä. Kuvassa esitetty malli korostaa useita avaintekijöitä, jotka vaikuttavat tiedonsiirron onnistumiseen

### 3.2 Tietojohtaminen organisaation päätöksenteon tukena

Julkisissa organisaatioissa tietojohtamisesta (KM) on tullut esimerkki johtamismenetelmästä, jonka tarkoituksena on auttaa päättäjiä valitsemaan parasta mahdollista tietoa päätöksenteon tueksi. Tiedon tuottamisen ja analysoinnin teknologiat ovat kehittyneet voimakkaasti, mikä avaa uusia mahdollisuuksia myös poliittisen päätöksenteon näkökulmasta. Verkostoituneessa ja avoimessa yhteiskunnassa tiedon saatavuus ei sinällään ole ongelma, mutta sen valikointi, käyttö ja analysointi ovat nousseet keskeisiksi haasteiksi. (Laihonen ym. 2023; Virtanen ym. 2015.)

Tietojohtaminen on organisaation strateginen lähestymistapa, joka keskittyy tehokkaan tiedonhallinnan ja analyysien avulla kehittämään tietoon perustuvia käytäntöjä hankintojen eri vaiheissa sekä tukemaan organisaation päätöksentekoprosessia. Tietojohtamisella on keskeinen rooli myös hankintastrategian luomisessa sekä käytännön työssä hankintojen kilpailutusprosessissa. Tietoa hankinnan tueksi tuotetaan suunnitteluvaiheessa ennen hankintaa, kilpailutusprosessin aikana sekä sen jälkeen. Tiedon kerääminen ja analysointi ovat kriittisessä asemassa erityisesti hankintojen onnistumisessa. Hankintayksikön tulisi seurata esimerkiksi hankintojen suorituskykyä, kustannuksia ja vaikutuksia. (Julkisten hankintojen käsikirja 2023; Virtanen ym. 2015.)

Tietämyksen hallinnan kannalta on kriittistä, miten organisaatioiden tavoitteet määritellään, koska ne lopulta määrittävät, mitä tietoa painotetaan päätöksenteossa. Poliittis-hallinnollisessa kontekstissa päättäjät tuottavat, keräävät ja tulkitsevat monenlaista tietoa tukeakseen päätöksentekoaan. Päätöksenteossa käytettävän tiedon on oltava ajantasaista, testattua ja luotettavaa, jotta voidaan välttää väärin perustein tuotetun tiedon käyttö. Tiedon tulee olla lisäksi neutraalia ja institutionaalisesti riippumatonta, jotta se ei vahvista pelkästään valtaa pitävien käsityksiä. Tiedon on liityttävä käytäntöön ja sen on oltava sellaista, jota voidaan hyödyntää julkisen toiminnan parantamiseksi. (Virtanen ym. 2015.)

Läpinäkyvyys ja sidosryhmien osallistuminen ovat muuttaneet painopistettä pelkästä sisäisestä tehokkuudesta kohti palvelujen tehokkuutta, kansalaisia ja kustannustehokkuutta. Tämä on luonut myös uusia vaatimuksia julkisen sektorin tiedonhallinnalle sekä päätöksentekotiedon osalta (esim.

tehokkuus vs. vaikuttavuus) että tavan, jolla tietoa käytetään julkishallinnossa (esim. ylhäältä alas suuntautuva hierarkkinen vs. keskusteleva johtaminen). (Laihonen ym. 2023.)

Tämä tiedolla johtamisen näkökulma voi auttaa hankintayksiköitä parantamaan tehokkuuttaan, vähentämään riskejä ja saavuttamaan parempia tuloksia. Lisäksi se voi edistää hankintayksiköiden välistä vertaisoppimista ja parhaiden käytäntöjen jakamista. Kansallisella tasolla tietojohdaminen voi tukea hankintaprosessien kehittämistä ja yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamista. (Julkisten hankintojen käsikirja 2023.)

### **3.3 Tietojohdaminen ja hankintojen vaikuttavuus**

Tietojohdamisen avulla tietoa hankintojen vaikuttavuudesta voidaan kerätä ja analysoida systemaattisesti. Organisaatio voi kerätä tietoa eri hankinnoista, kuten kustannuksista, laadusta ja sidosryhmien, kuten loppuasiakkaiden tyytyväisyydestä. Organisaatio voi kerätä tietoa myös muista tärkeistä teemoista, kuten vastuullisuuslinjauksista ja niiden noudattamisesta.

Kun organisaatio pystyy analysoimaan tekemiään hankintoja ja hankintojen vaikuttavuutta ja niiden roolia strategiassa, se voi toimia ennakkollisimmin myös strategisen kehittämistyön suhteen. Lisäksi julkiset organisaatiot mukauttavat omia strategioitaan, toimintaansa ja käytäntöjään poliittikan tavoitteisiin pyrkiessään kohti haluttua muutosta. (Laihonen ym. 2023.)

Hankintojen vaikuttavuutta voidaan arvioida hankintojen vaikuttavuuden ennakoarvioinnin avulla jo ennen hankintojen suunnitteluvaihetta. Organisaatio voi hyödyntää kerättyä tietoa arvioidakseen eri hankintavaihtoehtoja ja niiden mahdollisia vaikuttavuusskenaarioita. Jotta hankintojen vaikuttavuuden ennakoarviointi on ylipäänsä mahdollista toteuttaa, tulee hankintaorganisaation maturiteetin olla riittävällä tasolla. (KEINO-osaamiskeskus n.d.)

Hankintojen vaikuttavuustiedon hyödyntäminen tietojohdamisen puitteissa auttaa organisaatiota tunnistamaan myös mahdollisuudet hankintojen optimointiin ja tehokkuuden parantamiseen. Tämä voi sisältää esimerkiksi kustannussäästöjen tunnistamisen tai riskien hallinnan parantamisen. Hankintojen vaikuttavuustiedon avulla voidaan tunnistaa myös mahdolliset pullonkaulat ja riskit hankintaketjussa.

## Nykytila-analyysi

Hankintojen nykytila-analyysi on keskeinen vaihe hankintatoiminnan kehittämisessä ja tehokkuuden parantamisessa. Organisaatio saa kattavan analyysin siitä, miten hankintaprosessit kyseisellä hetkellä toimivat ja mitkä ovat organisaation heikkoudet ja kehityskohteet. Tietojohtamisen näkökulmasta hankintojen nykytila-analyysi luo perustan tiedonkeruulle, analysoinnille ja tiedon jatkojalostamiselle hankintatoiminnan kehittämisessä.

Hankintojen nykytila-analyysi auttaa organisaatioita ymmärtämään hankintaprosessien nykytilaa ja tunnistamaan mahdollisia pullonkauloja tai tehottomuutta. Tämä voi kattaa esimerkiksi toimittajien suorituskyvyn, hankintakustannusten rakenteen, toimitusketjun haavoittuvuudet ja hankittujen tuotteiden tai palveluiden laadun. Kun organisaatiolla on selkeä kuva nykytilanteesta, se voi tunnistaa ne alueet, joihin kehittämistoimenpiteitä on tarpeen kohdistaa, ja joilla tietojohtamisen avulla on mahdollista saavuttaa merkittäviä parannuksia. (KEINO-osaamiskeskus n.d.)

Hankintojen nykytila-analyysissa tehdään hankintatoimelle ostolaskudataan pohjautuva analyysi tai maturiteettianalyysi. Nykytila-analyysia varten on hyvä kerätä myös strukturoimatonta dataa, kuten tehdä hankintaan kohdistuvia haastatteluja, joiden avulla voidaan nähdä myös pelkkien ”kylmien numeroiden” taakse tuomalla haastatteluihin inhimillistä puolta. Hankintojen nykytila-analyysi auttaa määrittämään, mitä tietoa tarvitaan ja miten sitä voidaan kerätä ja hyödyntää tehokkaasti tietojohtamisen tarkoituksiin. (KEINO-osaamiskeskus n.d.)

Hankintojen nykytila-analyysi auttaa organisaatioita asettamaan tavoitteita ja kehitystoimenpiteitä hankintatoiminnan parantamiseksi. Perustuen analyysin tuloksiin ja tietojohtamisen tarjoamaan tietoon, organisaatio voi kehittää strategioita ja toimintasuunnitelmia hankintojen tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamiseksi. (KEINO-osaamiskeskus n.d.)

### 3.4 Hankintadatan merkitys

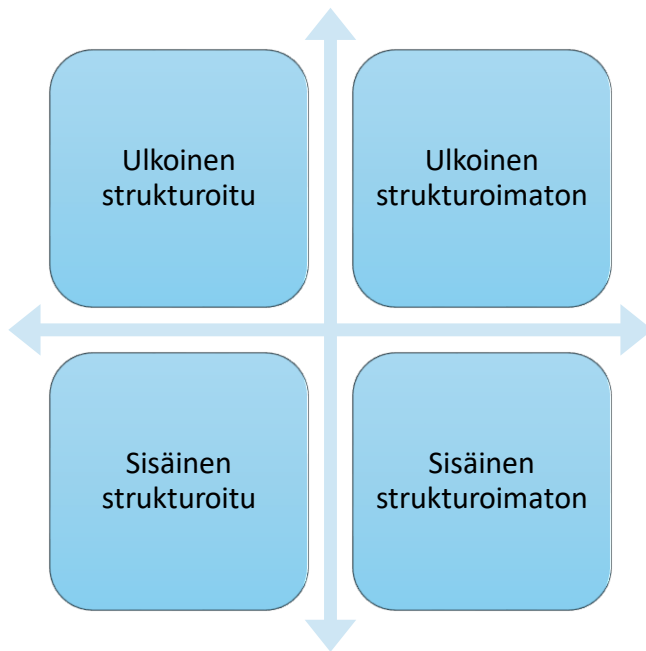
Datalla tarkoitetaan organisaation prosesseista ja suoritteista kerättäviä arvoja, jotka muutetaan tiedoksi tulkitsemalla niitä niiden rakenteen ja merkityksen avulla. (Stenberg 2023, 34.) Hankintadata on organisaatiolle arvokasta strategista tietoa, joka auttaa ymmärtämään menneitä suorituksia sekä ohjaamaan tulevia päätöksiä. Päätökset voivat liittyä esim. tuotantotavan valitsemisesta

aina hankintastrategian luomiseen. Analytiikan avulla hankintatoimi saa relevanttia tietoa mm. kustannuksista ja voivat siten tehdä ennusteita.

Hankinnoista kerätään dataa monista eri näkökulmista. Hankinnan tietopohjaan sisältyy tietoa palveluntuottajista tai toimittajista, ”Master Datasta”, organisaation sopimuksista, suorituskykytietoja, kestävyys, tapahtumatietoja ja ostolaskudataa. Julkisessa hankintaprosessissa kerättävä hankintadata saattaa sisältää tietoa lisäksi tarjoushalukkuudesta, kustannustehokkuudesta ja hankinnassa käytetyistä vertailuperusteista. (Toikka & Paunonen 2021, 17.)

Dataa voidaan kerätä myös tekemällä hankinnoista esim. Spend-analyysi tai SWOT-analyysi. SWOT-analyysin avulla organisaatio tunnistaa omat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Spend-analyysi analysoi organisaation ostolaskudataa kategorioittain ja sen avulla voidaan selvittää organisaation euromääräisesti suurimmat ostokategoriat. (Julkisten hankintojen käsikirja 2023, 41, 319.)

Hankinnan tietopohja on kaksiulotteinen. Hankintadata voi olla sisäistä tai ulkoista ja strukturoitua tai strukturoimatonta. Kun nämä ulottuvuudet yhdistetään, ne muodostavat hankintadatasta nelikentän: sisäisen strukturoidun, sisäisen strukturoimattoman, ulkoisen strukturoidun ja ulkoisen strukturoimattoman. (Toikka & Paunonen 2021, 18–19.) Kuviossa 14 horisontaalinen nuoli kuvastaa integraation astetta: vasemmalta oikealle siirtyessä datan integroiminen organisaatioon vaikeutuu. Toisaalta taas pystysuunnassa kuvataan datan saavutettavuutta: alhaalta ylöspäin siirryttäessä datan saavutettavuus vaikeutuu.

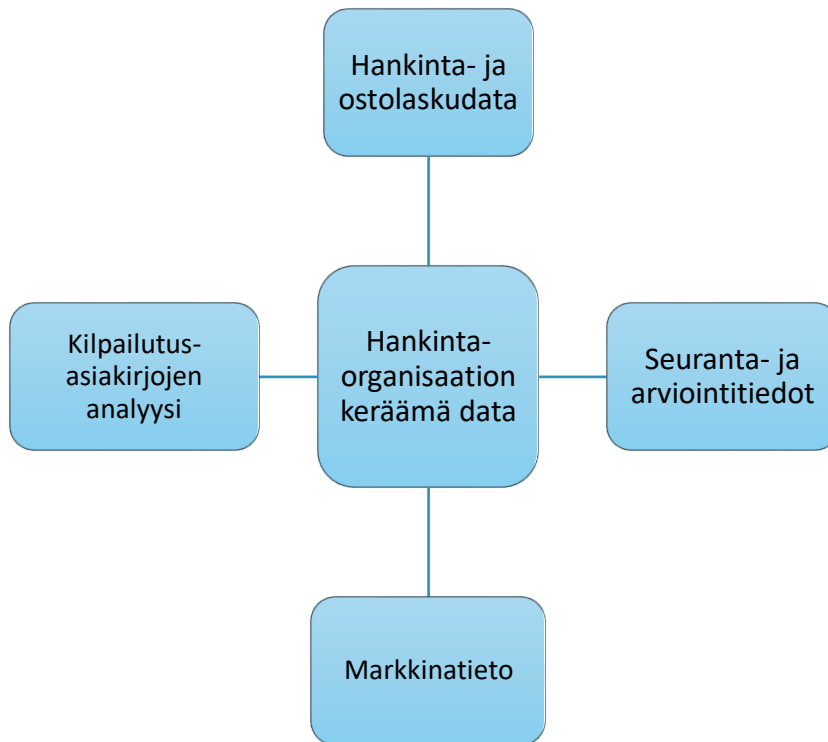


Kuvio 14. Hankintadatan dimensiot. (Toikka & Paunonen 2021, 18, muokattu)

Sisäinen ja ulkoinen data mitataan sen mukaisesti, kuinka helposti tieto on saavutettavissa. Esimerkiksi tieto organisaation omista sopimuskumppaneista on yleensä helposti selvitettävissä, kun taas ulkoinen data on vaikeammin saavutettavissa, koska se joudutaan keräämään ulkoisesta lähteestä. (Toikka & Paunonen 2021, 18–19.)

Strukturoitu tieto tarkoittaa valmiiksi siivottua ja jäsenneiltyä dataa, joka on helppo integroida organisaation päätöksenteon tueksi. Esimerkki ulkoisesta strukturoidusta datasta on tilinpäätös. Strukturoimaton data voi tarkoittaa tekstipohjaista tietoa, kuten kokousmuistiota, jota on vaikeaa käyttää tietopohjana ilman manuaalista käsittelyä. (Toikka & Paunonen 2021, 18–19.)

KEINO-osaamiskeskuksen luomassa mallissa versiossa otetaan huomioon hankintaorganisaation tuottama tieto (sisäinen) ja kilpailutusjärjestelmistä ja tietopalustoista saatava tieto ("big data", ulkoinen).



Kuvio 15. Kestävistä ja innovatiivisista hankinnoista kerättävä mittaustieto. (KEINO-osaamiskeskus, n.d., muokattu)

Keinon mallissa (kuvio 15) tiedon jäsentelyyn ja rakenteeseen ei oteta kantaa ja Keino-osaamiskeskus malli keskittyy julkisiin hankintoihin, kun taas Toikan ja Paunosen (2021) malli kuvastaa yleisemmin hankinta-analytiikkaa sisältäen myös yksityisen sektorin hankinnat.

Maa maailma muuttuu jatkuvasti yhä enemmän datavetoiseksi, jolloin organisaatiot tuottavat dataa perustellakseen päätöksiään tai luodakseen pohjaa strategialleen. Hankintojen analytiikan avulla voidaan mahdollistaa perinteisten taaksepäin pohjautuvien mallien sijaan ennustettavia malleja ja sitä myöten organisaation kulutuksen vaikutusmalleihin. Hankintojen analytiikan avulla voidaan määrittellä tarkemmin hankintojen suuntaviivoja ja parantaa liiketoiminnan suorituskykyä. Analytiikka koskettaa kaikkia toimintoja strategisesta hankinnasta kategorianhallintaan ja tarpeesta maksuun -prosesseihin. (Toikka & Paunonen 2021.)

Tiedon saatavuus ei sinällään olekaan enää ongelmana verkostoituneessa ja tietopohjaisessa yhteiskunnassa, vaan ongelmana on enneminkin tiedon käyttö ja analysointi. Tietoperustaisuuden yhteydessä on keskusteltu tiedon louhinnasta, joka tarkoittaa tietojen kaivamista suurista

tietomassoista, jotta voidaan löytää merkityksellisiä yhteyksiä ja piileviä rakenteita. Esimerkiksi koneoppiminen ja tekoäly mahdollistavat tiedon louhinnan tehokkaasti. Big Data -ajattelu taas liittyy massiivisten tietomäärien hyödyntämiseen. Kun kerätään valtavaa määrää tietoa esimerkiksi sosiaalisista medioista, liikenteestä tai terveydenhuollosta, voidaan löytää uusia näkökulmia ja jopa ennustaa ilmiöitä. (Virtanen ym. 2015.)

### 3.5 Tietojohtamiseen liittyvät haasteet

Usein tiedon löytämiseksi on tarpeen yhdistää erilaisia tietolähteitä, kuten kvantitaavisen ja kvalitatiivisen tiedon yhdistämisen sekä eri osapuolten näkökulmien huomioimisen. Aina kun tietoa siirretään esim. järjestelmästä järjestelmään, on olemassa riski, että tiedon sisältö ei säily muuttumattomana. Yksi suurimmista tiedonhallintaan liittyvistä haasteista onkin eri datojen yhdistäminen, sillä se vaatii suurten datamäärien käsittelyä eri järjestelmistä ja lähteistä, jotta niiden avulla voidaan luoda organisaation liiketoiminnan kannalta relevanttia ja strukturoitua tietoa. Organisaatiolla on oltava selkeät datan käsittelyn ja analysoinnin prosessit. (Toikka & Paunonen 2021.)

Hazlettin ja muiden (2008) tekemässä tutkimuksessa tunnistettiin, että hankintatiedon siirron pääasiallisiksi esteitä ovat organisaation asenne, rakenne ja kulttuuri. Tutkimuksen mukaan virastoissa, joissa on hierarkkinen rakenne ja byrokratian taso, tiedon jakaminen on vaikeampaa kuin niissä organisaatioissa, joissa organisaatiossa vallitsee tiimityön kulttuuri. Toisaalta taas hankintoihin liittyvässä tiedonsiirrossa henkilöltä toiselle havaittiin, että suurimmat haasteet liittyivät joko resursseihin, aikaan tai riittävän strukturoimattoman koulutuksen puutteeseen. (Hazlett ym. 2008, 59–63.)

Relevantin tiedon varmistaminen analyysien tekemisessä on keskeistä tehokkaiden ja luotettavien päätösten tekemisessä, mutta toisaalta dataa on saatavilla enemmän ja helpommin kuin koskaan aiemmin. Internet on mahdollistanut lähes rajattoman tiedon hakemisen, jolloin tiedon analysoinnin kriittisyys on korostunut yhä enenevässä määrin. Kun tietoa on tarjolla lähes rajattomasti, korostuu yksittäisen henkilön osaaminen luotettavuuden arvioinnissa ja oikean tiedon valinnassa.

Tiedonhallinta ja päätöksenteko organisaatioissa ovat monimutkaisia prosesseja, joissa tiedon oikea-aikainen ja asianmukainen hyödyntäminen on keskeistä. Virtanen, Stenvall ja Rannisto (2015) korostavat, että heikkoudet tiedontuotannossa ja säästäminen tiedon hyödyntämisessä voivat

aiheuttaa moninkertaisia ongelmia toteutusvaiheessa sekä lopputuloksen laadullisina puutteina. Tämä viittaa siihen, että investointi laadukkaaseen tiedontuotantoon ja sen asianmukaiseen hyödyntämiseen suunnitteluvaiheessa on pitkän aikavälin kannalta kannattavaa. (Virtanen ym. 2015, 12.)

Toisaalta julkisen politiikan näkökulmasta tiedolla johtamiseen liittyy monia eettisiä ja poliittisia kysymyksiä. Virtanen ja muut (2015) nostivat esille, että päätöksenteon tueksi tarvittavan tiedon perustelu, hyödyntäminen ja relevanttien mielipiteiden huomioon ottaminen ovat keskeisiä tekijöitä. Tämä korostaa tiedon kontekstuaalisuutta ja sen merkitystä päätöksenteossa. (Virtanen ym. 2015, 12.)

Ennen analyysin ja aineistonkeruun aloittamista on tärkeää määritellä selkeät tavoitteet ja kysymykset, joihin halutaan löytää ratkaisu. Tämä auttaa keskittymään olennaiseen tietoon ja välttää tiedon liiallista hajautumista. Analyysien ja tiedonkeruumenetelmien tulee perustua luotettaviin mekanismeihin, joiden pohjalta voidaan arvioida myös lopputuloksen luotettavuutta. (Toikka & Paunonen 2021.)

Tiedonkeruumenetelmän pohjalle tulee valita luotettavat ja relevantit tietolähteet. Luotettavuutta voidaan arvioida käytetyn menetelmän ja lähteen pohjalta. Tiedon laatu arvioidaan, jotta voidaan varmistaa sen relevanssi ja luotettavuus. Luotettavuutta voidaan arvioida mm. lähdekritiikin ja aineiston julkaisuvuoden perusteella.

Tietoa voidaan tuottaa myös organisaation sisäisistä tietokannoista tai tekemällä ulkoisia markkinakartoituksia, asukaskyselyitä tai muita kyselyitä. Markkinatuntemuksen merkitystä ei voi liikaa korostaa hankintaprosessissa. Ulkoisen toimittajakentän tunteminen on tärkeää eikä ulkoisen sidosryhmäyhteistyön merkitystä voida liikaa korostaa.

Sidosryhmien, kuten organisaation omien toimialojen asiantuntijoiden ja asiakkaiden tai loppukäyttäjien, osallistaminen hankintaprosessiin auttaa varmistamaan, että myös käyttäjien näkökulmat otetaan huomioon ja että lopputulokset ovat käyttökelpoisia.

Yhteenvedona voidaan todeta, ettei tiedolla johtaminen ole pelkästään tekninen prosessi, vaan myös yhteiskunnallinen valinta. Organisoitu tapa tiedolla johtamiseen vaatii tasapainottelua eri intressien välillä ja avointa keskustelua siitä, miten tietoa tuotetaan ja hyödynnetään.

Valtioneuvosto julkaisi vuonna 2022 ”Tietopolitiikan strategiset tavoitteet – kohti kattavaa tiedon hyödyntämistä ja avaamista”-tiekartan, jota mukailleen on tehty kuvion 16 vaikuttavuuden tiekartta, joka soveltuu tämän tutkimuksen teemaan.



Kuvio 16. Vastuullisuuden tiekartta. (Valtioneuvosto, 2022, muokattu)

Mahdollistajiin sisältyvät organisaation resurssit, henkilöstön tuki ja koulutus, osaaminen ja työn tukena käytettävät työkalut, kuten analyysit, järjestelmät ja tietovaranto. Tiedon hallinnassa on tärkeää tunnistaa tietovarannot ja tarvittaessa koota ja validoida tieto sekä varmistaa tiedon kulkeutuminen. Strategian ja toiminnan vaiheissa määritellään, tavoitellaanko hankintoja vaikuttavuusperusteisesti, tunnistetaan organisaation tai hankinnan mahdollinen potentiaali, asetetaan tavoitteet sekä pyritään kohdistamaan resursseja vastuullisuuteen. Ohjaus, koordinaatio ja yhteistyö tarkoittavat niitä ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmiä, joilla on vaikutuksia organisaation johtamiseen ja mahdollisesti myös strategisiin tavoitteisiin.

### 3.6 Tietopohjainen arvonluonti

Tietopohjainen arvonluonti on keskeinen tekijä nykypäivän kilpailukykyisessä liiketoimintaympäristössä. Se korostaa tiedon ja osaamisen merkitystä organisaation sekä sen sidosryhmien kilpailuedun lähteenä.

Tietopohjainen arvonluonti liittyy tavoitteelliseen toimintaan, jossa pyritään tuottamaan arvoa. Organisaatiot voivat saavuttaa tätä tavoitetta monin tavoin, esimerkiksi tarjoamalla tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat ihmisten tarpeisiin ja haluihin, tai toimimalla tehokkaasti ja tuottavasti. Arvonluonti voi myös liittyä yhteiskunnallisiin ilmiöihin, ympäristöystävällisyyteen tai yhteistyöhön. Nykyään arvoa luodaan yhä enemmän yhdessä palvelun käyttäjien kanssa, ja organisaatioiden on ymmärrettävä, miten heidän toimintansa vaikuttaa asiakkaiden arvottamiseen ja kokemukseen.

Jotta hankintayksiköt voivat saavuttaa vaikuttavia tavoitteita hankinnoissaan, on hankintayksiköiden hyödynnettävä tietoa markkinoista, kilpailumahdollisuuksista ja yhteishankinnoista. Lisäksi he voivat ottaa käyttöön digitaalisia menetelmiä ja innovatiivisia ratkaisuja. Tavoitteena on saada aikaan taloudellisia ja vastuullisia hankintoja, edistää markkinoiden elinvoimaa ja varmistaa organisaation riskien hallintaa. (Julkisten hankintojen käsikirja, 2023, 34.)

Oppiva organisaatio on tärkeä näkökulma tietopohjaisessa arvonluonnissa. Se tarkoittaa organisaatiota, joka on omaksunut jatkuvan oppimisen kulttuurin ja jossa tiedon jakaminen, luominen ja hyödyntäminen on osa päivittäistä toimintaa. Oppiva organisaatio pystyy mukautumaan muuttuvaan toimintaympäristöön ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia tehokkaasti. (Stenberg 2023, 12.) Oppiminen tapahtuu tiedon varassa ja oleellista on, miten tietoa tulkitaan yksin ja yhdessä, vuorovaikutuksessa toisten kanssa (Virtanen ym. 2015).

Razzaq, Shujahat, Hussain, Nawaz, Wang, Ali ja Tehseen (2019) totesivat kehittyvien maiden julkisen sektorin tietojohdantamista koskevassa tutkimuksessaan, ettei aihetta ole riittävästi tutkittu, ja että tietojohdantamisen avulla on mahdollista saada kasvatettua organisaatiotason sitoutumista ja parantaa työntekijöiden suorituskykyä. Vaikka tutkimuksen keskiössä oli terveydenhuollon sektorin tietojohdantaminen, sama johtopäätös on kopioitavissa myös julkiselle sektorille. Loppujen lopuksi on

tärkeää kysyä, mihin tarvitsemme tietoa ja mitä kyseisellä tiedolla teemme, jotta tieto perataan tarkoituksenmukaiseen muotoon. (Razzaq, Shujahat, Hussain, Nawaz, Wang, Ali ja Tehseen 2019.)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on organisaation kannalta erittäin merkityksellinen tekijä. Rainer Aaltonen on vuonna 1989 kirjoittamassaan artikkelissaan ”Henkilöstökoulutuksen taloudellinen vaikuttavuus” todennut, että henkilöstökoulutuksella on merkittävä taloudellinen vaikutus organisaatiossa. Henkilöstökoulutus on nostettu osaksi menestyksekkäiden yritysten normaalia selviytymisstrategiaa, eikä sitä nähdä enää ainoastaan lisäkustannuksia aiheuttavana sosiaalitoimintana, vaan investointia tietoon, tuottavuuteen ja ennen kaikkea tulevaisuuteen. (Aaltonen 1989.)

### **3.7 Osaamisen johtaminen**

Hierarkia on toiminut aikanaan organisaation johtamismallina ja kiinnipitävänä voimana, mutta se on korvautumassa henkilöstön osaamisella ja osaajien välisellä verkostomaisella yhteistyöllä (Järvinen, Kontkanen, Poikela, Stachon ja Valkama 1995).

Osaaminen on keskeinen resurssi tietopohjaisessa arvонуonnissa. Osaaminen on tunnistetusti yksi organisaation aineettomista pääomista, joka pitää sisällään työntekijöiden taidot, tiedot ja kyvykkyydet, joiden avulla mahdollistetaan organisaation käytännön toiminta. Henkilöstön osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat avainasemassa organisaation kilpailukyvyyn ylläpitämisessä ja parantamisessa. (Stenberg 2023; Kuusela 2015.)

Osaamisen kehittäminen tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden syventää tietämystään aiheesta ja oppia uutta tietoa. Tämä voi lisätä työntekijöiden motivaatiota, sillä he kokevat olevansa arvostettuja ja saavansa tukea ammatilliselle kasvulle. Kun työntekijät näkevät, että organisaatio panostaa heidän osaamisensa kehittämiseen, se voi lisätä heidän sitoutumistaan ja halua tehdä parhaansa työssään. (Kuusela 2015.)

Organisaatio voi myös mahdollisesti sitouttaa työntekijöitään osoittamalla huomiota heidän osaamiseensa. Kun organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia koulutukseen, mentorointiin ja ammatilliseen kasvuun, työntekijät kokevat, että heidän työpanostaan arvostetaan. Sitoutuneiden työntekijöiden voi myös ajatella sitoutuvan syvemmin organisaation tavoitteisiin. (Kuusela 2015.)

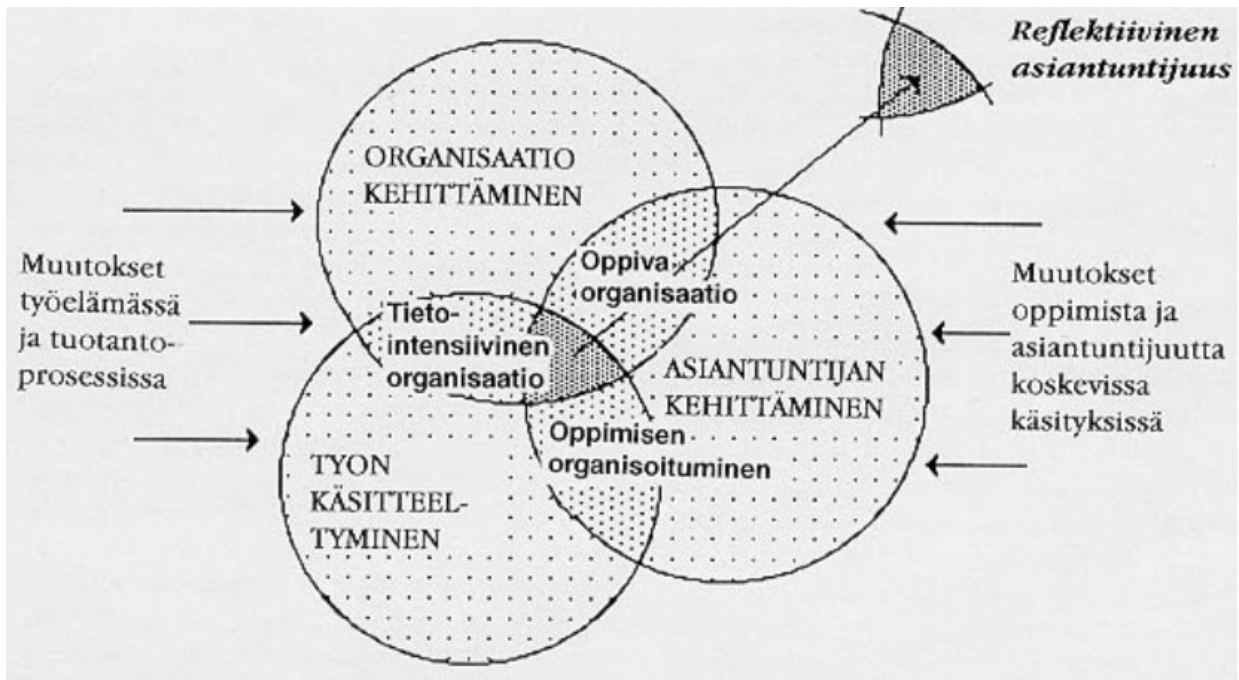
Osaamisen kehittäminen on strateginen panostus, joka vaikuttaa monipuolisesti organisaation toimintaan ja henkilöstön hyvinvointiin. Se luo pohjan motivoituneelle, sitoutuneelle ja osaavalle työvoimalle, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti organisaation tuloksellisuuteen. (Kuusela 2015.)

Aaltonen (1989) on nostanut esille lisäksi henkilöstön innovatiivisuuden: työntekijät, joilla on laaja-alainen osaaminen, voivat tuoda uusia näkökulmia ja ratkaisuja organisaation haasteisiin. Aaltonen on perustellut ajatuksensa seuraavien tekijöiden avulla:

- Koulutetut työntekijät ovat tuottavampia ja tehokkaampia. Heidän taitonsa ja osaamisensa parantuvat, mikä vaikuttaa suoraan työtehtävien suorittamiseen ja tuloksiin.
- Laadukas koulutus auttaa sitouttamaan työntekijöitä organisaatioon.
- Koulutettu henkilöstö tekee vähemmän virheitä, joka johtaa parempaan laatuun.
- Osaamisen kasvaminen voi inspiroida uusia ideoita ja innovaatioita. Työntekijät, joilla on laaja-alainen osaaminen, voivat tuoda uusia näkökulmia ja ratkaisuja organisaation haasteisiin. Hankinnoissa tämä voi tarkoittaa uusia tapoja toteuttaa hankintoja.
- Koulutettu henkilöstö auttaa organisaatiota pysymään kilpailukykyisenä.

Sen lisäksi, että henkilöstön osaaminen voi vaikuttaa organisaation kehityskulkuun, on myös organisaation omalla oppimisella keskeinen rooli. Räcköläisen ja Meriläisen (2014) mukaan organisaatio tarvitsee laatujärjestelmiä, jotka mahdollistavat oman toiminnan reflektoinnin. Standardoidut järjestelmät eivät välttämättä sovellu yhtäläisesti kaikille organisaatioille, joten organisaatiolla tulee olla juuri tälle soveltuva malli. (Räcköläinen & Meriläinen 2014)

Järvisen, Kontkasen, Poikelan, Stachonin ja Valkaman (1995) käsitesuhdemallissa (kuvio 18) on esitelty syvällisen asiantuntijuuden syntyminen organisaation, työn ja kehittämistyön tuotoksena. Kuvion leikkauspisteiden välisessä ydinosuudessa yhdistyvät työn käsitteellistäminen, organisaatioiden kehittäminen ja asiantuntijuuden kehittyminen. Tämä alue kattaa toiminnan laadun ja jatkuvan kehittämisen, mikä on välttämätöntä kehittymisen edellytyksenä. Reflektiivisellä analysoinnilla tarkoitetaan yksilön kykyä tehdä kriittistä analysointia ja reflektointia omasta toiminnastaan ja perusteluistaan. Tätä prosessia voidaan kutsua myös itsereflektioksi. Tätä voidaan kutsua reflektiivisen asiantuntijuuden sijaan myös ydinosuudeksi. (Järvinen ym. 1995, 5.)



Kuvio 17. Käsitesuhdemalli (Järvinen ym. 1995, 7.)

Työn käsitteellistäminen tarkoittaa työn merkityksen ja luonteen syvällisempää ymmärrystä, jossa työ ei ole ainoastaan konkreettista suorittamista, vaan työssä tulisi ymmärtää työn taustalla olevien ajatusten, vaikuttimien ja arvojen merkitys. Käsitteellistäminen auttaa hahmottamaan, mitä työ merkitsee yksilölle ja organisaatiolle. Se voi liittyä esimerkiksi työn mielekkyyteen, ammatilliseen kasvuun ja oman osaamisen hyödyntämiseen. On tärkeää ymmärtää, että työ on merkittävä osa henkilön hyvinvointia. (Järvinen ym. 1995, 7.)

Jotta organisaation on mahdollista kehittää toimintaansa ja johtaa hankintojaan vaikuttavuusperusteisesti, on organisaatiossa tunnistettava sen keskeinen ydiosaaminen sekä organisaatio- että yksilötasolla. Luvussa esitetyn teoriaosuuden pohjalta on luotu osaamisen vaikutuksia kuvaava synteesi, joka on esitelty kuviossa 18.



Kuvio 18. Osaamisen kehittäminen

Yhteenvedona voidaan todeta, että tietopohjainen arvonaluonti, oppiva organisaatio, osaaminen ja aineeton pääoma ovat kaikki tärkeitä tekijöitä organisaation menestykselle nykypäivän tietopohjaisessa taloudessa. Ne kaikki vaativat jatkuvaa huomiota ja kehittämistä osana organisaation strategista johtamista.

Taulukko 1. Arvonluonnin osa-alueet. (Juutinen 2016, muokattu)

Arvonluonnin osa-alue	Arvon luoja	Arvo
Kustannukset	Kustannustehokkuus Säästöpotentiaali Verorahojen kohdistaminen	Kannattavuus Säästöt
Henkilöstö	Panostus osaamiseen ja hyvinvointiin	Laadukkuus Sitoutuminen
Riskinhallinta	Yhteistyösuhteen luotettavuus	Toiminnan jatkuvuus

	Sopimusoikeudellinen turva Läpinäkyvyys Eettisyys	Laadukkuus
<b>Vastuullisuus</b>	Toimitaan noudattaen vastuullisuutta	Vastuullinen sopimuskuppani
<b>Yritysvaikutus</b>	Markkinatilanteen parantaminen Kilpailukykyyn parantaminen Innovatiivisuus	Tarjoushalukkuus Uudet vaihtoehdot Kumppanuus

## 4 Teoriayhteenveto

Tiedolla johtaminen on avain vaikuttavuuden johtamiseen. Se perustuu tiedon tehokkaaseen hallintoon, analyysiin ja ihmisten jatkuvaan oppimiseen. Tietojohtamista ei tulisi nähdä kuitenkaan ainoastaan tiedon siirtämisen ja hallinnoinnin prosessina, vaan myös sosiaalisena johtamisprosessina, jossa korostuvat organisaation inhimilliset tekijät, kuten luottamus, organisaatiokulttuuri ja henkilöstön osaaminen.

Aiemmin esitetyn teorian mukaisesti hankintojen strateginen johtaminen perustuu tietojohtamisen lisäksi ihmisten ja yhteistyön johtamiseen. Vaikuttavuusperusteiseksi hankintaprosessiksi kutsutaan hankintaa, jolla tietoisesti pyritään saavuttamaan pitkän aikavälin vaikuttavuustavoitteita, joista on linjattu organisaation strategiassa.

Kuviossa 19 on teoriaosuuden pohjalta luotu synteesi, joka kuvastaa vaikuttavuusperusteisen hankintaprosessin johtamista.



Kuvio 19. Vaikuttavuusperusteisen hankintaprosessin johtaminen

Jotta organisaatiolla on mahdollisuus käyttää tietojohdamista hankintojen vaikuttavuustiedon johtamiseen, organisaatiolla tulee olla riittävä ymmärrys sen nykytilanteesta ja maturiteetista. Nykytilanteen selvittämiseksi on kerättävä tietoa eri lähteistä ja arvioitava tiedon luotettavuus ja relevanttius.

Organisaation tahtotila ratkaisee suurelta osin hankintojen vaikuttavuustavoitteiden määrittämisen. Mitä organisaatio tavoittelee ja mikä on sen visio? Mitkä ovat markkinoiden tarjoamia ratkaisuja, onko niitä syytä kartoittaa tarkemmin? Mitkä ovat mahdolliset riskit vaikuttavuustavoitteiden asetannassa? Missä aikataulussa vaikuttavuustavoitteita halutaan saavuttaa?

Suunnittelu- ja toteutusvaiheella tarkoitetaan varsinaista hankinnan suunnitteluvaihetta sekä toteutusta (kilpailutusta). Tässä vaiheessa toiminnallistetaan tavoitteet organisaation osaamisen ja maturiteetin mukaisesti. Vaatii osaamista asettaa hankinnoille tavoite, joka on samanaikaisesti tavoittelemisen arvoinen sekä saavutettavissa. Vaikka tässä yhteydessä puhuttiin ainoastaan yhden hankinnan suunnitteluvaiheesta, on hankintojen kokonaiskuvan suunnitelmallisuutta syytä korostaa lisäksi.

Seurannan kannalta on tärkeää, että organisaatiossa tiedetään, kenen vastuulla sopimuseuranta on. Sopimuseurantaan kuuluu yhteistyöpalavereiden järjestäminen ja yhteistyön kehittäminen sopimuskauden aikana. Sopimussuhteen hoitaminen tulee olla yhteistyötä rakentavaa. Mikäli sopimuskaudelle on asetettu tavoitteita, tulisi niiden saavuttamista seurata tasaisin väliajoin ja mahdollisesti antaa palautetta tarvittaessa. Palaute voi olla myös positiivista, joka on hyvä muistaa jakaa eteenpäin.

Arvioinnin ja päättämisen kannalta on merkittävää noudattaa niitä mittareita, jotka hankinnalle on asetettu strategian ja mahdollisen ennakoarvioinnin pohjalta. Hankinnan tulokset eli vaikutukset ja vaikuttavuus arvioidaan ja analysoidaan. Tulokset saattavat olla myös negatiivisia, jolloin on hyvä miettiä, mikä prosessin osa vaatii hiomista. Tärkeää on myös tehdä yhteistyötä niin loppukäyttäjien kuin sopimuskumppanin kanssa, jotta prosessia on mahdollista tarvittaessa kehittää ja oppia. Jos tulokset ovat onnistuneita, niistä kannattaa viestiä avoimesti, sillä liian vähän julkaistaan onnistuneita tarinoita julkisista hankinnoista.

Viimeisessä vaiheessa hankintayksikkö kokoaa tiedon yhteen ja jalostaa sen strukturoiduksi myöhempää käyttöä ja organisaation oppimista varten. Mahdolliset onnistumiset kannattaa jakaa yhteiskunnallisesti hyödyntäen avointa viestintää.

## 5 Haastattelututkimus

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää ja tuottaa katsaus siihen, mitkä ovat tiedolla johtamisen edellytykset, jotta hankinnan vaikutuksia ja vaikuttavuutta voidaan saavuttaa.

Päätutkimuskysymyksen vastattiin seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

1. Mitä tarkoitetaan hankinnan vaikuttavuudella ja vaikutuksilla?
2. Mitä tietoa tarvitaan ja miten tietoa on johdettava, jotta tavoitteita hankinnan vaikuttavuudelle voidaan asettaa?
3. Miten asetettuja vaikutus- ja vaikuttavuustavoitteita voidaan mitata?

Sen lisäksi, että haastattelututkimuksen avulla pyritään vastaamaan yllä mainittuihin tutkimuskysymyksiin, tavoitteena oli lisäksi tuottaa yhteiskunnallisesti kiinnostavaa tietoa eri hankintayksiköiden vaikuttavuusteeman johtamisesta.

Tutkimuksessa käytetty aineisto tuotettiin yksilohaastattelujen avulla. Haastatteluihin kutsuttiin kuudesta eri julkisen sektorin organisaatiosta henkilöitä, jotka ovat tekemisissä julkisten hankintojen tehtävien parissa. Haastateltavat valittiin huolellisen alkukartoituksen perusteella. Haastatteluun haluttiin saada mahdollisimman monipuolinen otos eri julkisen sektorin organisaatioita, mistä syystä haastateltavien joukossa oli hyvin erityyppisiä hankintaorganisaatioita.

Valituille henkilöille toimitettiin sähköpostitse kutsu (liite 1) ja haastattelut järjestettiin Teams-alustalla marraskuun 2023 ja tammikuun 2024 välillä. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot saattunaisessa järjestyksessä olivat VTT Oy, Hämeenlinnan kaupunki, Espoon kaupunki, Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala, Hansel Oy sekä Senaatti-kiinteistöt.

#### **Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä**

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana on tapaustutkimus. Tapaustutkimus on laadullinen tutkimusmenetelmä, joka keskittyy yksilöiden, pienen osallistujaryhmän tai kokonaisen ryhmän tarkasteluun. Tutkimuksessa tuotetaan tietoa havainnoinnin, haastattelujen ja erilaisten dokumenttien kautta. Tapaustutkimusta käytetään tyypillisesti silloin, kun tutkimuskohteena on ajankohtainen

ilmiö todellisessa kontekstissa. Se on suosittu strategia erityisesti silloin, kun tutkitaan “miten” tai “miksi” kysymyksiä. (Designing and Conducting Case Studies n.d.)

Tapaustutkimuksessa tutkittava ilmiö on myös kiinteästi sidoksissa siihen kontekstiin, johon tapaus sijoittuu. Toisin sanoen, tapaustutkimuksessa tarkastellaan ilmiötä huomioimalla sen ympäröivä aika ja paikka. Voi olla hyödyllistä ajatella, että tapaustutkimuksen konteksti on kaksikehäinen ympyrämalli, jossa sisempänä on tutkimuksen toimintaympäristö, eli se asetelma johon tutkimus sijoittuu ja jota tutkimuksella pyritään huomioimaan. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tapauksen kannalta tärkeitä toimijoita, sääntöjä, vakiintuneita toimintatapoja tai konkreettista paikkaa. Ulommalla kehällä on yhteiskunnallinen toimintaympäristö, johon kuuluvat lainsäädäntö, institutionaaliset rakenteet ja kulttuuri. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Tapaustutkimuksessa käytetään usein nk. paksua kuvausta (thick description), joka tarjoaa yksityiskohtaisen kuvauksen tutkittavasta kohteesta ja sen kontekstista. Tämä auttaa ymmärtämään tapauksen merkityksiä ja taustoja syvällisesti. Tapaustutkimuksessa saadaankin tyypillisesti melko yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta, mutta sen tuloksia voi olla vaikea yleistää suureen joukkoon. Menetelmä vaatii paljon aikaa ja resursseja, ja siinä on riski tutkijan subjektiivisuudesta. (Designing and Conducting Case Studies n.d.)

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista analyysia, joka keskittyy ilmiöiden syvälliseen kuvaamiseen. Laadullinen analyysi tarkoittaa tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntausta, jonka avulla pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Walkerin (2004) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään, miten ihmiset tulkitsevat ja ymmärtävät maailmaansa, eikä vain mittaamaan ilmiöitä. Walker korostaa syvällistä ymmärrystä pelkän analyysiaineiston yleistämisen sijaan ja pyrkii näkemään maailman tutkittavien näkökulmasta. (Walker 2004.)

Tutkimuksen luonteeseen sopii parhaiten laadullinen analyysi, sillä aihetta haluttiin käsitellä riittäväällä tarkkuudella haastateltavien kanssa ja haastateltavien mielipiteet haluttiin osaksi tutkimuksen tuloksia. Toisaalta taas Kallisen ja Kinnusen (2021) mukaan laadullista analyysia voidaan pitää tiedon saattamisena käsitteellisempään tai teoreettisempaan muotoon tiivistämällä kerättyä aineistoa ja jalostamalla siitä päätelmiä. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmä. Siinä tutkija keskustelee aiheesta haastateltavien kanssa ja pyrkii saamaan selville heidän kokemuksiaan, mielipiteitään ja ajatuksiin. Haastattelut voivat olla strukturoituja (tarkkaan jäseneltyjä) tai puolistrukturoituja. Teemahaastattelussa tutkija voi keskittyä tiettyihin teemoihin, kuten tutkittavaan ilmiöön liittyviin kokemuksiin. Tämän opinnäytetyön haastattelut olivat puolistrukturoitua teemahaastatteluja, jossa kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä kuitenkin siten, että järjestyksestä saatettiin poiketa tilanteesta riippuen.

Teemahaastattelussa tutkimuskysymykset pohjautuvat eri teemoihin, jotka ovat kytköksissä tutkitavan ilmiön teoriapohjaan. Tutkimuksen analyysimenetelmänä sovellettiin teemoittelua, jota voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysimenetelmänä. Teemoittelussa aineistosta etsitään ja korostetaan tutkimustehtävän kannalta keskeisiä aihekokonaisuuksia sekä tyypillisiä piirteitä, jotka toistuvat usein. Tämä auttaa hahmottamaan aineiston olennaiset näkökulmat ja ymmärtämään ilmiöitä syvällisemmin. (Tuohi & Sarajärvi 2018.)

Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset pohjautuivat neljään eri yläkategoriaan, jotka kerrottiin haastattelukutsussa. Teemoittelu on kuvattu tarkemmin taulukossa 2. Haastatteluista alleviivattiin teemojen alle soveltuvia havaintoja, jotka kerättiin Excel-tiedostoon.

Kysymykset laadittiin pohjautuen neljään eri teemaan siten, että keskustelu eteni loogisesti alusta loppuun. Teeman 1 tavoitteena oli selvittää, mitä vaikuttavuus ylipäänsä tarkoittaa, teeman 2 tavoitteena oli kartoittaa, mitä tietoa organisaatiossa kerätään, teeman 3 tavoitteena oli selvittää, miten organisaatiossa asetetaan tavoitteet vaikuttavuudelle ja viimeisen teeman avulla pyrittiin kartoittamaan mahdollisia haasteita.

Kysymykset laadittiin mahdollisimman selkeiksi ja avoimiksi. Kysymysten relevanttius tutkimuskysymysten kannalta varmistettiin. Jokaiselle haastateltavalle esitettiin kysymykset samassa järjestyksessä. Taulukossa 2 on esitelty haastattelun teemat ja haastattelukysymykset jaoteltuina teemoittain.

Taulukko 2. Haastattelukysymykset teemoittain.

Teema	Haastattelukysymykset
<b>Teema 1: Vaikuttavuus käsitteenä ja vaikuttavuuden johtaminen</b>	<p>Mitä mielestäsi hankinnan vaikuttavuus tarkoittaa? Mitä eri ulottuvuuksia ajattelisit hankintojen vaikuttavuudella olevan? Miksi hankintojen vaikuttavuus on mielestäsi tärkeä aihe? Miksi vaikuttavuutta tavoitellaan teidän organisaatiossanne?</p>
<b>Teema 2: Tietojohtaminen</b>	<p>Jotta voidaan arvioida hankintojen mahdollisia vaikutuksia ja vaikuttavuutta, mitä ennakkotietoa teidän organisaatiossanne kerätään arvioinnin tueksi?</p> <p>Minkälaiseen tietoon mittarin valinta perustuu? Miten on järjestetty vaikuttavuuden seuranta (tavoitteiden saavuttaminen)? Onko organisaatiossa systemaattinen toimintamalli hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden seuraamiseksi ja kuka siitä vastaa? Onko teillä käytössänne hankintakohtaisia mittareita ja/tai hankintakategoriakohtaisia mittareita?</p>
<b>Teema 3: Tavoitteet ja mittarit</b>	<p>Milloin hankinta on vaikuttava? Onko hankinta silloin vaikuttava, kun sillä voidaan katsoa olevan konkreettiset ja selkeästi havaittavat vaikutukset? Voiko hankinnan vaikuttavuus perustua osittain pelkästään asiakaskokemuksen parantamiseen?</p> <p>Miten teidän organisaatiossanne määritellään hankintojen vaikutuksille ja vaikuttavuudelle tavoitteet?</p> <p>Minkälaisilla mittareilla mielestäsi hankintojen vaikuttavuutta voidaan seurata? Minkälaisia mittareita teidän organisaatiossanne tällä hetkellä käytetään hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden mittaamiseen? Onko organisaatiossanne suunnitteilla hankintojen kehittämistoimenpiteitä, joilla pyritään tehostamaan vaikutus- ja vaikuttavuustavoitteiden asettamista ja niiden seuranta? Jos kyllä, minkälaisia?</p>

<p><b>Teema 4: Vaikuttavuuden johtamiseen liittyvät haasteet</b></p>	<p>Mitä haasteita näet hankintojen vaikutus- ja vaikuttavuustavoitteiden määrittelyssä ja seurannassa olevan tällä hetkellä? Minkälaista tukea tai dataa tarvitsisit systemaattisempaan tavoiteasetteluun ja seurantaan hankinnoissa?</p> <p>Onko teidän organisaatiossanne tarpeeksi resursseja asian toteuttamiseen?</p> <p>Nykyään monenlaista tietoa ja dataa on saatavilla, mutta kaikki tieto ei ole aina luotettavaa ja joskus tuntuu, että tietoa voi olla liikaakin. Miten erotetaan relevantti tieto turhasta? Miten varmistetaan relevantin tiedon käyttäminen vaikutus- ja vaikuttavuustavoitteiden määrittelyssä ja niiden toteutumisen seurantaan käytettävien mittarien valinnassa?</p>
--	--

Haastattelijan kysymysten muotoilu ja vuorovaikutus haastateltavan kanssa vaikuttavat aineiston laatuun. Tallennettu vuorovaikutus on osa aineistoa, ja sen analysoinnin kannalta on tärkeä noudattaa erityistä huolellisuutta ja analyttistä ajattelua. Jokaisessa haastattelutilanteessa on mukana lisäksi inhimillinen tekijä, eli haastattelun kulkuun vaikuttaa haastateltavan tausta ja kokemukset, joilla voi olla vaikutusta tuloksiin. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Haastattelut toteutettiin Teams-alustalla marraskuun 2023 ja tammikuun 2024 välisenä ajanjaksona. Haastattelukeskustelut nauhoitettiin ja haastatteluaineiston analyysinmuodostus aloitettiin litteroimalla haastattelunauhoitukset. Haastattelumateriaali litteroitiin sanatarkasti säilyttäen haastateltavien puhekielen, näkemykset ja mielipiteet.

Haastatteluaineistosta tehtiin teemoitteluun perustuva aineisto etsimällä ja alleviivaamalla aineistosta tutkimuskysymyksiin soveltuvia vastauksia sekä toistuvia teemoja. Osittain aineiston havaintoja myös pelkistettiin. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa laadullisen tutkimuksen prosessia, jossa tutkija tiivistää ja yksinkertaistaa kerättyä aineistoa. Tavoitteena on löytää ydinmerkitykset ja keskeiset teemat, jotka kuvaavat tutkimusilmiötä mahdollisimman tarkasti ja syvällisesti. Havaintojen pelkistäminen on tärkeä vaihe analyysiprosessissa, joka auttaa tutkijaa rakentamaan selkeän ja ymmärrettävän kuvan tutkimuskohteesta. (Alasuutari 2011.)

Haastattelututkimuksessa haastattelijalla on keskeinen rooli haastattelun eteenpäin viemisessä. Tässä tutkimuksessa haastattelijan rooli haluttiin pitää mahdollisimman neutraalina ja objektiivisena, jotta haastateltavan ajatuksia ei ohjattu voimakkaasti mihinkään tiettyyn suuntaan. Haastattelua ohjattiin pehmeästi ja vuorovaikutteisesti, jotta haastateltavalla oli tilaa tuoda omat näkökulmansa esiin.

Haastatteluaineiston luotettavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla, kuinka tarkoituksenmukaisia vastauksia tutkimuskysymyksiin saatiin sekä kuinka hyvin aineiston analyysin pohjalta tehdyt päätelmät vastaavat kirjallisuuteen pohjautuvaa tietoa.

Tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä (2023), jonka tavoitteena on edistää tutkimuskäytäntöjen vastuullisuutta korostamalla luotettavuutta, rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä arvioinnissa. Haastattelututkimukseen kutsutuille henkilölle toimitettiin sähköpostitse tieto tutkimuksen tarkoituksesta, toteutuksesta sekä aineistonkäsittelystä. Ennen jokaista haastattelua tutkimuksen tarkoitus avattiin vielä suullisesti ja pyydettiin Teams-nauhoituslupa. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta korostettiin sähköpostikutsussa. Haastattelukysymykset toimitettiin haastateltaville kahta viikkoa ennen haastattelun ajankohtaa.

Kaikkien haastateltavien anonymiteetti luvattiin säilyttää kuitenkin siten, että lupa organisaation näkymiseen haastateltujen organisaatioiden listassa varmistettiin. Haastateltaville annettiin satunnainen järjestys ja haastateltaviin viitataan tutkimuksessa merkinnällä H1, H2, H3, H4, H5 ja H6. Tutkimustuloksista jätettiin pois tunnistettavat sanat (mm. ”kaupunki”) ja ne korvattiin yleisellä termillä, kuten ”organisaatio”. Yksittäisestä vastauksesta ei ole mahdollista tunnistaa organisaatiota. Haastateltujen henkilöiden tehtävänimikkeitä ei kerrota tarkemmin, mutta jokaisen työtehtävät liittyvät olennaisesti julkisen sektorin hankintoihin.

## 5.2 Tulokset

Haastattelututkimuksen keskeiset tulokset on esitelty taulukon 2 mukaisten teemojen avulla.

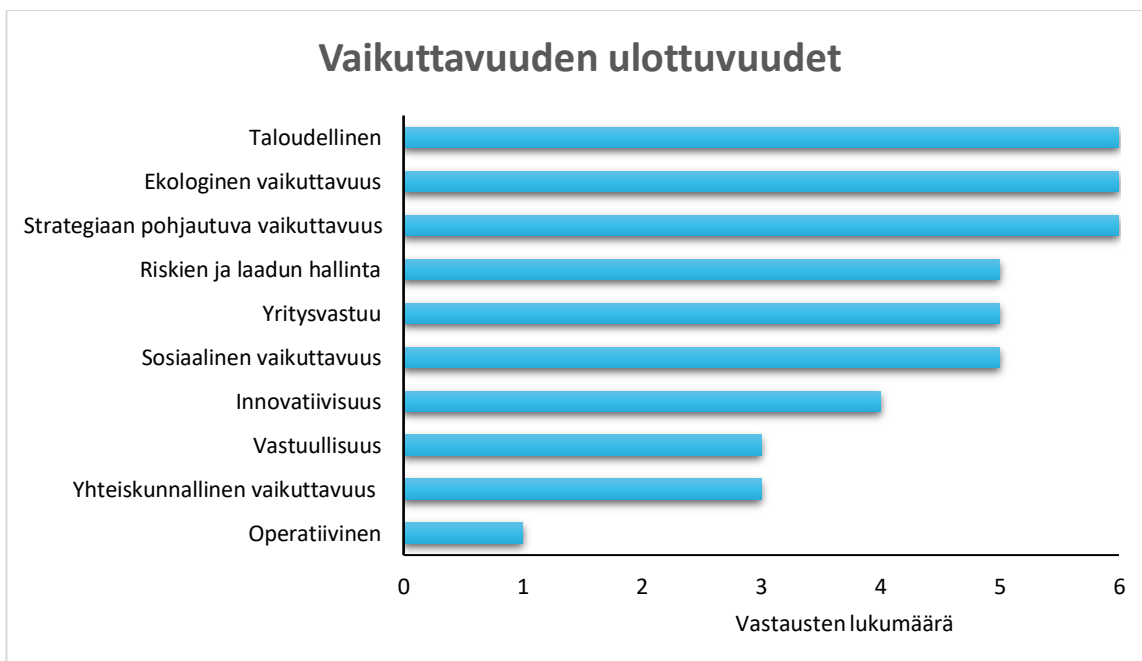
### **Teema 1: Vaikuttavuus käsitteenä ja vaikuttavuuden johtaminen**

Ensimmäiseen teemaan kohdistuvien haastattelukysymysten tavoitteena oli selvittää, mitä tarkoitetaan hankintojen vaikuttavuudella ja miten sitä voidaan johtaa.

*”--mun mielestä julkisella sektorilla vielä vähän on hakusessa tää termi hankintojen näkökulmasta, että mitä tää vaikuttavuus on. Tarkoitan sitä, ettei vielä ole semmoista yhtä yhtenäistä määrittelyä, että mitä se on. Ehkä tää on just sen takia tosi relevantti kysymys.” (H4)*

Yhtenäisesti jokaisesta haastattelusta nousivat esiin määritelmä, joissa viitattiin strategian tavoitteisiin ja erityisesti pitkän aikavälin tavoitteisiin. Haastattelujen pohjalta hankintojen vaikuttavuuden voidaan katsoa tarkoittavan strategiassa linjattua ja pitkällä aikajänteellä syntyvää muutosta, jolla saadaan aikaiseksi tavoiteltuja positiivisia vaikutuksia.

Haastattelututkimuksessa tunnistettuja vaikuttavuuden näkökulmia on esitelty kuviossa 13. Näkökulmat (ts. vaikuttavuuden ulottuvuudet) noudattavat hyvin pitkälti myös teoriaosuudessa käsitellyä. Taloudellinen vaikuttavuus on selkeimmin tunnistettu näkökulma, jonka voida olla päätellä olevan kaikista selkein teema, sillä kustannuksien vertaamiseen on olemassa selkeä yhteismitallinen yksikkö (euro) ja niiden määrää on mahdollista laskea helposti. Kustannuksista mainittiin erityisesti kustannustehokkuus ja säästöohjelmat.



Kuvio 20. Haastattelututkimuksessa tunnistetut vaikuttavuusnäkökulmat.

Ekologisuuden näkökulmiin liittyen tunnistettiin suoraan ympäristöön liittyvät vaikutukset (kuten esim. päästöjen vähentäminen, vähähiilisyys), kestävä kehitys, kiertotalous sekä elinkaaren hallinta. Elinkaaren aikaiset kustannukset nousivat myös esille tässä kohdassa, mutta yksinkertaisuuden vuoksi näitä kustannuksia ei ole erikseen nostettu taloudellisen vaikuttavuuden alle.

Riskien hallinnan eri näkökulmat korostuivat suurimmassa osassa haastatteluista. Riskien hallinnan näkökulmiksi luettiin tavaroiden tai palveluiden laadukkuus ja tasalaatuisuus, turvallisuus, valmius ja varautuminen sekä saatavuuden turvaaminen. Markkinavaikutuksista esiin nousivat elinvoiman ja kilpailukyvyn parantaminen, pienten ja keskisuurten yritysten huomiointi sekä yleisesti kilpailun edistäminen. Markkinavaikutusten yhteydessä nousi esiin keskustelua markkinavuoropuheluista ja yhteistyön kehittamisestä, kuten avoimen viestinnän merkityksestä liiketoimintaverkostolle.

Sosiaalisesta vaikuttavuudesta nostettiin työllistämisehdon käyttäminen ja oikeudenmukaisten työolojen varmistaminen. Vastuullisuus nostettiin erikseen osassa haastatteluista, vaikka toisaalta taas vaikuttavuuden näkökulmat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen ovat itsessään jo vastuullisuuden kulmakiviä.

*”-- näen, että käsitteenä se vaikuttavuus ja vastuullisuus kulkevat rinta rinnan, eikä niitä voi katsoa niin, että katsot vaan vastuullisuutta ja vaikuttavuutta omanaan, vaan pitää katsoa molempia yhdessä.” (H2)*

Strategian mukainen vaikuttavuus nostettiin haastatteluissa jopa tärkeimmäksi näkökulmaksi, Hankintojen strategisen johtamisen nähtiin olevan suorassa suhteessa hankintojen vaikutuksiin ja vaikuttavuuteen.

*”-- jäin miettimään, että jos ajatellaan että hankinta vaikuttaa johonkin, tässä on tosi paljon yhtäläisyyksiä hankintojen strategisen johtamisen käsitteeseen -- Ei se nyt ehkä ihan synonyymi ole, mutta periaatteessa samasta kysymys, että saadaan vaikutuksia organisaatiolle ja silloin tavallaan ne hankinnat ovat vaikuttavimmillaan, kun ne toteuttavat sen organisaation strategisia tavoitteita.” (H3)*

Haastattelussa numero 2 tuotiin esiin myös näkökulma siitä, että hankintastrategiaan päätyvien linjauksien voidaan ajatella tulevan suoraan äänestäjiltä:

*”Vaikuttavuus kytkeytyy organisaation ja meidän toimialan omiin strategisiin tavoitteisiin. Linjaukset tulevat poliittisilta päätöksentekijöiltä, jolloin voidaan ajatella, että ideat strategisten tavoitteiden pohjalle tulevat äänestäjiltä. Kytkeytyy hyvin pitkälle tähän kokonaisuuteen - miten strateginen kehys tällä hetkellä toimii, mitkä ovat keskeiset tavoitteet ja toimenpiteet, joita meidän pitää edistää, niin niitä myös pyritään hankintojen kautta edistämään, ja pyritään sitä kautta kuvaamaan myös hankintojen vaikuttavuutta.” (H2)*

Toisaalta haastatteluissa tuotiin myös esille se, ettei vaikuttavuustavoitteet ole välttämättä ainoastaan suoraan johdettu strategiasta, vaan että ne täydentävät strategiaa osaltaan.

*” mietin sitä alun määritelmää vielä, niin jotenkin tosi paljon tässä on mun mielestä samaa, kuin siinä hankintojen strategisessa johtamisessa, että onko nää loppujen lopuksi jopa hyvin lähellä toisiaan käsitteenä vai täydentääkö nää toisiaan?” (H3)*

Haastatteluissa nousi esiin myös yhteiskunnallisen hyödyn tavoittelemisen hankinnoille asetettujen tavoitteiden kautta.

*”Jos vetää yksinkertaisesti yhteen niin se, että miten pystytään edistämään ylipäätään meidän tätä koko organisaation strategista tavoitepuolta, ja kuinka paljon pystytään sitten tuottamaan hyötyä meidän organisaatiollemme, mutta myös yhteiskunnalle ylipäätään.” (H2)*

Haastatteluista tehtyjen havaintojen pohjalta hankintojen vaikutuksille ja vaikuttavuudelle muodostuivat seuraavat määritelmät:

Hankintojen vaikuttavuudella tarkoitetaan

- 1) hankintastrategiassa linjattua, organisaation hankinnoilla tavoiteltavaa muutosta, joka voidaan todentaa keskipitkän tai pitkän aikavälin päästä,
- 2) muutosta, jonka vaikutukset saadaan kohdistamalla resursseja ja asettamalla tavoitteita hankintojen vastuullisuuteen, kestävyYTEEN, laadukkuuteen tai markkinatilanteeseen.

Hankinnan vaikutuksilla tarkoitetaan

- 1) muutosta, joka voidaan havaita jo yksittäisen hankinnan seurauksena,
- 2) muutosta, joka voi tapahtua suorana tai epäsuorana seurauksena,
- 3) muutosta, joka voi olla ennalta-arvaamatonta tai tapahtua kytköksissä toiseen asiaan.

Haastatteluista tehtyjen havaintojen mukaan vaikutukset syntyvät hankinnan toimenpiteistä ja niihin kohdistetuista panoksista. Nämä konkreettiset muutokset voivat ilmetä yhteiskunnassa,

taloudessa tai ympäristössä. Yksittäisen hankinnan vaikutusten arvioimiseksi ja todentamiseksi voidaan käyttää laskentaa, esim. hiilijalanjälkilaskentaa.

Hankintojen vaikutukset voivat olla suoria tai epäsuoria ja pysyviä tai väliaikaisia. Hankintojen vaikutukset voivat kohdistua esim. yksittäiseen yritykseen tai suureen joukkoon yrityksiä. Joskus hankintojen vaikutukset voivat olla myös ennalta-arvaamattomia tai kielteisiä.

## Teema 2. Tietojohtaminen

Toisen teeman tavoitteena oli selvittää, mitä tietoa tarvitaan ja miten tietoa on kerättävä, jotta hankintojen vaikutuksia ja vaikuttavuutta voidaan johtaa.

Yhteistyön eri muodot nousivat esiin jollain tasolla kaikissa haastatteluissa. Yhteistyöstä saatettiin käyttää eri termejä, kuten esim. vuorovaikutus, yhteistyö tai sidosryhmäyhteistyö. Myös markkinatilanteen selvittämiseen viitattiin yhteistyön kehittämiseen liittyvässä keskustelussa. Markkinavuoropuhelu nähtiin myös mahdollisena keinona erottaa relevantti tieto turhasta:

*”Markkinavuoropuhelu on keskeisessä roolissa, sitä kautta voidaan selvittää, minkälaiset mittarit soveltuisivat hankintaan. Markkinavuoropuhelun avulla voidaan myös erottaa relevantti tieto turhasta.” (H5)*

Yhteistyön ymmärtämisen lisäksi yksilön vaikutukset verkostossa ja organisaation mahdollistajana on tunnistettu. Oppivassa organisaatiossa tietoa siirretään vertikaalisesti ja horisontaalisesti, yksilöltä yhteisölle, yksilöltä eri järjestelmiin jne. Ei riitä, että tietoa saavutetaan yksilötasolla, vaan tietoa tulee myös osata jakaa. Tiedon pimittäminen voi tapahtua tahattomastikin, mikäli yksilö ei ymmärrä tiedon merkitystä organisaation kontekstissa:

*”On aika avainasemassa, että mitä enemmän sä tiedät, niin sitä paremmin sä pystyt myös sitä kaikkea saatavilla olevaa tietoa palastelemaan ja priorisoimaan, ja sitten se data mitä itse tuottaa niin sen pitää olla puhdasta, ettei tieto vääristy sitten missään vaiheessa. -- Ja sitten myös se tiedon siirtyminen, että jos minä nyt tietäisin aivan kaiken, niin sitten mulla on vastuu siitä, että mä kerron mun tietoja eteenpäin, että sitten se ei jää vaan yhden ihmisen omaksi tiedoksi se tiedon leviäminen.” (H6)*

Lyhyenä yhteenvetona haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että organisaatiossa tuotetaan valtava määrä tietoa hankintaprosessin eri vaiheissa, eri muodoissa ja eri lähteistä. Taulukkoon 3 on koottu yhteen haastattelujen pohjalta tehdyt keskeisimmät havainnot.

Taulukko 3. Tarvittava tieto ja sen johtaminen.

Vaihe	Tieto	Johtaminen
<b>Hankintastrategia ja tavoitteet</b>	Ymmärrys organisaation strategisista tavoitteista, hankintayksikön roolista, vastuista ja hankintojen merkityksestä. Tuotantotapa-analyysi.	Analysoidaan organisaation strategiaa ja määritetään, miten hankinnoilla tuetaan näitä tavoitteita. Laaditaan selkeä hankintasuunnitelma, jossa toiminnallistetaan prosessit.
<b>Hankintatoimen nykytila-analyysi</b>	Tieto nykyisistä hankintaprosesseista, resursseista ja käytännöistä. Tieto hankintasopimuksista, toimittajista, ostolaskuista.	Nykytila-analyysin tulkinta, jonka pohjalta tunnistetaan vahvuudet ja kehityskohteet. Tunnistetaan tärkeät yhteistyösuhteet.
<b>Hankintojen vuosisuunnittelu</b>	Tieto hankintayksikön kilpailutuksista ennakkolisesti julki, esim. kilpailutuskalenteri.	Kehitetään hankintojen ennakkollisuutta ja suunnitelmallisuutta. Raportoidaan vuositasolla saavutetut tavoitteet. Palveluntuottajille ennakkolisesti tieto tulevista kilpailutussuunnitelmista.
<b>Loppukäyttäjänäkökulma</b>	Palvelun tai tuotteen sisältö, laatu.	Yhteistyö, ennakkoarviointi/kartoitus, osallistaminen. Parempi kuntalaiskokemus.
<b>Vaikuttavuuden ennakkoarviointi</b>	Tieto hankintojen taloudellisista, ympäristöllisistä, sosiaalisista vaikutuksista, yritysvaikutusten ja innovaatiopotentialin tunnistaminen.	Hankintojen vaikutukset arvioidaan ennen niiden toteuttamista. Tunnistetaan mahdolliset riskit ja hyödyt. Tunnistetaan mahdollinen innovaatiopotentiali.
<b>Markkinapotentiaalinselvittäminen</b>	Tieto markkinoilla toimivista yhteistyökumppaneista, ratkaisuksista ja vaihtoehdoista.	Käydään vuoropuhelua markkinoiden kanssa jo ennen hankinnan toteutusta. Viestitään avoimesti organisaation omasta tarpeesta.
<b>Vaikuttavuustavoitteiden asettaminen</b>	Hankintastrategia, nykytila-analyysi, tahotila, organisaation tarpeet, ennuste organisaation tai palvelukentän muutoksista pitkällä tai keskipitkällä aikavälillä.	Selkeiden tavoitteiden luominen, mittarien valitseminen. Tavoitteiden tulee olla realistiset suhteessa nykytilaan. Tavoitteiden kanssa pelaamisella ei saa keinotekoisesti luoda saavutettuja vaikutuksia.
<b>Mittareiden valinta</b>	Tieto siitä, mitä halutaan mitata ja seurata.	Valitaan mittarit, jotka mittaavat oikeaa asiaa ja heijastavat vaikuttavuutta. Mittarien valinnalla ei saa olla keinotekoisia vaikutusta prosessiin. Standardit, sertifikaatit.
<b>Henkilöstön osaaminen</b>	Tieto osaamisesta ja hiljaisesta tiedosta.	Kouluttaminen, moniammatillinen yhteistyö. Mahdollisten työpajojen järjestäminen.
<b>Vaikutusten tunnistaminen, mittarointi, raportointi.</b>	Tieto hankintojen toteutumisesta ja vaikutuksista. Sopimusseurannan vastuu.	Hankintojen sopimusseuranta. Analysoidaan tuloksia ennalta päätettyjen mittareiden avulla. Mittareita voi säätää

		vielä tarvittaessa. Raportoidaan tuloksista tarvittaessa. Palautteen kerääminen.
--	--	--

### Teema 3: Tavoitteet ja mittarit

Teeman 3 tavoitteena oli selvittää, miten organisaatioissa tavoitteet asetetaan ja miten tavoitteiden saavuttamista mitataan. Alkuun on hyvä organisaatioissa pysähtyä miettimään kokonaisuutta, mitä hankinnoilla tavoitellaan:

*”Hankinnalla voidaan saada muutakin kuin vain pakollinen tai minimitaso. Vaikuttavat hankinnat ovat tällä hetkellä pinnalla eikä mennä aina perinteisellä mallilla, vaan pyritään saamaan uutta aikaiseksi. On myös tarjoajapuolen etu, että hankinnoissa on jotain tavoiteltavaa, ei pelkästään tilaajan etu.” (H5)*

Tavoitteiden asettamisen tärkeys korostui haastattelututkimuksessa. Tavoitetaso on suhteutettava organisaation nykytilaan ja tavoiteasetannassa on tärkeää ottaa huomioon suhteellisuusperiaate.

*”--voitaisiin ylhäältä asettaa tosiaankin kovat kriteerit ja tavoitteet, mikä sitten tarkoittaisi esimerkiksi hankinnoissa sitä, ettei kilpailutukseen tulisi yhtään tarjousta, kun meillä on niin kovat kriteerit -- pitää olla se realiteetti niin kuin mukana.” (H1)*

*”mittaristo on meillä vähän sillä hajallaan, tää on semmoinen tulevaisuuden vahva kehityskohde, meillä on semmoisia vahvoja hyviä yksittäisiä mittareita mitä me seurataan ja mitä strategiata-solla seurataan ja raportoidaan niistä eri puolille -- mutta sitten meillä kokonaisuuden hallinta on edelleen aika hankalaa.” (H2)*

Lähes kaikille haastatelluille organisaatiolle oli selkeää, miten ja mistä tavoitteet asetetaan, mutta tavoitteiden seurannan toteutumisen seurantaan kaivattiin tukea.

*”--tavallaan siihen tavoiteasetantaan on saatavilla aika hyvin tukea, että sitä pystyy myös nykyisillä tiedoilla jo aika hyvin niin kun tukemaan, mutta sitten just siihen mittareiden seurantaan tarvitaan selkeästi vielä enemmän tukea, että miten säästövaikutuksia voi vaikka laskea.” (H6)*

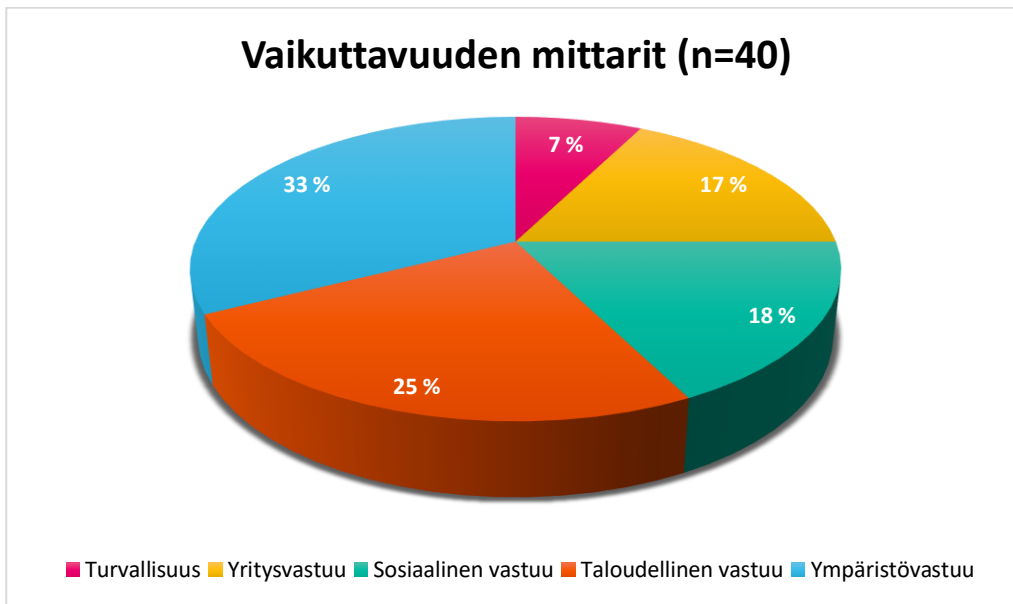
Kaikissa organisaatioissa oli käytössään joitain hankintakohtaisia mittareita. Kuviossa 21 on esitetty mittarien jakautuminen eri mittareihin.



Kuvio 21. Haastatteluiden pohjalta tunnistetut mittarit.

Muulla ulkopuolisella taholla viitattiin esim. valtion asettamiin tai rahoittajan asettamiin mittareihin. Asiakaskohtaisia mittareita on käytössä neljässä organisaatiossa. Projektikohtaisia ja hankintakategoriakohtaisia mittareita tunnistettiin kahdesta organisaatiosta. Lisäksi yhdessä organisaatiossa mainittiin, että kategoriakohtaiset mittarit ovat kehitteillä.

Haastatteluissa tunnistettiin yhteensä 40 eri vaikuttavuuden mittaamisessa käytettävää mittaria, jotka jaoteltiin viiden eri teeman alle: ympäristövastuu (13 kpl), yritysvastuu (7 kpl), sosiaalinen vastuu (7 kpl), taloudellinen vastuu (10 kpl) ja turvallisuus (3 kpl). Kuviossa 22 on esitetty mittareiden jakautuminen kokonaisuudesta.

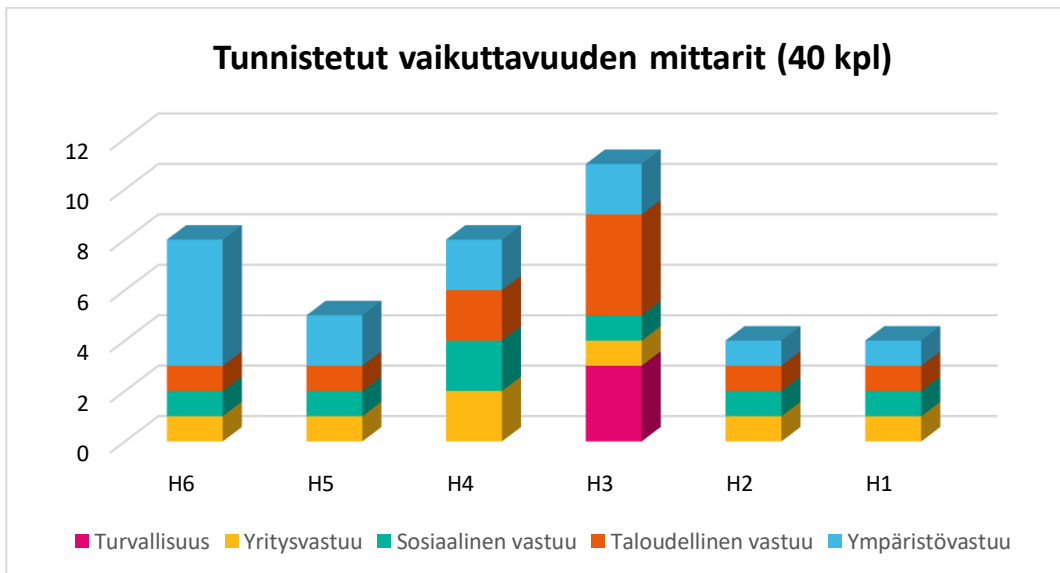


Kuvio 22. Haastatteluissa tunnistetut vaikuttavuuden mittarit.

Tunnistetut mittarit korreloivat hyvin tunnistettujen vaikuttavuuden ulottuvuuksien kanssa.

Jokaisessa haastattelussa nostettiin markkinavuoropuhelun merkitys ja elinvoiman parantaminen esille tavalla tai toisella. Niiden merkitys hankintojen kontekstissa on ymmärretty, mutta silti markkinavuoropuheluita ei vielä osata hyödyntää riittävän ennakoivasti siten, ettei vuoropuhelu liittyisi pelkästään tietyn hankinnan kohteen teknisiin määrittelyihin, vaan kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen palveluntuottajien ja toimittajien kanssa.

Kuviossa 23 on esitetty, kuinka mittarit jakautuivat eri haastateltavien organisaatioiden välillä. Kuvio ei välttämättä kerro täysin realistista kuvaa organisaatioissa käytettävistä mittareista, sillä asiasta kerrottiin ennemminkin esimerkinomaisesti.



Kuvio 23. Tunnistetut vaikuttavuuden mittarit.

Tunnistettuja mittareita olivat mm. tarjoushalukkuus, säästöt, elinvoimaisuuden parantuminen, työllisysehdon käyttäminen, vähähiilisyys, vähäpäästöiset autot. Jo ennestään tunnistettujen ja mahdollisesti käytössä olevien mittareiden lisäksi haastatteluissa nousi yhteensä 28 mittarien kehittämiseen liittyvää toimenpidettä, jotka on havainnollistettu kuviossa 24. Osa tunnistetuista kehittämistoimenpiteistä oli vasta suunnitteluasteella ja osa kokeiluvaiheessa.



Kuvio 24. Mittarien kehittämiseen liittyvät tunnistetut toimenpiteet.

#### Teema 4: Tunnistetut haasteet

Osassa haastatelluista organisaatioista tunnistettiin organisaation rakenteeseen liittyvä haaste, joka vaikeuttaa hankintatoimen strategian toteuttamista. Tällöin organisaatiossa ei välttämättä ymmärretä hankintatoimen strategista merkitystä, vaan sitä pidetään edelleen osittain tukitoimintona, kilpailuttamisen ydintoimintona. Tästä syystä hankintoihin paneutuminen saattaa jäädä organisaatiossa pinnalliseksi eikä siihen varata riittävästi resursseja.

*”Toivoisin, että kehittyisi vielä tää hankinnan rooli ja me päästäisiin sieltä kuopasta, että se hankinta on vaan sitä kilpailuttamista. Se (hankinta) on ihan sidoksissa siihen organisaation toimintoihin - mutta näistä meidän on turha keskenämme jutella, kun me tiedetään hankinnoissa kummatkin nää - mutta nää pitäisi siellä johtoportaassa sitten ymmärtää myös.” (H4)*

Toisaalta organisaatiokulttuurillisen haasteen nähdään kohdistuvan organisaation johdon suhtautumiseen hankintoja kohden, mutta toisaalta toimialojen asiantuntijatkaan eivät välttämättä ymmärrä hankintojen merkittävyyttä. Erityisesti hajautetussa hankintatoimessa on tyypillistä, että asiantuntijat tekevät omien töiden ohessa hankintoja, jolloin niiden tekeminen saatetaan nähdä toissijaisena työtehtävänä.

*”--tää on se ensimmäinen semmoinen selkeä iso haaste meillä tässä meidän puolella, että miten saadaan se meidän ydintoiminta ja substanssi ymmärtämään myös ostojen ja hankinnan merkittävyys ja ne vaikutus- ja vaikuttavuusmahdollisuudet, mitä siellä on ylipäätään olemassa.” (H2)*

*”--alettu ymmärtää, ettei tää nyt ole semmoista tosiaankaan mitään taustalla olevaa puuhastelua, että oikeasti voidaan vaikuttaa olennaisesti siihen, miten koko organisaatio onnistuu tai miten ei onnistu, se on mun mielestä hyvä asia, että sitä on alettu ymmärtää.” (H3)*

Osittain haasteena esitettiin myös resursointi, ymmärtämättömyys ja sopimusaikainen seuranta.

*”-- kun on laatukohtaisia poikkeamia, niin miten käyttäjät saisi ilmoittamaan niistä? Miten sen valitun mittarin käyttäminen saadaan jalkautettua sinne kentälle niin, että saisi ne käyttäjät ymmärtämään paremmin merkityksen?” (H5)*

Aiemmassa luvussa esiin nostetut kehittämistoimenpiteet korreloivat esitettyjen haasteiden kanssa hyvin:

- 1) Sopimusseuranta, sopimusseurannan vastuu
- 2) Mittareiden rakentaminen ja valinta
- 3) Osaaminen
- 4) Liian vähäinen resursointi
- 5) Kompromissien tekeminen
- 6) Saatavilla olevan tiedon heikkous
- 7) Sitoutuminen tavoitteisiin
- 8) Standardoimattomuus, käsitteiden vakiintumattomuus
- 9) Markkinoiden rajoitukset

Kompromissien tekemisellä viitattiin haastatteluissa organisaation tekemään valintaan, kumpaa tavoitellaan; kustannussäästöjä vai laadukkuutta. Nämä nähtiin haastatteluissa olevan ristiriidassa keskenään, jolloin organisaatio joutuu tekemään joskus valinnan siitä, kumpaa tavoitellaan.

*”--pitää olla niin kun kustannustehokas, mutta kuitenkin samalla edistää vastuullisuutta ja valmiutta ja tavallaan tän yhtälön ratkaisemiseksi tarvitaan uudenlaisia tapoja.” (H3)*

Toisaalta osittain ratkaisuksi nähtiin innovatiivisuus ja uusien menettelytapojen löytäminen.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Hankintojen vaikutukset ja vaikuttavuus

Haastattelun pohjalta tehtyjen havaintojen pohjalta on selvää, että termeinä hankintojen vaikutukset ja vaikuttavuus tunnustetaan jo hyvin, vaikka esiin nousivat kysymykset termistön vakiintumattomuudesta. Teoriassa vaikuttavuudelle löytyy useita määritelmiä. Anoschkinin (2019) mukaan mukaan vaikuttavuuden käsite on objektiivinen, eikä sille tai siihen läheisesti liittyville tekijöille ole vielä vakiintuneita määritelmiä (Anoschkin 2019). Myös haastatteluissa korostui tämä huomio ja vaikuttavuudelle kaivataan vakiintunutta määritelmää. Jotta organisaatiossa ymmärretään vaikutusten ja vaikuttavuuden merkittävyys, on käsitteet ensin määriteltävä organisaatiotasolla.

Vaikuttavuudelle on teoriassakin löydettävissä monta eri määritelmää ja riippuu paljon käytetystä lähdeaineistosta tai aiheen käsittelijästä, mikä määritelmä on sopivin. Ei siis ole suoranaisesti ihme, että myös haastateltavat pysähtyivät miettimään vaikuttavuutta tarkemmin.

Määritelmien keskinäiset erot löytyvät ainoastaan vivahde-eroista. Jokaisessa teoriaosuudessaakin käsitellyssä määritelmässä on kuitenkin löydettävissä keskinäiset yhtäläisyydet: vaikuttavuus tarkoittaa aina muutosta johonkin lähtötilanteeseen eli tunnistettuun haasteeseen verrattuna. Muutokselle asetetaan haluttu tavoite, joka voidaan saavuttaa organisaatiota ohjaavien linjauksien avulla. Tavoitteiden asetannassa vaikuttavat aina yhteiskunnassa pinnalla olevat merkittävät asiat, jotka ovat suoraan verrannollisia sen hetkiseen arvomaailmaan ja asenteisiin.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, ettei vaikuttavuusperusteinen hankinta ole suoraviivainen prosessi, jota voidaan tarkastella teoriaosuudessa kuvatun suoran vaikutusketjun (IOOI) mallin avulla, vaan vaikuttavuuden tutkiskelu vaatii poikkitieteellisestä ja läpileikkaavaa ymmärrystä toiminnan välittömistä ja välillisistä syy-seuraus-suhteista. Hankintojen vaikutusketjussa on todellisuudessa moninainen määrä solmukohtia, joihin vaikuttaa useampi muuttuja kuin vain hankintayksikkö ja mahdollinen tarjoaja. Hankintayksiköllä ei ole mahdollista kontrolloida kaikkia ulkoisia tekijöitä. Tästä syystä hankintoihin voidaan vaikuttaa myös ennalta-arvaamattomasti.

## **6.2 Hankintojen vaikuttavuustavoitteiden asetannassa vaadittava tieto ja sen johtaminen**

Jussilan ja Mikkolan (2013) mukaan hankintastrategia antaa työkalut hankintojen pitkäikäiselle strategiselle johtamiselle (Jussila & Mikkola 2013) ja sama kytkös tunnistettiin haastatteluista, joissa keskusteluun nousi hankintojen vaikuttavuuden vahva kytkeytyminen strategiaan tavoitteisiin. On tärkeää huomata, ettei strategia toteudu itsestään, vaan sitä täytyy tarkoituksenmukaisesti toteuttaa. Strategia antaa vain työkalut, joita henkilöstön on osattava käyttää. Strategian tavoitteiden toiminnallistaminen organisaatiossa on siis erittäin merkityksellisessä asemassa, jos hankintojen osalta halutaan saavuttaa vaikuttavuutta. Hankintojen osalta on pitkälti yksittäisten henkilöiden motivaatiosta, asenteesta ja osaamistasostaan kiinni, kuinka vaikutus- ja vaikuttavuustavoitteita sovelletaan käytäntöön tavoittelemaan. Organisaation on huolehdittava tietoresurssien johtamisen lisäksi henkilöstön osaamisen johtamisesta.

Teoriassa tuotiin esille, että ”hyvä tavoite on realistinen ja konkreettinen, tukee organisaation strategiaa ja on aidosti saavutettavissa” (mm. Anoschkin 2019; Doran 1981) ja päätelmä vahvistui haastatteluiden pohjalta. Hankintoihin kohdistuvien vaikuttavuustavoitteiden saavuttamiseen voidaan vaikuttaa asettamalla hankinnalle vähimmäisvaatimuksia ja laatuvaatimuksia, jotka ovat

riittävät turvaamaan palvelun tai tuotteen laadun, mutta eivät tuota myöskään ylilaatua kalliilla hinnalla. Tällöin hankintayksikölle on tärkeää tietää ja tiedostaa, mikä on riittävä taso laadulle. Tämä on mahdollista varmistamalla riittävä sopimuseurannan taso tai tekemällä huolellinen ennakkokartoitus loppukäyttäjän tarpeista.

Teoriassa esitettiin, että tavoite ei saa olla irrallinen tai ristiriidassa muiden tavoitteiden kanssa (Anoschkin 2019, 11). Haastattelujen pohjalta nousi mielenkiintoinen näkökulma, että vaikuttavuustavoitteita ei suoraan johdettaisikaan strategiasta, vaan vaikuttavuustavoitteiden asetanta osiltaan täydentäisi strategiaa. Tämä muuttaa ajatusmallia enemmän vaikuttavuusperusteiseen johtamiseen.

Hankintatoimen roolin muutos organisaation tukitoimesta organisaation strategiseksi funktioksi on kesken ja joissain organisaatioissa voidaan olla jo huomattavasti pidemmällä tässä muutoksessa. Suurin osa haastateltavista koki, että strategiset tavoitteet osataan asettaa hankintayksikölle ja että ne ymmärretään. Organisaatiossa on kuitenkin ymmärrettävä kaikilla organisaatiota-soilla, että hankintojen avulla voidaan saavuttaa merkittäviä muutoksia eikä ainoastaan kapealle organisaation tai markkinoiden segmentille. Jotta hankintoja voidaan johtaa strategisesti, tarvitaan organisaatiossa kulttuurimuutosta ja kulttuurimuutosta varten organisaatiossa on vallittava korkean luottamuksen taso.

Osassa organisaatioista nostettiin esille, että sopimuseuranta on haastavaa, sillä sitä ei välttämättä resursoitu kenellekään. Tässä korostuu juuri ymmärtämättömyys; ei ymmärretä kokonaisvaltaista merkitystä.

Hankintayksiköllä on runsaasti harkintavaltaa siinä, minkälaisia kriteereitä valikoituu käyttöön ja kuten eräässä haastattelussa todettiin, jos hankinnalle asetetaan turhan tiukat kriteerit, tarjouksia ei välttämättä saada ollenkaan. Tällöin hankintayksikölle olisi erittäin tärkeää selvittää, miksi tarjouskilpailu ei ole houkuttanut tarjoajia jättämään tarjouksiaan.

Asiakaslähtöisyys on vaikuttavuusperusteisessa hankintaprosessissa erittäin tärkeä tietojohdamisen väline. Teoriaosuudessa käsiteltiin yhteistyötä ja sen johtamista sekä loppukäyttäjien osallistamista. Hankinnat ovat asiakaspalvelutyötä, jossa korostuu laadun subjektiivinen käsite.

### 6.3 Asetettujen vaikutus- ja vaikuttavuustavoitteiden mittaaminen

Hankintojen vaikuttavuuden seuraaminen edellyttää mittareiden valintaa ja valinnassa on kiinnitettävä huomioita, että mittarit mittaavat oikeaa asiaa, oikeassa suhteessa ja oikeaan aikaan. Mittareiden valinta on tehtävä ennen prosessin aloitusta ja mittaustulosta on verrattava lähtötasoon. Tästä syystä lähtötaso on jollakin määreellä oltava konkreettisesti mitattavissa. Valitut mittarit voivat kohdistua joko yksittäisiin hankintoihin tai kategorioihin.

Kuten teoriaosuudessa käsiteltiin, hyvä tavoite noudattaa Doranin (1981) kehittämää SMART-periaatetta, joka muodostuu englanninkielisistä sanoista tarkasti määritelty, mitattava, saavutettava, tarkoituksenmukainen ja aikaan sidottua.

On selkeää, että realististen tavoitteiden asettaminen ei ainoastaan auta organisaatiota saavuttamaan strategiassa asetettuja tavoitteita, vaan se saattaa vaikuttaa myös markkinoiden tarjoushalukkuuteen. Hankintayksiköllä on laajalti harkintavaltaa siinä, minkälaisia tavoitteita ja kriteereitä hankittavalle palvelulle tai tavaralle asetetaan. Liian korkeat tai tiukat kriteerit saattavat aiheuttaa sen, etteivät markkinoiden potentiaaliset tarjoajat osallistu tarjouskilpailuun.

Haastattelujen pohjalta tunnistettiin yhteensä 40 eri hankintojen vastuullisuuteen kohdistuvaa mittaria. Tunnistettuja mittareita olivat samoja, joita on löydettävissä teoriasta: kustannussäästöt, laadun parantuminen (asiakaskokemuksen parantuminen), toimitusvarmuuden lisääntyminen, ympäristövaikutukset sekä sosiaaliset vaikutukset. Kovin yksityiskohtaisesti mittareihin ei pureuduttu, vaan niitä käsiteltiin enemmän yleisesti kategoriatasolla ja esimerkin omaisesti. Tästä syystä osa mittareista saattoi jäädä mainitsematta haastattelutilanteessa. Kuitenkaan haastatteluissa ei syvennetty konkreettisella tasolla käsittelemään mittaristoa. Sen lisäksi, että tiedetään mitä mitataan, olisi kiinnostavaa lisäksi selvittää, miten käytännössä mitataan.

Pelkkä mittarien valinta ei ole vielä riittävä tae mittaamisen onnistumisesta. Hankintojen vaikuttavuuden arvioinnissa mittareita on seurattava jatkuvasti tai riittävin seurantajaksoin. Hankintojen vaikuttavuuden arviointi tulisi olla jatkuva prosessi, jonka avulla ymmärretään hankinnoista syntyviä vaikutuksia, sekä kielteisiä että positiivisia. Vaikuttavuuden arviointi auttaa myös organisaatiota ymmärtämään, miten hankinnat vaikuttavat markkinoihin ja yhteiskuntaan. Arvioinnin tulokset ohjaavat päätöksentekoa ja auttavat organisaatiota saavuttamaan strategiset tavoitteensa.

## 6.4 Katsaus tiedolla johtamisen edellytyksiin hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden saavuttamisessa

Hankintayksikön rooli on monipuolinen. Se ei ole pelkästään kustannusten hallintaa, vaan myös strategista kumppanuutta organisaation sisäisten ja ulkoisten toimintojen kanssa. Kuten Anttila ja muut (2013) teoriaosuudessa esittivät, hankinta ei ole pelkästään organisaation passiivinen transaktio ulkoisen sidosryhmän kanssa, vaan pikemminkin organisaation ja palveluntuottajien tai toimittajien muodostama verkosto.

Haastattelututkimuksen ja teorian perusteella tunnistettiin organisaatioiden hankintaprosessiin liittyviä keskeisiä toimenpiteitä, joissa tiedon johtaminen on keskeisessä tai kriittisessä asemassa vaikuttavuusperusteisten hankintojen johtamisen kannalta.

Tietojohtaminen ei ole vain tekninen prosessi, vaan myös organisaation valinta. Kuka saa äänensä kuuluviin? Kenen mielipiteitä otetaan huomioon? Mikä tieto on organisaation päätöksenteon kannalta olennaista? Organisoitu tapa tiedolla johtamiseen on kuin tasapainoinen yhteiskuntasopimus: se vaatii avoimuutta, osallistumista ja oikeudenmukaisuutta.

Organisaation strategiset tavoitteet ohjaavat päätöksentekoa kaikilla tasoilla ja hankintastrategian on oltava linjassa näiden tavoitteiden kanssa. Tämä edellyttää syvällistä ymmärrystä organisaation ydinosaamisesta, markkinoista ja kilpailuympäristöstä. Hankintayksikön on tunnettava organisaation strategiset painopisteet ja määriteltävä, miten hankinnoilla voidaan tukea näitä tavoitteita.

Strategia ja hankintastrategia ovat nousseet tässä tutkimuksessa erittäin merkitykselliseen asemaan. Sekä kirjallisuudessa että haastatteluissa nostettiin esille, että hankinnat ovat vaikuttavimmillaan, kun ne toteuttavat organisaation strategiassa määritellyjä tavoitteita. Strategian toiminnallistaminen vaatii organisaatiolta kyvykkyyttä soveltaa periaatteita ja sopeuttaa ne organisaation osaamistasoon soveltuviksi. Strategia jää helposti ainoastaan ylätason ohjelmaksi, jonka ihmiset tietävät olevan olemassa, mutta eivät tiedä sen keskeistä sisältöä.

Hankintojen vaikuttavuus liittyy siihen, miten hankinnat tukevat organisaation strategisia tavoitteita ja vaikuttavat lopputulokseen. Jos vaikuttavuuteen liittyviä tavoitteita ei ole kirjattu strategiaan, vaikuttavuusperusteisten hankintojen johtaminen ei ole systemaattisesta ja saattavat ilmetä

ennemminkin yksittäistapauksina. Myös yksittäisellä hankinnalla voi olla vaikutusta, vaikka suoraanaisesti tällöin ei voisikaan puhua vaikuttavuudesta. Yksittäisellä hankintoja toteuttavalla henkilöllä ei välttämättä ole mahdollisuutta olla mukana luomassa strategiaa, mutta yksittäisellä henkilöllä voi kuitenkin olla suuri vaikutus siinä, kuinka strategiaa saadaan toteutettua käytännössä.

Teknologian tärkeys tiedonsiirron mahdollistajana nousi haastatteluissa esille, mutta yksilöiden välisen yhteistyön, osaamisen ja vuorovaikutuksen merkitys nousivat ehkä jopa keskeisemmiksi. Stenbergin mukaan tietojohdaminen on osaamisen johtamista (Stenberg 2023, 41). Toisaalta taas teoriassa esitettiin, että virastoissa, joissa on hierarkkinen rakenne ja byrokratian taso, tiedon jakaminen on vaikeampaa kuin niissä organisaatioissa, joissa organisaatiossa vallitsee tiimityön kulttuuri. Kuviossa 13 (s. 38) kuvattiin tehokkaan tiedonsiirron edellytykset ja kuviosta tekee kiinnostavan tämän tutkimuksen kannalta osuus, jossa kuvataan, kuinka niissä organisaatioissa, joissa on hyvä johtajuus ja korkea luottamus, on edellytykset yhteistyölle sekä ongelmanratkaisukyvyyn mahdollistavalle kulttuurille. (Hazlett ym. 2008, 64.)

Tutkimuksen haastatteluissa korostuivat yhteistyökulttuuri, yksilötason ja organisaation jatkuva oppiminen sekä tiedon jakamisen tasapaino – käytännössä juuri ne kohdat, joissa ihmisten välinen vuorovaikutuksen vaikuttavuus on suurimmillaan. Tietojohdamisen ei tulisi olla pelkkää tietöpääoman johtamista, vaan jotta hankintojen vaikuttavuutta voidaan onnistuneesti johtaa, tulee aina tietojohdamisen eksaktiin dataan pohjautuvan tiedon lisäksi ottaa huomioon organisaation sosiaalisen tekijät, kuten osaamisen johtaminen, vuorovaikutus, organisaatiokulttuuri.

Virtanen (2015) totesi, että ”verkostoituneessa ja avoimessa yhteiskunnassa tiedon saatavuus ei sinällään ole ongelma, mutta sen käyttö ja analysointi ovat nousseet keskeisiksi haasteiksi” (Virtanen 2015) ja sama päätelmä oli tehtävissä haastatteluista, joissa todettiin, että tietoa löytyy, mutta sen jalostaminen käytettävään muotoon on työläs prosessi. Dataa täytyy arvioitava läpi koko prosessin, ja arviointia tekevät asiantuntijat eli ihmiset. Kyseessä on siis manuaalinen vaihe, jossa korostuvat osaaminen ja ymmärrys käsiteltävästä asiasta. Kahdessa haastattelussa nostettiin keskeiseksi haasteeksi lisäksi pohjadataan heikkous.

Hazlettin ja muiden (2008) mukaan Goh (2002, 2003) on esittänyt, että onnistuneen tiedolla johtamisen edellytyksinä erityisesti julkisessa organisaatiossa ovat luottamus, yhteistyökulttuuri,

jatkuva oppiminen, organisaatorakenne, tekijöiden kyvykkyyksien tunnistaminen, tiedon jakamisen tasapaino ja palkitsemisjärjestelmä. Jos näitä edellä mainittuja edellytyksiä verrataan Wursterin vuonna 2021 tunnistamiin haasteisiin, nämä kaikki voidaan luokitella kuvion 5 (s. 18) mukaisesti sosiaalisiin piirteisiin ("Social Barrier").

Haastateltavilta organisaatioilta kysyttiin erikseen tietojohtamiseen ja vaikuttavuuteen liittyvistä haasteista. Tässä tutkimuksessa tunnistettuja haasteita olivat:

- 1) Sopimusseuranta, sopimusseurannan vastuu
- 2) Mittareiden rakentaminen ja valinta
- 3) Osaaminen
- 4) Liian vähäinen resursointi
- 5) Kompromissien tekeminen
- 6) Saatavilla olevan tiedon heikkous
- 7) Sitoutuminen tavoitteisiin
- 8) Standardoimattomuus, käsitteiden vakiintumattomuus
- 9) Markkinoiden rajoitukset

Merkityksellistä on, että tässä haastattelututkimuksessa esiin nousseet haasteet olivat lähes samoja niiden haasteiden kanssa, jotka Alhola ja Kaljonen tunnistivat vuonna 2017 tekemässään tutkimuksessa kestävästä hankinnoista (kuvio 12, s. 33) sekä Wursterin ja muiden (2021) tekemässä tutkimuksessa autonrenkaiden kierrättämisestä. Alholan ja Kaljosen sekä Wursterin ja muiden tekemissä tutkimuksissa tunnistetut haasteet liittyivät resursointiin, tietoisuuden puutteeseen, taloudellisiin paineisiin, organisaatioon kohdistuneisiin rajoituksiin, standardoimattomuuteen ja markkinakohtaisiin rajoituksiin.

Suurin osa tässä tutkimuksessa tunnistetuista haasteista on luokiteltavissa sosiaalisiin tai organisaatorisiin haasteisiin. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että samat haasteet hidastavat edelleen vaikuttavuusperusteista johtamista kuin aiemmin tehdyissä em. tutkimuksissa. Teoriassa esitettiin, että vaikuttavuuden johtamisen riskinä on, että todellisten ongelmien juurisyiden tunnistamisen sijaan hoidetaankin ainoastaan pinnalla näkyviä vaikutuksia (Anoschkin 2019). Tästä syystä on tunnistettava haasteen lisäksi ongelman ydin. Onnistuneen tiedolla johtamisen edellytykset ovatkin siis organisaation sosiaalisten esteiden tunnistaminen ja niiden juurisyiden löytäminen, ratkaisumallien kehittäminen vuorovaikutuksessa sekä ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa sekä tavoitteiden asettaminen oikealle tasolle.

Esitetyn teorian ja tulosten perusteella luotiin yhteenveto organisaation keskeisistä toimista, jotta hankintojen vaikutuksia ja vaikuttavuutta voidaan saavuttaa:

- 1) tunnistettava tavoitteet ja haasteet/juurisyyt, joiden pohjalta tavoite on asetettu,
- 2) tunnistettava tarvittava tietopääoma sekä kartoitettava kehittämiskohteet,
- 3) tehtävä valinta priorisoinnin suhteen ja mittareiden käytössä,
- 4) määritettävä ne henkilöt, jotka ovat avainasemassa ja varmistettava, että tieto kulkeutuu,
- 5) luotava luottamuksen kulttuuri, joka on myönteinen uuden kokeilemiselle.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa aihe oli yhtä aikaa tuttu ja tuntematon. Käsitteenä hankintojen vaikuttavuus tuntui vieraalta eikä yhteys tietojohdantamiseen ensin auennut. Kuitenkin jo lyhyen aineistosuunnittelun pohjalta oli havaittavissa, että aihe on yhteiskunnallisesti merkittävä ja tietokirjallisuutta löytyi paljon.

Tutkimuksen varsinainen päätavoite oli luoda katsaus siihen, mitkä ovat tiedolla johtamisen edellytykset hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden johtamisessa. Tutkimuskysymyksiä oli kolme, joista ensimmäinen käsitteli hankintojen vaikutuksia ja vaikuttavuutta, toinen tietojohdantamista ja tavoitteiden asettamista ja kolmas tavoitteiden saavuttamisen mittaamista. Haastattelujen pohjalta syntyi vaikuttavuusperusteisten hankintojen menetelmäohje (liite 3), joka auttaa tunnistamaan hankintoihin kohdistuvaa vaikuttavuuspotentiaalia suunnitteluvaiheessa kysyttävien kysymysten avulla.

Opinnäytetyön teoreettisen osuuden pohjana käytettiin monipuolisesti lähteitä, joissa haettiin eri kontekstia. Teoriapohjan rakentaminen oli osittain helppoa ja osittain vaikeaa – haasteeksi muodostui aiheen rajaaminen. Teoriaa lähdettiin muodostamaan erityisesti tietojohdantamisesta, julkisista hankinnoista ja vaikuttavuudesta. Käytettävissä olevaa aineistoa oli lukumäärällisesti todella paljon ja oli vaikeaa valita tätä työtä varten kaikkein relevanteimmat lähteet. Lähdeaineisto kerättiin perinteisestä tietokirjallisuudesta, e-kirjoista, artikkeleista ja muista aiheeseen liittyvistä mielenkiintoisista julkaisuista. Teorialähteiden luotettavuutta arvioitiin teoksen kirjoittajien sekä julkaisuvuoden perusteella. Lähteiksi valittiin lisäksi mielenkiintoisia ulkomaisia artikkeleita, joissa on

tutkittu julkisten hankintojen vaikuttavuutta tai tietojohdamista, ja jotka tukivat tätä tutkimusta hyvin.

Jos mietitään tietojohdamista teemana, tutkimusprosessin aikana nousi esille, että tietojohdaminen kytkeytyy vahvasti aina johonkin toiseen johtamisen teemaan. Tässä työssä tietojohdaminen kytettiin vaikuttavien hankintojen johtamiseen. Hankintojen rooli ja merkitys ovat organisaatioissa muuttuneet edellisten vuosikymmenten aikana, kuten myös tietojohdamisen. Hankinnat liittyvät merkittävästi organisaation eri toimintoihin ja kohtuullisella varmuudella voidaan varmasti sanoa, ettei yksikään organisaatio pärjää tekemättä hankintoja. Siinä missä hankintojen merkitys organisaation tukena ja strategisena funktiona on korostunut, tietojohdamisesta on tullut yhä läpileikkävampi johtamisen muoto. Tietojohdamista tehdään päivittäin, eivätkä ihmiset välttämättä edes ymmärrä johtavansa tietoa.

Tietojohdamista koskevassa teoriaosuudessa mielenkiintoisinta oli tietojohdamisen sosiaalista puolta käsittelevä tieto. Ennen tämän opinnäytetyön tekemistä tietojohdaminen oli näyttäytynyt lähinnä numeroiden ja organisaation tietovarantojen johtamisena, joten sosiaalisen tekijän myötä tietojohdaminen sai uuden perspektiivin.

Tutkimusosuudessa tehtiin haastattelututkimus, johon osallistuivat kuuden eri julkisen sektorin hankintayksikön edustajaa. Haastattelututkimuksessa oli mukana yksi sosiaali-, terveys- ja pelastusalan (jatkossa ”sotepe”) organisaatio. Teemaltaan sotepe-palveluiden järjestäminen eroaa huomattavasti muiden kunnallisten palvelujen järjestämisestä, joten haastattelututkimuksen vertailtavuus ei ole välttämättä kaikessa täysin tasasuhteinen. Sotepe-palvelualueella vaikuttavuusperusteinen johtaminen tuntuu olevan huomattavasti edellä muuta julkista sektoria ja tämä selittyy toiminnan luonteella, jossa keskiössä on ihminen, asiakas.

Haastattelukysymykset oli jaettu neljään eri teemaan, jotka tukivat tutkimuskysymyksiä. Haastattelukysymysten avulla saatiin muodostettua selkeä kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta. Toisaalta kuitenkin kysymykset oli muodostettu siten limittäin, että osa kysymyksistä oli teemoiltaan hieman päällekkäisiä. Tutkimuskysymyksissä ei ollut erikseen kysymystä haasteista, mutta silti niiden tutkimiselle oli omistettu oma teema (teema 4). Jokaisessa prosessissa on omat haasteensa ja

ilman niiden tunnistamista prosessia ei voida kehittää rakentavasti eteenpäin, kuten johtopäätöksistä selvisi.

Toisaalta tutkimus olisi voinut ollut tietyssä mielessä tasaisempi, jos haastatteluihin olisi valittu ainoastaan hyvinvointialueiden hankintaorganisaatioita tai kuntapuolen hankintaorganisaatioita. Teoriaosuuden kartoittamisessa tehtiin valinta, että teoriassa käytetty lähdeaineisto kohdistui lähinnä kuntasektorin yleiseen vaikuttavuuteen, eikä kohdistunut erityisesti terveydenhuollon vaikuttavuuteen.

Muutamaa tutkimuskysymystä, kuten mittareiden valintaan ja käyttämiseen kohdistuneiden kysymysten asettelua olisi kannattanut tarkentaa, jotta kysymyksellä olisi saatu konkreettisia esimerkkejä mittareiden käytöstä.

Käsitteiden standardoimattomuus osoittautui työn haasteeksi, sillä vaikuttavuudelle on useita määritelmiä. Joissain lähteissä vastuullisuudella tarkoitetaan käytännössä vaikuttavuutta ja joissain lähteissä käytetään termiä ”kestävät hankinnat” kuvaamaan vastuullisuuden eri teemoja. Toisaalta myös pelkästään ympäristöön kohdistuvista kriteereistä saatetaan käyttää termiä kestävyys, ekologisuus tai ympäristövastuu. Samat perusperiaatteet kuitenkin toistuvat. Käsitteiden vakiintumattomuus nostettiin myös haastatteluissa esille, joten tähän kaivataan selvästi ratkaisua. Sama ongelma havaittiin myös haastatteluissa, sillä termejä käytettiin hieman ristiin. Tästä huolimattomatta vastausten analysointi ja kategorioiminen onnistuivat hyvin.

Sekä teorian että haastattelujen valossa jäi hieman epäselväksi, minkälaisia konkreettisia mittaus-toimenpiteitä vaikuttavuuden mittaamiseen ylipäänsä käytetään. Mitataanko vaikuttavuuden etenemistä vuosittain, kunnes määritelty aikajänne tulee täyteen, vai mitataanko ainoastaan alkutilanne ja loppuarvioinnin mukainen tilanne? Minkälaisia laskukaavoja mittaamisessa käytetään? Kenen vastuulla seuranta on? Olisiko tekoälyn avulla mahdollista parantaa hankintaorganisaatiossa seurantaa?

Ennakollisuus ja hankintojen vuosisuunnittelun teema ovat tärkeitä seikkoja vaikuttavuusperusteisten hankintojen tekemisessä, mutta tässä opinnäytetyössä niitä on sivuttu vain kevyesti. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että hankintojen oikea-aikaisella vuosisuunnittelulla voi olla huomattava

merkitys strategisten tavoitteiden toiminnallistamisen suhteen, sillä valitettavan usein monimutkaisten ja strategisesti merkittävien hankintakokonaisuuksien tekemiseen on jätetty liian vähän aikaa. Tähän olisi kuitenkin mahdollista vaikuttaa hankintojen vuosikellon avulla, jota noudatetaan sekä hankintaorganisaatiossa että substanssin puolella. Ennakollisuus on tärkeää myös tarjoajien kannalta, jotka voivat systemaattisen vuosisuunnittelun avulla varautua tuleviin kilpailutuksiin paremmin. Tämä voisi olla yksi mielenkiintoinen tutkimusaihe siitä, miten organisaatiot ovat ratkaisseet tai pyrkineet ratkaisemaan tämän ongelman, sillä väitän saman ongelman olevan tunnistettavissa useassa eri hankintaorganisaatiossa.

Hankintastrategiassa saattaa olla määritelty, että hankintatoimen on tunnistettava strategisesti merkittävät hankintakokonaisuudet, ja että vain strategisesti merkittävissä hankinnoissa on tarpeen järjestää markkinavuoropuhelu tai mitata vaikuttavuutta. Strategisesti merkittävä hankinta voidaan kuitenkin helposti ymmärtää kokonaisuudeksi, jonka on oltava monimutkainen ja kallis kokonaisuus, ja jonka avulla voidaan täyttää organisaation kaikki strategiset tavoitteet. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä monesti merkitykselliset asiat voivat olla pieniä, mutta juuri *oikeaan aikaan, oikealla tavalla ja oikeaan tarpeeseen* tehtyjä hankintoja. Tästä syystä jaottelu strategisesti merkittäviin ja muihin hankintoihin ei tunnu itsestäni parhaalta. Jälleen kerran tutkimuksessa päästään siihen tosiasiaan, että hankinta on vaikuttavimmillaan, kun se toteuttaa organisaation strategiaa. Kukaan ei odota, että yhden hankinnan avulla saavutetaan kaikki strategian tavoitteet. Jokaisella hankinnalla on kuitenkin mahdollisuus viedä organisaatiota lähemmäs tavoitteitaan ja pienikin askel voi olla merkityksellinen.

Eräissä haastattelussa keskusteltiin mahdollisuudesta, että vaikuttavuuden tavoitteita ei johdetaisikaan vaan strategiasta, vaan vaikuttavuus täydentäisi omalta osaltaan strategiaa. Tällöin voisi ajatella, ettei strategia muodostuisi nk. ylhäältä alaspäin, vain nimenomaan tavoitteet muodostuisivat käytännön näkökulmasta täydentämään osaltaan ylätasoa linjauksia.

On kuitenkin merkittävää muistaa, että strategista yläpilveä voi olla liikaa. Organisaatiolla on strategiaa, tavoitteita, toimintasuunnitelmia, mutta niin kauan, kun ihmiset tekevät varsinaisen työn, on ihmisiä osattava johtaa ja strategiaa osattava viedä aina ruohonjuuritasolle asti.

Henkilöstön osaamisesta ja oppimisesta on huolehdittava riittävällä tasolla. Jatkuva oppiminen voi kuulostaa trendikkäältä ilmiöltä, mutta pohjimmiltaan se kuvaa oppivan henkilöstön lisäksi oppivaa organisaatiota. Kun työntekijöiden rooli nähdään ydintoiminnan tärkeänä resurssina, joka voi vaikuttaa positiivisesti organisaation menestykseen, syntyy uusi ajattelutapa. Osittain tähänkin on ratkaisuna sosiaalisten esteiden tunnistaminen ja niiden juurisyiden poistaminen, sillä organisaatiokulttuuri on ratkaisevassa asemassa kehityksessä. Asiasta on kuitenkin keskusteltu pitkään ja ongelma tunnistetaan, joten miksi siihen on niin hankalaa vaikuttaa positiivisesti?

Jokaiselle hankintoja tekevä henkilölle lienee selvää, että hankintojen tekemiseen vaaditaan poikihallinnollista yhteistyötä, jossa ovat mukana alan asiantuntijat (substanssiosaajat) sekä hankintoihin perehtyneet osaajat. Yhteistyön johtaminen vaatii taitoa kuunnella ja sanoittaa tarpeita, tulkata välillä erittäinkin teknistä kieltä. Joskus saattaa tulla väärinymmärryksiä, jotka voivat johtaa siihen, ettei hankinnan kohteen määrittely ole onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla.

Vaikuttavuusperusteisissa hankinnoissa tulee myös kehittää yhteistyötä hankinnan kannalta tärkeimpien sidosryhmien kanssa, sekä ulkoisten että sisäisten. Yhteistyöhön lasketaan kaikki osallisuus kyselyt ja markkinavuoropuhelut. Erityisesti niiden hankintojen kanssa, joissa on tunnistettu olevan vaikuttavuuspotentiaalia, hankintayksikön kannattaa viestiä kentälle avoimesti uuden tyyppisen ratkaisun hakemisesta. Miksi edelleen silti tuntuu, että hankintaorganisaatioiden ja tarjoajien välillä on tietynlainen vastakkainasettelun malli? Tästä pitäisi päästä eroon ja pyrkiä rakentamaan kumppanuuteen.

Hankinnan kohteen määrittelyssä olisi myös tärkeää antaa puheenvuoro ja kuunnella heitä, joille palvelu tai tavara on suunnattu. Yksinkertaisimmillaan tämä voidaan toteuttaa osallistavana kyselynä, joka ei vaadi paljoa resursseja, mutta vaatii ennakkollisuutta. Esiin herääkin kysymys osallistamisesta, tehdäänkö hankintayksikössä hätäisiä päätelmiä hankinnan kohteen sisällöstä pohjautuen vain omiin preferensseihin, vai pysähdytäänkö todella kuuntelemaan niitä, jotka hankinnan kohdetta tulevat todellisuudessa hyödyntämään? Saavatko kohteen määrittelyssä äänensä kuuluviin vain ne, jotka pitävät eniten ääntä?

Aiheen rajausta oli haastavaa, sillä tietoa oli todella huomattava määrä ja osa mielenkiintoisista aiheista, kuten vaikuttavuusperusteiset investoinnit on jätetty tutkimuksesta ulos, sillä niiden ei katsottu tuovan kuitenkaan lisäarvoa tutkimukselle.

### **Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus**

Opinnäytetyön eettisyyttä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista; tutkimuksen lopputulosten luotettavuudesta, tutkimusmenetelmän valinnasta ja sopivuudesta tutkimuskohteeseen sekä valitun tutkimusmenetelmän luotettavuudesta. (Designing and Conducting Case Studies n.d.)

Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta ja laatua voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti viittaa tulosten pysyvyyteen eli siihen, kuinka luotettavasti tutkimus antaa samat tulokset uusintatutkimuksissa. Jos mittausmenetelmä on reliabeli, se tuottaa johdonmukaisia tuloksia ajan ja eri tilanteiden yli. Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata: tutkimus kohdistuu oikeisiin asioihin ja että sen tulokset ovat merkityksellisiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisällöllinen validiteetti tarkoittaa, että tutkimus mittaa juuri niitä ilmiöitä tai käsitteitä, joita sen on tarkoitus mitata. Ulkoisen validiteetin osalta kiinnitetään huomiota siihen, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset yleistyvät muille tilanteille ja väestöille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen sisällöllinen validiteetti on onnistunut. Tutkimuskysymykset tuottivat merkittävää tietoa tutkittavasta aiheesta ja tältä osin tutkimuksella saavutettiin sille asetetut tavoitteet. Ulkoisen validiteetin osalta tapaustutkimukselle tyypillisesti tutkimuksen tuloksia ei ole suoraan yleistettävissä suureen joukkoon, mutta saadut tulokset toisaalta tukivat aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Tutkimuksen tulokset voivat olla merkittäviä yhteiskunnallisesti, mikäli jokin toinen julkisen sektorin organisaatio on kiinnostunut kehittämään hankintojen vaikuttavuusperusteista johtamistaan.

Tämän tutkimuksen reliabiliteetin suhteen on kuitenkin pohdittava, onko tutkimus toistettavissa johdonmukaisesti ajan ja eri tilanteiden yli. Tutkimuksen sisältöön ja haastatteluista tehtyihin havaintoihin vaikuttavat keskeisesti haastateltavat organisaatiot, niiden maturiteetti sekä

tapaustutkimukselle tyypillisesti aika ja paikka. Organisaation strategiset tavoitteet uusiutuvat tyypillisesti säännöllisin väliajoin ja tavoitteiden asetantaan vaikuttavat pinnalla olevat ilmiöt sekä organisaation tärkeäksi painottamat asiat. Tällöin myös organisaatioissa tunnistetut ja painotettavat tavoitteet saattavat vaihdella. Esimerkkinä voidaan ajatella taloudellista kantokykyä, joka on tutkimuksen tekohetkellä yhteiskunnallisesti esillä ja monissa organisaatioissa on ilmoitettu talouteen kohdistuvista sopeuttamistoimista. Tästä syystä voidaan ajatella myös julkisiin hankintoihin kohdistuvan paineen kasvavan entisestään tulevaisuudessa. Lisäksi hankintojen strateginen kehittyminen on ollut viimeisten vuosien ajan vauhdikasta, jolloin myös mittausmenetelmät ja painopisteet saattavat kehittyä alkuperäisestä asetelmasta. Tutkimus on kuitenkin siltä osin luotettava, kun se liitetään osaksi tämänhetkistä julkisten hankintojen johtamisen tasoa. Mikäli tutkimus uusittaisiin, olisi kysymysten tarkastelu ja mahdollinen päivittäminen syytä tehdä ennen tutkimuksen toistamista.

Tutkimuksen luotettavuutta on myös mietittävä sen kannalta, ovatko tutkimuksen luonne, tutkimusaihe ja siihen osallistuneet henkilöt vaikuttaneet tutkimuksen kulkuun. Tutkimuksen tuloksiin ovat väistämättä vaikuttaneet henkilösidonaisuus ja haastateltavien asema. Kaikki haastateltavat toimivat päätoimisesti hankintoihin liittyvissä johtotehtävissä. Tästä syystä voidaan myös olettaa, että haastateltavat tuntevat tutkittavan asian hyvin. Tunnistetut vaikuttavuusteemat tai mittarit olisivat voineet olla erilaisia, mikäli haastateltavat olisivat olleet hankintojen operatiiviselta tasolta tai toimialalta, jossa hankintoja tehdään ns. sivutoimisesti. Tästä aiheesta olisi myös mielenkiintoista tehdä vertailua, sillä osaaminen ja ymmärtäminen olivat tutkimuksessa tunnistettuja juurisyytä siihen, miksi vaikuttavuusperusteisten hankintojen johtaminen on haastavaa.

Myös tutkija voi huomaamattaan muuttaa tutkimuksen suuntaa. Tutkimuksen tekijällä voi olla henkilökohtaisia mielipiteitä, ennakkoluuloja, aiempia kokemuksia ja arvopohjaisia vaikuttimia, joilla saattaa olla vaikutusta tutkimuksen kulkuun. Tutkijan on oltava tietoinen näistä vaikuttimistaan ja pyrittävä minimoimaan niiden vaikutusten tutkimustuloksiin. Tutkijat voivat myös huomauttamattaan muuttaa tutkimuksen suuntaa, mikäli kesken prosessin huomataan, että alkuperäinen tutkimussuunnitelma on riittämätön uusille havainnoille tai löydöksille. Tutkijoiden on oltava joustavia ja valmiita reagoimaan uusiin tietoihin, mutta samalla heidän on oltava tietoisia siitä, miten tämä voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. (Designing and Conducting Case Studies n.d.)  
Tässä tutkimuksessa pyrittiin minimoimaan ohjausvaikuttimet mm. jättämällä tutkimuskysymykset

riittävän avoimiksi, ettei haastateltavan ajatukset ohjaudu mihinkään tiettyyn suuntaan. Haastattelijan mielipiteet pyrittiin pitämään neutraaleina.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan mukaan (2006) nauhoittaminen lisää tulosten luotettavuutta, sillä tallenteiden avulla tutkimustuloksia voidaan analysoida ja tehdä havaintoja koskevaa vertailua myöhemmin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa haastattelut nauhoitettiin Teams-ohjelmalla ja keskustelut litteroitiin niitä muokkaamatta tai niihin mitään lisäämättä.

### **Jatkokehitys**

Organisaation oppiminen ja henkilöstön osaaminen on mielenkiintoinen näkökulma, josta tutkimusta voisi jatkaa erityisesti tunnistettujen haasteiden pohjalta. On mielenkiintoista, että samat haasteet tunnistetaan täysin erilaisissa ja eri mittakaavan tutkimuksissa, joten voidaanko tällöin ajatella haasteiden olevan kansallisella tasolla tunnistettuja? Osa haasteista ei ole ratkottavissa helposti, kuten esimerkiksi organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii optimaaliset edellytykset muutokselle. Jotta muutos voi tapahtua, on organisaation tunnistettava ne tekijät, jotka muutosta hidastavat. Tämä pätee kaikkeen johtamiseen, myös hankintojen vaikuttavuuden johtamiseen.

Olisi lisäksi mielenkiintoista toistaa tutkimus viiden vuoden kuluttua ja tehdä vertailevaa havainnointia, onko hankintojen vaikuttavuusperusteinen johtaminen kehittynyt lähtötasosta.

Myös analytiikan tuomat hyödyt ja tekoälyn uudet mahdollisuudet on tutkimuksen tekovaiheessa noteerattu, mutta sisältö olisi laajentunut liiaksi aiheen rajauksen ulkopuolelle. Keskittyminen analytiikkaan ja tekoälyn tuomiin mahdollisuuksiin hankintojen vaikuttavuudessa voisi olla kuitenkin mielenkiintoinen näkökulma jatkoa ajatellen. Näkökulmaa voisi tarkentaa pohtimalla, voiko tekoälyn avulla tehostaa prosesseja automatisoimalla tiettyjä manuaalisia vaiheita tai voisiko tekoäly luoda dataa hankinnoista ja sopimuksista ja varmistaa samalla tietojen relevanttiuden.

Myös tätä tutkimusta olisi kiinnostavaa jatkaa pureutumalla pelkästään haasteisiin, sosiaalisiin esteisiin ja tutkia niihin liittyviä ratkaisuja tarkemmin, laajemmalla otoksella.

## Lähteet

- Aaltonen, R. (1989): Henkilöstökoulutuksen taloudellinen vaikuttavuus. *Aikuiskasvatus*, 9(4), 161–166. Noudettu osoitteesta: <https://doi.org/10.33336/aik.96642>, viitattu 18.3.2024.
- Ahola, N. & Tolonen, E. (2021): The winning recipe for a circular economy, *Sitra Studies* 182. Noudettu osoitteesta: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/03/the-winning-recipe-for-a-circular-economy.pdf>, viitattu: 2.4.2024.
- Alasuutari, P. (2011): *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Alhola, K., Ryding, S., Salmenperä, H. & Busch, N. (2019): *Exploiting the Potential of Public Procurement Opportunities for Circular Economy*.
- Alhola, K. & Kaljonen, M. (2017): *Kestävät julkiset hankinnat – nykytila ja kehittämissuhteita*. Noudettu osoitteesta: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/9ad227f4-f4e9-4c9b-bd5d-225623a9d1c5/content>, viitattu 2.4.2024.
- Anoschkin, K. (2019): *Vaikuttavuuden jäljillä – Opas yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseen*, Kaskas Media Oy. Julkaistu osana ”Hyvän Mitta” -hanketta (2016–2019). Noudettu osoitteesta: <https://www.hyvanmitta.fi/wp-content/uploads/2019/12/Hyva%CC%88n-Mitta-Ty%C3%B6kirja-final.pdf>, viitattu 10.10.2023.
- Anttila, J., Jussila, A. & Mikkola, M. (2013): *Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä*. Noudettu osoitteesta: <https://publications.vtt.fi/pdf/technology/2013/T81.pdf>, viitattu 25.3.2024.
- Bouckaert, G. (2015): *Dissemination of scientific knowledge on reforming public administration: some changing mechanisms*. Saatavilla teoksessa Virtanen, Stenvall & Rannisto (2015): *Tiedolla johtaminen*. Noudettu osoitteesta: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen\\_ym\\_Tiedolla\\_johtaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100694/Virtanen_ym_Tiedolla_johtaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 31.3.2024.
- Dahler-Larsen, P. (2004): *Vaikuttavuuden arviointi*. Noudettu osoitteesta: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77071/vaikuttavuuden\\_arv.pdf?sequence=1&isAllisAl=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77071/vaikuttavuuden_arv.pdf?sequence=1&isAllisAl=y).
- Designing and Conducting Case Studies (n.d.): *Writing@CSU Guide*. Noudettu osoitteesta: <https://writing.colostate.edu/guides/guide.cfm?guideid=60>. Viitattu: 29.4.2024.
- Doran, G. T. (1981): *There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives*. Noudettu osoitteesta: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>, viitattu 31.3.2024.
- Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T., Ruohoniemi, E. (2017): *Julkiset Hankinnat (3. uudistettu painos)*. Alma Talent, Liettua.
- Haapala, A. (2021): *Kestävää hyvinvointia kehittämässä – vaikutuksista kohti vaikuttavuutta*. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Hankinta-Suomi (2023): Julkisten hankintojen käsikirja. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:60. Noudettu osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165114>, viitattu 9.4.2024.

Hazlett, A., McAdam, R. & Beggs, V. (2008): An exploratory study of knowledge flows: A case study of Public Sector Procurement. Taylor & Francis. Noudettu osoitteesta: [10.1080/14783360701602205](https://doi.org/10.1080/14783360701602205), viitattu 2.4.2024.

Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. (2018): Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvityksiä 130. Noudettu osoitteesta: <https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>, viitattu 10.10.2023.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008): Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Häyrinen, M. (2024). Vaikuttavuus, mitä se on? Noudettu osoitteesta: <https://hyvio.fi/artikkelit/mita-on-vaikuttavuus/>, viitattu 9.10.2023.

Juutinen, S. (2016): Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

Järvinen, A., Kontkanen, L., Poikela, E., Stachon, K., & Valkama, H. (1995). Työ, asiantuntijuus ja oppiminen: Tutkimuksen uutta paradigmaa etsimässä. *Aikuiskasvatus*, 15(2), 76–84. Noudettu osoitteesta: <https://doi.org/10.33336/aik.92314>

Kahma, N., & Lindqvist, J. (2022): Tutkimustiedon vaikuttavuus yritysten näkökulmasta. *Kulttuurintutkimus*, 39(4), 55–71. Noudettu osoitteesta <https://journal.fi/kulttuurintutkimus/article/view/115606>, viitattu 18.3.2024.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2021): Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>, viitattu 29.3.2024.

Kulju, M. Merisalo, M., Tonteri, A., Röykkä, M., Alahuhta, P., Alhola K., Koivusalo, S., Oksanen, J. & Valovirta, V. (2023): Opas julkisten hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden ennakoarviointiin ja mittaamiseen. Noudettu osoitteesta: [https://www.hankintakeino.fi/sites/default/files/media/file/Opas-julkisten-hankintojen-vaikutusten-ja-vaikuttavuuden-ennakoarviointiin-ja-mittaamiseen\\_muokattava.pdf](https://www.hankintakeino.fi/sites/default/files/media/file/Opas-julkisten-hankintojen-vaikutusten-ja-vaikuttavuuden-ennakoarviointiin-ja-mittaamiseen_muokattava.pdf), viitattu 18.3.2024.

KEINO-osaamiskeskus. N.d. Hankintojen mittaaminen, vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi. Noudettu osoitteesta: <https://www.hankintakeino.fi/fi/kestavat-ja-innovatiiviset-hankinnat/miten-tehda-kestava-ja-innovatiivinen-hankinta/hankintojen>, viitattu 2.4.2024.

KEINO-osaamiskeskus. N.d. Mittaaminen ja vaikutusten arviointi. Noudettu osoitteesta: <https://www.hankintakeino.fi/sites/default/files/media/file/KEINO-%20Mittaaminen%20ja%20vaikutusten%20arviointi%20-%202023.pdf>, viitattu 18.3.2024.

KEINO-osaamiskeskus. N.d. Hankintojen johtamisen mallit. Noudettu osoitteesta: <https://www.hankintakeino.fi/fi/hankintojen-johtaminen-ja-kehittaminen-tietopaketti/hankintojen-johtamisen-mallit>, viitattu 9.4.2024.

Koipijärvi, T., & Kuvaja, S. (2020): *Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali* (2. uudistettu painos). Helsinki: Kauppakamari.

Kuusela, S. (2015): *Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus*. Helsinki: Talentum.

Hiilamo, T., Jääskeläinen, J. & Wilka, R. (2023): *Kilpailu julkisissa hankinnoissa. Kilpailu- ja kuluttajaviraston tutkimusraportteja 2023*. Noudettu osoitteesta, viitattu 3.4.2024.

Laihonen, H., Kork, A.-A., & Sinervo, L.-M. (2023): *Advancing public sector knowledge management: towards an understanding of knowledge formation in public administration*. Noudettu osoitteesta: <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2187719>, viitattu 2.4.2024.

Malmivaara, A. (2023): *Vaikuttavuus sosiaali- ja terveyshuollossa*. Duodecim.

Massingham, P. (2014): *An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources*.

Motiva. N.d. *Kestävät julkiset hankinnat*. Noudettu osoitteesta: [https://www.motiva.fi/julkinen\\_sektori/kestavat\\_julkiset\\_hankinnat](https://www.motiva.fi/julkinen_sektori/kestavat_julkiset_hankinnat), viitattu 8.4.2024.

Nevala, H., Hämeenoja, E. & Lundgren, K. (2018): *Ammattitaidolla kiertotalouteen: Osaamisen kehittämistä tarvitaan kaikilla aloilla ja työuran kaikissa vaiheissa*. Julkaisussa: *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 20 (5), 81–88. Noudettu osoitteesta:

Pohjalainen, M. (2016): *Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa*. Tampere University Press.

Pyykkönen, J., Lipponen, K. ja Björklund L. (2019): *Vaikuttavuusketju*. Julkaistu osana Hyvän Mitta -hanketta.

Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M. & Tehseen, S. (2019): *Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector*. Julkaisussa: *Business process management journal* 2019–09, Vol.25 (5), s. 923-947.

Räkköläinen, M. & Meriläinen, R. (2014): *Koulutuksen vaikuttavuus – mitä se oikein on? Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 16(2), 4–11.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006): KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). Noudettu osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>, viitattu 1.5.2024.

Sorsa, V-P. (2022): Verkostojen vaikuttavuuden arviointi. Noudettu osoitteesta: <https://blogs.helsinki.fi/verkostojohtaminen/2022/12/16/verkostojen-vaikuttavuuden-arviointi/>, viitattu 11.4.2024.

Stenberg, M. (2023): Tietoperusteinen arvonluonti - Tietojohdaminen ja tietopääoman kehittämien.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu painos). Helsinki: Tammi.

Toikka, J. & Paunonen, E. (2021): Procurement loves data. Sievo. Noudettu osoitteesta: [https://fs.hubspotusercontent00.net/hubfs/3445609/Procurement%20Loves%20Data%20\(digital%20version\)-%20Sievo.pdf](https://fs.hubspotusercontent00.net/hubfs/3445609/Procurement%20Loves%20Data%20(digital%20version)-%20Sievo.pdf), viitattu 10.1.2024.

Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P. (2015): Tiedolla johtaminen hallinnossa: Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere University Press.

Walker, Rob, (2004): Getting and analysing of qualitative data. The PREST Training Resources. Commonwealth of Learning. (pdf) Noudettu osoitteesta: <https://oasis.col.org/server/api/core/bitstreams/2824b8df-3af8-44a7-9e51-c79c44d553e4/content>, viitattu 29.3.2024.

Wurster, S., Schulze, R., Simon, R. & Hoyer, S. (2021): A Grounded Theory on Sustainable Circular Public Procurement in Germany: Specific Product Case and Strategies. Noudettu osoitteesta: <https://doi.org/10.3390/su132413525>, viitattu 12.4.2024.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukutsu

”Hei,

suoritan Jyväskylän ammattikorkeakoulussa verkostojohtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja teen opinnäytetyötä liittyen julkisten hankintojen vaikuttavuuteen ja tiedolla johtamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka eri hankintayksiköissä johdetaan vaikuttavuutta hyödyntäen tietopohjaista aineistoa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä keskinäistä vertailua hankintayksiköistä, vaan pikemminkin tutkia parhaita käytänteitä ja luoda mallia hankintojen vaikuttavuuden johtamiseen.

Tutkimusaineisto kerätään kahdenkeskisten haastattelujen avulla, jotka on tarkoitus järjestää loppuvuoden 2023 aikana. Haastattelukysymykset pohjautuvat neljään teemaan:

- 1) Vaikuttavuus käsitteenä
- 2) Tietojohtaminen
- 3) Tavoitteet ja mittarit
- 4) Vaikuttavuuden johtamiseen liittyvät haasteet

Haastattelukysymykset toimitetaan tutustuttavaksi noin kahta viikkoa ennen sovittua ajankohtaa.

Haastatteluun tulee varata aikaa noin 60 minuuttia. Haastattelut voidaan järjestää joko kasvokkain tai Teams-alustalla haastateltavan toiveiden mukaisesti. Haastattelu nauhoitetaan, mikäli nauhoituslupa sille annetaan. Haastattelu voidaan tehdä myös anonyymisti, jolloin haastateltavan nimeä tai hankintayksikköä ei kirjallisessa tuotoksessa mainita. Haastattelun nauhoitus litteroidaan ja littera toimitetaan oikolukuun haastattelun jälkeen. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista.

Haastatteluun osallistuminen antaa arvokasta tietoa liittyen hankintojen vaikuttavuuden johtamiseen ja seurantaan. Ilmoitathan minulle xx.xx.2023 mennessä, mikäli olet kiinnostunut osallistumaan tutkimukseeni. Annan mielelläni lisätietoja aiheeseen liittyen.

Kutsun voi välittää omassa organisaatiossa tarvittaessa eteenpäin.

Ystävällisin terveisin  
Noora Harju-Saarinen  
hankinta-asiantuntija”

## Liite 2. Haastattelukysymykset

1. Mitä mielestäsi hankinnan vaikuttavuus tarkoittaa? Mitä eri ulottuvuuksia ajattelisit hankintojen vaikuttavuudella olevan? Miksi hankintojen vaikuttavuus on mielestäsi tärkeä aihe? Miksi vaikuttavuutta tavoitellaan teidän organisaatiossanne?
2. Milloin hankinta on vaikuttava? Onko hankinta silloin vaikuttava, kun sillä voidaan katsoa olevan konkreettiset ja selkeästi havaittavat vaikutukset? Voiko hankinnan vaikuttavuus perustua osittain pelkästään asiakaskokemuksen parantamiseen?
3. Jotta voidaan arvioida hankintojen mahdollisia vaikutuksia ja vaikuttavuutta, mitä ennakkotietoa teidän organisaatiossanne kerätään arvioinnin tueksi?
4. Miten teidän organisaatiossanne määritellään hankintojen vaikutuksille ja vaikuttavuudelle tavoitteet?
5. Minkälaisilla mittareilla mielestäsi hankintojen vaikuttavuutta voidaan seurata? Minkälaisia mittareita teidän organisaatiossanne tällä hetkellä käytetään hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden mittaamiseen?
6. Minkälaiseen tietoon mittarin valinta perustuu? Miten on järjestetty vaikuttavuuden seuranta (tavoitteiden saavuttaminen)? Onko organisaatiossa systemaattinen toimintamalli hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden seuraamiseksi ja kuka siitä vastaa? Onko teillä käytössänne
  - a. hankintakohtaisia mittareita ja/tai
  - b. hankintakategoriakohtaisia mittareita?
7. Onko organisaatiossanne suunnitteilla hankintojen kehittämistoimenpiteitä, joilla pyritään tehostamaan vaikutus- ja vaikuttavuustavoitteiden asettamista ja niiden seurantaa? Jos kyllä, minkälaisia?
8. Mitä haasteita näet hankintojen vaikutus- ja vaikuttavuustavoitteiden määrittelyssä ja seurannassa olevan tällä hetkellä? Minkälaista tukea tai dataa tarvitsisit systemaattisempaan tavoiteasetteluun ja seurantaan hankinnoissa?
9. Onko teidän organisaatiossanne resursseja tarpeeksi asian toteuttamiseen?
10. Nykyään monenlaista tietoa ja dataa on saatavilla, mutta kaikki tieto ei ole aina luotettavaa ja joskus tuntuu, että tietoa voi olla liikaakin. Miten erotetaan relevantti tieto turhasta? Miten varmistetaan relevantin tiedon käyttäminen vaikutus- ja vaikuttavuustavoitteiden määrittelyssä ja niiden toteutumisen seurantaan käytettävien mittarien valinnassa?

### **Liite 3. Menetelmäohje vaikuttavuusperusteisen hankinnan johtamiseen**

Hankintojen maailmassa kaikki lähtee todellisen tarpeen tunnistamisesta. Seuraavien kysymysten avulla hankintaorganisaation on helpompi tunnistaa ne hankinnat, joilla on vaikutuspotentiaalia.

#### **Hankinnan tavoite ja tarkoitus**

1. Onko hankinta kytköksissä kaupunkistrategiaan/hankintastrategiaan/johonkin muuhun ohjausasiakirjaan? Voidaanko hankinnan avulla toteuttaa yllä mainitun strategisia tavoitteita? Yksittäisen hankinnan ei ole tarkoitus toteuttaa yhtäaikaisesti kaikkia strategian tavoitteita. Tavoitteista valitaan se/ne, jotka soveltuvat kyseiseen hankintaan.
2. Kenelle hankinta tehdään? Onko loppukäyttäjä sisäinen asiakas/kunnan asukas/joku muu, mikä taho? Onko hankinnan suunnittelussa mahdollista huomioida loppukäyttäjän näkökulma tarkemmin? [Järjestä tarvittaessa osallistava kysely kuntalaisille tai loppukäyttäjille.]
3. Mikä on hankinnan tavoite? Miksi hankinta tehdään? Miten hankinta on aiemmin tehty?

#### **Hankinnan innovatiivisuus**

4. Haetaanko hankinnalla jotain muutosta aiempaan verrattuna? Onko muutos helposti määritettävissä ja mitattavissa? Millä aikavälillä muutoksen toivotaan tapahtuvan?
5. Onko hankinta rutiiniomainen vai onko hankinnalla mahdollista tuottaa jotakin uutta, esim. uuden menetelmän tai uuden sisällön avulla? Onko vaihtoehtoisia tapoja/tavaroita?
6. Onko hankintaa mahdollista/tarkoituksenmukaista jakaa osiin?

#### **Tieto suunnittelun tukena**

7. Tunnettaanko markkinatilanne hyvin? Onko hankinnasta mahdollista järjestää markkina-kartoitus/tietopyynnön/markkinavuoropuhelu? Onko hankinnasta mahdollista tehdä yritysvaikutusten arviointia?
8. Mitä tietoa hankintaorganisaatiolla on käytettävissään hankinnan suunnittelussa? Onko mahdollista saada aiemman sopimuskauden ostolaskudataa, palautetta laadukkuudesta, reklamaatioista ym.?
9. Vaaditaanko hankinnan suunnittelussa jotain erityistä osaamista?
10. Onko nykyisen sopimuskumppanin kanssa järjestetty yhteistyöpalavereita säännöllisesti? Jos ei, onko sopimuskumppanilta pyydetty palautetta?

## Hankinnan kohde ja mittarit

11. Mieti tarkkaan, *mitä* haluat mitata, ja mikä on mittaukselle soveltuva yksikkö. Mieti onko olemassa riski, että mittaustulos *vääristyy*?
12. Onko hankinnan kohde *palvelu/tavara/urakka*?
  - Jos palvelu: onko palvelussa mahdollista huomioida esim. sopimuksen aikaista *asiakastyytyväisyyttä/yhteistyön kehittämistä*? Onko palvelun laadulle mahdollista asettaa muuta *mittaria*, esim. *reklamaatioiden määrä*?
  - Jos tavara: onko tavaralle mahdollista huomioida esim. *takuuaikaa/elinkaarikustannuksia/huoltokorjauksia/kierrätysmahdollisuutta*? Onko tavara välttämätöntä ostaa uutena?
  - Jos urakka: onko urakassa mahdollista huomioida esim. *vähäpäästöisyyttä/vähähii-lisyyttä*? Onko urakassa mahdollista ottaa bonus-/sanktiomallia käyttöön?
13. Miten hankinnan kohteelle asetettujen *tavoitteiden saavuttamista mittaroidaan*?

## Seuranta

14. Kenen vastuulla sopimuskauden aikainen *seuranta* on? Kuka sopimusta tosiasiallisesti käyttää?
15. Onko sopimuskuumppanin kanssa järjestetty sopimuskauden aikaisia *yhteistyöpalavereita*?
16. Onko sopimuskauden tavoitteena edistää jotakin kehitys- tai laatuteemaa, kuten esim. *asiakastyytyväisyyttä*?
17. Kerätäänkö sopimuskaudesta palautetta myös *sopimuskuumppanilta ja sidosryhmiltä*? Miten kerätty palaute käsitellään? Kenelle tulokset jaetaan? Miten niitä hyödynnetään?