

Hankintaosaaminen sosiaali- ja terveysalalla

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

LAB-ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen (YAMK)
2024
Matti Kauppinen

Tiivistelmä

Tekijä Matti Kauppinen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2024
	Sivumäärä 39 + 22 liitesivua	
Työn nimi Hankintaosaaminen sosiaali- ja terveysalalla Integratiivinen kirjallisuuskatsaus		
Tutkinto ja koulutusala Fysioterapeutti (YAMK), sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen		
<p>Julkiset hankinnat ovat julkisen sektorin merkittävin kuluerä. Ongelmana julkisissa hankinnoissa on kilpailun puute ja julkisen sektorin tulisi esiintyä houkuttelevana kumppanina tarjoajille. Hankinta-ammattilaisten osaaminen mahdollistaa muun muassa innovatiiviset ja kestävät hankinnat, joiden avulla voidaan parantaa julkisen sektorin taloudellista tilannetta.</p> <p>Tutkimuksessa tutkittiin integratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla, millaista hankintaosaaminen on sosiaali- ja terveysalalla ja kuinka sitä voidaan tukea ja edistää johtamisella. Keskeisimmät hankinta-ammattilaisten osaamisalueet tutkimuksen mukaan olivat dynaaminen-, innovaatio-, lainsäädäntö-, ympäristö-, eettinen-, kestävyys-, lainsäädäntö-, kommunikaatio-, riskienhallinta-, tekninen ja yhteistyöosaaminen. Näiden osaamisen osa-alueiden johtamisessa keskeisiä johtamisen menetelmiä tutkimuksen mukaan olivat strateginen johtaminen, osaamisen johtaminen ja tiedolla johtaminen.</p> <p>Julkisissa hankinnoissa, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, osaamisvaatimukset on otettava huomioon. Osaaminen on tärkeää kilpailun aikaansaamiseksi. Monipuolinen ja kattava hankintaosaaminen auttaa ottamaan sidosryhmien ja loppukäyttäjien tarpeet huomioon ja mahdollistaa hankintaprosessin onnistumisen. Vaikuttavuuden arviointi ja tiedolla johtaminen liittyvät vahvasti toisiinsa ja näiden avulla voidaan arvioida niin yksittäisen hankinta-alan ammattilaisen kuin koko organisaation osaamista ja hankintojen onnistumista.</p>		
Asiasanat julkiset hankinnat, sosiaali- ja terveysala, julkinen sektori, osaaminen, johtaminen		

Abstract

Author Matti Kauppinen	Type of Publication Masters's thesis, UAS	Published 2024
	Number of Pages 39 + 22 appendices	
Title of Publication Procurement competencies in the social and health care Integrative literature review		
Degree, Field of Study Master's degree, Social and health care		
<p>Public procurement is the most important item of expenditure in the public sector. The problem with public procurement is the lack of competition and the public sector should present itself as an attractive partner for bidders. The competencies of procurement professionals enable, among other things, innovative and sustainable procurement that can improve the financial situation of the public sector.</p> <p>The study used an integrative literature review to explore the nature of procurement competences in the social and health sector and how they can be supported and promoted through management. The key competences for procurement professionals identified in the study were dynamic, innovation, legislative, environmental, ethical, sustainability, legislative, communication, risk management, technical and collaborative competences. In managing these competences, the key management methods identified in the study were strategic management, knowledge management and competence management.</p> <p>In public procurement, especially in the social and health care, competence requirements need to be considered. Competence is important for achieving competition. Diverse and comprehensive procurement knowledge helps to consider the needs of stakeholders and end-users and enables the procurement process to be successful. Effectiveness assessment and knowledge management are strongly linked and can be used to assess the competence and procurement success of both the individual procurement professional and the organization.</p>		
Keywords public procurement, social- and healthcare, public sector, competency, management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kirjallisuuskatsauksen lähtökohdat	2
2.1	Hyvinvointialueiden hankintojen periaatteet ja haasteet	2
2.2	Hankintaosaaminen julkisissa hankinnoissa	2
3	Taloudellinen toiminta ja talousjohtaminen.....	3
3.1	Taloudellinen toiminta ja tavoitteet	3
3.2	Talousjohtaminen	3
4	Lainsäädäntö ja strategia ohjaavat hyvinvointialueiden hankintoja.....	5
4.1	Julkisten hankintojen periaatteet.....	5
4.2	Hankintojen kynnsarvot ja ennakoitu kokonaisarvo	5
4.3	Hankintamenettelyt	7
5	Julkisten hankintojen strateginen johtaminen.....	10
5.1	Strategia osana julkisia hankintoja	10
5.2	Strateginen ja tietojohdaminen osana julkisia hankintoja	12
5.3	Julkisten hankintojen osaamisen johtaminen	13
6	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	15
7	Tutkimusmenetelmä	16
7.1	Integratiivinen kirjallisuuskatsaus	16
7.2	Aineiston haku	16
7.3	Tietokantojen valinta	18
7.4	Aineiston laadunarviointi	19
7.5	Aineiston analysointi	20
8	Tulokset.....	23
8.1	Hankintaosaaminen sosiaali- ja terveysalalla.....	23
8.2	Hankintaosaamisen edistäminen johtamisella.....	27
9	Pohdinta	30
9.1	Tulosten analysointi	30
9.2	Luotettavuus ja eettisyys.....	32
9.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	33
9.4	Jatkotutkimusehdotukset	34
	Lähteet.....	35

Liite 1. Tutkimukset

Liite 2. Teema-analyysi

1 Johdanto

Vuoden 2023 alussa aloittaneet 21 hyvinvointialuetta ja Helsingin kaupunki vastaavat sosiaali-, terveys-, ja pelastustoimen järjestämisestä alueillaan. Viime aikoina alueiden taloudellinen tilanne on ollut vahvasti julkisen keskustelun kohteena. Tilinpäätösarvioiden mukaan alueiden yhteenlaskettu alijäämä oli noin 1,35 miljardia euroa. Hyvinvointialueiden talouden tulee olla tasapainossa vuoden 2026 loppuun mennessä ja nyt moni hyvinvointialueista etsii säästökohteita. (Valtiokonttori 2024.) Hyvinvointialueiden ulkopuolisiin ostoihin kuluu noin 40 % alueiden vuotuisista toimintamenoista eli noin 8 miljardia euroa 21,2 miljardin euron rahoituslaskelmalla. Näistä noin 2,5 miljardia euroa hankitaan kilpailuilta markkinoilta, eli hyvinvointialueet vastaavat yli 15 prosentista Suomen kilpailutetuista julkisista hankinnoista. (Tukiainen ym. 2023, 2.)

Julkisissa hankinnoissa niin Suomessa kuin muuallakin, ongelmana on kilpailun puute monella alalla. Kilpailun puutteella on vaikutuksia muun muassa hintaan, koska kilpailulla tarjoajien kesken saadaan aikaan yleensä alennettua hankittavan kohteen hintaa. (Jääskeläinen & Tukiainen 2019, 31.) Tässä iso merkitys on sillä, kuinka hyvin hankintayksikkö saa houkutelua potentiaalisia tarjoajia jättämään tarjouksen, esimerkiksi tarjouspyyntöjen ominaisuuksien perusteella. (Tukiainen ym. 2023, 12.)

Julkisen ja yksityisen sektorin hankinnat eroavat merkittävästi toisistaan. Julkisissa hankinnoissa korostuvat ulkoiset vaatimukset, kuten avoimuus, rehellisyys, vastuullisuus ja esimerkillinen toiminta sekä sisäisiä vaatimuksia, kuten eri sidosryhmien ja poliittisten tavoitteiden palveleminen. Lisäksi julkiset hankinnat perustuvat julkisiin varoihin ja niiden on oltava säännösten mukaisia. (Stek & Shiele 2021, 6.) Yksityisellä sektorilla hankinnoilla pyritään suoritus- ja kilpailukyvyn parantamiseen sekä parempaan taloudelliseen tulokseen (Derwik & Hellström 2017, 200).

Julkisissa hankinnoissa huomiota on kiinnitettävä erityisesti toimittajasuhteisiin julkisten hankintojen houkuttelevuuden lisäämiseksi. Julkisiin hankintoihin kohdistuu lisäksi paineita esiintyä houkuttelevana asiakkaana, jotta markkinoilta saataisiin juuri ne toimijat, joilla on tarkoituksena rakentaa pidempiaikaisia asiakassuhteita. Houkuttelevuutta voidaan lisätä lain sallimissa rajoissa antamalla esimerkiksi riittävästi tietoa tarjouskilpailumahdollisuuksista ja antamalla palautetta toimittajille. (Karttunen ym. 2022, 91, 93.)

2 Kirjallisuuskatsauksen lähtökohdat

2.1 Hyvinvointialueiden hankintojen periaatteet ja haasteet

Hyvinvointialueet astuivat voimaan 1.1.2023, jolloin sosiaali- ja terveystalouden ja pelastustoimen järjestäminen siirtyi niille kunnilta. Uudistus on merkittävä hallinnollinen uudistus, jonka avulla pyritään takaamaan yhdenvertaiset palvelut, kaventamaan terveyseroja ja hillitsemään kustannusten kasvua. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.) Hyvinvointialueiden rahoituksesta vastaa valtiovarainministeriö ja rahoituksen on turvattava riittävien sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestäminen. Hyvinvointialueiden pitkän tähtäimen toiminnan kannalta on tärkeää, että rahoitus on ennakoitavissa ja rahoitusmalli myös kannustaa hyvinvointialueita kustannusten kasvun hallintaan, mikä turvaa julkisen talouden kestävyyttä. (Valtiovarainministeriö a.) Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (29.12.2016/1397, 2 §) määrittelee lain yhdeksi tavoitteeksi julkisten varojen käytön tehostamisen, mikä koskee myös hyvinvointialueita.

Hyvinvointialueiden julkisissa hankinnoissa ongelmana on ollut kilpailun vähyys, mikä saattaa aiheuttaa ongelmia hankintojen taloudelliseen tehokkuuteen. Vuoden 2016 sote-hankintoihin tarjouksia tuli keskimäärin 2,7 kappaletta. Tämä voi selittyä sillä, että mitä enemmän on potentiaalista kilpailua, sitä harvempi jättää tarjouksen ja puolestaan potentiaalista kilpailua esiintyy, jos osallistumisaste on riittävän korkea. Tähän ratkaisuksi on tarjottu aktiivista keskustelua tarjoajien kanssa, jotta mahdollisimman moni on tietoinen tulevasta kilpailusta. (Tukiainen ym. 2023, 1.)

2.2 Hankintaosaaminen julkisissa hankinnoissa

Hankintaosaamisessa keskeisessä asemassa on strateginen johtaminen, jolla tarkoitetaan toimenpidekokonaisuutta, joka luo strategioita ja jotka ovat osa organisaation toimintaa ja päätöksentekoa. Hankintojen osalta tämä pitää sisällään hankintojen suunnittelun ja ohjauksen niin, että sillä edistetään organisaation strategisten tavoitteiden päätöksentekoa. (Pajunen-Muhonen ym. 2023, 15.)

Erityisesti julkisten hankintojen osalta osaamisessa on hyvä kiinnittää huomiota organisaatiokulttuuriin, joka kannustaa kehittymiseen, riittävästä resursseista huolehtimiseen ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen. (Papunen-Muhonen ym. 2023, 22–24.) Osaamisella on iso vaikutus siihen, kuinka organisaatio menestyy ja sen määrittely lähtee organisaation tarpeista ja tavoitteista (Viitala 2021, luku 2.3).

3 Taloudellinen toiminta ja talousjohtaminen

3.1 Taloudellinen toiminta ja tavoitteet

Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden, kuten hyvinvointialueiden, tavoitteet perustuvat yleensä lainsäädäntöön. Niillä on myös taloudellisia tavoitteita, kuten esimerkiksi että menot eivät ylitä määrärahoja ja toiminnalla pystytään kattamaan osa menoista. (Pellinen 2017, 10.) Organisaation käytössä olevilla voimavaroilla, kuten henkilöstön osaamisella, koneilla ja laitteilla ja tiedolla, pyritään toteuttamaan organisaation tavoitteita ja rahavaroilla hankkimaan lisää voimavaroja organisaation käyttöön. Muutoksia voimavaroissa kutsutaan raha- ja reaali prosessiksi. (Pellinen 2017, 9–10.)

Organisaation rahaprosessia voidaan kuvata kassakerrolla, joka kuvaa kassaan ja kassasta maksujen suuruutta ja ajoitusta, kun taas reaali prosessia kuvataan kuinka eri voimavaroja yhdistelemällä, saadaan aikaan tavaroita tai palveluita. Organisaatiolle voidaan asettaa hyödykkeiden tuottamiseen tai talouteen liittyviä tavoitteita. Rahaprosessia pidetään menojen ja tulojen osalta reaali prosessin peilikuvana. Toisin sanoen tuotannontekijämarkkinoilta tullutta reaali virtaa vastaa kassasta maksettu rahavirta ja suoritemarkkinoille suuntautuvaa reaali virtaa organisaation kassaan tullut rahavirta. (Pellinen 2017, 10; Leppiniemi ym. 2024, luku 3.)

Rahaprosessissa on rahavirtoja, joille ei löydy vastinetta reaali prosessin puolella. Nämä rahavirrat kytkeytyvät esimerkiksi rahoitusmarkkinoihin, joiden avulla organisaatio pystyy maksamaan osan tuotannontekijöistä, ennen kuin suoritemarkkinoilta saadaan rahaa suoritteiden myymisestä. (Leppiniemi ym. 2024, luku 3.) Investointeja hyvinvointialueet voivat rahoittaa lainanottovaltuudella, mikäli valtioneuvosto on antanut siihen valmiuden tai investointien suunnitelmaa koskevilla velvoitteilla. Hyvinvointialueiden on laadittava joka vuosi investointisuunnitelma seuraavaa tilikautta seuraavien neljän tilikauden aikana aloitettavista investoinneista ja niiden rahoituksesta. Suunnitelmassa on esitettävä tiedot investointeja vastaavista sopimuksista ja tiedot toimitilojen, kiinteistöjen tai muiden pitkävaikutteisten hyödykkeiden suunnitelluista luovutuksista. (Valtiovarainministeriö c.)

3.2 Talousjohtaminen

Johtamista voidaan pitää toiminnan organisoimisena. Talouden faktoihin keskittyvä laskentatoimi on keskeinen osa johtamista. (Pellinen 2017, 9.) Talousjohtaminen on aikaisemmin ollut tukitoiminto, mutta sen rooli on muuttunut strategisempaan suuntaan ja taloushallinnon henkilöt osallistuvatkin muun muassa organisaation strategiseen johtamiseen. Investointilaskelmat ovat keskeinen osa johdon laskentatoimen raportointijärjestelmää. Investoinnit

ovat euromääräisesti suuria, pitkävaikutteisia hankintoja, joita tarvitaan organisaation toiminnan kehittämiseen. Investointi on osa strategian toteuttamista ja siihen sisältyy selvitys- ja esisuunnitteluvaiheet, investointipäätös, toteutus, käyttöönotto ja seuranta. (Tenhunen 2013, osa 4.)

Julkisyhteisöt, kuten hyvinvointialueet, valtio, kunnat ja kuntayhtymät muodostavat julkisen talouden. Julkisen talouden suunnittelusta ja siihen yhteydessä olevan valtiontalouden kehyspäättökseen valmistelusta vastaa valtiovarainministeriö. Julkisen talouden suunnitelma, joka on hallituksen päätösasiakirja, koostuu esimerkiksi julkisen talouden kokonaisuutta koskevista päätöksistä. Tällä pystytään asettamaan rajoitteita valtion menoille ja tuomaan ennakoitavuutta talouspolitiikkaan. (Valtiovarainministeriö c.)

Hyvinvointialueilla on itsehallinto ja se on valtiosta erillinen julkisoikeudellinen yhteisö. Hyvinvointialueilla ei toistaiseksi ole verotusoikeutta ja valtionrahoituksen lisäksi ne perivät asiakas- ja käyttömaksuja. (Valtiovarainministeriö b.) Valtiovarainministeriön mukaan hyvinvointialueiden talousarviot laaditaan kalenterivuositain ja talousarviovuosi on taloussuunnitelma kauden ensimmäinen vuosi, minkä on oltava tasapainossa tai ylijäämäinen kolmen vuoden ajanjaksolla tai muuten hyvinvointialueen kohdalle voidaan käynnistää arviointimenettely (Valtiovarainministeriö c).

4 Lainsäädäntö ja strategia ohjaavat hyvinvointialueiden hankintoja

4.1 Julkisten hankintojen periaatteet

Julkisina hankintoina pidetään kaikkea sellaista tavara-, palvelu- ja rakennushankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät sekä hankintalainsäädännön mukaiset hankintayksiköt tekevät oman organisaation ulkopuolelta. Julkisten hankintojen tavoitteena on julkisten varojen käytön tehostaminen ja suomalaisten ja eurooppalaisten yritysten kilpailukyvyen parantaminen. Kilpailu julkisista hankinnoista mahdollistaa hankintayksikölle mahdollisimman taloudellisen hankinnan tekemisen. Saaduista tarjouksista voidaan valita joko hinnaltaan halvin tai kokonaistaloudellisesti edullisin, jolloin hinnan lisäksi vertailussa huomioidaan ennalta ilmoitetut vertailuperusteet. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Julkisissa hankinnoissa hankintayksikön on kohdeltava tarjoajia tasapuolisesti, syrjimättömästi, avoimesti ja otettava hankinnoissa suhteellisuuden vaatimukset huomioon. Tasapuolisuudella tarkoitetaan, että tarjouspyynnölle asetetut vaatimukset koskevat kaikkia tarjoajia eikä laita ketään epätasa-arvoiseen asemaan. Syrjimättömyys painottaa kaikkien ehdokkaiden samanlaista kohtelua riippumatta hankintaan liittymättömistä tekijöistä. Tämä tarkoittaa, että hankinnan vaatimukset eivät saa olla esimerkiksi tiettyä maantieteellistä aluetta suosivia. Avoimuus edellyttää, että hankinnan tietoja ei salata, siitä ilmoitetaan julkisesti ja sen tulos ilmoitetaan kilpailuun osallistuneille. Suhteellisuudella tarkoitetaan, että hankinnan vaatimukset ovat oikeassa suhteessa sen päämäärän kanssa, kuten esimerkiksi liian korkeita liikevaihtovaatimuksia kilpailuun osallistuville toimittajille ja annetaan pienille ja keskisuurille yrityksille mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuun. (Laki julkisista hankinnoista 29.12.2016/1397, 3 §; Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2024 a.)

4.2 Hankintojen kynnysarvot ja ennakoitu kokonaisarvo

Hankintojen jaottelu ja kynnysarvot on kuvattu taulukossa 1. Hankintojen kynnysarvot ilman arvonlisäveroa ovat kansallisten hankintojen osalta 60 000 euroa tavara- ja palveluhankinnoissa, 150 000 euroa rakennusurakoissa ja 400 000 euroa hankintalain liitteen E mukaisissa sosiaali- ja terveyspalveluissa. Liitteen E mukaisilla sosiaali- ja terveyspalveluilla tarkoitetaan terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluita ja niihin liittyviä palveluita, sosiaalialaan, koulutukseen, terveydenhuoltoon ja kulttuuriin liittyvät hallintopalvelut, pakolliset sosiaaliturvan palvelut ja sosiaalietuuspalvelut. (Laki julkisista hankinnoista 29.12.2016/1397, 25 §; Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2024 b.)

Hankinnan ennakoitua kokonaisarvoa laskettaessa lähtökohtaisesti on käytettävä suurinta maksettavaa summaa ilman arvonlisäveroa. Ennakoitua kokonaisarvoa laskettaessa on

otettava huomioon muun muassa hankintasopimukseen sisältyvät optio- ja pidennysehdot ja tarjoajille maksettavat palkkiot. Jos hankinta on päätetty toteuttaa osina, on kaikkien osien ennakoitu kokonaisarvo huomioitava hankintasopimuksen ennakoidussa kokonaisarvossa. Osien yhteenlasketun summan ylittäessä kansallisen tai EU-kynnysarvon, on jokaisen osan hankinnassa noudatettava kynnysarvon mukaisia säännöksiä. (Laki julkisista hankinnoista 29.12.2016/1397, 27 §.) Hankintayksikön koostuessa erillisistä toiminnallisista yksiköistä, on huomioonotettava kaikkien yksiköiden hankintojen ennakoitukokonaisarvo, kun ne muodostavat kokonaisuuden. Huomioitavaa kuitenkin on, että hankintaa ei saa pilkkoa osiin hankintalain säännösten kiertämiseksi. (Valtiovarainministeriö 2023, 63, 67.)

Hankinnan ennakoidun kokonaisarvon jäädessä alle kansallisen kynnysarvon, puhutaan pienhankinnoista, joihin ei pääsääntöisesti sovi hankintalakia, mutta niissä on otettava huomioon julkisten hankintojen periaatteet. Hankintayksikkö voi omassa hankintaohjeessa määritellä pienhankintarajan, jonka alittavat hankinnat voidaan tehdä kilpailuttamatta. (Valtiovarainministeriö 2023, 67.)

Hankintojen jaottelu	Kynnysarvo ilman arvonlisäveroa
Pienhankinnat	-
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	Alle 60 000 €
Rakennusurakat	Alle 150 000 €
Muut erityiset hankinnat	Alle 300 000 €
Sote –palvelut	Alle 400 000 €
Käyttöoikeussopimukset	Alle 500 000 €
Kansalliset hankinnat	-
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	60 000 €
Rakennusurakat	150 000 €
Muut erityiset palveluhankinnat (Liitteessä E määritellyt palvelut)	300 000 €
Sosiaali- ja terveystalushankinnat (Liitteessä E määritellyt palvelut)	400 000 €
EU-hankinnat	v. 2024–2025
Tavarat, palvelut, suunnittelukilpailut, keskushallinto	143 000 €
Tavarat, palvelut, suunnittelukilpailut, keskushallinto	221 000 €
Rakennusurakat	5 538 000 €
Käyttöoikeussopimukset	500 000 €

Taulukko 1. Hankintojen jaottelu ja kynnysarvot (mukailtu Valtiovarainministeriö 2023, 62)

4.3 Hankintamenettelyt

Hankintamenettelyn valintaan vaikuttavat hankinnan kohde ja arvo, luonne, kokonaistaloudellinen peruste, käytettävissä oleva aika, markkinoilla olevien toimijoiden lukumäärä ja hankintayksikön asiantuntemus. Julkisissa hankinnoissa ensisijaisia menettelyjä ovat avoin

ja rajoitettu menettely, muita voidaan käyttää, jos niiden edellytykset täyttyvät. (Valtiovarainministeriö 2023, 91–96.)

Avoim menettely on tapa, jossa hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen, johon kaikki halukkaat toimijat voivat jättää tarjouksen. Hankintailmoitus ja tarjouspyyntö on julkaistava samaan aikaan ja julkaistava HILMA –palvelussa, josta kaikki tarjoajat saavat saman tiedon hankinnasta. Toimittaja on valittava saapuneiden tarjousten joukosta. (Laki julkisista hankinnoista 29.12.2016/1397, 32 §; Valtiovarainministeriö 2023, 91.)

Rajoitetussa menettelyssä hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen, johon halukkaat toimittajat voivat osallistua. Näistä toimittajista hankintayksikön valitsevat voivat tehdä tarjouksen. Hankintayksiköllä on myös mahdollisuus hankintailmoituksessa rajata ehdokaiden määrä, joilta se pyytää tarjouksen. Huomioitavaa on, että ehdokkaita on kutsuttava riittävästi, jotta varmistetaan todellinen kilpailu. (Laki julkisista hankinnoista 29.12.2016/1397, 33 §.)

Neuvottelumenettelyn hankintayksikkö voi valita hankinnoissa, joissa hankintayksikön tarpeita ei voi täyttää olemassa olevia ratkaisuja mukauttamatta, joihin kuuluu suunnittelua, jonka riskien tai erityisten syiden vuoksi ei hankintasopimusta voi tehdä ilman neuvottelua tai jos hankinnan kohteen kuvausta ei voida laatia tarkasti. Hankintayksikkö voi valita menettelyn, jos avoimessa tai rajoitetussa menettelyssä on saatu tarjouksia, joita ei voi hyväksyä. Tällöin neuvottelumenettelyyn otetaan kaikki tarjoajat, jotka täyttävät hankintalain 79–92 pykälien mukaiset sovellusvaatimukset. (Laki julkisista hankinnoista 29.12.2016/1397, 34 §.)

Puitejärjestelyssä yksi tai useampi hankintayksikkö tekee sopimuksen yhden tai useamman toimittajan välillä sopimuksen, jonka tarkoituksena on vahvistaa määrätyn ajan kuluessa tehtäviä hankintoja koskevat hinnat, suunnitellut määrät ja muut ehdot. Puitejärjestely voi olla voimassa korkeintaan neljä vuotta, eikä sen ehtoihin saa tehdä oleellisia muutoksia voimassa oloaikana. (Laki julkisista hankinnoista 29.12.2016/1397, 42 §.)

Dynaaminen hankintajärjestelmä on sähköinen hankintamenettely tavanomaisille hankinnoille, joka on kestopnsa ajan avoin kaikille soveltuvuusehdot täyttävälle toimittajille. Dynaamisen hankintajärjestelmän sisällä tehtävät hankinnat on kilpailutettava ja hankintayksikön on pyydettävä toimittajilta tarjous hankintajärjestelmässä tehtävistä erillisistä hankinnoista. (Laki julkisista hankinnoista 29.12.2016/1397, 49 §.)

Suorahankinassa on hankintamenettely, jossa ei julkaista hankintailmoitusta ja jossa hankintayksikkö neuvottelee valitsemiensa toimittajien kanssa. Perusteet suorahankinnalle ovat tarkoin määriteltäviä ja suorahankinta on sallittu esimerkiksi silloin, kun avoimessa tai

rajoitetussa menettelyssä ei ole saatu tarjouksia tai osallistumishakemuksia. Myös hankintayksiköstä riippumattomat syyt, kuten äärimmäinen kiire, teknisestä syystä vain tietty toimija voi toteuttaa hankinnan eikä vaihtoehtoisia ratkaisuja ole tai jos kyse on hankintalain 110§:n mukainen sosiaali- ja terveystalouden suorahankinnan peruste, kuten asiakkaan kannalta merkittävä hoito- tai asiakassuhde ja sen jatkaminen. (Laki julkisista hankinnoista 29.12.2016/1397, 40 §; Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2024 c.)

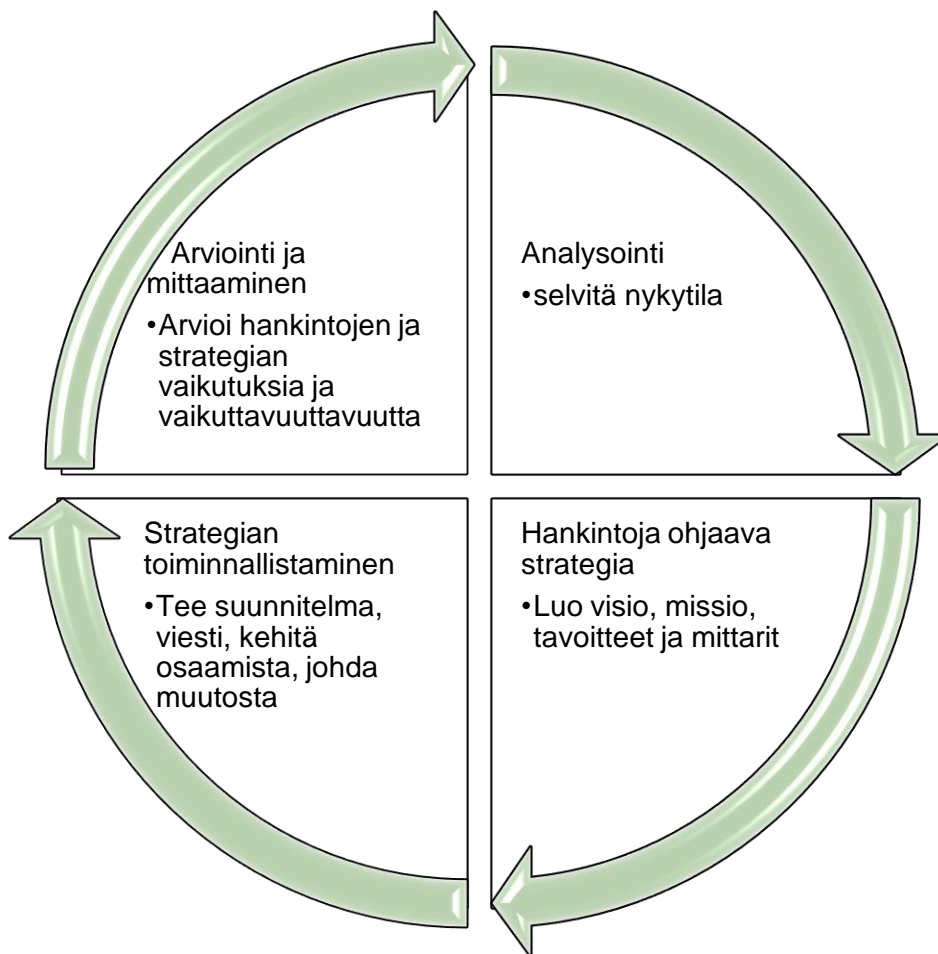
5 Julkisten hankintojen strateginen johtaminen

5.1 Strategia osana julkisia hankintoja

Strategiaa voidaan pitää valintana organisaation tavoitetilasta (mitä, kenelle, miten), menestyksen perustasta (ydinosaaminen) ja toimenpiteinä strategian toteuttamiseksi (Mittro- nen & Raikaslehto 2019, 59). Vuodesta 2023 hyvinvointialueet ovat vastanneet alueen omista julkisista hankinnoista. Lain mukaan hyvinvointialueilla tulee olla strategia, joka ottaa huomioon esimerkiksi asukkaiden hyvinvoinnin edistämisen, palvelujen järjestämisen ja tuottamisen, laeissa säädettyt palvelutavoitteet ja asukkaiden vaikuttamis- ja osallistumis- mahdollisuudet. (Valtiovarainministeriö 2023, 23.)

Organisaatiot voivat laatia oman hankintastrategian, jossa on otettu huomioon kansallinen julkisten hankintojen strategia. Se sisältää kahdeksan strategista tahtotilaa ja konkretisoivia tavoitteita. Kehittämisessä ensisijaisena ovat strateginen johtaminen ja hankintataitojen edistäminen, joita voidaan tukea vaikuttavuuden arvioinnilla ja tietojohdamisella. (Valtiova- rainministeriö 2023,31.) Kansallisen julkisten hankintojen strategia (2020) koostuu kahdek- sasta osa-alueesta, joiden välillä vallitsee keskinäinen riippuvuus. Nämä osa-alueet ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen kestävyys, tietojohdaminen ja vaikuttavuus, strate- ginen johtaminen, hankintataidot, toimivat hankinnat ja innovaatiot.

Kuviossa 1 on kuvattu hankintojen strategiaprosessin keskeisimmät vaiheet. Keskeistä or- ganisaation oman hankintastrategian laatimisessa on hankintojen nykytilan selvittäminen ja siihen liittyvien tietojen ja toimintaympäristön analysointi. Nykytilan selvittämisessä tietoa voidaan kerätä esimerkiksi taloushallinnon ja hankintatoimen järjestelmistä, sisäisillä kyse- lyillä, asiakastyytyvyydellä tai Valtiokonttorin ylläpitämistä Tutki hallintoa- ja Tutki han- kintoja -palveluista. (Valtiovarainministeriö 2023, 39.) Sosiaali- ja terveystieteiden han- kinnassa palvelun loppukäyttäjän kuuleminen ja tarpeen huomioonottaminen on lakisäätei- nen velvollisuus (Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020, 8).



Kuvio 1. Hankintojen strategiaproessin keskeiset vaiheet ja sisältö (mukailtu KEINO 2023, 8)

Taloudellisesti kestävät julkiset hankinnat tukevat julkista taloutta ja sen tasapainoa sekä hankintayksikön kustannustehokkuutta, joka voidaan määritellä määrärahojen ja henkilöstöresurssien mahdollisimman tehokkaaksi käytöksi. Taloudelliseen kestävyysvaikutukseen vaikuttavat myös harmaan talouden torjuminen ja huoltovarmuuden varmistaminen. Sosiaalisen kestävyysvaikutuksen avulla pyritään edistämään yhteiskuntaa ja ihmisiin kohdistuvia vaikutuksia ja hankintojen avulla voidaan työllistää heikommassa työmarkkina-asemassa olevia tahoja. Ekologisesti kestävien julkisten hankintojen avulla pyritään huomioimaan vähähiiliset ratkaisut, joiden avulla hankintojen elinkaaren aikaiset ympäristövaikutukset ovat normaalia pienemmät. (Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020, 10–12.)

Toimivien hankintojen tavoitteena on tuoda hankintayksiköiden ja asiakkaiden käyttöön tarkoituksenmukaiset, toimivat ja laadukkaat palvelut. Tässä korostuu ymmärrys ja osaaminen markkinoiden toiminnasta ja elinvoimaisuuden edistämisestä sekä julkisten hankintojen houkuttelevaksi tekemisestä tarjoajille. Tärkeää on osallistaa palvelun loppukäyttäjät ja

toteuttaa hankinta todellisen tarpeen mukaisesti. Innovaatioiden avulla voidaan parantaa hankintojen laatua ja vaikuttavuutta sekä tukea julkisen talouden kestävyyttä. Isompien haasteiden ratkaisemiseksi hankintaan tuotteita ja palveluita, jotka synnyttävät innovaatioita. Näin tarjotaan mahdollisuus uusille tuotteille ja palveluille, jotka osaltaan parantavat Suomen kilpailukykyä. (Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020, 8–9.)

5.2 Strateginen ja tietojohdaminen osana julkisia hankintoja

Strateginen johtaminen voidaan määritellä toimenpidekokonaisuudeksi, joka luo strategioita, jotka toimivat suuntaviivoina organisaation päätöksenteolle. Strategioiden avulla luodaan konkreettisia toimenpidesuunnitelmia, joiden avulla tavoitteet ovat saavutettavissa. Sillä ohjataan päätöksentekoa ja toimintaa siten, että tavoitteet ja tarpeet ovat saavutettavissa. Hankintojen strategisella johtamisella tarkoitetaan siis kokonaisuutta, joka pitää sisällään hankintojen suunnittelun hallinnan ja ohjauksen, eli niillä edistetään organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Sillä ohjataan hankintojen päätöksentekoa niin, että hankintaprosessit edistävät strategisten tavoitteiden saavuttamista. (Pajunen-Muhonen ym. 2023,15.)

Tietojohdaminen ja vaikuttavuuden arviointi tukevat hankintojen strategista johtamista. (Valtiovarainministeriö 2023, 31). Tietojohdamiselle ei ole olemassa selkeää määritelmää mutta se voidaan määritellä prosesseiksi ja käytänteiksi, joiden avulla tietoa kerätään ja jalostetaan. Tietojohdamisen osa-alueita ovat tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen, joista jälkimmäinen keskittyy tiedon jalostamiseen ja hyödyntämiseen. Jalostetun tiedon avulla voidaan luoda arvoa ja sitä käytetään päätöksenteossa. Tiedon johtamisella tarkoitetaan tiedon luontia ja tietovirtojen hallintaa. (Sitra 2014, 11; Leskelä ym. 2019, 15.) Vaikuttavuus voidaan määritellä tavoitteen ja tuloksen väliseksi yhteydeksi: kun toimenpiteillä saavutetaan asetetut tavoitteet, on toiminta vaikuttavaa. Ongelmana kuitenkin on vaikeus erottaa aikaansaatuja ja muiden tekijöiden aiheuttamaa vaikutusta. (Kettunen 2018, 177–178.)

Kansallisella tasolla julkisten hankintojen kehittämisestä ja tavoitteista on määritelty kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa. Organisaatiot voivat laatia oman hankintastrategian, jossa on otettu huomioon kansallinen julkisten hankintojen strategia. Keskeistä organisaation oman hankintastrategian laatimisessa on hankintojen nykytilan selvittäminen ja siihen liittyvien tietojen ja toimintaympäristön analysointi. Nykytilan selvittämisessä tietoa voidaan kerätä esimerkiksi taloushallinnon ja hankintatoimen järjestelmistä, sisäisillä kyselyillä, asiakastyytyvyydellä tai Valtiokonttorin ylläpitämistä Tutki hallintoa- ja Tutki hankintoja -palveluista. (Valtiovarainministeriö 2023, 39.)

Julkisille hankinnoille ja hankintatoimelle asetettuja tavoitteita pitää pystyä seuraamaan, mittaamaan ja analysoimaan niistä kerättävän tiedon avulla. Tärkeää on tunnistaa tiedolla johtamisen näkökulma yksittäisen hankinnan, hankintayksikköorganisaation ja kansallisen tason tietojohdamisena. Erityisesti julkisissa hankinnoissa toimittaessa verorahoilla hankintayksikön on kyettävä perustelemaan hankinnoille asetetut tavoitteet ja toteutunut toiminta verraten niitä yhteiskunnan arvoihin, taloudelliseen tarkoituksenmukaisuuteen ja oikeaan resurssien käyttöön. (Valtiovarainministeriö 2023, 38–39.)

Hankintojen tiedolla johtaminen korostuu, mitä enemmän hankinnoille asetetaan tavoitteita vaikuttavuuteen liittyen (Valtiovarainministeriö 2023, 38). Vaikuttavuusperusteiseksi hankinnaksi voidaan määritellä hankinta, jossa ostetaan vaikutuksia ja tilaaja määrittelee haluamansa lopputuloksen ja maksu on sidottu todennetusti etukäteen määriteltyihin tuloksiin (Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020, 7). Kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa on julkaistu julkisten hankintojen strategiset vaikuttavuusmittarit. Vaikuttavuuden mittaamisen kokonaismallissa strateginen ja tiedolla johtaminen, hankintataidot ja vaikuttavuus luovat edellytykset kehittää toimivia hankintoja ja innovatiivisuutta yhdessä markkinoiden kanssa. Strategiassa on 8 tahtotilaa ja niille luodut 27 mittaria. Strategian mittaamiseen tarvittavia tieto kerätään eri tietolähteistä, jotka varmistavat strategian vaikuttavuuden ja kokonaisvaltaisen seurannan. (Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020, liite 2.) Vaikuttavuuden mittaamisesta sosiaali- ja terveysalalla tekee haastavaa, se, että investointien ja tulosten mittaamisen välillä on usein viive. Esimerkiksi investoinnit uusiin terveydenhuoltomenetelmiin voivat tapahtua useita vuosia ennen kuin palvelut ovat laajalti saatavissa ja terveysvaikutusten toteutuminen voi kestää vuosia. Niinpä yksittäisten menojen kohdistaminen tiettyihin tuotoksiin on vaikeaa. (Somani 2021, 9.)

5.3 Julkisten hankintojen osaamisen johtaminen

Organisaation menestyminen riippuu siitä, mitä organisaatiossa osataan, kuinka sitä osataan käyttää ja kuinka nopeasti opitaan uutta. Osaamisen määrittely lähtee yrityksen tarpeista ja vaikuttaa työn sujumiseen ja tuloksiin. Työssä tarvittavasta osaamisesta voidaan puhua myös kompetensseina, jotka voidaan jakaa yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kompetensseihin. Yleisiä kompetensseja ovat valmiudet, joita työelämässä tarvitaan jatkuvasti ja tehtävästä riippumatta, kuten esimerkiksi ongelmanratkaisutaitoja. Ammattiin liittyvät kompetenssit liittyvät tiettyyn ammattiin ja ne voidaan nimetä substanssiosaamiseksi. Tehtäväkohtaiset kompetenssit puolestaan liittyvät tiettyyn tehtävänkuvaan. (Viitala 2021 luku 3.6.) Kyvykkyyksillä tarkoitetaan henkilön tai organisaation kykyä toteuttaa annetut tehtävät ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Kyvykkyydet voidaan jaotella henkilökohtaisiin, ammatillisiin ja organisaatiotasoisiin kyvykkyyksiin. Henkilökohtaisia kyvykkyyksiä ovat

taidot, tiedot ja ominaisuudet, esimerkiksi ongelmanratkaisukyky ja vuorovaikutustaidot. Ammatillisia kyvykkyksiä ovat taidot, jotka liittyvät tiettyyn ammattiin. Organisaatiotasoisia kyvykkyksiä ovat puolestaan organisaation taidot, jotka mahdollistavat sen menestymisen. (Pajunen-Muhonen ym. 2023, 21.)

Viitalan (2021, luku 3.6) mukaan organisaation toiminnan kannalta oleellista on oikeiden osaamiskokonaisuuksien ja yhdistelmien muodostuminen. Tässä korostuvat erityisesti rekrytointi, perehdytys, osaamisen kehittäminen ja esihenkilötyö. Tehtävän vaatimusten ja työntekijän osaamisella on vahva yhteys työn mielekkyyteen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin; kun nämä kohtaavat työssä suoriutuminen on vahvalla tasolla.

Osaamisen kehittäminen pitää sisällään kaikki ne menetelmät, joiden avulla organisaatiossa tarvittavaa osaamista kehitetään. Liiketoiminnan perustana olevaa osaamista kuvataan termillä osaamisen johtaminen, joka sisältää strategisten kyvykkyysien hallinnan ja henkilöstön osaamisen kehittämisen. Strategian näkökulmasta organisaation osaaminen, sen käyttö ja kyky oppia uutta vaikuttavat sen menestymisedellytyksiin ja yksittäisen työntekijän kannalta sillä on merkitystä työssä onnistumiselle ja työn mielekkyyden kokemukseksi. (Viitala 2021, luku 3.7.)

Organisaatiossa tarvittava osaaminen vaatii useiden asioiden selvittämistä ja päättämistä. Esimerkiksi on selvitettävä minkälaista osaamista organisaation toiminta edellyttää, mitä osaamista hankitaan ulkoa, minkälaista osaamista organisaatiossa on ja onko se hyödynnetty tehokkaasti, millä keinoilla osaamista hankitaan ja kehitetään ja paljonko osaamisesta ollaan valmiita maksamaan. (Viitala 2021, luku 3.6.)

Pajunen-Muhonen ym. (2023, 19–32) ovat laatineet julkisten hankintojen strategisen johtamisen parhaat käytännöt tutkimalla millaiset organisaatiot ovat hankinnoilla saaneet edistettyä strategisia tavoitteita. Siinä korostuvat organisaation toimintakulttuuri kehittymiseen kannustamisessa, hankintakyvykkyysien vahvistaminen hankintaorganisaatio ja organisaatiotasoisesti, ylimmän johdon sitoutumisen varmistaminen, hankinnan strategista johtamista tukevien mittareiden laadinta ja seuranta sekä asiakas- ja loppukäyttäjän näkökulman huomiointi ja korostaminen. Näillä suosituksilla on hyötyjä esimerkiksi työmotivaatioon, hankintaprosessien tehokkuuteen, asiakkaiden luottamuksen lisääntyminen, onnistuneet hankinnat ja hankintojen tuloksien ja vaikuttavuuden näkyväksi tekeminen.

6 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on selvittää, millaista hankintaosaamista sosiaali- ja terveysalalla on tällä hetkellä, mikä on hankintaosaamisen merkitys ja kuinka sitä voidaan johtamisella tukea.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaista on hankintaosaaminen sosiaali- ja terveysalalla?
2. Miten hankintaosaamista sosiaali- ja terveysalalla voidaan edistää johtamisella?

7 Tutkimusmenetelmä

7.1 Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsausta pidetään monimenetelmällisenä ja analyttisenä tutkimustapana, jossa tutkitaan tehtyjä tutkimuksia. Sen tavoitteena voi esimerkiksi olla käytäntöjen ohjaaminen, olemassa olevan teorian kehittäminen, suositusten luominen, erilaisten menetelmien löytäminen tai uusien tutkimuskysymysten tai teorian rakentaminen tietyn ilmiön ymmärtämiseksi. Kirjallisuuskatsauksen ominaisuuksia ovat kurinalaisuus, läpinäkyvyys, luovuus, laajuus ja yleistettävyyden, jotka tulisi nähdä samanaikaisina ja vastavuoroisina osaluokina. Kirjallisuuskatsaus voi olla tyypiltään itsenäinen, joka sisältää laajan katsauksen kirjallisuudesta ja antaa laajan yleiskuvan tietystä aiheesta, tai upotettu, joka on olennainen osa tutkimusta ja tarjoaa suoran yhteyden lähteiden ja ongelman välille ja sillä on vaikutus tulevien tutkimusten suunnitteluun. (Salonen 2011, 3; Efron & Ravid 2016, 3; Vilka 2023. luku 1.1.2.)

Integratiivista kirjallisuuskatsausta voidaan pitää narratiivisen ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen yhdistävänä katsauksena (Salonen 2011, 8). Integratiivinen kirjallisuuskatsaus on sallivampi kuin systemaattinen ja siihen voidaan sisällyttää niin teoreettisia kuin empiirisiäkin tutkimuksia. Näin tutkittavaa ilmiötä voidaan ymmärtää paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Ero narratiiviseen katsaukseen puolestaan on siinä, että integratiivisen katsaukseen kuuluu kriittinen tarkastelu ja selkeä käsitteellinen taustoitus. (Whitemore & Knafel 2005; Vilka 2023, luku 1.2.2.)

Integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa metodologinen lähestymistapa sisältää viisi vaihetta, jotka ohjaavat ja auttavat katsauksen suunnittelussa ja siinä, että tutkimuskysymys ja aihe on selkeästi määritetty. Ensimmäinen vaihe on ongelman tunnistaminen, joka varmistaa, että tutkimuskysymys ja tarkoitus on selkeästi määritetty. Toinen vaihe on kattava hakustrategia, kolmantena tiedon arviointi, jossa korostuvat tutkimusten laatu ja edustavuus, neljäntenä tiedon analysointi, kuten näyttö, vertailu ja johtopäätökset ja viidennessä vaiheessa yhteenveto, jossa havainnot yhdistetään ja jossa kuvataan kattavasti integraatiota ja käytännön ja tutkimuksen vaikutuksia ja katsauksen rajoituksia. (Hopia ym. 2016, 662–663.)

7.2 Aineiston haku

Integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa voidaan käyttää vertaisarvioitujen tutkimusten lisäksi myös muuta kirjallisuutta, kuten väitöskirjoja, julkisyhteisöjen selvityksiä tai tieteellisten järjestöjen julkaisuja. Aineiston rajaamisessa tulisi pohtia kirjallisuuskatsauksen

tutkimuskysymystä ja asetettuja tavoitteita, sillä nämä toimivat suunnannäyttäjinä hakusanoissa- ja kriteereissä ja koko hakuprosessissa. Integraatiivisessa kirjallisuuskatsauksessa hakuprosessi tehdään jäsennellysti, läpinäkyvästi, tarkasti ja kattavasti. Tämän ideana on, että hakuprosessi on ennalta suunniteltu, perusteltu ja toistettava, eli käytännössä hyvä suunnittelu mahdollistaa kattavan, olennaisen ja puolueettoman aineiston tunnistamisen. Prosessin aikaisilla muistiinpanoilla varmistetaan tulosten toistettavuus. (Vilka 2023, luku 2.1.2.)

Hakuprosessin vaiheita ovat tunnistamis- ja seulontavaihe. Tunnistamisvaiheen tavoitteena on muodostaa hakukriteerit ja löytää kattava aineisto, joka vastaa tutkimuskysymyksiin. Seulontavaiheessa tutkimuksia luetaan tarkemmin niin, että lopuksi jäljellä on sisällytys- ja poissulkukriteereillä rajattu kattava aineisto. Aineiston hakuprosessissa edetään tuoreimmasta aineistosta vanhempaan, sillä kirjallisuuskatsauksen perusajatuksena on luoda pohja uudelle tutkimukselle. (Vilka 2023, luku 2.1.2.)

Oleellinen osa hakusuunnitelmaa on avainsanojen ja fraasien tarkka määrittely ja erilaisten hakutekniikoiden käyttäminen. Avainsanojen lisäksi esimerkiksi Boolean –logiikka, joka on yleinen eri tietokannoissa, auttaa hakuprosessissa. Sen avulla sanojen yhdistäminen auttaa laajentamaan ja kaventamaan hakua sekä vastaamaan tutkimuskysymykseen. Boolean-logiikassa OR-operaattori yhdistää samankaltaisia termejä, AND-operaattori ottaa mukaan molempien hakusanojen tutkimukset ja NOT-operaattori sulkee tutkimuksia hausta pois. (Vilka 2023, luku 2.1.2.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa käytetään hakutekniikkana lumipallotekniikkaa (Snowball sampling). Vilka (2023, luku 2.1.3) määrittelee lumipallotekniikan hakutekniikaksi, joka etsii tunnistettujen tutkimusten viiteluetteloiden kautta merkityksellisten tutkimusten etsimistä tutkimuskohteeksi, eli tämä tekniikka suuntaa hakuprosessia tunnistettujen tutkimusten edeltäviin tutkimuksiin. Tämän avulla hakuja voidaan täydentää ja laajentaa sekä tunnistaa tutkimuksia, joissa käytetään eri avainsanoja.

Kirjallisuuskatsaukseen pyritään löytämään suomen ja englanninkielisiä, vertaisarvioituja tutkimuksia, jotka ovat enintään 10 vuotta vanhoja. Lisäksi tutkimuksen tekstin tulee olla kokonaan saatavissa ja vastata tutkimuskysymykseen.

Mukaanottokriteeri	Poissulkukriteeri
Suomen-/englanninkielinen tutkimus	Muu kieli
Julkaistu vuosina 2014–2024	Julkaistu aiemmin
Vastaa tutkimuskysymykseen	Ei vastaa tutkimuskysymykseen
Koko teksti saatavilla	Vain osa tekstistä saatavilla
Vertaisarvioitu tutkimus	Tutkimus ei ole vertaisarvioitu

Taulukko 2. Mukaanottokriteerit (mukailtu Vilka 2023, luku 2.2.1)

7.3 Tietokantojen valinta

Koehakujen pohjalta kirjallisuuskatsauksen tietokannoiksi valikoituivat Ebsco Acedemic Search elite, Emerald Journals, Elsevier ScienceDirect, PubMed Central ja ProQuest. Alla olevasta taulukosta voidaan todeta, että iso osa löydetyistä tutkimuksista rajautuivat pois jo otsikon tai tiivistelmän perusteella. Syinä tähän olivat muun muassa tutkimuskysymyksiin vastaamatta jättäminen ja aiheen keskittyminen julkisen sektorin sijasta yksityiselle sektorille. Tietokantahakujen perusteella integratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen valittiin 8 artikkelia ja vapaan haun perusteella 7.

Tietokanta	Hakusanat	Kaikki tulokset	Otsikon perusteella	Tiivistelmän perusteella	Koko tekstin perusteella
Ebsco Academic search elite (LAB)	"public procurement" AND "management" AND efficiency or effectiveness or productivity	n=51	n=8	n=1	n=1
Emerald Journals (LAB)	"public procurement" AND "competence" AND "peer-reviewed"	n=211	n=15	n=11	n=1
Elsevier ScienceDirect (LAB)	"public procurement" OR "Procurement" AND "Management"	n=763	n=41	n=22	n=2
PubMed Central (LAB)	"procurement" AND "competence"	n=37	n=5	n=3	n=2
ProQuest	"public procurement" AND "Competence"	n=638	n=34	n=15	n=2
Vapaa haku					n=7

Taulukko 3. Tietokannat

7.4 Aineiston laadunarviointi

Kirjallisuuskatsauksen aineiston laatua arvioitaessa on keskeistä, kuinka hyvin arvioitava tutkimus on toteutettu ja kuinka hyvin se vastaa kirjallisuuskatsauksen asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tarkoitukseen. Kirjallisuuskatsauksen kannalta tärkeää on tehdä jatkuvaa arviointia alkuperäistutkimuksista. Oleellista on arvioida, kuinka tarkoituksenmukainen alkuperäistutkimus on kirjallisuuskatsaukselle. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen artikkeleiden keskeisiä arviointikriteereitä ovat pätevyys, luotettavuus, siirrettävyys, soveltuvuus ja yleistettävyyys. Keskeistä on arvioida valittujen tutkimuksien vahvuuksien ja heikkouksien vaikutusta omaan kirjallisuuskatsaukseen ja sen tuloksiin. (Vilkkä 2023, luku 3.2.1.)

Laadun arvioinnin tehtävänä on arvioida valittavien tutkimusten sisäistä laatua, mahdollisten puuteiden ja vahvuuksien merkitystä omaan katsaukseen ja tuloksiin kokonaisuutena. Keskeistä on määritellä mitkä sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat kriittisiä ja mitkä eivät. Sisäisiä tekijöitä arvioidessa arvioidaan, kuinka alkuperäistutkimus on menetelmällisesti toteutettu ja voiko sen perusteella pitää tutkimustuloksia niin pätevinä, että se voidaan ottaa omaan katsaukseen mukaan. Ulkoisia tekijöitä arvioitaessa arvioidaan muun muassa tutkimuksen soveltuvuutta tarkastelemalla tutkimuksen aihetta, samankaltaisuutta oman tutkimuskohteen kanssa, tarkasteltavana olevan tutkimuksen tuloksien ja menetelmien kokonaisuutta,

eli tutkimusasetelmaa ja sen soveltuvuutta suhteessa tutkimuskysymykseen. (Vilkka 2023, luku 3.2.1.)

Kriteerias- teikko: K= kyllä (1 p), E=ei (0 p)	Tarkoi- tus ja ta- voite on määri- telty sel- keästi	Tutki- musase- telma on kuvattu asianmu- kaisesti	Tutki- musme- netelmät ovat tar- koituksen- mu- kaisia	Viite- kehys on sel- keä	Tutki- muksen rajoit- ukset on esi- tetty	Tutki- muksen johto- päätök- set on esitetty	Yh- teis- pis- teet
Guarnieri & Corrêa Gomes	1	1	1	1	1	1	6
Lonsdale, & Mesurier	1	1	1	0	1	1	5
Vecchi ym.	1	1	0	1	1	0	4
Kuoppa- mäki	1	1	1	1	0	1	5
OECD Pub- lic Gover- nance Re- views	1	1	0	1	0	1	4
Matela	1	1	1	1	1	1	6
Buccioli ym.	1	1	0	1	0	1	4
Polonsky ym.	1	1	1	1	1	1	6
Alhola ym.	1	1	1	1	0	1	5
Holma ym.	1	1	1	1	1	1	6
Torvinen & Ulkuniemi	1	1	1	1	0	1	5
Matela & Hallikas	1	1	1	1	1	1	6
Heikkilä ym.	1	1	1	1	1	1	6
Pitkänen ym.	1	1	1	1	1	1	6
Valtiova- rainministe- riö	1	0	0	1	0	1	3

Taulukko 4. Laadunarviointi (mukailtu Vilkka 2023, luku 3.2.1)

7.5 Aineiston analysointi

Alkuperäistutkimuksia analysoimalla syntyy uutta tietoa ja sisältöanalyysissä tulisi ottaa huomioon vain ne tutkimukset, joiden avulla pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Sisältöanalyysiä käytetään riippumatta siitä, analysoidaanko määrällistä vai laadullista tietoa ja sen menetelmällisyys sisältää muun muassa taulukoiden ja kuvioiden luomista tiedon jäsentämistä ja tiivistämistä varten sekä analyysin tueksi. (Vilkkä 2023, luku 3.1.)

Sisällön analysointi koostuu kolmesta vaiheesta, joita ovat analyysin valmistelu, organisointi ja raportointi. Valmisteluvaiheessa tiedot järjestetään seulomalla ja tunnistamalla niin, että niitä voidaan tutkia. Järjestämisvaiheessa selvitetään tutkimuksen kohteena olevien tutkimusten aihe, teoria, menetelmä, tavoite ja riippuva muuttuja, mikäli tutkimus pyrkii selittämään asioita. Toisessa vaiheessa, eli induktiivisessa analyysissä, edetään oleellisista havainnoista tuloksiin ja päätelmiin, Viimeisessä, eli kolmannessa, vaiheessa analyysi ja tulokset kuvataan niin, että kirjallisuuskatsaus on toistettavissa. (Vilkkä 2023, luku 3.1.)

Aineiston yhdistämisen havainnollistamiseen voidaan käyttää eri menetelmiä, kuten taulukoita ja kuvioita. Tiedon purkamisessa ja jäsentämisessä auttavat esimerkiksi PICO –logiikkamalli tai eri ohjelmistot, kuten esimerkiksi SPSS. Aineiston havaintoja voidaan yhdistää kokonaisuuksiksi eri menetelmillä, kuten kartoittavalla sisällön analyysillä, joka vastaa aineiston tutkimuksilla esimerkiksi millaisia ovat keskeisimmät tutkimusasetelmat ja ketkä ovat edustettuna tutkimuksissa. Teema-analyysi puolestaan yhdistää aineistoa kysymällä, kuinka tutkimuksissa määritellyt teemat liittyvät toisiinsa ja ovatko tutkimukset samaa mieltä tutkittavasta asiasta vai ei. (Vilkkä 2023, luku 3.1.)

Elo ym. (2022, 218–219) suosittelevat sisällön analyysissä aineistolähtöistä analyysiä, mikäli aiheesta ei ole paljoa tutkittua tietoa. Tämän takia tämän kirjallisuuskatsauksen sisällön analyysiksi valittiin aineistolähtöinen analyysi. Aineistolähtöinen analyysivaihe pitää sisällään tutkimuskysymyksiin vastaavien alkuperäisilmaisujen poimimisen, pelkistämisen sekä ryhmittelyn ja luokittelun, minkä jälkeen raportoidaan tulokset. Taulukossa 5 on kuvattu esimerkki aineistolähtöisestä analyysistä, jossa on poimittu tutkimuskysymyksiin vastaavat alkuperäisilmaukset, jotka ovat tämän jälkeen pelkistetty ja luokiteltu sekä muodostettu yläteema.

Alkuperäisilmaisu tutkimuksessa	Pelkistys	Alaluokka	Yläteema
Tulosperusteinen hankinta voisi paremmin vastata uusiin hankinnan vaatimuksiin ja muuttaa julkisten hankintojen ajattelutapaa. (Heikkilä ym. 2024, 23.)	Tulosperusteinen hankinta muuttaa julkisten hankintojen ajattelutapaa.	Dynaaminen osaaminen	Hankintaosaaminen julkisella sektorilla
Jos innovointiin ja teknologian kehittämiseen on mahdollisuuksia, voi olla hyödyllistä asettaa kiertotalouden vaatimukset pakollisiksi kriteereiksi tai ehdottaa niitä myöntämisperusteiksi, koska innovatiivisten tuotteiden tarjonta voi olla rajallista. (Alhola ym. 2018, 104.)	Kiertotalouden vaatimusten asettaminen kriteereiksi hyödyttää innovointia ja teknologian kehittämistä.	Ympäristöosaaminen	
Esimerkiksi vertaisoppiminen on osaamisen kehittämisen menetelmä, jota suositeltiin usein parhaaksi käytännöksi case-organisaatioiden haastatteluissa. (Matela & Hallikas 2020, 188.)	Vertaisoppimista suositeltiin parhaaksi käytännöksi osaamisen kehittämisessä.	Osaamisen johtaminen	Hankintaosaamisen edistäminen johtamisella
Työkalussa kuvataan kunkin näkökohdan osalta viisi eri kyvykkyyden kehitystasoa asteikolla, johon johtajat voivat verrata nykyisiä kyvykkyyksiään. (Lonsdale & le Mesurier 2023, 10.)	Kyvykkyyksien tasojen mittaamisella johtajat voivat arvioida nykyisiä kyvykkyyksiään.	Tiedolla johtaminen	

Taulukko 5. Esimerkki teemoittelusta

8 Tulokset

8.1 Hankintaosaaminen sosiaali- ja terveysalalla

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, millaista on hankintaosaaminen sosiaali- ja terveysalalla, vastataan yläteemalla hankintaosaaminen julkisella sektorilla. Julkisten hankintojen osaamisen moninaiset vaatimukset käyvät ilmi tutkimuksista. Erityisesti osaamisen jatkuva parantaminen, innovaatioiden mahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä kestävyys- ja ympäristönäkökulmat nousevat esiin.

Yhteistyö- ja kommunikaatio-osaaminen ovat tärkeitä hankintaprosessin tuloksellisuuden ja innovaatioiden tavoittelun näkökulmasta. Hankinta-alan ammattilaisten vuoropuhelulla ja yhteistyöllä verkostojen kanssa voidaan luoda arvolutupauksia ja asiakasarvoa (Alhola ym. 2018, 106). Heikkilä ym. (2024, 40) mainitsevat julkisen sektorin houkuttelevuuden tärkeäksi, sillä se lisää laadukkaiden tarjousten määrää ja lisää kilpailua. Lisääntynyt kilpailu puolestaan voi mahdollisesti johtaa innovaatioiden lisääntymiseen, kuten ympäristöystävällisten tuotteiden kehittämiseen (Polonsky ym. 2022, 12). Hankinnan kohteen loppukäyttäjien kuunteleminen on tärkeää, sillä se mahdollistaa innovaatioiden kehittämisen, niiden tavoittelun ja lisää prosessin tuloksellisuutta (Heikkilä ym. 2024, 20–21). Tätä täydentävät myös Torvinen ja Uukuniemi (2016, 66), joiden mukaan innovaatioiden sitouttamistoimista viestiminen auttaa tunnistamaan niiden tarvetta ja toteuttamista.

Yhteistyöosaaminen korostuu hankintaprosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi hankintaprosessin näkökulmasta loppukäyttäjien tarpeiden havaitseminen on tärkeää. Se parantaa käytettävyyttä, tehokkuutta ja innovatiivisuutta ja siihen tulisi kiinnittää huomiota alusta asti, koska sillä on korkein ostokyvyn ja innovatiivisuuden painoarvo. (Torvinen & Uukuniemi 2016, 60; Matela & Hallikas 2020, 193.) Julkiset hankintasopimukset ovat luonteeltaan lyhytaikaisia, joten toimittajan mahdollinen vaihto sopimuskauden päättyessä ja uuden alkaessa on tärkeää sekä ostajille että toimittajille suhteiden hallinnassa. Yhteistyöllä varmistetaan palveluprosessien jatkuvuus. (Holma ym. 2022, 1533, 1537.) Riskienhallinnan ja strategian näkökulmasta yhteistyön soveltaminen eri viranomaisten ja yritysten välillä sekä kumppanuuksiin perustuvat lähestymistavat auttavat pienentämään toimituksiin liittyviä riskejä (Vecchi ym. 2020, 643). Hankintayksiköiden välinen yhteistyö on tärkeää, sillä tiedon jakaminen, esimerkiksi teknologiasta ja hankintatiedosta, auttavat tunnistamaan uusia mahdollisuuksia ja parantavat saavutettavuutta (Torvinen & Uukuniemi 2016, 65; Kuoppamäki 2021, 8).

Dynaaminen ja innovaatio-osaaminen liittyvät vahvasti toisiinsa. Dynaaminen kyvykkyys määrittellään kykyinä sopeutua, uudistaa ja kehittää resursseja ja osaamista muuttuvassa ympäristössä. (Heikkilä ym. 2024, 4.) Hankinta-alan ammattilaisten taitojen on oltava

mukautuvia ja joustavia, koska heidän työolosuhteensa ja työn painopisteet muuttuvat jatkuvasti (OECD 2019, 38). Dynaamiset kyvykkyudet mahdollistavat strategiset hankinnat ja jatkuvan parantamisen ja innovatiivisissa tapauksissa tiedonkeruu ja syntetisointi tähtäävät nykytilan ymmärtämiseen, jotta parannuksia voidaan tehdä. (Heikkilä ym. 2024, 20, 26.) Myös yhteisinnovaatiot, joissa hankintaviranomaiset kannustavat markkinoita ideoimaan ja tarjoamaan erilaisia ratkaisuja mahdollistavat julkisten hankintojen strategisemman roolin ja näin pyrkivät ratkaisemaan perinteisiin, yleensä halvimpaan hintaan, perustuviin hankintakäytäntöihin liittyviä ongelmia (Guarnieri & Corrêa Gomes 2018, 307; Vecchi ym. 2020, 646).

Dynaamiseen- ja innovaatio-osaamiseen liittyy vahvasti tulosperusteisuus, jossa ostavan organisaation suorituskyky parantuu ja jota on esitetty julkiselle sektorille vastakohtana kustannuskeskeisille hankinnoille, sillä se voi vastata paremmin hankintojen uusiin vaatimuksiin ja muuttaa julkisten hankintojen ajattelutapaa. Myös yhteistyön lisääntyessä eri sidosryhmien välillä, julkisten hankintojen tulosperusteisuus lisääntyy. (Heikkilä ym. 2024, 22–24). Esimerkiksi ympäristö- ja kestävyysvaatimukset voivat laajentaa innovatiivisten ratkaisujen soveltamisalaa ja näin luoda uusia teknologioita ja yrityksiä puhtaan energian alalla (Alhola ym. 2018, 105). Kestävyyskriteerien määrittely ja niiden sisällyttäminen koetaan kuitenkin haastavaksi, erityisesti sosiaaliseen kestävyteen liittyen (Guarnieri & Corrêa Gomes 2018, 307).

Sosiaali- ja terveysalalla, erityisesti hyvinvointiteknologian näkökulmasta, teknologiaosaamista pidetään tärkeänä. Tällainen osaaminen on tärkeää ennen hankintaa tehtävässä markkina-analysissä, jotta osataan tunnistaa vaatimukset täyttävät toimittajat. Hankintaosaamisen näkökulmasta tekninen osaaminen ja teknologian sisäistäminen mahdollistavat hyvinvointiteknologian mahdollisuuksien ymmärtämisen. (Kuoppamäki 2021, 6–7.) Tässä korostuu taloudellinen osaaminen, sillä kustannus-hyötyanalyysi auttaa vertailemaan hyvinvointiteknologian taloudellisia kustannuksia suhteessa hyötyihin. Taloudellinen ja tekninen osaaminen nivoutuvat vahvasti yhteen: taloudelliseen osaamiseen kuuluu markkina-analyysi, toimittajien tunnistaminen ja päätöksenteko, jotka vaativat teknistä osaamista. (Kuoppamäki 2021, 6,9.)

Ostamisen sijasta nykyisin suositellaan käytön tehokkuutta lisäävien kriteerien käyttöä. Esimerkiksi kuljetuspalveluissa, ajoneuvoissa ja ICT-laitteiden osalta suositellaan leasing- ja vuokrauskonsepteja. Myös muita ympäristöä tukevia kriteerejä voidaan käyttää hyödyntämällä EU:n ympäristöä säästävien julkisten hankintojen kriteeristöä. (Alhola ym. 2018, 101, 103.) Erityisesti ympäristöä tukevien kriteerien käyttöönotto on tärkeää materiaalien hankinnassa huomioiden velvollisuus noudattaa lainsäädäntöä (Polonsky ym. 2022, 5–6).

Ympäristön huomioiminen hankintakriteereissä, esimerkiksi ehdottamalla niitä myöntämisperusteiksi, mahdollistaa ja hyödyntää innovaatioita ja teknologian kehittämistä. Tässä korostuu hankintahenkilöstön osaaminen, sillä tietämys puhtaista ja energiatehokkaista ratkaisuista tarjoaa lisää resurssi- ja energia tehokkuutta verrattuna vanhojen tuotteiden käytön jatkamiseen. Heikko tietämys ja puuttuvat taidot vihreistä hankinnoista vaikeuttavat vihreiden vaihtoehtojen laadunarviointia. (Alhola ym. 2018, 104–105; Polonsky ym. 2022, 6.)

Kuppamäki (2021, 6) on todennut tutkimuksessaan, että hyvinvointiteknologian hankinnan kriteerien määrittely edellyttää eettistä osaamista, jotta kriteerit saadaan määriteltä oikein. Myös hyvinvointiteknologiaan liittyvä tietojen tallennus on tärkeää ottaa huomioon loppukäyttäjän yksityisyyden kannalta (Kuoppamäki 2021, 10). Julkisissa hankinnoissa tärkeää on käyttää harkintakykyä ja erityisesti sosiaali- ja terveystaloudissa arvioida potilaan ja palveluntarjoajan välisiä suhteita: tarjoajan hylkääminen saattaa lopettaa pitkäaikaisen asiakassuhteen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä (OECD 2019, 42; Pitkänen ym. 2021, 497). Vastuullisuuden näkökulmasta tärkeää on mahdollistaa myös pienten ja keskisuurten yritysten osallistuminen julkisiin hankintoihin. Esimerkiksi Yhdysvalloissa suositellaan, että hankintabudjetista tulisi käyttää vähintään 23 % pienille yrityksille ja Japanissa pienten ja keskisuurten yritysten menotavoite on 50,1 % hankintabudjetista. Tässä tärkeässä roolissa on julkisen ja yksityisen sektorin välinen kumppanuus, toisin sanoen institutionaalinen järjestely, joka mahdollistaa pienten ja keskisuurten yritysten osallistumisen hankintakilpailuihin. (Guarnieri & Corrêa Gomes 2018, 306–307.)

Julkisissa hankinnoissa hankintalainsäädännön osaamista arvostetaan (Matela & Hallikas 2020, 192). Sosiaali- ja terveysalalla on yleistä, että yksi toimittaja pystyy toimittamaan halutun ratkaisun. Myös tällaisissa tapauksissa hankintaprosessi on toteutettava hankintalainsäädännön mukaan (Kuoppamäki 2021, 8). Hankintayksikön riskienhallinta osaamisella hankintaprosessin eri vaiheissa on vaikutusta lainsäädännön toteutumiseen. Esimerkiksi toimitusvaiheessa tärkeää on rohkeus toimia alkuvaiheessa, virheisiin puuttuminen ja seuraamusten vaatiminen mahdollisista virheistä. Sopimuksen seurantaan sisältyvällä laadun analysoinnilla, hallinnollisten seuraamusten soveltamisella ja tarvittaessa sopimuksen purkamisella voidaan vähentää petoksia ja korruptiota. (Guarnieri & Corrêa Gomes 2018, 313; Matela & Hallikas 2020, 183.)

Hankintayksikön työntekijöiden koulutuksen osalta tutkimuksissa ilmenee eroavaisuuksia. Hyvinvointiteknologian osalta terveydenhuollon koulutuksesta on hyötyä teknisten vaatimusten ja toimittajamarkkinoiden tuntemisesta (Kuoppamäki 2021, 6), kun taas Bucciol ym. (2020, 12) mainitsevat kahdesta samankokoisesta hankintayksiköstä pätevämmäksi lääkinnällisten laitteiden hankinnassa sen, jolla on korkeammat henkilöstökustannukset muista

kuin terveydenhuollon ammattilaisista. Pitkänen ym. (2019, 297) ja Buccioli ym. (2020, 11) toteavat hankintayksikön osaamisen vaikuttavan erilaisiin hankintamenettelyihin liittyviin päätöksiin kuten hankintamenettelyn valintaan tai toimittajien houkuttelemiseen. Tärkeää on esimerkiksi selkeän hylkäyskynnyksen määrittely, jotta vältetään yleisen hintatason nousu ja kilpailun väheneminen. Strategisen osaamisen näkökulmasta vaatimusten ymmärtäminen, laatukriteerien tarkistaminen ja arvojen vertailu ovat tärkeitä suunnittelu, asiakastarpeiden tunnistamisen ja hankintatarpeiden luomisen vaiheissa (Matela & Hallikas, 2020, 183).



Kuvio 2. Hankintaosaamisen osa-alueet

8.2 Hankintaosaamisen edistäminen johtamisella

Toiseen tutkimuskysymykseen, Kuinka johtamisella voidaan edistää hankintaosaamista sosiaali- ja terveysalalla, vastataan yläteemalla hankintaosaamisen edistäminen johtamisella. Alaluokissa on havaittavissa samankaltaisuuksia tutkimuskysymyksen yksi kanssa. Julkissa hankinnoissa strategia toimii suunnannäyttäjänä ja siinä johdon tehtävänä on ohjata toimintaa ja kannustaa vision omaksumiseen. Johtaminen ja selkeät strategiset tavoitteet selkeyttävät työntekijöiden työtehtäviä ja näillä voidaan vaikuttaa hankintojen riittävään resursointiin ja osaamistasoon. Strategisen johtamisen puute voi näyttäytyä hankintojen potentiaalinen alimittaisena hyödyntämisenä. Lisäksi strategisessa johtamisessa kokonaiskuvan hahmottamista edeltävät päätökset siitä, miten palvelut kannattaisi tuottaa ja mikä on julkisten hankintojen osuus. (Valtiovarainministeriö 2020, 14, 17, 30; Polonsky ym. 2022, 6, 10.) Kestävän kehityksen ja yllättävien tapahtumien, kuten COVID 19 -pandemian, tuomat vaatimukset asettavat myös johdolle haasteita. Koronakriisin mukanaan tuomat vaatimukset asettivat johdon kiireellisten ja kriittisten päätösten eteen, jolloin aiemmista hankintatavoista ja -strategioista jouduttiin poikkeamaan merkittävästi (Vecchi ym. 2020, 645). Kestävän kehityksen lisääntyneet vaatimukset edellyttävät strategista johtamista ja sitä, että kestävät ratkaisut huomioidaan ja innovaatiot sisällytetään osaksi hankintoja. Näin voidaan edistää ja saavuttaa näihin liittyviä tavoitteita. (Alhola ym. 2018, 106; Valtiovarainministeriö 2020, 18.)

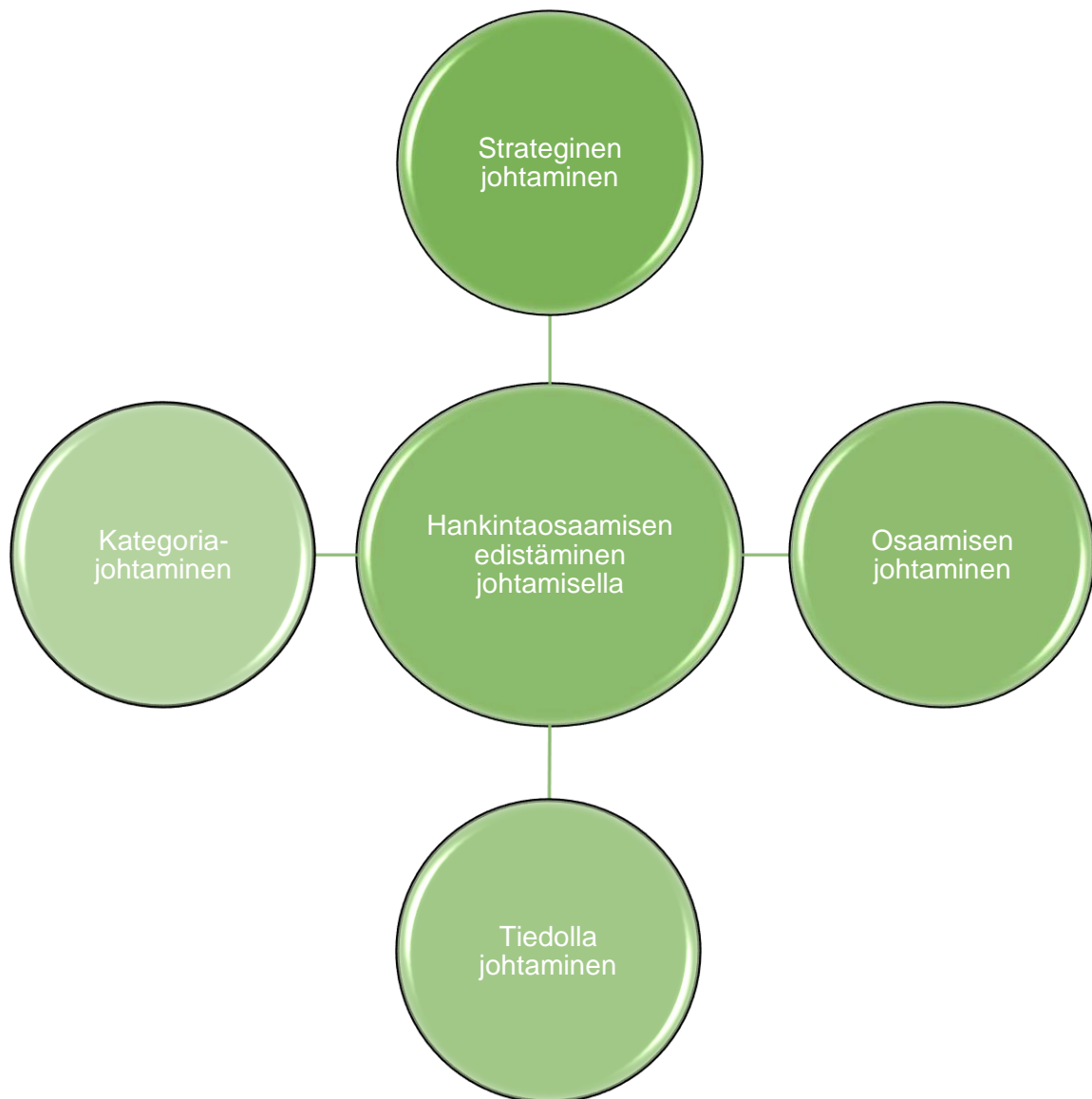
Julkisten hankintojen osaamisen kehittämisessä osaamisen johtaminen on tärkeää. Tutkimuksista nousee esiin organisaation sisäinen ja ulkoinen osaaminen sekä osaamisen mittaaminen. Esimerkiksi erillisen koulutussuunnitelman laatimisella, joka voi sisältää opetussuunnitelman tietyistä hankinnan osa-alueesta, voidaan parantaa hankintahenkilöstön osaamisvalmiuksia. Myös hankintoihin osallistuvien sidosryhmien koulutus julkisista hankinnoista kehittävät osaamista. (OECD 2019, 41; Lonsdale & le Mesurier 2023, 10.) Osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa korostuu myös erillisen urapolun määrittäminen, jossa mahdollisestään horisontaalinen ja vertikaalinen liikkuvuus organisaation sisällä. Täähän sisältyy myös niin sanotun hiljaisen tiedon jakaminen, eli vertaisoppiminen, joka on todettu hyväksi osaamisen kehittämisen menetelmäksi. (OECD 2019, 47; Matela & Hallikas 2020, 188.)

Tietojohtaminen kytkeytyy vahvasti osaamiseen ja osaamisen johtamiseen. Organisaation tasolla osaamista mitattaessa tulee määritellä selkeät menestystekijät ja toimenpiteet ja mitata näitä vision ja strategian pohjalta. Mitattavia kohteita pystytään hallitsemaan ja saavuttamaan ja esimerkiksi kestävään kehitykseen ja innovaatioihin liittyvissä hankinnoissa mittaamisella voidaan arvioida, onko hankinta edistynyt tavoitteiden mukaisesti.

Vaikuttavuustieto on tärkeää erityisesti innovatiivisten hankintojen johtamisen ja toteuttamisen näkökulmasta. (Matela & Hallikas 2020, 173; Valtiovarainministeriö 2020, 24; Polonsky ym. 2022, 10–11.) Päätösten taustalla on oltava tietoa, joka vaikuttaa hankintojen tiedolla johtamisen osaamiseen, kyvykkyyden arvostamiseen sekä osaajien määrän ja laadun kasvuun. Osaamisen puute voi olla este hankintojen analysoinnille. Osaamistaso riippuu tarkastelutasosta, näkökulmasta ja välineistä, joilla vaikuttavuutta arvioidaan. (Valtiovarainministeriö 2020, 26, 29.) Omista hankinnoista tehdyillä kyselyillä organisaatio kerää tietoa kehitysideoista ja parhaista käytännöistä, joiden avulla hankintoja voidaan kehittää. Tämä on tärkeää monimutkaisissa hankintaketjuissa ja palveluratkaisuissa, joissa tarvitaan vaikuttavuuden mittaamista. (Matela & Hallikas 2020, 181; Valtiovarainministeriö 2020, 20.)

Organisaation osaamisen lisäksi myös hankintahenkilöstön osaamista on tärkeä mitata säännöllisesti. Matela ja Hallikas (2020, 186) toteavat tutkimuksessaan, että julkisen sektorin organisaatiot voivat arvioida toteutettujen osaamisen kehittämistehtävien vaikuttavuutta ja tehokkuutta mittaamalla henkilöstön taitotasoa ennen ja jälkeen kehittämistoimien. Esimerkiksi hankintakykyindeksin avulla voidaan kerätä tietoa julkisia hankintoja tekevältä hankintahenkilöstöltä, jota säännöllisesti seuraamalla ja mittaamalla voidaan kehittää hankintaosaamismalleja ja -strategioita, jotta osaaminen pysyy ajan tasalla ja on vaatimusten mukaisista (OECD 2019, 39).

Julkisiin hankintoihin ja niiden johtamiseen liittyy keskeisesti kategoriajohtaminen, joka puolestaan on yhteydessä innovaatiolähtöisyyteen. Kategoriajohtamista pidetään prosessipohjaisena strategisena lähestymistapana, jossa organisaation tärkeimpiin tavaroihin ja niihin liittyviin menoihin keskitytään yhdessä toimittajien kanssa. Näiden kategorioiden kehittäminen mahdollistaa toimittajalähtöisen innovaatioiden kehittämisen. (Matela & Hallikas 2020, 180; Matela 2023, 48.) Kategoriajohtamisessa johdon riittävä tuki mahdollistaa hankintojen innovaatio-suuntautuneisuuden sekä riittävät resurssit ja hankintojen tukemiseen ja kategorioiden hallintaa (Matela 2023, 54).



Kuvio 3. Hankintaosaamisen johtamisen osa-alueet

9 Pohdinta

9.1 Tulosten analysointi

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli kuvata sosiaali- ja terveysalan hankintaosaamista ja osaamisvaatimuksia ja kuinka näitä voidaan johtamisella tukea. Näihin haettiin vastauksia tutkimuskysymyksillä, millaista on hankintaosaaminen sosiaali- ja terveysalalla ja miten sitä voidaan edistää johtamisella. Kirjallisuuskatsauksen aloittamisen jälkeen kävi ilmi, että hankintaosaamiseen sosiaali- ja terveysalalla liittyviä tutkimuksia on vähän ja mukaanottokriteereitä laajennettiin koskemaan koko julkista sektoria. Tuloksista nousi esiin kaksi yläteemaa: hankintaosaaminen julkisella sektorilla, joka vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: ”millaista on hankinta osaaminen sosiaali- ja terveysalalla”, sekä hankintaosaamisen edistäminen johtamisella, joka vastaa toiseen tutkimuskysymykseen: ”miten hankintaosaamista sosiaali- ja terveysalalla voidaan edistää johtamisella. Näihin kysymyksiin saatiin vastattua osittain.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että julkisten hankintojen osaamisvaatimukset ovat laajat ja vaativat. Kirjallisuuskatsauksen perusteella osaamisessa korostuvat erityisesti dynaaminen- ja innovaatio-osaaminen. Hankintaosaajien on oltava jatkuvasti valmiina sopeutumaan uusiin osaamisvaatimuksiin ja innovaatio-osaaminen puolestaan mahdollistaa uusien tuotteiden ja yritysten tuomisen markkinoille (OECD 2019, 38; Alhola ym.2018, 105). Tulosten perusteella voidaan todeta, että hankintaosaamisen eri osa-alueet täydentävät toisiaan ja heikko osaaminen jollain osa-alueella voi näkyä toisen alueen heikkoutena: esimerkiksi kommunikaatio-osaaminen parantaa hankintaprosessin tuloksellisuutta ja auttaa tunnistamaan innovaatioiden tarvetta, kilpailu johtaa innovaatioiden lisääntymiseen ja yhteistyö parantaa hankintojen tulosperusteisuutta (Polonsky ym. 2022, 12; Heikkilä ym. 2024, 20, 24).

Tulosten mukaan eettinen osaaminen on tärkeää erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Erityisesti tietosuojaan liittyvät asiat teknologian kehittyessä korostuvat, samoin kuin pitkäaikaiset asiakassuhteet. (Kuoppamäki 2021,9; Pitkänen ym. 2020, 497.) Yleisesti sosiaali- ja terveysalalla on tunnistettu, että pidempiaikaiset asiakassuhteet erityisesti sosiaalialalla ja ikäihmisten puolella tulisi ottaa huomioon hankintapäätöstä tehtäessä ja tässä tarvitaan eettistä osaamista, ettei pidempiaikaiset, asiakkaan kannalta merkitykselliset, asiakassuhteet pääse katkeamaan. Tuloksista ei nouse esiin henkilötietojen käsittelyä, joka tulisi ottaa huomioon jokaisessa hankinnassa, sillä aina käsitellään jonkun henkilötietoja, joko kilpailuttajan tai asiakkaan ja tämä voi olla kehittyneen digitalisaation myötä riski. Tutkimusten mukaan eettinen ja tekninen osaaminen kytkeytyvät vahvasti toisiinsa, erityisesti hyvinvointi- ja

terveysteknologian osalta. Tekninen osaaminen auttaa ymmärtämään teknologian mahdollisuudet sosiaali- ja terveysalalla, mutta samalla on muistettava asiakkaiden yksityisyydensuojat. (Kuoppamäki 2021, 6,10.)

Julkiset hankinnat eivät ole vain ostamista. Organisaatioiden talouden ja ympäristön näkökulmasta on huomioitava, että perinteiselle ostamiselle on muitakin vaihtoehtoja. Esimerkiksi vuokraus tai leasing sekä eri hankintayksiköiden välinen yhteistyö voivat mahdollistaa taloudellisuuden tavoittelun muun muassa pienemmillä kustannuksilla. Nämä hankintatavat edistävät myös ympäristönäkökulmia parantamalla hankinnan tehokkuutta. (Alhola ym.2018, 101.) Olipa kyse siis yksittäisestä hankinnasta tai hankintaprosessista, yhteistyö toisen hankintayksikön kanssa tai benchmarking voivat auttaa parantamaan hankintojen laatua. Hankintakriteereitä analysoimalla ja tarvittaessa muuttamalla voidaan huomioida ympäristönäkökulmat ja taloudellisuus paremmin. Myös käänteinen kilpailutus, esimerkiksi hinta- tai tulosperusteisesti, voi ottaa nämä vaatimukset huomioon ja parantaa hankinnan taloudellista ennakoitavuutta ja ympäristövaikutuksia. Tämä tulisi ottaa huomioon erityisesti julkisia hankintoja tehdessä, sillä näillä on iso vaikutus julkisiin menoihin. Usein kiire voi olla rajoittava tekijä, jolloin eri hankintatapoja, erilaisten kriteerien käyttöä tai tulosperusteisia hankintoja ei ole mahdollista toteuttaa, jolloin hankinnat tehdään halvimman hinnan perusteella. Julkisilla hankinnoilla on kuitenkin suuri potentiaali, joka tulisi ottaa hyvinvointialueiden ja koko julkisen sektorin nykyisessä taloudellisessa tilanteessa huomioon.

Tutkimuksista nousseita teemoja yhdistää varsinainen hankintaosaaminen. Esimerkiksi markkina-analyysi, loppukäyttäjän kuuntelu, asiakkaiden kanssa kommunikointi, kirjallinen ja suullinen osaaminen, hankintalainsäädäntö, eri hankintatavat, sopimusosaaminen ja -hallinta sekä ICT-taidot, ovat tärkeitä, jotta hankintojen dynaamisuutta, innovatiivisuutta, vastuullisuutta, eettisyyttä ja taloudellisuutta voidaan tavoitella. Huomiota tulee yksilön lisäksi kiinnittää myös työyhteisöön. Hankintayksiköiden ammattilaiset koostuvat monen eri alan ammattilaisesta. Tulosten mukaan sosiaali- ja terveysalan substanssiosaaminen on tärkeää alan hankintojen parissa työskennellessä, mutta hyviä tuloksia on saatu myös muiden alojen ammattilaisista koostuvien hankintayksiköiden tekemistä hankinnoista (Buccioli ym. 2020, 12; Kuoppamäki 2021, 7). Tämä vahvistaa käsitystä, että yksikön monipuolinen osaaminen edistää hankintojen onnistumista ja osaamista tulisi jakaa työyksikön sisällä.

Hankintojen johtamista ohjaavat strategia, osaaminen ja tieto. Tulokset korostavat johtamisen on tärkeää roolia, jotta työntekijät sisäistävät vision, tavoitteet sekä tehtävänkuvansa ja että hankintayksikön potentiaali tulee hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuskysymykseen yksi vastanneiden teemojen huomioiminen strategiassa on tärkeää, jotta

niiden saavuttamista ja toteutumista voidaan tukea. Tulokset paljastavat julkisen sektorin haavoittuvuuden, joka tulisi huomioida hankinnoissa ja erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Viimeaikaiset kriisit ovat osoittaneet, että hankintojen osalta johtamisessa tarvitaan myös nopeita, strategiasta poikkeavia päätöksiä (Vecchi ym. 2020, 645). Tässä tärkeäksi kumppaniksi muodostuu hankintalaki, joka mahdollistaa hankinnat tällaisissa tilanteissa nopealakin aikataululla ilman kilpailutusta.

Hankintaosaamisen johtamisessa keskeiseksi teemaksi nousee tiedolla johtaminen ja strategia. Organisaation menestystä ja suorituskykyä tulisi mitata vision ja strategian näkökulmasta (Matela & Hallikas 2020, 173). Organisaation osaamisen lisäksi myös yksilön ja johdon osaamista tulisi mitata, jotta organisaatio olisi mahdollisimman suorituskykyinen ja hankinnat onnistuisivat niille asetetut tavoitteet sekä sidosryhmien ja loppukäyttäjien tarpeet huomioiden.

Tulosten perusteella uudeksi teemaksi nousi kategoriajohtaminen, jota ei tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa ole otettu huomioon. Kategoriajohtaminen on julkisissa hankinnoissa yleisesti käytössä oleva johtamisen työkalu. Tämän avulla voidaan keskittyä toimittajien kanssa kategorioittain keskeisimpiin menoihin (Matela & Hallikas 2020, 180). Tulosten perusteella voidaan siis sanoa, että strateginen johtaminen, osaamisen johtaminen, tiedolla johtaminen ja kategoriajohtaminen vaikuttavat toistensa lisäksi myös organisaation suorituskykyyn ja osaamiseen sekä julkisten hankintojen ammattilaisten osaamiseen tuloksissa nousseiden teemojen mukaisesti.

9.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tässä opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä eikä siihen saatu ulkopuolista rahoitusta. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023, 11,13) määrittelee hyvän tieteellisen käytännön menettelytavaksi, jonka peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvokkuus ja vastuunkanto. Tieteellisen työn osalta siinä korostuvat huolellisuus ja avoimen tieteen periaatteiden noudattaminen suunnittelussa, toteutuksessa ja dokumentoinnissa sekä rahoituksen hakeminen totuudenmukaisesti ja rahojen käyttö sovitusti.

Kirjallisuuskatsauksessa eettisyys edellyttää laadunarvioinnin, työskentelyn läpinäkyvyyden, luotettavuuden ja pyrkimyksen uuteen tietoon ja sen hyödynnettävyyteen noudattamista ennalta määritellyllä tavalla. Tulokset on esitettävä oikein, eikä tiettyjä näkökulmia saa suosia eikä tutkimusaineistossa olevien tutkimusten tuloksia vääristellä tai lähdekirjallisuutta plagioida. (Vilka 2023, luku 3.2.1.) Eettisyys liittyy myös tutkimuksen laatuun: tutkijan on esimerkiksi huolehdittava, että suunnitelma on laadukas ja tutkimuksen raportointi

tehty hyvin. Eettinen sitoutuneisuus ohjaa tutkimusta ja liittyy siis tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.2.)

Kirjallisuuskatsauksella pyrittiin totuudenmukaiseen kuvaan tutkimusaiheesta ja -kysymyksestä. Kirjallisuuskatsauksen arvioinnissa keskeistä on katsauksen aineiston valintakriteerien ja alkuperäistutkimusten merkityksellisyys tutkimuskysymykseen nähden. Tämä korostuu integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa, jossa aineista voi sisältää vertaisarvioituja tutkimuksia ja tiivistelmiä. Tällä on iso merkitys katsauksen sisäiseen validiteettiin eli luotettavuuteen. Sisäisesti validissa tutkimuksessa ei ole virheitä ja sillä on yhteys ulkoiseen validiteettiin siihen, kuinka tutkimus pystyy tuottamaan tuloksia siitä mitä on lähdetty tutkimaan. (Vilkkä 2023, luku 3.2.2.)

Kirjoittajalla ei ole aikaisempaa kokemusta kirjallisuuskatsausten tekemisestä, eikä sen vaatimasta systemaattisesta tiedon hakemisesta ja analysoinnista. Tiedon haku ja analysointi veivät paljon aikaa ja vielä loppuvaiheessa osa tutkimuksista jätettiin pois, koska ne eivät vastanneet tutkimuskysymykseen ja käsittelivät julkisen sektorin sijasta yksityistä sektoria. Tiedonhaku ja analysointi veivät paljon aikaa ja artikkelit luettiin läpi useaan kertaan. Tutkimusten hakemisessa käytettiin avuksi lumipallotekniikkaa (snowball sampling) ja tutkimuksista miltei puolet (n=7) haettiin tällä tekniikalla. Tämä tulee ottaa tulosten luotettavuuden arvioinnissa huomioon

9.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Julkisissa hankinnoissa, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, osaamisvaatimukset on otettava huomioon. Sosiaali- ja terveysalalla hyvinvointialueiden strategiat pohjautuvat julkisen terveydenhuollon tavoitteisiin. Hyvinvointialueiden hankintayksiköiden hankintastrategioiden tulisi siis pohjautua julkisen terveydenhuollon tavoitteisiin.

Osaaminen on tärkeää kilpailun aikaansaamiseksi. Monipuolinen ja kattava hankintaosaaminen auttaa ottamaan sidosryhmien ja loppukäyttäjien tarpeet huomioon ja mahdollistaa hankintaprosessin onnistumisen. Hyvin tehdyllä hankintailmoituksella voidaan lisätä tarjoajien määrää, mikä puolestaan voi parantaa hankinnan taloudellisia, ympäristöllisiä, ekologisia, eettisiä ja sosiaalisia vaikutuksia. Hankintahenkilöstön osaamiseen ja osaamisen johtamiseen tulisi siis panostaa.

Vaikuttavuuden arviointi ja tiedolla johtaminen liittyvät vahvasti toisiinsa ja näiden avulla voidaan arvioida niin yksittäisen hankinta-alan ammattilaisen kuin koko organisaation osaamista ja hankintojen onnistumista. Huomiota on kuitenkin kiinnitettävä siihen, että julkisten hankintojen vaikuttavuus näkyy parhaimmillaan vasta usean vuoden kuluttua, joten yksittäisen hankinnan vaikutusta ja vaikuttavuutta voi olla vaikea osoittaa. Huomiota tulisi

kiinnittää julkisten hankintojen potentiaaliin isossa kuvassa. Onnistuneella tai epäonnistuneella hankinnalla voi olla merkittävät pitkän aikavälin suorat ja epäsuorat vaikutukset, kuten julkisuudessaakin on osoitettu. Ongelmana kuitenkin on, että hankinnat voidaan nähdä pahimmassa tapauksessa vain ostamisena tai talouden tukitoimintona.

9.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustulosten ja johtopäätösten perusteella julkisissa hankinnoissa on hyvä panostaa kattavasti hankintahenkilöstön osaamiseen, sillä julkisten hankintojen osaamisvaatimukset ovat kattavat. Erityisesti huomiota oli hyvä kiinnittää henkilöstön dynaamiseen osaamiseen, sillä julkiset hankinnat ovat jatkuvan muutoksen keskellä. Hankintalainsäädäntö, ympäristö ja jatkuvasti kehittyvä digitalisaatio asettavat vaatimuksia, joita ei voida julkisissa hankinnoissa ja sosiaali- ja terveysalalla ohittaa.

Tulevaisuuden jatkotutkimusaiheeksi nousi siis hankintaosaaminen sosiaali- ja terveysalalla, sillä vertaisarvioituja tutkimuksia siitä löytyi vähän. Osaamisvaatimukset julkisissa hankinnoissa ovat monipuoliset ja vaativat, mutta kirjoittajan oman kokemuksen mukaan erityisesti sosiaali- ja terveys alalla on hyötyä substanssiosaamisesta ja alan tuntemuksesta. Tulevaisuuden tutkimuksissa voisi myös vertailla julkisen ja yksityisen sektorin osaamisvaatimuksia keskenään, sillä näiden lähtökohdat ja tavoitteet poikkeavat toisistaan merkittävästi. Tulevaisuuden näkökulmasta hyvä olisi tutkia ympäristö- ja innovaatio-osaamista enemmän, eli voidaanko innovaatioilla ja tulosperusteisillä hankinnoilla parantaa ja kehittää julkisten hankintojen ympäristövaikutuksia.

Lähteet

- Alhola, K., Ryding, S-O., Salmenperä, H. & Busch, N. 2019. Exploting the potential of public procurement – opprtunities for circular economy. *Journal of industrial ecology* 23.1 (2019): 96–109. Viitattu 19.7.2024. Saatavissa <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=4adb609b-1fc6-40be-a8a0-bf4f8bb1efb7%40redis>
- Buccioli, A., Camboni, R. & Valbonesi, P. 2020. Purchasing medical devices: The role of buyers competence and discretion. *J Health Econ.* 2020 Dec;74:102370. Viitattu 10.8.2024. Saatavissa <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33049555/>
- Derwik, P. & Hellström, D. 2017. Competence in supply chain management: a systematic review. *Supply Chain Management*, Vol. 22 No. 2, 200–218. Viitattu 21.11.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2016-0324>
- Efron, S. & Ravid, R. 2019. *Writing a literature review: a practical guide*. E-Kirja. New York: The Guilford Press.
- Elo, S., Kujala, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 2022, 34 (4), 215–225. Viitattu 22.9.2024. Saatavissa <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987>
- Guarnieri, P. & Corrêa Gomes. R. 2019. Can public procurement be strategic? A future agenda proposition. *Journal of public procurement*, 04 Nov 2019, Vol. 19, Issue 4, 295–321. Viitattu 8.11.2024. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOPP-09->
- Heikkilä, J., Jääskeläinen, A., Karttunen, E. & Lintukangas, K. 2024. Julkisen hankinnan muutos: hintakeskeisyydestä yhteiskunnallisen arvon luontiin. Viitattu 1.10.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3540-3>
- Holma, A-M., Bask, A., Laakso, A. & Andersson, A. 2021. Conceptualizing the supplier switching process: an example from public procurement. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 37, no. 7, 1530–1541. Viitattu 19.7.2024. Saatavissa <https://ezproxy.saimia.fi/login?&url=https://www.proquest.com/abicomplete/scholarly-journals/conceptualizing-supplier-switching-process/docview/2666827248/sem-2?accountid=202350>
- Hopia, H., Latvala, E. & Liimatainen, L. 2016. Reviewing the methodology of an integrative review. *Scandinavian Journal of caring sciences*, 662–669. Viitattu 20.4.2024. Saatavissa <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=c8c257f2-46cc-49c4-922b-d14204891407%40redis>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2024 a. Mikä on julkinen hankinta? Viitattu 4.4.2024. Saatavissa <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/hankintojen-periaatteet>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2024 b. Liitteen E CPV-koodit. Viitattu 14.4.2024. Saatavissa <https://www.hankinnat.fi/muut-hankinnat/liitteen-e-hankinta/liitteen-e-cpv-koodit>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2024 c. Liitteen E palveluiden hankintamenettely. Viitattu 14.4.2024. Saatavissa <https://www.hankinnat.fi/muut-hankinnat/liitteen-e-hankinta/sote-hankintamenettely>

Jääskeläinen, J. & Tukiainen, J. 2019. Anatomy of public procurement. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki. Viitattu 28.4.2024 Saatavissa <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/168335/wp118.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. Viitattu 6.4.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020090768680>

Karttunen, E., Matela, M., Hallikas, J. & Immonen, J. 2022. Public procurement as an attractive customer: a supplier perspective. International journal of operations & production management 42.13 (2022), 79–102. Viitattu 21.11.2024. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/2748649815?accountid=202350&parentSessionId=Q3CjznVdHmN7gwUFOJH42HI4AOeVhUON4vHw5cjPWRE%3D&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Kettunen, P. 2018. Vaikuttavuusarvioinnin kytkeminen osaksi johtamista. Hallinnon tutkimus 3/2018. Viitattu 10.4.2024. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98210/56110>

KEINO 2023. Hyvinvointialueiden hankinnat. Suuntaviivoja sosiaali- ja terveyssektorin vastuullisten hankintojen suunnitteluun. Viitattu 28.4.2024. Saatavissa https://www.hankinta-keino.fi/sites/default/files/media/file/Hyvinvointialueiden_hankinnat_opas_14032023_0.pdf

Kuoppamäki, S. The application and deployment of welfare technology in Swedish municipal care: a qualitative study of procurement practices among municipal actors. BMC Health Serv Res. 2021 Sep 6;21(1):918. Viitattu 10.8.2024. Saatavissa <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34488740/>

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (29.12.2016/1397)

Leppiniemi, J., Kaisanlahti, T. & Tikkanen, T. 2024. Liikekirjanpito. Helsinki: Alma Talent Oy.

Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A. Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelu pohjalta. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 29.11.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-754-3>

Lonsalde, C. & Mesurier, N. 2024. Learning to do good: developing capabilities to deliver social value from public procurement within English public authorities. *The International journal of public sector management*, 2024–11, Vol.37 (6), 729–747. Viitattu 1.10.2024. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijpsm-05-2023-0145/full/html>

Matela, M. 2023. Procurement Improvement in the public agency. Viitattu 10.8.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-992-5>

Matela, M. & Hallikas, J. 2020. Development of purchasing competence in service procurement – Case transportation public agency. Rosa M. Søndergaard. *Public Services: Management, Opportunities and Challenges*. E-Kirja. New York: Nova science publishers; 2020, 169–200.

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia: Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Helsinki: Alma Talent Oy.

OECD Public Governance Reviews, 2019. Reforming Public Procurement - Progress in implementing the 2015 OECD recommendation, 37 -50. Viitattu 10.8.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1787/1de41738-en>

Pajunen-Muhonen, H. Saarenpää, T. & Vihonen, L. 2023. Julkisten hankintojen strategisen johtamisen parhaat käytännöt. 22 askelta menestykseen. Valtioneuvosto. Viitattu 25.4.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-657-2>

Pitkänen, V., Jauhiainen, S. & Linnosmaa, I. 2020. Low risk, high reward? Repeated competitive biddings with multiple winners in health care. *The European journal of health economics* 21.4 (2020), 483–500. Viitattu 10.8.2024. Saatavissa <https://ezproxy.saimia.fi/login?&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/low-risk-high-reward-repeated-competitive/docview/2400891620/se-2?accountid=202350>

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

- Polonsky, M., Wijayasundara, M., Noel, W. & Vociono, A. 2022. Identifying the drivers and barriers of the public sector procurement of products with recycled material or recovered content: A systematic review and research propositions. *Journal of cleaner production* 358 (2022): 131780. Viitattu 10.7.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131780>
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. Viitattu 20.4.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>
- Sitra 2014. Tietojohtamisen käsikirja. Viitattu 10.4.2024. Saatavissa <https://www.sitra.fi/julkaisut/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-tietojohtamisen-kasikirja/>
- Sornani, R. 2021. Public-Sector Productivity (Part 1) Why is it important and how can we measure it? World Bank Group, February 2021. Viitattu 19.11.2024. Saatavissa <http://documents.worldbank.org/curated/en/913321612847439794/Public-Sector-Productivity-Part-One-Why-Is-It-Important-and-How-Can-We-Measure-It>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2024. Hyvinvointialueet vastaavat sote-palveluiden ja pelastustoimen järjestämisestä. Viitattu 30.3.2024. Saatavissa: <https://stm.fi/hyvinvointialueet>
- Stek, K. & Schiele, H. 2021. How to train supply managers – Necessary and sufficient purchasing skills leading to success. Viitattu 19.11.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100700>
- Tenhunen, M-L. 2013. Johdon laskentatoimen koulu. Taloushallintoliitto. Viitattu 28.4.2024. Saatavissa <https://taloushallintoliitto.fi/wp-content/uploads/2022/05/Johdon-laskentatoimen-koulu.pdf>
- Torvinen, H. & Ulkuniemi, P. 2016. End user engagement within innovative public procurement practices: a case study on public-private partnership procurement. *Industrial marketing management*, 2016–10, Vol.58, 58–68. Viitattu 19.7.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.015>
- Tukiainen, J., Baulia, S. & Matinheikki, J. 2023. Hyvinvointialueiden julkiset hankinnat tarvitsevat lisää kilpailua. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Viitattu 6.4.2024. Saatavissa <https://vatt.fi/hyvinvointialueiden-julkiset-hankinnat-tarvitsevat-lisaa-kilpailua>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. E-Kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 28.4.2024. Saatavissa https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. Julkiset hankinnat ovat säädelyjä. Viitattu 1.4.2024. Saatavissa <https://tem.fi/julkiset-hankinnat>

Valtiokonttori 2024. Hyvinvointialueiden taloustiedot kiinnostavat monia. Viitattu 28.4.2024. Saatavissa <https://www.valtiokonttori.fi/uutinen/hyvinvointialueiden-taloustiedot-kiinnostavat-monia/>

Valtiovarainministeriö a. Hyvinvointialueen rahoituksen määräytyminen. Viitattu 30.3.2024. Saatavissa <https://vm.fi/hyvinvointialueiden-rahoitus>

Valtiovarainministeriö b. Julkinen talous. Viitattu 1.4.2024. Saatavissa <https://vm.fi/julkinen-talous>

Valtiovarainministeriö c. Hyvinvointialueiden talous. Viitattu 1.4.2024. Saatavissa <https://vm.fi/hyvinvointialueiden-talous>

Valtiovarainministeriö 2020. Suomen julkisten hankintojen tilannekuva. Viitattu 10.11.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-312-0>

Valtiovarainministeriö 2023. Julkisten hankintojen käsikirja 2023. Viitattu 6.4.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-661-9>

Vecchi, V., Cusumano, N. & Boyer, E. 2020. Medical Supply Acquisition in Italy and the United States in the Era of COVID-19: The Case for Strategic Procurement and Public–Private Partnerships. *American review of public administration*, 2020–08, Vol.50 (6-7), p642-649. Viitattu 30.8.2024. Saatavissa <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/full/10.1177/0275074020942061>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-Kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyönosana ja tekstilajina. E-Kirja. Helsinki: Art House Oy.

Whittemore, R. & Knafl, K. 2005. Integrative review: updated methodology. Viitattu 20.4.2024. Saatavissa <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16268861/>

Liite 1. Tutkimukset

Aihe/Tekijä/vuosi	Tarkoitus ja tavoite	Tutkimuskysymykset	Keskeisimmät tulokset
Can public procurement be strategic? A future agenda proposition. Guarnieri, P. & Corrêa Gomes, R. 2019.	Tutkimuksen tavoite on kuvata, kuinka julkisia hankintoja voidaan viedä strategisempaan suuntaan.	1) Voiko julkinen hankinta olla strateginen? 2) Mitkä ovat olemassa olevat ja käytetyt strategiset käytännöt julkisissa hankinnoissa? 3) Mitkä ovat mahdollisuudet tulevaisuuden tutkimukselle?	Julkinen hankinta voi olla strateginen. Kirjoittajat ehdottavat julkisiin hankintoihin liittyviä strategisten käytäntöjen luokkia, jotka puolestaan liittyvät kestäväan kehitykseen, kumppanuuksiin ja toimittajahallintaan, tietojärjestelmiin ja teknologiaan sekä muihin kysymyksiin.
Learning to do good: developing capabilities to deliver social value from public procurement within English public authorities. Lonsdale, C. & Mesurier, N. 2024.	Artikkeli analysoi, kuinka julkisissa hankinnoissa voidaan kehittää sosiaaliin hankintoihin liittyviä valmiuksia.	1) Miten sosiaaliin hankintoihin liittyviä valmiuksia voidaan kehittää hankintaviranomaisissa?	Organisaatio voi luoda erillisen hankintapolitiikan, jossa on mm. sisäinen mentori, koulutuksia ym.
Medical Supply Acquisition in Italy and the United States in the Era of COVID-19: The Case for Strategic Procurement and Public-Private Partnerships. Vecchi, V., Cusumano, N. & Boyer, E. 2020.	Artikkeli analysoi haasteita, joita Italian ja Yhdysvaltain terveydenhuolto- ja hankintaviranomaiset kohtasivat COVID-19-kriisin aikana ja jälkeen.	-	Artikkelin mukaan hankintoja tulisi kehittää tavanomaisesta strategisempaan suuntaan, joiden avulla hankinnoissa voidaan hinnan lisäksi painottaa myös laatua, mahdollistaa innovaatiot, tuotteiden hankkiminen pidempiaikaisiin ja riskihallittuihin tarpeeseen.
The application and deployment of welfare technology in Swedish municipal care: a qualitative study of procurement practices among municipal actors. Kuoppamäki, S. 2021	Tutkimus tutkii hyvinvointiteknologian käyttöönottoa hankintaprosessin näkökulmasta keskitymällä kuntien toimijoiden päätöksenteon monitkaisuuteen. Tuloksena määritellään hankintaosaamisen eri	1) miten haastattelutavat näkevät esteet ja mahdollistajat hyvinvointiteknologian soveltamiselle ja käyttöönotolle hankintaprosessissa 2) missä määrin nämä esteet ja mahdollistajat voidaan liittää hankintaosaamiseen	Hyvinvointiteknologian osalta haasteita esiintyy hankinnan kaikissa vaiheissa: kartoituksessa, suunnittelussa, vaatimusten määrittelyssä ja markkina-analyysissä. Tutkimus luo viitekehyyksen tarvittavista taidoista, joita ovat: tekninen, ekonominen, juridinen ja eettinen osaaminen ja tieto

	ulottuvudetkuntien toimijoiden kesken.	hankintaprosessin eri vaiheissa.	
Reforming Public Procurement - Progress in implementing the 2015 OECD recommendation, OECD Public Governance Reviews 2019.	Raportti esittää OECD:n julkisia hankintoja koskevien suosituksen (2015) täytäntöönpanon edistymistä (2018) kyselyyn vastanneissa maissa	-	Hankintojen johtamisella on keskeinen rooli, jotta riittävää osaamistasoa voidaan ylläpitää. Hankinta on monialainen ammatti: vaatii osaamista laista, taloudesta, julkishallinnosta, laskennasta, johtamisesta ja markkinoinnista. Osaamista voidaan arvioida itsearviointin menetelmin ja edistää mm. koulutuksilla ja työn kierrolla.
Procurement Improvement in the public agency, Matela, M. 2023.	Tutkimus keskittyy julkisten hankintojen tunnistettuihin kehittämisasiheisiin, joita ovat innovaatiot ja niiden kehittäminen julkisissa hankinnoissa, kilpailun puute ja hankintojen suorituskyvyn parantaminen.	1)Miten hankintayksikkö voi parantaa hankintojansa -(alakysymykset) -Miten hankintojen suorituskykyä voi parantaa? -Miten hankinnoissa voidaan parantaa innovatiivisuutta? -Miten hankintaosaamista voidaan parantaa?	Asiakkaiden tarpeiden täyttäminen ja toimitusriskit olivat tilastollisesti merkittäviä ja vaikuttivat hankintojen suorituskykyyn. Kommunikaatio, substanssiosaaminen, loppukäyttäjän kuuntelu ja tarpeiden tiedostaminen, palveluntuottajien osallistuminen hankinnan alkuvaiheeseen Keskimääräisten pätevyyksien painoarvo (tärkein – matalin): hankintasuunnittelu, asiakkaan tarpeiden tiedostaminen hankinta käytäntöjen luominen. yhteistyön kehittäminen, toimittajan valinta, kontrolli, seuranta. Kun osaamista arvioitiin suhteessa hankinnan suorituskykyyn ja innovaatiotavoitteisiin, tulokset osoittivat osaamisen tärkeyden hankintaprosessin alkuvaiheessa (hankinnan suunnittelu- ja asiakkaiden tarpeiden tunnistamisvaihe sekä hankintatarpeiden luomisvaihe.)

<p>Purchasing medical devices: The role of buyers competence and discretion. Buciol, A., Camboni, R. & Valbonesi, P. 2020.</p>	<p>Artikkeli tutkii lääkinnällisten laitteiden julkisia hankintoja Italiassa ja kaa hintavaihtelut komponentteihin, jotka selittyvät ostajan kiinteillä vaikutuksilla ja ostajan ominaisuuksilla.</p>	<p>1)Mitkä tekijät selittävät erot hankintayksiköiden osaamisessa ja hintojen vaihtelussa?</p>	<p>Hinnat selittyvät esimerkiksi hankintayksikön ominaisuuksilla, kuten maantieteellisellä sijainnilla ja koolla. Tutkimuksessa havaittiin, että hankintayksikön koolla (mitattuna kokonaishenkilöstökustannuksilla, mikä vastaa terveydenhuollon henkilöstön ja ei-terveydenhuollon henkilöstökulujen summaa tai terveydenhuoltoon liittyvien hankintojen koolla) on yleisesti positiivinen ja merkittävä vaikutus hankintayksikön osaamiseen suhteessa hankintaan. Analyysi osoitti, että muut kuin terveydenhuollon henkilöstökustannukset vaikuttavat yleisesti myönteisesti ja merkittäväällä tavalla hankintayksikön osamiseen.</p>
<p>Exploiting the potential of public procurement – opportunities for circular economy. Alhola, K., Ryding, S-O., Salmenperä, H. & Busch, N. 2019.</p>	<p>Tutkimus analysoi julkisten hankintojen mahdollisuutta ja keinoja edistää kiertotaloutta. Tutkimus myös ehdottaa miten eri hankintatyökalut voivat edistää kiertohankintoja.</p>	<p>Tutkimuskysymykset: 1.Miten julkiset hankinnat voivat tukea ja edistää kiertotaloutta 2.Miten näitä elementtejä voidaan ottaa huomioon hankintaprosessissa</p>	<p>Kiertotaloutta voidaan tukea ottamalla hankinnoissa huomioon Vihreiden ja kestävien julkisten hankintojen periaatteet. Myös erilaiset sopimukset (leasing/vuokraus) edistävät kiertotaloutta. Suljettu ketju (kierätys), kriteerit, mahdollisuus innovaatioille.</p>
<p>Conceptualizing the supplier switching process: an example from public procurement – Holma, A-M., Bask, A., Laakso, A. & Andersson, A. 2021.</p>	<p>Artikkelin tavoitteena on kehittää viitekehys palveluntoimittajan vaihtamiselle toimitusverkossa</p>	<p>-</p>	<p>Vaihtoprosessissa ostajan tulee samanaikaisesti hoitaa suhteen päättymisen vakiintuneen toimittajan kanssa ja suhteen alkaminen uuden toimittajan kanssa. Yhteistyö keskeisten toimittajien kanssa palveluprosessin kehittämiseksi standardoiduilla komponenteilla estää häiriöt palveluprosesseissa ja vähentää vaihdon vaikutusta laajempaan verkostoon</p>

<p>End user engagement within innovative public procurement practices: a case study on public-private partnership procurement – Torvonen, H. & Ulkuniemi, P. 2016.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on luoda malli loppukäyttäjien sitoutumisprosessille innovatiivisten julkisten hankintojen käytännöissä</p>	<p>1) Mikä on loppukäyttäjän sitoutumisprosessin päätavoite innovatiivisissa julkisissa hankinnoissa 2) Mitkä ovat ne arvonn yhteisluontitoiminnot, joista loppukäyttäjien sitoutumisprosessi muodostuu?</p>	<p>Loppukäyttäjien sitoutumisen päätavoite on käyttöarvon luominen hankkijan käytettävyyden parantamisen kautta. Arvon yhteisluontitoimintoja ovat DART-mallin mukaan keskustelu, pääsy, riskien arviointi ja läpinäkyvyys, jotka ja kaantuvat puolestaan pienempiin osiin. Loppukäyttäjän arvokokemuksen kannalta oleellisimmat sitouttamistoimet liittyvät interaktiiviseen dialogiin suunnitteluvaiheessa.</p>
<p>Suomen julkisten hankintojen tilannekuva. Valtiovarainministeriö 2022.</p>	<p>Raportti toimii lähtökohdiana Hankinta-Suomi -ohjelmassa tehtävälle strategialle. Siinä tarkastellaan eri teemojen osalta nykytilasta ja mitä julkisissa hankinnoissa Suomessa tehdään.</p>	<p>-</p>	
<p>Low risk, high reward? Repeated competitive biddings with multiple winners in health care. Pitkänen, V., Jauhiainen, S. & Linnosmaa, I. 2020.</p>	<p>Tutkimuksessa tarkastellaan fysioterapian tarjoajien hintoja ja hylkäysriskin vaikutusta hintoihin toistuvissa tarjouskilpailuissa, joissa maantieteellisillä alueilla hyväksytään useita tarjoajia. Harvat piirit ovat hylänneet yhtään palveluntarjoajaa ja tutkimus osoittaa, että tämä käytäntö nostaa hintoja.</p>	<p>1) Mikä on hylkäämisriskin vaikutus hintoihin? 2) Onko palveluntarjoajien aiemmalla etäisyydellä hylkäyskynnyksestä vaikutusta hintoihin?</p>	<p>Tulokset osoittavat, että vähintään yhden palveluntarjoajan hylkääminen laskee hintoja yli 5 prosenttia seuraavassa tarjouskilpailussa. Kierroksella. Tulokset osoittavat myös, että tarjoajat ovat oppineet laskemaan optimaaliset tarjouksensa, mikä on myös nostanut hintoja.</p>

<p>Identifying the drivers and barriers of the public sector procurement of products with recycled material or recovered content: A systematic review and research propositions. Polonsky, M., Wijayasundara, M., Noel, W. & Vociono, A. 2022.</p>	<p>Tutkimustavoitteena on selvittää, miten hankintatoimintaan, organisaatioon, taloudelliset, sosiaaliset ja toimittajiin liittyvät tekijät vaikuttavat kierrätysmateriaalia tai kierrätettyä sisältävien tuotteiden hankintaprosessiin.</p>	<p>Mitkä tekijät vaikeuttavat ja mitkä mahdollistavat kestävien julkisten hankintojen toteuttamista?</p>	<p>Sääntelyvaatimusten muuttaminen vihreämmiksi tai joustavuuden lisääminen</p> <p>kansallisiin hankintasäädöksiin edistää hankintaprosessin ympäristöystävällisyyttä, parantaa julkisen sektorin organisaatioiden käsityksiä kierrätettyjen tuotteiden merkityksestä ja saa julkisen sektorin organisaatiot ja työntekijät kannattamaan ympäristöystävällisempiä aloitteita. Mitä enemmän julkisen sektorin sisäiset jäsenet tukevat kierrätettyjen tuotteiden hankintaa, sitä todennäköisemmin hankintakriteerit sisältävät ympäristökriteerejä ja sitä useammin kierrätettyjä tuotteita harkitaan ja suositellaan.</p>
<p>Low risk, high reward? Repeated competitive biddings with multiple winners in health care. Pitkänen, V., Jauhainen, S. & Linnosmaa, I. 2020.</p>	<p>Tutkimuksessa tarkastellaan fysioterapian tarjoajien hintoja ja hylkäysriskin vaikutusta hintoihin toistuvissa tarjouskilpailuissa, joissa maantieteellisillä alueilla hyväksytään useita tarjoajia. Harvat piirit ovat hylänneet yhtään palveluntarjoajaa ja tutkimus osoittaa, että tämä käytäntö nostaa hintoja.</p>	<p>1) Mikä on hylkäämisen riskin vaikutus hintoihin? 2) Onko palveluntarjoajien aiemmalla etäisyydellä hylkäyskynnyksestä vaikutusta hintoihin?</p>	<p>Tulokset osoittavat, että vähintään yhden palveluntarjoajan hylkääminen laskee hintoja yli 5 prosenttia seuraavassa tarjouskilpailussa. Tulokset osoittavat myös, että tarjoajat ovat oppineet laskemaan optimaaliset tarjouksensa, mikä on myös nostanut hintoja.</p>

<p>Development of purchasing competence in service procurement – Case transportation public agency. Matela, M. & Hallikas, J. 2020.</p>	<p>Artikkelissa tarkastellaan, mitä hankintaosamista, parhaita käytäntöjä ja mitareita pidetään merkityksellisinä erityisesti palveluiden hankinnan kehittämisen kannalta tutkitussa organisaatiossa.</p>	<p>-</p>	<p>Tulokset osoittavat, että kahden ensimmäisen vaiheen (hankintojen suunnittelu, asiakastarpeiden tunnistaminen ja hankintakriteerien laatiminen) osaamisella ja yhteistyön kehittämisvaiheen osaamisella on suurin vaikutus hankintojen suorituskykyyn ja toimittajien innovatiivisuuteen. Tutkimustulokset osoittavat myös, että tietyillä pätevyyksillä, kuten viestintä- ja substanssiosaamisella voi olla suhteellisen suuri vaikutus hankintojen suorituskyvyn osa-alueisiin tutkitussa julkisen sektorin organisaatiossa.</p>
<p>Julkisen hankinnan muutos: hintakeskeisyydestä yhteiskunnallisen arvon luontiin. Heikkilä, J., Jääskeläinen, A., Karttunen, E. & Lintukangas, K. 2024.</p>	<p>Hankkeen tavoitteena on edistää pidemmän aikavälin arvonluontia edistävää ajattelutapaa, kasvattaa julkisen sektorin hankintaosamista ja lisätä hankintojen tuloksellisuutta.</p>	<p>1)Miten julkisten asiakkaiden ja niiden toimittajaverkostojen dynaamiset kyvykkydet tukevat arvon luomista julkisille hankintaorganisaatioille, niiden asiakkaille ja toimittajaryityksille? 2)Miten julkisten organisaatioiden dynaamiset kyvykkydet voivat tukea tulosperusteisen hankinnan käyttöönottoa? 3)Miten sosiaalinen pääoma tukee arvopohjaisen ajattelutavan omaksumista julkisen hankinnan toimittajahallinnassa?</p>	<p>1)Hankintojen johtamisessa tulisi luoda käytänteitä, jotka vahvistavat arvoa ja tuovat pitkäaikaista hyötyä osapuolille. Näitä ovat mm. uusien taloudellisten aktiviteettien luominen, hankintaprosessin vaikuttavuuden lisääminen ja vastuullisuuden huomiointi. 2) Dynaamisilla kyvykkyyksillä voidaan tukea operatiivisia toimintoja, joilla edesautetaan tulosperusteisuuden toteutumista. Uusien mahdollisuuksien havaitseminen, yhteiskehittäminen ja vuorovaikutus ovat tärkeitä tulosperusteisten hankintojen onnistumiselle. 3)Sosiaalisen pääoman merkitys suhteiden hallinnassa on huomattava ja sitä tulisi pyrkiä kasvattamaan ja hyödyntää suhdetoiminnassa.</p>

Liite 2. Teema-analyysi

Alkuperäisilmaisu tutkimusartikkelissa	Pelkistys	Alaluokka	Yläteema
Innovatiivisissa tapauksissa loppukäyttäjän kuuntelu mahdollistaa huomion kohdistamisen uusien ratkaisujen kehittämisen kannalta oikeisiin asioihin ja siten lisää hankintaprosessin tuloksellisuutta. (Heikkilä ym. 2024, 20.)	Loppukäyttäjän kuuntelu lisää hankintaprosessin tuloksellisuutta.	Kommunikaatio-osaaminen	Hankintaosaaminen julkisella sektorilla.
Innovatiivisissa hankintatapauksissa korostui vuorovaikutus yritysten kanssa, jonka avulla innovaatiota voitaisiin läheteä tavoittelemaan. (Heikkilä ym. 2024, 21.)	Vuorovaikutus yritysten kanssa mahdollistaa innovaatioiden tavoittelun.		
Tapaustutkimuksemme tulosten perusteella se, miten käyttäjät tunnistavat innovaation tarpeen ja miten käyttäjien ideat toteutetaan innovatiivisiksi ratkaisuksiksi, riippuu pitkälti siitä, miten sitouttamistoimista viestitään ihmisille. (Torvinen & Uukuniemi 2016, 66.)	Viestintä auttaa tunnistamaan innovaatioiden tarvetta ja toteutusta.		
Tutkimuksemme tukee aiempien tutkimusten näkemystä, jonka mukaan hankinta-alan ammattilaisten olisi keskityttävä enemmän yhteistyöhön ja vuoropuheluun verkoston kaikkien jäsenten kanssa, jotta loppukäyttäjille voidaan luoda arvolupauksia, jotka lopulta johtavat todelliseen asiakasarvoon. (Alhola ym. 2018, 106.)	Vuoropuhelun avulla luodaan arvolupauksia ja asiakasarvoa.		
Tulosperusteinen hankinta voisi paremmin vastata uusiin hankinnan vaatimuksiin ja muuttaa julkisten hankintojen ajattelutapaa. (Heikkilä ym. 2024, 23.)	Tulosperusteinen hankinta muuttaa julkisten hankintojen ajattelutapaa.	Dynaaminen osaaminen	

Lisäksi dynaamiset kyvykkydet ovat tärkeitä strategisten hankintojen ja jatkuvan parantamisen näkökulmasta. (Heikkilä ym. 2024, 26.)	Dynaamiset kyvykkydet mahdollistavat strategiset hankinnat ja jatkuvan parantamisen		
Innovatiivisissa hankintatapauksissa tiedonkeruu ja syntetisointi tähtää erityisesti tuotteiden ja palveluiden nykytilan ymmärtämiseen, jotta parannuksia entiseen voidaan lähteä tavoittelemaan. (Heikkilä ym. 2024, 20.)	Tiedonkeruu ja syntetisointi tähtää toiminnan parantamiseen.		
Lisäksi hankinta-alan ammattilaisilta vaadittavien taitojen on oltava joustavia, koska heidän jokapäiväiseen työhönsä liittyvät olosuhteet ja painopisteet muuttuvat jatkuvasti. (OECD 2019, 38.)	Taitojen on oltava joustavia työolosuhteiden muuttuessa.		
Kiertävät hankinnat voisi myös laajentaa innovatiivisten ratkaisujen soveltamisalaa ja luoda uusia tuotteita, teknologioita ja yrityksiä puhtaan teknologian alalla. (Alhola ym. 2018, 105.)	Kiertävät hankinnat luovat uusia tuotteita, teknologioita ja yrityksiä.	Innovaatio-osaaminen	
On myös esitetty, että suurempi toimittajakilpailu markkinoilla johtaa innovaation lisääntymiseen, kuten esimerkiksi ympäristöystävällisten vaihtoehtojen kehittämiseen julkishallinnon organisaatioille. (Polonsky ym. 2022, 12.)	Kilpailu johtaa innovaatioiden lisääntymiseen.		
Tämän strategisen käytännön voidaan katsoa pyrkivän ratkaisemaan perinteisiin hankintakäytäntöihin liittyviä ongelmia, jotka perustuvat yleensä vain "alhaisimpaan hintaan". (Guarnieri & Corrêa Gomes 2018, 307.)	Strateginen käytäntö ratkaisee alhaisimpaan hintaan perustuvia ongelmia.		

<p>Tämä on esimerkki yhteisinnovaatiosta, joka antaa mahdollisuuden siirtää julkisia hankintoja strategisempaan rooliin (hankintaviranomaiset toimivat kehittyneinä julkisina ostajina, jotka pystyvät kannustamaan markkinoita ideoimaan ja tarjoamaan ratkaisuja eikä vain kopioimaan olemassa olevia tuotteita). (Vecchi ym. 2020, 646.)</p>	<p>Yhteisinnovaatio mahdollistaa julkisten hankintojen strategisemman roolin.</p>		
<p>Tutkimuksessa havaittiin, että osapuolten välisen yhteisyyden lisääntyessä julkisten hankintojen mahdollisuudet tulosperusteisuuteen lisääntyvät. (Heikkilä ym. 2024, 24.)</p>	<p>Yhteistyö lisää julkisten hankintojen tulosperusteisuutta.</p>	<p>Yhteistyöosaaminen</p>	
<p>Vaihtoprosessin aikana ostajan on samanaikaisesti hallittava suhteen päättymistä vakiintuneeseen toimittajaan ja suhteen alkamista uuteen toimittajaan, joka on tärkeää suhteiden hallinnan kannalta. (Holma ym. 2022, 1537.)</p>	<p>Suhteen aloittaminen ja päättäminen on tärkeää suhteiden hallinnassa.</p>		
<p>Koska julkiset hankintasopimukset ovat luonteeltaan lyhytaikaisia ja ne ovat säännöllisiä tarjouskilpailumenettelyjä, vaihtoprosessin ymmärtäminen on tärkeää sekä julkisille ostajille että toimittajille. (Holma ym. 2022, 1533.)</p>	<p>Hankintasopimuksen luonteen takia vaihtoprosessi on tärkeää ymmärtää.</p>		
<p>Tällaista yhteistyötä voidaan siis pitää osana päättämisstrategiaa, erityisesti ajallisesti sidotuissa (julkisen ja yksityisen sektorin) suhteissa, jotta voidaan varmistaa palveluprosessien jatkuvuus. (Holma ym. 2022, 1537.)</p>	<p>Yhteistyöllä varmistetaan palveluprosessien jatkuvuus.</p>		

<p>Hankintaprosessin näkökulmasta käyttäjien vaatimusten ja tarpeiden varhainen havaitseminen ohjaa hankinta-aloitetta kohti parempaa käytettävyyttä, tehokkuutta ja innovatiivisuutta heti ensimmäisestä päivästä alkaen. (Torvinen & Uukuniemi 2016, 60.)</p>	<p>Käyttäjien tarpeiden ja vaatimusten havaitseminen parantaa käytettävyyttä, tehokkuutta ja innovatiivisuutta.</p>		
<p>LA8 ilmoitti osallistuvansa kansalliseen "työryhmään", joka kokoontuu neljännesvuosittain: "Kyse on tietämyksestä ja parhaiden käytäntöjen jakamisesta, mittausjärjestelmien sekä välineiden ja tekniikoiden kehittämisestä sosiaalisen arvon tuottamiseksi". (Lonsdale & le Mesurier 2023, 10.)</p>	<p>Tiedon jakaminen ja mittareiden kehittäminen parantaa sosiaalisen arvon tuottamista.</p>		
<p>Houkuttelevuuden parantaminen on todettu tärkeäksi julkisella sektorilla, jotta voidaan lisätä laadukkaiden tarjousten määrää ja mahdollistaa laajempi osallistuminen julkisiin tarjouskilpailuihin. (Heikkilä ym. 2024, 40.)</p>	<p>Houkuttelevuus lisää laadukkaita tarjouksia ja osallistujien lukumäärää.</p>		
<p>Tärkein yhteistyö tapahtuu tyypillisesti kunnan ja toimittajan välillä, mutta myös eri kuntien välinen yhteistyö on merkittävää tiedon, parhaiden käytäntöjen ja hyvinvointiteknologian uusien mahdollisuuksien jakamisen kannalta. (Kuoppamäki 2021, 8.)</p>	<p>Tiedon jakaminen on tärkeää tiedon ja hyvinvointiteknologian mahdollisuuksien jakamisen kannalta.</p>		
<p>Keskeiset havainnot viittaavat siihen, että julkisia hankintoja voitaisiin lähestyä strategisesti ja että yritysten ja viranomaisten välillä voitaisiin soveltaa enemmän yhteistyöhön ja</p>	<p>Strategiaan ja yhteistyöhön perustuvat lähestymistavat lieventävät toimitusten riskejä.</p>		

<p>kumppanuuksiin perustuvia lähestymistapoja toimituksiin liittyvien riskien lieventämiseksi. (Vecchi ym. 2020, 643.)</p>			
<p>Havaintojemme mukaan tärkeimmät julkisten hankintojen alalla toimivien henkilöiden kannalta tärkeimpiä saavutettavuuteen liittyviä toimia, jotka on tunnustettava ovat 1) hankintatiedon riittävä jakelu, 2) kattavat käyttäjäkoulutus ja 3) käyttäjän itsenäisen arvonluonnin hyödyntäminen. (Torvinen & Uukuniemi 2016, 65.)</p>	<p>Hankintatiedon jakaminen, koulutus ja itsenäinen arvonluonti ovat tärkeitä saavutettavuuden kannalta.</p>		
<p>Näin ollen kumppanuuskäytännöt voidaan tunnistaa pienten ja keski suurten yritysten keinoksi päästä julkisiin hankintakilpailuihin ja voittaa niitä yritysten yhteenliittymissä. (Guarnieri & Corrêa Gomes 2018, 307.)</p>	<p>Julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuus mahdollistaa pienten yritysten osallistumisen hankintakilpailuihin.</p>		
<p>Tilauksen toimittamisvaiheessa (D-vaiheessa) seuraavat ostajan taidot saivat korkeat pisteet: rohkeus toimia alkuvaiheessa ja rohkeus puuttua virheisiin ja periä seuraamuksia. (Matela & Hallikas 2020, 183.)</p>	<p>Toimitusvaiheessa tärkeitä ovat: Rohkeus toimia alkuvaiheessa, puuttua virheisiin ja seuraamusten vaatiminen</p>	<p>Riskienhallinta osaaminen</p>	
<p>On tärkeää huomauttaa, että strategisten hankintojen käsitteeseen kuuluu seuraavat kolme vaihetta: ... sopimuksen seuranta, johon sisältyy tarjottujen tuotteiden tai palvelujen laadun ja palvelutason analysointi ja tarvittaessa hallinnollisten seuraamusten soveltaminen ja sopimuksen purkaminen. Näillä kolmella toimenpiteellä</p>	<p>Strategisten hankintojen vaiheilla voidaan vähentää petoksia ja korruptiota.</p>		

<p>voidaan vähentää petosten ja korruption esiintymistä hankintamenettelyissä tai jopa poistaa ne kokonaan. (Guarnieri & Corrêa Gomes 2018, 313.)</p>			
<p>Tarjouskilpailu liittyy vaatimusten ymmärtämiseen, laatukriteerien tarkistamiseen ja arvojen vertailuun - vaiheisiin, jotka on suoritettava hankintojen suunnittelun ja asiakastarpeiden tunnistamisen (A) ja hankintatarpeiden luomisen (B) vaiheissa. (Matela & Hallikas 2020, 183.)</p>	<p>Asiakas- ja hankintatarpeiden luomisessa on tunnistettava vaatimukset, laatukriteerit ja arvot.</p>		
<p>Näin ollen tutkittavan organisaation hankinta- ja ostotoiminnan tulisi kiinnittää erityistä huomiota hankintojen suunnittelun ja asiakastarpeiden tunnistamisen vaiheeseen, koska se on saanut korkeimman ostosuorituskyvyn ja innovatiivisuuden painoarvon. (Matela & Hallikas 2020, 193.)</p>	<p>Suunnittelulla ja asiakastarpeiden tunnistamisella on korkein ostokyvyn ja innovatiivisuuden painoarvo.</p>		
<p>Hyvinvointiteknologian hankinta edellyttää teknologista ja eettistä osaamista, jotta hankintakriteerit saadaan määritettyä oikein. (Kuoppamäki 2021, 6.)</p>	<p>Hankintakriteerien oikea määrittely edellyttää teknologista ja eettistä osaamista.</p>	<p>Eettinen osaaminen</p>	
<p>Tämän tutkimuksen mukaan hyvinvointiteknologian arviointiin olisi sisällytettävä kysymys tietojen tallentamisesta loppukäyttäjien yksityisyyden kannalta. (Kuoppamäki 2021, 10.)</p>	<p>Hyvinvointiteknologiassa on huomioitava tietojen tallennus ja loppukäyttäjien yksityisyys.</p>		
<p>Kehyksessä esitetään nykyiset taidot, käyttäytymistavat ja pätevyydet (esim. harkintakyky ja luottamus), joita julkishallinnon henkilöstön ja erityisesti</p>	<p>Harkintakykyä ja luottamusta on osoitettava suorittaessa hankintatehtäviä.</p>		

<p>hankintatoimen henkilöstön tulisi osoittaa suorittaessaan ammattimaisia hankinta- ja kaupallisia tehtäviä. (OECD 2019, 42.)</p>			
<p>Palvelun järjestäjän voi olla vaikea yhtäkkiä vähentää hyväksytyjen palveluntarjoajien määrää kahdesta syystä: palveluntarjoajien hylkääminen saattaisi lopettaa suuren määrän potilaiden ja palveluntarjoajien välisiä suhteita. (Pitkänen ym. 2020, 497.)</p>	<p>Palveluntarjoajien hylkääminen voi lopettaa potilaiden ja palveluntarjoajien välisiä suhteita</p>		
<p>Myös nykyisissä hankintakriteeristöissä esitetään käytön tehokkuutta edistäviä kriteerejä. Leasing- ja vuokrauskonsepteja suositellaan erityisesti sellaisissa tuoteryhmissä kuin kuljetuspalvelut, ajoneuvot, huonekalut, tietokoneet ja muut ICT-laitteet. (Alhola ym. 2018, 101.)</p>	<p>Käytön tehokkuutta lisäävien kriteerien käyttöä suositellaan.</p>	<p>Ympäristöosaaminen</p>	
<p>Sopimuksen kohde ei kuitenkaan välttämättä edellytä uuden tuotteen kehittämistä. Nämä kiertonäkökohtia tukevat kriteerit löytyvät EU:n ympäristöä säästävien julkisten hankintojen kriteeristöstä. (Alhola ym. 2018, 103.)</p>	<p>Kiertonäkökohtien kriteerit löytyvät EU:n kriteeristöstä.</p>		
<p>Jos innovointiin ja teknologian kehittämiseen on mahdollisuuksia, voi olla hyödyllistä asettaa kiertotalouden vaatimukset pakollisiksi kriteereiksi tai ehdottaa niitä myöntämisperusteiksi, koska innovatiivisten tuotteiden tarjonta voi olla rajallista. (Alhola ym. 2018, 104.)</p>	<p>Kiertotalouden vaatimusten asettaminen kriteereiksi hyödyttää innovointia ja teknologian kehittämistä.</p>		

<p>Hankkijan olisi myös ol- tava tietoinen puhtaista ja energiatehokkaista teknologioista ja paran- nuksista, jotka voivat tar- jota merkittävää energia- ja resurssitehokkuutta verrattuna vanhojen, vä- hemmän tehokkaiden tuotteiden, joita ei voida päivittää, käytön jatkami- seen. (Alhola ym. 2018, 105.)</p>	<p>Tietämys puhtaista ja energiatehok- kaista parannuk- sista tarjoaa lisää energia- ja resurssi- tehokkuutta.</p>		
<p>Julkisen sektorin kierrä- tettävien tuotteiden han- kinnoissa voidaan viitata erilaisiin ympäristöystä- vällisiin standardeihin, ja on katsottu olennaisen tärkeäksi, että hankinta- henkilöstö ottaa käyttöön ne standardit, jotka liitty- vät erityisesti materiaa- lien hankintaan. (Po- lonsky ym. 2022, 5.)</p>	<p>Ympäristöystävällis- ten standardien käyttöönotto on tär- keää materiaalien hankinnassa.</p>		
<p>On esimerkiksi koros- tettu, että monilla tar- joustun laatimiseen ja arviointiin osallistuvilla työntekijöillä on heikko tietoisuus vihreistä vaih- toehdoista ja että heiltä puuttuvat taidot ja mittar- it, joiden avulla he voisi- vat arvioida näiden vih- reiden vaihtoehtojen laa- tua. (Polonsky ym. 2022, 6.)</p>	<p>Heikko tietämys vih- reistä vaihtoeh- doista vaikeuttaa laadunarviointia.</p>		
<p>Yhdysvalloissa SBA suosittelee, että lähes kaikkien liittovaltion vi- rastojen tulisi käyttää vä- hintään 23 prosenttia hankintabudjetistaan pienille yrityksille; Japa- nissa pienten ja keski- suurten yritysten meno- tavoite on 50,1 prosent- tia hankintabudjetista. (Guarnieri & Corrêa Go- mes 2018, 306.)</p>	<p>Yhdysvalloissa ja Japanissa suositel- laan pienten ja kes- kisuurten yritysten osuuden kasvatta- mista.</p>	<p>Vastuullisuusosaa- minen</p>	
<p>Kestävyysskriteerien määrittely ja täsmentä- minen on</p>	<p>Kestävyysskriteerien edellyttämä moni- mutkainen</p>		

<p>hankintaprosessissa edelleen monimutkaista, ja sitä voidaan pitää myös esteenä. Julkiset hankkijat pitävät vaikeana sisällyttää tällaisia kriteerejä, erityisesti sosiaaliseen kestäväyyteen liittyvien kriteerien osalta. (Guarnieri & Corrêa Gomes 2018, 307.)</p>	<p>hankintaprosessi voi olla este.</p>		
<p>Toinen näkökohta on kustannus-hyötyanalyysi, jossa hyvinvointiteknologian taloudellisia kustannuksia on harkittava tarkkaan ja optimoitava suhteessa olemassa oleviin hyötyihin. (Kuoppamäki 2021, 6.)</p>	<p>Kustannus-hyötyanalyysi auttaa vertailemaan hyvinvointiteknologian kustannuksia ja hyötyjä.</p>	<p>Talousosaaminen</p>	
<p>Taloudelliseen osaamiseen kuuluu markkina-analyysin tekemiseen, asiaankuuluvien toimittajien tunnistamiseen ja taloudellisten päätösten tekemiseen liittyvä tietämys. (Kuoppamäki 2021, 9.)</p>	<p>Taloudelliseen osaamiseen kuuluu markkina-analyysi, toimittajien tunnistaminen ja päätösten teko.</p>		
<p>Monissa tapauksissa on kuitenkin vain yksi toimittaja, joka pystyy toimittamaan tarvittavan teknisen ratkaisun, mutta hankintaprosessia on noudatettava tietyn lainsäädännön mukaisesti. (Kuoppamäki 2021, 8.)</p>	<p>Myös ”Kapeilla” markkinoilla hankintaprosessi täytyy toteuttaa hankintalainsäädäntö huomioden.</p>	<p>Juridinen osaaminen</p>	
<p>Koska julkisen sektorin organisaatioilla on lisäksi velvollisuus noudattaa useita lainsäädännöllisiä ja muita lakisäätteisiä sitoumuksia, on otettava huomioon mahdolliset oikeudelliset esteet, jotka haittaavat kierrätettyjen tuotteiden hankintaa. (Polonsky ym. 2022, 6.)</p>	<p>Lainsäädäntö on huomioitava kierrätettyjen tuotteiden hankinnassa.</p>		

Lisäksi julkisella sektorilla arvostetaan hankintalainsäädännön tuntemusta. (Matela & Hallikas 2020, 192.)	Hankintalainsäädännön tuntemusta arvostetaan.		
Tekninen osaaminen on erityisen tärkeää markkina-analyyseissä, jossa viitataan asiaankuuluvien toimittajien tuntemukseen. Markkina-analyysin keskeisenä osaamisnäkökohtana on se, että tiedetään, mitkä toimittajat pystyvät toimittamaan tekniset vaatimukset täyttäviä ratkaisuja. (Kuoppamäki 2021, 6.)	Teknologiaosaaminen auttaa tunnistamaan vaatimukset täyttävät toimittajat.	Teknologiaosaaminen	
Hankintaosaaminen liittyy ensisijaisesti tekniseen osaamiseen ja teknisten vaatimusten ja hyvinvointiteknologian mahdollisuuksien ymmärtämiseen. (Kuoppamäki 2021, 7.)	Tekninen osaaminen mahdollistaa hyvinvointiteknologian mahdollisuuksien ymmärtämisen.		
Kun kahta samankokoista hankintayksikköä verrataan keskenään, se yksikkö, jolla on korkeammat kustannukset muusta kuin terveydenhuoltohenkilöstöstä, on pätevämpi lääkinnällisten laitteiden hankinnassa (Buccioli ym. 2020, 12.)	Yksikkö, jolla on muita, kun terveydenhuollon ammattilaisia, on pätevämpi lääkinnällisten laitteiden hankinnassa.	Hankintayksikön osaaminen	
Hankintayksikön pätevyys voi vaikuttaa erilaisiin hankintamenettelyihin liittyviin päätöksiin, kuten hankintamenettelyn ja varaushinnan valintaan tai siihen, miten houkutellessa lisää tai parempia toimittajia. (Buccioli ym. 2020, 11.)	Hankintayksikön pätevyys vaikuttaa hankintamenettelyiden valintaan ja päätöksiin.		
Ellei käytetä selkeää hylkäyskynnystä, kilpailupaineita hintojen suhteen ei ole olemassa. Näin ollen yleinen hintataso nousee, kun	Matala hylkäyskynnys vähentää kilpailua ja vaikuttaa hintoihin.		

tarjoajat lopulta oppivat, että hylkäämisriski on pieni. (Pitkänen ym. 2020, 497.)			
Tarve tehdä kiireellisiä ja elintärkeitä päätöksiä ajoi julkishallinnon johtajat tekemään rohkeita päätöksiä, nopeuttamaan menettelyjä ja aloittamaan vuoropuhelun markkinoiden kanssa tavalla, jota tuskin voitiin kuvitella ennen kriisiä. (Vecchi ym. 2020, 645.)	Tarve elintärkeisiin päätöksiin ajoi johtajat toimimaan poikkeuksellisella tavalla,	Strateginen johtaminen	Hankintaosaamisen edistäminen johtamisella
Uuden-Seelannin hankintakykyindeksin avulla voidaan kerätä tietoja julkisia hankintoja tekeviltä henkilöiltä, jotta ajan mittaan voidaan kerätä tietoa. Tätä tietoa voidaan käyttää yleisten hankintaosaamismallien ja -strategioiden muokkaamiseen, jotta voidaan pysyä Uuden-Seelannin julkisten hankintojen muuttuvien tarpeiden edellä. (OECD 2019, 39)	Hankintakykyindeksin avulla voidaan arvioida hankinta-asiantuntijoiden osaamista ja kehittää osaamismalleja ja strategioita.		
Kiertoajattelun sisällyttäminen järjestelmällisesti hankintaprosesseihin edellyttää hankintojen strategista johtamista, ja se edellyttää, että viranomaiset etsivät jatkuvasti uusia ratkaisuja ja innovaatioita markkinoilta ja tukevat kiertomahdollisuuksia kaikissa hankinnoissaan. (Alhola ym. 2018, 106.)	Kiertoajattelun sisällyttäminen strategiseen johtamiseen edellyttää uusien ratkaisujen etsimistä.		
Vahva johto ja strategiset tavoitteet, antavat työntekijöille selkeyttä työtehtäviinsä, joihin voisi kuulua selkeämpi keskittyminen ostokriteereihin kierrätysmateriaalin avulla (Polonsky ym. 2022, 6.)	Strateginen johtaminen ja tavoitteet selkeyttävät työntekijöiden työtehtäviä.		

<p>Johtajat määräävät organisaatioiden sävyn ja agendan, joten johtajina he voivat sekä ohjata toimintaa että kannustaa muita omaksumaan tietyn vision. (Polonsky ym. 2022, 10.)</p>	<p>Johtajat ohjaavat toimintaa ja voivat kannustaa vision omaksumisessa.</p>		
<p>Hankintojen strategisessa johtamisessa tärkeää on kokonaiskuvan hahmottaminen. Tätä edeltävät luonnollisesti päätökset siitä, millä tavoin eri palvelut kannattaa tuottaa, ja mitkä ovat julkisten hankintojen osuus. (Valtiovarainministeriö 2020, 14.)</p>	<p>Hankintojen strategisessa johtamisessa kokonaiskuvan hahmottamista edeltävät päätökset miten palvelut kannattaa tuottaa ja mikä on julkisten hankintojen osuus.</p>		
<p>Strategisen johtamisen puute saattaa näyttäytyä etenkin hankintojen potentiaalin alimittaisena hyödyntämisenä esimerkiksi hankintojen puutteellisena resursointina ja aiempien hankintojen kokemusten vähäisenä hyödyntämisenä (Valtiovarainministeriö 2020, 17.)</p>	<p>Strategisen johtamisen puute voi näkyä hankintojen potentiaalin alimittaisena hyödyntämisenä.</p>		
<p>Hankintojen strategisella johtamisella on mahdollisuus hyödyntää julkisten hankintojen potentiaali ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden sekä innovaatioiden edistämiseksi ja niitä koskevien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Valtiovarainministeriö 2020, 18.)</p>	<p>Hankintojen strategien johtaminen auttaa saavuttamaan ja edistämään ekologisen, sosiaalisen, taloudellisen kestävyuden ja innovaatioiden tavoitteita.</p>		
<p>Hankintojen strategisella johtamisella tulee varmistaa organisaation hankintojen riittävä resursointi ja osaamistaso kaikilla hankinnan osa-alueilla. (Valtiovarainministeriö 2020, 30.)</p>	<p>Strategisella johtamisella varmistetaan hankintojen riittävä resursointi ja osaamistaso.</p>		

<p>Esimerkiksi OECD teki Bulgarian kanssa yhteistyötä hankkeessa, jossa määritettiin koulutusva- jeet, laadittiin koulutus- suunnitelma ja esitettiin ehdotus, joka sisälsi koulutusmateriaalia ja opetussuunnitelman koulutussuunnitelmaa varten, jotta voitaisiin pa- rantaan valmiuksia tie- tyillä julkisten hankinto- jen prosessin osa-alueilla. (OECD 2019, 41)</p>	<p>Koulutuksen avulla voidaan parantaa julkisten hankinto- jen osaajien val- miuksia.</p>	<p>Osaamisen johta- minen</p>	
<p>Julkisten hankintojen ammattilaisille voidaan määrittellä urapolut ot- taen huomioon mahdolli- suudet vertikaaliseen ja horisontaaliseen liikku- vuuteen. (OECD 2019, 47.)</p>	<p>Urapolkujen määrit- tämässä huomioi- daan vertikaalinen ja horisontaalinen liikkuvuus.</p>		
<p>Henkilöresurssien kehit- tämiseksi lukuisat viran- omaiset järjestivät koulu- tushjelmia ja epäviral- lista valmennusta (CGOV4) hankintatoi- men kollegoille ja erityi- sesti sisäisille sidosryh- mille, jotka olivat tavalli- sesti palveluiden/projek- tien toteuttamiseen osal- listuvien tiimien johtajia. (Lonsdale & le Mesurier 2023, 10.)</p>	<p>Koulutusohjelmat ja valmennus kehittä- vät henkilöresurs- seja.</p>		
<p>Esimerkiksi vertaisoppi- minen on osaamisen ke- hittämisen menetelmä, jota suositeltiin usein parhaaksi käytännöksi case-organisaatioiden haastatteluissa. (Matela & Hallikas 2020, 188.)</p>	<p>Vertaisoppimista suositeltiin par- haaksi käytännöksi osaamisen kehittä- misessä.</p>		
<p>Johtamisen sanonta on: mitä mitataan, sitä myös hallitaan ja saavutetaan. Jos siis asetetaan tavoit- teet sellaisten tuotteiden hankinnalle, joissa on kierrätysmateriaalia, or- ganisaation tavoitteiden puitteissa, voidaan</p>	<p>Tavoitteiden asetta- misella ja mittaami- sella voidaan arvi- oida, onko kierrä- tysmateriaalia sisäl- tävien tuotteiden hankinta edistynyt.</p>	<p>Tiedolla johtaminen</p>	

paremmin arvioida, onko tämä edistynyt. (Polonsky ym. 2022, 10–11.)			
Työkalussa kuvataan kunkin näkökohdan osalta viisi eri kyvykkyyden kehitystasoa asteikolla, johon johtajat voivat verrata nykyisiä kyvykkyyksiään. (Lonsdale & le Mesurier 2023, 10.)	Kyvykkyyksien tasojen mittaamisella johtajat voivat arvioida nykyisiä kyvykkyyksiään.		
Suorituskyvyn mittausjärjestelmän suunnittelu- vaiheessa valitaan menestystekijät ja muut asianmukaiset toimenpiteet. Menestystekijöitä tulisi mitata organisaation vision ja strategian perusteella. (Matela & Hallikas 2020, 173.)	Organisaation suorituskykyä ja menestystekijöitä tulisi mitata vision ja strategian pohjalta.		
Julkisen palvelun organisaatiot voivat arvioida toteutettujen osaamisen kehittämistehtävien vaikuttavuutta ja tehokkuutta mittaamalla henkilöstön taitotasoa ennen ja jälkeen kehittämistöimien. (Matela & Hallikas 2020, 186.)	Osaamisen kehittämisen vaikuttavuutta ja tehokkuutta voidaan mitata ennen ja jälkeen.		
Haastatteluilla ja kyselyillä omista hankinnoistaan virasto kerää tietoa kehitysideoista, parhaista käytännöistä, haasteista/ongelmista ja ehdotuksista. (Matela & Hallikas 2020, 181.)	Tiedonkeruulla kerätään tietoa kehitysideoista, käytännöistä, haasteista ongelmista ja ehdotuksista.		
Hankintaketjujen monimutkaistuksessa ja palveluratkaisujen lisääntyessä tarvitaan myös julkisten hankintojen onnistumisen arviointia suhteessa tavoiteltuun hyötyyn eli hankinnan vaikuttavuuden mittaamista. (Valtiovarainministeriö 2020, 20.)	Monimutkaisissa hankintaketjuissa ja palveluratkaisussa tarvitaan hankinnan vaikuttavuuden mittaamista.		

<p>Vaikuttavuustieto on tärkeää esimerkiksi innovatiivisten hankintojen johtamisen ja toteuttamisen näkökulmista. (Valtiovarainministeriö 2020, 24.)</p>	<p>Vaikuttavuustieto on tärkeää innovatiivisten hankintojen johtamisen ja toteuttamisen näkökulmista.</p>		
<p>Yhtenä esteenä hankintojen analysoinnille voi olla osaamisen puute. Osaamistarpeet vaihtelevat sen mukaan millä tarkastelutasolla, mistä näkökulmasta ja millä välineillä vaikuttavuutta arvioidaan. (Valtiovarainministeriö 2020, 26.)</p>	<p>Osaamisen puute on este hankintojen analysoinnille. Osaamistarpeet vaihtelevat vaikuttavuuden arvioinnin näkökulmasta ja mittausvälineistä riippuen.</p>		
<p>Päätösten tulee olla läpinäkyviä ja niiden taustalla tulee olla prosessista kertynyttä dataa. Tällainen organisatiokulttuurin muutos vaikuttaa hankintojen tiedolla johtamisen ja kyvykkyyden arvostamiseen, hyödyn ymmärtämiseen ja sitä kautta osaamisen tason nousuun ja osaajien määrän lisääntymiseen. (Valtiovarainministeriö 2020, 29.)</p>	<p>Läpinäkyvien päätösten taustalla on oltava dataa, joka vaikuttaa hankintojen tiedolla johtamisen osaamiseen, kyvykkyyden arvostamiseen, hyödyn ymmärtämiseen ja osaajien määrän ja laadun kasvuun.</p>		
<p>Hankintakategorioita käytetään hankintojen hallintaan ja parantamiseen. Kategoriajohtaminen on prosessipohjainen strateginen lähestymistapa, jossa keskitytään organisaation tärkeimpiin tavaroihin ja palveluihin liittyviin menoihin kolmansien osapuolten toimittajien kanssa. (Matela & Hallikas 2020, 180.)</p>	<p>Kategoriajohtaminen on strateginen lähestymistapa, jossa tärkeimpiin menoihin keskitytään toimittajien kanssa.</p>	<p>Kategoriajohtaminen</p>	
<p>Hankintatuella- ja poliittikalla sekä kategorioiden kehittämisellä oli tilastollisesti merkittäviä vaikutuksia toimittajien innovaatiolähtöisyyteen. (Matela 2023, 48.)</p>	<p>Kategorioiden kehittämisellä on merkittävä vaikutus toimittajan innovaatiolähtöisyyteen.</p>		

<p>Innovaatiosuuntautuneisuuden parantaminen hankinnoissa edellyttää johdon tukea, joka mahdollistaa riittävät resurssit hankintojen tukemiseen ja hankintakategorioiden hallintaan. (Matala 2023, 54.)</p>	<p>Johdon tuki mahdollistaa hankintatuen ja -kategorioiden hallinnan.</p>		
---	---	--	--