



Heidi Jortama

Hankintaosaamisen kehittäminen hankinnan kohteen kuvauksen osalta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Liiketalouden kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2025

Tiivistelmä

Tekijä:	Heidi Jortama
Otsikko:	Hankintaosaamisen kehittäminen hankinnan kohteen kuvauksen osalta
Sivumäärä:	24 sivua + 13 liitettä
Aika:	Helmikuu 2025
Tutkinto:	Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja:	Yliopettaja Jukka Kaisla

Tämä opinnäytetyö käsitteli valtionhallinnon organisaation hankintaosaamisen kehittämistä. Organisaatiossa oli suunniteltu hankintaosaamisen nykytilan ja kehittämistoimenpiteiden kartoittamista kansallisen hankintaosaamisen itsearviointityökalun avulla jo aikaisemmin, mutta kehittämistehtävän toteutus tuli mahdolliseksi tutkijan ehdotettua organisaation hankintaosaamisen kehittämistä opinnäytetyönsä aiheeksi.

Organisaation hankintaosaamisen nykytila kartoitettiin hankintaosaamisen itsearviointityökalun avulla. Nykytila-analyysin avulla tunnistettiin ensisijaisesti tärkeimmät organisaatiotasoiset hankintaosaamisen kehittämiskohteet, joista opinnäytetyön kehittämiskohteeksi valittiin hankinnan kohteen kuvaukseen liittyvä osaaminen.

Osaamista kehitettiin koulutuksella. Muutosta koulutukseen osallistuneiden henkilöiden osaamisessa mitattiin hankintaosaamisen itsearviointityökalun hankinnan kohteen kuvaukseen liittyvää osaamista kartoittavalla kysymyksellä. Lisäksi osallistujilta kysyttiin fiilismittarin avulla arviota oman osaamisensa kehittymisestä. Fiilismittarin perusteella seitsemän koulutukseen osallistuneen osaaminen oli paremmalla tasolla kuin ennen koulutusta. Tämä siitäkin huolimatta, että numeerinen mittari, eli hankintaosaamisen itsearviointityökalun hankinnan kohteen kuvaukseen liittyvää osaamista kartoittava kysymys, osoittaa osaamisen tason laskeneen koulutuksen myötä.

Opinnäytetyö oli organisaation hankintaosaamisen itsearviointityökalun avulla varmennettuun tietoon perustuvan hankintaosaamisen kehittämisen ensimmäinen sykli. Organisaation hankintaosaamisen kartoittamista hankintaosaamisen itsearvioinnin avulla tulee jatkaa osaamisen kehittämisen seuraamiseksi ja osaamisen johtamiseksi tiedolla.

Avainsanat: hankintaosaaminen, hankintaosaamisen itsearviointityökalu, osaamisen kehittäminen, hankinnan kohteen kuvaus

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Heidi Jortama
Title: Developing procurement skills in relation to the description of the procurement target
Number of Pages: 24 pages + 13 appendices
Date: February 2025
Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Business Development
Instructor: Jukka Kaisla, Dr. Sc. (Econ.). Principal Lecturer Senior Lecturer

This thesis dealt with the development of procurement competence at the organizational level within a governmental organization. The organization had planned to map the current state of procurement competence using a national self-assessment tool for procurement competence. The implementation of the development task became possible when the researcher proposed the development of the organization's procurement competence as the topic of the thesis.

The current state of the organization's procurement competence was mapped using the self-assessment tool. The current state analysis identified the most important areas for developing organizational-level procurement competence. The description of the procurement target was selected as the development focus for the thesis.

Training was chosen as the development measure for improving competence. The change in competence was measured by repeating the self-assessment tools question mapping the competence in describing the procurement target and by asking the participants feelings regarding their own competence development. Based on the feelings, the competence of seven employees participated in the training is at the better level than before the training. The numerical indicator, meaning the self-assessment tools question mapping the competence related to the description of the procurement target, showed a decrease in competence level following the training.

This thesis was the first cycle of procurement competence development in the organization based on verified information using the self-assessment tool. The mapping of the organization's procurement competence using the self-assessment tool should be continued to monitor the development of competence and to manage competence with knowledge.

Keywords: procurement competence, self-assessment tool for procurement competence, competence development, description of the procurement target

The originality of the thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Käytetyt menetelmät ja tietoperustat	3
2.1	Toimintatutkimuksen periaatteiden toteutuminen	3
2.2	Käytetyt tietoperustat	5
2.3	Tiedonkeruumenetelmät ja toteutuksen aikataulu	7
3	Nykytila-analyysi	9
3.1	Organisaation yleinen tilanne	9
3.2	Ongelman jäsentely	11
3.3	Ongelman syiden ja seurausten analysointi	13
3.4	Tavoitetilan analysointi	14
4	Ratkaisu	16
4.1	Hankintakoulutuksen suunnittelu	16
4.2	Hankintakoulutuksen toteutus	17
4.3	Palautekysely	17
4.4	Arviointi	19
5	Tulokset	19
5.1	Kehittämistehtävään osallistuneiden haastattelu	20
5.2	Tavoitteiden saavuttaminen	21
6	Loppupäätelmät	22
	Lähteet	25
	Liitteet	
	Liite 1. Klinikon tapahtumakuvaus (salainen)	
	Liite 2. Esitysaineisto klinikat (salainen)	
	Liite 3. Hankintaosaamisen itsearviointityökalu sisältö	
	Liite 4. Hankintaosaamisen itsearviointi Yleiset hankintoihin liittyvät valmiudet (salainen)	
	Liite 5. Hankintaosaamisen itsearviointi Hankinnan valmisteluun liittyvät valmiudet (salainen)	

Liite 6. Hankintaosaamisen itsearviointi Hankintasopimukseen liittyvät valmiudet (salainen)

Liite 7. Hankintaosaamisen itsearviointi Henkilökohtaiset valmiudet (salainen)

Liite 8. Hankintaosaamisen itsearviointi Vuorovaikutustaidot (salainen)

Liite 9. Hankintaosaamisen itsearviointi Organisatoriset taidot (salainen)

Liite 10. Hankintaosaamisen itsearviointi Kysymys 13. (salainen)

Liite 11. Hankintakoulutus 11.10.2024 (salainen)

Liite 12. Palautekyselyn 11.10.2024 kysymykset ja vastaukset (salainen)

Liite 13. Haastattelukysymykset (salainen)

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena tunnistaa hankintaosaamisen itsearviointityökalun avulla julkisen hallinnon organisaation hankintaosaamisen vahvuudet ja osaamisen kapeikot nykytilassa sekä kehittää organisaation hankintaosamista nykytila-analyysin perusteella ensisijaisesti tärkeimmäksi tunnistettavan kehittämiskohteen osalta. Osaamisen kehittämisen kohteeksi valikoitui hankinnan kohteen kuvaus ja hankinnan kohteen kuvauksessa hankinnan kohdetta kuvaavat määritelmät.

Opinnäytetyön kohdeorganisaation keskitetty hankintatoimi oli suunnitellut hankintaosaamisen nykytilan ja kehittämistoimenpiteiden kartoittamista hankintaosaamisen itsearviointityökalun avulla ennen kehittämistehtävän toteutusta, mutta keskitetyllä hankintatoimella ei ollut ollut mahdollisuutta toteuttaa itsearviointia omin voimin. Tutkijalla oli tarvittava osaaminen organisaatiotasoisena hankintaosaamisen itsearviointityökalun käyttöönoton johtamiseksi.

Kehittämistehtävän käynnistämisen hetkellä ei ollut tiedossa, että mihin osaamiskapeikkoon tai kuinka monen kohdeorganisaatiossa työskentelevän henkilön osaamiseen kehittämistoimenpiteet tulisivat kohdistumaan. Tämä on hyvin tyyppistä toimintatutkimukselle ja tämän kehittämistehtävän kaltaiselle kehittämiselle.

Muutoksen läpiviennin toteutustavaksi valittiin koulutus siitä syystä, että koulutustilaisuus oli järjestettävissä suhteellisen nopealla aikataululla ja sisällöllisesti tiiviinä. Kaikille avoimena hybriditoteutuksena pidetyllä koulutuksella oli todennäköisintä myös tavoittaa mahdollisimman laaja osallistujajoukko. Koulutus tallennettiin jatkohyödyntämistä varten. Muutoksen todentamisen tärkein mittari oli koulutuksen palautekysely. Palautekyselyllä mitattiin toteutetun toimenpiteen eli koulutuksen välittömiä vaikutuksia eli muutosta osaamisessa heti koulutuksen jälkeen.

Käytän opinnäytetyössä termejä kehittämistehtävä, kehittämiskohde ja kehittämistoimenpide, koska ne kuvaavat hyvin tehtävän työn tavoitetta ja laajuutta. Termit projekti ja hanke olen sulkenut pois käytöstä siitä yksinkertaisesta syystä, että kehittämistehtävä ei ole kohdeorganisaatiossa projekti tai hanke, sille ei ole varattu erillisiä määrärahoja eikä sille ole määritelty ohjausmekanismeja kuten esimerkiksi ohjausryhmää. Kehittämiskohde on nykytila-analyysin pohjalta priorisoitu kohde ja kehittämistoimenpide on toimenpide, jonka avulla kehittämistehtävässä on tarkoitus kehittää osaamista priorisoidun kehittämis-kohteen osalta.

Osaamisen kehittämisen kohteeksi valitusta hankinnan kohteen kuvauksesta ja kuvauksen sisältämistä hankinnan kohdetta kuvaavista määritelmistä käytän opinnäytetyössä pääsääntöisesti ja yksinkertaistamisen vuoksi termiä hankinnan kohteen kuvaus.

Osaaminen kehittyy tyypillisesti pitkän ajanjakson aikana ja on hyvin henkilöriippuvaista. Myös organisaatiossa ylipäänsä, kuten myös yksittäisten henkilöiden tehtävissä, tapahtuvat muutokset vaikuttavat osaamisen käytettävyyteen. Organisaatio elää ja hankintaosaaminen, kuten muukin osaaminen organisaatiossa, tulee varmentaa säännöllisesti. Johdon tehtävänä on hahmottaa mikä on keskeisintä osaamista tulevaisuuden näkökulmasta ja muistaa, että henkilöstön osaamistarpeita ei voida ennakoida vain nykyisten osaamisten ja tarpeiden pohjalta vaan on kyettävä tunnistamaan tulevat haasteet ja se osaaminen, jota tulevaisuudessa tarvitaan (Huuhka 2019, 38).

Organisaatiossa saavutettua osaamisen tasoa ei sovi hukata, parantamisen varaa lienee kuitenkin aina. Edellä kirjoitettu huomioiden, voikin hyvin todeta, että tämä kehittämistehtävä on vasta ensiaskel hankintaosaamisen itsearviointin avulla kartoitettuun tietoon pohjautuvalle kohdeorganisaation hankintaosaamisen kehittämiseksi.

2 Käytetyt menetelmät ja tietoperustat

Kehittämistehtävän menetelmänä on hyödynnetty toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on tutkimusmenetelmä, joka korostaa käytännöllistä tietämistä teoreettisen tietämisen sijaan niin, että tutkimuksesta on käytännön hyötyä (Kaisla 2023, 12; Heikkinen & Kaukko 2023, 17). Toimintatutkimus soveltuu hyvin erilaisten organisaatioiden suurempien ja pienempien muutosten toteutuksen menetelmäksi ja tukipilariksi. Toimintatutkimuksen periaatteiden hyödyntämisen laajuuden ja painopisteet määrittelee kehittämistehtävän aito tarve.

Esittelen tässä luvussa toimintatutkimuksen periaatteiden toteutumisen kehittämistehtävässä. Lisäksi käyn läpi käytetyt menetelmät sekä kehittämistehtävää tukeneet tietoperustat ja kehittämistehtävän aikataulun.

2.1 Toimintatutkimuksen periaatteiden toteutuminen

Tämän toimintatutkimuksena laaditun kehittämistehtävän periaatteet noudattelivat Jukka Kaislan (2023, 14-15) luetteloa yleisperiaatteista, joita toimintatutkimus seuraa. Yleisperiaatteet ovat

- osallistava kehittämisprosessi
- käytännön ongelmaan etsitään konkreettista ratkaisua
- syklinen prosessi
- yhteisöllisyys
- tuotettu tieto on välittömästi otettavissa käyttöön
- kriittisyys ja reflektio
- muutospyrkimys.

Kyseessä oli *osallistava kehittämisprosessi*, johon osallistui tutkijan lisäksi välillisesti koko organisaatio. Tutkijan kanssa kehittämistehtävän ydinryhmän muodosti kohdeorganisaation keskitetty hankintatoimi. Lisäksi kehittämiskohteeksi valitun kehittämistoimenpiteen toteutukseen ja koulutustilaisuuteen osallistui konsernitasolla hankintatoimen prosessia ohjaava prosessinomistaja sekä organisaation ulkopuolinen palveluntarjoaja asiantuntijana ja kouluttajana.

Kehittämistehtävä pureutui *käytännön ongelman konkreettiseen ratkaisuun*. Kehittämistehtävän tavoitteena oli lisätä organisaatiossa hankintatoimen tehtävissä toimivien henkilöiden osaamista priorisoidun kehittämiskohteen eli hankinnan kohteen kuvauksen osalta. Hankinnan kohteen kuvauksen onnistunut määrittely on koko hankinnan onnistumisen kannalta erityisen tärkeää.

Hankinnan kohteen kuvauksesta on säädetty lainsäädännössä. Lainsäädäntö (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016, 9 luku 71§) ottaa kantaa hankinnan kohteen kuvauksessa esitettäviin hankinnan kohdetta kuvaaviin määritelmiin korostaen esimerkiksi määritelmien merkitystä tarjoajien yhtäläisten osallistumismahdollisuuksien mahdollistajana.

Vuonna 2023 julkaistu julkisten hankintojen käsikirja tuo konkretiaa lainsäädännön pykälien tueksi. Käsikirjan mukaan hankinnan kohteen kuvaamisen lähtökohtana tulee olla vertailukelpoisten tarjousten saaminen. Kohteen määrittelyssä tuodaan - hankinnan luonne ja arvo huomioiden - esille mitä tuotteita ja/tai palveluja hankintaan kuuluu, tarvittavat määrä- ja laajuustiedot sekä ne pakolliset eli ehdottomat vaatimukset, jotka tuotteiden ja palveluiden tulee täyttää. Vaatimuksia voivat olla myös hankintaan liittyvät kestävyys- eli vastuullisuusvaatimukset. Edellisten lisäksi hankinnan kohteen kuvaukseen liittyy keskeisesti tarjouksen hinnoittelumalli. (Valtiovarainministeriö 2023, 99-100.)

Toimintatutkimus on *syklinen prosessi*, jonka syklejä voidaan toteuttaa eri tasoilla (Kaisla 2023, 46). Jorma Kananen (2014, 13) täydentää edellistä toteamalla toimintatutkimuksen syklisen prosessin tarkoittavan myös jatkuvan muutoksen ja kehittämisen tavoittelua. Kehittämistehtävän varsinaiset vaiheet eli syklit toteutettiin huhti-lokakuun 2024 aikana. Tuon ajanjakson voi nähdä olevan kohdeorganisaation hankintaosaamisen itsearviointityökalun avulla varmennettuun tietoon perustuvan hankintaosaamisen kehittämisen ensimmäinen sykli. Kehittämistehtävän toteutuksen aikataulu on kuvattu luvussa 2.3.

Kehittämistehtävän *yhteisöllisyys* muodostui tutkijan, prosessinomistajan, organisaation keskitetyn hankintatoimen, organisaation hankintatoimen tehtävissä

toimivien henkilöiden - eli muutoksen varsinaisen kohderyhmän - sekä ulkoisten kouluttajien yhteistyöstä kehittämistehtävän eri vaiheissa. Vuorovaikutustilanteiden kokoonpano vaihteli kehittämistehtävän aikana, mutta kuitenkin niin, että tutkija oli aina mukana kehittämistehtävän kaikissa vaiheissa ja vuorovaikutustilanteissa.

Kehittämistehtävässä *tuotettava tieto oli välittömästi otettavissa käyttöön* organisaatiossa. Tämä tarkoitti käytännössä esimerkiksi sitä, että hankintatoimen tehtävissä toimivat ja koulutukseen osallistuneet henkilöt pystyivät niin halutessaan soveltamaan koulutuksessa oppimaansa heti seuraavassa hetkessä, jossa heille tuli laadittavaksi hankinnan kohteen kuvaus.

Kriittisyys ja reflektio kohdistui tässä kehittämistehtävässä erityisesti kehittämis-kohteen muutoksen läpivientiin. Toteutettu koulutus ei vastannut kaikilta osin tarpeeseen. Koulutuksesta saatu palaute oli mahdollista ottaa huomioon välittömästi ja oppeja oli mahdollista soveltaa heti neljä viikkoa myöhemmin vuorossa olleeseen, kehittämistehtävän ulkopuolella toteutettuun, koulutukseen.

Muutospyrkimys näkyi kehittämistehtävässä pyrkimyksenä välittömään ja pysyvään muutokseen osaamisessa hankinnan kohteen kuvauksen osalta. Tavoitteena on, että osaamisen muutoksen myötä vanhasta puutteellisesta tavasta laatia hankinnan kohteen kuvaus opitaan pois ja uusi päivitetty osaaminen otetaan hyötykäyttöön.

2.2 Käytetyt tietoperustat

Toimintatutkimukseen soveltuvia tietoperustoja ovat teoreettinen tieto, käytännöt ja käytännöt, keksinnöt ja innovaatiot, lait, asetukset ja säännöt, konventiot sekä kokemuksellinen tieto (Kaisla 2023, 51-56). Tämän toimintatutkimuksena toteutetun kehittämistehtävän oleellisin tietoperusta oli kokemuksellinen tieto. Lisäksi tutkija taustoitti kehittämistehtävää lainsäädäntöön perustuvalla tiedolla sekä käytänteillä ja käytännöillä. Osaamisen kehittymistä tavoiteltiin hankintaprosessin vaiheessa, joka on lainsäädännön ohjaama ja tällä oli vaikutusta erityisesti koulutuksen valmisteltuun sisältöön.

Kehittämishankkeen oleellisin tietoperusta oli *kokemuksellinen tieto* eli käytännössä ydinryhmän muodostaneen tutkijan, kohdeorganisaation keskitetyn hankintatoimen, konsernitasolla hankintatoimen prosessia ohjaavan prosessinomistajan sekä ulkopuolisen palveluntarjoajan osaaminen, tiedot ja kokemukset. Esi-merkki kokemuksellisen tiedon näyttäytymisestä kehittämistehtävässä oli organisaation keskitetyn hankintatoimen ja ulkopuolisen palveluntarjoajan havainto siitä, että heille tuodaan läpikäytäväksi ja edelleen eteenpäin prosessi vietäväksi hankinnan kohteen kuvauksia, jotka eivät täytä hankinnan kohteen kuvaukselle asetettuja vaatimuksia.

Tutkimusta taustoittanut tietoperusta muodostui osittain *lakien ja asetusten sekä sääntöjen* kautta. Julkinen hankinta on lainsäädännöllä ohjattua toimintaa, ja nykytila-analyysin havaintojen pohjalta priorisoitu kehittämiskohde on luonteeltaan sellainen, jonka toteutusta ohjataan lainsäädännöllä. Se, että osaamisessa oli kapeikkoja juuri sellaisessa tehtävässä, jota ohjataan lainsäädännöllä, myötävaikuttanut kehittämiskohteen valintaan ja priorisointiin koulutuksen kohteena.

Kehittämiskohteen valintaan vaikutti myös organisaation *käytännöt*. Tässä tapauksessa käytännönä vaikutti erityisesti toimintaprosessi, jossa hankinnan kohteen kuvaukset laaditaan pääsääntöisesti hajautetusti organisaatiossa, mutta myös kohdeorganisaation keskitetyllä hankintatoimella ja ulkopuolisella palveluntarjoajalla on rooli prosessivaiheen toteutuksessa. Kehittämistehtävän aikana vahvistui käsitys siitä, että toimintamalli on kannatettava.

Tutkija perehtyi tutkimuksen alkaessa julkista hankintaa sekä osaamista ja osaamisen kehittämistä taustoittavaan kirjallisuuteen. Lisäksi aihealue ja tutkimuksen kulku edellyttivät myöhäisemmässä vaiheessa johtamista sekä erityisesti hankintatoimen strategista johtamista käsittelevään kirjallisuuteen tutustumista.

2.3 Tiedonkeruumenetelmät ja toteutuksen aikataulu

Kehittämistehtävän nykytila-analyysin tiedonkeruun toteutin Hankinta-Suomi -toimenpideohjelmassa toteutetulla EU-tasoiseen hankintaosaamisen viitekehyyseen pohjautuvalla kansallisella hankintaosaamisen itsearviointityökalulla. Työkalun tarkoituksena on tunnistaa tarvittava osaaminen vastaajan antamien vastausten perusteella organisaatiotasolla ja yksilötasolla. Jokainen vastaaja saa itsearviointityökalun avulla arvokasta tietoa omasta osaamisestaan sekä osallistuu oman organisaationsa osaamisen kehittämiseen. (Valtiokonttori 2024; Valtiovarainministeriö 2024, 28.)

Osaamisen muutoksen mittaamisen toteutin välittömästi koulutuksen jälkeen Microsoft Forms -työkaluun toteutetulla anonyymillä palautekyselyllä. Kyselyllä kartoitettiin yleistä fiilistä osaamisen muutoksesta koulutuksen myötä, mitattiin osaamista hankinnan kohteen kuvauksen osalta ja pyydettiin avointa palautetta koulutuksesta.

Kehittämistehtävän vaiheet ja suuntaa antava aikataulu on kuvattu taulukossa 1. Jokainen vaihe piti sisällään tutkijavetoisia vuorovaikutustilanteita kehittämishankkeen ydinryhmän jäsenten kesken.

Taulukko 1. Kehittämistehtävän vaiheet ja aikataulu

Kehittämistehtävän vaihe	Vaiheen sisältö	Aikataulu
1. Aiheen valinta	Aiheen valinta Tavoitteena opinnäytetyöstä sopiminen kohdeorganisaatiossa.	Helmikuu - maaliskuu 2024

Kehittämistehtävän vaihe	Vaiheen sisältö	Aikataulu
2. Nykytilan tiedonkeruu	<p>Hankintaosaamisen itsearvioinnin käyttöönoton toteutus kohdeorganisaatiossa.</p> <p>Tavoitteena tuottaa hankintaosaamisen itsearviointityökalun avulla varmennettu tieto hankintaosaamisen nykytilasta kohdeorganisaatiossa.</p>	Huhtikuu - toukokuu 2024
3. Nykytila-analyysi	<p>Nykytila-analyysi hankintaosaamisen itsearviointityökalusta saatavan organisaatitasoisen vastausdatan pohjalta.</p> <p>Tavoitteena kehittämiskohteiden tunnistaminen sekä priorisoitavan kehittämiskohteen valinta.</p>	Toukokuu – kesäkuu 2024
4. Kehittämistoimenpide	<p>Kehittämistoimenpiteen suunnittelu ja toteutus priorisoidun kehittämiskohteen osalta.</p> <p>Tavoitteena edistää hankinnan kohteen kuvauksen ja hankinnan kohtetta kuvaavien määritelmien laatimiseen liittyvää osaamista 11.10.2024 järjestettävän koulutuksen avulla.</p>	Syyskuu - loka-kuu 2024

Kehittämistehtävän vaihe	Vaiheen sisältö	Aikataulu
5. Muutos	Muutoksen mittaaminen. Tavoitteena koulutuksen välittömien vaikutusten tunnistaminen palautekyselyn avulla.	Lokakuu 2024
6. Haastattelu ja raportointi	Kohdeorganisaation keskitetyn hankintatoimen haastattelu sekä kehittämistehtävän raportointi. Tavoitteena kehittämistehtävän kirjallisen dokumentaation valmistuminen.	Marraskuu 2024 – tammikuu 2025

Kehittämistehtävä eteni pitkälti suunnitellussa aikataulussa. Useamman vaiheen toteutus edellytti hyvissä ajoin tehtyjä kalenterivarauksia. Varaukset rytmittivät työvaiheita luontevasti.

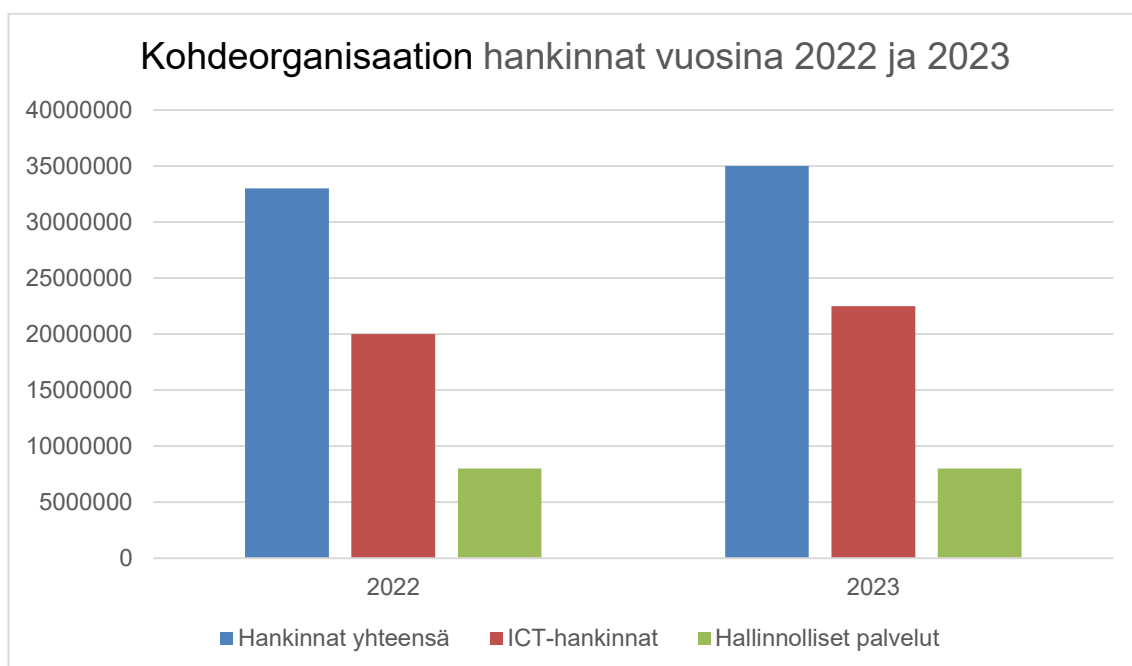
3 Nykytila-analyysi

3.1 Organisaation yleinen tilanne

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on julkisen hallinnon organisaatio. Organisaation tehtäviin kuuluu palveluja ja ohjaus- sekä kehittämistehtäviä niin julkiselle sektorille kuin myös yrityksille, yhteisöille ja kansalaisille.

Kohdeorganisaation Tutkihallintoa.fi-palvelussa raportoidut hankinnat kahtena kehittämistehtävää edeltäneenä vuonna, eli vuosina 2022–2023, ovat olleet arvoltaan noin 33 000 000,00 euroa vuonna 2022 ja noin 35 000 000,00 euroa

vuonna 2023. Euromääräisesti suurin hankintakategoria, josta kohdeorganisaatio tekee hankintoja, on ICT-hankintojen hankintakategoria. Vuonna 2022 ICT-hankintojen arvo oli Tutkihankintoja.fi -palvelun mukaan noin 20 miljoonaa euroa ja vuonna 2023 yli 22 miljoonaa euroa. Euromääräisesti toiseksi suurin hankintakategoria on hallinnollisten palvelujen hankintakategoria, johon liittyvät hankinnat ovat olleet vuosina 2022 ja 2023 noin 8 miljoonan euroa. Vastaavat tiedot on esitetty myös kuviossa 1. (Tutkihallintoa.fi 2024b.)



Kuvio 1. Kohdeorganisaation hankinnat yhteensä, ICT-hankinnat ja hallinnollisten palvelujen hankinnat vuosina 2022 ja 2023.

Kohdeorganisaatiossa tehdään substanssiin liittyviä hankintoja kaikkialla, lisäksi keskistetty hankintatoimi vastaa organisaation yhteisistä hankinnoista. Keskitettyyn hankintatoimeen kohdennettavissa oleva henkilötyövuosien määrä on kasvanut vuonna 2022 tehtyjen rekrytointien myötä. Kohdeorganisaatiossa on toteutettu vuoden 2025 alussa organisaatiouudistus. Uudistuksella ei ollut suoraa vaikutusta tämän kehittämistehtävän toteutukseen.

Kohdeorganisaatiolla ei ole kehittämistehtävän aloittamisen hetkellä keväällä 2024 varmennettua tietoa organisaation hankintaosaamisen tasosta eikä hankintaosaamista ja hankintaosaamisen kehittämistä pystyttyä ohjaamaan ja johtamaan tältä osin tutkittuun tietoon perustuen. Nykytilasta tiedetään, että osaaminen ei vastaa täysin tarvetta. Sitä missä hankintaosaamisen osa-alueella kapeikat tietoperustaisesti ovat, ei tiedetä varmasti. Hankintaosaamisen kehittämisen toimenpiteet kohdentuvat jossain määrin satunnaisesti organisaatioon eivätkä välttämättä kohtaa tarpeiden kanssa. Sen lisäksi, ettei organisaatiotasolla ole kokonaiskuvaa osaamisen tasosta ja osaamisen kapeikoista, varmennettua tietoa ei ole myöskään osaamisen vahvuuksista ja piilevistä kyvykkyyksistä.

3.2 Ongelman jäsentely

Jotta ongelman jäsentely tarkemmalle tasolle ja haasteiden tunnistaminen osaamiskapeikkojen osalta olisi mahdollista, tuli kohdeorganisaation hankintaosaamisen nykytila selvittää ja analysoida. Nykytila-analyysin tiedonkeruu toteutettiin kansallisella hankintaosaamisen itsearviointityökalulla.

Hankintaosaamisen itsearviointiin vastaaminen oli vapaaehtoista. Lisäksi hankintaosaamisen itsearviointityökalusta saadun palautteen pohjalta oli tiedossa, että itsearviointiin vastaaminen koetaan yleisesti raskaana ja aikaa vievänä toimenpiteenä eikä vastaamisen hyötyjä välttämättä tunnisteta. Vastaamista oli syytä tukea toimenpitein.

Pyyntö vastata hankintaosaamisen itsearviointiin lähetettiin vastaanottajille 8.5.2024. Vastaamista tukevana toimenpiteenä tutkija piti yhdessä keskitetyn hankintatoimen hankinta-asiantuntijan kanssa itsearvioinnin aukioloaikana viisi avointa (13.5., 17.5., 20.5., 22.5. ja 24.5.) tunnin pituista klinikkaa, joissa osallistujat ohjattiin ”kädestä pitäen” läpi itsearvioinnin täyttämisen. Klinikoiden ajankohdat ja ohjeet osallistumiseen julkaistiin kohdeorganisaation intranetissä. Liitteenä 1. on järjestyksessään ensimmäisenä pidetyn klinikan tapahtumakuvaus. Muiden klinikoiden tapahtumakuvaukset julkaistiin samansisältöisinä.

Käytännössä keskenään samansisältöisillä klinikoilla käytiin läpi itsearviointin täyttämisen teknisenä pidettäviä yksityiskohdat, kuten esimerkiksi

- hankintaosaamisen itsearviointityökalun taustat
- kenelle itsearviointi on tarkoitettu
- itsearviointin aihealueet ylätasolla
- miksi hankintaosaamisen itsearviointi toteutetaan kohdeorganisaatiossa
- miten kertyvää vastausdataa tullaan hyödyntämään
- mitä asioita kannattaa huomioida itsearviointiin vastauksia antaessa
- vastaaminen on anonymia
- mahdollisuudet hyödyntää omia vastauksia.

Liitteenä 2. on klinikoilla hyödynnetty esitysaineisto.

Hankintaosaamisen itsearviointi sisältää 30 varsinaista kysymystä. Teknisten kysymysten läpikäynnin jälkeen itsearviointiin vastaamisessa edettiin klinikoilla kysymys kerrallaan haastavien teemojen kohdalla tarpeen mukaan pysähtyen ja esimerkiksi kohdeorganisaation käytänteitä ja käytössä olevaa terminologiaa läpi käyden. Liitteenä 3. on hankintaosaamisen itsearviointin koko sisältö eli saate, taustakysymykset sekä varsinaiset kysymykset vastausvaihtoehtoineen. Itsearviointiin annettiin kohdeorganisaatiosta toukokuun 2024 aikana 50 vastausta.

Liitteinä 4-9. on Microsoft Power BI:lla toteutettu raportti hankintaosaamisen itsearviointiin kohdeorganisaatiossa saaduista vastauksista. Organisaatiotasoinen raportointitieto ei ole julkista, mutta raportointi pitää sisällään samoja elementtejä, kuten esimerkiksi mahdollisuuden tarkastella osaamista vastaajien roolin tai yksittäisen kysymyksen kautta, kuin julkinen kansallisen tason seurantatieto. (Tutkihallintoa.fi 2024a.)

Kohdeorganisaation hankintaosaamisen itsearviointin organisaatiotasoisella raportilla nousi haasteeksi hankintojen suunnitteluun ja yksittäisen hankinnan

suunnitteluun liittyvä osaaminen. Näihin teemoihin liittyvää osaamista kartoitettiin erityisesti hankintaosaamisen itsearvioinnin kysymyksissä

- 1. Miten hyvin tunnet organisaatiosi hankintojen suunnittelun sekä hankintoja ohjaavat asiakirjat?
- 2. Miten hyvin tunnet hankinnan elinkaaren vaiheet?
- 10. Miten hyvin tunnet hankinnan tarvearviointiprosessin?
- 11. Miten hyvin tunnet markkinakartoituksen menetelmät?
- 12. Miten hyvin tunnet hankinnan suunnittelun?
- 13. Kuinka hyvin osaat määritellä hankinnan kohteen?

Kehittämistehtävässä edistettäväksi kehittämiskohteeksi valikoitui usean haasteen joukosta hankinnan kohteen kuvaus. Valinnan perusteluja

- Nykytila-analyysi osoittaa kehittämislle olevan potentiaalia: Nykytila-analyysin mukainen keskimääräinen osaaminen kysymyksen 13. *Kuinka hyvin osaat määritellä hankinnan kohteen?* osalta oli 1,95 asteikon ollessa 0-4. Liitteessä 10. on kysymykseen 13. annettujen vastausten vastausjakauma.
- Kokemuksellinen tieto tuki tarvetta kasvattaa hankinnan kohteen kuvaamiseen liittyvää osaamista organisaatiossa.
- Hankinnan kohteen kuvauksella on hankinnan onnistumisen kannalta erityisen paljon merkitystä.
- Hankinnan kohteen kuvaukset laaditaan pääsääntöisesti hajautevasti organisaatiossa. Hankinnan kohteen kuvauksen laatimisen osaamisen kasvattamisesta on organisaation hankintatoimen organisoituminen huomioiden runsaasti hyötyä.

3.3 Ongelman syiden ja seurausten analysointi

Osaava hankintatoimi tukee osaltaan organisaation strategisia tavoitteita. Ilman hankintaosaamisen kartoittamista ja hankintatoimen kehittämistä kohti osavampaa ja paremmin organisaation tehtäviä ja strategisia tavoitteita tukevaa tavoitetilaa, organisaation hankintatoimen edellytykset tukea organisaatiota sen perustehtävissä menestyksekkäimmällä mahdollisella tavalla jäävät vajaaksi.

Hankintatoimi on julkisessa hallinnossa yleisesti pitkään käsitetty oman toimen ohessa toteutettavana tukitoimintona. Hankinnan merkitys kaiken rahankäytön

taustalla on ymmärretty paremmin vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana. Yhtenä osoituksena on tästä vuonna 2020 laadittu kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020, jossa tunnistettiin kahdeksan kehittämisen osa-aluetta, joilla on merkitystä strategian tavoitteiden saavuttamiseksi ja strategian muuttamiseksi toiminnaksi. Hankintataitojen kehittäminen on yksi kehittämisen osa-alueista. Kun hankintatoimea strategisesti merkittävänä kokonaisuutena ei ole tunnistettu, ei ole mitenkään voitu tunnistaa myöskään hankintatoimeen liittyvää osaamista. Pistemäisesti on kyllä osattu kilpailuttaa tai käsitellä menoja, mutta kattava organisaatiota läpileikkaavan prosessin hallinta ja vaikutus toimintaan lyhyellä jäniteellä sekä pidempiaikaisesti muodostuva vaikuttavuus ovat jääneet tunnistamatta. (Valtiovarainministeriö 2020, 4.)

Kohdeorganisaation keskitetty hankintatoimi on panostanut hankintatoimen kehittämiseen viime vuosina, mutta edelleen kehittämistoimenpiteiden priorisoinnin myötä hankintaosaamisen kartoittamisen kautta kohdennettavien kehittämistoimenpiteiden tunnistaminen ja toteuttaminen ovat jääneet odottamaan tehtävän tekemiselle vapautuvaa aikaa.

Mikäli osaaminen ei kehity hankinnan kohteen kuvauksen ja hankinnan kohdetta kuvaavien määritelmien osalta, tällä on merkitystä kohdeorganisaation keskitetyn hankintatoimen ja ulkopuoliselta palveluntarjoajalta ostettavan työn määrään vaiheen osalta sekä saataviin tarjouksiin ja lopulta sopimuksen toimitukseen sopimuskaudella. Hankinnan kohteen kuvauksiin tehtävät muutokset viivästyttävät monesti hyvin aikataulupaineistettua hankintaprosessia.

3.4 Tavoitetilan analysointi

Hankintahenkilöstön osaamiseen vaikuttavat koulutus, työkokemus, liiketoimintaosaaminen ja yksilölliset ominaisuudet sekä liiketaloudelliset ja tekniset taidot (Huuhka 2019, 37). Organisaation hankintaosaaminen koostuu taas näiden organisaatiossa työskentelevien yksilöiden osaamisesta. Muutos yksikön osaamisessa ja toiminnassa heijastuu organisaatiotasoiseen osaamiseen ja toimin-

taan. Hankintaosaamisen itsearviointyökalu tukee organisaatiotason hankintaosaamisen tarkastelua yksilötason vastausten koosteen pohjalta. Yksilötason tieto osaamisen tasosta jää vastaajien itsensä hyödynnettäväksi - heidän niin halutessaan.

Kehittämistehtävän tavoitteena on kohdeorganisaation hankintaosaamisen kehittäminen hankinnan kohteen kuvauksen ja hankinnan kohdetta kuvaavien määritelmien osalta. Osaamisen kehittymisen tarkoituksenmukaisempaan suuntaan hankinnan kohteen kuvauksen osalta tulee näyttäytyä muutoksena yksittäisten hankintatoimen tehtävissä toimivien henkilöiden osaamisessa sekä ajan kuluessa niiden hankinnan kohteen kuvauksien laadussa, joita he laativat.

Toteutuneen muutoksen mittaaminen ja arviointi olisi toteutettavissa uusimalla hankintaosaamisen itsearviointiin vastaaminen. Tämä on kuitenkin kehittämistehtävän aikaikkuna sekä itsearvioinnin laajuus huomioiden liian raskas toimenpide mittaamiselle, joten myös mahdolliset muut tavat mitata muutosta tulee ottaa huomioon. Tietyn yksittäisen kehittämiskohteen muutoksen arviointi on toteutettavissa palautekyselyllä kyseisen aihealueen koulutuksen jälkeen. Tutkijan on varmistettava, että asiaa kysytään yhteismitallisesti suhteessa nykytilaan-analyysiin. Parhaiten yhteismitallisuus on varmistettavissa esittämällä koulutukseen osallistuneille hankintaosaamisen itsearvioinnin kysymys *13. Kuinka hyvin osaat määritellä hankinnan kohteen?* vastausvaihtoehtoineen.

Hankinnan kohteen kuvauksesta johtuvat viivästyksiset hankintaprosessissa vähenevät, mikäli kohdeorganisaation keskitetyn hankintatoimen ja ulkopuolisen palveluntarjoajan läpikäytäväksi ja edelleen prosessissa eteenpäin vietäväksi tulee kasvaneen osaamisen myötä vähemmän hankinnan kohteen kuvauksia, jotka edellyttävä muutoksia. Kehittämistoimenpiteen onnistumisen ja osaamisen kehittymisen sekä toiminnan muutoksen pidemmän aikavälin positiiviset vaikutukset tulevat kantamaan myös läpi hankinnan sopimuskauden ja ovat todennettavissa esimerkiksi vähempilukuisina epäselvyyksinä niiden asioiden osalta,

jotka tulevat osaamisen kehittymisen myötä tarkoituksenmukaisemmin määritellyksi hankinnan kohteen kuvaukseen. Tämä on vaikuttavuutta, jota osaamisen ja toiminnan muutoksella lopulta tavoitellaan tämän kehittämistehtävän myötä.

4 Ratkaisu

4.1 Hankintakoulutuksen suunnittelu

Ketterä työhön sisältyvä oppiminen on tänä päivänä jatkuvaa ja tarpeen mukaista. Oppimistarve lähtee ongelmasta, tavoitteesta tai käytännön tarpeesta, johon haetaan tietoa silloin kun sitä tarvitaan. Tiedon ymmärtäminen ja soveltaminen tapahtuvat parhaiten vuorovaikutuksessa ja käytännössä yhdessä tehtäessä. (Ojala & Meklin 2021, 19.)

Tutkija suunnitteli kohdeorganisaation keskitetyn hankintatoimen kanssa nykytila-analyysin havaintojen pohjalta teemoitetut koulutukset hankintaosaamisen kehittämisen edistämiseksi ja tueksi. Koulutukset toteutettiin syksyllä 2024. Osana tätä kehittämistehtävää toteutettiin 11.10.2024 hankinnan kohteen kuvauksen koulutus.

Koulutukset suunniteltiin käytännönläheisiksi, havaittuun haasteeseen avoimesti pureutuviksi sekä vuorovaikutteisiksi. Koulutukset keskittyivät teemoihin, joissa organisaatiotasoisesta osaamisen vahvistamisesta oli hankinnan onnistumisen kannalta erityisen paljon merkitystä ja, joista oli kohdeorganisaation hankintatoimen organisoituminen huomioiden eniten hyötyä eli käytännössä teemoihin, joita toteutetaan hajautetusti organisaatiossa.

Kohdeorganisaatiossa hankintatoimen tehtävissä toimivilla henkilöillä oli tosiasiallinen mahdollisuus vaikuttaa koulutusten sisältöön etukäteen, mutta palautetta tai toiveita koulutusten sisällöstä ei saatu. Hankinnan kohteen kuvauksen koulutuksen jälkeen toteutetun palautekyselyn vastausten pohjalta on sen sijaan ollut mahdollista suunnitella uusia koulutuksia hankinnan kohteen kuvauksen laatimisesta.

4.2 Hankintakoulutuksen toteutus

Opinnäytetyö keskittyi ratkaisun osalta teemaan *hankinnan kohteen kuvaus*. Muiden koulutettavaksi valittujen yksittäisten teemojen koulutustilaisuudet on toteutettu tämän opinnäytetyön ulkopuolella. Suunnitteluvaiheessa kehittämistoimenpiteen toteutuksen työnimenä oli tietoiskut, mutta termi vaihdettiin koulutukseksi sisällön tarkentumisen ja viestinnällisen näkökulman muutoksen vuoksi.

Hankinnan kohteen kuvaukseen keskittynyt tunnin pituinen koulutustilaisuus pidettiin 11.10.2024. Koulutuksen sisältö ja toteutus on kuvattu liitteessä 11. Sisältö ja toteutus oli suunniteltu yhteistyössä tutkijan, kohdeorganisaation keskitetyn hankintatoimen asiantuntijoiden ja kouluttajaksi kutsutun ulkopuolisen palveluntarjoajan kesken. Koulutustilaisuus toteutettiin hybriditilaisuutena ja siihen oli tervetullut osallistumaan kuka tahansa kohdeorganisaatiosta. Osallistujia oli paikan päällä ja linjoilla sillä hetkellä, jolla osallistujien lukumäärää tarkasteltiin, 50 henkilöä. Osallistujatietoja ei kirjattu eli näin ollen ei ole tiedossa ketkä osallistuivat koulutukseen.

4.3 Palautekysely

Tutkija kertoi koulutuksen alussa osallistujille koulutuksen yhteydessä toteutettavasta Microsoft Forms -työkalulla toteutetusta palautekyselystä. Palautekyselyn kysymykset ovat liitteessä 12. Anonyymisti vastatun palautekyselyn tarkoituksena oli

- 1. Kartoittaa yleistä fiilistä osaamisen muutoksesta koulutuksen myötä.
- 2. Mitata osaamista hankinnan kohteen kuvaamisen osalta heti koulutuksen jälkeen.
- 3. Pyytää avointa palautetta koulutuksesta.

Kehittämistehtävän onnistumisen mittaamisen kannalta oli oleellista se, miten kysymykseen hankinnan kohteen kuvaamiseen liittyvästä osaamisesta vastattiin. Palautekyselyyn vastasi 13 henkilöä osallistujien lukumäärän ollessa 50

henkilöä. Tästä muodostuu palautekyselyn vastausprosentti, joka on 26. Vastausprosentti on sinänsä ihan hyvä ja organisaatiolle tyypillinen. Liitteessä 12. on myös palautekyselyyn annetut vastaukset.

Palautekyselyyn vastanneiden henkilöiden osaamisen keskiarvoksi eli osaamisen tasoksi kehittämistoimenpiteen jälkeen muodostui 13 vastaajan osalta 1,77. Kevään nykytila-analyysin vertailulukua eli osaamisen taso ennen kehittämistoimenpidettä oli 1,95.

Osaamisen keskiarvon muutos viestii kehittämistoimenpiteen epäonnistumisesta. Luvut ovat sinänsä vertailukelpoisia, koska saman organisaation henkilöt ovat vastatessaan antaneet vastauksen täysin samansisältöiseen osaamista kartoittavaan kysymykseen. Kovin pitkälle vietyjen johtopäätösten tekeminen esimerkiksi toimenpiteen onnistumisesta tai vaikutuksista, ei kuitenkaan kannata yksistään keskiarvon muutoksen pohjalta. Vaikka numeerinen mittari näyttääkin osaamisen tason hiipuneen suhteessa kevään nykytila-analyysiin, näin ei välttämättä ole. Palautekyselyssä ja kevään itsearviointissa samaan kysymykseen on mahdollisesti vastannut täysin eri joukko ihmisiä eri tilanteessa, täysin eri lähtökohdista ja eri osaamistalustasta. Lisäksi itsearviointin luonteeseen kuuluu se, että kriittisyys omaa osaamista kohtaan vaihtelee. Oman osaamisen arviointiin voi vaikuttaa esimerkiksi se, että tietoisuus osaamisen vaatimuksista ja oman osaamisen tasosta suhteessa vaatimukseen on kirkastunut koulutuksen myötä.

Koska oli oletettavaa, ettei koulutustilaisuuden palautekyselyyn ollut tiedossa vastaustulvaa, tutkija lisäsi palautekyselyyn yleisen fiilismittarin osaamisen muutoksesta. Yleisen fiilismittarin perusteella 54 % vastaajista koki osaamisensa kehittyneen koulutustilaisuuden myötä. Tämä tarkoittaa seitsemää vastaajaa. Tutkija pitää tärkeänä fiilismittarin tarjoamaa tietoa siitä, että osaamisessa koettiin tapahtuneen muutosta osaavampaan suuntaan koulutuksen myötä seitsemän henkilön osalta.

4.4 Arviointi

Kohdeorganisaation hankintaosaamisen vahvuudet ja osaamisen kapeikot tunnistettiin hankintaosaamisen itsearvioinnin avulla, jotta kehittämistoimenpiteet osattiin kohdentaa oikeaan kehittämiskohteeseen. Organisaatiolla on nykytila-analyysin myötä ensimmäistä kertaa käytössä hankintaosaamisen itsearvioinnin avulla tutkittua tietoa organisaatiotasoisesta hankintaosaamisen kehittämisen ja johtamisen tueksi.

Koulutus valikoitui muutoksen läpiviennin toteutustavaksi siitä syystä, että se oli järjestettävissä suhteellisen nopealla aikataululla ja sisällöllisesti tiiviinä. Kaikille avoimena hybriditoteutuksena pidetyllä koulutuksella oli mahdollista tavoittaa mahdollisimman laaja osallistujajoukko. Koulutus tallennettiin jatkohyödyntämistä varten.

Fiilismittarin perusteella seitsemän koulutukseen osallistunutta ja palautekyselyyn vastannutta henkilöä koki osaamisensa kehittyneen hankinnan kohteen kuvauksen osalta koulutuksen myötä. Mikäli hankinnan kohteen kuvaamiseen liittyvä osaaminen on kohdeorganisaatiossa nyt varmennetusti ainakin seitsemän henkilön osalta paremmalla tasolla kuin ennen koulutusta, tämä yksittäiseen kehittämiskohteeseen pureutuva kehittämissuoritus kannatti tehdä ja koulutus järjestää.

5 Tulokset

Kehittämissuorituksen tulokset jakautuvat kohdeorganisaation näkökulmasta kahteen: Nykytila-analyysiin keväällä 2024 ja kehittämistoimenpiteisiin alkaen syksystä 2024. Opinnäytetyön näkökulmasta oleellisinta on hankinnan kohteen kuvauksen koulutuksen vaikutus osaamiseen.

5.1 Kehittämistehtävään osallistuneiden haastattelu

Tutkija haastatteli kohdeorganisaation keskitettyä hankintatoimea kehittämistehtävän toteutuksesta, osallistujien kokemuksista ja havainnoista sekä ajatuksista jatkokehittämistoimenpiteiden osalta. Haastateltavat olivat saaneet etukäteen tiedoksi kysymykset, joiden pohjalta haastattelu toteutettiin. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 13.

Kehittämistehtävä tuki osaltaan kohdeorganisaation keskitetyn hankintatoimen pyrkimyksiä kirkastaa keskitetyn hankintatoimen roolia ja hankintaosaamisen merkitystä organisaatiossa sekä yksilötasolla että organisaatiotasolla. Tehty työ tuki myös organisaatiossa hankintatoimen tehtävissä toimivien yksittäisten henkilöiden rooliin herättelyn apuvälineenä ja osaamistarpeiden selkeyttäjänä. Selkeytyvien roolien myötä osaamistakin koskevien toimenpiteiden kohdentaminen on ylipäänsä mahdollista. (Kohdeorganisaatio 2025.)

Kohdeorganisaation keskitetty hankintatoimi (Kohdeorganisaatio 2025) arvioi seuraavina hankintatoimen kehittämisen jatkotoimenpiteinä priorisoituvan

- Hankintatoimen ja hankintaosaamisen äärelle herättely ylipäänsä edellyttää edelleen toimenpiteitä.
- Keskitetyn hankintatoimen roolin vahvistaminen myös yhteisten toimintatapojen määrittelijänä ja vakiinnuttajana.
- Keskitetyn hankintatoimen roolin vahvistaminen edelleen esimerkiksi tuen antaja ja neuvojana. Roolia konkretisoidaan tällä hetkellä päivittämällä organisaation hankintaohjetta. Ohjeessa on jaoteltu keskitetyn hankintatoimen roolia organisaation hankinnoissa eri tasoille. Joissain prosessivaiheissa keskitetty hankintatoimi on ehdottomasti mukana ja toisissa mukanaolo on suotavaa, mutta ei pakollista. Tämä rajaaminen johtuu nykytilassa resurssien rajallisuudesta, mutta mikäli keskitetyn hankintatoimen mukanaoloa on toisenlaisessa resurssitilanteessa mahdollista laventaa, näin kannattaa toimia. Mukanaololla olisi mahdollista varmistaa osaaminen ja tätä myöten varmentaa hankinnan laatu organisaatiossa.
- Johdon sitoutumisella on merkittävä rooli hankintatoimen osaamisen muutoksen varmistamisessa ja keskitetyn hankintatoimen roolin kirkastamisen onnistumisessa. Kohdeorganisaatiossa vuoden 2025 alussa voimaan tulleeseen työjärjestykseen on päivitetty hankintatoi-

men vastuut. Lisäksi uutena käytäntönä on otettu käyttöön hankintasuunnitelma. Hankintasuunnitelman ja sen muutokset hyväksyvät vuoden 2025 organisaatiokaavion mukaisesti johtajat. Tämä on selkeä johdon roolia kirkastava ja hankinnan roolia vahvistava muutos.

Roolien kirkastaminen, taustalla vaikuttavien rakenteiden varmistaminen ja prosessien sujuvoittaminen vievät aikaa. Muutos vie aikaa. Kohdeorganisaation keskitetyn hankintatoimen arvio ajankohdasta, jolloin hankintaosaamisen itsearviointi olisi toteuttavissa uudelleen organisaatiossa, on aikaisintaan vuonna 2026, mahdollisesti vasta vuonna 2027. (Kohdeorganisaatio 2025.)

5.2 Tavoitteiden saavuttaminen

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena tunnistaa organisaation hankintaosaamisen vahvuudet ja osaamisen kapeikot sekä kehittää kohdeorganisaation hankintaosaamista hankintaosaamisen itsearviointityökalun avulla laadittavan nykytila-analyysin pohjalta tärkeimmäksi tunnistettavan kehittämiskohteen osalta. Osaamisen kehittämisen kohteeksi valikoitui hankinnan kohteen kuvaus ja hankinnan kohdetta kuvaavat määritelmät.

Nykytila-analyysin myötä kohdeorganisaatiolla on nyt tiedossa osaamisen vahvuudet ja kapeikot analyysin toteutuksen hetkeltä. Nykytila on kuitenkin nykytila vain hyvin lyhyen hetken, mutta jatkossakin keväällä 2024 toteutettu nykytila-analyysi toimivat tietoon perustuvan hankintaosaamisen kehittämisen nollavuotena eli vertailuvuotena, johon jatkossa toteutettavien itsearviointien tuloksia ja kehittymisen suuntaa on mahdollista suhteuttaa.

Kohdeorganisaation hankintaosaamista kehitettiin tärkeimmäksi tunnistetun eli hankinnan kohteen kuvauksen ja hankinnan kohdetta kuvaavien määritelmien osalta. Osaamisen kehittämiseksi järjestetyn koulutuksen palautteeseen saatujen vastausten perusteella voi todeta, että koulutukseen osallistuneiden seitsemän henkilöiden osaaminen on heidän oman arvionsa mukaan paremmalla tasolla kuin ennen koulutusta.

Molempien tavoitteiden osalta päästiin tulokseen, joka vei kohdeorganisaation tietoon perustuvaa hankintaosaamista eteenpäin. Pienistä puroista syntyy suuria virtoja. Hankinnan kohteen kuvauksen koulutuksen laadullisten muutosten vaikutusten todentaminen ei ole ollut vielä mahdollista, kehittämistoimenpiteen toteutuksesta on kulunut liian vähän aikaa (Kohdeorganisaatio 2025).

Toimintatutkimuksen luonteeseen liittyy, että jokainen toimintatutkimus on erilainen kuin muut toimintatutkimukset (Heikkinen & Kaukko 2023, 188). Toimintatutkimus kuvaa tutkimushetken tilannetta ja ratkaisut on tehty tutkimushetken nykyisyyden pohjalta. Tutkimus ei ole sellaisenaan toistettavissa.

Kehittämistehtävä oli kohdeorganisaation hankintaosaamisen itsearviointin avulla toteutettuun tietoon pohjautuvan hankintaosaamisen kehittämisen ensimmäinen sykli. Kehittämistehtävä ei ole toistettavissa, mutta kokemusten, havaintojen ja saadun palautteen pohjalta on mahdollista ja toivottavaa toteuttaa seuraavia kehittämisen syklejä.

6 Loppupäätelmät

Hankintaosaamisen kehittäminen organisaatiossa on luonteeltaan jatkuvaa. Toteuttamani nykytila-analyysin sekä jatkokehitysehdotusten pohjalta on mahdollista jatkaa osaamisen kehittämistä kohdeorganisaatiossa hyvinkin laajasti erilaisia kehittämispolkuja tunnistaen ja valiten. Toimenpiteiden oikeasuuntaisuutta ja oikeasisältöisyyttä on syytä varmentaa säännöllisesti toteuttamalla organisaatiotasoinen hankintaosaamisen tarkastelu kansallisella hankintaosaamisen itsearviointityökalun avulla. On syytä huomioida, että hankintatoimen tehtävissä toimivat henkilöt eivät ole vuodesta toiseen samat henkilöt vaan organisaatiotasoiseen osaamiseen vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuus ja henkilöstön sijoittuminen eri tehtäviin. Kehittämistehtävän toteuttamisen aikana eli vuonna 2024 ja johdantoa nyt vuoden 2025 puolella kirjoittaessani kohdeorganisaatiossa on tapahtunut merkittävä koko organisaatiota läpileikkaava organisaatiomuutos. Jo

nyt herää kysymys: Mitkä ovat nyt toteutetun organisaatiomuutoksen ja henkilöstössä tapahtuneiden vaihdosten vaikutukset organisaation hankintaosaamiseen?

Hankintaosaaminen, kehittämiskohteenakin olleen hankinnan kohteen kuvauksen ja hankinnan kohdetta kuvaavien määrittelyjen osalta, vaihtelee yksilön mukaan. Kehittämistoimenpiteenä toteutetun koulutuksen avoimessa palautteessa esitettiin toive monimutkaisemman hankinnan kohteen kuvauksen koulutuksesta. Tämä on toive, johon on sinänsä helppo vastata järjestämällä mahdollisuus paremmin toiveen esittäneen ryhmän tarvetta palvelevalle koulutukselle. Se, että tarjotaanko mahdollisuus oman organisaation järjestämänä tai ulkopuoliselta hankitulta kouluttajalta, on kysymys erikseen. Lisäksi koulutusta tarjottaessa tulisi myös varmistua siitä, että koulutusmahdollisuus tavoittaa oikeat henkilöt.

Julkisten hankintojen strategisen johtamisen parhaat käytännöt -selvitykseen on tunnistettu hankintojen strategisen johtamisen hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja sekä tuotettu niiden pohjalta konkreettisia suosituksia hankintayksiköiden käyttöön. Ensimmäinen konkreettinen suositus koskee kyvykkyyksien teema-aluetta. Selvitys korostaa johdon vastuuta kehittymiseen kannustavan organisaatiokulttuurin edistäjänä ja hankintakyvykkyyksien vahvistajana. (Pajunen-Muhonen & Saarenpää & Vihonen 2023, 22-23.)

Kuten luvussa 3.3 Ongelman syiden ja seurausten analysointi on todettu, organisaation hankintatoimen edellytykset tukea organisaatiota sen perustehtävässä menestyksekkäimmällä mahdollisella tavalla jäävät vajaiksi ilman hankintatoimen osaamisen kehittämistä entistä paremmin strategisia tavoitteita palvelevaksi. Kohdeorganisaation hankintaosaamisen kartoittamista hankintaosaamisen itsearviointin avulla tulee jatkaa osaamisen kehittymisen seuraamiseksi ja osaamisen johtamiseksi tiedolla sekä osaamisessa tapahtuvien muutosten todentamiseksi kehittämistehtävän toteutusta pidemmällä aikavälillä. Hankintaosaamisen itsearviointin hyödyntäminen organisaatiolle parhaalla mahdollisella ta-

valla edellyttää johdon tukea tehtävälle työlle. Tutkija suosittelee, että kohdeorganisaation keskitetty hankintatoimi varmistaa johdon tuen tehtävälle työlle esimerkiksi esittelemällä johdolle työkalun käytöstä ja sen avulla saatavasta tiedosta koituvia hyötyjä osaamisen kehittämisessä sekä kustannustehokkuuden tekijänä ja toimintatapojen sujuvoittajana.

Lähteet

Heikkinen, Hannu L. T. & Kaukko, Mervi 2023. Toimintatutkimus. Käytännön opas. Vastapaino, Tampere.

Huuhka, Terttu 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. 5. uudistettu painos. BoD, Helsinki.

Kaisla, Jukka 2023. Yamk-opinnäytetyö toimintatutkimuksena omassa organisaatiossa. V. 1.0 (2023.11). <https://jukkakaisla.fi/Toimintatutkimus-kirja-10.pdf>. Viitattu 11.4.2024.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kohdeorganisaatio 2025. Kohdeorganisaation keskitetty hankintatoimi, Helsinki. Haastattelu 13.1.2025.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>. Viitattu 10.4.2024.

Otala Leenamajja & Meklin, Soili 2021. Ketterä oppiminen 2. Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789522466778>. Viitattu 7.1.2025.

Pajunen-Muhonen, Hanna & Saarenpää, Tero & Vihonen, Lauri 2023. Julkisten hankintojen strategisen johtamisen parhaat käytännöt. 22 askelta menestykseen. Julkaisuarkisto Valto. Hankinta-Suomi toimenpideohjelman julkaisu 10/2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-657-2>. Viitattu 6.1.2025.

Tutkihallintoa.fi 2024a. Hankintaosaamisen seuranta. <https://www.tutkihallintoa.fi/julkiset-hankinnat/hankintaosaamisen-seuranta/>. Viitattu 5.11.2024.

Tutkihallintoa.fi 2024b. Hankintojen arvo. <https://www.tutkihallintoa.fi/julkiset-hankinnat/hankintojen-arvo/>. Viitattu 9.1.2025.

Valtiokonttori 2024. Hankintaosaamisen itsearviointi. https://www.valtiokonttori.fi/palvelu/hankintaosaamisen-itsearviointi/#hankintaosaamisen-arviointi_mita-miksi-ja-kenelle. Viitattu 5.11.2024.

Valtiovarainministeriö 2020. Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. Julkaisuarkisto Valto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020090768680>. Viitattu 22.3.2024.

Valtiovarainministeriö 2023. Julkisten hankintojen käsikirja 2023. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:60. Julkaisuarkisto Valto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-661-9>. Viitattu 10.4.2024.

Valtiovarainministeriö 2024. Kohti vaikuttavia julkisia hankintoja: Hankinta-Suomi-toimenpideohjelman loppuraportti 2020-2023. Julkaisuarkisto Valto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-668-8>. Viitattu 7.1.2025

Hankintaosaamisen itsearviointityökalu

Tervetuloa arvioimaan hankintaosaamistasi kansallisella itsearviointityökalulla. Hyödyntämällä itsearviointityökalua saat arvokasta tietoa osaamisesi tasosta ja tuet organisaatiosi osaamisen kehittämistä. Työkalun käytön myötä kertyvää tietoa voidaan hyödyntää myös kansallisesti muun muassa julkisten hankintojen koulutuksen kehittämisessä.

Tärkeää taustatietoa työkalun sisällöstä

Työkalun taustalla oleva EU-maiden yhteinen arviointikehikko tuo monipuolisesti esille hankinnoissa tarvittavan osaamisen sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Huomioitathan, että henkilön osaamisen ei tarvitse olla kaikkien kysymysten osalta korkeimmilla tasoilla, vaan vastaajan työtehtävä vaikuttaa **olennaisiin kysymyksiin ja tarvittavaan osaamistasoon**.

Itsearviointi on tarkoitettu hankintayksiköissä julkisten hankintojen parissa työskenteleville (esim. hankintojen asiantuntijat/suunnittelijat, toimiala-/substanssiasiantuntijat, hankinnoista päättävät henkilöt). Itsearviointi sisältää yhteensä 30 kysymystä, jotka koskevat muun muassa hankintojen suunnitteluun, valmisteluun ja toteuttamiseen liittyviä valmiuksia sekä esimerkiksi vuorovaikutus- ja johtamistaitoja.

Itsearvioinnissa on kyse oman osaamisen sekä kyvykkyyksien laajasta pohdinnasta, joten **vastaamiseen on hyvä varata aikaa noin yksi tunti**, jotta ehdit syventymään materiaaliin omalta kannaltasi ja saat siitä parhaat hyödyt irti. Jos vastaamisesi syystä tai toisesta keskeytyy, voit jatkaa vastaamista myöhemmin tallentamalla työkalusta löytyvän linkin tai lähettämällä linkin itsellesi sähköpostitse. Vastaamisen keskeyttäminen on kuitenkin mahdollista vasta kun olet vastannut taustakysymyksiin.

Itsearvioinnin tekeminen on anonymiä ja taustatiedoissa kysytään vain vastaajan organisaatio ja rooli. Organisaatiota tarkentava kysymys on vapaaehtoinen ja sen käyttö ohjataan organisaatiotasolla.

Roolit ja symbolit itsearviointityökalussa

Itsearvioinnin alussa tulee valita tehtäväsi parhaiten vastaava rooli työkalun vaihtoehtoista. Roolillesi tärkeät kysymykset on merkitty sitä vastaavin symbolein. Esimerkiksi roolin "Vastaa organisaatiomme hankinnoista (hankintajohtaja, toimialajohtaja tai vastaava)" symbolina on ☆. Mikäli kysymyksen kohdalla on valitsemaasi roolia kuvaava symboli, on huolellinen kysymyksen vastaaminen erityisen tärkeää. Huomioithan, että roolien tehtäväkuvat vaihtelevat organisaatioittain, joten symbolit ovat suuntaa antavia.

Vastausvaihtoehtoissa määritellään taidot, jotka vastaajan on kyettävä hallitsemaan kullakin tasolla. Kaikkiin kysymyksiin vastataan valitsemalla **omaa osaamista parhaiten kuvaava** vaihtoehto viidestä osaamistasosta tai vastaamalla "Ei oleellista työtehtävieni kannalta". Roolisi vaikuttaa osaamistason arviointiin, joten tietyllä tasolla vaadittavien taitojen hallitseminen ei välttämättä tarkoita kaikilla edeltävillä tasoilla vaadittavien taitojen hallitsemista.

Raportointi ja henkilökohtainen välitön palaute

Annetut vastaukset siirretään kokonaisuudessaan talteen toistaiseksi voimassa olevaksi ajaksi Valtiokonttorin ylläpitämälle Microsoft Power BI Service -pilvialustalle kansallista raportointia varten. Organisaatiokohtainen raportointi toteutetaan organisaatiossa Microsoft Power BI Desktop -työpöytäsovelluksen avulla. Vastaajan henkilökohtaisia vastauksia vertaillaan itsearviointityökalussa muihin saman roolin valinneisiin vastaajiin yksilöimättä kuitenkaan vastaajaa. Henkilökohtaiset vastaukset on mahdollista lähettää itselleen talteen vastaamisen yhteydessä itsearviointityökalusta.

Suomen kansallinen toteutus on tehty osana valtiovarainministeriön ja Kuntaliiton yhteistä Hankinta-Suomi-toimenpideohjelmaa. Itsearviointityökalua ylläpitää ja kehittää Valtiokonttori. Lisätietoa vastaamisesta ja tietojen hyödyntämisestä saat osoitteesta hankintatoimi@valtiokonttori.fi.



Taustakysymykset

Missä hankintatoimen roolissa pääsääntöisesti työskentelet?

Vastaan organisaatiomme hankinnoista (hankintajohtaja, toimialajohtaja tai vastaava, ★)

Vastaan hankintojen toteuttamisesta (hankinta-asiantuntija tai vastaava, 💎)
Toimin organisaationi hankintoja tukevana asiantuntijana (hankintalakimies tai vastaava, 📖)

Toimin tukiroolissa (hankintasihteeri tai vastaava, 🖐)

Toimin substanssiasiantuntijana (esim. eri toimialojen ammattilaiset, ✂)

Toimin tilaajana (esim. puitejärjestelyjen sisäiset hankinnat, 📞)

Työskenteletkö tällä hetkellä hankintojen parissa koko- vai osa-aikaisesti?

Kokoaikaisesti

Osa-aikaisesti

Kuinka monen vuoden kokemus sinulla on työskentelystä julkisten hankintojen parissa yhteensä?

alle vuoden

1-2 vuotta

3-5 vuotta

6-10 vuotta

11-20 vuotta

21-30 vuotta

yli 30 vuotta

Organisaatiosi

Valitse alavetovalikosta organisaatiosi

Organisaation tarkenne (esim. toimiala, osasto tai yksikkö)

Tarkenne täytetään organisaation oman ohjeistuksen mukaisesti.

Varsinaiset kysymykset (1-30.)

Hankintaosaaminen - Yleiset hankintoihin liittyvät valmiudet

1. Miten hyvin tunnet organisaatiosi hankintojen suunnittelun sekä hankintoja ohjaavat asiakirjat?

Organisaation hankintoja ohjaavissa asiakirjoissa, esimerkiksi hankintastrategiassa tai hankintasuunnitelmassa, kuvataan, miten hankinnoilla voidaan saavuttaa niille asetetut tavoitteet kustannustehokkaasti. Ohjaavissa asiakirjoissa huomioidaan mm. hankintojen kansalliset linjaukset, organisaation hankintatoimen painopisteet, taloussuunnitelma ja käytettävissä olevat resurssit sekä hankintojen organisointi ja priorisointi.

Ei oleellista työtehtävässäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

Taso 1: Kykenen tekemään hankintasuunnitteluun liittyviä perustehtäviä, kuten keräämään ja yhdistämään organisaatiostani yksittäiseen hankintaan liittyviä tietoja.

Taso 2: Tunnen organisaationi hankintoja ohjaavien asiakirjojen sisällön sekä niihin läheisesti liittyvät muut organisaation ja kansalliset linjaukset, toimenpideohjelmat ja asiakirjat. Kykenen toimimaan ohjeistusten mukaisesti ja edistämään organisaationi hankinnoille asetettujen tavoitteiden toteutumista. Kykenen keräämään ja analysoimaan tietoja hankintojen suunnitelmallista toteutusta varten.

Taso 3: Kykenen ohjaamaan organisaation hankintoja ohjaavien asiakirjojen laadintaa ja toteutumista. Kykenen esittämään hankintoja koskevia suosituksia sekä tunnistamaan niiden mahdollisuuksia ja riskejä. Kykenen viestimään päätöksentekijöille siitä, miten hyvin suunnitelmat ovat toteutuneet ja hankinnoille asetetut tavoitteet on saavutettu.

Taso 4: Kykenen määrittämään hankintatoiminnan vision sekä laatimaan organisaation hankintoja ohjaavia asiakirjoja. Kykenen vaikuttamaan hankintatoimen asemaan organisaation strategiatyössä. Kykenen auttamaan päätöksentekijöitä hankintatoimintaan liittyvissä kysymyksissä.

2. Miten hyvin tunnet hankinnan elinkaaren vaiheet? ☆ ♦ □ ☞ ✎ 🔄

Hankinnan elinkaari sisältää useita vaiheita hankintatarpeen tunnistamisen ja sopimuksen päättymisen välillä. Edellisissä vaiheissa tehdyillä valinnoilla on merkittävä vaikutus seuraaviin vaiheisiin. Vaiheiden välisten suhteiden ymmärtäminen on välttämätöntä hankintojen tuloksellisen suunnittelun ja toteuttamisen kannalta sekä auttaa ennakoimaan hankintoihin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia.

Hallitsen hankinnan elinkaaren vaiheet ja pystyn johtamaan niiden toteutumista organisaatiossani.

Ei oleellista työtehtävässäni

Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.

Taso 1: Ymmärrän hankinnan elinkaaren vaiheet sekä näiden väliset suhteet. Kykenen auttamaan hankinnan elinkaarivaiheiden toteutumisen seurannassa.

Taso 2: Kykenen toteuttamaan hankinnan elinkaaren vaiheet. Ymmärrän vaiheiden väliset suhteet, riskit ja mahdollisuudet.

Taso 3: Kykenen ohjaamaan hankintojen elinkaarivaiheiden toteuttamista, soveltamaan tietämystäni hankintojen mahdollisimman korkean kustannustehokkuuden saavuttamiseksi sekä ennakoimaan hankintojen eri vaiheiden mahdollisia haasteita, riskejä ja vaikutuksia.

Taso 4: Kykenen johtamaan sopimustyyppiltään erilaisten hankintojen kaikkia elinkaarivaiheita, kehittämään sisäisiä toimintaperiaatteita ja työkaluja hankintojen mahdollisimman korkean kustannustehokkuuden saavuttamiseksi sekä ohjaamaan niin sisäisiä kuin ulkoisia toimijoita elinkaarivaiheiden toteuttamisessa.

3. Miten hyvin hallitset julkisia hankintoja koskevan sääntelyn? ☆💎📄

Hankinta-ammattilaisten on tunnettava hankintoja koskeva kansallisen ja EU:n tason oikeudellinen sääntely sekä hankintojen toteuttamista koskevat yleiset periaatteet (syrjimättömyys, avoimuus, yhdenvertainen kohtelu). Hankinta-ammattilaisten on ymmärrettävä oikeudellisen sääntelyn vaikutukset hankintamenettelyihin ja toimitusketjuihin sekä pystyttävä soveltamaan sitä käytännössä. Sama koskee myös muuta hankintoihin läheisesti liittyvää sääntelyä, esimerkiksi:

- kilpailu-, hallinto-, sopimus-, ympäristö-, sosiaali- ja työoikeus
- EU:n rahoitus-, talousarvio- ja kirjanpitosäännöt
- oikeussuojakeinot
- korruption- ja petostentorjuntatoimenpiteet
- esteettömyyttä ja immateriaalioikeuksia koskevat periaatteet
- kaikki asiaankuuluvat kansainväliset velvoitteet.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.

Taso 1: Kykenen seuraamaan hankintoja koskevan kansallisen lainsäädännön kehitystä sekä soveltamaan sitä hankintamenettelyjen toteuttamisessa.

Taso 2: Ymmärrän hankintoja koskevan sääntelyn vaikutukset hankintamenettelyihin ja toimitusketjuihin. Kykenen toteuttamaan hankintamenettelyjä sääntelyn vaatimusten mukaisesti. Pystyn neuvomaan sääntelyn soveltamisessa sekä selvittämään sääntelyn vaikutuksia organisaationi hankintoihin.

Taso 3: Kykenen soveltamaan sääntelyn eri osa-alueita organisaationi hankintatoimintaan. Kykenen toteuttamaan toimia, joilla varmistetaan sääntelyn vaikutus toimitusketjuihin. Pystyn auttamaan organisaatiotani hankintakäytänteiden kehittämisessä sääntelyn mukaiseksi.

Taso 4: Kykenen toteuttamaan organisaatiolleni julkisia hankintoja koskevia toimintaperiaatteita. Kykenen jakamaan tietämystäni kansallisen ja EU-tason sääntelystä sekä osallistumaan sääntelyä koskeviin asiantuntijatyöryhmiin. Kykenen edistämään uusien säännösten käyttöönottoa organisaation hankintatoiminnassa.

4. Kuinka hyvin hallitset hankinnan työkalut? 💎📄👉

Hankinnan työkalut, kuten kilpailutusjärjestelmät, tukevat hankinnan eri elinkaarivaiheiden toteuttamista suunnittelusta viimeisen laskun maksuun saakka. Ne vähentävät hankintoihin liittyvää hallinnollista taakkaa, parantavat hankintojen tehokkuutta sekä lisäävät menettelyjen läpinäkyvyyttä ja niihin liittyvien vastuiden ja velvollisuuksien to-

teutumista. Hankinnan työkalujen käyttöönotto edellyttää kehittävää ja ennakoivaa lähestymistapaa parhaiden käytettävissä olevin ratkaisujen hyödyntämiseksi. Lisäksi se edellyttää jatkuvaa koulutusta.

Keskeisiä välineitä ovat

- valmisteluvaiheen työkalut, kuten kansallinen hankinta-alusta Hilma sekä vakio-muotoiset tarjouspyyntöasiakirjat ja -mallit
- tarjouspyyntövaiheen työkalut, kuten kilpailutusjärjestelmät, yhteinen eurooppalainen hankinta-asiakirja (ESPD) sekä todistushakemisto (e-Certis)
- kilpailutusvaiheen työkalut, kuten sähköiset luettelot ja huutokauppajärjestelmät
- muut tietojen läpinäkyvyyteen sekä petosten- ja korruptiontorjuntaan liittyvät työkalut, kuten yritysrekisterit (esim. YTJ), viranomaisten rekisterit ja niiden tuottamat raportit (esim. velvoitteidenhoitoselvitys ja hankintamenettelyote) sekä julkisia sopimuksia koskevat rekisterit.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.

Taso 1: Kykenen suorittamaan perustoimintoja käyttämällä saatavilla olevia työkaluja, esimerkiksi lataamaan rekistereistä hankintaan liittyviä dokumentteja. Kykenen tunnistamaan tarjouspyyntöasiakirjojen laadintaa varten vaadittavat malliasiakirjat.

Taso 2: Kykenen suorittamaan saatavilla olevilla työkaluilla, kuten malliasiakirjoilla ja kilpailutusjärjestelmällä, hankintoihin liittyviä työvaiheita. Kykenen käyttämään työkaluja hankintaprosessin läpinäkyvyyden varmistamiseksi (esim. jälki-ilmoituslomake) sekä käyttämään järjestelmistä ja rekistereistä saatavia tietoja toimittajien arvioimiseksi (esim. korruption ja harmaan talouden torjuminen).

Taso 3: Kykenen toteuttamaan organisaatiossani hankinnan työkalujen käyttöönottoja sekä edistämään ja tehostamaan työkalujen käyttöä. Kykenen varmistamaan, että kaikilla käyttäjillä on työkalujen käyttöoikeus ja että he ovat saaneet tarvittavan perehdytyksen. Kykenen analysoimaan hankintadataa talousarvion seurantaan ja tulevien hankintojen ennustamista varten.

Taso 4: Kykenen käyttämään hankintadataa hankintojen kehityssuuntausten määrittämiseksi ja hankintatoiminnan parantamiseksi. Kykenen edistämään hankinnan olemassa olevien työkalujen käyttöä ja kehittämistä sekä uusimpien saatavilla olevien järjestelmien ja työkalujen käyttöönottoa. Kykenen osallistumaan verkostoihin, joissa kehitetään hankinnan työkaluja ja edistetään niiden käyttöönottoa kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.

5. Miten hyvin tunnet kestäviä hankintoja koskevat linjaukset ja tavat edistää niitä? ☆

Kestävissä hankinnoissa huomioidaan poliittisia ja yhteiskunnallisia kestävä kehityksen tavoitteita. Keskeisiä teemoja ovat ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys. Kestävillä hankinnoilla voidaan tavoitella esimerkiksi hankintojen ympäristökuormitusvaikutusten pienentämistä, ihmisoikeuksien kunnioittamista ja hankinnoilla työllistämistä sekä hankinnan elinkaarikustannusten läpinäkyvyyttä ja pienentämistä organisaation ja koko yhteiskunnan näkökulmasta.

Kestävyyteen liittyvät tavoitteet voidaan saavuttaa monin eri tavoin, esimerkiksi:

- tarjoajaa koskevilla poissulkemisperusteilla edellyttämällä ympäristö- ja sosiaalilainsäädännön tietyn tason noudattamista
- vaatimuksilla tai sopimusehdoilla, jotka sisältävät sosiaalisen ja ekologisen kestävyuden näkökohtia (esim. laatumerkit ja ympäristöjärjestelmät)
- käyttämällä hankintasopimuksen tekoperusteena elinkaarikustannuslaskelmia, ekologisuutta ja sosiaalisia perusteita koskevia arviointimenetelmiä (esim. sertifikaatit ja testausraportit)
- sopimusehdoilla, joiden avulla seurataan kestävyystavoitteiden noudattamista ja toimeenpanoa
- alakohtaisella lainsäädännöllä, jossa asetetaan esimerkiksi energiatehokkuutta koskevia vähimmäisvaatimuksia
- yleisellä, laajalle väestöjoukolle myönteisiä vaikutuksia tavoittelevalla sääntelyllä (ns. horisontaalinen sääntely), esimerkiksi esteettömyyden huomioimista koskevilla velvoitteilla
- EU-jäsenvaltiotason toimintasuunnitelmilla, joissa on määritetty tukitoimenpiteitä tai asetettu tavoitteita.
- poissulkemisperusteilla, joissa edellytetään sopimuspuolilta ja alihankkijoilta ympäristö- ja sosiaalilainsäädännön vähimmäistason noudattamista
- valintaperusteilla, joiden avulla varmistetaan tarjoajan valmiudet saavuttaa ympäristöön liittyvät ja sosiaaliset tavoitteet, tai teknisillä eritelmillä, jotka sisältävät sosiaalisia ja ympäristöä koskevia näkökohtia, kuten laatumerkintävaatimuksia tai kestäviä tuotantoprosesseja
- arviointitekniikoilla, kuten laskemalla elinkaarikustannukset tai käyttämällä ympäristöä koskevia tai sosiaalisia hankintasopimuksen tekoperusteita
- hankintasopimuksen toteuttamista koskevilla lausekkeilla, joiden avulla seurataan tiukkojen kestävyysnormien noudattamista ja täytäntöönpanoa
- alakohtaisella lainsäädännöllä, jossa asetetaan esimerkiksi energiatehokkuutta koskevia vähimmäisvaatimuksia, sekä horisontaalisilla säännöillä, kuten esteettömyysvelvoitteilla
- jäsenvaltiotason ympäristöä säästävillä tai sosiaalisilla toimintasuunnitelmilla, joissa on määritetty tukitoimenpiteitä tai asetettu tavoitteita.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.

Taso 1: Ymmärrän kestävien hankintojen soveltamisalan ja hyödyt organisaatiolleni. Ymmärrän, miten kestävyysnäkökohdat otetaan huomioon hankintojen toteutuksessa ja mitä resursseja sitä varten on käytettävissä. Kykenen tukemaan kestäviä hankintoja edistäviä toimintamalleja organisaatiossa sekä keräämään tietoja kestävien hankintojen tuloksellisuuden seuraamiseksi.

Taso 2: Kykenen ottamaan hankintojen kestävyysnäkökohdat huomioon vaatimuksissa, valintaperusteissa, hankintasopimuksen tekoperusteissa, sopimuslausekkeissa ja keskeisissä suorituskykymittareissa. Kykenen käyttämään kestävien hankintojen työkaluja ja menetelmiä, kuten standardeja, elinkaarikustannuksia ja merkkejä. Kykenen tekemään selvityksiä ja analyysejä sekä toteuttamaan verkostoitumistoimia kestävien hankintojen edistämiseksi. Kykenen seuraamaan hankintojen kestävyysvaikutuksia ja tuloksellisuutta, mukaan lukien sopimusosapuolten ja alihankkijoiden tekemät sitoumukset.

Taso 3: Kykenen määrittelemään ja toimeenpanemaan organisaation kestäviä hankintoja koskevat tavoitteet ja periaatteet sekä tekemään päätöksiä kestävyysnäkökohtien

sisällyttämisestä esimerkiksi vaatimukseen, hankintasopimuksen tekoperusteisiin, sopimuslausekkeisiin ja keskeisiin suorituskykymittareihin. Kykenen varmistamaan, että sopimusten sekä sopimusosapuolten ja alihankkijoiden tekemien sitoumusten kestävyysvaikutuksia seurataan. Kykenen edistämään kestäviä hankintoja tukevien työkalujen, kuten standardien, elinkaarikustannuslaskelmien ja kestävyysmerkintöjen käyttöä. Kykenen hankkimaan tietoa markkinoilla saatavilla olevista tuotteista ja palveluista sekä tavoittamaan sidosryhmiä, jotka edistävät kestävien hankintojen markkinoiden ja niihin liittyvien mahdollisuuksien kehittämistä.

Taso 4: Hallitsen kestäviin hankintoihin liittyvät näkökohdat sekä käsitteellisesti että soveltamisen tasolla. Kykenen tekemään priorisointeja kestävyysvaikutusten, taloudellisen merkityksen sekä markkinavaikutusten perusteella. Kykenen suunnittelemaan ja toimeenpanemaan organisaation kestäviä hankintoja koskevan strategian, jossa vahvistetaan selvä soveltamisala, tavoitteet, painopisteet, määrääjat, hankintamenettelyjä koskevat toimintamallit sekä ensisijaiset alat (esim. rakentaminen, elintarvike- ja ruoka-huolto, ajoneuvot ja ICT), joilla on suuri vaikutus kestävään kehitykseen. Kykenen integroimaan kestäviä hankintoja koskevat hyvät käytännöt ja kehittämisen osaksi organisaation toimintaa sekä varmistamaan tuen kestävien hankintojen toteuttamiselle. Kykenen osallistumaan asiantuntijaryhmiin ja -verkostoihin sekä luomaan muiden viranomaisten ja sidosryhmien (esim. kansalaisjärjestöjen) kanssa kumppanuuksia, joiden avulla edistetään ja parannetaan kestävien julkisten hankintojen toteuttamista.

6. Miten hyvin tunnet innovatiivisia hankintoja koskevat periaatteet ja toimintatavat? ☆

Innovatiiviset hankinnat tarkoittavat uusien tai merkittävästi parannettujen tuotteiden, palvelujen tai menetelmien sekä innovaatioprosessin (esim. tutkimus- ja kehittämispalvelujen) ostamista. Innovatiivisissa hankinnoissa hankintayksikkö määrittelee tarpeensa toiminnallisina tai suorituskykyyn perustuvina "Mitä" -tason vaatimuksia normatiivisten "miten" ja "millä" vaatimusten tai standardeihin viittaamisen sijaan, jolloin tarjoajat voivat esittää hankintatarpeen täyttämiseksi myös uudenlaisia ratkaisukeinoja. Lisäksi innovatiivisten ratkaisujen tarjoamista voidaan edistää käyttämällä siihen erityisesti soveltuvia hankintamenettelyjä (esim. kilpailullinen neuvottelumenettely, suunnittelukilpailu ja innovaatiokumppanuus).

Innovatiivisten hankintojen avulla luodaan yrityksille mahdollisuuksia uusien markkinoiden löytämiseen. Lisäksi ne mahdollistavat yhteiskehittämisen, millä voidaan pienentää riskiä siitä, että hankitut ratkaisut eivät vastaa hankintayksikön tarpeita tai ovat kustannustehottomia. Tärkeää on asettaa myös hankinnan tulosindikaattorit (esim. vaikuttavuustavoitteet) sekä teollis- ja tekijänoikeuksiin liittyvät ehdot sellaisiksi, että ne eivät rajaa uudenlaisten ratkaisujen kehittämistä ja tuotteistamista.

Ei oleellista työtehtävässäni

Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.

Taso 1: Ymmärrän, miten innovatiivisia hankintoja voidaan toteuttaa ja miten ne voivat tuoda lisäarvoa organisaation hankintoihin. Kykenen suorittamaan niihin liittyviä perustehtäviä käyttämällä saatavilla olevia työkaluja (esim. malliasiakirjoja) sekä keräämään tietoja innovatiivisten hankintojen kustannusten ja vaikutusten seuraamiseksi.

Taso 2: Kykenen laatimaan suunnitelman innovatiivisen hankinnan toteuttamiseksi (ml. kustannus-hyötyanalyysi), määrittämään hankinnalle innovaatiomyönteiset vaatimukset, sekä seuraamaan niiden vaikutuksia ja tuloksellisuutta. Kykenen selvittämään

markkinoilla olevien innovaatioiden vastaavuutta hankintatarpeisiin sekä toteuttamaan innovaatiomyönteisyyttä edistäviä verkostoitumistoimia.

Taso 3: Kykenen toimeenpanemaan organisaation innovatiivisten hankintojen tavoitteet. Kykenen tekemään päätöksiä vaatimuksiin ja sopimukseen sisällytettävistä keskeisistä suorituskykymittareista sekä varmistamaan, että hankintojen vaikutusten seuranta varten on olemassa prosessi. Kykenen edistämään innovaatiomyönteisten hankintojen työkalujen ja menetelmien käyttöä. Kykenen pysymään ajan tasalla markkinoilla saatavilla olevista tuotteista ja palveluista sekä verkostoitumaan innovointiin osallistuvien sidosryhmien kanssa. Kykenen tarjoamaan toimittajamarkkinoille kannustimia tutkimus- ja kehitysinvestointeihin sekä sellaisten innovaatioiden kaupallistamiseen, jotka ovat laadultaan ja kustannuksiltaan massamarkkinoille soveltuvia.

Taso 4: Kykenen toimeenpanemaan innovatiivisia hankintoja sekä priorisomaan hankintoja niiden innovaatiovaikutusten, tulosvaikutusten ja mahdollisen markkinavaikutuksen perusteella. Kykenen laatimaan ja toimeenpanemaan organisaatiolle innovaatiomyönteisen hankintatoimintaa ohjaavan asiakirjan. Kykenen edistämään innovaatiomyönteisten hankintojen hyviä käytänteitä, kehittämistä ja laajamittaista käyttöä organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Kykenen osallistumaan verkostoihin innovatiivisten ratkaisujen edistämiseksi ja parantamiseksi kansallisen ja EU-tason innovaatioita koskevien toimintasuunnitelmien mukaisesti sekä toteuttamaan muiden hankintayksiköiden kanssa yhteistyörakenteita innovaatiomyönteisten hankintojen toteuttamiseksi.

7. Kuinka hyvin hallitset hankinnan kategoriat? ☆💎📄

Hankittavien tavaroiden, palveluiden ja rakennusurakoiden kategoriakohtaiset ominaispiirteet on ymmärrettävä hyvin. Tämä voidaan toteuttaa muun muassa ottamalla mukaan asiantuntijoita ja sidosryhmiä, kuten loppukäyttäjiä. Kategoriajohdetussa hankintatoimessa hankintojen kokonaisuus on pilkottu erillisiin kategorioihin. Kategoriajohtamisen taustalla on ajatus tavoitteiden ja toimintatapojen yhdenmukaistamisesta samanlaisissa hankinnoissa.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.

Taso 1: Kykenen etsimään ja toimittamaan merkityksellisiä tietoja hankintakategoriasta hankintasuunnitelmien ja ostopäätösten tekemistä varten.

Taso 2: Kykenen tarkistamaan, sovelletaanko kyseessä olevaan tavaroiden, palvelujen tai urakoiden hankintakategoriaan oikeudellisia tai sääntelyllisiä vaatimuksia (esim. varastossa olevien terveydenhoitotarvikkeiden vähimmäismäärän varmistaminen, vaarallisten aineiden kuljettamista ja varastointia koskevat vaatimukset) sekä osallistumaan tuotteen teknisten vaatimusten määrittelyyn teknisten eritelmien laadinnan yhteydessä.

Taso 3: Kykenen priorisoimaan tai luokittelemaan suunnitellut hankinnat ottaen huomioon toimittajien ja hankittavien tavaroiden, palveluiden tai rakennusurakoiden laadun, kustannustason ja riskit sekä näiden kehitysnäkymät.

Taso 4: Kykenen neuvomaan hankinta-ammattilaisia ja ostajia organisaation tiettyyn hankintakategoriaan kuuluvissa hankinnoissa. Kykenen laatimaan kohdennettuja ohjeita sekä levittämään vastaavien organisaatioiden kehittämiä parhaita käytäntöjä. Kykenen kehittämään tietyn hankintakategorian organisaation ja kansallisen tason toimintatapoja.

8. Miten hyvin hallitset toimittajahallinnan? ☆

Toimittajahallinta tarkoittaa suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä nykyisten ja tulevien toimittajien kanssa kustannushyötyjen maksimoimiseksi ja riskien minimoimiseksi. Toimittajahallinta auttaa hankinta-ammattilaisia edistämään kestävämpiä toimitusketjuja toimittajien ja erityisesti pk-yritysten kanssa.

Tietojen, ohjeiden, tuen ja koulutuksen tarjoaminen toimittajille esim. hankinta-alustojen käytöstä ovat tähän tehokkaita tapoja niin nykyisten sopimusten kuin tulevien hankintamenettelyjen onnistumisen näkökulmasta. On kuitenkin varmistettava, että hankintamenettelyn aikainen viestintä toimittajien kanssa tapahtuu julkisten hankintojen yleisten (syrjimättömyys, avoimuus ja yhdenvertainen kohtelu) ja eettisten periaatteiden (esim. lahjomattomuus) mukaisesti.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.

Taso 1: Kykenen vastaamaan toimittajien yksinkertaisiin kysymyksiin sekä tukemaan muiden hankinta-ammattilaisten työtä kokouksissa ja muussa toimittajien kanssa tehtävässä yhteistyössä.

Taso 2: Kykenen kommunikoimaan toimittajien kanssa, kun kyse on yksinkertaisista sopimuksista. Kykenen neuvomaan toimittajia esimerkiksi hankintamenettelyissä. Kykenen seuraamaan toimittajien suorituskykyä, tunnistamaan kehityssuuntauksia sekä ryhtymään tarpeellisiin toimenpiteisiin. Kykenen luomaan toimittajiin toimivat vuorovaiikutussuhteet, jotka perustuvat luottamukseen, sitoutumiseen ja rehellisyyteen sekä tietoisuuteen keskinäisistä velvollisuuksista.

Taso 3: Kykenen ylläpitämään nykyisten ja potentiaalisten toimittajien kanssa strategisia suhteita, jotka perustuvat luottamukseen, sitoutumiseen, ja rehellisyyteen sekä tietoisuuteen keskinäisistä velvollisuuksista. Kykenen tukemaan toimittajia erityisesti hankintajärjestelmien käytössä. Kykenen analysoimaan toimittajien kehityssuuntauksia ja tunnistamaan parannuskohteita. Kykenen käsittelemään riita-asioita toimittajien kanssa sekä tunnistamaan ja edistämään kestäviä ja taloudellisia toimitusketjuja.

Taso 4: Kykenen ylläpitämään korkean tason suhteita strategisiin toimittajiin. Kykenen löytämään enemmän lisäarvoa tuovia mahdollisuuksia monimutkaisista hankkeista, joilla on esimerkiksi poliittista merkitystä. Kykenen tunnistamaan alueita, joissa toimittajat tarvitsevat tukea, sekä suunnittelemaan näihin sisältöä. Kykenen kehittämään ja hyödyntämään kestäviä ja taloudellisia toimitusketjuja.

9. Miten hyvin tunnet julkisten hankintojen neuvotteluprosessit? ☆

Neuvottelujen avulla voidaan turvata niin hankintayksikön, toimittajan kuin sopimuksen käyttäjän (Esim. ostajat, palvelunsaajat) etu. Hankintayksikkö voi käydä neuvotteluja toimittajan kanssa hankintalain sallimissa puitteissa päästäkseen sopuun sopimuksen noudattamiseen liittyvien ongelmien tai riskien ratkaisemiseksi. Neuvotteluissa on noudatettava hankintojen yleisiä (syrjimättömyys, avoimuus ja yhdenvertainen kohtelu) sekä eettisiä periaatteita (esim. lahjomattomuus).

Hankintalaissa tarkoitetuissa neuvotteluja sisältävissä hankintamenettelyissä pyritään hankintayksikön ja tarjoajan keskinäiseen sopimukseen tai pyritään kartoittamaan ja määrittelemään keinot, joilla hankintayksiköiden tarpeet voidaan parhaiten täyttää.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.

Taso 1: Ymmärrän neuvotteluprosessin periaatteet. Kykenen suorittamaan neuvotteluihin liittyviä perustehtäviä sekä tukemaan tavanomaisten hankintojen neuvotteluja esimerkiksi keräämällä ja analysoimalla dataa ja tietoja.

Taso 2: Hallitsen neuvotteluprosessit. Kykenen suorittamaan itsenäisesti neuvotteluihin liittyviä tehtäviä sekä tukemaan neuvotteluita esimerkiksi keräämällä ja analysoimalla dataa ja tietoja. Kykenen neuvottelemaan ja ratkaisemaan tavanomaisiin hankintoihin liittyviä ongelmia. Kykenen tukemaan monimutkaisten hankintojen neuvotteluja.

Taso 3: Kykenen laatimaan neuvottelustrategioita tietoanalyysin sekä sisäisten sidosryhmien panoksen perusteella. Kykenen osallistumaan neuvotteluihin ja ratkaisemaan erityyppisiin hankintoihin ja sopimuksiin liittyviä monimutkaisia ongelmia sekä käymään suurimman osan erittäin monimutkaisten hankkeiden neuvotteluista riskien, teknisten seikkojen ja/tai menettelynäkökohtien osalta.

Taso 4: Kykenen johtamaan monimutkaisia operatiivisia ja strategisia neuvotteluja, jotka liittyvät erityyppisiin sopimuksiin, ongelmiin ja sidosryhmiin tai jotka koskevat erittäin monimutkaisia, riskialttiita ja poliittisesti arkaluonteisia hankintoja. Kykenen saavuttamaan tavoitteiden saavuttamista parhaiten edistävän kustannustehokkaan ratkaisun.

Hankintaosaaminen - Hankinnan valmisteluun ja hankintamenettelyyn liittyvät valmiudet

10. Miten hyvin tunnet hankinnan tarvearviointiprosessin?

Tarvearviointi on prosessi, jossa arvioidaan hankinnan kohteeseen liittyvät tarpeet, mukaan lukien mahdolliset kustannustehokkuutta koskevat tai kestävyystavoitteet. Tarvearviointia voidaan tehdä erilaisten keinojen avulla, kuten

- keräämällä tietoa vuorovaikutuksessa sisäisten (esim. loppukäyttäjät) ja ulkoisten sidosryhmien (esim. toiset hankintayksiköt, markkinatoimijat) kanssa.
- muuntamalla määritetyt tarpeet hankinnan kohdetta koskeviksi tai organisaation hankintasuunnitelmaksi
- yhdistelemällä samaan aiheeseen tai kategoriaan liittyviä tarpeita.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.

Taso 1: Kykenen keräämään merkityksellistä tietoa useista lähteistä jäsennellyllä tavalla (esim. käyttämällä malleja). Kykenen olemaan vuorovaikutuksessa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa organisaation tarpeiden ymmärtämiseksi sekä laatimaan arvion ensisijaisista tarpeista.

Taso 2: Kykenen olemaan vuorovaikutuksessa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa nykyisten ja ennakoitavissa olevien tarpeiden ymmärtämiseksi, analysoimaan ja tulkitsemaan kerättyjä tietoja sekä tekemään johtopäätöksiä mahdollisista tarpeista. Kykenen tunnistamaan samankaltaisia tarpeita ja tekemään niiden yhdistämistä koskevia ehdotuksia säästöjen aikaansaamiseksi. Kykenen toteuttamaan tarpeiden perusteella vakioidut hankintamenettelyt.

Taso 3: Hallitsen tarvearviointiprosessin. Kykenen antamaan monimutkaisissa hankintamenettelyissä tarvittavaa teknistä asiantuntemusta sekä vuorovaikutukseen kollego-

jen kanssa tietämyksen keräämiseksi vaatimusten laatimista varten. Kykenen ehdottamaan vaihtoehtoisia mahdollisuuksia ja ratkaisuja tarpeiden ja painopisteiden käsittelemiseksi. Kykenen hyödyntämään ratkaisuja ja strategioita. Kykenen esittämään suosituksia, jotka auttavat ennakoimaan ja luomaan innovatiivisia tapoja täyttää eri tahojen tarpeet (esim. tarpeiden yhdistäminen) sekä viestimään vakuuttavasti eri sidosryhmille suositellusta lähestymistavasta.

Taso 4: Kykenen ohjaamaan tarvearviointiprosessia sekä havaitsemaan mahdollisuuksia kustannustehokkuuden parantamiseksi ja organisaation toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kykenen antamaan neuvoja budjetointia varten. Kykenen vaikuttamaan keskeisiin sidosryhmiin organisaation hankintatoimintaa ohjaavan asiakirjan toimeenpanemiseksi, edistämään tulos- ja innovaatiokulttuuriin perustuvaa tarvearviointiprosessia sidosryhmien välisten synergiaetujen tunnistaminen mukaan lukien.

11. Miten hyvin tunnet markkinakartoituksen menetelmät? ☆💎🔗

Markkinakartoituksessa on kyse prosessista, joka auttaa tunnistamaan mahdolliset tarjoajat ja ratkaisut, määrittämään hankintatarpeen sekä antamaan markkinoille tietoja tulevasta hankinnasta. Lisäksi saadaan tietoa keskeisistä markkinatekijöistä (esim. poliittiset, teknologiset ja kestävyteen liittyvät) sekä tietoa siitä, mitä tavaroita ja palveluja ja millaisilla ehdoilla markkinatoimijat voivat tai eivät voi tarjota. Tietojen avulla voidaan määrittellä organisaation tavoitteita edistävä hankintaa koskeva suunnitelma toteutustavoista (esim. jakaminen eriin) sekä hinnoittelu-, valinta- ja hankintasopimuksen tekoperusteista. Markkinakartoitusta voidaan toteuttaa erilaisin menetelmin, kuten kyselylomakkeilla, keskustelutilaisuuksilla ja kahdenvälisillä keskusteluilla edellyttäen, että se tapahtuu aidon ja oikeudenmukaisen kilpailun saavuttamiseksi julkisten hankintojen yleisten (syrjimättömyys, avoimuus, yhdenvertainen kohtelu) ja eettisten periaatteiden (mm. lahjomattomuus) mukaisesti.

Ei oleellista työtehtävässäni

Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.

Taso 1: Kykenen soveltamaan julkisten hankintojen yleisiä sekä eettisiä periaatteita markkinakartoituksiin. Kykenen keräämään saatavilla olevista lähteistä (muualta kuin toimittajilta) tietoja, jotka tukevat yksinkertaisiin hankintoihin liittyviä tarvearviointeja sekä valmistelemaan tietojen perusteella asiakirjoja.

Taso 2: Kykenen soveltamaan julkisten hankintojen yleisiä sekä eettisiä periaatteita markkinakartoituksiin. Kykenen analysoimaan markkinatietoa kustannusten ja vaikutusten arviointia varten asiaankuuluvien työkalujen avulla.

Taso 3: Kykenen arvioimaan markkinatietoa ja varmistamaan sen kattavuuden sekä tekemään markkinakartoituksia monimutkaisista organisatorisista tarpeista. Kykenen tunnistamaan markkinamahdollisuuksia ja ehdottamaan mahdollisesti tunnistettujen riskien hillitsemistoimenpiteitä. Kykenen määrittämään prosessit, joiden avulla tarpeellinen määrä toimittajia voi osallistua markkinakartoitukseenhankintamenettelyihin. Kykenen varmistamaan, että hankintoja koskevat suunnitelmat on laadittu siten, että ne huomioivat markkinaolosuhteet ja -tekijät sekä tunnistamaan aidon kilpailun mahdollisuudet ja riskit, jos markkinoilla oleva tarjonta on rajallinen joko toimittajien määrän tai palvelun tai tavaroiden luonteen vuoksi.

Taso 4: Kykenen hyödyntämään markkinaolosuhteet ja -mahdollisuudet organisaation hankintatoiminnassa siten, että organisaation hankinnoille asettamat tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Kykenen valvomaan markkinakartoitusprosessia, antamaan neuvoja parhaista vuoropuhelun menetelmistä sekä tekemään ehdotuksia siitä, miten

niihin liittyviä riskejä voitaisiin hallita. Kykenen markkinakartoituksen perusteella ennakoidaan toimitusketjujen kehitystä ja mahdollisia riskejä sekä vaikuttamaan toimitusketjuihin markkinayhteyksien luomisen avulla (esim. kuulemalla pk-yrityksiä). Kykenen edistämään organisaatiossa tarpeiden täyttämisen ja korkean kustannustehokkuuden saavuttamisen kulttuuria.

12. Miten hyvin tunnet hankinnan suunnittelun? ☆

Hankinnan suunnittelussa huomioidaan kaikki hankinnan elinkaarivaiheet organisaation tavoitteiden saavuttamisen sekä aidon kilpailun varmistamiseksi. Hankintaa koskevassa suunnitelmassa määritetään mm. seuraavat asiat:

- hankintatapa - toteutetaanko omana vai yhteishankintana
- hankintamenettely
- menettelyn erityispiirteet, kuten laajuus, kesto ja osiin jakaminen
- tarjousten antamisen tavat (esim. sähköinen huutokauppa tai luettelot)
- sopimustyytit (esim. puitesopimus, urakkasopimus) ja sopimuksen toteuttamista koskevat lausekkeet.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.

Taso 1: Hallitsen yleisesti käytetyt hankintamenettelyt, tarjousten antamisen tavat ja sopimustyytit. Kykenen tukemaan hankinnan suunnittelussa sekä laatimaan selvityksiä ja yhteenvedoja kerätyistä tiedoista.

Taso 2: Hallitsen hankinnan suunnittelun eri vaiheet. Kykenen keräämään tarvittavat tiedot hankinnan suunnitteluun liittyvien valintojen ja suositusten tekemistä varten. Kykenen hyödyntämään tehokkaasti erilaisia hankintamenettelyjä, tarjousten antamisen tapoja, sopimustyyppisiä ja sopimuksen toteuttamista koskevia lausekkeitä tarpeen mukaan.

Taso 3: Kykenen esittämään ehdotuksia erilaisten hankintatapojen ja -menettelyjen käytöstä hankinnan suunnittelua varten. Kykenen ohjaamaan tiedonkeruuta ja -analysointia sekä tekemään päätöksen hankintaan soveltuvimmista menetelmistä ja -menettelyistä. Kykenen varmistamaan, että oikeanlaiset ja riittävät resurssit ovat saatavilla hankinnan suunnittelua varten. Kykenen tekemään markkinakartoituksen perusteella päätelmiä ja toimia hankintaan liittyvien toimittajien kilpailunvastaisen toiminnan riskin hallitsemiseksi.

Taso 4: Kykenen antamaan sidosryhmille asiantuntevia neuvoja hankinnan suunnittelua koskien sekä tukemaan vaihtoehtoisten hankintamenettelyjen käyttöä. Kykenen analysoimaan markkinakartoituksen ja toimittajayhteistyön pohjalta tehdyt havainnot sekä hyödyntämään niitä hankintojen suunnitteluun liittyen toimintamallien kehittämisessä niin organisaation kuin kansallisella tasolla.

13. Kuinka hyvin osaat määritellä hankinnan kohteen?

Hankinnan kohteen kuvausta koskevien määritelmien (esim. tekniset eritelmät) laadinnassa on kyse tarvearvioinnin ja markkinakartoituksen havaintojen muuntamisesta konkreettiseksi vaatimuksiksi ja arviointiperusteiksi, joiden avulla tarjoukset voidaan vertailla ja tehdä sopimus. Innovatiivisten ratkaisujen mahdollistamiseksi on varmistettava, että määritelmässä keskitytään tuloksiin ja että niissä huomioidaan mahdolliset muutokset toimintaympäristössä ja tulevaisuuden tarpeissa. Määritelmässä voidaan myös viitata hankinnan kohdetta koskeviin yleisiin standardeihin ja laatumerkkeihin,

joilla varmistetaan vaatimuksia koskevan yhteisen näkemyksen sekä hankinnan yleisten periaatteiden toteutuminen. Määritelmiä laadittaessa on lisäksi yksilöitävä tarjousten arvioinnissa käytettävät poissulkemis- ja valintaperusteet sekä hankintasopimuksen tekoperusteet kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen tunnistamiseksi. Määritelmät on laadittava siten, että ne eivät tarpeettomasti rajoita kilpailua.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

Taso 1: Kykenen osallistumaan määritelmien laadintaan. Kykenen mukauttamaan vakioituja tai aiemmin käytettyjä eritelmiä nykyisiin tarpeisiin.

Taso 2: Kykenen keräämään määritelmien laadintaa koskevaa sisältöä. Kykenen soveltamaan tavanomaisissa hankinnoissa erilaisia valintaperusteita ja painotuksia parhaan hinta-laatusuhteen takaamiseksi. Kykenen viittaamaan yleisiin hankinnan kohdetta koskeviin standardeihin ja laatumerkkeihin. Kykenen soveltamaan erilaisia hankintasopimuksen tekoperusteita sekä ymmärtämään niiden vaikutuksen markkinoihin. Kykenen varmistamaan, että määritelmät ovat julkisia hankintoja koskevien periaatteiden ja sääntelyn (esim. alakohtaiset oikeudelliset vaatimukset) mukaisia. Kykenen kehittämään teknisen kehityksen huomioivia määritelmiä vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden kanssa.

Taso 3: Kykenen laatimaan markkinakehitystä hyödyntäviä sekä muuttuvat tarpeet ja teknisen kehityksen huomioivia määritelmiä vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden kanssa. Kykenen määrittelemään kustannustehokkuuden takaavat valintaperusteet ja hankintasopimuksen tekoperusteet sekä ymmärtämään niiden markkinavaikutukset. Ymmärtämään määritelmien lainsäädännölliset vaatimukset sekä yleisten standardien ja laatumerkkien käytön vaikutukset. Kykenen antamaan tiimin jäsenille määritelmien laadintaa koskevia ohjeita.

Taso 4: Kykenen antamaan neuvoja tai toimimaan johtajana erittäin monimutkaisten määritelmien laadinnassa. Kykenen edistämään yhdessä asiantuntijoiden kanssa innovatiivisten ja tulevaisuuteen suuntautuvien, toiminnalliset vaatimukset huomioivien määritelmien kehittämistä sekä arvioimaan monimutkaisten ja korkean profiilin hankintojen määritelmiä.

14. Kuinka hyvin osaat valmistella hankinta-asiakirjat?

Hankintamenettelyn käynnistämistä varten on laadittava hankinta-asiakirjat, määriteltävä poissulkemis- ja valintaperusteet sekä perusteet, joihin hankintasopimuksen tekemistä koskeva päätös perustuu. Hankinta-asiakirjoissa kuvataan teknisten eritelmien lisäksi menettelyn hallinnolliset vaatimukset, perustellaan sopimuksen arvioitu arvo sekä määritellään ehdot ja vaatimukset, joiden mukaisesti tarjoukset jätetään, arvioidaan ja hyväksytään. Ne voivat sisältää myös muita osia, kuten sopimusehtoja ja lisähankintoja koskevia määräyksiä.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

Taso 1: Kykenen tukemaan hankinta-asiakirjojen, kuten tarjoajille annettavien ohjeiden, täytettävien liitteiden ja sopimusluonnosten laadintaa ohjeiden ja mallien pohjalta. Kykenen varmistamaan hankinta-asiakirjojen laadintaa koskevan prosessin laadun soveltamalla oikeita menetelmiä ja vaatimuksia.

Taso 2: Kykenen laatimaan hankinta-asiakirjoja organisaation toimintaohjeiden sekä EU:n ja kansallisen tason säännösten mukaisesti. Kykenen julkaisemaan hankintailmoi-

tuksia ja vastaamaan toimittajien kysymyksiin teknisistä eritelmistä. Kykenen laatimaan sekä vakiomuotoisia että ei-vakiomuotoisia sopimusehtoja yhteistyössä juridisen asiantuntijan kanssa. Kykenen varmistamaan hankinta-asiakirjojen vaatimustenmukaisuuden ja virheettömyyden.

Taso 3: Kykenen laatimaan ja viimeistelemään toiminnalliset tavoitteet ja kustannustehokkuuden huomioivia hankinta-asiakirjoja. Kykenen varmistamaan, että hankintamenettelyissä sovelletaan asianmukaisia menetelmiä. Kykenen ennustamaan ja torjumaan asiakirjojen taloudellisiin ja oikeudellisiin näkökohtiin liittyviä riskejä. Kykenen hyväksymään lopulliset asiakirjat ja tekemään muut prosessiin liittyvät hallinnolliset päätökset (esim. hankinnan keskeyttäminen).

Taso 4: Kykenen suunnittelemaan ja toteuttamaan organisaation hankinta-asiakirjojen laadintaan ja hyväksymiseen liittyvän avoimen toimintamallin, joka huomioi lainsäädännön asettamat rajoitukset ja mahdollisuudet. Kykenen neuvomaan muita vaatimustenmukaisuuden arvioinnissa ja varmentamisessa.

15. Miten hyvin hallitset tarjousten arvioinnin ja vertailun?

Tarjousten vertailun tarkoituksena on selvittää, mikä tarjouksista on kokonaistaloudellisesti edullisin. Vertailu on suoritettava oikeudenmukaisesti ja avoimesti hankinta-asiakirjoissa määriteltyjen poissulkemis- ja valintaperusteiden ja hankintasopimuksen teko-perusteiden mukaisesti. Tarjousten vertailuun on hyvä osallistua niin hankintamenettelyn tavat ja -veloitteet kuin hankinnan kohteen tuntevia teknisiä asiantuntijoita. Lisäksi mukana voi olla esimerkiksi valintaperusteina käytettyjen standardien ja kestävyysmerkintöjen asiantuntijoita. Tarjousten vertailun prosessi on dokumentoitava, jotta toimittajavalintaa koskevasta päätöksestä voidaan esittää todisteet ja perustelut.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

Taso 1: Kykenen vastaanottamaan ja arkistoimaan tarjoukset ja muut hankinta-asiakirjat. Kykenen osallistumaan tarjousten arviointiin sekä laatimaan aineistoa vertailua varten. Kykenen varmistamaan, että prosessi dokumentoidaan.

Taso 2: Kykenen tekemään vertailun määriteltyjen perusteiden mukaisesti sekä antamaan suosituksia toimittajavalinnan tekemiseksi. Kykenen dokumentoimaan tarjousten arviointiprosessin. Kykenen havaitsemaan tarjouksen perusteella mahdolliset kilpailunvastaiset ja korruptioon liittyvät toimintatavat, kuten toimittajien välisen kilpailunvastaisen yhteistyön. Kykenen valmistelemään ja antamaan palautetta tarjoajille.

Taso 3: Kykenen johtamaan tarjousten vertailua erityyppisissä menettelyissä sekä varmistamaan, että vertailu toteutetaan johdonmukaisella, läpinäkyvällä ja oikeudenmukaisella tavalla. Kykenen varmistamaan vertailuun riittävät ja oikeanlaiset asiantuntijat ja ettei heillä ole eturistiriitoja. Kykenen viestimään vertailun tuloksista sidosryhmille.

Taso 4: Kykenen edistämään sellaisten tapausten ratkaisemista, joissa tarjousten vertailu on vaikeaa tai joissa esiintyy eturistiriitoja sekä tekemään ehdotuksia vertailuun pyydettyistä asiantuntijoista.

Hankintaosaaminen - Hankintasopimukseen liittyvät valmiudet

16. Kuinka hyvin tunnet sopimushallinnan menettelytavat?

Sopimushallinta tarkoittaa keinoja varmistaa, että hankinnan kohde toimitetaan asetettujen ehtojen, määritelmien ja sopimuksen vaatimusten mukaisesti sekä noudattaen

lainsäädännöllisiä vaatimuksia. Se sisältää mm. riskien ja suorituskykymittarien seurannan ja hallinnan sekä sopimusten muuttamista koskeviin sääntöihin ja sopimusten taloudelliseen hallintaan liittyvät näkökohdat ('sopimusseuranta'). Tavarahankinta-sopimusten osalta sopimushallinta kattaa myös logistiikan- ja varastonhallinnan eli että tavarat toimitetaan ajoissa, täyttävät laatuvaatimukset ja että niiden varastosaatavuudesta huolehditaan kustannustehokkaasti.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

Taso 1: Kykenen tukemaan sopimuksen toteuttamisessa hankinnan laajuuden, laadun, määräaikaisten ja talousarvion mukaisesti. Kykenen keräämään tietoja sopimusseuranta varten sekä ylläpitämään sopimustietokantoja ja -rekistereitä. Kykenen raportimaan sopimuksen välitavoitteista ja tuloksista. Kykenen tukemaan varastonhallintaa sekä viestimään mahdollisista logistiikkaan tai varastoon liittyvistä ongelmista.

Taso 2: Kykenen määrittelemään ja toimeenpanemaan sopimuksen seurantaan koskevan suunnitelman. Kykenen seuraamaan sopimusten toteuttamista määriteltyjen suorituskykymittarien perusteella, tekemään sopimukseen liittyviä riskinarviointeja, antamaan neuvoja sopimuksia koskevista muutoksista sekä valmistelemaan sopimuksen irtisanomisen. Kykenen soveltamaan sopimusehtoja erilaisissa olosuhteissa sekä tekemään korjaavia toimenpiteitä, jos sopimusehdoista on poikettu. Pystyn hyödyntämään saamaani tilannetietoa logistiikasta sekä vastaamaan varastonhallinnasta.

Taso 3: Kykenen hallinnoimaan tavaroiden, urakoiden ja palvelujen hankintaan liittyviä sopimuksia. Kykenen ennakoimaan muutostarpeet minimoivia sopimuksen toteuttamiseen liittyviä seikkoja jo ennen sopimuksen tekemistä. Kykenen soveltamaan sopimushallinnan keinoja hankalissa tilanteissa sekä tekemään päätöksen sopimuksen irtisanomisesta. Kykenen antamaan neuvoja sopimusoikeuteen ja sopimushallintaan liittyviin näkökulmiin. Kykenen mukauttamaan logistiikkaa ja varastonhallintaa monimutkaisten tavaroiden toimittamista varten.

Taso 4: Kykenen valvomaan monimutkaisten sopimusten hallintaa sekä auttamaan haasteellisten sopimukseen liittyvien kysymysten ratkaisemisessa. Kykenen kehittämään sopimushallintaa koskevia toimintatapoja organisaation tai kansallisella tasolla. Kykenen tuloksellisesti johtamaan organisaation logistiikan ja varastoinnin toimintamalleja sekä varmistamaan, että logistiikka ja varastonhallinta ovat linjassa kansallisten toimintatapojen ja lainsäädännöllisten vaatimusten kanssa.

17. Miten hyvin hallitset maksujen tarkastusprosessin?

Ennen kuin tavaroiden, urakoiden tai palvelujen toimittajalle suoritetaan maksu, hankintayksikön on varmistettava kyseisen toimituksen tai sen osan vaatimusten- ja sopimusehtojen mukaisuus sekä vastaavuus sovellettavien laskutus- ja kirjanpitosääntöjen kanssa. Tätä kutsutaan tarkastusprosessiksi.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

Taso 1: Kykenen keräämään laskut ja muut hankinnan tarkastusprosessia tukevat asiakirjat (esim. työerittelyt tai toimituslistat) sekä auttamaan maksuja koskevan selkeän kirjausketjun laadinnassa.

Taso 2: Kykenen tarkistamaan laskujen tarkastusprosessia varten tarvittavat asiakirjat (esim. työerittelyt tai toimituslistat) sekä arvioimaan tavanomaisissa hankinnoissa,

ovatko laskutetut tavarat, urakat ja palvelut sopimusehtojen mukaisia. Kykenen varmistamaan, ettei maksuja ole suoritettu kahteen kertaan. Kykenen valmistelemaan suosituksen maksun hyväksymisestä tai hylkäämisestä.

Taso 3: Kykenen arvioimaan monimutkaisissa hankinnoissa, ovatko tavarat, urakat ja palvelut sopimusehtojen mukaisia. Kykenen kehittämään toimenpiteitä maksupetosten torjuntaan ja tunnistamiseen (esim. kaksinkertainen laskutus) sekä hyväksymään tai hylkäämään maksupyyntöjä.

Taso 4: Kykenen luomaan ja ylläpitämään maksujen tarkastusprosessia edistävän kulttuurin. Kykenen ratkaisemaan taloudellisesti erittäin arvokkaiden sopimusten tavaroiden, urakoiden ja palvelujen sopimusehtojen vastaisuudesta johtuvia maksuongelmia.

18. Kuinka hyvin osaat arvioida hankinnan suoritteita ja tuloksia sekä pohtia tuloksellisuuden parantamista? ☆

Arviointi tarkoittaa hankinnan suoritteisiin ja suorituskykymittarien toteutumiseen liittyvää tarkastelua, jossa arvioidaan toteutetun hankinnan vahvuudet ja heikkoudet sekä tehdään johtopäätöksiä tulevia hankintamenettelyjä varten. Arviointiraporttiin kerätään merkityksellistä tietoa organisaation ja kansallisten raportointivelvoitteiden mukaisesti.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

Taso 1: Kykenen tukemaan hankinnan arviointia muun muassa keräämällä tietoja sopimuksen toteuttamisesta. Kykenen varmistamaan ja ylläpitämään kirjanpidon kaikista hankinnan tapahtumista sekä keräämään tietoja, joista on hyötyä kansallisten ja organisaation raportointivelvoitteiden noudattamisessa.

Taso 2: Kykenen suorittamaan hankintaa koskevan arviointiprosessin sen varmistamiseksi, että organisaatiossa opitaan saaduista kokemuksista. Kykenen analysoimaan hankinnan tuloksellisuutta koskevia tietoja sekä esittämään niistä havaintoja ja suosituksia. Kykenen laatimaan arviointiraportteja tavanomaisista tapauksista, joissa on kyse sopimuksen puutteellisesta toteuttamisesta.

Taso 3: Kykenen tunnistamaan ja analysoimaan monimutkaisista tapauksista syitä sopimuksen puutteelliselle toteuttamiselle sekä suosittelemaan niitä hillitseviä toimenpiteitä. Kykenen varmistamaan tietojen ja havaintojen läpinäkyvyyden organisaation ja kansallisten toimintatapojen ja standardien mukaisesti. Kykenen toimeenpanemaan arviointiraporttien suositukset sekä saamaan toimittajia mukaan sopimuksen toteuttamisen tehostamista koskeviin keskusteluihin.

Taso 4: Kykenen analysoimaan hankinnan tuloksellisuutta koskevia arviointiraportteja sen arvioimiseksi, miten hankinta on edistänyt organisaation tavoitteiden saavuttamista. Kykenen arvioimaan monimutkaisia tapauksia, joissa on kyse sopimuksen puutteellisesta toteuttamisesta. Kykenen valvomaan arviointiraporttien suositusten toimeenpanoa sekä luomaan organisaatioon toimittajien osallistamiskulttuuriin, jotta voidaan luoda selkeitä viestintäkanavia palautetta ja parannusehdotuksia varten.

19. Miten hyvin hallitset hankintojen muutoksenhakujärjestelmän sekä keinot sopimukseen liittyvien riitojen ehkäisemiseksi ja ratkaisemiseksi? 📄

Muutoksenhakuun sekä sopimukseen liittyvien riitojen ehkäisemiseen ja ratkaisemiseen liittyvät seuraavat prosessit:

- sopimusrikkomuksiin puuttuminen (reklamointi)

- osapuolten välisten erimielisyyksien ja riitojen ehkäiseminen ja ratkaiseminen kaikissa hankinnan elinkaarivaiheissa molempien osapuolten edun mukaiseen yhteisymmärrykseen pääsemiseksi
- organisaatiosta tehtyjen ja oikaisupyyntöjen ja valitusten (esim. hankintamenetelyyn tai sopimukseen liittyvät epäselvyydet) hoitaminen kansallisen muutoksenhakujärjestelmän mukaisesti
- riidanratkaisumekanismien ymmärtäminen ja soveltaminen

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

Taso 1: Kykenen tunnistamaan mahdolliset reklamaatiotarpeet ja osapuolten väliset ristiriidat sekä ilmoittamaan niistä vastuutaholle organisaation toimintamallin mukaisesti. Kykenen keräämään tietoja reklamaatioiden ja valitusten hallinnoinnin tueksi.

Taso 2: Kykenen ennakoimaan mahdollisia riitoja sekä ryhtymään toimiin niiden ehkäisemiseksi. Kykenen analysoimaan objektiivisesti tilanteeseen liittyvät faktat ja esittämään selkeitä havaintoja ja suosituksia mahdollisia ratkaisuja varten. Kykenen osallistumaan riidanratkaisuprosesseihin sekä auttamaan valitusten käsittelyssä esimerkiksi laatimalla niihin vastineita.

Taso 3: Kykenen osallistumaan menettelyihin ja sopimukseen liittyvään riidanratkaisuun. Kykenen edistämään riidanratkaisuprosesseja käyttämällä erilaisia riidanratkaisumenetelmiä sekä antamaan suosituksia organisaation menettelyjen parantamiseksi, jotta riidat ja valitukset ratkaistaan ja niiltä vältetään.

Taso 4: Kykenen johtamaan toimia tapauksissa, joissa riidat kärjistyvät. Kykenen antamaan lopullisen hyväksynnän valituksiin annetuille vastineille. Kykenen hyödyntämään kokemuksia, joita on saatu kansallisella ja eurooppalaisella tasolla arvioiduista tapauksista sekä hyvistä käytännöistä, jotka ratkaistiin ilman, että ne etenivät virallisen valituksen tasolle. Kykenen luomaan ja ylläpitämään riidanratkaisukulttuuria tarjoajien ja toimittajien kanssa.

Muu osaaminen - Henkilökohtaiset valmiudet

20. Miten hyvin pystyt sopeutumaan tehtävien ja olosuhteiden muuttumiseen?



Hankinta-ammattilaisten on reagoitava ja mukauduttava muuttuviin tehtäviin ja olosuhteisiin. Muutoksia voi tapahtua niin työtavoissa (esim. digitalisaatio), kansalaisten odotuksissa (esim. elintarviketurvallisuus), teknologisissa ratkaisuissa ja haasteissa (esim. massadata ja kyberturvallisuus), hätätilanteissa (esim. pandemiat ja luonnonkatastrofit) kuin toimintapoliittisissa haasteissa (esim. ilmastonmuutos).

Hankinta-ammattilaisten on pysyttävä ajan tasalla julkisten hankintojen sääntelyllisen, poliittisen ja teknologisen ympäristön muutoksista. Heidän on suhtauduttava myönteisesti ja mukauduttava ketterästi muutoksiin, tunnistettava oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia, jotka tukevat mukautumista uusin työkaluihin sekä etsittävä ajantasaisia ja innovatiivisia ratkaisuja hankintoihin liittyviin uusiin haasteisiin. Hätätilanteissa on kyettävä arvioimaan lähestymistapoja uudelleen sen varmistamiseksi, että vaatimuksia noudatetaan ja samalla hyödynnetään täysimääräisesti käytettävissä olevia joustomahdollisuuksia.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

Taso 1: Kykenen hyväksymään positiivisesti uusia toiminnan painopisteitä, sovelta-
maan uusia työkaluja ja prosesseja sekä ehdottamaan tapoja, joilla muutos saadaan
toteutettua tehokkaasti. Kykenen osoittamaan myönteistä asennetta.

Taso 2: Kykenen käyttöönottamaan uusia hankintoihin liittyviä menetelmiä ja lähesty-
mistapoja hankintojen uudistamistarpeiden mukaisesti sekä edistämään toimintakult-
tuuria, joka helpottaa muutos- ja oppimisprosesseja tiimi- ja yksilötasolla.

Taso 3: Kykenen edistämään innovointi- ja muutostoimia tehokkuuden, reagointinopeu-
den ja sopeutumisen maksimoimiseksi. Kykenen mukauttamaan sisäisiä menettelyjä
ja työnkuluja toteutettujen muutosaloitteiden mukaisesti. Kykenen valmistelemaan
hankintatiimiä ja organisaatiota muutosten käsittelemiseen sekä niihin reagoimiseen ja
mukautumiseen. Kykenen edistämään uudistumiselle, oppimiselle ja kehitykselle suo-
tuisaa ympäristöä sekä varmistamaan, että oppimis- ja kehittymistarpeet täytetään.

Taso 4: Kykenen löytämään uudenlaisia ja tehokkaita tapoja parantaa organisaation
hankintaprosesseja julkishallinnon suuntauksien mukaisesti. Kykenen tunnistamaan
organisaation tulevaisuudessa tarvitsemia valmiuksia ja asiantuntemusalueita, jotta se
voi reagoida ja mukautua ketterästi muutoksiin. Kykenen luomaan organisaatioon suo-
tuisan toimintaympäristön oppimiselle, kehittymiselle ja ammatillistamiselle paranta-
malla hankintahenkilöstön osaamista sekä kannustamalla muutokselle ja innovoinnille
suotuisaan kulttuuriin.

21. Kuinka hyvin osaat ajatella analyyttisesti ja kriittisesti tietojen ja/tai tilanteen arvioinnissa ja ongelmien ratkaisemisessa?

Hankinta-ammattilaiset tarvitsevat analyyttisen ja kriittisen ajattelun taitoja voidakseen arvioida tietoja tarkasti ja objektiivisesti. Heidän on käytettävä hyvää harkintakykyä ja ennakoitava mahdollisuuksia ja uhkia sekä ratkaistava ongelmia tehokkaalla ja luovalla tavalla.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

Taso 1: Kykenen keräämään ja analysoimaan tietoja soveltaen johdonmukaisesti laa-
dullisia ja määrällisiä lähestymistapoja. Kykenen tunnistamaan ja ehdottamaan ongel-
miin vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä osoittamaan tiedostavani mahdollisuudet ja riskit
koko hankinnan elinkaaren ajalta.

Taso 2: Kykenen tulkitsemaan suuntauksia ja malleja tietoja käsitellessäni. Kykenen ar-
vioimaan tietoja kriittisesti. Kykenen analysoimaan mahdollisia riskejä sekä varmistama-
aan, että kaikki vaikutukset ja riskit otetaan huomioon. Kykenen lisäämään työtove-
reiden ja sidosryhmien riskitietoisuutta sekä ehdottamaan asianmukaisia lähestymista-
poja riskien torjuntaan.

Taso 3: Kykenen kehittämään analysointimenetelmiä sen varmistamiseksi, että kaikki
merkitykselliset tekijät otetaan huomioon. Kykenen laatimaan tietojen arviointiperus-
teita, joissa otetaan huomioon sekä nykyiset että tulevat tarpeet. Kykenen mukautta-
maan hankintoihin liittyviä toimintatapoja tilanteen ja vaatimusten perusteella.

Taso 4: Kykenen määrittämään analyysin luonteen ja laajuuden. Kykenen tulkitsemaan
analyysin tuloksia siten, että niiden avulla voidaan tukea ja perustella strategisia pää-
töksiä. Kykenen johtamaan uusien uhkien seurantaa.

22. Kuinka hyvin hallitset viestinnän käytänteet? ☆

Viestinnän tavoitteena on varmistaa, että sidosryhmät ymmärtävät sekä organisaation hankintakäytänteet että yksittäisten hankintamenettelyjen tavoitteet ja prosessit. Viestinnässä käytetään kulloinkin soveltuvia viestintäkanavia merkityksellisten ja täsmällisten tietojen esittämiseksi julkisia hankintoja koskevien periaatteiden (syrjimättömyys, avoimuus, yhdenvertainen kohtelu) mukaisesti. Viestiessään hankinta-ammattilaisten on tarpeen valita viestintäkanava ja mukauttaa viesti kohderyhmän mukaan.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

Taso 1: Kykenen kuuntelemaan aktiivisesti sekä puhumaan ja kirjoittamaan selvästi, loogisesti ja ytimekkäästi. Kykenen varmistamaan tietojen tehokkaan välittämisen eri viestintäkanavissa sekä tukemaan työkavereitani selkeän viestinnän suunnittelussa.

Taso 2: Kykenen hyödyntämään aktiivisen kuuntelun ja viestinnän taitoja keskusteluissa ja kokouksissa sekä valmistelemaan yksityiskohtaisia ja täsmällisiä viestejä hankintojen painopisteiden esiin tuomiseksi.

Taso 3: Kykenen viestimään hankinnoista strategisella, osallistavalla ja vakuuttavalla tavalla sekä kertomaan johdonmukaisesti arvoista ja tavoitteista. Kykenen toteuttamaan organisaation viestinnällisiä linjauksia yksittäisten hankintojen yhteydessä määrittelemällä sopivat viestintätoimet sekä valvomalla niiden suunnittelua ja toteutusta. Kykenen luomaan toimintamallin, jonka avulla varmistetaan asianmukainen viestintä.

Taso 4: Kykenen luomaan organisaatiossa avoimen ja läpinäkyvän viestintäympäristön ja johtamaan sitä. Kykenen määrittelemään organisaatiolle hankintojen tavoitteita edistävät viestinnälliset linjaukset. Kykenen edistämään luovia ja vaikuttavia viestintämenetelmiä sekä käsittelemään haastavia viestintäkysymyksiä niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin.

23. Kuinka hyvin osaat varmistaa, että julkisia hankintoja ja eettisyyttä koskevia sääntöjä ja ohjeita noudatetaan? ◆

Hankintoja toteutettaessa on varmistettava, että toiminnassa noudatetaan kaikkia sovellettavia toimintaohjeita ja muita sääntöjä sekä julkisten hankintojen toteuttamista koskevia yleisiä periaatteita (syrjimättömyys, avoimuus, yhdenvertainen kohtelu, suhteellisuus). Hankintayksikön on arvioitava saatavilla olevia työkaluja hyödyntäen osallistujien eturistiriitoihin ja korruptioon liittyviä riskejä, kilpailunvastaista yhteistyötä tai mahdollisia toimittajien työn vaatimustenmukaisongelmiin liittyviä riskejä.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

Taso 1: Kykenen käyttäytymään eettisesti ja ammattimaisesti organisaation vaatimustenmukaisuutta ja eettisyyttä koskevien toimintaohjeiden mukaisesti sekä osoittamaan vaatimustenmukaisuutta kunnioittavaa asennetta hankintoihin liittyviä tehtäviä suorittaessani.

Taso 2: Kykenen ymmärtämään ja noudattamaan organisaation vaatimustenmukaisuutta ja eettisyyttä koskevia toimintaohjeiden sekä niiden soveltamisalaa, vaatimuksia ja riskejä. Kykenen ymmärtämään ja arvioimaan toimintasääntöjen rikkomisen vaikutuksia ja seurauksia. Kykenen kysymään ohjeita oikeudellisilta ja aihekohtaisilta asiantuntijoilta ollessani epävarma vaatimustenmukaisuuteen liittyvistä käytännöistä.

Taso 3: Kykenen edistämään organisaation vaatimuksenmukaisuutta ja eettisyyttä koskevien toimintaohjeiden toteuttamista henkilöstön keskuudessa. Kykenen arvioimaan

ja seuraamaan hankintoja ja varmistamaan, että toimitusketjua koskevat prosessit ovat hankintoja koskevan eettisten sääntelyn mukaisia. Kykenen antamaan käytännön suosituksia organisaation vaatimustenmukaisuutta koskevien toimintaohjeiden noudattamisen edistämiseksi.

Taso 4: Kykenen suunnittelemaan organisaation vaatimustenmukaisuutta ja eettisyyttä koskevat toimintaohjeet sekä luomaan ohjeiden, koulutuksen ja johtajuuden avulla olosuhteet, joissa henkilöstö noudattaa näitä. Kykenen luomaan organisaatioon vaatimustenmukaisuuteen ja eettisyyteen nojaavan kulttuurin sekä sovittamaan sen yhteen viranomaisten sääntelyn ja ohjeiden kanssa. Kykenen seuraamaan toimia, jotka edistävät sääntöjen noudattamista ja jatkuvaa parantamista sekä analysoimaan ja tunnistamaan vaatimustenmukaisuuteen ja eettisyyteen liittyviä ongelmia, jotka voivat vaarantaa työn laadun ja organisaation kehittymisen.

Muu osaaminen - Vuorovaikutustaidot

24. Miten hyvin kykenet yhteistyöhön?

Julkisten hankintojen ammattilaiset eivät työskentele erillään muista. Menestyäkseen työssään, heidän on toimittava yhteistyössä toistensa ja toimintaympäristönsä kanssa. Tämä tarkoittaa tiimin jäsenten kannustamista ideoiden, toimintamallien, tietojen ja asiantuntemuksen jakamiseen. Tämä pätee niin pieneen organisaatioon, jossa on tukeuduttava sekä sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin, kuin suurempiin organisaatioihin ja yhteishankintayksiköihin, joissa on tehty tietoinen valinta monialaisten hankintatiimien (esim. juristi, kategoriavastaava ja eri alojen asiantuntijat) perustamisesta yksittäisiä hankintamenettelyjä varten.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.

Taso 1: Kykenen kantamaan vastuuta tehtävästäni ja edesauttamaan aktiivisesti hankintatiimin tavoitteiden saavuttamista. Kykenen ymmärtämään luottamuksellisten suhteiden rakentamisen merkityksen. Kykenen vuorovaikutukselliseen työskentelyyn tiimin jäsenten kanssa. Kykenen toimimaan muiden kanssa rehdisti ja oikeudenmukaisesti sekä kohtelevaan heitä huomaavaisesti ja kunnioittavasti.

Taso 2: Kykenen vaikuttamaan myönteisesti tiimin dynamiikkaan sellaisen vuorovaikutuksen ja myönteisen kulttuurin mahdollistamiseksi, joka auttaa tiimiä menestymään sekä kehittämään ja parantamaan suhteita sidosryhmien kanssa.

Taso 3: Kykenen edistämään monimuotoisuuden ja osallistamisen merkitystä tiimityössä. Kykenen jakamaan tietämystäni muille ja huomioimaan samalla muiden asiantuntemuksen ja osaamisen. Kykenen edistämään asiantuntemuksen ja resurssien jakamista tiimeissä ja niiden välillä ottamalla huomioon niiden rakenteelliset-, toiminnalliset- ja kulttuurilliset piirteet sekä rakentamaan vahvoja tiimejä, jotka hyödyntävät jäsentensä asiantuntemuksen, valmiuksien ja taustojen eroavaisuuksia.

Taso 4: Kykenen kehittämään tehokasta yhteistyöhön perustuvaa työkulttuuria. Kykenen edistämään tiimityölle suotuisaa toimintaympäristöä tulosten saavuttamiseksi. Kykenen hyödyntämään monimuotoisten tiimien ja sidosryhmien yhteistyön edut organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kykenen toimimaan organisaatiossa roolimallina ja osoittamaan organisaatiosta hyviä yhteistyöesimerkkejä.

25. Miten hyvin kykenet hyödyntämään sidosryhmäsuhteita tavoitteisiin pääsemiseksi? ☆

Sidosryhmäsuhteiden hallinta tarkoittaa keskinäiseen luottamukseen ja uskottavuuteen perustuvien vakaiden suhteiden luomista ja ylläpitämistä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Julkisten hankintojen ammattilaisten on tehtävä sidosryhmäyhteistyötä saavuttaakseen organisaation tavoitteet ja edistääkseen sidosryhmäsuhteiden kestävästä kehittämistä.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

Taso 1: Kykenen tunnistamaan sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät sekä ymmärtämään niiden tarpeet. Kykenen ylläpitämään asianmukaisia suhteita eri sidosryhmiin operatiivisella tasolla. Kykenen ottamaan huomioon sidosryhmien näkökannat analysoidessani ongelmia ja mahdollisuuksia sekä etsimään ratkaisuja, joissa tasapainotetaan eri sidosryhmien tarpeita ja etsitään kaikkia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja.

Taso 2: Kykenen varmistamaan, että sidosryhmien tarpeet huomioidaan ja täytetään. Kykenen kehittämään keskinäiseen luottamukseen perustuvia suhteita sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Kykenen analysoimaan mahdollisia myönteisiä ja kielteisiä seurauksia sopivimpien menetelmien löytämiseksi sidosryhmien hallintaan. Kykenen rakentamaan ja hallinnoimaan kestäviä suhteita aihealueen sidosryhmiin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Taso 3: Kykenen hyödyntämään ja edistämään luottamukseen, sitoutumiseen ja rehellisyyteen perustuvia toimivia suhteita. Kykenen motivoimaan sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä toivottujen tulosten saavuttamiseksi. Kykenen edistämään kulttuuria, jossa voidaan saada aikaan kaikkia sidosryhmiä hyödyttäviä ratkaisuja. Kykenen työskentelemään ennakoivasti mahdollisten sidosryhmiin liittyvien viestintähaasteiden tunnistamiseksi ja hallitsemiseksi sekä hyödyntämään ja kehittämään strategisia sidosryhmäsuhteita.

Taso 4: Kykenen edistämään toimivia ja tehokkaita sidosryhmäsuhteita strategisella tasolla. Kykenen luomaan organisaatioon vakaiden sidosryhmäsuhteiden hallintaa edistävän kulttuurin sekä varmistamaan, että sidosryhmäsuhteiden hallinta sisältyy myös organisaation tavoitteisiin. Kykenen tunnistamaan strategisia sidosryhmäsuhteita ja asettamaan ne tärkeysjärjestykseen. Kykenen kantamaan vastuuta sidosryhmien huomioinnin parantamisesta ja osallistamisesta organisaatiossa.

26. Miten hyvin osaat soveltaa johtamisen menetelmiä tavoitteiden saavuttamiseksi? ☆

Tiimin johtaminen on olennaisen tärkeää, jotta hankintatoiminnalle voidaan antaa selvä suunta ja saavutettavissa olevat tavoitteet. Tämä tarkoittaa sellaisten tiimin jäsenten tukemiseksi räätälöityjen menetelmien käyttöä, joissa määritetään selvästi tehtävät ja vastualueet ja yksittäisten henkilöiden ja tiimin tulosodotukset, sekä kannustetaan tiimiä tekemään yhteistyötä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

Taso 1: Kykenen ymmärtämään ja omaksumaan erilaisia johtamistapoja. Kykenen edistämään avointa vuorovaikutusta tiimin sisällä. Kykenen antamaan rakentavaa palautetta ja parannusehdotuksia tiimin, organisaation ja yksikön jatkuvan kehittymisen mahdollistumiseksi.

Taso 2: Kykenen ymmärtämään, miksi tiimityö on sovitettava yhteen organisaation tavoitteiden saavuttamisen kanssa, ja toimimaan sen mukaisesti. Kykenen antamaan tiimin jäsenille säännöllisesti rakentavaa palautetta heidän vahvuuksistaan ja heikkouksistaan sekä kuuntelemaan ja arvostamaan muiden tiiminjäsenten näkemyksiä.

Taso 3: Kykenen osoittamaan määrätietoisuutta, itseluottamusta ja tunneälyä tiimin johtamisessa. Kykenen kannustamaan ja tukemaan muutosaloitteita sekä osallistamaan tiimin jäseniä. Kykenen suunnittelemaan, hallinnoimaan, ja asettamaan asioita tärkeysjärjestykseen. Kykenen delegoimaan vastuita tiimin valmiuksien mukaisesti.

Taso 4: Kykenen edistämään hyvien käytäntöjen jakamisen ja innovoinnin kulttuuria tiimi- ja organisaatiotasolla. Kykenen edistämään ja tukemaan myönteisiä tiimien johtamiskäytänteitä sekä johtamaan muutosaloitteiden toteuttamista organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Muu osaaminen - Organisatoriset taidot

27. Miten hyvin tunnet organisaatiosi rakenteen, prosessit ja kulttuurin?



Organisaatietietoisuus tarkoittaa kykyä ymmärtää organisaation hallinnollista rakennetta, kulttuuria, suhteita sekä organisaatioon vaikuttavia oikeudellisia, poliittisia, sosiaalisia, taloudellisia ja toiminnallisia rakenteita, jotka vaikuttavat organisaatioon ja sen toimintaympäristöön. Organisaatietietoisuuden avulla on mahdollista ymmärtää myös eri sidosryhmien toiminnan perusteita ja vaikuttimia sekä ryhtyä asianmukaisesti toimiin parhaan mahdollisen kustannustehokkuuden ja tuloksen saavuttamiseksi.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.

Taso 1: Kykenen toimimaan organisaation vision, tehtävän ja arvojen mukaisesti. Kykenen tunnistamaan omaa ammatillista kehittymistäni tukevat mahdollisuudet. Kykenen ymmärtämään organisaation rakenteen ja prosessit sekä sen, miten eri organisaation osat (esim. toimialat tai vastuualueet) vaikuttavat hankintoja koskeviin päätöksiin.

Taso 2: Kykenen tunnistamaan sisäisten sidosryhmien vaikuttimet sekä osoittamaan niihin liittyvät riskit. Kykenen ymmärtämään organisaation oikeudellisen toimintaympäristön ja toimimaan sen puitteissa. Kykenen pyytämään ohjeita ja neuvoja organisaation muilta asiantuntijoilta mahdollisten ongelmien ratkaisemiseksi.

Taso 3: Kykenen suunnittelemaan ja toteuttamaan koulutusta organisaation arvoista ja työtavoista. Kykenen edistämään organisaation arvoja ja sosiaalisia näkökohtia tuloksellisen tiimityön tukemiseksi. Kykenen tarjoamaan perusteellista tietoa organisaation sisäisistä prosesseista ja menettelyistä sekä järjestelmistä ja työkaluista.

Taso 4: Kykenen johtamaan ja edistämään korkean tason sisäisiä toimintapoliittisia keskusteluja. Kykenen määrittelemään selkeitä henkilöstön urakehitys- sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia. Kykenen suuntaamaan organisaation strategiaa kustannustehokkuuden saavuttamiseen.

28. Kuinka hyvin osaat soveltaa projektihallinnan menetelmiä hankintamenetelyssä?

Hankintaprojektin tuloksellinen toteuttaminen edellyttää paitsi hankinnan myös projektinhallinnan menetelmien, keskeisten käsitteiden ja työkalujen ymmärtämistä ja soveltamista. Näin voidaan varmistaa, että hankinnat toteutetaan annettujen määräaikaisten,

budjetin, laatuvaatimusten, sidosryhmäyhteistyön tavoitteiden sekä riskienhallintamettelyjen mukaisesti.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

Taso 1: Kykenen toteuttamaan ja tukemaan yksinkertaisia tehtäviä ja niiden valmistelua. Kykenen noudattamaan tehtävien ja projektien ohjeistusta ja aikatauluja.

Taso 2: Kykenen tekemään tietoisia ja asianmukaisia päätöksiä, jotka tukevat projektin edistymistä. Kykenen organisoimaan ja koordinoimaan tehtäviä projektin tavoitteiden ja suunnitelmien mukaisesti. Kykenen raportoimaan projektin edistymisestä ja tuloksista sekä laadun arvioinnista. Kykenen ohjaamaan menestyksekkäästi yksittäistä projektia kartoitusvaiheesta hankkeen päättymiseen asti sekä tunnistamaan tehtäviä ja delegoimaan niitä käyttäen oikeanlaisia resursseja.

Taso 3: Kykenen varmistamaan, että projektille asetetut välitavoitteet saavutetaan. Kykenen ohjaamaan ja toteuttamaan useita monimutkaisia projekteja epävakaisissa toimintaympäristöissä. Kykenen käsittelemään monimutkaisia kustannuksiin liittyviä kysymyksiä sekä hoitamaan sidosryhmäviestintää. Kykenen laatimaan projektille raamit ja toimintatavat, joiden avulla varmistetaan, että projektin tavoitteet ovat linjassa organisaation yleisen strategian kanssa.

Taso 4: Kykenen edistämään organisaation projektitoiminnan kulttuuria ja -työkaluja. Kykenen vastaamaan projektin tuloksellisuudesta ja valitun lähestymistavan noudattamisesta. Kykenen johtamaan organisaation projektitoiminnan strategiaa, ennakoimaan suuria riskejä ja odottamattomia tilanteita sekä hallitsemaan niitä.

29. Kuinka hyvin osaat johtaa omaa tai organisaatiosi toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi? ☆

Hankinta-ammattilaisten on toimittava julkishallinnon suuntaviivojen ja toimintaohjeiden mukaisesti. Tehtävänä on saavuttaa kustannussäästöjä sekä strategisia ja kestäviä tavoitteita, ennakoida tehottomia toimia (esim. sopimuksen- tai vaatimustenvastaisuus), poistaa esteitä (Esim. suhteettomat vaatimukset tai sopimusehdot) ja soveltaa erilaisia lähestymistapoja, jotta hankintojen tulokset olisivat johdonmukaisesti kestäviä ja korkeatasoisia.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.

Taso 1: Kykenen hallitsemaan tehokkaasti ajankäyttöäni ja priorisoimaan tehtäviäni määräaikojen noudattamiseksi. Kykenen arvioimaan ja parantamaan omaa suorituskykyäni. Pyrin saavuttamaan asetetut henkilökohtaiset suorituskykyvaatimukset periksi-antamattomasti. Kykenen ymmärtämään faktoihin perustuen, mitkä tekijät edistävät organisaatiani tavoitteiden saavuttamista.

Taso 2: Kykenen sitoutumiseen ja periksi-antamattomuuteen tiimin ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kykenen määrittämään tiimille tavoitteet, jotka tukevat organisaation tavoitteita ja keskeisiä suorituskykymittareita. Kykenen suuntaamaan tiimin toimintaa laatimalla lyhyt- ja pitkäkestoisia toimintasuunnitelmia. Kykenen vahvistamaan tiimini suorituskykyä kustannustehokkaiden tulosten aikaansaamiseksi sekä mittaamaan, missä määrin tavoitteet on saavutettu.

Taso 3: Kykenen asettamaan tuloksellisuuteen ja kustannustehokkuuteen liittyviä tavoitteita. Kykenen johtamaan tiimiäni saavuttamaan tuloksia organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Kykenen seuraamaan ja analysoimaan tiimin tuloksellisuutta

uusien tavoitteiden asettamista varten muun muassa käyttämällä tilastollisen analyysin menetelmiä.

Taso 4: Kykenen osoittamaan strategista tietoisuutta sisäisten tiimien ja ulkoisten sidosryhmien roolista hankintojen tuloksellisessa toteuttamisessa. Kykenen lisäämään tiimin motivaatiota ja ohjaamaan sidosryhmien toimintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kykenen luomaan tuloksellisuutta edistävän kulttuurin ja mukauttamaan organisaation rakennetta siten, että se tukee tavoitteiden saavuttamista. Kykenen asettamaan korkean tason tavoitteita hankintojen kustannustehokkuudelle ja tuloksellisuudelle.

30. Miten hyvin tunnet riskienhallinnan menetelmät ja osaat soveltaa niitä hankintojen toteuttamisessa?

Julkisiin hankintoihin sovelletaan monenlaista sisäistä ja ulkoista valvontaa, myös tiedotusvälineiden toimesta, ja ne nähdään yleisesti petosten ja korruption riskialueena. Iso osa hankinta-ammattilaisen työstä liittyykin useiden päällekkäisten riskien hallintaan. Se edellyttää riskinhallinta- ja valvontatoimien tarkkaa soveltamista sekä ennakkoivaa lähestymistapaa organisaation ja yleisen edun suojelemiseksi.

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

Taso 1: Kykenen ymmärtämään, että hankinnat ovat alttiita riskeille, kuten petoksille ja korruptiolle. Kykenen edesauttamaan riskien tunnistamista sekä toteuttamaan määritellyjä riskienhallintatoimia, kuten tietojen ja asiakirjojen muutos- ja versionhallintaa.

Taso 2: Kykenen toteuttamaan määritellyjä sisäisen valvonnan ja tarkastuksen toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi sekä soveltamaan ja mukauttamaan sisäisiä valvontaprosesseja hankintoihin.

Taso 3: Kykenen ennakoimaan riskienhallintaan ja siten tuottamaan lisäarvoa hankinta-toiminnalle. Kykenen toimeenpanemaan edistyneitä riskienhallinnan ja valvonnan prosesseja ja työkaluja. Kykenen hyödyntämään riskien arvioinnin tietoja toimintaohjeiden suunnittelussa sekä ehdottamaan parannuksia hankintatoimen sisäiseen valvontajärjestelmään.

Taso 4: Kykenen edistyneisiin riskienhallinta- ja valvontatoimiin sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Kykenen hallitsemaan kaikki sisäisten ja ulkoisten riskien hallintaan liittyvät toiminnot lisäarvon tuottamiseksi hankintatoiminnalle. Kykenen sisällyttämään valvonta- ja riskinhallintaprosessit täysimääräisesti osaksi hankintatoimen hallinnollisia ja operatiivisia toimintatapoja yhteistyössä kilpailun- ja korruptionvastaista toimintaa valvovien viranomaisten kanssa. Kykenen hyödyntämään hankinnan työkaluja, kuten viranomaisten rekistereitä ja kilpailutusjärjestelmiä, valvontatoimien suunnittelun ja toimeenpanon tehostamiseksi.