

Opinnäytetyö (YAMK)

Kestävä kiertotalous, insinööri (YAMK)

2024

Mira Järvinen

HANKINTOJEN STRATEGISEN JOHTAMISEN TUKEMINEN JULKISESSA HANKINTAYKSIKÖSSÄ

– Case Lounais-Suomen Jätehuolto Oy



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Insinööri (YAMK) | Kestävä kiertotalous

2024 | 95 sivua, 2 liitettä

Mira Järvinen

Hankintojen strategisen johtamisen tukeminen julkisessa hankintayksikössä

- Case Lounais-Suomen Jätehuolto Oy

Julkisina hankintayksikköinä jätehuoltoyhtiöillä on mahdollisuus muuttaa markkinoita kestävämpään suuntaan. Tämän työn tarkoituksena oli laatia Lounais-Suomen Jätehuolto Oy:lle (LSJH) hankintojen strategista johtamista tukeva asiakirja. LSJH:ssa tunnistetut hankintojen kehitystarpeet liittyvät kiertotalouden edistämiseen, kestävyyskriteerien käyttöönottoon sekä hankintaperiaatteiden päivitykseen.

Ostolaskuaineistoa analysoimalla tunnistettiin merkittävimmät hankintakategoriat, joita tarkasteltiin niiden strategisen ja taloudellisen vaikuttavuuden näkökulmista. Hankintojen nykytilannetta hahmotettiin haastatteluilla, benchmarkkausta käytettiin tunnistamaan hyviä käytäntöjä muilta julkisilta hankintayksiköiltä ja osallistavalla ryhmätyöllä työstettiin hankintojen strategista johtamista tukevaa asiakirjaa.

Hankinnoissa hyödynnettäväksi on laadittuna valmiita kestävyyskriteerejä. Hankintojen strategista johtamista tukevan asiakirjan viimeistelyyn tulee huomioida yrityksen ohjerakenne ja liityntäpinnat yrityksen muihin strategiaa toteuttaviin ohjelmiin. Hankintojen strategisen johtamisen kehitystyö on pitkäjänteinen prosessi, joka vaatii erillisen resurssin vastaamaan sen kokonaisuudesta

Asiasanat:

Julkiset hankinnat, hankintojen strateginen johtaminen, kestävyyskriteerit

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Engineering | Sustainable Circular Economy

2024 | 95, 2 attachments

Mira Järvinen

Supporting the strategic management of procurement in a public procurement unit

- Case Lounais-Suomen Jätehuolto Oy

As a public procurement entity, waste management companies have the opportunity to change the market in a more sustainable direction. The purpose for this work was to prepare a document to support the strategic management of procurement for Lounais-Suomen Jätehuolto Oy (LSJH). The needs to develop the procurement in LSJH. are related to the promotion of the circular economy, the introduction of sustainable criteria and the updating of procurement principles.

By analyzing the invoice data, the most significant procurement categories were identified. The current situation of procurement was outlined through interviews, benchmarking was used to identify good practices from other public procurement units and a document to support the strategic management of procurement was developed through participatory teamwork.

There are already prepared sustainability criteria for use in procurement. When finalizing a document to support strategic procurement management, there are many strategic linked instructions and interfaces to take into account. The development of strategic procurement management is a long-term process that requires a separate resource to be responsible for its entirety.

Keywords:

Public procurement, strategic procurement management, sustainability criteria

Sisältö

1 Johdanto	8
1.1 Opinnäytetyön tausta	10
1.2 Työn tavoite	11
1.3 Työn toteutustapa ja tutkimusmenetelmät	11
2 Hankintojen strateginen johtaminen	14
2.1 Hankinnat tieteenalana	14
2.2 Hankintojen strateginen merkitys	16
2.3 Hankintojen strateginen johtaminen	18
2.4 Hankintojen strategisen johtamisen viitekehys	19
2.4.1 Kyvykkyydet	19
2.4.2 Organisaatio	21
2.4.3 Prosessit ja työkalut	22
2.4.4 Hankinnan rooli ja arvolupaus	23
2.5 Hankintojen kategoriajohtaminen	24
2.6 Hankintojen vaikuttavuus	27
3 Julkiset hankinnat kiertotalouden edistäjänä	29
3.1 Käsitteiden määrittely	29
3.2 Kiertotalouden ohjauskeinot	33
3.3 Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista	36
3.4 Julkiset kiertotaloushankinnat	36
3.5 Kestävyysskriteerit	43
4 Lounais-Suomen Jätehuolto julkisena hankintayksikkönä	44
4.1 Jätelaki ja jätehuoltomääräykset Lounais-Suomessa	45
4.2 Lounais-Suomen jätehuolto-ohjelma vuosille 2023-2028	46
4.3 Lounais-Suomen Jätehuolto Oy:n strategia, strategiset tavoitteet ja toimintapolitiikka	47
4.4 Lounais-Suomen Jätehuolto Oy:n hankintojen nykytila	49
4.4.1 Hankintojen maturiteettitarkastelu	51

4.4.2 Hankintavolyymit	56
5 Kiertotalouden edistäminen Lounais-Suomen Jätehuolto Oy:n hankinnoissa	59
5.1 Asiantuntijoiden kommentit ja toimenpide-ehdotukset	59
5.2 LSJH:n hankintojen kategorisointi	60
5.3 Hankintaohjelman rakenne	61
5.4 Haastattelut hankintayksikössä hankintoja tekeville asiantuntijoille	66
5.5 Hankintojen vaikuttavuus strategian ja talouden näkökulmista	68
5.6 Hankintakriteerien käyttö	71
5.7 Hankintaohjelman jalkautus, seuranta ja päivitys	72
5.8 Hankinnat osana kestävyysohjelmaa	73
5.9 Kiertotaloutta edistävästä hankinnoista viestiminen	74
6 Johtopäätökset	77
6.1 Hankintaperiaatteet	77
6.2 Hankintojen strategista johtamista tukeva asiakirja	79
6.3 Hankintaohjelman ja kestävyysohjelman yhteensovittaminen	80
6.4 Hankintaohjelman paikka organisaation ohjerakenteessa	81
6.5 Maturiteettikyselyn uusinta	82
7 Yhteenveto	83
7.1 Työn tavoitteiden toteutuminen ja menetelmien arviointi	83
7.2 Tulosten arviointi	85
7.3 Prosessin ja oppimisen arviointi	86
Lähteet	88

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset organisaation asiantuntijoille

Liite 2. Haastatteluteemat organisaation ulkopuolisille asiantuntijoille

Kuvat

Kuva 1. Hankintojen strategisen johtamisen viitekehys (muokattu Pajunen-Muhonen ym. 2023, 16).	19
Kuva 2. Kategoriaprosessi (Savolainen 2016, 13 O'Brienin (2009) mukaan).	26
Kuva 3. LSJH:n omistajakunnat, jätekeskukset sekä lajitteluasemat kartalla.	44
Kuva 4. LSJH:n organisaatiokaavio hankintatyön näkökulmasta.	50
Kuva 5. Maturiteettikyselyn yhteenveto 4 pääaiheen osalta. LSJH:n vastaukset tummennettu.	54
Kuva 6. LSJH:n ostolaskut vuodelta 2022 Hanselin laatiman kategoriamallin mukaisesti.	57
Kuva 7. Organisaation hiilijalanjälki ja ostolaskut € / tuote- palveluryhmittäin.	58
Kuva 8. LSJH:n hankintojen strategisen johtamisen tarkastelun ja kehittämisen etenemisen suunnitelma.	59
Kuva 9. Strategisen ja taloudellisen vaikuttavuuden nelikenttä LSJH:n hankinnoista.	70

Taulukot

Taulukko 1. Työn toteutustapa ja tutkimusmenetelmät.	12
Taulukko 2. Hankinta esitieteellisenä tieteenalana (Cox 2012, 59).	14
Taulukko 3. Hankinnat tieteellisenä tieteenalana (Cox 2012, 59).	15
Taulukko 4. Kirjallisuudessa tunnistetut kiertotaloushankintojen teemat ja alakategoriat (Sönnischen & Clement 2020 mukaan).	37
Taulukko 5. LSJH:n euromääräisesti suurimmat hankintakategoriat vuonna 2022.	61
Taulukko 6. Päämäärille asetetut tavoitteet.	62
Taulukko 7. Päämäärälle ”Monipuoliset jätehuoltopalvelut kustannustehokkaasti lähellä asukkaita” muodostetut tavoitteita tukevat toimenpide- ja mittarointiehdotukset.	63

Taulukko 8. Päämäärälle ”Kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun huomioiminen osana yrityksen hankintoja ” muodostetut tavoitteita tukevat toimenpide- ja mittarointiehdotukset.	64
Taulukko 9. Päämäärälle ”Talouden tasapainon säilyttäminen muuttuvassa toimintaympäristössä” muodostetut tavoitteita tukevat toimenpide- ja mittarointiehdotukset.	65
Taulukko 10. Esimerkki hankintakriteeristön käyttöön kannustavasta taulukosta.	71

1 Johdanto

Valtioneuvoston periaatepäätöksessä kiertotalouden strategisesta ohjelmasta (2021, 1) ennustetaan luonnonvarojen, kuten fossiilisten polttoaineiden, biomassan, metallien ja mineraalien käytön yli kaksinkertaistuvan globaalisti noin 90 miljardista tonnista 190 miljardiin tonniin vuoteen 2060 mennessä. Toteutuessaan se tarkoittaisi materiaalien hallintaan liittyvien hiilidioksidipäästöjen massiivista kasvua ja toisaalta esimerkiksi korkeaan teknologiaan tarvittavien raaka-aineiden niukkenemistä. Materiaalien, polttoaineiden ja ruoan tuotannon ja prosessoinnin todetaan aiheuttavan noin puolet globaaleista hiilidioksidipäästöistä ja yli 90 prosenttia luontokadosta.

10.7.2024 päivitetyn kiertotalouden tilannekatsauksen mukaan luonnonvarojen käytön arvioidaan kasvavan vuoteen 2060 mennessä 60 prosentilla vuoden 2020 tasosta (Kiertotaloussuomi.fi, 2024).

Valtionvarainministeriön, Suomen Kuntaliiton, Elinkeinoelämän keskusliiton, Suomen Yrittäjien ja Hyvinvointialueyhtiö Hyvil Oy:n yhteisessä toimenpideohjelmassa, Hankinta-Suomessa tuotetun Kansallisen julkisten hankintojen digitaalisen näkymän mukaan julkisten hankintojen kokonaisvolyymi Suomessa oli vuonna 2023 noin 37,6 miljardia euroa (tutkihallintoa.fi, 2023). Jos otetaan huomioon myös julkisten hankintayksiköiden sidosyksikköjen (in-house) hankinnat, valtion ja kuntasektorin omistamat yhtiöt sekä kynnsarvon alittavat hankinnat, päästään yli 50 miljardin euron (Kalimo ym. 2021, 19).

Taloudellisten vaikutusten lisäksi julkisilla hankinnoilla on merkittävät vaikutusmahdollisuudet edistää kiertotalouden toteutumista ja muuttaa markkinoita kaikilla tavoin kestävämmiksi.

Kiertotalous-Suomen (2022) mukaan vuonna 2015, jolloin julkisten hankintojen kokonaisvolyymi oli n. 43 miljardia euroa, oli julkisten hankintojen hiilijalanjälki 8,3 miljoonaa tonnia hiilidioksidiekvivalenttia. Hiilijalanjäljestä 21 prosenttia aiheutui valtion, 57 prosenttia kuntien ja 22 prosenttia kuntayhtymien hankinnoista. Myös

julkisten organisaatioiden tekemien hankintojen raaka-ainekäyttö oli merkittävää, sillä se ylsi 19,5 miljoonaan tonniin vuonna 2015.

Ympäristövaikutusten kannalta tärkeimpiä julkisten hankintojen menolajeja ovat energian, kuten lämmityksen, sähkön ja kaasun hankinnat. Isoja päästövaikutuksia on kuitenkin myös palveluilla kuten rakentamis- ja kunnossapitopalveluilla sekä matkustus- ja kuljetuspalveluilla. Lisäksi elintarvikkeiden sekä majoitus- ja ravitsemispalveluiden hankinnat kuormittavat ympäristöä merkittävästi. (Kiertotalous-Suomi, 2022.)

Jätehuoltolaitokset toteuttavat lakisääteistä veloitettaan kunnallisen jätehuollon järjestämisestä sekä jäteneuvonnasta. Kuntaomisteisten jätehuoltoyhtiöiden, kuten Lounais-Suomen Jätehuolto Oy:n toteuttama lakisääteinen jätehuolto perustuu hyvin vahvasti hankintoihin. Jätehuollon julkiset hankinnat käsittävät muun muassa kiinteistökohtaisen jätteenkeräyksen ja erilaisten jätteenkäsittelypalveluiden järjestämisen sekä jätehuoltoa palvelevaa rakentamista ja alueiden kunnossapitoa. Jätehuollolla julkisena hankintayksikkönä on huomattavat mahdollisuudet ja toimialan arvopohjaan perustuva velvollisuus huomioida hankinnoissaan kestävä kehitys ja osaltaan olla estämässä ilmastotuhon toteutuminen.

Opinnäytetyön tuloksista hyötyy erityisesti toimeksiantajana toimiva julkinen hankintayksikkö. Kiertotalouskriteerien määrittelyllä luodaan jokaiselle hankintoja tekeväälle paremmat mahdollisuudet edistää kiertotalouden toteutumista. Laadittavan hankintaohjelman myötä koko organisaation hankintaosaaminen kasvaa. Laajemmin opinnäytetyön tuloksista voivat hyötyä muut jätehuoltoyhtiöt sekä muut kuntaomisteiset osakeyhtiöt.

Julkisten hankkijoiden merkitys kiertotalouden edistäjänä ja mahdollistajana on valtava. Julkiset hankkijat muovaavat markkinoita vauhdittamalla muutosta ja toimien samalla suunnannäyttäjinä yksityiselle sektorille.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämä opinnäytetyö toteutetaan Lounais-Suomen Jätehuolto Oy:lle (LSJH) ja työssä keskitytään toimeksiantajan hankintoihin. LSJH on julkinen hankintayksikkö ja sen hankintojen nykytilannetta on tarkasteltu Keino-kiertotalousakatemiassa akatemiatyössä syksyn 2023 ja talven 2024 aikana. Kiertotalousakatemiassa LSJH:n hankinnoista positiivisina asioina todettiin yhtiön strategian tukevan hyvin kiertotalouden mukaisia hankintoja, organisaation hankintaosaamisen olevan hyvällä tasolla, hankintaperiaatteiden olevan laadittuina ja hankintojen strategisen johtamisen kehittämiseen ryhdytty. Kehitettävää sen sijaan tunnistettiin hankintaohjeistuksen päivittämisessä ja jalkauttamisessa. Tunnistettiin myös, että hankintojen kiertotalouskriteerien määrittäminen ja käyttäminen voivat olla haasteellisia ja niiden arvottaminen hankalaa. Lisäksi tunnistettiin, että toimintatapojen mittaamista, seuranta ja viestintää tulisi kehittää sekä vaikuttavuutta arvioida. Kehittämistä vaatii myös nykytilanteen kartoitus, eli mihin muutoksia verrataan. Organisaation huonojen hankintatapojen tunnistamiseen tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota ja sopimuskumppaneilta tulee jatkossa vaatia ympäristöselvitykset ennen sopimussuhteen syntymistä.

Akatemiatyön aikana tunnistetuista merkittävimmistä kehitystarpeista muodostettiin tutkimuskysymykset tälle opinnäytetyölle:

- Mitkä ovat kiertotalouden edistämisen kannalta organisaation vaikuttavimmat hankinnat?
- Millaisia kiertotalouskriteerejä organisaation hankintoihin on mahdollista määritellä ja kuinka niitä tulee käyttää?
- Miten olemassa olevaa hankintaohjeistusta tulisi kehittää ja varmistaa sen jalkauttaminen koko organisaatiolle?

Työhön sisältyy myös selvitys siitä, miten yrityksessä voidaan mitata, seurata ja viestiä kiertotalouden mukaisten hankintojen vaikuttavuutta.

1.2 Työn tavoite

Työn tavoitteena on tutkimustietoon perustuen tukea julkisena hankintayksikkönä toimivan toimeksiantajayrityksen hankintojen strategista johtamista. Toimeksiantajan hankintojen nykytilanteelle on suoritettu maturiteettitarkastelu, jonka tuloksia analysoidaan tämän työn yhteydessä. Ostolaskuaineistoa analysoimalla tunnistetaan vaikuttavimmat hankintakokonaisuudet strategian ja taloudellisen vaikuttavuuden kannalta. Hankintojen kategorisointi toimii perustana julkiselle hankintayksikölle laadittavaan hankintaohjelmaan, johon vaikutuksiltaan merkittävimmille kokonaisuuksille laaditaan ohjeistukset strategisten tavoitteiden huomioimiseksi. Kiertotalouden edistämiseksi hankintaohjeistuksiin sisällytetään kiertotaloutta tukevaa kriteeristöä. Koska kiertotalouden toteutumista tulee jatkossa pystyä myös seuraamaan ja vaikuttavuutta arvioimaan, on tämän opinnäytetyön tavoitteena määritellä mittarit vaikuttavuuden arvioimiselle sekä keinot hankintojen osalta näkyvämmälle viestinnälle. Toimeksiantajan hankintojen kehittäminen strategialähtöisesti vahvistaa toimeksiantajan unelmaa toimia kansallisesti ja kansainvälisesti kiertotalouden edelläkävijänä.

1.3 Työn toteutustapa ja tutkimusmenetelmät

Työn toteutustapana ja tutkimusmenetelminä käytetään Keino-kiertotalousakatemiain havaintoja ja asiantuntijakommentteja, kirjallisuuskatsausta, haastatteluja, benchmarkkausta sekä osallistavaa ryhmätyöskentelyä.

Toimeksiantajan mukana olo Keino-osaamiskeskuksen kiertotalousakatemiassa toimi innoittajana yrityksen koko hankintatyön kehittämiseksi. Kiertotalousakatemiain aikana yrityksen hankinnoista tehdyt havainnot ja tunnistetut kehittämistarpeet kuvataan tässä työssä. Lisäksi akatemiatyön aikana saatuja asiantuntijakommentteja hyödynnetään tämän työn ja kehitystehtävän toteutuksessa.

Kirjallisuuskatsauksessa keskitytään erityisesti hankintojen strategisen johtamisen viitekehykseen sekä julkisten hankintojen mahdollisuuksiin kiertotalouden edistäjänä.

Haastattelut toteutetaan sekä organisaation eri osatoiminnoissa hankintoja tekeville asiantuntijoille että ulkopuolisille hankinta-asiantuntijoille. Organisaation sisäisten haastattelujen tarkoituksena on syventää ymmärrystä hankintojen nykyisestä toteutuksesta sekä toisaalta pohtia yhdessä haastateltavien kanssa keinoja yksittäisten kiertotalouskriteerien soveltuvuudesta osatoimintojen hankinnoille. Yrityksen ulkopuolisia asiantuntijoita haastatellaan erityisesti hankintojen strategisen johtamisen teemoista.

Benchmarkkausta suoritetaan asiantuntijakommenttien pohjalta toimeksiantajayrityksen kaltaisten yritysten hankintaohjeisiin ja muihin soveltuviin hankintamenettelyihin.

Opinnäytetyön kehitystehtävän osuudessa osallistavan ryhmätyön keinoin päivitetään yrityksen nykyisistä hankintaperiaatteista strateginen hankintaohjelma. Osallistava ryhmätyö toteutetaan organisaation toiminnalliselle hankintaryhmälle.

Työn toteutustapa ja tutkimusmenetelmät on tiivistetysti kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Työn toteutustapa ja tutkimusmenetelmät.

Tavoite	Kysymys	Menetelmä	Tulos
Tutkimustietoon perustuen tukea julkisen hankintayksikön hankintojen strategista johtamista.	Mitkä ovat kiertotalouden kannalta LSJH:n vaikuttavimmat hankintakategoriat?	Tunnistaa yrityksen vaikuttavimmat hankintakategoriat Keino-akatemia: Hankintatutka-, Tutkihallintoa.fi- ja hankintapulssi-aineistoja analysoimalla sekä hyödyntämällä asiantuntijalausuntoja Keino-akatemista	Analyysi hankintojen nykytilanteesta sekä tunnistetut merkittävimmät hankintakategoriat

	Millaisilla hankintakriteereillä voidaan LSJH:ssa edistää kiertotaloutta?	Laatia kiertotalouden edistämiseksi kriteerit kirjallisuuskatsauksen, benchmarkkauksen ja haastattelujen perusteella	Kriteeristö
	Laatia LSJH:lle hankintojen strategista johtamista tukeva hankintaohjelma	Hankintaohjelman laatiminen osallistavalla ryhmätyöllä sekä asiantuntijahaastatteluihin tukeutumalla	Hankintaohjelma
	Miten varmistetaan hankintaohjeistuksen jalkauttaminen organisaatiossa?	Laadulliset haastattelut, benchmark, asiantuntijahaastattelut	Hankintakoulutus

Hankintaohjeistuksen jalkauttamisen suunnitelmaa pohditaan yhdessä osallistavan ryhmätyön muodossa toiminnallisen hankintaryhmän kanssa. Tarpeen mukaan osallistavaan ryhmätyöhön otetaan mukaan myös yrityksen varatoimitusjohtaja, jonka vastuulla on yrityksen johtamisjärjestelmä sekä kestävyysohjelma.

Toimeksiantajayrityksestä käytetään tässä opinnäytetyön raportissa nimitystä toimeksiantaja tai toimeksiantajayritys, julkinen hankintayksikkö tai LSJH.

2 Hankintojen strateginen johtaminen

Van Veele (2014, 151) viittaa Williamssoniin (1981) ja toteaa osto- ja toimitusketjun hallinnan akateemisena tieteenalana kehittyneen 1970-luvulla, jolloin liiketoiminnassa yleistyi transaktiokustannustalous. Transaktiokustannuksiin perustuva taloustieteen teoria tarkoittaa, että yritys voi hyötyä mittakaavaeduista, oppimisvaikutuksista ja alhaisemmista kustannuksista hankkimalla tuotteita ja palveluita oman yrityksen ulkopuolelta.

2.1 Hankinnat tieteenalana

Cox (2012, 57) esittää yhteenvetoina oheisissa taulukoissa hankintojen akateemisen keskustelun nykytilan ja siihen liittyvät esitieteelliset ja tieteelliset lähestymistavat.

Taulukko 2. Hankinta esitieteellisenä tieteenalana (Cox 2012, 59).

Toiminnallinen	<i>Hankinnan painottaminen erillisenä ja itsenäisenä toimintona organisaatiossa. Ammatinharjoittajien ja tutkijoiden taipumus toiminnallisuuden hallintaan.</i>
Reaktiivinen	<i>Parhaan mahdollisen tiedon puute konseptien, työkalujen ja tekniikoiden suunnittelussa. Taipumus reagoida tiettyihin organisaatio-ongelmiin, rakenteisiin ja toiminnallisiin erityisyyksiin.</i>
Kuvaileva	<i>Akateeminen tutkimus keskittyy kuvaamaan, mitä ammatinharjoittajat tekevät erillisissä tapaustutkimuksissa. Kyvyttömyys yhdistää erityistapaukset yleisiin ennakoiviin sääntöihin tai liiketoiminnan menestyksen lakeihin.</i>

Systemaattinen kokemukseen perustuva tieto (empirismi)	<i>Tukeutuu virheellisesti todisteisiin. Epäteoreettinen tutkimus ja uutuuksien kehittäminen, lyhytaikaiset korjaukset ja toimenpiteet sekä ammatinharjoittajien tyytymättömyys akateemisesti tutkittuun tietoon.</i>
Tunteisiin vetoava argumentointitapa (ateoreettinen)	<i>Kyvyyttömyys tarjota teoreettisia eritelmiä hankinnan optimaalisesta roolista organisaatiossa. Kyvyttömyys käyttää abstraktia päättelyä testatakseen yleisiä lakeja, jotka perustuvat induktiiviseen päättelyyn.</i>

Yllä esiteltyjen esitieteellisten tieteenalojen lisäksi Cox (2012, 59) on kuvannut hankinnat tieteellisen tieteenalan näkökulmista seuraavan jaottelun mukaisesti.

Taulukko 3. Hankinnat tieteellisenä tieteenalana (Cox 2012, 59).

Liiketoiminta- ja markkinaprosessi kohtainen	<i>Selvä tietoisuus hankinnan merkityksestä prosessina, jolla saavutetaan kestävä asema organisaatiolle tietyissä toimitus- ja arvoketjuissa tietyillä erillisillä markkinoilla.</i>
Ennakoiva	<i>Kyvvykkyys käyttää deduktiivisia perusteluja optimaalisten hankintastrategioiden rakentamiseksi, jotka perustuvat tarkoituksenmukaiseen tietoisuuteen liike- ja markkinaprojekteista.</i>

Ennustava	<i>Vankat konseptit, joissa on käytännöllisiä työkaluja ja tekniikoita, joita voidaan käyttää ennakoivasti tietyissä markkinaolosuhteissa tiettyjen tulosten saavuttamiseksi.</i>
Abstraktiivinen	<i>Empiirinen analyysi palvelee teorian rakentamisessa ja testauksessa eikä niinkään tieteellisenä prosessina. Muoti-ilmiöiden hylkääminen systemaattisen teorian rakentamisen sijaan yleisten sääntöjen muodostamiseksi.</i>
Teoreettinen	<i>Tieteenalan mestari. Selkeä, induktiivisesta päättelystä lähtevä määrittely hankinnan optimaalisesta roolista yritysten johtamisessa. Empiiristen tapaustutkimusten käyttö teorian hyödyllisyyden testaamiseen abstraktisti.</i>

2.2 Hankintojen strateginen merkitys

Liiketoiminnan lisääntyneen ulkoistamisen myötä osto- ja toimitusketjujen johtamisesta on kehittynyt strategisesti tärkeä toiminnallinen alue. Strateginen hankinta keskittyy osto- ja toimitusketjutoimintojen yhdistämiseen yrityksen muihin toiminnallisiin alueisiin. Strategisen hankinnan tarkoituksena on sovittaa osto- ja toimitusketjujen tavoitteet yhteen yrityksen muiden tavoitteiden kanssa. Tieteenalana alan strateginen asemointi keskittyy ennemmin hankintatoimintojen tuottaman lisäarvon kuin tavarantoimittajien tuottaman lisäarvon tutkimiseen. (van Weele 2014, 151.)

Van Weele (2014, 153) toteaa Ansoffin (1980) esittäneen ensimmäiset merkit hankintatoimen strategisesta muutoksesta SWOT-matriisillaan. Kasvua

tavoitellakseen yritysten on toteuttava Ansoff esittämää neljää eri reittiä: 1) markkinoille pääsy, 2) tuotekehitys, 3) markkinoiden kehitys ja 4) hajauttaminen. (van Weele 2014, 153).

Hankinnan strateginen rooli on kehittää kilpailukykyinen toimittajaverkosto ja integroida nämä toimittajat tehokkaasti yrityksen liiketoimintaprosesseihin. Tämän vuoksi hankintastrategiaa ei pidä erottaa yrityspolitiikasta tai yrityksen kilpailustrategiasta. Liiketoimintastrategian kehittämisessä yritystä on tarkasteltava suhteessa sen kolmeen suureen sidosryhmään; asiakkaisiin, kilpailijoihin ja tavarantoimittajiin. (van Weele 2014, 170-171.)

Kuluneen vuosikymmenen aikana johtajat ja tutkijat ovat osoittaneet suurta kiinnostusta asiakas- ja markkinointitoiminnan hallintaan sekä kilpailustrategioihin. Selvityksissä, kuinka kehittää vipuvaikutusta hankinnan ja toimitusketjujen hallinnassa on van Weelen (2014, 171) mukaan päädytty noudattamaan Monczkan ym. (2005) kehittämää viitekehystä, joka koostuu toisaalta strategisista johtamisprosesseista ja toisaalta mahdollistavista prosesseista. Strategisten johtamisprosessien tavoitteena on päättää, mitkä toiminnot ovat yrityksen ydin- tai ei-ydintoimintoja, mitä hyödykestrategioita tulee kehittää, miten yritys voi luoda hankinnalla vipuvaikutusta eri liiketoimintayksiköiden kesken ja miten toimittajat integroidaan tehokkaasti yrityksen liiketoimintaprosesseihin.

Van Weele (2014, 171) toteaa, että kehitettäessä erityisiä toimittajastrategioita, Kraljicin (1983) toimittajaportfolio voi olla hyödyllinen työkalu. Portfolio tunnistaa, miten eri tuotteet vaativat erilaiset toimittajastrategiat. Kraljicin (1983) malli alkaa van Weelen (2014, 171) mukaan perusteellisella analyysillä tuoteryhmistä sekä toimittajapohjasta kahden kriteerin perusteella: 1) ostotoiminnan vaikutus yrityksen tuottavuuteen ja 2) tietyn tuotteen ostoon liittyvän toimitusriskin aste. Näiden kriteerien analyysi antaa ensimmäisen vihjeen kehitettävälle hankintastrategialle. Toinen vaihe on analysoida edelleen neljää tuoteryhmää: 1) strategiset tuotteet, 2) viputuotteet, 3) pullonkaulatuotteet ja 4) rutiinituotteet. Jokaiselle näistä tuotteista voidaan kehittää erilaisia toimittajastrategioita. Tämän lähestymistavan arvo on siinä, miten se selittää kumppanuudet ja yrityksen

hankinnat toisiaan täydentäviksi strategioiksi. Se osoittaa myös, että neljä perustoimittajastrategiaa palvelevat eri tavoitteita.

2.3 Hankintojen strateginen johtaminen

Pajunen-Muhonen ym. (2023, 3) määrittelevät hankintojen strategisella johtamisella tarkoitettavan organisaatiotasosta toimenpidekokonaisuutta, jolla mahdollistetaan ja edistetään organisaation tavoitteiden toteutuminen ulkoisia resursseja hyödynnettäessä. Hankintojen strateginen johtaminen on keskeisessä asemassa julkisten varojen käytön vaikuttavuuden, kestävyys ja vastuullisuuden edistämiseksi.

Hankintojen strateginen johtaminen ohjaa hankintoihin liittyvää päätöksentekoa ja toimintaa niin, että hankintaprosessit tukevat organisaation strategisten tavoitteiden ja tarpeiden saavuttamista (Pajunen-Muhonen 2023, 15).

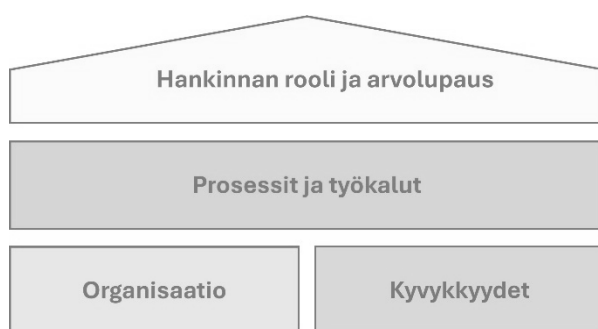
Lankiniemi ym. (2023, 7) toteavat julkisen hankintayksikön strategian kiertotaloustavoitteiden luovan pohjan kiertotaloushankintojen edistämiseksi ja toisaalta kiertotaloushankintojen vievän julkista hankintayksikköä kohti strategian kiertotaloustavoitteita.

Valtionvarainministeriön (2020, 18) mukaan hankintojen strategisella johtamisella pystytään hyödyntämään julkisten hankintojen mahdollisuudet ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen kestävyys sekä innovaatioiden edistämiseksi. Strateginen ymmärrys hankintojen vaikuttavuuspotentiaalista on olennainen osa hankintojen strategista johtamista. Organisaation oman strategian ohella siitä johdetut hankintastrategiset linjaukset tai erikseen laaditut hankintastrategiat toimivat keskeisinä johtamisen välineinä. Hankintastrategiset linjaukset voivat sisältää esimerkiksi kuvauksen yritysstrategian toteuttamisesta hankintatoimessa, hankintoihin liittyvät tavoitteet, hankintojen kehittämistavoitteet, hankintojen johtamisjärjestelmän, hankintojen vaikutusten arviointikäytännöt sekä linjauksia hankintojen raportoinnista ja mittaamisesta.

Pajunen-Muhonen ym. (2023, 15) yksinkertaistavat määrittelemällä hankintojen strategisen johtamisen olevan organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamista ja käytäntöön viemistä hankinnan keinoin.

2.4 Hankintojen strategisen johtamisen viitekehys

Pajunen-Muhonen ym. (2023, 16) ovat laatineet selvityksensä yhteydessä hankintojen strategiselle johtamiselle viitekehysten, jonka tavoitteena on auttaa ymmärtämään, selittämään ja arvioimaan hankintojen strategisen johtamisen sisältöä. Hankintojen strategisen johtamisen viitekehys sisältää neljä keskeistä teema-aluetta, jotka ovat kyvykkyys, organisaatio, prosessit ja työkalut sekä rooli ja arvolupaus.



Kuva 1. Hankintojen strategisen johtamisen viitekehys (muokattu Pajunen-Muhonen ym. 2023, 16).

2.4.1 Kyvykkyudet

Pajunen-Muhonen ym. (2023, 21) tarkoittavat kyvykkyyksillä henkilön tai organisaation kykyä toteuttaa tehtäväänsä ja saavuttaa asetetut tavoitteet menestyksekkäästi. Kyvykkyuden osa-alueet ovat henkilökohtaiset kyvykkyudet, ammatilliset kyvykkyudet sekä organisaatiotasoiset kyvykkyudet.

Pajunen-Muhosen ym. (2023, 21) selvityksessä kyvykkyyksien osalta korostuivat:

- hankintatoimesta ja sen strategisesta kehittämisestä vastaavan henkilön henkilökohtaiset ja ammatilliset kyvykkyudet
- hankintaorganisaation organisaatiotasoiset kyvykkyudet
- hankintaorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden henkilökohtaiset ja ammatilliset kyvykkyudet sekä
- koko organisaation organisaatiotasoiset kyvykkyudet.

Valtiovarainministeriön (2020, 6) kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa todetaan, että hankintataitojen jatkuva kehittäminen on edellytys onnistuneille hankinnoille. Osaamisen kehittämisessä tulee huomioida laajasti koko prosessi alkaen organisaation tarpeiden suunnittelusta tehtyjen sopimusten ja toimittajien hallintaan. Hankintaosaamisen tarve on läpi koko organisaation eikä hankintoja tule nähdä ainoastaan erillisenä tukitoimintona.

Valtiovarainministeriön julkaisussa Suomen julkisten hankintojen tilannekuvasta (2020, 52) suositellaan hankintayksiköille hankintaosaamisen kehittämistä organisaation strategisena ydinosaamisena, jolloin hankinnat nostetaan keskeiseen rooliin yrityksen strategian toteutusta. Hankinnoilla tulee olla edustus yrityksen johtoryhmässä etenkin, jos hankintojen euromäärät ovat suuria tai niillä tavoitellaan erityistä vaikuttavuutta kuten taloudellinen, sosiaalinen tai ekologinen kestävyys.

Pajunen-Muhosen ym. (2023, 21-22) selvityksessä kyvykkyyksien osalta tunnistettiin seuraavat parhaat käytännöt:

- Kehittymiseen kannustavalla organisaatiokulttuurilla luodaan hankintatoimelle toimintaympäristö, joka tukee, kannustaa ja rohkaisee henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen ja yhteiskehittämiseen.
- Hankintakyvykkyyksien vahvistaminen hankintaorganisaatiossa. Hankinnan kyvykkyyksillä tarkoitetaan hankintaprosessien hallinnassa ja toteuttamisessa vaadittavaa osaamista, taitoja, menetelmiä ja järjestelmiä.
- Hankintakyvykkyyksien vahvistaminen organisaatiotasoisesti. Tilaajatoiminnassa onnistumiseen vaaditaan organisaatiotasoisia

hankintakyvykkyksiä, kun ulkoisten resurssien osuus julkisten organisaatioiden resursseissa kasvaa.

- Hankintaorganisaation vastuuhenkilön strategisen hankintaosaamisen ylläpito.

2.4.2 Organisaatio

Pajunen-Muhosen ym. (2023, 29) selvityksessä organisaatioon liittyvinä, hankintojen strategisessa johtamisessa menestymisen parhaina käytäntöinä tunnistettiin ylimmän johdon sitoutumisen varmistaminen sekä yrityksen omaan organisaatioon sopivan strategisen johtamis- ja ohjausmallin rakentaminen.

Valtiovarainministeriön (2020, 5) kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa todetaan, että hankintojen vaikuttavuuden kehittäminen vaatii sitä, että organisaatioiden johto tunnistaa oman merkittävän roolinsa hankintojen johtamisessa. Vaikuttava strateginen johtaminen edellyttää, että organisaatiossa tunnistetaan omat julkisten hankintojen kokonaisvolyymit sekä vaikuttavimmat hankintakokonaisuudet.

Valtiovarainministeriön julkaisussa Suomen julkisten hankintojen tilannekuvasta (2020, 65) todetaan organisaation ydintoimintaa tukevan hankintojen suunnittelun olevan vielä suhteellisen harvinaista ja että hankintojen kokonaisuuden suunnittelun puute voi estää kokonaisnäköyksen hankintoihin ja niiden strategiseen johtamiseen. Organisaatiotasoisesta hankintasuunnitelman puute voi aiheuttaa, että hankintoja ei pystytä priorisoimaan eikä niiden strategista merkitystä huomioimaan. Valtiovarainministeriön julkaisussa (2020,72) suositellaan hankintayksiköitä toisaalta kehittämään ja lisäämään yhteistyötä hankintoihin liittyen sekä alueellisissa hankintojen valmisteluissa kehittämään systemaattisia yhteistyön toimintamalleja.

2.4.3 Prosessit ja työkalut

Pajunen-Muhosen ym. (2023, 33-48) selvityksessä prosessien ja työkalujen parhaiksi käytännöiksi tunnistettiin:

- Hankintojen näkyväksi tekeminen. Näkyvyyden avulla hankintojen strateginen johtaminen, toiminnan tehokkuus ja hankintaan liittyvä päätöksenteko paranevat.
- Toimintaa ohjaavan hankintastrategian laatiminen. Hankintastrategiassa kuvataan päätöksiä, tavoitteita ja toimenpiteitä. Se kuvaa myös hankintojen johtamisjärjestelmää sekä toimii toiminnan ohjenuorana. Lisäksi siihen liittyvät usein hankinnan vaikuttavuuden ja vastuullisuuden näkökulmat sekä elinkaari- ja kokonaiskustannustarkastelut.
- Hankinnan strategisten ja mahdollistavien prosessien kuvaus sekä roolien ja vastuiden määrittelyt.
- Hankintaprosessien kytkemisellä organisaation johtamisprosesseihin varmistetaan, että hankinta toteuttaa organisaation strategiaa ja tavoitteita tarkoituksenmukaisesti ja vaikuttavasti: hankinta nähdään organisaation tavoitteiden toteuttamisen välineenä.
- Hankintojen kategoriajohtaminen on liiketoimintalähtöinen, strateginen tapa kehittää hankintaa, parantaa hankinnan vaikuttavuutta, vähentää riskejä ja tuottaa kustannussäästöjä.
- Hankinnan strategista johtamista tukevien mittareiden määrittäminen ja niiden toteutumisen seuranta.
- Kehittämällä ja ottamalla käyttöön hankinnan strategista johtamista tukevia analyyskejä ja työkaluja, joilla mahdollistetaan hankinnan ammattimainen johtaminen.
- Laaja digitalisaation hyödyntäminen.
- Toimittajamarkkinatuntemuksen kasvattaminen ja vuorovaikutuksen lisääminen toimittajamarkkinoiden kanssa.
- Toimittajamarkkinan aktiivinen kehittäminen ja sen toimivuuden parantaminen.

- Verkostoituminen ja yhteiskehittäminen muiden tilaajatoimijoiden kanssa.

Valtiovarainministeriön (2020, 9) kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa nostetaan myös tärkeäksi julkisen sektorin ja yritysten välinen yhteistoiminta ja vuorovaikutus. Näiden lisäksi strategiassa korostetaan innovaatiomyönteisyyttä sekä uusia tuotteita ja palveluita. Hankintojen digitalisaatiota kehittämällä voidaan edistää kustannustehokkuutta. (Valtiovarainministeriö 2020, 10.)

Valtiovarainministeriön julkaisussa Suomen julkisten hankintojen tilannekuvasta (2020, 113) suositellaan hankintayksiköitä tunnistamaan tärkeimmät tuoteryhmät- ja kategoriat hankintojen kestävyystavoitteiden saavuttamiseksi. Samassa julkaisussa (2020, 10) hankinnoista viestiminen nähdään tärkeänä muun muassa innovatiivisten hankintojen valmistelussa, jolloin hankintayksiköiden tulisi viestiä markkinoille riittävän ajoissa omista tarpeistaan ja käynnistää vuoropuhelut toimittajamarkkinoiden kanssa tavoitteena löytää parhaat ratkaisut palvelun tuottavuuden, laadun, kestävyuden ja/tai vaikuttavuuden parantamiseksi. Lisäksi Valtiovarainministeriö (2020, 35) suosittaa julkaisussaan hankintayksiköille hankintaprosessien digitalisointia.

2.4.4 Hankinnan rooli ja arvolupaus

Pajunen-Muhonen ym. (2020, 49) tarkoittavat arvolupauksella yrityksen asiakkaalleen antamaa lupaa siitä, mitä hyötyä he voivat odottaa saavansa yritykseltä sekä sen tarjoamista palveluista tai tuotteista. Arvolupaus on osa yrityksen strategiaa, markkinointia ja viestintää. Hankintaorganisaatio toteuttaa arvolupausa hankinnan keinoin.

Pajunen-Muhosen ym. (2023, 49-58) selvityksessä roolin ja arvolupauksen kehittämisen parhaiksi käytännöiksi tunnistettiin:

- Hankintaorganisaation vastuuhenkilön rohkeus, tavoitteellisuus ja kyky innostaa muuta organisaatiota yhteisiin pyrkimyksiin.
- Asiakas- ja loppukäyttäjänäkökulman huomioiminen kaikessa.
- Hankinnasta tehdään mahdollistaja ja koko organisaation yhteinen asia.

- Hankinta nostetaan strategiseksi kumppaniksi sisäisille sidosryhmille. Strateginen kumppanuus perustuu sisäiseen yhteistyöhön, jossa hankinta toimii yhteistyössä liiketoimintojen kanssa tavoitteenaan saavuttaa organisaation strategiset tavoitteet.
- Halutun kumppanin aseman tavoittelu toimittajille ja palveluntarjoajille.

Valtiovarainministeriön julkaisussa Suomen julkisten hankintojen tilannekuvasta (2020, 19 ja 91) todetaan julkisen sektorin organisaatioissa puhuttavan asiakaslähtöisyydestä, kumppanuuksista ja arvontuotannosta verkostoissa, mutta niissä koetaan suurta tarpeiden ja resurssien välistä epäsuhtaa ja paineita kustannusten vähentämiseksi. Julkisella toimijalla kuitenkin on monia mahdollisuuksia edistää palvelujen käyttäjien osallisuutta hankinnan eri vaiheissa. Yksi keino esimerkiksi hankintojen valmisteluvaiheessa on järjestää asiakasraateja.

Valtiovarainministeriön (2020, 8) kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa nostetaan hankintojen asiakaskeskeisyys myös tärkeään rooliin. Asiakasosallisuuden keinojen kehittämisen todetaan olevan edellytys toimiville palveluille loppuasiakkaan näkökulmasta. Erityisesti silloin, kun kyse on hankinnasta, joka on olennainen palvelun loppukäyttäjän kannalta, korostuu osallisuuden huomioimisen merkitys. Hankinnat tulee toteuttaa todellisen hankintatarpeen mukaisesti, huomioiden sekä loppukäyttäjän, että hankintayksikön näkökulmat.

2.5 Hankintojen kategoriajohtaminen

Hankintojen strategiseen johtamiseen liittyy hankintojen kategorisointi ja kategoriajohtaminen. Peter Kraljic on jo vuonna 1983 esittänyt Harvard Business Reviewin artikkelissa Purchasing must become supply management tuote- ja palveluryhmille kategorisointimallin, jossa hankintakategoriat (eli erilaiset hankittavat tuotteet) sijoitetaan neljään kenttään, joihin vaikuttavat kaksi eri ulottuvuutta: tuoteryhmän tärkeys ja toimittajamarkkinat. Kraljicin mallissa pystysuoralla akselilla kuvataan hankintakategorian merkittävyyttä ostavan

yrittäjien liiketoiminnalle ja vaakasuoralla akselilla toimittajamarkkinoiden luonnetta kilpailutilanteen ja tarjonnan näkökulmista.

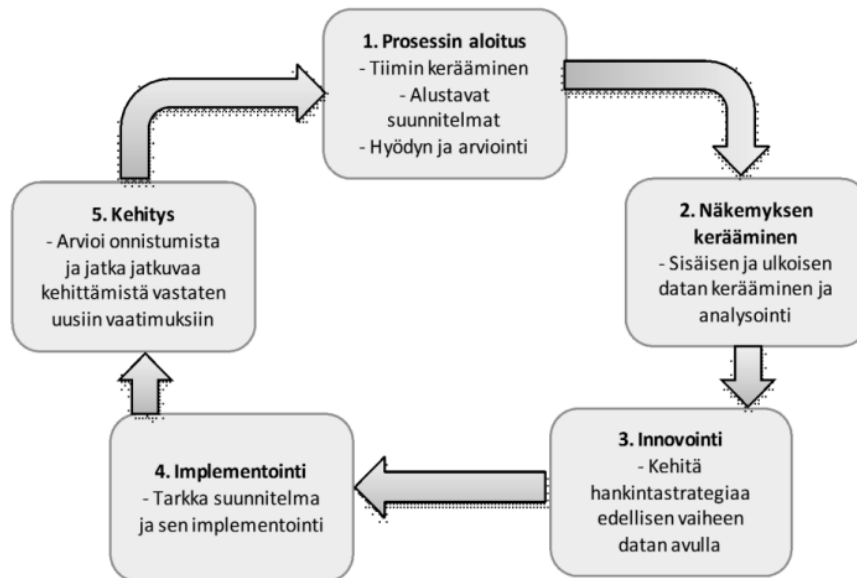
Nyholm (2021, 29) viittaa työssään van Weeleen (2018, 209-212) ja toteaa kategorijohdettujen olevan useiden kehittyneiden hankintaorganisaatioiden tapa johtaa niiden hankintoja. Valtiovarainministeriön (2017, 34) mukaan hankintakategoria tarkoittaa joukkoa tuotteita ja palveluita, joiden hankintoja ohjataan ja johdetaan yhtenä kokonaisuutena. Hankintojen kategorisoinnilla voidaan tukea hankintojen johtamista, suunnittelua, toteutusta, valvontaa ja kehittämistä.

KEINO-osaamiskeskuksen (Hankintakeino 2024) mukaan kategorijohdetussa hankintatoimessa hankintojen kokonaisuus on pilkottu erillisiin kategorioihin. Kategorijohdettujen taustalla on ajatus tavoitteiden ja toimintatapojen yhdenmukaistamisesta samanlaisissa hankinnoissa. Hankintakategoriat ovat tyypillisesti keskenään erikokoisia ja niillä on erilaiset mahdollisuudet vaikuttaa organisaation strategian toteuttamiseen. Kategorisoinnin avulla pystytään erottamaan alueet, joihin voidaan vaikuttaa, ja joihin kannattaa panostaa niistä, joihin vaikuttaminen on vaikeaa tai kannattamatonta. Kategorioiden muodostamiselle ei ole yhdenmukaista tapaa, vaan organisaatio päättää aina itse omasta kategorisointitavastaan.

Kategorijohdetussa hankintatoimessa hankinnat toteutetaan organisaatiossa yhdenmukaisen johtamistavan ja yhtenäisten käytäntöjen perusteella. Samalla jokainen kategoria kuitenkin ohjeistaa vastuullaan olevien tuote- ja palveluryhmien hankintojen toteutuksen ja kehittämisen menettelyt. (Hankintakeino 2024.)

Savolainen (2016, 13) viittaa O'Brieniin (2009) joka määrittelee kategorijohdettujen prosessiksi, jonka tarkoituksena on aktiivisesti haastaa aiempia käsityksiä sekä etsiä ja toimeenpanna uusia innovatiivisia ratkaisuja, jotka luovat arvoa yritykselle. Tutkijoiden, kuten Monczka et. al (2010) ja O'Brien (2009) mukaan prosessin avulla kehitetään ja analysoidaan ulkoista ympäristöä, sisäistä kysyntää, toimittajakunnan kyvykkyyksiä sekä operatiivisia riskejä

(Savolainen 2016, 13.) Savolainen (2016, 13) esittää tutkimuksessaan O'Brienin (2009) esittämän kategoriaprosessin kehän (kuva 2), joka etenee vaiheittain ja joka prosessin loppuunsaattamisen jälkeen aloitetaan aina uudestaan.



Kuva 2. Kategoriaprosessi (Savolainen 2016, 13 O'Brienin (2009) mukaan).

Savolainen (2016, 13-14) viittaa Iloranta & Pajunen-Muhoseen (2012), jotka esittävät ehdotuksen vaiheittaisen kategoriaprosessin kulkuun, jossa kategoriastrategian työstämisprosessi voidaan jakaa seitsemään erilaiseen vaiheeseen:

1. Kategorioiden määrittely
2. Hankintahistorian analysointi
3. Toimittajamarkkinoiden tunnistaminen
4. Tarpeen uudelleen miettiminen
5. Mahdollisuuksien tunnistaminen, ideointi ja innovointi
6. Kategoriastrategian hahmotelma
7. Toimittajien etsiminen, tutustuminen ja arviointi
8. Toteutus, seuranta, arviointi ja uudelleen miettiminen

Savolainen (2016, 14) viittaa muun muassa Trautmanniin (2009) ja van Weeleen (2010) ja toteaa, että hankintakategoria voidaan määritellä yhtenäiseksi

valikoimaksi tavaroita ja palveluita, jotka ostetaan samoilta toimittajamarkkinoilta ja joilla on samankaltaiset tuote- ja kustannuspiirteet. Kategoriajohtamisessa hankinnat jaotellaan useammalle eri hierarkkiselle tasolle, ylimmän hierarkian koostuessa vain muutamasta kategoriasta ja jakautuvan yhä yksityiskohtaisempiin kategorioihin (Savolaisen (2016, 15) tutkimuksessa Heikkilä & Kaipia 2009).

Hankintahistorian analysoinnista Savolainen (2016, 15) kirjoittaa Iloranta & Pajunen-Muhoseen (2012) viitaten, että se on prosessin ehdoton edellytys riittävän tiedon saamiseksi. Tiedot on kytkettävä toimituksiin, tarpeeseen sekä tehtyjen hankintojen sisältöön ja tärkeitä tietoja ovat muun muassa hintahistoria, hinnan korotukset, korotusten suuruudet ja ajankohdat sekä hintojen hajonta eri hankintakertojen ja yksiköiden välillä.

2.6 Hankintojen vaikuttavuus

Kulju ym. (2020, 3) määrittelevät Oppaassa julkisten hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden ennakoarviointiin ja mittaamiseen vaikuttavuuden kuvaavan sitä, saadaanko hankinnalla aikaan tavoiteltuja myönteisiä yhteiskunnallisia muutoksia tai hyötyjä. Vaikuttavuuden nähdään oppaan mukaan syntyvän keskipitkällä (noin 3-6 vuotta) tai pitkällä (yli 6 vuotta) aikavälillä.

Samassa oppaassa (2020, 4) todetaan, että hankintoja suunniteltaessa on oleellista pohtia mitä strategisia tavoitteita (vaikuttavuutta) hankinnalla edistetään, millaiseen tarpeeseen hankinnalla haetaan ratkaisua ja miten tavoitteet ovat saavutettavissa. Merkittävää on myös hankintakohtaisesti määritellä ne vaikutukset, joilla tavoiteltu vaikuttavuus saadaan aikaan sekä pohtia, mitä muita mahdollisia seurauksia hankittavalla tuotteella tai palvelulla voi olla sekä organisaatiolle, että yhteiskunnalle. Monissa tapauksissa hankinnat ovat osa toimenpiteiden ja eri toimijoiden kokonaisuutta, joilla tavoitellaan vaikuttavuutta. (Kulju, 2020, 6.)

Valtiovarainministeriön julkaisussa Kansallinen julkisten hankintojen strategia (2020, 5) todetaan hankintojen vaikuttavuuden kehittämisen vaativan sitä, että

organisaation johto tunnistaa oman merkittävän roolinsa hankintojen johtamisessa. Hankintojen vaikuttava strateginen johtaminen edellyttää, että organisaatiossa tunnistetaan julkisten hankintojen kokonaisvolyymi sekä vaikuttavimmat hankintakokonaisuudet. Näin voidaan hankintojen avulla tehokkaasti toteuttaa organisaation strategisia tavoitteita. On myös ymmärrettävää sen merkitys, että hankintoja täytyy johtaa tietoperusteisesti kokonaisuutena suunnittelusta sopimuskauden yli ja että hankintojen vaikuttavuuden toteutumista seurataan ja mitataan säännöllisesti.

3 Julkiset hankinnat kiertotalouden edistäjänä

Kiertotaloudenmukaiset hankinnat voivat vähentää julkisten hankintojen päästöjä ja luonnonvarojen käyttöä. Tapoja kiertotalousnäkökulman sisällyttämiseen hankinnoissa on monia. (Kiertotaloussuomi.fi). Tärkeintä olisi pyrkiä toteuttamaan hankinnat mahdollisimman kiertotalouden mukaisesti.

3.1 Käsitteiden määrittely

Kiertotalous

Esimerkiksi Euroopan parlamentti (2023) määrittelee kiertotalouden tuotanto- ja kulutusmalliksi, jossa olemassa olevat materiaalit ja tuotteet hyödynnetään mahdollisimman pitkälle lainaamalla, vuokraamalla, uudelleen käyttämällä, korjaamalla, kunnostamalla ja kierrättämällä, jolloin tuotteen elinkaari pitenee. Euroopan parlamentin mukaan käytännössä tämä merkitsee jätteen määrän vähentämistä minimiin. Tuotteen tullessa elinkaarensa päähän, sen materiaalit pyritään aina, kun mahdollista yhä hyödyntämään, jolloin ne luovat lisäarvoa uudelleen.

Euroopan parlamentin (2023) määritelmän mukaan kiertotalouden vastakohtana on perinteinen, lineaarinen talouden malli, jossa tuotteet valmistetaan, kulutetaan ja heitetään pois. Malli edellyttää suuria määriä edullisia, helposti saatavilla olevia raaka-aineita ja energiaa.

Julkiset hankinnat

Julkisten hankintojen käsikirja (2023, 17) määrittelee julkisella hankinnalla tarkoitettavan tavaroiden ja palveluiden ostamista ja vuokraamista sekä urakalla teettämistä niihin liittyvine suunnittelu-, valmistelu-, päätöksenteko- ja seurantatoimintoihin. Hankintoja ovat myös palveluja koskevista käyttöoikeussopimuksista sopiminen ja suunnittelukilpailujen toteuttaminen.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö JHNY (2024) määrittelee hankintalain mukaiset julkiset hankintayksiköt seuraavasti:

1. Valtion, hyvinvointialueiden, hyvinvointiyhtymien, kuntien ja kuntayhtymien viranomaiset
2. Evankelis-luterilainen kirkko ja ortodoksinen kirkko sekä niiden seurakunnat ja muut viranomaiset
3. Valtion liikelaitokset
4. Julkisoikeudelliset laitokset
5. Mikä tahansa hankinnan tekijä silloin, kun se on saanut hankinnan tekemistä varten tukea yli puolet hankinnan arvosta 1-4 kohdassa tarkoitetulta hankintayksiköltä.

JHNY:n (2024) määritelmän mukaan julkisoikeudellisella laitoksella tarkoitetaan oikeushenkilöä, joka on nimenomaisesti perustettu tyydyttämään sellaisia yleisen edun mukaisia tarpeita, joilla ei ole teollista tai kaupallista luonnetta ja:

1. jota rahoittaa pääasiallisesti 1-4 kohdassa tarkoitettu hankintayksikkö
2. jonka johto on 1-4 kohdassa tarkoitetun hankintayksikön valvonnan alainen taikka
3. jonka hallinto-, johto- tai valvontaelimen jäsenistä 1-4 kohdassa tarkoitettu hankintayksikkö nimeää puolet.

Hankintoja koskeva viestintä

Hankintoja koskevaa viestintää käsittelee muun muassa Pajunen-Muhonen ym. (2023) selvityksessä Julkisten hankintojen strategisen johtamisen parhaista käytännöistä – 22 askelta menestykseen. Viestinnällä on merkittävä rooli hankintojen näkyväksi tekemisessä. Kun hankinta on näkyvää organisaatiossa, hankintaprosessi ja hankintatoimenpiteet ovat selkeästi tiedossa ja tunnistettavissa organisaation eri osissa. Näkyvyyden avulla hankintojen

strateginen johtaminen, toiminnan tehokkuus ja hankintaan liittyvä päätöksenteko paranevat. Hankinnan näkyvyyden vahvistaminen perustuu kahteen tekijään: hankinnan tietopohjaan ja osuvaan, kohdistettuun viestintään. Hankinnan merkityksestä pitää viestiä laajasti organisaatiossa. Viestiminen hankinta-asioista ja hankinnan onnistumisista auttaa näkemään hankinnan roolin ydinliiketoiminnan onnistumista tukevana toimintana ei vain prosessina. Viestinnällä vaikutetaan myös toimittajamarkkinoiden kehittymiseen. (Pajunen-Muhonen 2023, 34-35.)

Lankiniemi ym. (2023, 9) ovat havainneet, että yksi tärkeimmistä toimintatavoista on viestiä hankinnoista monikanavaisesti. Potentiaalisille tarjoajille kohdistetun viestinnän tulee keskittyä hankintayksiköiden tavoitteisiin, tuleviin hankintoihin sekä vuoropuheluun hankinnan kohteesta ja sen vaatimuksista. Markkinoilta ei voi odottaa uusien ratkaisujen tarjontaa, ellei hankintayksiköltä tule ennalta signaalia muuttuvista tarpeista.

Viestintä tulee ulottaa myös hankinnan tuloksiin; millaisia säästövaikutuksia hankinnalla saavutettiin niin kustannuksissa kuin ympäristönäkökohdissa (Lankiniemi ym. 2023, 9).

Kestävyysohjelma ja -raportointi

Kestävyysraportoinnin lainsäädännön perustana ovat Euroopan vihreän kehityksen ohjelma ja siirtyminen ilmastoneutraaliin ja kestävään talouteen vuoteen 2050 mennessä. Kestävyysraportoinnin avulla yritykset voivat tarjota luotettavia, tarkkoja, vertailukelpoisia ja laadukkaita kestävyystietoja rahoitusmarkkinoiden toimijoille ja muille sidosryhmille. Muiden kuin taloudellisten tietojen selvityksessä yrityksen on annettava tiedot siitä, miten se huolehtii ympäristöasioista, sosiaalisista asioista ja henkilöstöasioista, ihmisoikeuksien kunnioittamisesta sekä korruption ja lahjonnan torjunnasta. (Niskala ja Palmuaro 2023, 13 ja 20.)

Kestävyysraportointidirektiivin (CSRD) myötä kestävyystiedot nousevat merkityksellisyydessään tilinpäätösinformaation rinnalle ja niitä koskevat samat laatuvaatimukset. Kestävydestä esitettävillä tiedoilla on asetettu kaikille

soveltamisen piiriin tuleville yhtiöille yhteiset, standardisoidut vaatimukset, jotka sisältyvät eurooppalaisiin kestävyysraportointistandardeihin, ESR-standardeihin. Kaksinkertaisen olennaisuuden näkökulma, joka sisältää sekä taloudellisen että vaikutuksen olennaisuuden, määrittelee yhtiölle olennaiset kestävyysasiat ja esitettävät tiedot. (Niskala ja Palmuaro 2023, 37.)

Suomen Kiertovoima ry KIVO:n toimeksiannosta Greenstep Oy:n vuonna 2023 toteuttaman selvityksen perusteella kuntajätehuollon toimijoiden tämänhetkinen vastuullisuusraportointi on keskittynyt lähinnä ympäristövastuun raportointiin. Vaikka selvityksen mukaan ympäristövastuuta pidetään edelleen tärkeimpänä, odottavat sidosryhmät myös sosiaalisen vastuun kantamista sekä hyvää hallintotapaa.

Vaikka EU:n kestävyysraportointidirektiivi CRSD ei koske kuntia eikä kuntayhtymiä, koskee se kuitenkin riittävän suuria kuntaomisteisia yhtiöitä ja konserneja. CRSD:stä ja siihen liittyvistä eurooppalaisista kestävyysraportointistandardeista (ESRS) on tulossa vastuullisuusraportoinnin yleinen viitekehys. Greenstep Oy:n selvityksen perusteella kuntajätehuollon toimijoiden tulisi omassa raportoinnissaan noudattaa niitä soveltuvin osin. Olennaisia asioita raportoinnissa ovat sidosryhmien odotusten kartoittaminen, olennaisten vaikutusten tunnistaminen koko arvoketjun laajuudelta sekä olennaisia vaikutuksia kuvaavien mittarien valinta ja tavoitteiden asettaminen. (Greenstep Oy 2023.)

Greenstep Oy:n selvityksen mukaan kuntajätehuollon kestävyysraportointi liittyy monilta osin tiiviisti julkisiin hankintoihin: ympäristövastuun osalta kiertotalouden toteutumista voidaan raportoida muun muassa hankintojen kiertotaloustavoitteiden seurannan kautta, hyvää hallintotapaa esimerkiksi kilpailuun liittyvien kysymysten kautta ja sosiaalisen vastuun toteutumista seurata eettisten toimintaohjeiden sekä sertifiointien kautta (Greenstep Oy 2023).

Kestävyysohjelman laatiminen on käynnistynyt toimeksiantajayrityksessä tämän opinnäytetyön aikana. Kestävyysohjelmaluonnokseen on hyvän hallinnon osalta strategiseksi tavoitteeksi asetettu kestävien ja innovatiivisten hankintojen

toteuttaminen. Tämän tavoitteen on kestävyysohjelmassa kirjattu näkyvän toiminnassa siten, että yrityksen julkiset hankinnat kuormittavat vähemmän ympäristöä, edistävät sosiaalista hyvinvointia ja säästävät rahaa elinkaarensa aikana. Lisäksi yritys toteuttaa innovatiivisia hankintoja vauhdittaakseen teknologista kehitystä. Nämä tavoitteet saavutetaan vuoteen 2030 mennessä uudistamalla hankinnan periaatteet ja varmistamalla niiden mukainen toiminta. Hankintojen vaatimustenmukaisuutta ja vastuullisuutta arvioidaan säännöllisesti tarkistuslistan avulla ja toteutetuista kehitystoimenpiteistä raportoidaan osana kestävyysraportointia.

3.2 Kiertotalouden ohjauskeinot

Ulkoministeriön kehityspolitiikan yhtenä kehitysyhteistyön muotona esitellään Agenda 2030 – kestävän kehityksen tavoitteet. YK:n jäsenmaat sopivat vuonna 2015 kestävän kehityksen toimintaohjelmasta ja tavoitteista, jotka ohjaavat kestävän kehityksen edistämistä vuosina 2016 – 2030. Niiden pyrkimyksenä on poistaa äärimmäinen köyhyys maailmasta ja turvata hyvinvointi ympäristölle kestävällä tavalla. Agenda 2030:n kestävän kehityksen toimintaohjelma ja tavoitteet koskevat maailman kaikkia maita. Ensisijainen vastuu Agenda 2030:n toimeenpanosta on valtioilla. Sopimukseen sisältyy 17 erilaista tavoitetta, jotka käsittelevät kestävästä kehitystä. Tavoitteet on tarkoitus saavuttaa vuoteen 2030 mennessä. Suomi on sitoutunut tavoitteiden saavuttamiseen sekä kotimaassa että kansainvälisessä yhteistyössä. (Ulkoministeriö, 2024.)

Euroopan komissio on julkaissut ensimmäisen EU:n kiertotalouden toimintasuunnitelman (EU Circular Economy Action Plan) vuonna 2015. Vuonna 2020 julkaistussa EU:n kiertotalouden toimintasuunnitelmassa kiertotalouden edistämistä tarkastellaan laajasta näkökulmasta yhtenä keinona Euroopan vihreän kehityksen ohjelman tavoitteiden saavuttamiseksi. (Haila ym. 2023, 9.)

Valtioneuvosto on tehnyt 31.3.2021 periaatepäätöksen kiertotalouden strategisesta ohjelmasta. Kiertotalouden strateginen ohjelma on valmisteltu keskeisten ministeriöiden ja tutkimuslaitoksen sekä Sitran ja Business Finlandin

yhteistyönä. 31.3.2021 tehdyssä periaatepäätöksessä linjataan keskeiset toimet, joita ministeriöt sitoutuvat toteuttamaan vastuualueillaan vuosina 2021-2024 siinä määrin, kuin se on niiden resurssien puitteissa mahdollista. (VN periaatepäätös 2021.)

Ohjelman visiona on, että Suomessa vuonna 2035 hiilineutraali kiertotalousyhteiskunta on menestyvän talouden perusta, jossa

- kestävät tuotteet ja palvelut ovat talouden valtavirtaa ja jakamistalous arkipäivää,
- valinnat ovat tulevaisuuskestäviä ja vahvistavat reilua hyvinvointiyhteiskuntaa,
- vähemmällä saavutetaan enemmän: luonnonvarojen käyttö on kestävä ja materiaalit pysyvät kierrossa pidempään ja turvallisesti
- kiertotalouden läpimurto on tehty innovaatioiden, digitaalisten ratkaisujen, järkevän sääntelyn sekä vastuullisten sijoittajien, yritysten ja kuluttajien avulla,
- Kiertotalous-Suomi vaikuttaa maailmalla ja tarjoaa kestäviä ratkaisuja kansainvälisillä markkinoilla.

Vision toteuttaminen edellyttää luonnonvarojen kestävä ja tehokasta käyttöä, jota linjaavat seuraavat askeleet ja tavoitteet:

- Uusiutumattomien luonnonvarojen kulutus vähenee ja uusiutuvien luonnonvarojen kestävä käyttö voi kasvaa siten, että kotimaan primääriraaka-aineiden kokonaiskulutus ei vuonna 2035 ylitä vuoden 2015 tasoa. Vientituotteiden valmistukseen käytetyt luonnonvarat eivät kuulu tavoitteen piiriin.
- Resurssien tuottavuus kaksinkertaistuu vuoden 2015 tilanteesta vuoteen 2035 mennessä.
- Materiaalien kiertotalousaste kaksinkertaistuu vuoteen 2035 mennessä. (VN periaatepäätös 2021.)

Valtioneuvoston periaatepäätökseen (2021) on kiertotalouden kannusteiksi kirjattu seuraavat toimenpiteet:

- Taloudellisten kannusteiden kehittäminen, joilla tuetaan luonnonvarojen säästeliästä käyttöä, vähennetään hiilidioksidipäästöjä sekä edistetään kiertotalouden palvelumallien yleistymistä.
- Vahvistamalla rahoitusta vähähiilistä kiertotaloutta edistävälle TKI- ja ekosysteemitöiminnälle sekä demonstraatio- ja laitosinvestoinneille.
- Lisäämällä vähähiilisiä kiertotalousratkaisuja mm. julkisen sektorin rakentamisessa, energia- ja infrastruktuurihankkeissa sekä palveluiden hankinnoissa.
- Parantamalla rahoituksen vaikuttavuutta.

Ympäristöministeriön (n.d) mukaan Suomelle laadittua kiertotalousohjelmaa toteutetaan jo laajasti muun muassa taloudellisten kannusteiden muodossa:

- Jäteveron kehittäminen: hallitukselta odotetaan linjausta puoliväliriiheen 2025 mennessä keinoista jätejakeiden erittelemiseksi.
- Kierrätysteollisuus on siirretty teollisuuden sähköveroluokkaan vuoden 2022 alusta alkaen.
- Eduskunta on hyväksynyt veron Suomessa louhituille kaivosmineraaleille vuodesta 2024 alkaen. Veron tavoitteena on ohjata yhteiskunnalle kohtuullinen korvaus uusiutumattomien luonnonvarojen käytöstä.
- Kaatopaikkajätteen jäteveroa on korotettu vuodesta 2023 alkaen 70 eurosta 80 euroon tonnilta. Myös veropohjaa on laajennettu niin, että sitä on maksettu vuodesta 2023 alkaen rakentamisessa ja purkamisessa syntyvästä kipsijätteestä sekä vuodesta 2027 alkaen maksetaan myös viherlipeäsakasta.

Green deal mainitaan usein yhtenä kiertotalouden ohjauskeinona. Kiertotalouden green deal on vapaaehtoinen strateginen sitoumus, jossa mukaan lähtevät toimijat sitoutuvat vähentämään luonnonvarojen käyttöä ja asettamaan vaikuttavia tavoitteita ja tekemään toimia, jotka edistävät vähähiilistä kiertotaloutta. (Ympäristöministeriö, n.d.)

3.3 Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista

Julkisten hankintojen lainsäädännöllinen perusta liittyy EU:n perustamissopimukseen ja EU:n vuonna 2014 julkaisemiin direktiiveihin. Suomessa voimassa oleva uusi hankintalaki tuli voimaan 1.1.2017, jolloin siihen sisällytettiin uudet EU-direktiivit ja yhdenmukaistettiin EU-lainsäädäntöä julkisista hankinnoista. (Penttilä 2024, 23.)

Suomessa julkisten hankintojen lainsäädäntöön liittyvää valmistelutyötä tekee työ- ja elinkeinoministeriö. Merkittävin kansallinen laki julkisten hankintojen kannalta on hankintalaki (1397/2016). Lisäksi erityisalojen hankintoja sääntelee laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalveluiden alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1398/2016). Näiden lisäksi toimintaa ohjataan myös muissa laeissa, joiden vaikutus ei kuitenkaan kohdistu suoraan julkisten hankintojen toteuttamiseen (laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999 tai hallintolaki 6.6./2003). (Penttilä 2024, 24.)

3.4 Julkiset kiertotaloushankinnat

Ympäristöministeriön (n.d.) Kiertotalouden kannusteissa todetaan, että luonnonvarojen käyttö voi aiheuttaa päästöjä tai haittaa luonnon ekosysteemeille ilman, että haitan aiheuttaja joutuu maksamaan haitasta syntyneitä kustannuksia. Yrityksiltä ja kuluttajilta puuttuu usein taloudellisia kannusteita tehdä kiertotalouden kannalta suotuisia valintoja. Valtioneuvoston periaatepäätöksessä (2021, 5) todetaan, että julkisilla hankinnoilla on mahdollisuus tukea vähähiilisiä ja kiertotalouden mukaisia ratkaisuja. Julkinen sektori voi edistää kestävyystavoitteiden saavuttamista merkittävästi käyttämällä ostovoimaansa sellaisten tavaroiden, palvelujen ja urakoiden hankkimiseen, joiden ympäristövaikutukset ovat muita pienemmät. Julkinen sektori voi luoda myös uusia markkinoita energia- ja resurssitehokkaiden ratkaisujen hankkijana.

YK:n ympäristöohjelmassa (UNEP, 2021) todetaan, että "kiertohankinta tapahtuu, kun ostaja ostaa kiertotalouden periaatteita noudattavia tuotteita tai

palveluita, jotka tukevat tuotteiden suunnittelun, valmistuksen, myynnin, uudelleenkäytön ja kierrätyksen arviointia, jotta voidaan määrittää, miten saada maksimiarvo niistä sekä käytössä että niiden käyttöiän lopussa”.

Sönnischen & Clement (2019, 4) ovat kirjallisuuskatsauksessaan tunnistaneet kiertotaloushankinnoista kolme (3) teemaa: 1) Organisatorisen tarkastelukategorian, 2) yksilölliseen käyttäytymiseen ja käytäntöihin keskittyvän tarkastelukategorian sekä 3) käytettävissä oleviin työkaluihin keskittyvän tarkastelukategorian. Teemat on edelleen jaettu tunnistettuihin alakategorioihin.

Taulukko 4. Kirjallisuudessa tunnistetut kiertotaloushankintojen teemat ja alakategoriat (Sönnischen & Clement 2020 mukaan).

Organisatoriset lähtökohdat	<i>Koko</i> <i>Strategia ja ylätasen johtaminen</i> <i>Toimintaperiaatteet ja sopimusten laatu</i>
Yksilön käyttäytyminen ja käytännöt	<i>Viraston ja osastojen välinen hallinta</i> <i>Uskomukset, tietoisuus ja yksilöllinen ohjaus</i>
Toimintavälineet	<i>Prosessi- ja priorisointityökalut</i> <i>Hiilidioksidipäästöille asetettavat kriteerit ja arviointityökalu</i> <i>Standardit, standardisoinnit ja juridiset näkökohdat</i> <i>Toimittajien valinta</i>

Sönnischen & Clement (2020, 15) toteavat johtopäätöksessään, että luomalla paremmat edellytykset julkisille kiertotaloutta edistäville hankintakäytännöille siirrytään tehokkaasti kohti ympäristö-, sosiaalisesti ja eettisesti ystävällisempiä

tuotanto- ja kulutustapoja. Tietoisuus ja tietämys olemassa olevista julkisten kiertotaloushankintojen käyttöönoton tukemiseen tarkoitetuista välineistä on yksi tärkeimmistä tekijöistä tehtäessä päätöksiä teknisistä eritelmistä ja myöntämisperusteista. Keskeisenä esteenä Sönnischen & Clement (2020, 16) tunnistavat julkisten kiertotaloutta tukevien hankintojen toteuttamiselle taloudellisen paineen, joka liittyy käsitykseen kiertotalouden mukaisten tuotteiden ja palveluiden korkeammista hinnoista. Lisäämällä tietoisuutta elinkaarikustannuslaskentaan perustuvista hankintakäytännöistä vähennetään tätä virheellistä käsitystä. Ylimmän johdon sitoutuminen kiertotaloutta edistäville hankinnoille toimii vahvana edistäjänä, joka korostaa toimeksiantojen selkeyttä ja ohjauksen tärkeyttä julkisten kiertotaloushankintojen käyttöönoton helpottamiseksi. Kiertotalouden sisältävien strategioiden ja sitoumusten toimeenpanoa pidetään ratkaisevan tärkeänä julkisten kiertotaloushankintojen hankintaprosessin hyödyntämisessä. Tämän vuoksi strategisten tavoitteiden tärkeys korostuu, kun pyritään kiertotalouden tehokkaaseen toteuttamiseen.

Sönnischen & Clement (2020, 16) jatkavat edelleen, että tehokkaat julkiset, kiertotaloutta edistävät hankintaprosessit riippuvat sellaisten toimijoiden läsnäolosta, jotka luontaisesti uskovat julkisten kiertotaloushankintojen käytännön hyötyihin. Käytännön hyötyjä tukevat organisaatorakenteet, korkeatasoinen menettelyllinen oikeudenmukaisuus ja strateginen visio, joka kumpuaa tulevaisuuden tarpeiden täyttämisestä vaarantamatta kuitenkaan nykyajan tarpeita kiertotalouden kustannuksella. Yksittäisten hankkijan uskomukset ja arvot ovat erittäin tärkeitä tehokkaiden julkisten kiertotaloutta edistävien hankintaprosessien soveltamisessa. Toiminnan tehokkuutta voidaan tukea korkealla itseluottamustasolla, joka saadaan aikaan kiertotaloutta ja pitkäjänteisyyttä priorisoivilla arvoihin ja uskomuksiin perustuvalla tiedonparantamisella, koulutuksella ja lisäämällä kapasiteettia.

Koska vastinetta rahalle ei mitata ainoastaan alhaisena ostohintana, vaan optimaalisena yhdistelmänä laatua, määrää, riskiä, oikea-aikauttaa ja kustannuksia elinkaariperusteisesti, on elinkaariarvioinnin ja kustannuslaskennan soveltaminen erittäin tärkeää harkittaessa tulevien

kiertotaloutta tukevien julkisten hankintaprosessien toteuttamista. Ympäristömerkkien, standardien, elinkaariarvioinnin ja kustannuslaskennan yhdistelmä luo avoimuutta ja tukee parhaita käytäntöjä kiertotaloutta tukevissa julkisissa hankintaprosesseissa erityisesti, kun niitä käytetään teknisten vaatimusten hylkäysperusteina tai vapaaehtoisten suorituskyvyn parantamisen edistämisperusteina. Kiertotalouskriteerien systemaattinen käyttö joko standardoiduissa tai tapauskohtaisissa tarjouskilpailuissa kertoo julkisten hankintojen ja tavaran- tai palveluntuottajien tulevaisuuden kehityksestä. Lainsäädäntökehityksen tukemien työkalujen ja mahdollisuuksien käyttäminen parhaan laadun ja hinnan välisen suhteen parantamiseksi pelkän edullisimman ostohinnan lisäksi lisää luottamusta ja vähentää hankkijan käsitystä riskeistä ja lisätä näin julkisten kiertotaloushankintojen tehokkuutta. (Sönnischen & Clements 2020, 16.)

Ympäristöministeriön (n.d.) Kiertotalouden kannusteisiin on kerätty niitä toimenpiteitä, joilla aktiivisesti toteutetaan Valtioneuvoston periaatepäätökseen (2021, 4) kirjattua Kiertotalousohjelmaa. Julkisiin hankintoihin liittyvät toimenpiteet ovat:

- Vähähiilisiä kiertotalousratkaisuja lisätään muun muassa julkisen sektorin rakentamisessa, energia- ja infrastruktuurihankkeissa sekä palveluiden hankinnassa:
 - Julkisten hankintojen ekologiset tavoitteet- hanke valmistelee laajassa sidosryhmäyhteistyössä kansalliset tavoitteet vuoteen 2035 vaikuttavuudeltaan merkittävimmille hankintakategorioille hiili- ja luontojalanjäljen vähentämiseksi sekä kiertotalouden edistämiseksi asettamalla keskeisille hankinnoille tavoitteet.
 - Julkisten hankkijoiden green deal-sopimukset auttavat konkreettisesti vähähiilisten kiertotaloushankintojen toteuttamista (päästöttömät työmaat ja kestävät hankinnat varhaiskasvatuksessa)
 - Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus KEINO on edistänyt vähähiilisiä

kiertotalousratkaisuja KEINO-akatemia, muutosagenttien ja temaattisten kehittäjäryhmien avulla. KEINO-osaamiskeskuksen toiminta päättyy vuoden 2024 aikana, mutta osa toimenpiteistä säilyy.

- Opas vähähiilisten kiertotaloushankintojen tekemiseen auttaa tavoitteiden asettamisessa sekä hankintojen valmistelussa ja toteuttamisessa.
- Kestävien hankintojen Kriteeripankki julkaistiin syksyllä 2023. Kriteeripankista julkisen sektorin toimijat voivat hakea valmiita vastuullisuusvaatimuksia omiin hankintoihinsa.
- Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen riskien jakaminen-hanke tarkasteli, miten uusien ratkaisujen käyttöönottoon liittyviä epävarmuuksia voidaan hallita.
- Motiva Oy:n laatima selvitys kiertotaloutta tukevan vähähiilisen infrarakentamisen hankintakriteereistä ja niiden kehitystarpeesta.

Alhola ym. (2022, 5) taustoittavat kiertotaloushankintojen käsikirjassa kattavasti kiertotalouden mukaisten hankintojen vauhdittamisen poliittista tahtotilaa. Julkisten hankintojen mahdollisuudet on tunnistettu laajasti eri politiikkaohjelmissa sekä Euroopan Unionin (EU) että kansallisella tasolla. Euroopan kehityksen ohjelma (Green Deal) luo osaltaan raameja kiertotalouden periaatteiden toteuttamiselle (Euroopan komissio 2019). Kiertotalouden mahdollisuuksia on tunnistettu EU:n kiertotalouden toimintasuunnitelmassa, joka pyrkii saavuttamaan puhtaamman ja kilpailukykyisemmän toimintaympäristön talouden eri toimijoiden ja kansalaisten yhteistyönä, korostaen myös julkisten hankkijoiden roolia (Euroopan komissio 2020). EU:n kiertotalouspaketti korostaa pitkäikäisempiä tuotteita, parempaa tuotesuunnittelua, pienempää ympäristökuormaa ja kestäviä tekstiilejä (Valtioneuvosto 2022). Kiertotalous on lisäksi nostettu tavoitteeksi muun muassa Kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa.

Myös moni Suomen kunta on tunnistanut hankinnat keinoksi viedä käytäntöön strategisia kiertotaloustavoitteitaan. Kiertotalouteen liittyvillä vaatimuksilla voi olla

suuri merkitys uusien ratkaisujen kehittymisessä ja yleistymisessä julkisten hankintojen suurien määrien vuoksi. Innovatiivisilla hankinnoilla julkinen hankkija voi olla mukana kehittämässä kokonaan uusia tuotteita ja kiertotalousratkaisuja, joita markkinoilta ei vielä edes löydy. Lisäksi Sitran kansallisessa kiertotalouden tiekartassa julkiset hankinnat nähdään tärkeänä keinona toteuttaa kiertotalouden tavoitteita. (Kiertotaloussuomi.fi 2024.)

Julkisia hankintoja säädellään Euroopan Unionin hankintadirektiivillä (2014/24/EU), joka on pantu Suomessa täytäntöön kansallisella hankintalailla (1397/2016). Hankintalain tavoitteena on edistää kestäviä hankintoja. Se mahdollistaa hankintojen toteuttamisen mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti, huomioiden ympäristö- ja sosiaaliset näkökulmat. (Kiertotaloussuomi 2024.)

Hankintalain (1397/2016) sääntely kohdistuu kilpailutusvaiheeseen, jossa kestävyys voidaan ottaa huomioon esimerkiksi:

- Hankinnan kohteen määrittelyssä
- Tarjoajan soveltuvuusvaatimuksissa
- Teknisten eritelmien vähimmäisvaatimuksissa
- Kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen valinnan hinta-laatusuhteen vertailuperusteissa
- Hankintasopimuksen toteuttamisen erityisehdoissa (Kiertotaloussuomi 2024.)

Hankintalain (1397 / 2016) mukaan jos kestävyyskriteereitä käytetään vertailuperusteena, voidaan tarjoajat palkita sen perusteella, miten suuriin minimitason ylittäviin parannuksiin he pystyvät. Tarjouksia voidaan vertailla ja antaa eniten pisteitä esimerkiksi tarjoajalle, joka pystyy tuottamaan suurimmat materiaalisäästöt tai tehokkaimman aineiden kierron. (Kiertotaloussuomi 2024.)

Edelleen hankintalaissa (1397 / 2016) jos taas kestävyyskriteerit asetetaan korkealle jo teknisissä eritelmissä eli pakollisissa vaatimuksissa, voidaan vertailuperusteissa antaa hinnalle ja muille laatutekijöille isompi painoarvo.

Tällöin on kuitenkin mahdollista, että jotkin innovatiiviset ratkaisut poissuljetaan. (Kiertotaloussuomi 2024.)

Eriyisten kestävyyssehtojen ja vaatimusten asettamisessa tulee kuitenkin ottaa huomioon julkisissa hankinnoissa noudatettavat periaatteet (hankintalaki, 3 §). Niiden mukaan hankintayksikön on kohdeltava hankintamenettelyyn osallistuvia ja muita toimittajia tasapuolisesti ja syrjimättömästi sekä toimittava avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioiden. (Kiertotaloussuomi 2024.)

Kiertotaloutta edistävien hankintojen tekeminen edellyttää organisaatiolta strategista sitoutumista siirtyä kiertotalouteen (Yliruusi ym. 2024, 2).

Yliruusi ym. (2024, 1) havaitsivat tutkimuksessaan mahdollisuuksia tukea kiertotaloushankinnoilla Suomen, kuntien ja organisaatioiden kiertotaloustavoitteita. Circwaste-hankkeen yhteydessä toteutetussa tutkimuksessa nousi esille, että organisaation on sitouduttava kiertotalouden edistämiseen strategisella tasolla ja hankintojen rooli organisaation kiertotaloustavoitteiden saavuttamisessa tulee tunnistaa.

Yliruusin ym. (2023, 1) mukaan tutkimuksessa tunnistettiin neljä kriittistä tekijää, jotka tukevat kiertotaloushankintojen tekemistä käytännössä:

- Strateginen johtaminen. Hankintoja tulee johtaa strategisesti ja järjestelmällisesti, keskittyen vaikuttavimpiin hankintakategorioihin.
- Viestintä. Hankinnoista tulee viestiä niin ulkoisesti kuin sisäisestikin, jotta uudet toimintatavat ja hyödyt leviävät laajalle.
- Osaamisen kasvattaminen. Hankintoja tekevien tulee osata kiertotaloushankintojen periaatteet. Kiertotalous muuttaa perinteistä hankintatapaa ja tarpeen arviointi korostuu.
- Seuranta ja vaikuttavuus. Kiertotaloushankintoja tulee pystyä seuraamaan ja vaikuttavuutta arvioida.

Kriittisten tekijöiden lisäksi organisaatioissa tulee myös varmistaa, että kiertotalous ohjautuu käytännön hankintatoimeen (Yliruusi 2023, 1).

3.5 Kestävyysskriteerit

Kestävyysskriteereillä voidaan vaikuttaa muun muassa ihmisoikeuksien toteutumiseen sekä ilmasto- ja ympäristönäkökohtien huomioimiseen hankinnoissa.

Hankintakeinon (2024) mukaan vuonna 2020 30 % hankinnoista sisältyi kestävyystavoitteita ja kriteereitä. Yleisimmin nämä liittyvät energiatehokkuuden parantamiseen, uusiomateriaalien käytön ja kierrätyksen edistämiseen sekä jätteen määrän vähentämiseen.

Hankintalain (1397 / 2016) mukaan kestävyys voidaan ottaa huomioon esimerkiksi:

- hankinnan kohteen määrittelyssä
- tarjoajan soveltuvuusvaatimuksissa
- teknisten eritelmien vähimmäisvaatimuksissa
- kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen valinnan hintalaatusuhteen vertailuperusteissa
- hankintasopimuksen toteuttamisen erityisehdoissa. (Kiertotaloussuomi, 2024.)

Mikäli kestävyyskriteerejä käytetään vertailuperusteena, voidaan tarjoajat palkita sen mukaan, miten suuriin minimitasoa ylittäviin parannuksiin he pystyvät. Jos taas kestävyyskriteerit asetetaan korkealle jo teknisissä eritelmissä eli pakollisissa vaatimuksissa, voidaan vertailuperusteissa antaa hinnalle ja muille laatutekijöille isompi painoarvo. Tällöin on kuitenkin mahdollista, että jotkin innovatiiviset ratkaisut poissuljetaan. (Kiertotaloussuomi, 2024.)

4 Lounais-Suomen Jätehuolto julkisena hankintayksikkönä

LSJH on 18 omistajakuntansa asukkaita palveleva jätehuoltoyhtiö. Paikallisena jätehuoltoyhtiönä se toteuttaa lakisääteistä velvollisuuttaan järjestää omistajakuntansa asukkaille laadukkaat, kustannustehokkaat ja ympäristövaikutukset huomioivat jätteen vastaanotto- ja käsittelypalvelut sekä jäteneuvonnan. LSJH:n alueella asuu noin 450 000 vakituista asukasta ja sijaitsee noin 40 000 vapaa-ajan asuntoa. (Lounais-Suomen Jätehuolto Oy 2024.)



Kuva 3. LSJH:n omistajakunnat, jätekeskukset sekä lajitteluasemat kartalla.

LSJH ylläpitää neljää jätekeskusta, yhdeksää lajitteluasemaa, 149 täydentävää ekopistettä sekä 127 aluekeräyspistettä. Pop up-lajitteluasema ja liikkuva lajitteluasema Siira täydentävät yhtiön kiinteää keräyspisteverkostoa. Yhtiön toimistot sijaitsevat Turun Orikedolla ja Salon Korvenmäessä. Lisäksi LSJH:lla on poistotekstiilien lajittelulaitos ja sen yhteydessä poistotekstiilimyymälä Turun Pläkkikaupungissa. (Lounais-Suomen Jätehuolto Oy 2024.)

Vuonna 2021 aloitti toimintansa LSJH:n osakkuusyhtiön Lounavoiman ekovoimalaitos Salossa. Ekovoimalaitos muuntaa kierrätyskelvottomat yhdyskuntajätteet lähienenergiaksi. Lietekaivojen tyhjennykset siirtyvät vähitellen LSJH:n vastuulle vuoden 2026 loppuun mennessä. Näiden lisäksi LSJH ottaa suljetuilta kaatopaikoilta talteen kaatopaikkakaasua, jota voidaan hyödyntää polttoaineena. (Lounais-Suomen Jätehuolto Oy 2024.)

LSJH noudattaa toiminnassaan Lounais-Suomen jätehuoltolautakunnan asettamia jätehuoltomääräyksiä ja jätetaksaa sekä muita viranomaisohjeistuksia. Lisäksi yhtiön toimintaa ohjaavat yhtiön strategia sekä arvot – yhdenvertaisuus, luottamus ja ympäristön puhtaus. (Lounais-Suomen Jätehuolto Oy 2024.)

4.1 Jätelaki ja jätehuoltomääräykset Lounais-Suomessa

Jätelain (17.6.2011 / 646) tarkoituksena on edistää kiertotaloutta ja luonnonvarojen käytön kestävyttä, vähentää jätteen määrää ja haitallisuutta, ehkäistä jätteistä ja jätehuollosta aiheutuvaa vaaraa ja haittaa terveydelle ja ympäristölle, varmistaa toimiva jätehuolto sekä ehkäistä roskaantumista.

Jätelain 5 luku käsittelee kunnan järjestämää jätehuoltoa ja sen 32 §:ssä säädetään tarkemmin jätehuollon järjestämisestä.

Jätehuoltomääräykset ovat lainsäädäntöä, kuten jätelakia ja jäteasetusta, tarkentavia paikallisia määräyksiä. Lounais-Suomessa jätehuoltomääräykset on antanut Lounais-Suomen jätehuoltolautakunta, joka toimii seudullisena jätehuoltoviranomaisena LSJH:n toiminta-alueella. Jätehuoltomääräykset koskevat kaikkia toiminta-alueen vakituksia ja vapaa-ajan asukkaita sekä muita toimijoita, jotka kuuluvat kunnan järjestämän jätehuollon piiriin. (Lounais-Suomen Jätehuolto Oy 2024.)

Jätehuoltomääräykset koskevat muun muassa liittymistä jätehuoltoon, yhteisen jätteastian eli kimppa-astian käyttöä, jätteiden lajittelua, kompostointia, jätteistöitä ja niiden tyhjennysväliä ja sijoittamista, jätteenkuljetusta sekä saostus- ja

umpisäiliölietteiden tyhjennystä ja lietteen omatoimista käsittelyä (Turun kaupunki 2024).

Jätehuoltoviranomainen voi yksittäistapauksissa ja erityisistä syistä myöntää poikkeuksen jätehuoltomääräysten noudattamisesta. Jätehuoltomääräyksistä poikkeaminen ei kuitenkaan saa:

- vaarantaa asianmukaista jätehuollon järjestämistä
- aiheuttaa vaaraa tai haittaa ympäristölle tai terveydelle
- aiheuttaa roskaantumista

Jätelain mukaan kaikkien vakituisten ja vapaa-ajan asuntojen tulee kuulua kunnan jätehuoltojärjestelmään. Vapautusta jätehuollosta ei voi saada. Ympäristönsuojeluviranomaiset valvovat jätelain ja jätehuoltomääräysten noudattamista. (Turun kaupunki 2024.)

4.2 Lounais-Suomen jätehuolto-ohjelma vuosille 2023-2028

Jätehuolto-ohjelma kantaa nimeä ”Kohti kiertotaloutta” ja se on Lounais-Suomen jätehuollon yhteistoiminta-alueen kuntien yhteinen näkemys siitä, miten seudun kunnallista jätehuoltoa kehitetään seuraavien vuosien aikana. Ohjelma toimii jätehuollon suunnittelun ja päätöksenteon tukena kunnissa, jätehuoltolautakunnassa ja Lounais-Suomen Jätehuolto Oy:ssä. (Turun kaupunki 2024.)

Jätehuolto-ohjelman 2023-2028 (2023) mukaan etusijajärjestyksen noudattaminen ja kiertotalouden edistäminen ovat keskeiset jätehuoltoa ohjaavista periaatteista. Jätehuolto-ohjelmaan on asetettu kuusi tavoitetta sekä joukko toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi. Tavoitteet ovat:

- 1) Jätteen määrän vähentäminen ja käytettyjen tavaroiden ja materiaalien uudelleenkäytön edistäminen
- 2) Jätehuollon neuvonnalla ja valistuksella toteutetaan kiertotalouden ja etusijajärjestyksen tavoitteiden toteuttamista.

- 3) Erilliskerättävien kierrätyskelpoisten jättemateriaalien määrä polttokelpoisessa jätteessä puolitetaan.
- 4) Jätteen keräys ja kuljetus järjestetään logistisesti tehokkaasti ja aiheuttaen mahdollisimman vähän haitallisia ympäristövaikutuksia.
- 5) Jätteiden vastaanottopalveluiden saavutettavuutta parannetaan.
- 6) Taksapolitiikassa tavoitteena on maksujen kattavuus ja tasapuolisuus sekä ohjaus etusijajärjestyksen mukaiseen jätehuoltoon.

Jätelain muutoksen yhteydessä on lakiin lisätty velvollisuus markkinakartoituksen tekemisestä jätteenkuljetuspalvelujen hankintoja suunniteltaessa. Jätehuolto-ohjelman toimenpiteiden yhteydessä on huolehdittava, että markkinakartoitus tehdään riittävän paikallisella tasolla. (Turun kaupunki 2024.)

4.3 Lounais-Suomen Jätehuolto Oy:n strategia, strategiset tavoitteet ja toimintapolitiikka

LSJH:n strategian perustana ovat toiminta-ajatus, unelma ja arvot. Yhtiön toiminta-ajatuksena on järjestää asukkaille ja omistajakunnille laadukkaat jätehuoltopalvelut kustannustehokkaasti ja ympäristövaikutukset minimoiden. Yhtiö vastaa osaltaan yhteiskuntajätehuollon kokonaisuudesta ja huoltovarmuudesta. Unelman taustalla on tavoite, että kaikki tuntevat LSJH:n kiertotalouden edelläkävijänä. Yhtiön toiminnan lähtökohtina ovat yhdenvertaisuus, luottamus ja ympäristön puhtaus ja näitä yhtiön strategiaan kirjattuja arvoja ylläpidetään ja vahvistetaan kaikkien kanssa ja kaikessa tekemisessä. (Lounais-Suomen Jätehuolto Oy 2024.)

Strategian mukaisesti asukkaita lähellä olevien monipuolisten jätehuoltopalveluiden järjestäminen toteutuu ottamalla käyttöön uusia jätteiden keräysmenetelmiä, hyödyntämällä digitalisaation mahdollisuuksia sekä kehittämällä uusia ja vaihtoehtoisia jätehuoltoratkaisuja. Strategisen tavoitteen toteutumista seurataan muun muassa asukastyytyvääsyyttä ja sähköisen laskutuksen osuuksia mittaamalla. Resurssitehokkuutta ja alueellista kiertotaloutta ilmaston muutoksen hillitsemiseksi edistetään tehostamalla

uudelleenkäyttöä ja laadukasta kierrätystä, tähtäämällä mahdollisimman alhaiseen hiilijalanjälkeen sekä konsernina kehittämällä kiertotaloutta aktiivisella sidosryhmäyhteistyöllä. Strategisen tavoitteen toteutumista seurataan muun muassa mittaamalla kierrätysastetta sekä toiminnan hiilijalanjälkeä. (Lounais-Suomen Jätehuolto Oy 2024.)

Talouden tasapainon säilyttäminen muuttuvassa toimintaympäristössä on mahdollista suunnittelemalla toiminta ennakoivasti pitkällä aikavälillä sekä kehittämällä rahoitusrakennetta muun muassa taksarakennetta uudistamalla sekä liiketoiminnan muilla tuotoilla. Strategisen tavoitteen toteutumista seurataan muun muassa mittaamalla omavaraisuusastetta sekä taksan kattavuutta. Lisäksi yhtiö painottaa, että strategiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa yhdessä tekemällä, joka näkyy muun muassa organisaatiokulttuurin kehityksenä. Suunnitelmallista tekemistä rytmittää yhtiön vuosikello ja seurantamittarit ohjaavat tavoitteisiin pääsemiseksi. (Lounais-Suomen Jätehuolto Oy 2024.)

LSJH:n toimintapolitiikkaan on kirjattu toimenpiteitä toiminnan kehittämiseen, lainsäädäntöön, asukkaisiin ja kumppaneihin, ympäristöön ja turvallisuuteen sekä työyhteisöön liittyen. Toiminnan kehittäminen mahdollistetaan toiminnan jatkuvalla arvioinnilla ja parantamisella, jätteen hyötykäyttöä edistämällä, ympäristövaikutukset huomioiden sekä varmistamalla resurssien riittävyys ja toiminnan tehokkuus. Lainsäädäntö huomioidaan yhtiön toiminnassa niin kansainvälisten kuin kansallistenkin säädösten, sopimusten ja ohjelmien noudattamisessa sekä seuraamalla ja ennakoimalla yleisesti alan kehitykseen. Yhtiön toimintapolitiikkaan kirjatut asukkaat ja kumppanit huomioidaan muun muassa laadukkaalla palvelutarjonnalla, vuorovaikutuksella niin asukkaiden ja muiden asiakkaiden, omistajien, kuntien, viranomaisten kuin muidenkin sidosryhmien kanssa. Yhtiön toimintaa kuuluu tiedottaa sen toiminnasta ja vaikutuksista avoimesti ja ajantasaisesti. Ympäristöön ja turvallisuuteen liittyvät toimenpiteet koskevat toimimista ihmisten terveyden, viihtyvyyden ja ympäristönsuojelun kannalta kestäväällä sekä teknisesti, turvallisesti ja taloudellisesti parhaalla tavalla. Yhtiö edellyttää myös sopimuskumppaneiltaan sitoutumista vastaaviin periaatteisiin. Yhtiön toiminnan vaikutukset ympäristöön,

henkilöstöön ja asiakkaisiin tiedostetaan ja toiminnassa huomioidaan myös tietoturva. Yhtiön toimintapolitiikka huomioi luonnollisesti myös työyhteisön huolehtimalla sen hyvinvoinnista ja työturvallisuudesta, ylläpitämällä ja kehittämällä organisaatiokulttuuria, kannustamalla ja auttamalla kehittämään osaamista, arvioimalla toiminnan riskejä vahinkojen ja tapaturmien ehkäisemiseksi sekä pyrkimällä olemaan haluttu työnantaja, jossa työntekijät ovat sitoutuneet sen toimintaan. (Lounais-Suomen Jätehuolto Oy 2024.)

4.4 Lounais-Suomen Jätehuolto Oy:n hankintojen nykytila

LSJH:ssa hankintojen organisointi on toteutettu siten, että yrityksen johtoryhmän jäsenistä tuotantojohtajan vastuulla on hankinnat. Tämä vastuuttaminen tehtiin osana KEINO-kiertotalousakatemiaa. Hankinnoista vastuullisella johtoryhmän jäsenellä tulee olla ajantasainen kokonaiskuva organisaation hankintakorista kokoaikaisesti. Tämän lisäksi yrityksessä toimii Hankintaryhmä toiminnallisena ryhmänä. Hankintaryhmän tehtävänä on hankintakokemusten jakaminen, onnistumisista ja haasteista jakaminen, organisaation hankintaohjeistuksen ylläpito ja tiedottaminen, yksittäisissä hankinnoissa auttaminen, hankintakalenterin kehittäminen, lainsäädännön seuraaminen, hankintatiedon jakaminen kaikkien käyttöön, hankintaryhmän kouluttaminen ja koulutuksesta kerätyn tiedon edelleen jakaminen. Toiminnallisen hankintaryhmän lisäksi hankintoja käsitellään keräysten, kuljetusten ja käsittelyn omassa toiminnallisessa ryhmässä, jonka tavoitteena hankintojen osalta on varmistaa yhtenäiset toimintatavat kuljetushankinnoissa sekä urakoitsijayhteistyössä sekä tehostaa päätoimintojen välistä yhteistyötä kalustohankinnoissa. Tämän toiminnallisen ryhmän tehtävänä hankintoihin liittyen on päätoimintojen välinen säännöllinen kommunikointi kuljetusurakoihin liittyen sekä yhtenäisten käytäntöjen varmistaminen kuljetuskilpailutuksissa.

Yrityksessä hankintoja tekevät useat tahot eri päätoimintojen osatoiminnoissa tarpeen mukaan. Oheiseen taulukkoon on kuvattu yrityksen toiminnallinen organisaatio päätoiminnoittain, näissä hankintoja tekevät osatoiminnot ja hankintojen lyhyet kuvaukset.

Lounais-Suomen Jätehuolto Oy – Päätoiminnot ja osatoimintojen hankinnat			
Jätteen keräys, kuljetus ja ympäristöneuvonta	Jätteen vastaanotto-, käsittely- ja ylläpitopalvelut	Talous ja hallinto	Kehityspalvelut
<p>Asiakaspalvelu</p> <ul style="list-style-type: none"> Asiakaspalvelu- ja puhelinjärjestelmä (Softera Horizon) <p>Kilpailutukset, urakoitsijayhteistyö ja aluekeräys. Rekisterit.</p> <ul style="list-style-type: none"> Kiinteiden jätteiden kuljetusten urakka- aluesuunnittelu ja kilpailutukset <p>Lietepalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> Saostus- ja umpisäiliölietteiden keräyksen ja kuljetuksen alueellinen suunnittelu, kilpailutus ja toteutus <p>Ympäristökasvatus ja jäteneuvonta</p> <ul style="list-style-type: none"> Neuvonnan ostopalvelun hankinta ja ohjaaminen Jakotavarat ja liikelahjat 	<p>Jätteen vastaanottopalvelut</p> <p>Jätteen käsittelypalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> Käsittely- ja logistiikkapalveluiden hankinta <ul style="list-style-type: none"> Jätteiden välivarastointi, siirto- ja siirtokuljetukset Jätekeskusten ja lajitteluasemien konetyöt (pl. Ylläpito) Polttokelpoisten jätteiden käsittely Noutopalvelut <p>Järjestelmä- ja raportointipalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> Tietojärjestelmät ja -käytännöt MaterialPort, kassaohjelmat <p>Ylläpitopalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> Jätekeskusten ja lajitteluasemien konetyöt (pl. Jätteen vastaanotto ja käsittelypalvelu) Sähköportit ja lukitusjärjestelmät Kameravalvonnat ja piirivartiointit Haittaeläintorjunnat Kiinteistöjen huolto- ja kunnossapito (pl. Kuormakadun ja Korvenmäen toimitus) Ajoneuvojen hallinta Sähkösovimukset 	<p>Talous</p> <ul style="list-style-type: none"> Talouden ohjelmistot <p>Henkilöstö ja yleishallinto</p> <ul style="list-style-type: none"> Henkilötietojärjestelmä Henkilöstövakuutukset Työterveys Työkäyvä ylläpitävä toiminta Asiakaspalvelu toimitoilla ja tilaisuuksien järjestelyt Toimistojen ylläpito sekä toimisto- ja ensiaputarvikkeiden hankinta Lehtitilauksen ylläpito <p>Yritysturvallisuus</p> <p>Viestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> Materiaalituotanto ja markkinointiviestintä: asukaslehti, kalenteri ja muut julkaisut, mediamaailonta, yhtiön vuosikertomus 	<p>Rakennuttaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> Kaatoaikakarakenteiden suunnittelu sekä kaasunkeräysjärjestelmien suunnittelu ja toteutus Jätekeskuksien ja lajitteluasemien tekninen yleissuunnittelu Jätekeskuksien ja lajitteluasemien tekninen toteutus suunnittelu käyttäjien tarpeiden pohjalta Rakennushankkeiden johtaminen ja tilaajatehtävät <p>Tutkimus- ja kehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> Konsulttipalveluita tarpeen mukaan <p>Ympäristö</p> <ul style="list-style-type: none"> Konsulttipalveluita tarpeen mukaan <p>Poistotekstiilin kierrätyksen kehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> Konsulttipalveluita tarpeen mukaan <p>Tietohallinto</p> <ul style="list-style-type: none"> Koneiden ja laitteiden hankinta Yhteisten ohjelmistojen ylläpito Yleinen ohjelmisto- ja pääkäyttäjätuki ICT-palveluiden hankinta Yhteisten ohjelmistojen hankinta (ERP) <p>Laatu</p>

Kuva 4. LSJH:n organisaatiokaavio hankintatyön näkökulmasta.

Yhdessäkään osatoiminnossa ei hankintoja tehdä päätyönä. Jätteen keräysten, kuljetusten ja ympäristöneuvonnan päätoiminnon osatoiminnoissa on erillinen kilpailutusten tiimi, mutta täälläkin varsinaiset hankinnat vievät vain osan työajasta.

Tämän lisäksi ulkopuolisilta asiantuntijoilta on ostettu palveluja hankintojen konsultointiin liittyen. Lisäksi Suomen Kiertovoima ry, joka edustaa julkista jätehuoltoa ja kuntien 33 jätelaitosta, jotka toteuttavat 5,4 miljoonan suomalaisen jätehuollon tehokkaasti ja turvallisesti ohjeistaa etenkin jätehuoltoon liittyvissä hankinnoissa edustamia jätahuoltolaitoksia.

Kohdeorganisaatiossa ovat voimassa seuraavat hankintoihin liittyvät ohjeistukset:

- LSJH:n hankintaperiaatteet (2020)
- Hankintaohje (yleinen) sekä EU- ja kansalliset hankinnat (14.6.2022)
- Hankintaohje pienhankinnoille (7.4.2022)
- Hankintaohje tilaajavastuulain huomioimisesta hankinnoissa (7.4.2022)
- Hankintasopimusohje (28.4.2022)

Lisäksi organisaatiossa on laadittuina muita erillisiä, lähinnä hankekohtaisia ohjeita hankintojen toteuttamiseen:

- Suuntaviivoja Topinpuiston suunnitteluun ja rakentamiseen
- Onerva Oksman (2022), Syvästabiloinnin sideaineiden vähähiilisyysluokitus ja pilaristabiloinnin hankinta, Turku amk:n opinnäytetyö LSJH:lle

LSJH:n hankintojen nykytilaa on tarkasteltu syyskuussa 2023 alkaneessa ja helmikuussa 2024 päättyneessä KEINO-osaamiskeskuksen järjestämässä kiertotalouden teema-akatemiatyössä. KEINO Kiertotalouden johtamisen akatemia koostui kaikkiaan neljästä yhteisestä tapaamisesta, joista kaksi järjestettiin kasvotusten ja kaksi verkossa Teamsin välityksellä. Tapaamisissa oli aina yksi tai useampia asiantuntija-alustuksia. Lisäksi kuunneltiin osallistujien kehittämistehtävien esityksiä ja pidettiin työpajoja. Akatemian muut osallistujat olivat HUS, GTK, Kerava, Kouvola, II, Metropolia. Tapaamisten välissä osallistujien kanssa järjestettiin organisaatiokohtaisia sparrauksia sekä kehitettävästä hankinnasta että hankintojen johtamisesta kiertotalouden näkökulmasta. (Hankintakeino 2024.) Vaikka LSJH:n pilottihankinta ei akatemiatyön aikana juuri edistynyt, vahvasti akatemiassa mukana olo näkemystä organisaation hankintatoimen todellisesta kehittämisen tarpeesta.

4.4.1 Hankintojen maturiteettitarkastelu

Osaamiskeskus KEINON kiertotalousakatemiassa ensimmäistä tilaisuutta varten organisaatiossa vastattiin ennakkotehtävänä kiertotalouteen liittyviin kysymyksiin Hankintatutka.fi-palvelun avulla. Kyselyn vastauksista oli laadittu kooste, joka esiteltiin koko akatemiaryhmälle ensimmäisessä kick off-tilaisuudessa. Vastaukset esiteltiin anonyymeinä, mutta ne oli jaoteltu ja yhdistetty toimialoittain: Kuntasektori, Muut, Valtionhallinto. Kohdeorganisaation, LSJH, voidaan päätellä kuuluneen toimialaan Muut, joten sen vastaukset kiinnostavat eniten. Kyselyn strategista johtamista koskevien vastausten perusteella voidaan todeta kaikissa vastanneissa organisaatioissa olevan laadittuna jonkintasoinen

hankintastrategia, -ohjeita tai – linjauksia. Sen sijaan kiertotaloustavoitteita on näihin laadittuihin hankintastrategioihin, - ohjeisiin tai linjauksiin sisällytetty vain osittain. Kiertotalouden tai resurssitehokkuuden tiekarttaa, jossa olisi hankinnat huomioitu, on laadittuna huonosti. Myöskään hankintojen elinkaarikustannuksia ja kiertotaloudella saatavaa hyötyä arvioidaan vain satunnaisesti. Taloussuunnittelun prosesseissa ja hankkeiden budjettien laadinnassa ei huomioida edes osittain kiertotaloustavoitteita ja niiden mahdollisia hyötyjä ja / tai kustannuksia. Hankintojen kiertotaloustavoitteiden ja -linjauksien viestintä organisaatiossa sisäisesti toteutuu vain osittain ja kyselyn mukaan vielä heikommin viestintä toteutuu ulospäin.

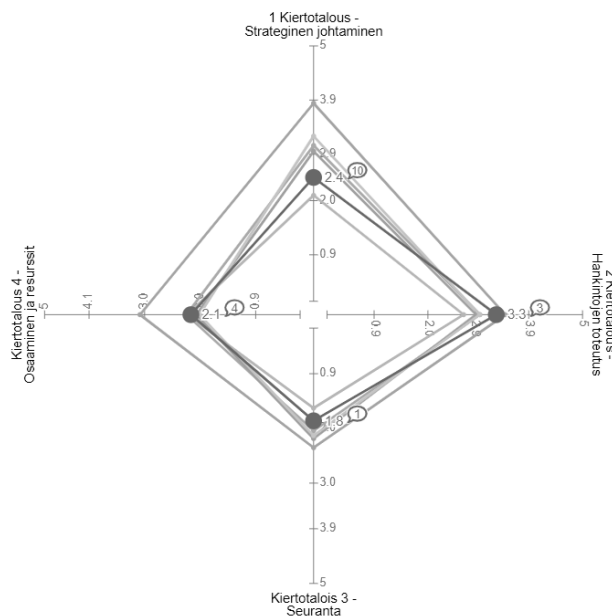
Hankintojen toteutusta koskevien vastausten perusteella organisaatiossa tunnistetaan vain osittain ne hankintakategoriat tai tuoteryhmät, joissa on kiertotalousnäkökulmat. Vastausten perusteella organisaation hankinnoille asetetaan vain osittain vaatimuksia tai kriteerejä, joilla edistetään materiaalin kiertoa kuten kierrätettävyyttä, kierrätysmateriaalien käyttöä tai tuotteiden uusiokäyttöä. Myöskään materiaalien hyötykäyttöä ja kierrätystä edistäviä alustoja kuten materiaalitoria tai materiaalipankkeja hyödynnetään harvemmin kuin osittain.

Kiertotalousakatemian toisessa sparraustilaisuudessa muodostettiin näkemys organisaation hankintojen johtamisen nykytilanteesta. Tässä työssä hyödynnettiin Hanselin hankintojen työkaluja Hankintatutkaa ja Hankintapulssia sekä Tutkihallintoa.fi-palvelua. Lähtötietoina näille työkaluille oli jo akatemian alkuun toimitettu organisaation ostolaskulistaus vuoden 2022 osalta sekä myönnetty Hanselille lupa päästä käsiksi organisaation Hilma-aineistoon. Hilma on ilmoituskanava julkisten hankintojen tarjouspyyntöihin. Hankintatukan osalta Hansel oli laatinut koosteen organisaation omista tuloksista, joita organisaatiossa arvioitiin avointen kysymysten pohjalta ja kirjattiin vastaukset valmisteltuun .ppt-esitykseen.

Hankintatutka on työkalu, jonka avulla voidaan arvioida organisaation hankintatoimen kypsyyssastetta eli maturiteettia. Sen avulla voidaan tunnistaa keskeiset kehittämiskohteet sekä arvioida hankintatoimen hyviä käytäntöjä eri

sidosryhmien näkökulmista ja suhteessa muihin organisaatioihin. Kysely toteutettiin akatemiaan osallistuvilla elokuussa 2023. Hankintapulssin raportilta arvioitiin organisaation ostolaskuaineiston perusteella hankintavolyymejä hankintakategorioittain sekä ostolaskujen aineiston perusteella muodostettuja tietoja organisaation hiilijalanjäljestä. Tutkihallintoa.fi-palvelusta organisaation pystyi arvioimaan oman organisaation kiertotalouden toteutumista hankinnoissa.

Maturiteetikyselyn vastauksista muodostettiin yhteenveto, joka on esitetty oheisessa kuvaajassa ja kohdeorganisaation tulokset korostettu sinisellä. Kyselyn aihealueet koskivat kiertotalouden toteutumista strategisen johtamisen, hankintojen toteutuksen, seurannan ja osaamisen ja resurssien näkökulmasta. Maturiteettia, eli hankintatoimen kypsyyssastetta tuli arvioida asteikolla 0 – kehittymätön, 3 – kehittyvä, 5 – edelläkävijätaso. Kuvaajasta voidaan tulkita organisaation strategisen johtamisen tason kiertotalouden näkökulmasta olevan vielä alle kehittyvää tasoa, joskin hyvin lähellä sitä. Hankintojen toteutus kiertotalouden näkökulmasta on organisaatiossa oheisen kuvan perusteella jonkin verran kehittyvän tason yläpuolella. Hankintojen seuranta kiertotalouden näkökulmasta sen sijaan on kehittymättömällä tasolla samoin osaamisen ja resurssien osalta tarvitaan vielä toimenpiteitä, jotta niissäkin saavutetaan edes kehittyvä taso.



Kuva 5. Maturiteettikyselyn yhteenveto 4 pääaiheen osalta. LSJH:n vastaukset tummennettu.

Maturiteettikyselyn tulosten tarkempi tulkinta strategisen johtamisen tasosta sekä hankintojen toteutuksesta osoittaa että kohdeorganisaatiossa on laadittuna hankintaohjeistukset. Kiertotaloustavoitteita on vastausten perusteella huomioitu organisaatiolle laadituissa hankintaohjeistuksissa. Sen sijaan kiertotalouden tai resurssitehokkuuden tiekartta tai vastaava suunnitelma, jossa hankinnat olisi huomioitu, puuttuu organisaatiosta kokonaan. Hankintojen elinkaarikustannuksia ja niissä kiertotalousratkaisuilla saatavia hyötyjä arvioidaan hyvin vähäisesti, samoin kuin taloussuunnittelun prosesseissa ja hankkeiden budjettien laadinnassa kiertotaloustavoitteet ja niiden mahdolliset hyödyt ja / tai kustannukset jäävä lähes kokonaan vaille huomiota. Hankintojen kiertotaloustavoitteita ja -linjauksista viestitään organisaatiossa sisäisesti kehittyvästi mutta ulkoinen viestintä näiden osalta on vielä melko kehittymätöntä. Avoin kommentti avaa organisaation strategisen johtamisen nykytilannetta lisäksi, että organisaatiolla on määritettyä ilmastotavoitteet ja toimenpiteet ja ympäristöohjelman laatiminen on näiden lisäksi työn alla. Koska yrityksen toimialana on kiertotalouden toteuttaminen ja kehittäminen, ei tälle ole koettu mielekkääksi laatia enää omaa suunnitelmaa. Taloussuunnittelussa joitain yksittäisiä kiertotalouden laskelmia on tehtynä ja periaatetasolla huomioituina, mutta ei laskennallisilla perusteilla. Lisäksi huomioiminen on eri asteista ja joissain määrin myös tapauskohtaista. Viestinnän osalta todettiin, että joistain yksittäisistä hankinnoista on viestitty (esimerkiksi biokaasuautot urakkakilpailutuksissa), mutta hankinnoista viestiminen ei ole mitenkään säännöllistä.

Hankintojen toteutuksen taso kiertotalouden näkökulmasta on alle kehittyvän tason. Organisaatiossa hankinnoille asetetaan vain heikosti vaatimuksia tai kriteereitä, joilla edistetään materiaalin kiertoa kuten kierrätettävyyttä, kierrätysmateriaalin käyttöä tai tuotteiden uusiokäyttöä. Organisaatiossa tehdään vain vähän perinteisten tavarahankintojen sijaan palveluhankintoja, jotka nostavat käyttöastetta ja vähentävät omistamisen tarvetta (kuten leasing).

Materiaalien turvallisuudelle ja kemikaalien haitattomuudelle asetetaan kehittyvästi kuitenkin kriteereitä. Hankintojen ja investointien valmistelussa pyritään vain vähäisesti luomaan toimijoiden verkostoja, jotka voivat hyödyntää toistensa prosesseja, sivuainevirtoja ja / tai muuta potentiaalista hukkaa. Sen sijaan organisaatiossa hyödynnetään kiertotaloushankintoja edistäviä ratkaisuja ja alustoja, kuten yhteiskäyttö- ja jakamisalustat, materiaalipankit ja materiaalitorit. LSJH:n kohdalla tämä tarkoittaa etenkin kaatopaikkarakentamisessa hyödynnettäviä maa-aineksia, jotka tuottaa LSJH:n ja Turun kaupungin yhdessä omistama Kiertomaa Oy. Markkinavuoropuheluakin käytetään vain vähäisesti nimenomaan hankintojen kiertotalousnäkökohtiin tai laajemmin ympäristövaikutuksiin liittyen. Avoimena kommenttina tähän hankintojen toteutuksen näkökulmaan liittyen annettiin vielä että kiertotalous yleisesti tunnustetaan melko hyvin, mutta käytännön toteutus vaatii lisää töitä. Palvelupyynnöjä organisaatio vastaanottaa Materiaalitorin kautta. Markkinavuoropuhelut ovat käytössä erityisesti kuljetusurakoissa.

Seurannan sekä resurssoinnin ja osaamisen tulosten tulkinta osoittaa, että hankintastrategiassa ja -linjauksissa asetettujen kiertotaloustavoitteiden toteutumista ei juurikaan seurata, sen sijaan yksittäisen hankinnan, tässä tapauksessa kuljetusurakoiden, kiertotalouskriteerien toteutumista sopimuskaudella seurataan kehittyvällä tasolla. Kiertotaloustavoitteiden tai toimenpiteiden seurannassa ei käytännössä käytetä mitään mittaristoa, järjestelmää tai raportointia. Myöskään tarjouspyynnön onnistumista ei juurikaan arvioida keräämällä tarjouskilpailuun osallistuneilta tarjoajilta palautetta kiertotalouskriteerien soveltuvuudesta. Kiertotaloustavoitteiden toteutumista raportoidaan organisaation johdolle kehittyvällä tasolla.

Organisaatioon ei vielä tällä hetkellä ole vastuutettu kuin yksittäiseen hankkeeseen henkilöitä, joiden tehtävänä on edistää kiertotaloustavoitteita hankinnoilla. Tällainen kestävyysasiantuntijan rooli on liitetty Topinpuiston uuden lajitteluaseman rakentamisen konsulttitoimeksiantoon. Kyselyn vastauksista kuitenkin nousee esiin, että organisaatiossa on osaamista kiertotaloushankintojen kilpailutusten toteuttamiseen. Henkilöstön osaamisen

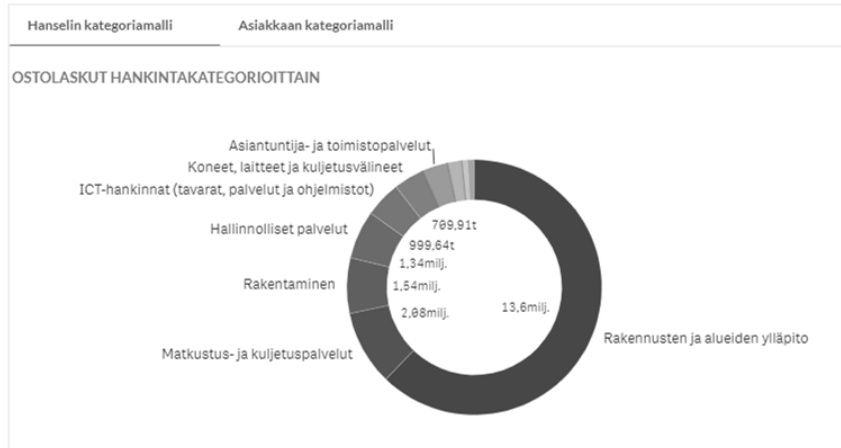
kehittämiseen kiertotaloushankinnoissa ei juurikaan ole järjestetty. Hankinta-asiantuntijat ja kiertotalouden asiantuntija toimivat osittain yhteistyössä hankinnan valmistelussa, hankekohtaisesti toki tämäkin. Organisaatiossa ei myöskään ole vastuutettu toimialoittain / kategorioittain tahoja hankintojen kiertotalouden toteuttamiseen ja raportoimiseen johtoryhmälle.

Edellä esiteltyjen Hankintatutkan tulosten perusteella organisaation akatemiaryhmä kirjasi strategiset lähtökohdat hankintojen kehittämiseksi. Hyvinä asioina organisaation tuloksissa oli kuitenkin nähtävissä, että monissa yrityksen hankinnoissa on jo nyt mukana kiertotaloustavoitteita, yhtiön strategia tukee oikein hyvin kiertotalouden mukaisia hankintoja ja yleisesti organisaation hankintaosaaminen on hyvää. Lisäksi hankintaohjeistukset ovat olemassa ja nyt jo akatemiatyön aikana hankintojen strategista johtamista ryhdyttiin kehittämään nimeämällä hankintastrategiasta vastaava johtoryhmän jäsen.

Kehitettävää Hankintatutkan tuloksista nousi myös paljon. Muun muassa hankintaohjeistuksen päivitys ja jalkauttaminen, kiertotalouskriteereiden rohkea määrittäminen ja käyttäminen, joskin tässä tunnistettiin haaste kriteerein määrittämiselle sekä niiden arvottamiselle. Toimintatapojen mittaaminen, seuranta ja niistä viestiminen sekä vaikuttavuuden arviointi. Jotta kehitysohjelmaan pystytään tarttumaan, tarvitaan myös kartoitus nykytilanteesta, eli mihin verrataan. Organisaation tulisi lisäksi ymmärtää brändiarvon hyödyntäminen myös pienemmissä hankinnoissa sekä muissa arjen valinnoissa. Tärkeää olisi myös tunnistaa organisaation huonot hankintatavat. Yhtenä kehityksen kohteena on mainittu ympäristöselvitysten vaatiminen kaikilta sopimusosapuolilta.

4.4.2 Hankintavolyymit

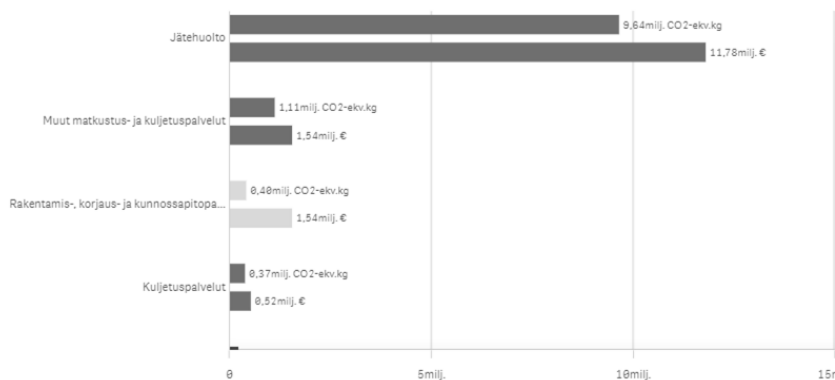
Hankintapulssi-palvelulla tuotetusta ostolaskuaineiston datasta organisaation oli mahdollista tarkastella yrityksen hankintavolyymeja hankintakategorioittain sekä tutustua organisaation hiilijalanjälkeen liittyviin lukuihin.



Kuva 6. LSJH:n ostolaskut vuodelta 2022 Hanselin laatiman kategoriamallin mukaisesti.

Hankintapulssi-työkalu tunnisti organisaation ostolaskuaineistosta Hanselin mallin mukaiset hankintakategoriat. Ostolaskudata oli vuodelta 2022. Ostoja oli vuonna 2022 tehty yhteensä noin 22 miljoonan euron edestä. Näistä ehdottomasti suurin osuus koski rakennusten ja alueiden ylläpitoa (jätehuolto) (13,6 milj. €, 62 % kaikista ostoista). Seuraavaksi suurin kategoria koostui matkustus- ja kuljetuspalveluista (2,08 milj. €, 9,5% kaikista ostoista) ja kolmanneksi suurin kategoriaryhmä oli rakentaminen (1,54 milj. €, 7 % kaikista ostoista). Hanselin kategoriamalli eroaa jonkin verran kohdeorganisaation omasta kategorisoinnista, jonka vuoksi osana tätä kehitystehtävää nämä kategorisoinnit tarkasteltiin uudelleen ja muokattiin organisaation tarpeisiin parhaiten sopiviksi.

HIILIJALANJÄLKI JA OSTOLASKUT € TUOTE-/PALVELURYHMITTÄIN



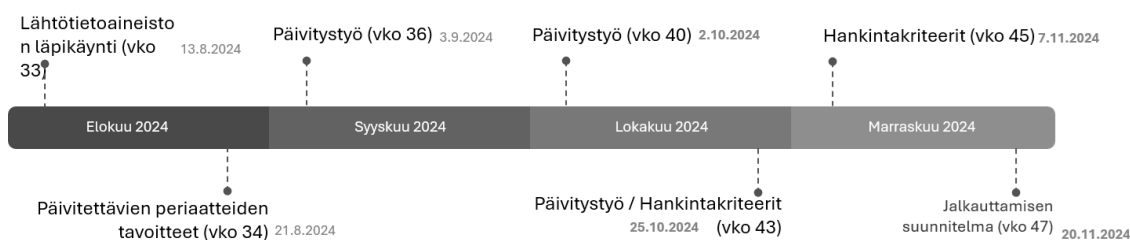
Kuva 7. Organisaation hiilijalanjälki ja ostolaskut € / tuote- palveluryhmittäin.

Organisaation kokonaishiilijalanjälki ostolaskudatan perusteella on noin 13,28 miljoonaa CO₂-ekv.kg. Tässä täytyy huomioida, että tämä luku ei missään nimessä pidä sisällään koko organisaation toiminnasta aiheutuvia hiilidioksidipäästöjä. Datan perustella suurimmat hiilidioksidipäästöt syntyvät jätehuollon kategoriassa, noin 9,64 milj. CO₂-ekv.kg, muun matkustus- ja kuljetuspalvelun hiilidioksidipäästöt ovat noin 1,11 milj. CO₂-ekv.kg ja rakentamis-, korjaus- ja kunnossapitopalvelut 0,40 milj. CO₂-ekv.kg. Kuljetuspalveluiden hiilidioksidipäästöt ovat noin 0,37 milj. CO₂-ekv.kg.

Hankintapulssi-työkalun avulla toteutettu tarkastelu antaa hyvän lähtökohdan toimeksiantajayrityksen hankintojen tarkempaan analysointiin. Myös hiilijalanjälkitietoja voidaan hyödyntää suuntaa antavasti hankintojen tarkemmassa tarkastelussa.

5 Kiertotalouden edistäminen Lounais-Suomen Jätehuolto Oy:n hankinnoissa

Opinnäytetyötä ja sen kehitystehtävään liittyviä ajatuksia oli esitelty hankintaryhmälle jo toukokuussa 2024, jolloin sovittiin kehitystyön käynnistämisestä kesälomakauden jälkeen elokuussa. Tuolloin varattiin hankintaryhmään kuuluvien edustajien kalentereista jo ajankohdat kehitystehtävän yhteiselle työstämiselle. Varsinainen opinnäytetyöhön liittyvä kehitystehtävä, hankintojen strategisen johtamisen tarkastelu ja kehittäminen, aloitettiin toiminnallisen hankintaryhmän kanssa 13.8.2024. Tällöin hyväksyttiin myös kehitystehtävän etenemisen suunnitelma.



Kuva 8. LSJH:n hankintojen strategisen johtamisen tarkastelun ja kehittämisen etenemisen suunnitelma.

Kehitystehtävä oli aikataulun mukaan tarkoitus saattaa valmiiksi vuoden 2024 joulukuuhun mennessä.

5.1 Asiantuntijoiden kommentit ja toimenpide-ehdotukset

Hankintojen strategisen johtamisen tarkastelu käynnistettiin palauttamalla mieliin KEINO-kiertotalousakatemiassa tehdyt havainnot ja kehitystarpeet yrityksen hankintoihin liittyen. Nämä on esitelty jo aiemmin tämän työn luvussa 3, kappaleessa 3.4. Lounais-Suomen Jätehuolto Oy:n hankintojen nykytila. Hankintaryhmän kanssa käytiin läpi myös kiertotalousakatemian asiantuntijoilta saadut kommentit ja toimenpide-ehdotukset yrityksen hankintojen strategiseksi kehittämiseksi. Asiantuntijalausunnoissa nostettiin esiin yrityksen kiertotalouden

edelläkävijyys, joka hankinnoissa tarkoittaa siirtymistä nykyisistä lainsäädäntöä korostavista hankintaperiaatteista kohti edelläkävijyyttä osoittaviksi strategisiksi hankintalinjauksiksi. Asiantuntijat kehottivat kiinnittämään huomiota vaikuttavuuteen ja todennettavuuden kohdentamiseen kaikessa hankintaan liittyvässä. Hankintalinjaukset suositeltiin rakennettavan strategiasta johdettujen tavoitteiden ja toimenpiteiden ympärille. Hankintalinjausten yksittäisille toimenpiteille kehoitettiin asettamaan aikataulu ja vastuutaho. Omat kehitystoimenpiteet kehoitettiin huomioimaan muun muassa vähähiilisuudelle, kiertotaloudelle ja luonnon monimuotoisuudelle sekä myös taloudellisille ja sosiaalisille kestävyysnäkökulmille. Asiantuntijat suosittelivat kohdentamaan hankintalinjausten kehittämisen konkreettisiin prosesseihin, kategorioihin ja hankintoihin siten, että pääpaino olisi lähitulevaisuudessa noin 3-10 kategoriassa, joissa asioita ryhdytään tekemään poikkeavalla tavalla. Toisin sanoen pelkkien linjausten ohella hankintayksikön kehoitettiin viemään omaa hankintatyötään yksi askel pidemmälle ja miettimään miten periaatteet käytännössä alkavat toteutua. Eräs asiantuntija vielä visio, että LSJH:n tulisi ottaa lähivuosina aito kansallinen ja kansainvälinen edelläkävijärooli muutamissa strategisesti merkittäviksi tulkituissa kokonaisuuksissa, joista sitten tulisi viestiä kunnolla ja käydä ulkoista ja sisäistä dialogia sekä hankintojen valmisteluvaiheessa että tulosten valmistuttua. Muu hankintayksikön hankintatekeminen voitaisiin asiantuntijan mukaan hoitaa vain hyvällä perustasolla, kuten tähänkin saakka.

5.2 LSJH:n hankintojen kategorisointi

KEINO-akatemiassa oli muodostettu LSJH:n hankinnoista Hanselin mallin mukaiset euromääräisesti suurimmat hankintakategoriat. Hankintaryhmän kanssa yhteisesti todettiin, että Hanselin kategoriamalli ei sellaisenaan palvele LSJH:n hankintojen kategorisointia parhaalla mahdollisella tavalla. Yritykseen paremmin sopivien hankintakategorioiden määrittelemiseksi vuoden 2022 ostolaskudata-aineistoa tarkasteltiin tarkemmin uudelleen. Ostolaskudatasta, jonka kokonaisostot yhteensä vuonna 2022 olivat lähes 22 miljoonaa euroa,

poimittiin euromääräisesti suurimmat hankintakokonaisuudet, jotka ryhmiteltiin sopiviksi kokonaisuuksiksi.

Taulukko 5. LSJH:n euromääräisesti suurimmat hankintakategoriat vuonna 2022.

Jätteen käsittely	8,6 milj. €
Jätteen kuljetus	4,4 milj. €
Rakentaminen ja korjaukset	0,9 milj. €
ICT- ja tietohallinto	0,8 milj. €
Vuokrat	0,8 milj. €
Konsultointipalvelut	0,7 milj. €
Vesimaksut	0,5 milj. €
Vuoden 2022 ostolaskut yhteensä	21,87 milj. €

Muita, taulukon ulkopuolelle jätettyjä kategorioita, olivat muun muassa posti- ja lähetyskulut n. 0,3 milj. €, alueiden kunnostuspalvelut 0,26 milj. €, koneiston ja kaluston huollot ja korjaukset 0,25 milj. € sekä muut konetyöt 0,2 milj. €. Seuraavien tulevien vuosien aikana hankintayksikön rakentamisen ja korjausten hankinnat tulevat merkittävästi kasvamaan käynnissä olevien merkittävien investointihankkeiden johdosta.

Keskustelussa hankintaryhmän kanssa, todettiin, että kategorisoinnin määrittelemiseksi riittää vuoden 2022 ostolaskuaineistot eikä edes vertailun vuoksi aiempien tai myöhempien vuosien ostolaskuaineistoa ole tarpeen tarkastella.

5.3 Hankintaohjelman rakenne

Kehitystehtävän tässä vaiheessa laaditusta dokumentista käytetään jatkossa nimitystä hankintaohjelma. Hankintayksikön lopullisen, hankintojen strategista johtamista tukevan dokumentin nimi voi olla jokin muu. Hankintaohjelma päätettiin laatia vuosille 2025-2030. Tämän todettiin olevan tässä vaiheessa

sopiva ajanjakso sillä useat muutkin yrityksessä laaditut ohjelmat ja tavoitteet ulottuvat juuri vuoteen 2030.

Hankintaohjelmaa ryhdyttiin muodostamaan hankintayksikön strategisten päämäärien pohjalta. Strategisille päämäärille kirjattiin hankintaohjelmaan tavoitteet ja näille tavoitteille toimenpiteet. Toimenpiteiden toteutumista on tarkoitus seurata määriteltävien mittareiden avulla. Vastuutahojen ja toteutumisen tai toimenpiteen käyttöönoton aikataulun kirjaamista hankintaohjelmaan vielä pohditaan.

Hankintaohjelmaan kirjattiin strategiasta johdetuiksi päämääriksi:

- Monipuoliset jätehuoltopalvelut kustannustehokkaasti lähellä asukkaita
- Kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun huomioiminen osana yrityksen hankintoja
- Talouden tasapainon säilyttäminen muuttuvassa toimintaympäristössä

Tämän jälkeen päämäärille asetettiin tavoitteet. Tavoitteiden asetannassa huomioitiin LSJH:n toimintapolitiikka, jo toimiviksi koetut hankintamenettelyt sekä kiertotalousakatemiassa esiin nousseet hankintojen kehittämisen painopisteet. Päämäärille asetetut tavoitteet muotoituivat seuraavan taulukon mukaisiksi.

Taulukko 6. Päämäärille asetetut tavoitteet.

Monipuoliset jätehuoltopalvelut kustannustehokkaasti lähellä asukkaita	
	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatiivisten ratkaisujen hyödyntäminen • Yhteistyö paikallisten yrittäjien kanssa • Hankintalainmukaisuus • Viestintä: avoin viestintä hankinnoista ja aktiivinen vuoropuhelu markkinoiden kanssa
Kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun huomioiminen osana yrityksen hankintoja	
	<ul style="list-style-type: none"> • Hankinnoilla tuetaan kestävyysohjelman tavoitteita • Hankintojen kestävyyskriteerien käyttöönotto • Osallistumisen mahdollistaminen kaiken kokoisille yrityksille • Viestintä: sisäinen ja ulkoinen viestintä tukevat ja tehostavat yrityksen tavoitetta
Talouden tasapainon säilyttäminen muuttuvassa toimintaympäristössä	
	<ul style="list-style-type: none"> • Hankintojen strategisen johtamisen ja prosessin kehitystyön loppuunsaattaminen

	<ul style="list-style-type: none"> • Hankintojen painopiste suunnittelussa ja sopimusten hallinnassa • Hyvä hankintaosaaminen, onnistuneet kilpailutukset • Kannattavat sopimusehdot • Hankintojen vaikuttavuuden kehittäminen • Viestintä: yritys on merkittävä ostaja markkinoilla
--	---

Tavoitteille määriteltiin alustavat toimenpiteet sekä osaan niistä myös seurantamittarit. Tässä vaiheessa kehitystyötä todettiin kuitenkin niin paljon avoimia asioita sekä hankintaohjelmassa, että siihen tiiviisti liittyvässä kestävyysohjelmassa, että kehitystehtävän loppuun saattaminen valmiiksi hankintaohjelmaksi todettiin mahdottomaksi. Tämän vuoksi hankintaohjelma nimettiin toistaiseksi luonnokseksi. Hankintaohjelmaluonnokseen kirjatut toimenpiteet ja mittarit niille, ovat vain ehdotuksia, joita hankintayksikön tulee jatko työstää. Toimenpide- ja mittariehdotukset ovat tästä syystä hankintayksikölle tämän opinnäytetyön kehitystehtävän lopputuotoksena erikseen luovutettavaan hankintaohjelmaluonnokseen kirjattu kursivilla.

Taulukko 7. Päämäärälle ”Monipuoliset jätehuoltopalvelut kustannustehokkaasti lähellä asukkaita” muodostetut tavoitteita tukevat toimenpide- ja mittarointiehdotukset.

TAVOITE	TOIMENPITEET	MITTARIT
Innovatiivisten ratkaisujen hyödyntäminen		
	<i>Markkinavuoropuhelut toimittajakentän kanssa innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseksi</i>	<i>Uusien ratkaisujen lukumäärä / vuosi</i>
Yhteistyö paikallisten yrittäjien kanssa		
	<i>Jatkuva vuoropuhelu paikallisten toimittajakentän kanssa</i>	<i>Paikallisten toimijoiden osuus kaikista sopimuksista</i>
Hankintalainmukaisuus		
	<i>Hankinnat valmistellaan huolellisesti ja toteutetaan hankintalain mukaisesti</i>	<i>0 MaO-valitusta / v.</i>
Viestintä: Avoin viestintä hankinnoista		
	<i>Julkisesti nähtävillä olevan hankintakalenterin ajantasainen ylläpito</i>	

LSJH julkaisee jo tällä hetkellä hankintakalenterin verkkosivuillaan, johon on kirjattu tiedot alkavista kuljetusurakkakilpailutuksista. Hankintakalenterin ylläpito tulisi ulottaa kaikkiin julkisessa hankintayksikössä tiedossa olevien hankintakategorioiden tuleviin kilpailutuksiin. Mittaria tälle toimenpiteelle on hankala määrittää. Hankintakalenterin tavoitettavuutta voisi selvittää kyselyllä kilpailutuksiin osallistuneilta tarjoajilta.

Seuraavaan päämäärän, kestävän kehityksen huomioiminen osana yrityksen hankintoja, tavoitteille määriteltiin taulukon 9. mukaiset toimenpiteet ja mittarit.

Taulukko 8. Päämäärälle ”Kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun huomioiminen osana yrityksen hankintoja ” muodostetut tavoitteita tukevat toimenpide- ja mittarointiehdotukset.

TAVOITE	TOIMENPITEET	MITTARIT
Hankinnoilla toteutetaan kestävyysohjelmaan kirjattuja tavoitteita		
	<i>Määritellään myöhemmin</i>	<i>Määritellään myöhemmin</i>
Hankinnoissa otetaan käyttöön kestävyyskriteerit		
	<i>Olevista kestävyyskriteereistä valitaan kyseiseen hankintaan parhaiten sopivat ja niitä käytetään</i>	<i>Kestävyyskriteerit sisältävien hankintojen osuus hankinnoista % / v.</i>
	<i>Omien kestävyyskriteerien laatiminen hankinnoille</i>	<i>Omat kestävyyskriteerit käytössä</i>
Hankintoihin osallistumisen mahdollisuudet kaiken kokoisille yrityksille		
	<i>Hankinnat suunnitellaan siten, että myös pienillä ja paikallisilla yrityksillä on mahdollisuus menestyä kilpailutuksissa</i>	<i>Pienten / paikallisten yritysten osuus / kaikki toimijat</i>
Sisäinen ja ulkoinen viestintä huomioivat ja tehostavat yrityksen kestävyystavoitteita hankinnoissa		
	<i>Hankintojen vaikuttavuus kestävyystavoitteiden saavuttamisessa nostetaan yhdeksi viestinnän aiheeksi</i>	<i>Hankintojen kestävyyttä käsittelevä viestintä / kaikki viestintä</i>

Koska LSJH:n kestävyysohjelman laatiminen on vielä kesken eikä ole täysin selvää, mikä on kestävyysohjelman ja hankintaohjelman keskinäinen suhde ja hierarkia, oli tälle tavoitteelle vielä tässä vaiheessa mahdotonta määrittellä oikeita toimenpiteitä. Nämä jäävät tehtäväksi myöhemmänä ajankohtana kestävyysohjelman valmistuttua.

Seuraavaan päämäärän, talouden tasapainon säilyttäminen muuttuvassa toimintaympäristössä, tavoitteille määriteltiin taulukon 10. mukaiset toimenpiteet ja mittarit.

Taulukko 9. Päämäärälle ”Talouden tasapainon säilyttäminen muuttuvassa toimintaympäristössä” muodostetut tavoitteita tukevat toimenpide- ja mittarointiehdotukset.

TAVOITE	TOIMENPITEET	MITTARIT
Hankintojen strategisen johtamisen ja prosessin kehittäminen		
	<i>Tarkastetaan hankintaohjelman toimenpiteet. Määritetään toimenpiteiden seurantaan tukevat mittarit. Määritetään toimenpiteille vastuutahot sekä aikataulu toimenpiteiden toteutukselle</i>	<i>Hankintaohjelman toimenpiteet kirjattu. Mittarit määritelty. Vastuutahot ja aikataulusuunnitelma.</i>
	<i>Määritetään, miten hankintaohjelma jalkautetaan ja miten sitä seurataan</i>	<i>Jalkautuksen ja seurannan suunnitelmat on tehty kyllä / ei.</i>
	<i>Laaditaan kuvaukset hankintaprosessille ja -organisaatiolle. Määritellään prosessiin tietyt tarkistuspisteet ja organisaatiolle vastuut.</i>	<i>Hankintaprosessin kuvaus laadittu, hankintaorganisaatio muodostettu ja vastuut kuvattu kyllä / ei</i>
Hankintojen painopiste suunnittelussa ja sopimusten hallinnassa		
	<i>Hankintojen suunnittelu otetaan osaksi hankintaprosessia. Vaikutusten arviointi strategisesti ja taloudellisesti merkittäville hankinnoille.</i>	<i>Vaikutusten arviointi on suoritettu % / kaikista hankinnoista</i>
	<i>Kaikista toimeksiannoista laaditaan kirjalliset sopimukset, jotka tallennetaan sopimusarkistoon</i>	<i>Sopimukset on laadittu % / kaikista hankinnoista</i>
Hyvä hankintaosaaminen, onnistuneet kilpailutukset		
	<i>Säännölliset hankintakoulutukset</i>	<i>Hankintakoulutuspäivät / v.</i>
	<i>Suoritetaan kilpailutuksille onnistumisen arviointi</i>	<i>Asteikolla 1-5</i>
	<i>Noudatetaan sopimuksissa alan yleisiä sopimusehtoja</i>	<i>Yleiset sopimusehdot käytössä / kaikki sopimukset</i>
Hankintojen vaikuttavuuden kehittäminen		
	<i>Määritellään myöhemmin</i>	<i>Määritellään myöhemmin</i>
Hankinnoista ja sopimuksista viestiminen		
	<i>Viestinnällä korostetaan sitä, miten merkittävä ostaja LSJH on markkinoilla; strategisesti ja taloudellisesti merkittävät sopimukset</i>	<i>Viestintä toteutettu % / laadituista st-sopimuksista</i>

5.4 Haastattelut hankintayksikössä hankintoja tekeville asiantuntijoille

Ajanjaksolla 9.-14.10.2024 suoritettiin tarkentavat haastattelut yrityksen eri osatoiminnoissa hankintoja tekeville asiantuntijoille. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään muun muassa hankintatoimen laajuutta osatoiminnoissa sekä käytössä olevia hankintamenettelyjä ja -tapoja. Lisäksi haastatteluilla selvitettiin jo käytössä olevia keinoja edistää kiertotalouden toteutumista hankinnoissa sekä pohdittiin yhdessä mahdollisuuksia kiertotalouden tehokkaampaan huomioimiseen. Haastatteluilla selvitettiin myös millä tavoin osatoiminnoissa hankinnoista tällä hetkellä viestitään ja miten viestintää olisi mahdollista kehittää. Haastatteluissa keskusteltiin lisäksi, millaisia keinoja osatoiminnoissa on käytössä toimittajamarkkinoiden kehittämiseksi ja seuraamiselle. Haastattelujen avulla pystyttiin myös muodostamaan käsitys hankintoja tekevien hankintaosaamisen tasosta sekä koulutustarpeista.

Vaikka haastateltavat edustivat sitä joukkoa hankintayksikön henkilökunnasta, joka tekee eniten hankintoja, ei yhdellekään heistä hankinnat kuitenkaan ole päätyö. Kilpailutusten määrä vaihteli haastateltavien välillä muutamasta kilpailutuksesta useisiin kymmeniin kilpailutuksiin vuosittain. Kilpailutusten määriin erityisesti urakapuolella vaikuttavat muun muassa lakimuutokset. Haastateltavien arvio hankintoihin käytettävästä työajasta vaihteli muutamasta prosentista jopa 40 prosenttiin. Kuljetusurakoiden hankintojen odotetaan nykyisestään kasvavan ja käytettävissä olevasta työajasta siihen arvioidaan tulevaisuudessa kuluvan jopa 70 prosenttia.

Jokainen haastateltavista tunnisti hankintojen liittyvän oleellisesti hankintayksikön ydinliiketoimintaan. Strategian päätoiminta-ajatus – toimivan jätehuollon järjestäminen - näkyy haastateltavien mukaan hankinnoissa. Strategian kestävyystavoitteet huomioidaan hankinnoissa muun muassa kuljetuskilpailutusten kalustovaatimuksissa sekä polttoainevaatimuksissa. Haastateltavien mukaan tarjousten vertailuperusteena käytetään useimmiten hintaa ja muut laatuvaatimukset ovat kirjattuina jo tarjouspyyntöön. Laatupesteytyksen käytössä nähtiin ongelmaksi pienimpien toimijoiden

mahdollisuudet osallistua, jos vaatimukset ovat asetettu kovin korkeiksi. Yhtiön strategian korostamisesta hankinnoissa haastateltavat olivat jokseenkin montaa mieltä; toisaalta liiallisen strategian korostaminen koettiin mahdollisesti uhkana, osin kiire estää hankintojen kehittämisen strategisempaan suuntaan mutta toisaalta taas joissain pienemmissä hankinnoissa ja sopimusaikanakin nähdään mahdollisuuksia erilaisille kokeiluille ja innovoinnille.

Strategiaan liittyy osaltaan myös mielikuva hankintojen roolista yrityksessä. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että hankinnat ovat vähintäänkin keskeistä toimintaa yrityksessä. Koska lakisääteisen jätehuollon järjestäminen vaatii monipuolisia resursseja, joita yhtiön ei ole itse mielekästä tuottaa, toteutetaan toimintaa varten todella paljon hankintoja. Toimittajamarkkinat ovat kiinnostuneita hankintayksikön toiminnasta, LSJH nähdään merkittävänä tilaajana ja luotettavana sopimuskumppanina jätehuoltoalalla. Haastateltavat korostivat, että hankintayksikön jokaisessa päätoiminnossa tulisi olla henkilö, joka hallitsee julkisen hankinnan pelisäännöt ja osaa toteuttaa hankintoja niiden mukaisesti. Tähän liittyy myös kokonaisuymmärrys hankintayksikön kaikista hankinnoista; jollain tulisi olla koko tämä kokonaisuus hallinnassa.

Yksi kiinnostuksen aihe haastatteluissa oli markkinavuoropuhelun hyödyntäminen. Ainoastaan kuljetusurakkahankinnoissa hyödynnetään markkinavuoropuhelua, joskin tilaisuuksien anti on hankinnan kannalta ollut melko huonoa. Kuljetusurakkahankinnoissa on myös tehty linjaus, että kahdenkeskeisiä vuoropuheluja ei käydä. Teknisessä vuoropuhelussa uskottiin olevan enemmän potentiaalia kuin nykyisessä tavassa toteuttaa markkinavuoropuhelu. Muut haastateltavat eivät hyödyntäneet markkinavuoropuhelua, mutta kertoivat sitä kyllä pohdittaneen.

Kysymykseen kestävyyskriteerien käytöstä hankinnoissa osa haastatelluista asettaa joitain kestävyyskriteerejä hankintoihin, mutta läheskään kaikissa hankinnoissa kriteerit eivät ole käytössä. Hankinnoissa panostetaan laatuun ja kestävyteen, koska erityisesti jätehuoltokalusto on kovalla käytöllä. Laatuvaatimukset asetetaan hieman hankinnan mukaan eri tasolle. Osa

haastatelluista totesi, että kestävyyskriteerit eivät ole vielä varsinaisesti käytössä eikä edes kartoitettu, mutta asian tärkeys on ymmärretty.

Paikallisten sekä pienten ja keskisuurten yritysten menestymismahdollisuuksia kilpailutuksissa varmistetaan muun muassa osittamalla hankinnat asemakohtaisesti, jolloin paikallisilla toimijoilla on paremmat mahdollisuudet tarjota kilpailukykyistä hintaa. Osaan kilpailutuksia myös rajataan, että yksi toimija voi voittaa vain osan kilpailutuksessa olevista urakoista, ei kaikkia. Paikallisille luodaan mahdollisuudet menestyä myös kilpailuttamalla alueet sopivan kokoisina ja laatuvaatimuksiltaan riittävän kevyinä.

Hankintojen ja sopimusten laadun toteutumista seurataan laatupalavereissa toimittajan kanssa. Osa haastateltavista noudatti säännöllisiä laatupalavereita, osa hyödynsi laatupalavereita vasta, kun toimeksiannossa kohdataan jotain ongelmia tai palvelun laatu ei vastaa pyydettyä.

Haastateltavien koulutustarpeet hankintojen tekemiseen ja osaamisen taso vaihteli. Säännöllisellä koulutuksella joka tapauksessa varmistetaan hankintaosaamisen hyvän tason säilyminen jatkossakin.

5.5 Hankintojen vaikuttavuus strategian ja talouden näkökulmista

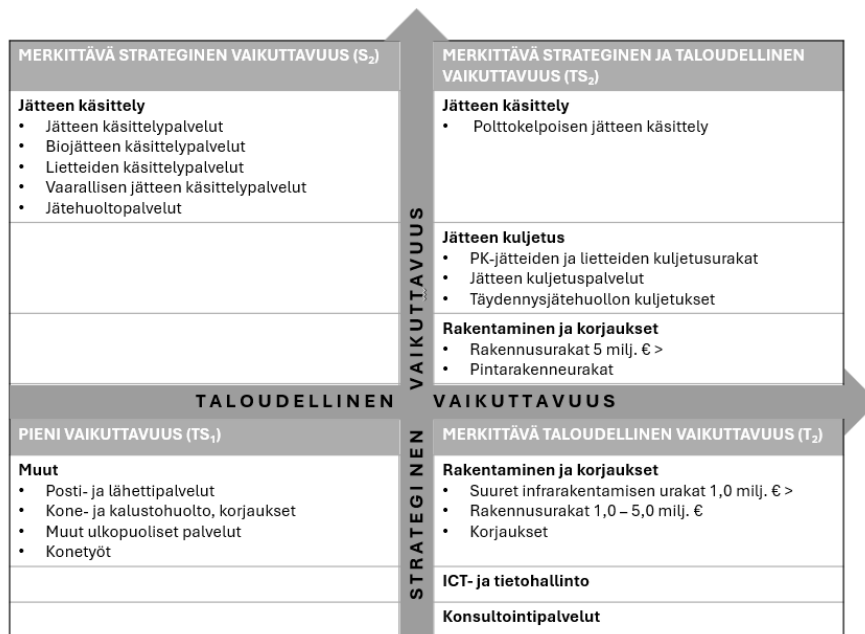
Kulju ym. (2020, 3) määrittelevät vaikuttavuuden kuvaavan sitä, saadaanko hankinnalla aikaan tavoiteltuja myönteisiä yhteiskunnallisia muutoksia tai hyötyjä. Vaikuttavuus syntyy keskipitkällä (noin 3-6 vuotta) tai pitkällä (6+ vuotta) aikavälillä.

Hankintojen vaikuttavuutta on muun muassa Kouvolan kaupunki (2022, 12) tarkastellut omassa hankintaohjelmassaan strategisesta ja taloudellisesta näkökulmasta ja jaotellut hankinnat neljään ryhmään. Tätä nelikenttäjaottelua Kouvolan kaupunki hyödyntää hankintojensa valmisteluprosessissa ja sopimuskauden toiminnoissa valitsemalla hankintojen vaikuttavuuden mukaan sopivat hankintamenetelmät, hankintojen valmistelutoimenpiteet ja erityiset painotukset. Kouvolan kaupunki luokittelee hankintansa seuraavasti:

- TS2 = hankinnalla on suuri strateginen ja taloudellinen vaikuttavuus
- S2 = hankinnalla on merkittävä strateginen, mutta vähäinen taloudellinen vaikuttavuus
- T2 = hankinnalla on merkittävä taloudellinen, mutta vähäinen strateginen vaikuttavuus
- TS1 = hankinnalla on pieni strateginen ja taloudellinen vaikuttavuus

Kouvolan kaupungin hankintaohjelmaa hyödynnettiin benchmark-kohteena ja LSJH:n hankintoja ryhdyttiin tarkastelemaan strategisesta ja taloudellisesta näkökulmasta Kouvolan kaupungin mallin mukaisesti.

LSJH:n hankinnoista merkittävä strateginen ja taloudellinen vaikuttavuus tunnistettiin olevan jätteen käsittelyn hankinnoista polttokelpoisen jätteen hankinnoissa. Nämä hankinnat toteutetaan sidosyksikköhankintoina suoraan Lounavoima Oy:ltä. Julkisten hankintojen neuvontayksikön (2024) mukaan sidosyksikköhankintoja ei tarvitse kilpailuttaa lainsäädännön mukaisesti, vaikka sopimus täyttäisikin hankintalain mukaiset hankintasopimuksen tunnusmerkit. Näiden lisäksi merkittävä strateginen ja taloudellinen merkittävyys tunnistettiin jätteen kuljetushankinnoista pk- jätteiden ja lietteiden kuljetusurakoissa, jätteen kuljetuspalveluissa sekä täydennysjätehuollon kuljetuksissa. Lisäksi yli 5,0 miljoonan euron rakennusurakat sekä pintarakenneurakat tunnistettiin merkittäviksi strategisen ja taloudellisen vaikuttavuuden näkökulmista. Yrityksen hankinnoista merkittävä strateginen vaikuttavuus, mutta vähäisempi taloudellinen vaikuttavuus tunnistettiin olevan jätteen käsittelyä koskevissa hankinnoissa erityisesti jätteen käsittelypalveluissa, biojätteen, lietteiden ja vaarallisen jätteen käsittelypalveluissa sekä jätehuoltopalveluissa. Merkittävä taloudellinen vaikuttavuus tunnistettiin olevan suurilla infrarakentamisen urakoilla, rakennusurakoilla (1,0 milj. € - 5,0 milj. €) sekä korjauksilla. Lisäksi ICT- ja tietohallinto sekä konsultointipalvelujen hankinnat tunnistettiin vaikuttavuudeltaan taloudellisesti merkittäviksi. Pieni vaikuttavuus jää käytännössä muille yrityksen hankinnoille.



Kuva 9. Strategisen ja taloudellisen vaikuttavuuden nelikenttä LSJH:n hankinnoista.

Vaikuttavuusarvioinnin perusteella hankintayksikön on mahdollista keskittyä muutamaankin vaikuttavuudeltaan merkittävimpään hankintakokonaisuuteen ja keskittyä ensivaiheessa toteuttamaan näitä hankintaohjelman mukaisesti poikkeavalla ja strategiaan pohjautuen edistyksellisellä tavalla.

Kulju ym. (2020, 4) korostavat hankinnan tai hankintakokonaisuuden vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnilla tuotettavan arvokasta tietoa hankintapäätöksen pohjaksi:

- hankinnan kytkeytyminen organisaation strategiaan
- hankinnan kytkeytyminen organisaation omaan tuotantoon
- eri hankintavaihtoehtojen etuja ja haittoja
 - miten hankintaa, mitä hankintamenettelyjä käytetään, tehdäänkö itse vai hankintaanko
- hankinnan vaikuttavuus eri näkökulmista: talous, yhteiskunta, ympäristö
 - hankinnan lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutukset
- hankinnan tavoitteiden toteutumisen seurantamittarit

Arvioimalla hankintojen vaikuttavuutta, hankintayksikkö varmistaa KEINO-akatemiaan asiantuntijalausunnoissakin esiin nostettua hankintayksikön edelläkävijäroolia muutamissa strategisesti merkittäviksi tulkituissa kokonaisuuksissa.

5.6 Hankintakriteerien käyttö

Tämän opinnäytetyön kehitystehtävälle oli asetettu tavoitteeksi kiertotaloutta tukevien hankintakriteerien määrittäminen ja niiden käyttöön ohjeistaminen. Turun ammattikorkeakoulun hankinta-asiantuntija Sonja Lankiniemen haastattelu kuitenkin antoi aihetta pohtia mahdollisuutta hyödyntää jo olemassa olevia kriteeristöjä. Valmiiden kriteeristöjen käyttö on helpompaa ja niiden hyödyntämistä kilpailutuksissa on kriteereiden laatimisen yhteydessä testattu. Kriteereiden laatimistyössä on lisäksi hyödynnetty laajasti eri osapuolia varsinaisessa kehitystyössä sekä mahdollistamalla kommentointi ennen lopullisten kriteerien julkaisua. Valmiit kriteerit sisältävät lisäksi ohjeistukset niiden käyttöön sekä kattavat perustelut niiden vaikuttavuudesta eri kestävyystavoitteiden toteutumiseksi. Lankiniemen haastattelu vahvisti myös, että hankintojen strateginen tukeminen ja kehittäminen kriteeristötasolle saakka on kehitystehtävän tässä vaiheessa vielä hyvin haasteellista, koska ylätason toimenpiteet, erityisesti hankintojen strategisen johtamisen käytänteet, eivät ole vielä hankintayksikössä käytössä. Tämän vuoksi hankintaohjelmaluonnoksen liitteeksi laadittava kriteeristöehdotus muodostetaan ensisijaisesti olemassa olevan Motivan kriteeripankin pohjalta. Kriteeristöehdotuksessa huomioidaan strategisen ja taloudellisen vaikuttavuuden nelikenttä ja kriteeristöt ehdotetaan tässä vaiheessa ainoastaan vaikuttavuudeltaan kaikkein merkityksellisimmille hankinnoille.

Taulukko 10. Esimerkki hankintakriteeristön käyttöön kannustavasta taulukosta.

TS₂ Strategisesti ja taloudellisesti merkittävät hankinnat
Rakentaminen ja korjaukset

Sähkökäyttöisten työkoneiden edistäminen infrarakentamisessa, pisteytys	https://kriteeripankki.fi/c/378	Kriteeriehdotus
Työkoneiden päästöluokkavaatimukset infrarakentamisessa	https://kriteeripankki.fi/c/342	Edelläkävijätaso
Työkoneiden päästöluokkavaatimukset päällystysurakoissa	https://kriteeripankki.fi/c/372	Edelläkävijätaso
ISO 14001-standardin mukainen ympäristöasioiden hallinta	https://kriteeripankki.fi/c/517	Edelläkävijätaso
Jätteen kuljetus		
Vaatus palvelun tuottamisesta vaihtoehtoisella käyttövoimalla	https://kriteeripankki.fi/c/577	Edelläkävijätaso
Euro-päästöluokka: Kuljetuspalvelut linja-autoilla tai kuorma-autoilla.	https://kriteeripankki.fi/c/570	Perustaso
Toimintasuunnitelma kuljetusten energiatehokkuuden parantamiseksi	https://kriteeripankki.fi/c/575	Edelläkävijätaso
Taloudellisen ajotavan koulutus	https://kriteeripankki.fi/c/573	Perustaso

Tiettyjen hankintojen osalta voidaan käytettäviä kriteerejä kirjata myös Joutsenmerkin kriteeristöstä sekä EU:n GPP-kriteeristöstä. Kriteeristöehdotuksen tarkoituksena on kannustaa hankintayksikköä tutustumaan olemassa oleviin kriteereihin, arvioida niiden soveltuvuutta hankintayksikön hankintoihin sekä määritellä kriteereistä ne, joita ensimmäiseksi ryhdytään hyödyntämään.

5.7 Hankintaohjelman jalkautus, seuranta ja päivitys

Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli pohtia osallistavan ryhmätyön keinoin myös hankintaohjelman jalkautusta, seuranta ja päivitystarpeita. Koska hankintaohjelman laatimisen aikana tunnistettiin hankintaohjelmalla ja kestävyysohjelmalla olevan selkeä yhteys sekä toisiinsa että laajemmin koko organisaation ohjerakenteeseen, mutta näiden ohjeiden keskinäistä vahvuutta toisiinsa ei vielä pystytty kirjoittamaan auki, ei hankintaohjelman jalkautuksen ja seurannan suunnittelu eikä päivitystarpeiden kartoitus ole vielä tässä vaiheessa mahdollista. Hankintaryhmän kanssa kuitenkin yksimielisesti tunnistettiin, että hyväksytylle hankintaohjelmalle tulee laatia suunnitelma sen käyttöönotosta, mutta myös ohjelman seuranta vaatii suunnittelua. Hankintaohjelman päivitystyötä tulee aktiivisesti jatkaa tästä luonnoksesta eteenpäin.

5.8 Hankinnat osana kestävyysohjelmaa

Kehitystehtävän käynnistyessä hankintaryhmän kanssa tunnistettiin laadittavana olevan hankintaohjelman ja hankintayksikössä käynnistyvän kestävyysohjelman laadinnan välinen yhteys. Hankintaohjelman ja kestävyysohjelman laatiminen ovat edenneet pääosin omia polkuaan, hankintaohjelma hieman edellä. Kestävyysohjelman kaksoisolennaisuusanalyysissa hankintojen merkitys tunnistettiin yhdeksi hyvää hallintotapaa osoittavaksi kokonaisuudeksi, jonka vuoksi hankinnat on nostettu kestävyysohjelmaluonnokseen yhdeksi hyvän hallinnon strategiseksi tavoitteeksi kuvauksella: Teemme kestäviä ja innovatiivisia hankintoja. Kestävyysohjelmaan on hankintojen osalta kirjattu toiminnan kuvaukseen, että LSJH toteuttaa julkisia hankintoja, jotka kuormittavat vähemmän ympäristöä, edistävät sosiaalista hyvinvointia ja säästävät rahaa elinkaarensa aikana. Lisäksi LSJH toteuttaa innovatiivisia hankintoja vauhdittaakseen teknologista kehitystä. Kestävyysohjelmaan on määritelty tavoitteeksi vuoteen 2030 mennessä hankintaperiaatteiden uudistaminen ja niiden mukaisen toiminnan varmistaminen. CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) -raportointiin kestävyysohjelman hankinnoista kirjataan toteutetut kehitystoimenpiteet.

Hankintaohjelmaan kirjatulla toimenpiteillä tulee varmistaa kestävyysohjelmaan kirjatun strategisen tavoitteen toteutuminen. Kestävyysohjelmatyössä strategisille tavoitteille määritellään tukitavoitteet, niitä koskevat keskeiset toimenpiteet sekä tavoitteet ja mittarit vuoteen 2030 mennessä. Lopulliseen hankintaohjelmaan kirjattujen tavoitteiden, niitä koskevien toimenpiteiden ja mittareiden tulee olla yhteneväiset kestävyysohjelmaan kirjattavien tukitavoitteiden, toimenpiteiden ja mittareiden kanssa. Tämä vaatii hankintayksiköltä työtä tarkastella ja määritellä nämä tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit realistisiksi mutta kuitenkin strategiaa tukeviksi tulevaisuuden toimintatavoiksi.

5.9 Kiertotaloutta edistävästä hankinnoista viestiminen

Motivan (2015, 4) hankkijan viestintäoppaan mukaan erityisen onnistuneiden ja innovatiivisten hankintojen takana on aktiivinen viestintä ja vuoropuhelu niin markkinatoimijoiden kuin palvelua käyttävien asiakkaiden, kuten kuntalaisten kanssa. Jotta hankittava palvelu vastaa asiakkaiden tarpeisiin, tulee yhdessä eri osapuolten kanssa määritellä, millaisia tuotteita tai palveluita tarvitaan. Myös sisäinen viestintä on tärkeää, jotta kunnassa tai organisaatiossa ymmärretään, mitä hyötyä hankinnasta on tai mitä arvoja ja tavoitteita hankinnalla voidaan toteuttaa.

Markkinoilta löytyy yleensä paras tieto oman alan tarjonnasta ja teknisistä ratkaisuista. Tämän vuoksi tulevista hankinnoista kannattaa viestiä toimittajamarkkinoille hyvissä ajoin ennakkoon, jotta toimittajat pystyvät ehdottamaan kohteeseen parhaiten soveltuvaa teknologiaa ja toimintatapoja, jotka mahdollistavat uudenlaiset ratkaisut. Hankintayksikön päämäärän monipuolisista jätehuoltopalveluista kustannustehokkaasti lähellä asukkaita toteutumista tuetaan parhaiten avoimella ja ennakoivalla viestinnällä sekä aktiivisella vuoropuhelulla markkinoiden kanssa.

Varhainen viestintä mahdollistaa tiedon saamisen tuotetekijusta tai esimerkiksi sertifikaattien hakemisen, joita usein on muuten mahdotonta toteuttaa tarjouskilpailun aikataulussa (Motiva 2015, 4).

Jos hankintayksikössä esimerkiksi tahdotaan vähentää kuljetuspalveluiden päästöjä, tulee tällaisesta tavoitteesta viestiä jo hyvissä ajoin palvelua tarjoaville yrityksille, jotta ne pystyvät suuntaamaan omia tulevaisuuden investointejaan hankintayksikön tavoitteet täyttävään kalustoon. Samoin ilmasto- ja energiatehokkuustavoitteet tai hankintastrategian tavoitteet ohjaavat usein investointeja vuosiksi eteenpäin, jonka vuoksi toimittajamarkkinoiden on hyvä olla selvillä näistä tavoitteista. (Motiva 2015, 5.)

Hankintayksikön päämäärää kestävä kehityksen ja yhteiskuntavastuun huomioimisesta osana yrityksen hankintoja tuetaan parhaiten oikein

kohdennetulla ja oikea-aikaisella sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä. Hankintayksikön sisäisessä viestinnässä on hyvä keskustella hankinnan tavoitteista sekä myös pohtia muodostavatko eri strategiat johdonmukaisen kokonaisuuden. (Motiva 2015, 7.) Sisäinen viestintä tämän päämäärän kohdalla on tärkeää myös siitä syystä, että hankintaratkaisut voivat osittain olla ristiriitaisia eri tavoitteiden näkökulmista: mitkä tavoitteet ovat vahvimmat ja mistä voidaan joustaa, jotta ratkaisusta tulee hankintayksikön kannalta paras mahdollinen.

LSJH on merkittävä ostaja markkinoilla sekä haluttu sopimuskumppani. Toimittajamarkkinoiden näkökulmasta LSJH:n toiminta kaiken kaikkiaan on kiinnostavaa ja sen kehittymistä seurataan aktiivisesti. Hankintayksikön hankinnoille asetettua strategista päämäärää talouden tasapainon säilyttämisestä muuttuvassa toimintaympäristössä tukee aktiivinen viestintä kohdistettuna niin omistajakunnille, kuntalaisille kuin toimittajamarkkinoillekin.

Hankintayksikön viestintästrategia on päivitetty syksyn 2024 aikana. Viestintästrategiassa ei kuitenkaan ole huomioitu hankintoja koskevaa viestintää lainkaan. Hankintojen strategisen johtamisen tukeminen tulee ulottaa myös viestintään. Viestinnän keinoin hankinnat tulee jatkossa tehdä näkyviksi niin sisäisesti kuin ulkoisesti ja tähän laadittavana olevalla hankintaohjelmaluonnoksella pyritään jatkossa vaikuttamaan.

Yksi hankintoja koskeva viestinnällinen toimenpide on markkinakartoitus. Ennakoivalla markkinakartoituksella annetaan toimittajille tietoa hankintayksikön tavoitteista ja toiveista, joihin suunnitteilla oleva hankinta vastaa. Markkinakartoituksessa yritykset saavat myös tietoa hankinnan suuruudesta sekä aikatauluarviosta. Hankintayksikkö sen sijaan saa käsityksen tarjolla olevista erilaisista ratkaisuista tai palveluvaihtoehdoista. Markkinakartoitukseen osallistuvilta toimittajilta odotetaan ehdotuksia tai tietoa siitä, miten markkinat voivat vastata hankintayksikön kuvaamaan tarpeeseen. Ennakoiva markkinakartoitus tulisi ajoittaa hankinnan alkumetreille, kun tarve on jo määritelty ennen varsinaisen tarjouspyynnön valmistelua. (Motiva 2015, 8.)

Ennakoivan markkinakartoituksen jälkeen hankintayksikkö voi tarkentaa hankintaansa käymällä vuoropuhelua hankinnan teknisistä yksityiskohdista, valintakriteereistä ja sopimusehdoista. Tämä niin sanottu tekninen markkinavuoropuhelu auttaa hankintayksikköä määrittelemään ja hiomaan tarkemmat yksityiskohdat ja auttaa valitsemaan menettelyn, joka soveltuu parhaiten hankinnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Huomioitavaa on, että kaikki toiminta markkinaosapuolten kanssa tulee olla avointa ja läpinäkyvää, jonka vuoksi markkinavuoropuhelun keskustelut tulee dokumentoida kirjallisesti. (Motiva 2015, 11.)

Markkinavuoropuhelu on nostettu hankintaohjelmaan yhdeksi toimenpiteeksi innovatiivisia ratkaisuja tavoiteltaessa. Hankintayksikön asiantuntijahaastatteluissa markkinavuoropuhelun todettiin olevan jo joissain hankinnoissa käytössä, mutta kaipaavan kehittämistä ja osassa hankintoja markkinavuoropuhelun hyödyntämistä on mietitty, mutta ei vielä toteutettu. Markkinavuoropuhelussa on varmasti eniten potentiaalia toteuttaa muun muassa kiertotaloutta edistäviä hankintoja.

Hankinnan tuloksista olisi hyvä viestiä niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Ulkoinen viestintä voidaan hoitaa esimerkiksi hankintayksikön verkkosivuilla. Motiva (2015, 13) toteaa sisäisen viestinnän olevan erityisen tärkeää, jotta tiedetään mitä on hankittu, miten palvelua käytetään ja kuinka pitkän esimerkiksi palvelun tuottamisen sopimuskausi on. Edellä kuvattujen asioiden lisäksi sisäisessä viestinnässä on tärkeää kuvata hankinnalle asetetut tavoitteet ja miten ne tullaan saavuttamaan. Markkinaviestimisestä ja hankintaprosessista on hyvä myös viestiä sisäisesti, jotta hankintakokemusta voidaan jakaa ja hankintaosaamista näin kasvattaa hankintayksikön sisällä.

6 Johtopäätökset

Kehitystehtävän alkuperäinen tavoite oli päivittää hankintayksikön nykyiset hankintaperiaatteet hankintaohjelmaksi. Kehitystehtävän aikana työn tavoite tarkentui lopulta muotoon julkisen hankintayksikön hankintojen strategisen johtamisen tukeminen. Hankintojen strategisen johtamisen tukemiseen ryhdyttiin laatimaan hankintaohjelmaksi nimettyä dokumenttia. Kehitystehtävän aikana varsinaisia olemassa olevia hankintaperiaatteita ei käytännössä tarkasteltu lainkaan.

6.1 Hankintaperiaatteet

Hankintoja koskevat yleiset periaatteet on todettu hankintalain 3 §. Hankintalain yleisten periaatteiden mukaan hankintayksikön on kohdeltava hankintamenettelyyn osallistuvia tasapuolisesti ja syrjimättömästi sekä toimittava avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen. Koska hankintamenettelyssä esille tulevia lukuisia tulkintatilanteita ei voida kattavasti säätää, tulee näissä tilanteissa tehtävien ratkaisujen perustua toimintavelvoitteiden taustalla olevien periaatteiden soveltamiseen. (JHNY 2024.)

Julkisten hankintojen käsikirja (2023, Liite 1) määrittelee hankintaperiaatteiksi hankinnoissa noudatettavan avoimuuden, tarjoajien tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun, suhteellisuuden vaatimusten huomioon ottamisen sekä kilpailun aikaansaamisen.

LSJH on määritellyt nykyisiksi hankintaperiaatteikseen hankintojen asiakaslähtöisyyden ja laadukkuuden, ympäristön kannalta parhaan mahdollisen ratkaisun, taloudellisesti järkevät hankinnat, voimassa olevan lainsäädännön ja määräysten noudattamisen sekä sosiaalisen kestävyuden huomioimisen. Koska hankintaperiaatteiden voidaan nähdä linjaavan asioista melko yleisellä tasolla, riittää niiden päivittämiseksi kevyt tarkastelu. LSJH:n hankintaperiaatteita voidaan päivittää lisäämällä niihin tarvittaessa kuvaukset hankintalain yleisistä

periaatteista sekä muokkaamalla nykyisiä periaatteita paremmin kestävyysohjelmaa ja hankintaohjelmaluonnosta vastaaviksi:

Hankintojen asiakaslähtöisyys

- Tiedostamme sisäiset ja ulkoiset asiakkaat

Hankintojen laadukkuus

- Tuotamme ja hankimme laadukkaita palveluita
- Emme osta huonolaatuista materiaalia tai palvelua
- Panostamme hankintojen jatkuvaan kehittämiseen
- Varaudumme häiriötilanteisiin ja varmistamme jätehuollon peruspalvelut myös poikkeusoloissa

Hankintojen taloudellisuus

- Mahdollistamme hankinnoilla asukkaillemme laadukkaat palvelut kohtuuhintaisesti

Ehdotus: Hankintojen paikallisuus tai toimittajaverkoston elinvoiman säilyttäminen

- Kilpailutukset toteutetaan siten, että paikallisille sekä pienille ja keskisuurille yrityksille mahdollistetaan tasapuoliset menestymismahdollisuudet suurten yritysten rinnalla

Ehdotus: Kestävän kehityksen huomioiminen hankinnoissa

- Ympäristö
- Sosiaalinen
- Hyvä hallintotapa

Voimassa olevan lainsäädännön ja määräysten noudattaminen

- Hankintalaki
- Tilaaavastuulaki
- Jätelaki
- Tietosuojalaki
- Jätehuoltomääräykset

Toimeksiantajayritys voisi pohtia, nostaisiko se hankintojen paikallisuuden (tai vaihtoehtoisella kirjauksella ”toimittajaverkoston elinvoiman säilyttämisen”)

hankintaperiaatteisiinsa omana kohtanaan ja jättää tämä tavoite huomioimatta hankintaohjelmassa.

6.2 Hankintojen strategista johtamista tukeva asiakirja

Julkisilla hankintayksiköillä on käytössään monenlaisia hankintojen toteuttamista tukevia asiakirjoja: hankintaperiaatteet, hankintapolitiikka, hankintastrategia, hankintojen strategiset linjaukset, hankintaohjelma, hankintasuunnitelma, hankintasäännöt, hankintaohjeet, hankintaopas jne.

Toimeksiantajayrityksen hankintojen strategista johtamista tukeva asiakirja on mahdollista nimetä hankintaohjelman sijaan esimerkiksi hankintalinjauksiksi tai strategisiksi hankintalinjauksiksi. Hankintastrategia-termi esiintyy hankintojen strategista johtamista käsittelevissä teorioissa usein hankintojen kategoriajohtamisen yhteydessä, jossa eri hankintakategorioille laaditaan erillisen hankintastrategiat sen mukaan, millainen on kyseisen hankintakategorian markkinatilanne, toimittajamarkkinoiden laajuus ja aktiivisuus, hankintakategorian kriittisyys jne. Mikäli toimeksiantajayrityksessä viedään tulevaisuudessa hankintojen strateginen johtaminen kategoriajohtamisen tasolle saakka, saattaa hankintastrategia-termin käyttö tässä yhteydessä aiheuttaa sekaannusta tulevaisuudessa. Hankintastrategiat laaditaan kategorioille, jotta onnistutaan tekemään mahdollisimman hyvä (taloudellisesti kannattava ja tunnistetun tarpeen täyttävä) hankinta.

Nimeämisen lisäksi toimeksiantajayrityksen tulee pohtia, tahdotaanko hankintojen strategista johtamista tukevaan asiakirjaan sisällyttää myös hankintaprosessin kuvaus sekä kuvaus hankintaorganisaatiosta. Hankintaprosessin kuvaukseen tulisi laatia myös ohjeistus markkinavuoropuhelun käyttämisestä hankintojen tukena hankintojen strategiset tavoitteet huomioon ottaen. Hankintaprosessin kuvausta laadittaessa toimeksiantajayrityksen olisi myös hyvä pohtia edellytetäänkö jatkossa tietyn kokoisilta hankinnoilta jo hankintojen suunnittelun vaiheessa vaikuttavuuden ennakoarviointia esimerkiksi talouden, ympäristön ja sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien näkökulmista. Hankintaprosessin kuvaamisessa kannattaa

hyödyntää toimeksiantajayrityksen hankinnoille laadittua strategisen ja taloudellisen vaikuttavuuden nelikenttää ja tarkastella huomioidaanko hankintaprosessissa vaikuttavuudeltaan eri tasoiset hankinnat jollain tavoin. Nämä kaikki olisi hyvä olla esitettyinä yhdessä asiakirjassa. Muun muassa Kuopion kaupunki (2024) on omaan hankintaohjelmaansa vuosille 2023-2030 sisällyttänyt kattavasti niin hankintaperiaatteet, hankintojen strategisen johtamisen käytännöt kuin hankintaprosessin kuvauksen ja hankintaorganisaation. Hankintojen johtamista tukevalle asiakirjalle ei taida löytyä yhtä oikeaa termiä, vaan hankintayksikön mukaan termi voi olla mikä vaan.

LSJH:ssa asiakirjan nimeämiseen vaikuttaa myös koko organisaation ohjerakenne, joka on vasta muodostumassa. Tästä tarkemmin lisää luvussa 6.4 Hankintaohjelman paikka organisaation ohjerakenteessa.

6.3 Hankintaohjelman ja kestävyysohjelman yhteensovittaminen

Kuten tässä työssä on jo aiemmin todettu, on toimeksiantajayrityksen kestävyysohjelman työstäminen vielä kesken eikä kaikkia sen tavoitteita ole määritelty.

Tässä opinnäytetyössä hankintojen strategista johtamista on käsitelty toimeksiantajan strategian näkökulmasta. Kestävyysohjelmaan on hyvän hallinnon yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi kirjattu ”Teemme kestäviä hankintoja”. Tämä tavoite saavutetaan toteuttamalla julkisia hankintoja, jotka kuormittavat vähemmän ympäristöä, edistävät sosiaalista hyvinvointia ja säästävän rahaa elinkaarensa aikana. Näiden lisäksi toteutetaan innovatiivisia hankintoja teknologisen kehityksen vauhdittamiseksi.

Kestävyysohjelman tukitavoitteiksi hankintaohjelmaluonnoksesta olisi jo tässä vaiheessa nostettavissa mm.:

- Hankintojen strategisen johtamisen kehittäminen kaiken kaikkiaan on yksi tukitoimenpide, jolla kestävyysohjelmaan hankinnoille asetettu strateginen tavoite ainoastaan on mahdollista saavuttaa. Tämä vaatii niin

asiakirjojen päivittämistä, hankintaprosessin määrittelyä kuin hankintaorganisaation muodostamista.

- Markkinavuoropuhelut toimittajakentän kanssa innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseksi. Mittarina tälle voisi käyttää joko pidettyjen markkinavuoropuhelujen osuutta kaikista (julkisista) hankinnoista tai uusien ratkaisujen vuosittaista lukumäärää
- Jatkuva vuoropuhelu toimittajamarkkinoiden kanssa: hankintayksikön tarpeista viestiminen mahdollistaa toimittajamarkkinoiden ennakkoinnin ja ratkaisuhakuisuuden. Hankintakalenterin ylläpito on yksi hyvä toimenpide ja myös mittari tälle. Ottaako hankintakalenteri huomioon mahdolliset uudet ratkaisut? Pystyykö mittariksi rakentamaan kyseiselle verkkosivun osalle kävijälaskurin?
- Kestävyysskriteerien käyttö hankinnoissa. Esimerkiksi Motivan kestävyyskriteerit huomioivat niin vähähiilisuuden, ilmanlaadun- ja saasteet kuin ihmisoikeudet ja oikeudenmukaiset työolot. Mittarina tälle toimenpiteelle voisi käyttää lukumäärää suhteessa kaikkiin hankintoihin.
- Viestinnällä voidaan tehdä näkyväksi LSJH:n merkittävää työtä kestävyyttä korostavien hankintojen parissa sekä myös sitä, että LSJH on merkittävä ostaja markkinoilla kaiken kaikkiaan.
- Hankintakoulutuksilla ylläpidetään henkilöstön hankintaosaamista ja varmistetaan entisestään parempien hankintojen toteuttaminen.

Kestävyysohjelman toimenpiteeseen liittyen, toimeksiantajayritys voisi vielä pohtia koskettaako kestävyysohjelmaan kirjattu tavoite hankinnoista ainoastaan julkisia hankintoja vai tulisiko kestävyysohjelmaan hankinnoille asetettu tavoite ulottaa koskemaan hankintayksikön kaikkia hankintoja.

6.4 Hankintaohjelman paikka organisaation ohjerakenteessa

Kestävyysohjelma tulee olemaan toimeksiantajayrityksen koko toimintaa ohjaava toimenpidekokonaisuus strategian, toimintapolitiikan ja periaatteiden lisäksi.

Hankintaohjelmalla tai hankintojen strategista johtamista tukevalla asiakirjalla toteutetaan kestävyysohjelmaan kirjattua strategista tavoitetta.

Hankintaperiaatteet sijoittuvat organisaation ohjerakenteessa tasolle, jonka hallitus hyväksyy. Hankintojen strategista johtamista tukevan asiakirjan paikka ohjerakenteessa on hankintaperiaatteiden alapuolella. Jos asiakirjan merkitys nähdään johdon työkaluna, vaatii se todennäköisesti hallituksen hyväksynnän. Jos asiakirja toimii ennemmin hankintaorganisaation työkaluna, voisi sen hyväksynnäksi riittää johtoryhmän käsittely. Asiakirjan lopullinen paikka organisaation ohjerakenteessa määrittelee myös sen hyväksyttämismenettelyn.

Toimeksiantajayrityksen on hyvä huomioida, että hankintojen strategista johtamista tukevan asiakirjan valmistuttua, on yrityksen muuta hankintaohjeistusta tarpeen tarkastella uudelleen ja päivittää ohjeisto ylitason asiakirjaa vastaavaksi.

Organisaation ohjerakenteeseen liittyy myös asiakirjojen muotoilut ja yhtenäiset ulkoasut, joiden päivittämiseen tulee varautua.

6.5 Maturiteettikyselyn uusinta

Maturiteettikysely olisi mielenkiintoista toteuttaa uudelleen muutaman vuoden kuluttua, kun organisaation hankintojen johtamisen kanssa on edistytty ja asiat on otettu kehittämisen kohteiksi. Lisäksi maturiteettikysely tulee kohdistaa laajemmalle organisaatiossa.

7 Yhteenveto

KEINO-kiertotalousakatemiasta käynnistynyt hankintojen kehitystyö jatkuu toimeksiantajayrityksessä aktiivisena. Kuluneen vuoden aikana hankintojen strateginen merkitys on korostunut ja hankinnat kaiken kaikkiaan on nostettu näkyvämmäksi osaksi koko LSJH:n toimintaa. Tästä osoituksena muun muassa yritysstrategian päivitystyö, jossa todennäköisesti tulee jatkossa näkymään myös hankinnat tavalla tai toisella. Se, että hankinnat on tunnistettu myös kestävyysohjelmaan yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi, osoittavat että hankintojen merkitys koko LSJH:n toiminnalle on huomattava.

Tämän opinnäytetyön kehitystehtävä osoitti, ettei laadittavana olleelle hankintaohjelmalle tai hankintojen strategista johtamista tukevalle asiakirjalle ollut vielä edellytyksiä täysin valmistua. Kehitystyö ja sen aikana laadittu hankintaohjelmaluonnos yhdessä lukuun 6. kirjattujen kehitysehdotusten kanssa antavat toimeksiantajayritykselle vahvan suunnan jatkaa hankintojen strategista kehitystyötä tästä eteenpäin.

7.1 Työn tavoitteiden toteutuminen ja menetelmien arviointi

Työn tavoitteena oli tutkimustietoon perustuen tukea julkisen hankintayksikön hankintojen strategista johtamista. Tutkimusmenetelminä työssä hyödynnettiin olevan tiedon analysointia LSJH:n vaikuttavimpien hankintakategorioiden tunnistamiseksi, benchmarkkausta ja haastatteluja kiertotaloutta tukevien kriteerien määrittelemiseksi sekä osallistavaa ryhmätyötä hankintojen strategista johtamista tukevan asiakirjan laatimiseksi. Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä tuki koko prosessia kaikissa sen vaiheissa. Lisäksi hyödynnettiin asiantuntijahaastatteluja.

Työssä analysoitava tieto perustui toimeksiantajayrityksen ostolaskudataan vuodelta 2022. Ostolaskudataa analysoitiin KEINO-kiertotalousakatemian yhteydessä käyttöönotettujen palvelujen – Hankintatutka, Tutkihallitoa.fi ja Hankintapulssi – avulla. Valmiit työkalut eivät kuitenkaan suoraan tuottaneet

halutun kaltaista hankintojen kategorisointia, joten ostolaskuaineistoa käsiteltiin taulukko-ohjelmassa vielä erikseen ja muodostettiin lopullinen kategorisointi sen perusteella. Jätehuolto on toimialana melko muutosherkkä ja kuluneiden muutamien viime ja tulevien vuosien aikana lainsäädännölliset muutokset aiheuttava merkittäviä muutoksia toimeksiantajayrityksen toimintaankin muun muassa lisääntyvien keräysvelvoitteiden muodossa. Tämän vuoksi vuoden 2022 ostolaskudata ei välttämättä anna riittävää kuvaa toimeksiantajayrityksen hankintakategorioista, vaan hankintakategorioiden muutoksia olisi hyvä analysoida myös jatkossa ja tarkistella, onko esimerkiksi strategiaan ja taloudellisiin vaikuttavuuksiin tarpeen tehdä muutoksia.

Kestävyyttä tukevan kriteeristön laatimisesta luovuttiin kehitystyön aikana. Asiaan vaikutti erityisesti Sonja Lankiniemen kanssa käyty keskustelu sekä tarkempi perehtyminen jo olemassa olevaan valmiiseen kriteeristöön. Lankiniemen haastattelu vahvisti, että hankintojen strateginen tukeminen ja kehittäminen kriteeristötasolle saakka on kehitystehtävän tässä vaiheessa vielä hyvin haasteellista, koska ylitason toimenpiteet, erityisesti hankintojen strategisen johtamisen käytänteet, eivät ole vielä hankintayksikössä käytössä. Myös toimeksiantajayrityksen sisäiset asiantuntijahaastattelut hankintoja tekeville asiantuntijoille, eivät kannustaneet omien kriteereiden laatimiseen tässä vaiheessa. Olemassa olevasta kriteeristöstä on löydettävissä ennakkoon kilpailutuksissa testattuja toimivia kriteerejä, joiden hyödyntäminen LSJH:n hankinnoissa jatkossa tulee ottaa käyttöön.

Hankintaohjelman tai hankintojen strategista johtamista tukevan asiakirjan laatiminen jäi työssä luonnoksen asteelle. Kehitystyön loppuvaiheessa havaittiin toimeksiantajayrityksessä laadittavana olevan kestävyysohjelman ja hankintaohjelman välillä niin merkittävä yhteys ja koska kestävyysohjelman laatiminen hankintojen tavoitteiden osalta oli vielä keskeneräinen, ei hankintaohjelman loppuunsaattaminen ollut mielekäästä. Laadittu hankintaohjelmaluonnos toimii hyvänä alustana lopullisen asiakirjan laadinnassa. Hankintaohjelmaluonnokseen nyt jo määriteltyjä toimenpiteitä hankintojen

strategisten tavoitteiden toteutumiseksi voidaan suoraan kirjata myös kestävyysohjelman tukitavoitteiksi.

7.2 Tulosten arviointi

Harkitsemalla tutkimusprosessin elementtejä ja vaiheita sekä kuvaamalla aineiston syntyminen ja empirian hankkimisessa, purkamisessa ja analysoimisessa käytetyt periaatteet mahdollisimman hyvin, voidaan lisätä tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Koko tutkimusprosessia valintoineen, ongelmineen ja haasteineen on hyvä tarkastella huolellisesti ja dokumentoida kriittisesti niitä tekijöitä, jotka ovat tutkijan näkemyksen mukaan tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin vaikuttaneet. Luotettavuuden arviointi mahdollistuu suhteuttamalla tulokset tutkimusongelmiin ja niiden ratkaisemiseksi käytettyihin menetelmiin eli tarkastelemalla tutkijan tutkimusretkeä kokonaisuudessaan vaihe vaiheelta ja pohtimalla, onko reitti ollut sopiva halutun päämäärän saavuttamiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2024.)

Opinnäytetyössä haasteellista kirjallisuuskatsauksen toteuttamiselle oli soveltuvan tieteellisen aineiston löytäminen. Hankintojen strategisesta johtamisesta löytyi yllättävän paljon erilaisia ei-tieteellisiä mutta kuitenkin virallisia julkaisuja mutta teoreettisen tietopohjan muodostaminen aiheen ympärille oli haastavaa. Erityisesti, kun opinnäytetyössä tahdottiin hyödyntää melko tuoreita aineistoja, jotka huomioivat myös hankintojen kestävyystavoitteet ja ovat sovellettavissa suomalaisen hankintalainsäädäntöön, ei tieteellistä aineistoa juurikaan ollut saatavissa. Tämän vuoksi opinnäytetyössä hyödynnetty aineisto pohjautuu paljon tunnistettuihin hyviin käytäntöihin.

Kirjallisuuskatsauksesta pystyttiin joka tapauksessa muodostamaan käsitys, millaisia toimenpiteitä tulee huomioida, kun hankintojen strategista johtamista ryhdytään kehittämään ja millaisten käytäntöjen ympärille hankintojen strateginen johtaminen kannattaa perustaa. Kirjallisuuskatsauksen lisäksi muiden julkisten hankkijoiden julkisista hankintaohjelmista ja muista asiakirjoista pystyi muodostamaan kattavan käsityksen LSJH:lle laadittavan asiakirjan rungosta.

Tätä opinnäytetyötä varten toteutetut haastattelut avasivat ennen kaikkea käsitystä toimeksiantajayrityksen hankinnoista kokonaisuutena sekä eri hankintojen erityispiirteistä. Haastattelut myös osoittivat, että käytössä ei tällä hetkellä ole kovin yhdenmukaisia hankintakäytäntöjä, jonka vuoksi hankintojen strategisen johtamisen kehittäminen on kyllä vastaus toimeksiantajayrityksen hankintojen yhdenmukaistamiselle ja hankinnoille asetettujen tavoitteiden paremmalle saavuttamiselle.

Osallistavassa ryhmätyössä haasteena asiakirjan työstämiselle muodostui ajan puute, osallistavan ryhmätyön puutteellinen tavoitteiden asettelu kehitystyön alkuun sekä suuri joukko asiakirjan työstämiseen liittyviä avoimia asioita toisaalla toimeksiantajayrityksen kehitystyössä. Osallistavan ryhmätyön parasta antia tälle työlle oli joka tapauksessa yhdessä kehittäminen, yhteisen näkemyksen muodostaminen ja erilaisista hankintakäytännöistä ja niiden haasteista keskusteleminen.

7.3 Prosessin ja oppimisen arviointi

KEINO-kiertotalousakatemiassa tehdyt havainnot toimeksiantajayrityksen hankintojen kehitystarpeesta toimivat suurena innoittajana työn tekemiselle. KEINO-akatemiamatka oli tältä osin erittäin silmiä avaava kokemus kaiken kaikkiaan ja palo juuri tämän työn tekemiselle muodostui hyvin voimakkaaksi. Palo kantoi yli niidenkin hetkien, kun muu toivo työn edistymisestä oli hiipumassa.

Opinnäytetyön aiheen rajaus on ollut haasteellista läpi koko prosessin. Toimeksiantajayritykseltä tuli paljon toiveita työlle ja työn tavoitteiden asettaminen näitä toiveita vastaaviksi vaati tarkastelua vielä prosessin ajanakin. Aiheen rajauksen haasteista johtuen opinnäytetyö jää joiltain osin pinnalliseksi.

Opinnäytetyö kokonaisuudessaan valmistui lähes suunnitelman mukaisesti aikataulussa. Sujuvan etenemisen varmisti ennen kaikkea jo ennen kesälomia hankintaryhmän kanssa loppuvuodeksi kalenteriin varatut kehittämistehtävän ajankohdat, joista pidettiin melko tarkkaan kiinni. Kehittämistehtävän valmistelut ja opinnäytetyön raportointi siinä samalla kulkivat joutuisasti työn edetessä

osana prosessia. Vaikka kehitystehtävän vaatima työstäminen yhdessä hankintaryhmän kanssa oli lähes ainoat työaikana toteutetut toimenpiteet, varmisti opinnäytetyöntekijän oma aikataulusuunnittelu sen, että työ eteni koko ajan.

Julkisista rakennuttamisen hankinnoista oli opinnäytetyön tekijällä entuudestaan kokemusta, muista jätehuoltoalaan liittyvistä hankinnoista ei niinkään. Hankintojen strategisen johtamisen kannalta tällä ei kuitenkaan ole niin huomattavaa merkitystä, sillä hankintojen strateginen johtaminen toteutuu yksittäisiä hankintoja ylemmällä tasolla.

Hankintojen strategiseen johtamiseen liittyen kaikki työhön liittyvä oli uutta. Hankintojen merkityksestä LSJH:n strategian toteuttamisessa sai aivan uudenlaisen merkityksen työn aikana. Akatemiamatkasta alkaen on ollut hienoa huomata, miten hankintojen merkittävyys koko LSJH:n toimintaan on saanut enemmän näkyvyyttä. LSJH:n hankintoihin ja hankintojen strategiseen johtamiseen perehtyneenä olisi hienoa voida olla jatkossakin mukana tässä kehitystyössä.

Lähteet

Haastattelut

Kokkonen Marko. Materiaalipääällikkö Lounais-Suomen Jätehuolto Oy.
9.10.2024.

Salmi Katja. Hankintojen erityisasiantuntija. Lounais-Suomen Jätehuolto Oy.
9.10.2024.

Sjöman Eva. Aluepalvelusuunnittelija. Lounais-Suomen Jätehuolto Oy.
14.10.2024

Lankiniemi Sonja. Erityisasiantuntija. Turun ammattikorkeakoulu. 25.10.2024

Kirjalliset lähteet

Alhola, K.; Lankiniemi, S.; Popova, M. ja Yliruusi, H. 2022.

Kiertotaloushankintojen käsikirja. Circwaste – kohti kiertotaloutta – hanke.
Helsinki.

https://issuu.com/suomenymparistokeskus/docs/circwaste_kiertotaloushankintojen_k_sikirja_18.5.?fr=sNTBjZDQyODg3NjA

Cox, A. 2012. Relational competence and strategic procurement management. European Journal and Supply Management. Vol 2, no:1, pp 57-60, 1996.

Euroopan parlamentti 2023. Mitä kiertotalous on ja miksi sillä on merkitystä?
Viitattu 28.9.2024.

<https://www.europarl.europa.eu/topics/fi/article/20151201STO05603/mita-kiertotalous-on-ja-miksi-silla-on-merkitysta>

Haila, K.; Salminen, V.; Kiiskinen, J.; Roiha, U.; Leppänen R. ja Kiemunki, J. 2023. Kiertotalouden strategisen ohjelman arviointi. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:32. Helsinki.

Hankintakeino 2024. Hankintojen johtamisen mallit. Viitattu 4.10.2024.

<https://www.hankintakeino.fi/fi/hankintojen-johtaminen-ja-kehittaminen-tietopaketti/hankintojen-johtamisen-mallit>

Hankintakeino 2024. Kiertotalousakatemia oli matka johtamisen kehittämiseen ja uusien edelläkävijäesimerkkien luomiseen. Viitattu 30.9.2024.

<https://www.hankintakeino.fi/fi/ajankohtaista/uutiset-artikkelit/kiertotalousakatemia-oli-matka-johtamisen-kehittamiseen-ja-uusien>

Hankintakeino 2024. Kestävyys julkisissa hankinnoissa Suomessa. Viitattu 24.11.2024. <https://www.hankintakeino.fi/fi/kestavat-ja-innovatiiviset-hankinnat/tilanne-suomessa/innovatiivisuus-ja-kestavyys-hankinnoissa-1>

Julkisten hankintojen käsikirja 2023. Hankinta-Suomi-ohjelma. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:60. Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto. Helsinki. Julkaisun pysyvä osoite: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-661-9>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2024. Hankintayksiköt. Viitattu 28.9.2024. <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/hankintayksikot>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2024. Hankintayksiköt. Viitattu 23.11.2024. <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/hankintojen-periaatteet>

Kalimo, H.; Alhola, K.; Virolainen, V.M.; Miettinen, M.; Pesu, J.; Lehtinen, S.; Nissinen, A.; Heinonee, T.; Suikkanen, J.; Soukka, R.; Kivistö, T., Kasurinen, H.; Jansson, M.; Mateo, E. ja Ünekbas, S. 2021. Hiili- ja ympäristöjalanjälki hankinnoissa – lainsäädäntö ja mittaaminen (HILMI). Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:2. Helsinki.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162672/VNTEAS_2021_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. Valtiovarainministeriön julkaisu 9.9.2020. Julkaisun pysyvä osoite: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020090768680>

Kiertotalous-Suomi 2024. Kiertotalouden tilannekatsaus 10.7.2024. Viitattu 28.9.2024. <https://kiertotaloussuomi.fi/tieto/kiertotalouden-tilannekatsaus/#msdynttrid=TDNcViS1hyKdOtfIFgnlp2ZMdTAWisCHoohMLF82E7s>

Kiertotalous-Suomi 2024. Julkiset hankinnat. Viitattu 24.11.2024. <https://kiertotaloussuomi.fi/tieto/ohjauskeinot/julkiset-hankinnat/>

Kiertotalous-Suomi 2022. Kiertotaloutta vauhdittavat julkiset hankinnat. Viitattu 28.9.2024. <https://kiertotaloussuomi.fi/taito-ja-tyokalut/kiertotaloutta-vauhdittavat-hankinnat/>

Kraljic, Peter. 1983. Purchasing must become Supply Management. Harvard Business Review Septembet 1983. Viitattu 6.10.2024. <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>

Kulju, M.; Merisalo, M.; Tonteri, A.; Røykkä, M.; Alahuhta, P.; Alhola, K.; Koivusalo, S.; Oksanen, J. ja Valovirta V. 2020. Opas julkisten hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden ennakoarvointiin ja mittaamiseen. KEINO-osaamiskeskus. https://www.hankintakeino.fi/sites/default/files/media/file/Opas-julkisten-hankintojen-vaikutusten-ja-vaikuttavuuden-ennakoarvointiin-ja-mittaamiseen_muokattava.pdf

Kuopion kaupunki 2024. Hankintaohjelma. Kuopion kaupungin hankintalinjaukset 2023 – 2030. Viitattu 23.11.2024. https://www.kuopio.fi/uploads/2023/08/kuopion-kaupungin-hankintaohjelma_2023.pdf

Lankiniemi, S.; Yliruusi, H.; Popova, M. ja Alhola, K. 2023. Julkiset kiertotaloushankinnat – Circwaste-edelläkävijäkuntien kokemuksia ja näkökulmia. Turun ammattikorkeakoulun julkaisuja 2023. Julkaisun pysyvä osoite: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-216-815-3>

Lounais-Suomen Jätehuolto Oy. Yhtiö. Viitattu 29.9.2024. <https://lsjh.fi/lsjh/>

Lounais-Suomen Jätehuolto Oy. Jätehuoltomääräykset. Viitattu 17.11.2024 <https://lsjh.fi/lsjh-jatehuoltomaaraykset/>

Motiva hankintapalvelu. 2015. Viestien fiksumpia hankintoja. Hankkijan viestintäopas. Viitattu 23.11.2024. https://www.motiva.fi/files/14992/Viestien_fiksumpia_hankintoja_Hankkijan_viestintaopas.pdf

Niskala, M. ja Palmuaro, S. 2023. Uudet kestävyysraportointivaatimukset. Mitä ne tarkoittavat käytännössä? Alma Talent Helsinki.

Nyholm, M. 2021. Hankintatoimen kategoriajohtamisen kehittäminen. YAMK-opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Pajunen-Muhonen, H.; Saarenpää, T. ja Vihonen L. 2023. Julkisten hankintojen strategisen johtamisen parhaat käytännöt. 22 askelta menestykseen.

Valtiovarainministeriön julkaisu 10 / 2023. Julkaisun pysyvä osoite:

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-657-2>

Penttilä, T. 2024. Julkisten hankintojen johtaminen osana hyvinvointialueen johtamisstrategiaa. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto. Julkaisun pysyvä

osoite: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024040715215>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV -

Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Viitattu 24.11.2024.

<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>

Savolainen, M. 2016. Kategoriajohtaminen hankintatoimen strategisen kehittämisen välineenä. Pro-gradu-tutkielma. Lappeenrannan teknillinen

yliopisto. Julkaisun pysyvä osoite: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201602267788>

Sönnichen, S.D & Clement, J. 2019. Review of green and sustainable public procurement: Towards circular public procurement. Journal of Cleaner Production 245 (2020).

Turun kaupunki. Jätehuoltomääräykset. Viitattu 17.11.2024.

<https://www.turku.fi/jatehuoltolautakunta/jatehuoltomaaraykset>

Turun kaupunki. Uutinen 18.12.2023. Lounais-Suomen jätehuolto-ohjelma vuosille 2023-2028 tuli voimaan. Viitattu 17.11.2024.

https://www.turku.fi/uutinen/2023-12-18_lounais-suomen-jatehuolto-ohjelma-vuosille-2023-2028-tuli-voimaan

Turun kaupunki. Kohti kiertotaloutta. Lounais-Suomen jätehuolto-ohjelma 2023-2028. Viitattu 17.11.2024

https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/jatehuolto-ohjelma_2023-2028.pdf

Tutkihallintoa.fi 2024. Julkiset hankinnat, hankintojen arvo. Viitattu 28.9.2024.

<https://www.tutkihallintoa.fi/julkiset-hankinnat/hankintojen-arvo/>

Ulkoministeriö n.d. Agenda 2030 – kestävän kehityksen tavoitteet. Viitattu 28.9.2024. <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>

Valtioneuvoston periaatepäätös YM/2021/17. Valtioneuvoston periaatepäätös kiertotalouden strategisesta ohjelmasta. Viitattu 28.9.2024.

<https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f8071a6e1>

Valtiovarainministeriö 2020. Suomen julkisten hankintojen tilannekuva. Hallintopolitiikka. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2020:25. Viitattu 29.9.2024.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162171/VM_2020_25.pdf?sequence=1&isAllowed=y

van Weele, A.J. 2014. Purchasing and supply chain management, 6th edition. Eindhoven University of Tehcnology. Netherlands.

YK:n ympäristöohjelma. 2024. Viitattu 24.11.2024. <https://www.unep.org/>

Ympäristöministeriö n.d. Kiertotalouden kannusteet. Viitattu 28.9.2024.

<https://ym.fi/kiertotalousohjelma/kiertotalouden-kannusteet>

Ympäristöministeriö n.d. Kiertotalouden strateginen ohjelma. Viitattu 28.9.2024.

<https://ym.fi/kiertotalousohjelma>

Ei-julkinen lähde

Greenstep Oy 2023. Kestävyyssraportoinnin askelmerkit 7.2.2024. Suomen Kiertotvoima ry KIVOn toimeksiannosta laadittu raportti kestävyysraportoinnista ja sen vaatimuksista kunnallisen jätehuollon näkökulmasta.

Haastattelukysymykset yrityksen asiantuntijoille

Hankintojen strategisen johtamisen tukeminen julkisessa hankintayksikössä

- Mitä hankintoja teet yhtiössä?
- Miten usein?
- Hankintojen euromääräinen suuruusluokka?
- Ovatko hankinnat päätyösi?
 - Jos kyllä, niin miten paljon teet muuta työtä, kuin hankintoihin liittyvää? Mitä? Jos ei, niin miten suuri osuus työstäsi kuluu hankintatekemiselle?
- Mikä on päätyötäsi?
- Koetko hankintojen tekemisen mielekkääksi?
 - Jos kyllä, niin mikä niissä erityisesti? Jos et, niin miksi?
- Millä tavalla hankinnat liittyvät yhtiön ydinliiketoimintaan?
- Millä tavalla yhtiön strategia näkyy tekemissäsi hankinnoissa?
 - Päätoiminta-ajatus? Kestävyystavotteet? Taloudellisuus?
- Voisiko ja miten yhtiön strategia näkyä hankinnoissa vielä paremmin?

LSJH:n nykyisten hankintaperiaatteiden toteutuminen hankinnoissa

- Millä tavalla varmistat hankintojen laadukkuuden?
- Millä tavalla hyödynnät hankinnoissa markkinavuoropuhelua?
 - Millaisella sisällöllä käyt markkinavuoropuhelua?
 - Miten varmistat markkinavuoropuhelun onnistumisen?
 - Milloin markkinavuoropuhelu on onnistunut?
 - Miten kehität toimittajamarkkinoita?
- Miten hankinnoissa varmistetaan häiriötilanteet ja poikkeusolot?
- Miten ja millaisia elinkaariarvioita käytät hankintojen tukena?
- Miten ympäristömerkintöjen suosiminen käytännössä tapahtuu?
 - Onko nämä kirjattu hankintakriteereihin?

- Mainitse konkreettisia keinoja edistää kiertotaloutta tekemissasi hankinnoissa?
- Miten konkreettisesti ympäristö- ja materiaalitehokkuuskriteerit huomioidaan?
 - Miten ja millaisia kestävyyskriteereitä käytät hankinnoissasi?
- Miten paikallisten sekä pienten ja keskisuurten yritysten menestymisenmahdollisuudet kilpailutuksissa taataan?
- Miten käytännössä sosiaalisen kestävyuden toteutumista seurataan?
- Miten koet, millainen rooli hankinnoilla on yrityksessä? Onko se tukitoimintoa vai keskeinen prosessi koko toiminnalle?
- Miten ja kenelle viestit hankinnoista?
 - Hankintojen suunnitteluvaiheessa? Ennen tarjouspyyntöä? Tarjouspyynnön päätyttyä? Toimeksiannon aikana?
 - Kenelle raportoit hankinnoista?
- Millaista seuranta suoritat tekemillesi hankinnoille?
- Millä tavoin innovaatiot näkyvät hankinnoissasi?

- Koetko, että sinulla on riittävästi osaamista hankintojen tekemiseen? Jos et, niin millainen osaaminen sinulta puuttuu? Keneltä saat apua hankinnoissa esiintyviin haasteisiin?
- Kannustaako työnantaja sinua hankintaosaamisen kehittämiseen

Haastatteluteemat organisaation ulkopuoliselle asiantuntijalle

Työn johdanto

- Toimeksiantajayrityksen tarve näkyviin

Termit, joilla toimeksiantajayrityksestä työssä käytetään

- Julkinen hankintayksikkö
- Lounais-Suomen Jätehuolto Oy tai LSJH
- Toimeksiantaja tai toimeksiantajayritys

Hankintojen strateginen johtaminen

- Hankintojen kategorisointi on merkittävä osa hankintojen strategista johtamista
- Hankintakategoriatyön toteutuksesta
- Kategoriakortti

Kestävyyskriteerit

- Kiertotaloutta tukeva oma kriteeristö
- Kriteeripankit
 - Kriteeripankin perustelut ja ohjeistukset kriteeristöjen käyttöön

Markkinavuoropuhelun mahdollisuudet

Benchmark: Turun kaupungin hankintaohjeet