

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja • Ministeriö • 2021:38

# Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen osaamiskeskuksen (KEINO) arviointi



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:38

# Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen osaamiskeskuksen (KEINO) arviointi

Henrika Ruokonen, Valtteri Laasonen, Kaisa Lähteenmäki-Smith,  
Hannu Latva-Rasku, Tommi Ranta

Työ- ja elinkeinoministeriö Helsinki 2021

**Julkaisujen jakelu**

Distribution av publikationer

**Valtioneuvoston  
julkaisuarkisto Valto**

Publikations-  
arkivet Valto

[julkaisut.valtioneuvosto.fi](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi)

**Julkaisumyynti**

Beställningar av publikationer

**Valtioneuvoston  
verkkokirjakauppa**

Statsrådets  
nätbokhandel

[vnjulkaisumyynti.fi](http://vnjulkaisumyynti.fi)

Työ- ja elinkeinoministeriö

© 2021 tekijät ja työ- ja elinkeinoministeriö

ISBN pdf: 978-952-327-836-3

ISSN pdf: 1797-3562

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2021

## Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen osaamiskeskuksen (KEINO) arviointi

<b>Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:38</b>		<b>Teema</b>	Ministeriö
<b>Julkaisija</b>	Työ- ja elinkeinoministeriö		
<b>Tekijä/t</b>	Henrika Ruokonen, Valtteri Laasonen, Kaisa Lähteenmäki-Smith, Hannu Latva-Rasku, Tommi Ranta		
<b>Toimittaja/t</b>			
<b>Yhteisötekijä</b>	suomi		
<b>Kieli</b>		<b>Sivumäärä</b>	89

### Tiivistelmä

Pääministeri Sipilän hallitus päätti keväällä 2017 kestävien ja innovatiivisten hankintojen verkostomaisen osaamiskeskuksen perustamisesta (KEINO). Poliittikatavoitteena oli tukea innovatiivisten julkisten hankintojen määrän kasvattamista viiteen prosenttiin kaikista hankinnoista sekä bio- ja kiertotalouden strategisten tavoitteiden toteutusta. Kuuden organisaation muodostama verkostomainen KEINO-osaamiskeskus on toiminut vuoden 2018 maaliskuusta lähtien, ja meneillään on kolmas toimintakausi.

Työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta vuoden 2020 lopulla käynnistettiin KEINOn toiminnan arviointi, jossa on arvioitu KEINOn toimintaa ja verkostomaisen toimintamallin tuloksellisuutta, laadittu yleinen vaikuttavuusmalli KEINOn toiminnan ja arvioinnin tueksi sekä esitetty suositukset KEINOn toimintamallin kehittämiseksi.

Arvioinnin perusteella KEINO-osaamiskeskus on kansallisesti merkittävä taho kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistämiseksi. Osaamiskeskus kokoaa onnistuneesti keskeisiä toimijoita sekä osaamista yhteen ja on toteuttanut sille asetettuja tavoitteita. Jatkossa toiminnan strategisuuden säilyttämiseen, toimivien käytäntöjen levittämiseen ja skaalaamiseen sekä edelläkävijähankintojen edistämiseen on kiinnitettävä vahvemmin huomiota. Arvioinnissa laadittiin kuusi suositusta, jotka liittyvät KEINOn strategiseen rooliin, verkostomaisen toimintamallin vaikuttavuuden ja asiakasymmärryksen vahvistamiseen, vuorovaikutteisen ohjauksen kehittämiseen ja pitkäjänteisempään toiminnan suunnitteluun.

**Asiasanat** ministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, hallinto, julkiset hankinnat, innovaatiot, kestävyys, osaamiskeskuksat, KEINO osaamiskeskus, arviointi

<b>ISBN PDF</b>	978-952-327-836-3	<b>ISSN PDF</b>	1797-3562
<b>ISBN painettu</b>		<b>ISSN painettu</b>	
<b>Asianumero</b>		<b>Hankenumero</b>	

**Julkaisun osoite** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-836-3>

## Utvärdering av Kompetenscentrumet för hållbar och innovativ offentlig upphandling (KEINO)

---

**Arbets- och näringsministeriets publikationer 2021:38****Tema**

Ministeriet

**Utgivare** Arbets- och näringsministeriet**Författare** Henrika Ruokonen, Valtteri Laasonen, Kaisa Lähteenmäki-Smith, Hannu Latva-Rasku, Tommi Ranta**Redigerare****Utarbetad av****Språk** finska**Sidantal**

89

---

**Referat**

Våren 2017 beslutade premiärminister Sipiläs regering att inrätta ett nätverksbaserat kompetenscenter för hållbar och innovativ upphandling (KEINO). Det politiska målet var att öka antalet innovativa offentliga upphandlingar till 5% av alla upphandlingar, samt genomförandet av strategiska målen för bio- och cirkulära ekonomin. Det nätverksbaserade KEINO-kompetenscentret, byggd omkring sex organisationer, har varit i drift sedan mars 2018 och är i sin tredje verksamhetsperiod.

I slutet av 2020 inleddes en utvärdering av KEINOs verksamhet på uppdrag av Arbets- och näringsministeriet. Uppdraget har utvärderat KEINOs verksamhet och effektivitet i den nätverksbaserade driftsmodellen, och i samband med utvärderingen har en allmän modell för att analysera påverkan och stödja KEINOs verksamhet, samt rekommendationer för utveckling av KEINOs verksamhetsmodell utvecklats.

Baserat på utvärderingsresultat, kompetenscentrumet KEINO kan anses vara en nationellt viktig operatör för att främja hållbar och innovativ upphandling. Centret för expertis samlar framgångsrikt viktiga aktörer och expertis och har implementerat de uppsatta målen för det. I framtiden måste starkare uppmärksamhet ägnas åt att upprätthålla operativ strategi, sprida och skala befintliga metoder och främja banbrytande upphandling. Utvärderingen har tagit fram sex rekommendationer relaterade till KEINOs strategiska roll, stärkte effektiviteten och kundförståelsen för den nätverksbaserade driftsmodellen, och för att utveckla mer interaktiv vägledning och mer långsiktig operativ planering.

**Nyckelord**

ministeriet, arbets- och näringsministeriet, förvaltning, offentlig upphandling, innovationer, hållbarhet, kompetenscentra, KEINO kompetenscentrum, utvärdering

**ISBN PDF** 978-952-327-836-3**ISBN tryckt****Ärendenummer****ISSN PDF**

1797-3562

**ISSN tryckt****Projektnummer**

---

**URN-adress** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-836-3>

---

## Evaluation of the Competence Center for Sustainable and Innovative Public Procurement (KEINO)

---

**Publications of the Ministry of Economic Affairs and Employment 2021:38**

**Subject**

Ministry

**Publisher** Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland

---

**Author(s)** Henrika Ruokonen, Valtteri Laasonen, Kaisa Lähteenmäki-Smith, Hannu Latva-Rasku, Tommi Ranta

**Editor(s)**

**Group author**

**Language** Finnish

**Pages**

89

---

### Abstract

In the spring of 2017, Prime Minister Sipilä's Government decided to establish a network-based centre of expertise for sustainable and innovative procurement (KEINO). The policy objective behind this was to support an increase in the number of innovative public procurements to 5% (of all procurements) and to oversee the implementation of the strategic objectives of the bio- and circular economy. The network-based KEINO competence centre, formed by six organisations, has been operating since March 2018 and is now in its third operating period.

At the end of 2020, an evaluation of KEINO's operations was launched by the Ministry of Employment and the Economy with the aim of assessing KEINO's operations and the effectiveness of the network-based operating model, developing a general impact model to support KEINO's operations and evaluation and making recommendations for the further development of KEINO's operating model.

Based on the evaluation results, the KEINO Centre of Expertise is a nationally important actor in the promotion of sustainable and innovative procurement. The Centre of Expertise succeeds in bringing together key actors and expertise and has successfully implemented the goals set out for it. In the future, greater attention needs however to be paid to maintaining operational strategy, disseminating and scaling up good practices and promoting pioneering procurement activities. The evaluation put forward six recommendations related to KEINO's strategic role including strengthening effectiveness and customer insight, developing interactive elements of guidance and steering and the need to adopt a longer-term perspective in terms of KEINO's operational planning.

**Keywords** ministry, Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland, administration, Public procurement, innovations, sustainability, competence centers, KEINO competence center, evaluation

---

**ISBN PDF** 978-952-327-836-3

**ISBN printed**

**Reference number**

**ISSN PDF** 1797-3562

**ISSN printed**

**Project number**

---

**URN address** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-836-3>

---

# Sisältö

Esipuhe.....	7
<b>1 Kestävät ja innovatiiviset julkiset hankinnat välineenä vaikuttavuuteen, uudistumiseen ja kasvuun.....</b>	<b>9</b>
<b>2 KEINO-toimintamallin kehittäminen: arviointi ja vaikuttavuusmallin valmistelu .....</b>	<b>11</b>
<b>3 KEINOn toiminta ja tavoitteet .....</b>	<b>13</b>
<b>4 KEINO-osaamiskeskuksen toiminnan arviointi .....</b>	<b>19</b>
4.1 Arvioinnin toteutus .....	19
4.2 Arviointitulokset .....	21
4.2.1 Toiminnan tavoitteet .....	21
4.2.2 Toiminnan tuloksellisuus.....	24
4.2.3 Toiminnan resurssit .....	34
4.2.4 KEINO-osaamiskeskuksen toimintamalli .....	36
4.2.5 Yhteenvedo arvioinnin tuloksista.....	41
4.3 KEINO-osaamiskeskuksen toiminta kansainvälisestä ja “kriittisen ystävän” näkökulmasta .....	45
<b>5 KEINO-osaamiskeskuksen vaikuttavuusmalli.....</b>	<b>49</b>
5.1 Vaikutusten arvioinnin kehikon laadinnan työmenetelmä.....	49
5.2 Vaikuttavuusmallin tavoitteet .....	50
5.3 Vaikuttavuusmalli KEINO-osaamiskeskuksen toiminnan ja arvioinnin tueksi .....	52
<b>6 Johtopäätökset ja kehittämissuosituksset KEINO-osaamiskeskuksen toimintamallin kehittämiseksi.....</b>	<b>57</b>
6.1 Johtopäätökset.....	57
6.2 Kehittämissuosituksset .....	61
<b>Lähteet.....</b>	<b>64</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>65</b>
Liite 1. Haastattelut .....	65
Liite 2. Kysely .....	71
Liite 3. Vaikuttavuusmalli .....	83
Liite 4. Innovatiivisten ja kestävien julkisten hankintojen edistäminen valituissa verrokkimaissa .....	87

## ESIPUHE

Kestävien ja innovatiivisten hankintojen verkostomaisen osaamiskeskuksen KEINOn toiminta käynnistyi maaliskuussa 2018. Pääministeri Sipilän hallitus perusti KEINOn tukemaan innovatiivisten julkisten hankintojen määrän lisäämistä sekä bio- ja kiertotalouden strategisten tavoitteiden toteutusta julkisten hankintojen avulla.

Pääministeri Marinin hallitusohjelman mukaan innovatiivisten hankintojen käyttöä lisätään ja siten kehitetään palveluja, luodaan kasvua ja mahdollistetaan referenssimarkkinoiden kehittymistä. Tavoitteena on, että julkisilla hankinnoilla vahvistetaan teknologista kehitystä, mutta myös laajemmin kestävä kehitystä, innovatiivisuutta sekä elinkaartilou- dellisuutta sekä tuetaan julkisen sektorin uudistumiskykyä.

KEINO toteuttaa näitä tavoitteita parantamalla kestävien ja innovatiivisten hankintojen osaamista, johtamista, mittaamista ja tietopohjaa sekä lisäämällä hankintayksiköiden ja yritysten yhteistyötä. Monipuolinen sisällöntuotanto, neuvonta ja viestintä ovat tärkeitä toiminnassa. Muutosagenttitoiminta tukee alueellista toteutusta. Vaikuttavuutta saadaan lisää, kun hankintayksiköitä kannustetaan ja autetaan jakamaan avoimesti tietoa omista kokemuksistaan, verkottumaan sekä oppimaan toisiltaan.

KEINOn toiminnan ja toimintamallin kehittämisessä on alusta alkaen hyödynnetty kehittä- vää ja kokeilevaa lähestymistapaa sekä kansainvälisiä parhaita esimerkkejä. Verkostomai- nen toimintamalli sekä kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen edistämisen yhdistäminen ovat suomalaisia erityispiirteitä, jotka ovat herättäneet kiinnostusta muissa maissa.

Kestävien ja innovatiivisten hankintojen hyödyntäminen ja vaikuttavat toimintatavat ovat suuren kiinnostuksen kohteena Euroopan unionissa. Euroopan komissio kannustaa jäsen- maita asettamaan kunnianhimoisia tavoitteita, kehittämään kohdennettuja politiikkatoi- mia ja tukirakenteita innovatiivisten hankintojen paremmaksi hyödyntämiseksi. KEINO on tärkeä osa tätä kokonaisuutta.

Työ- ja elinkeinoministeriön syksyllä 2020 käynnistämä arviointi sisältää KEINOn toiminnan ja toimintamallin arvioinnin sekä kehittämissuosituksen. Työssä on lisäksi laadittu ehdo- tus yleiseksi vaikuttavuusmalliksi yhteistyössä KEINO-verkoston ja muiden ministeriöiden



kanssa. Arvioinnin tulokset antavat arvokasta ulkopuolista palautetta KEINOn toiminnan jatkokehittämiseen.

Työ- ja elinkeinoministeriön puolesta haluamme kiittää arvioinnin toteuttamisesta vastannutta MDI Public Oy:n asiantuntevaa arviointitiimiä sekä toimintamallin kehittämiseen osallistunutta Industryhack Oy:tä onnistuneesta työstä.

**Kirsti Vilén**  
Neuvotteleva virkamies

**Jaana Räsänen**  
Erityisasiantuntija

# 1 Kestävät ja innovatiiviset julkiset hankinnat välineenä vaikuttavuuteen, uudistumiseen ja kasvuun

Julkisten hankintojen merkitys yhteiskunnan ja talouden kestävässä uudistamisessa on tunnistettu jo pitkään (ks. esim. Edler et al. 2005). Kestävillä ja innovatiivisilla julkisilla hankinnoilla voidaan edesauttaa vähäpäästöisten teknologioiden kehitystä, ottaa käyttöön uusia digitaalisia ratkaisuja, jotka parantavat sosiaali- ja terveyspalveluja, sekä vauhdittaa kiertotaloudessa tarvittavien liiketoimintamallien kehittämistä. Samalla julkinen sektori kannustaa yrityksiä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan (TKI) ja nopeuttaa uusien ratkaisujen leviämistä sekä yritysten kasvua. Julkisiin hankintoihin liittyy siten huomattavia vipuvaikutusten mahdollisuuksia älykästä, kestävästä ja osallistavaa kasvua edistettäessä.

Vuonna 2014 hyväksytty Euroopan hankintadirektiivi korostaa innovatiivisten hankintojen merkitystä ja moninaisia tapoja niiden toteuttamiseen muun muassa määrittelemällä uuden innovaatiokumppanuusmenettelyn. Suomessa innovatiiviset julkiset hankinnat on määritelty uudeksi tai merkittävästi parannetuksi tuotteen tai palvelun hankinnaksi, jolla parannetaan julkisten palveluiden tuottavuutta, laatua, kestävyyttä ja/tai vaikuttavuutta (Valovirta et al. 2017, 6 ja Pesu 2018, 5). Kestävät hankinnat voidaan puolestaan yksinkertaisimmillaan määritellä hankinnaksi, jossa otetaan huomioon ympäristö, sosiaaliset näkökohdat ja taloudellisuus (KEINO-osaamiskeskus, 2018).

Suomessa on jo useita vuosia luotu edellytyksiä ja kannusteita kestävien ja innovatiivisten hankintojen tekemiseen. Pääministeri Sipilän hallituksen tavoitteena oli kasvattaa innovatiivisten julkisten hankintojen määrä viiteen prosenttiin kaikista hankinnoista. Tämän tavoitteen sekä bio- ja kiertotalouden strategisten tavoitteiden toteutusta tukemaan perustettiin Kestävien ja innovatiivisten hankintojen osaamiskeskus (KEINO). Lisäksi Business Finland (entinen Tekes) on tukenut rahoituksellaan innovatiivisten julkisten hankintojen valmistelua yli 10 vuotta. Pääministeri Marinin hallitusohjelman (Valtioneuvosto 2019) mukaan innovatiivisten hankintojen käyttöä lisätään ja siten kehitetään palveluja, luodaan kasvua ja mahdollistetaan referenssimarkkinoiden kehittymistä. Tavoitteena on kasvattaa innovatiivisten hankintojen määrää 10 prosenttiin kaikista hankinnoista.

Kestävien ja innovatiivisten hankintojen hyödyntäminen ja vaikuttavat toimintatavat ovat suuren kiinnostuksen kohteena myös Euroopan unionissa. Euroopan komissio kannustaa jäsenmaita asettamaan kunnianhimoisia tavoitteita, kehittämään kohdennettuja politiikkatoimia ja tukirakenteita innovatiivisten hankintojen paremmaksi hyödyntämiseksi. Euroopan komission selvityksen mukaan Suomella on koko EU-alueen vahvin innovatiivisten hankintojen tekemistä tukeva politiikkatoimien ja toimenpiteiden kokonaisuus (European Commission 2020). KEINO on tärkeä osa tätä kokonaisuutta.

## 2 KEINO-toimintamallin kehittäminen: arviointi ja vaikuttavuusmallin valmistelu

Työ- ja elinkeinoministeriön toimeksianto koostui kolmesta osasta:

1. KEINOn toiminnan arvioinnista
2. KEINOn toiminnan ja arvioinnin tueksi laadittavasta yleisestä vaikuttavuusmallista sekä
3. KEINOn toimintamallin kehittämistä tukevien suositusten laatimisesta.

Työ toteutettiin joulukuun 2020 ja helmikuun 2021 välisenä aikana. Eri työvaiheita toteutettiin rinnakkain prosessin aikana. Työn toteutti MDI Public Oy yhteistyössä Industryhack Oy:n kanssa. Industryhack Oy osallistui työssä toimintamallin kehittämistä tukevien suositusten laadintaan ja kansainvälisten esimerkkien vertailuun. Arvioinnissa tarkastellut keskeiset kysymykset olivat:

- Ovatko KEINOn toiminta- ja taloussuunnitelman (TTS) tavoitteet olleet hyvin muotoiltuja, tarkoituksenmukaisia ja oikeantasoisia?
- Onko KEINOn toiminta ollut tuloksellisista TTS:n tavoitteisiin nähden?
- Jos tavoitteisiin ei ole päästy, mitkä ovat tärkeimmät syyt siihen?
- Ovatko resurssit riittävät sekä toimijat ja osaaminen relevantteja tavoitteisiin nähden?
- Onko resurssien käyttö ollut tarkoituksenmukaista ja tehokasta?
- Onko verkostomaisella toimintamallilla saatu lisäarvoa? Jos, niin millaista?
- Mitkä ovat olleet verkostomaisen toiminnan suurimmat haasteet?
- Onko KEINOLle asetettuihin yleisiin tavoitteisiin, tulostittareihin ja pitkän aikavälin vaikuttavuusmittareihin perusteltua tehdä muutoksia arvioinnin tulosten pohjalta?
- Tukeeko osaamiskeskuksen ohjaus- ja hallintomalli tuloksellista verkostomaisesta toimintaa?

Vaikuttavuusmallin laadinta tehtiin vuorovaikutuksessa KEINO-toimijoiden kanssa. KEINOn kehittämisessä tavoitteena on muodostaa vaikuttava, strateginen ja joustava

toimintamalli, jolla pystytään edistämään innovatiivisten julkisten hankintojen politiikka- ja strategiatavoitteiden toteutusta sekä kansallisella että hankintayksikkökohtaisella tasolla.

KEINOn arviointi- ja vaikuttavuusmallityön sekä niitä täydentävän kansainvälisen tarkastelun perusteella muodostettiin kehittämissuosituksia KEINO-toimintamallin kehittämiseksi ja valmistelun tueksi.

Raportti koostuu kuudesta luvusta. Raportin luku 2 kuvaa taustan ja tavoitteet arviointi- ja vaikutusmallityölle, ja kolmas luku esittelee KEINOn toiminnan taustat ja tavoitteet. Neljännessä luvussa esitellään KEINOn toiminnan arvioinnin ja verrokkitarkastelun tulokset, viidennessä luvussa toiminnalle luotu yleinen vaikuttavuusmalli ja kuudennessa luvussa johtopäätökset sekä kehittämissuosituksiset.

### 3 KEINOn toiminta ja tavoitteet

Pääministeri Sipilän hallitus päätti puolivälitarkastelussa keväällä 2017 kestävien ja innovatiivisten hankintojen verkostomaisen osaamiskeskuksen perustamisesta. Hallitus osoitti osaamiskeskukselle rahoitusta enintään kuusi miljoonaa euroa vuosien 2018–2019 talousarvioista. Työ- ja elinkeinoministeriö toteutti hankeavustushaun kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomaisen osaamiskeskuksen perustamiseksi syksyllä 2017. KEINO-osaamiskeskus aloitti toimintansa vuoden 2018 maaliskuussa.

Rahoitus myönnettiin haun perusteella kahdeksan organisaation muodostamalle yhteishankkeelle ja osaamiskeskusverkostolle. KEINO-osaamiskeskusverkostossa ovat mukana Motiva Oy (koordinaattori), Kuntaliitto ry, Business Finland Oy, Valtion teknillinen tutkimuslaitos VTT Oy, Hansel Oy ja Suomen ympäristökeskus SYKE. KEINO-verkostossa oli mukana alun perin myös KL Kuntahankinnat, joka yhdistyi Hanseliin vuonna 2019. Lisäksi mukana oli Sitra, joka jäi pois konsortiosta organisaationa vaikuttavuushankintojen tiimin toiminnan päättyttyä vuoden 2019 lopussa ja toiminnan siirtyessä työ- ja elinkeinoministeriöön.

Työ- ja elinkeinoministeriö rahoittaa ja ohjaa KEINOn toimintaa. Kuudella miljoonalla eurolla on rahoitettu KEINOn toimintaa vuosina 2018–2021. Toiminnan ohjauksessa on tukena ohjausryhmä sekä eri ministeriöiden edustajista koostuva työvaliokunta. KEINOn toiminta jatkuu nykypäätöksin 28.2.2022 saakka.

KEINOn toiminta on perustunut hankehaun perusteella syksyllä 2017 valmistellulle kolmivuotiselle toiminta- ja taloussuunnitelmalle (TTS 2018–2021), jossa on asetettu yleiset tavoitteet, tulosmittarit ja pitkän aikavälin vaikuttavuusmittarit sekä kuvattu KEINOn eri painopisteiden tavoitteita ja toimintaa. Toiminta- ja taloussuunnitelmaa on tarkennettu vuosittain rahoituspäätöksen valmistelun yhteydessä. Toiminnan ja sille asetettujen tavoitteiden toteutumista on seurattu toimintakausittaisin väli- ja loppuraporttein. KEINOn toiminta on jaksottunut kolmeen toimintakauteen (1. toimintakausi 1.3.2018–28.2.2019, 2. toimintakausi 1.3.2019–28.2.2020 ja 3. toimintakausi 1.3.2020–31.5.2021).

KEINO tukee ja auttaa julkisia hankkijoita kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen kehittämisessä. KEINO-osaamiskeskushankkeelle on TTS:ssä asetettu seuraavat yleiset tavoitteet:

1. Julkiset hankinnat vievät eteenpäin hallituksen politiikkatavoitteita
2. Julkinen hankinta tunnistetaan johtamisen välineenä ja sitä käytetään aktiivisesti
3. Hankintayksiköt jakavat avoimesti tietoa omista kokemuksistaan ja oppivat toisiltaan

Yleisten tavoitteiden lisäksi toiminnalle on asetettu seuraavat vaikuttavuustavoitteet:

1. Hankintojen vaikuttavuus ja strategisen merkityksen ymmärrys on kasvanut julkisorganisaatioiden johdon ja poliittisten päättäjien keskuudessa.
2. Hankintojen uusia toimintamalleja ja hyvien käytäntöjen skaalausta on kehitetty ja rohkeasti kokeiltu osana KEINO-kehittäjäryhmien toimintaa.
3. Hankintojen verkostomainen yhteistyö on toteutunut alueellisesti onnistuneella muutosagenttitoiminnalla sekä kansainvälisesti KEINOn edistämänä.

KEINO on toteuttanut sille asetettuja tavoitteita kuuden sisällöllisen painopistealueen kautta, joilla kullakin on ollut oma nimetty vastuutaho (taulukko 1).

**Taulukko 1.** KEINO-osaamiskeskuksen painopistealueet ja vastuutahot.

Painopistealueet	Vastuutaho
A: Hankintojen strategisen johtamisen, mittaamisen ja vaikutusten arvioimisen kehittäminen.	Kuntaliitto
B: Vahvat ja vaikuttavat tilaaja-/kehittäjäryhmät	Business Finland
C: Verkostomainen osaamisen kehittäminen ja vertaistuki	Motiva Oy
D: Kansainvälistymällä kohti uusia markkinoita ja osaamista	Business Finland (28.2.2019 saakka) Motiva Oy (1.3.2020 alkaen)
E: Viestintä ja vuorovaikutus	Kuntaliitto
F: Hankehallinnointi ja koordinointi	Motiva Oy

KEINOn toiminta on jokaisella toimintakaudella perustunut edellä kuvattuihin painopistealueiden mukaisiin kokonaisuuksiin. Toiminnan sisältöä ja painotuksia on kuitenkin kehitetty koko ajan tarpeiden ja toiminnasta saatujen kokemusten ja oppien perusteella.

Osaamiskeskuksen toiminta perustuu verkostomaisuudelle, mikä tarkoittaa sitä, että jokaisen verkosto-organisaation omat verkostot ovat hyödynnettävissä muun muassa yhteisen tietopohjan kehittämisessä ja toiminnan viestinnässä. Verkostossa mukana olevat organisaatiot ovat sitoutuneet yhteistyöhön ja yhdessä asetettuihin tulos- ja vaikuttavuustavoitteisiin määriteltyjen vastuualueidensa pohjalta.

## KEINO-OSAAMISKESKUKSEN ORGANISAATIOT JA VASTUUALUEET

**Motiva Oy:n** vastuulla on asiantuntijuus kestävästä hankinnoista ja -hankintakriteereistä sekä kokeilu ja skaalaustoiminnasta. Motiva Oy toimii myös osaamiskeskuksen koordinaattorina ja vastaa keskuksen toiminnasta suhteessa ministeriöön. Motivalla on lisäksi erillisvastuita Green Deal -mallin pilotoinnissa ja muutosagenttitoiminnan koordinoinnissa yhdessä Kuntaliiton kanssa.

**Suomen kuntaliitto** tuo verkostoon kuntatoiminnan sekä julkisten hankintojen asiantuntijuutensa ja -verkostonsa. Kuntaliitto vastaa hankintojen strategisen johtamisen kehittämistoimien (kuten KEINO-akatemia) ja viestinnän koordinoinnista sekä KEINOn verkkosivuista. Lisäksi Kuntaliitto vastaa yhdessä Motiva Oy:n kanssa muutosagenttitoiminnan koordinoinnista.

**Hansel Oy:n** rooli KEINO-verkostossa on tuoda valtionhallinnon sekä kuntien (yhteis)hankintojen kehittämisen ja vaikuttamisen asiantuntijuutensa kaikkiin tarvittaviin osaamiskeskuksen toimintoihin. Hansel Oy vastaa KEINO-akatemiasa pilotoitujen työkalujen kehittämisestä.

**Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy** tuo osaamiskeskuksen käyttöön erityisesti hankintojen innovatiivisuutta käsittelevää tutkimustietoa sekä vaikutusten mittaamisen ja vaikuttavuuden arvioimisen osaamista.

**Suomen ympäristökeskus SYKE** tuottaa tutkimustietoa hankintojen johtamiseen, toteutukseen ja mittaamiseen liittyen sekä kehittää hankintojen ympäristövaikutusten arviointiin ja hiilijalanjäljen laskentaan soveltuvia työkaluja. SYKEN osaamista hyödynnetään erityisesti vähähiilisten ja kiertotaloushankintojen kehittämisessä, kehittäjäryhmätoiminnassa ja hankintojen strategisessa johtamisessa. SYKE on vastannut hankintojen kehittämiseen liittyvästä korkeakouluysteistyöstä.

**Business Finland** tukee erityisesti hankintayksiköiden verkottamista liiketoimintaekosysteemeihin ja yritysverkostoihin, vastaa digisparrauksesta sekä tuottaa tietoa ja esimerkkejä siitä, miten hankinnat voivat toimia markkinoiden avaajina kasvualoilla. BF:n vastuulla on ollut koordinoita osaamiskeskuksen kehittäjäryhmätoimintaa.



## KEINON PÄÄTOIMINNOT

**Tiedon tuottaminen, viestintä ja mittaaminen.** KEINO tuottaa ja kokoaa hankintatietoa, esimerkkejä, työkaluja ym. helposti saataville ja hankintayksiköiden hyödynnettäväksi verkkosivustolle ja viestii aktiivisesti Twitterissä ja muissa kanavissa. KEINO tekee selvityksiä tietopohjan parantamiseksi sekä kehittää kestävien ja innovatiivisten hankintojen määrän ja vaikuttavuuden mittaamista.

**KEINO-akatemia** on kehittämisohjelma kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen strategisesta johtamisesta johdolle sekä hankintoja tekeville. Tavoitteena on auttaa hankintayksiköitä hyödyntämään kestäviä ja innovatiivisia julkisia hankintoja strategiatavoitteiden toteutuksessa. Lisäksi on valmisteltu temaattinen KEINO-akatemiamalli.

**Kehittäjäryhmätoiminta.** Kehittäjäryhmätoiminta tukee hankintayksiköiden strategiatavoitteiden toimeenpanoa ja kokoaa hankintayksiköitä ja yrityksiä yhteen. Kehittäjäryhmissä panostetaan erityisesti hyvien esimerkkien ja ratkaisujen skaalautumiseen sekä yritysysteistyöhön. Tavoitteena on lisätä toimintamalleja, jotka tukevat kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen määrän kasvattamista, niiden soveltamista konkreettisissa hankinnoissa sekä systemaattista muutosta ajavia edelläkävijähankintoja.

**Alueelliset muutosagentit.** Muutosagenttitoiminnan tavoitteena on mahdollistaa alueellisten kestävien ja innovatiivisten hankintojen verkostojen rakentaminen ja KEINON vahvempi kytkeminen alueelliseen toimintaan (ml. markkinavuoropuhelujen käytännön tuki, alueelliset kehityshankkeet). Muutosagentit tuovat osaamiskeskukselle tietoa alueen tarpeista, neuvovat ja sparraavat alueensa hankintayksiköitä, verkottavat eri hankintayksiköitä ja -asiantuntijoita keskenään sekä aktivoivat hankintayksiköitä mukaan verkostotoimintaan ja kehittäjäryhmiin.

**Green Deal -sopimusten** fasilitointi ja toimeenpanon tuki. Green Deal-sopimukset ovat vapaaehtoisia sopimuksia, joilla sitoutetaan julkiset hankintayksiköt hallitusohjelman bio- ja kiertotalouden sekä energia- ja ilmastostrategian strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja markkinoiden kehittämiseen.

**Neuvontapalvelu.** KEINO tarjoaa käytännönläheistä yksittäisiä hankintoja koskevaa neuvontaa osoitteessa [palvelu@hankintakeino.fi](mailto:palvelu@hankintakeino.fi). Neuvonta koskee hankinnan suunnitteluvaihetta: tarvekartoitusta, markkinakartoitusta, tavoitteiden, tulosten tai kriteerien muotoilua, todentamismvaihtoehtoja, sopimusehtoja sekä vaikutusten arviointia. Osaamiskeskus avustaa myös hankinnan tavoitteista ja toimintamallista viestimisessä hankintayksikön oman organisaation sisällä.

**Lisäksi KEINO kehittää ja pilotoi uusia toimintamalleja, esimerkiksi:**

**Digisparraus.** Digisparrauksen tavoitteena on tukea hankintayksiköitä haastavien ja kehittämistä sisältävien digitalisaatiohankintojen valmistelussa sekä vauhdittaa palvelujen ja prosessien digitalisointia ja datapohjaisten menetelmien hyödyntämistä julkisella sektorilla.

**Innovation Broker.** Valmistelussa olevan toimintamallin tavoitteena on julkisen sektorin tarpeiden ja potentiaalisten uusia ratkaisuja tarjoavien yritysten kohtauttaminen (ml. pk-yritykset).

## KEINOn pääasialliset toimenpiteet toimintakausittain

**Ensimmäisellä toimintakaudella** osaamiskeskuksen toiminnan käynnistämisen lisäksi keskeisiä toimenpiteitä olivat kestävien ja innovatiivisten hankintojen nykytilakartoitukset- ja analyysit toiminnan jatkosuunnittelun pohjaksi, kokoavan verkkopalvelun kehittäminen sekä kehittäjäryhmätoiminnan käynnistäminen (19 kehittäjäryhmää). Ensimmäisen toimintakauden aikana lisäksi käynnistettiin ja pilotoitiin alueellisen muutosagenttitoiminnan mallia sekä aloitettiin rekrytoinnit ja valmennukset. KEINO edisti Green Deal -sopimusten valmistelua ja syntymistä ja oli aktiivisesti mukana strategisesti tärkeissä kansallisissa prosesseissa, kuten maakunta- ja sote-uudistuksen hankintojen strategisen tiekartan ja kaupunkien autonomisen liikenteen tiekartan laatimisessa.

**Toisella toimintakaudella** jatkettiin, vahvistettiin ja skaalattiin ensimmäisellä toimintakaudella käynnistettyjä toimia ja käynnistettiin kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen johtamisen kehitysohjelma KEINO-akatemia. KEINO-akatemiaan valittiin 26 kunta- ja valtiosektorin toimijaa. Kehittäjäryhmätyötä vahvistettiin ja fokuoitiin vaikuttavuudeltaan merkittävämpiin kokonaisuuksiin. KEINOn toisen toimintakauden aikana oli käynnissä 11 kehittäjäryhmää. Kehittäjäryhmissä tavoitteena on erityisesti edistää hyvien esimerkkien ja ratkaisujen skaalautumista sekä lisätä yritysysteistyötä. KEINOn alueellista

muutosagenttitoimintaa laajennettiin kattamaan 15 maakuntaa. KEINO oli lisäksi tuke-  
massa Suomen ensimmäisen kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen opinto-  
kokonaisuuden kehittämistä YAMK-tutkintotasolle Metropolia Ammattikorkeakouluun.  
KEINOn neuvontapalvelut tukivat hankintayksiköitä noin 100:ssa neuvontakysymyksessä,  
ja KEINOn verkkopalveluun koottiin konkreettisia esimerkkejä toteutetuista kestäväistä ja  
innovatiivisista hankinnoista (27 kpl). Lisäksi KEINO kehitti hankintojen mittaamisen työka-  
luja hankintayksiköiden hyödynnettäväksi.

**Kolmannen toimintakauden** aikana on jatkettu ja kehitetty toisella toimintakaudella  
käynnistettyjä toimia sekä käynnistetty uusia toimintamalleja hankintojen vaikuttavuuden  
lisäämiseksi. Temaattinen KEINO-akatemia (vähähiiliset hankinnat) käynnistyi alkuvuo-  
desta 2021 tavoitteena auttaa hankintayksiköitä vähähiilisten hankintojen konkreettisten  
tavoitteiden asettamisessa ja niiden toteuttamisessa. Ohjelmaan valittiin 6 hankintayksik-  
köä. Toiminta käynnistyi osana kansallisen hankintastrategian toteutusta. KEINO pilotoi  
syksyllä 2020 uutena toimintamallina myös digisparrausta, jossa on sparrattu haastavien  
ja kehittämistä sisältävien digitalisaatiohankintojen valmistelussa kahden hakukierroksen  
aikana 3–4 hankintaa per hakukierros. Innovatiivisten julkisten hankintojen vauhdittami-  
seksi valmisteltiin ns. Innovation Broker -toimintamalli, jonka avulla pyritään jatkossa koh-  
tauttamaan julkisen sektorin tarpeita ja potentiaalisia uusia ratkaisuja tarjoavia yrityksiä  
(ml. pk-yritykset).

KEINOn kolmannella toimintakaudella toistettiin kestävien ja innovatiivisten julkisten han-  
kintojen nykytilakartoitukset ja -selvitykset. KEINO on fasilitoinut Green Deal -sopimusneu-  
votteluja ja tukee sopimusten toimeenpanoa. Ensimmäiset sopimukset solmittiin syksyllä  
2021 (päästötön työmaa ja haitallisten aineiden vähentäminen varhaiskasvatuksessa).  
KEINO on ollut mukana myös aktiivisesti kansainvälisessä yhteistyössä, kuten EU-komis-  
sion järjestämässä Covid-19-pitchaustilaisuudessa, jossa tavoitteena oli tuoda yhteen julki-  
sen sektorin Covid-19-tarpeita ja innovatiivisia yrityksiä, jotka voivat vastata näihin tarpei-  
siin. Lisäksi KEINOn toimijat ovat osallistuneet kansallisen hankintastrategian valmisteluun  
ja toimeenpanoon liittyviin työryhmiin (ml. teemaryhmätoiminta). Osana hankintastrate-  
gian toteutusta käynnistettiin prosessi kansallisen hankintastrategian tavoitteiden sisäl-  
lyttämiseksi ministeriöiden ja hallinnonalojen toimintasuunnitelmiin sekä valtion tuloso-  
hjaukseen. KEINOn kolmas toimintakausi oli tätä arviointia laadittaessa edelleen käynnissä  
päättynyt 31.5.2021.

KEINOn 4. toimintakausi käynnistyy huhtikuussa 2021 limittäin 3. toimintakauden kanssa,  
ja toiminta jatkuu nykypäätöksin 28.2.2022 saakka.

## 4 KEINO-osaamiskeskuksen toiminnan arviointi

### 4.1 Arvioinnin toteutus

Arvioinnilla on tuotettu tietoa ja kokonaiskuva KEINOn toiminnan ja verkostomaisen toimintamallin tuloksellisuudesta ja vaikutuksista, jotta toimintaa ja toimintamallia voidaan kehittää. Arviointityössä on hyödynnetty moninäkökulmaista lähestymistapaa, mikä tarkoittaa, että arvioinnissa on huomioitu useasta tietolähteestä ja erityyppisiltä toimijoilta kerättävää tietoa ja että arviointityö on tehty usean arvioitsijan yhteistyönä. Työssä on osallistettu ja hyödynnetty laajasti KEINO-konsortion organisaatioiden, asiakkaiden, ministeriöiden sekä muiden relevanttien toimijoiden ja sidosryhmien näkemyksiä sekä jo tehtyjä selvityksiä ja kyselyitä.

KEINOn toiminnasta on toteutettu aiemmin sisäinen kehittävä arviointi vuoden 2019 aikana (Owal Group 2019). Kehittävän arvioinnin tavoitteena oli tukea verkostomaisen toiminnan ja toimintamallin kehittämistä. Arvioinnin keskeisimmät kehittämissuosittukset liittyivät osaamiskeskuksen toimijoiden sitoutumiseen yhteisiin tavoitteisiin ja toimintaan, tulokselliseen yhteistyöhön ja resurssien priorisointiin. Lisäksi KEINO toteutti keväällä 2020 asiakastytyväisyyskyselyn sekä asiakashaastatteluita, joiden tuloksia hyödynnettiin arvioinnissa.<sup>1</sup>

Arvioinnissa on korostettu myös vuorovaikutteisen (dialogisen) ja kehittävän arvioinnin lähestymistapaa, joka keskittyy tarkasteltavan kohteen rakentavan kriittiseen analyysiin sekä toiminnan tuottaman hyödyn määrittämiseen. Arviointitapa kytketään tiiviisti toiminnan laadun parantamiseen, kehittämiseen sekä tarpeen vaatiessa uudistamiseen. Dialogisuus tarkoittaa sitä, että arviointityötä on tehty vuorovaikutuksessa KEINO-osaamiskeskuksen toteutuksesta vastaavien tahojen kanssa koko arviointiprosessin ajan. Tässä suhteessa arvioinnissa on korostettu arvioitsijoiden ja arvioinnin kohteena olevien välistä vuorovaikutusta, dialogisuutta ja yhteistä oppimista. Kehittävässä arvioinnissa olennaista on prosessimaisuus, joka tukee toteutusta sekä tulkitsee hankkeen tuottamia vaikutuksia (suhteessa tavoitteisiin ja laajemmin) hankkeen toiminta-aikana (ks. esim. Edelenbos & van Buuren, 2005).

<sup>1</sup> Kyselyyn vastasi 112 henkilöä. Lisäksi haastateltiin erikseen asiantuntijoita noin 20:stä eri organisaatiosta.

Arvioinnin keskeinen aineisto muodostui kirjallisesta materiaalista, joka sisälsi KEINO-osaamiskeskuksen talous- ja toimintasuunnitelman (TTS) toimintakaudelle 2018–2021 toimintakausittaisine päivityksineen, toiminnan seurantaraportit eli toimintakausien väli- ja loppuraportit, vuonna 2019 toteutetun KEINOn sisäisen kehittävä arvioinnin sekä vuoden 2020 keväällä toteutettujen asiakastyytyväisyyskyselyn sekä asiakashaastatteluiden tulokset. Kirjallista aineistoa täydennettiin kyselyllä sekä haastatteluilla ja työpajatyöskentelyllä.

Uuden arviointiaineiston keruussa painotettiin erityisesti KEINOn toimintamallin, ja siihen liittyvän dynamiikan, tuloksellisuuden ja resurssien käytön arviointia, mikä edellyttää informanteilta vähintäänkin substanssialueen sekä toiminnan ja toimintamallin jonkinasteista tuntemusta. Näin ollen arvioinnissa kerätty kysely- ja haastatteluaineisto tuo väistämättä tuloksellisuuden arviointiin vahvemmin subjektiivisemmän näkemyksen. Arvioinnin toteutushetkellä asiakasnäkökulmaa oli hiljattain kerätty asiakastyytyväisyyskyselyllä ja asiakashaastatteluilla, joiden tuloksiin pohjautuen pyrittiin syventämään ja peilamaan tulkintaa tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta myös toiminnan kohderyhmien näkökulmasta.

Arviointikysely toteutettiin joulukuussa 2020, ja se suunnattiin KEINO-organisaatioiden asiantuntijoille ja johdolle, KEINOn ohjausryhmälle sekä työvaliokunnalle. Kyselyssä käsiteltiin KEINOn toiminnan tavoitteita, toimintamallia ja resursointia sekä toiminnan painopisteitä. Kyselyyn vastasi 50 henkeä, joista 60 % edusti jotakin KEINO-osaamiskeskuksen organisaatioista ja 40 % muita tahoja, kuten ministeriöitä ja kuntia tai kuntayhtymiä. Vastaajista lähes kaikki (88 %) koki tuntevansa KEINO-osaamiskeskuksen toimintaa erittäin hyvin tai hyvin. Kyselyn tarkemmat tulokset on esitetty liitteessä 2.

Arviointihaastattelut toteutettiin joulukuun 2020 ja tammikuun 2021 aikana. Haastatteluja toteutettiin yhteensä 11, joista yhdeksän oli yksilöhaastattelua ja kaksi ryhmähaastattelua. Haastatteluihin osallistui yhteensä 20 henkilöä. KEINO-verkoston organisaatioiden johtoa ja työvaliokuntaa kuultiin ryhmähaastatteluissa. KEINO-verkoston asiantuntijoita sekä ohjausryhmän jäseniä haastateltiin yksilöhaastatteluin. Lisäksi arvioitsijat osallistuivat ORSI "Towards Eco-welfare State"-hankkeen yhteydessä tehtyihin, KEINO-akatemiaa koskeviin haastatteluihin (yhteensä kuusi kappaletta). Haastattelut auttoivat tutustumaan paremmin ja syventämään ymmärrystä hankintayksiköiden kokemuksista, erityisesti liittyen KEINO-akatemiaan, joka nousi aiemmista arviointivaiheista ja muista aineistoista KEINO-toiminnan yhtenä konkreettisimmista onnistumisista ja lisäarvoa synnyttäneistä toimintamuodoista.

Arvioinnin johtopäätöksiä esiteltiin työpajassa helmikuussa 2021. Samassa yhteydessä keskusteltiin myös vaikuttavuusmallista. Työpajaan osallistui KEINOlaisia sekä ministeriöiden edustajia (KEINOn työvaliokunta). Työn päätteeksi järjestettiin tuloskeskustelu, johon kutsuttiin KEINO-verkoston henkilöstöä ja ohjausryhmän sekä työvaliokunnan jäsenet.

Tähän raporttiin on koottu arvioinnin työvaiheisiin perustuen keskeisimmät arviointihavainnot arviointikysymyksittäin sekä arvioinnin keskeisiä johtopäätöksiä, jotka käydään läpi tässä luvussa. Tarkemmat tulokset arvioinnin yhteydessä toteutetuista haastatteluista sekä kyselystä löytyvät liitteistä (liite 1 ja liite 2).

## 4.2 Arviointitulokset

### 4.2.1 Toiminnan tavoitteet

Tässä alaluvussa käsitellään keskeiset arviointihavainnot liittyen seuraaviin arviointikysymyksiin:

- Ovatko KEINOn toiminta- ja taloussuunnitelman (TTS) tavoitteet olleet hyvin muotoiltuja, tarkoituksenmukaisia ja oikeantasoisia?
- Onko KEINOLLE asetettuihin yleisiin tavoitteisiin, tulostavoitteisiin ja pitkän aikavälin vaikuttavuusmittareihin perusteltua tehdä muutoksia arvioinnin tulosten pohjalta?

KEINOn toiminta on kuvattu toiminta- ja taloussuunnitelmassa (2018–2021), jossa on asetettu toiminnan yleiset tavoitteet, pitkän aikavälin vaikuttavuusmittarit sekä painopisteittäiset tulostavoitteet ja -mittarit. Toiminta- ja taloussuunnitelmaa on tarkennettu vuosittain rahoituspäätöksen valmistelun yhteydessä.

TTS:ssä kuvatut KEINOn toiminnan **yleiset tavoitteet, toiminnan painopisteet tavoitteeseen ja toiminnan sisällöt** (ks. luku 1.2.) **näyttäytyvät pääosin osuvilta sekä tarkoituksenmukaisilta**. Sekä arviointikyselyn että haastattelujen perusteella toiminnan yleiset tavoitteet koetaan KEINOn toimijoiden (ml. KEINO-organisaatiot, ohjausryhmä sekä työvaliokunta) keskuudessa osuvina ja tärkeinä. Yleiset tavoitteet ovatkin laajasti jaettuina. Arvioinnin yhteydessä toteutetun kyselyn vastaajista suurin osa (58,1 %) on sitä mieltä, että nykyisten yleisten tavoitteiden eli päätavoitteiden rinnalle ei kaivata muita päätavoitteita. Kansainvälisen vertailun perusteella ne ovat hyvin linjassa myös muiden maiden vastaavien organisaatioiden tavoitteiden kanssa (ks. myös liite 4). KEINOn toiminnassa erityistä on kuitenkin kestävyys- ja innovaationäkökulmien yhdistäminen saman toimijan ydintehtäviin. Lisäksi selvä enemmistö (78,6 %) vastaajista on sitä mieltä, että nykyisten toiminnan painopisteiden rinnalle ei kaivata muita painopisteitä.

Tavoitteet sinällään vaikuttavat hyvin muotoiltuilta, mutta niissä on huomattavaa tulkinvaraisuutta. Vaikka suurin osa arviointikyselyyn vastanneista (62 %) kokee KEINOn toiminnalle asetetut tavoitteet selkeiksi, **on yhteistä ymmärrystä tavoitteista ja niiden tulkinnoista kuitenkin syytä edelleen vahvistaa**. Arviointityön aikana kerätyn aineiston ja erityisesti vaikuttavuusmallityön yhteydessä osaamiskeskuksen toimijoiden kanssa

käytyjen keskustelujen perusteella KEINOn tavoitteet nähdään ja tulkitaan verrattain erilaisista lähtökohdista.

**KEINO-verkoston organisaatioiden, ohjausryhmäläisten sekä työvaliokuntalaisten keskuudessa näkemykset KEINOn tärkeimmästä tehtävästä ovat varsin hajautuneita,** mikä ilmenee esimerkiksi vastauksista arviointikyselyssä esitettyyn avoimeen kysymyseen. KEINOn tärkeimmäksi tehtäväksi tunnistettiin vastauksissa:

- tiedon ja ymmärryksen lisääminen sekä jakaminen kestävästä ja innovatiivista julkisista hankinnoista
- hankintayksiköiden tukeminen
- hankintaosaamisen kehittäminen
- kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistäminen, pitkäjänteinen kehittäminen ja laadun parantaminen
- hyvien käytänteiden ja toimintamallien levittäminen
- verkottaminen ja vuorovaikutuksen vahvistaminen.

**Yksittäisten toiminta- ja taloussuunnitelmassa kuvattujen toimenpiteiden yhteys toisiinsa tai kokonaiskuvaan ei näyttäyty kovin selkeänä.** Eri painopistealueiden keskinäisiä liityntäpintoja on avattu ensimmäisessä, vuonna 2018 päivytyssä TTS:ssä, mutta havainnot arviointikyselystä ja -haastatteluista viittaavat siihen, että eri toimintojen väliset yhteydet ovat jääneet ainakin osittain hahmottomatta käytännössä. Toisaalta on hyvä huomioida, että verkoston eri toimijoilla on myös omat organisaatiolähtöiset tavoitteensa, ja myös organisaatioiden roolit KEINOn toiminnassa ovat erilaisia. Nämä seikat luonnollisesti vaikuttavat siihen, miten KEINOn toiminnan ydintehtävää ja siten tavoitteiden osuvuutta ja tarkoituksenmukaisuutta tulkitaan. Vuonna 2019 toteutetussa sisäisessä kehittävässä arvioinnissa nousi esille, että toimintaan kohdistuvat erilaiset odotukset voivat vaikeuttaa paitsi KEINOn toimintaan sitoutumista myös KEINOn toiminnan uskottavuutta.

Toiminnan strategisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta **on tärkeää varmistaa, että toimijoilla on riittävä yhteinen ymmärrys tavoitteista.** Tämä edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua ja yhteisen ymmärryksen ylläpitämistä. On olennaista, että KEINO-konsortion jäsenillä ja KEINOn toimintaa ohjaavilla tahoilla on jaettu ymmärrys siitä, mitkä ovat ne vaikuttavuustavoitteet ja tehtävät, joiden saavuttamisessa ja toteuttamisessa KEINO on avaintoimija. Tavoitteita ja niistä muodostettua yhteistä ymmärrystä on tärkeää täsmentää ja peilata esimerkiksi organisaatioiden muuttuvien tavoitteiden sekä mahdollisten verkostossa tapahtuvien muutosten myötä. Keskustelu ja jatkuva vuoropuhelu ei kuitenkaan saa johtaa toimeenpanon jäykkyyteen. Tärkeänä nähdään se, että KEINO säilyttää kyvyn joustavaan ja ketterään toimeenpanoon.

**KEINOn talous- ja toimintasuunnitelman (TTS)<sup>2</sup> muodostama kokonaisuus näyttää monitasoiselta sekä vaikeaselkoiselta.** Se sisältää runsaan joukon eritasoisia ja -mitallisia tavoitteita, joiden väliset suhteet, vaikutusketjut ja priorisoinnit eivät käy ilmi suunnitelmasta. Yhtäältä TTS:ssä on kuvattu KEINOn toimintaan liittyviä hyvin laajoja ja ylätasoisia, yhteiskunnallisia politiikkalähtöisiä tavoitteita (KEINOLle asetetut yleiset tavoitteet), joiden ohjausvaikutus juuri KEINOn omaan toimintaan ei ole kovin selkeä. Toisaalta TTS sisältää monia yksityiskohtaisia, toimenpidetason tavoitteita, joiden kytkentä yleisiin tavoitteisiin jää epäselväksi ja jotka eivät suuntaa toimintaa riittävästi pitkällä tähtäimellä. Konsortion toimijoiden keskuudessa onkin koettu, että TTS ohjaa toimintaa liian yksityiskohtaisesti ja operatiivisesti, mikä vähentää yhtäältä toiminnan joustavuutta ja toisaalta strategisuutta. Toiminnan ohjauksessa tulisi keskittyä merkittävintä vaikuttavuutta synnyttäviin toimiin ja strategiseen ohjaukseen, jossa ei puututa liiaksi yksityiskohtiin.

**KEINOn toimintaa ohjaavat politiikkalähtöiset yleiset tavoitteet, joten KEINOn toiminnalla tavoiteltavat muutokset onkin kyettävä purkamaan riittävän konkreettisesti auki toiminnan tasolle asti.** Etenkin toiminnan välitavoitteita on edelleen tarpeen täsmentää ja KEINOn ajateltua vaikutuslogiikkaa selkeyttää. Tämä tarkoittaa toiminnan välittömien tuloksien ja näiden tulosten kautta muodostuvien vaikutuksien suhdetta ylätasoiisiin toiminnan päämääriin. Lisäksi on tärkeää, että tämä eri tavoitteiden ja toimenpiteiden muodostama vaikutuslogiikka avataan myös eri toimenpiteiden kohderyhmien näkökulmasta.

**KEINOn toiminnalle asetettuja mittareita on syytä tarkentaa erityisesti seurannan ja ohjauksen strategisuuden näkökulmasta.** KEINOn toiminnalle on laadittu erilaisia mittareita runsas joukko, ja mittaristo on vaihdellut myös toimintakausittain. Lisäksi esimerkiksi eri painopistealueille asetetut tulostavoitteet ja mittaristot eivät ole kaikilta osin yhteismittallisia. Osa tulostavoitteista on melko kuvailevia eikä ole selvää, miten arvioidaan, onko mittari saavuttanut tavoitellun tason. Toisaalta osa tulostavoitteista on sidottu esimerkiksi tiettyjen osallistujamäärien tai toteutettujen toimien määrään. Näistä osalle on asetettu tavoiteltava taso ja osalle puolestaan ei. Mittarit olisi syytä kohdistaa kaikkein olennaisimpiin asioihin, ja mittarien määrää nykyisestä olisi mieluummin vähennettävä. Lisäksi on olennaista, että mittarit muodostavat yhdessä nykyistä selkeämmän kokonaisuuden. Asetettujen mittareiden osuvuus ja tarkoituksenmukaisuus tuleekin tarkastaa suhteessa kehittyvään vaikuttavuusmalliin.

Osa kyselyn vastaajista ja haastatelluista koki, että laveiden yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttaminen ja toiminnanohjauksen käytännön mittarit ja seurantakohteet ovat tällä

<sup>2</sup> Arviointityön yhteydessä tutustuttiin toimintakausittain päivitettyihin talous- ja toimintasuunnitelmiin. Työssä on kuitenkin erityisesti tukeuduttu TTS:n viimeisimpään päivitettyyn versioon toimintakaudelle 2020–2021 ja käytetty sen mukaisia muotoiluja tavoitteille.



hetkellä epätasapainossa. Kohdentamalla seurantaan liian yksityiskohtaisiin tai skaalaltaan epäolennaisiin asioihin on hankala saada aikaan suurta vaikuttavuutta.

#### 4.2.2 Toiminnan tuloksellisuus

Tässä alaluvussa käsitellään keskeiset arviointihavainnot liittyen seuraaviin arviointikysymyksiin:

- Onko KEINOn toiminta ollut tuloksellisista TTS:n tavoitteisiin nähden?
- Jos tavoitteisiin ei ole päästy, mitkä ovat tärkeimmät syyt siihen?

Kullekin KEINOn kolmelle yleiselle tavoitteelle on tunnistettu tulosmittarit, joiden kautta KEINOn toiminnan tuloksellisuutta suhteessa yleisiin tavoitteisiin on tarkoitus seurata. Tulostavien lisäksi yleisille tavoitteille on asetettu pitkän aikavälin vaikuttavuusmittarit. Yleisten tavoitteiden lisäksi TTS:ssä on asetettu kolme vaikuttavuustavoitetta sekä painopisteittäisiä tulostavoitteita mittareineen.

**KEINOn toiminnasta syntyvät tulokset ja vaikutukset suhteessa asetettuihin yleisiin tavoitteisiin ovat todennettavissa viiveellä.** Näiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii pitkäjänteisyyttä. Myös vaikuttavuusmittareiden todentaminen tässä vaiheessa on haastavaa erityisesti puutteellisten tai päivittämättömien seurantatietojen takia. Tuloksellisuutta arvioitaessa on myös huomioitava, että KEINO on ainoa kansallinen väline näiden yleisten kestävyys- ja innovatiivisuustavoitteiden edistämiseksi, ja siten vertailu johonkin toiseen tapaan tai malliin ei ole mahdollista.

Yleisten tavoitteiden näkökulmasta mitatun tuloksellisuuden sijaan arvioinnissa on keskitytty tarkastelemaan KEINOn toiminnan potentiaalia synnyttää tavoiteltuja tuloksia ja vaikutuksia sekä toiminnan etenemistä painopisteittäin. Tuloksellisuuden arvioinnissa keskeisessä roolissa ovat olleet toimintakausittaiset väli- ja loppuraportit. Näiden lisäksi arvioinnissa huomioitiin verkoston toimijoiden arviot toiminnan tuloksellisuudesta sekä eri painopistealueiden toiminnan etenemisestä.

**Kokonaisuutena tarkasteltuna KEINOn toiminta on edennyt myönteisesti ja kohti asetettuja yleisiä tavoitteita sekä vaikuttavuustavoitteita.** KEINOn toiminta näyttää yleisten tavoitteiden näkökulmasta oikeansuuntaiselta. KEINO on ensimmäisen kolmen toimintakautensa aikana päässyt hyvin vauhtiin niissä toiminnoissa, jotka ovat tavoitteiden synnyttämisen kannalta keskeisiä ja tarkoituksenmukaisiksi katsottuja. Arviointikyselyn ja haastatteluiden perusteella myös verkoston toimijat kokevat toiminnan yleisten tavoitteiden näkökulmasta oikeansuuntaiseksi ja että KEINOn toiminnalla on kyetty edistämään näitä tavoitteita.

**Osittain toiminnassa on ollut viiveitä, joten myös tuloksellisuus näkyy viiveellä.** Yleisten tavoitteiden näkökulmasta ja vaikutusten synnyttämisen suhteen ollaankin ylipäättään vielä alkuvaiheessa. **Eri painopisteet tavoitteineen ovat myös edenneet eritahtisesti,** ja siten niiden tähänastisessa tuloksellisuudessa on eroavaisuuksia. Pääosin toimintaa on kuitenkin toteutettu tuloksellisesti suhteessa toimintakausittaisiin suunnitelmiin.

### **Painopistealue A. Hankintojen strateginen johtaminen, vaikuttavuus ja mittaaminen**

Painopistealueen tavoitteet ja toimet ovat liittyneet hankintojen strategisen johtamisen kehittämiseen, siihen liittyvien työkalujen kehittämiseen ja käyttöönottoon sekä kansallisen tason seurannan ja mittaamisen kehittämiseen. KEINO-akatemia on ollut keskeinen osa painopistealueen toteutusta.

#### **Painopisteen toiminta näyttää tuloksellisuuden näkökulmasta varsin onnistuneelta.**

Painopistealueen toiminnassa syntyneitä keskeisimpiä tuloksia ovat muun muassa:

- alkukartoituksessa muodostettu kuvaus hankintojen strategisen johtamisen lähtötilasta
- KEINO-akatemia toteutus ja akatemian kautta tehty työ strategisen johtamisen tason nostamiseksi
- hankintojen johtamiseen ja seuraamiseen kehitetyt työkalut (kuten Hankintapulssi, Hankintaluotsi ja hankintojen vaikuttavuuden ennakoarviointioapas) sekä niiden käyttöönotto erityisesti KEINO-akatemialaisten keskuudessa.

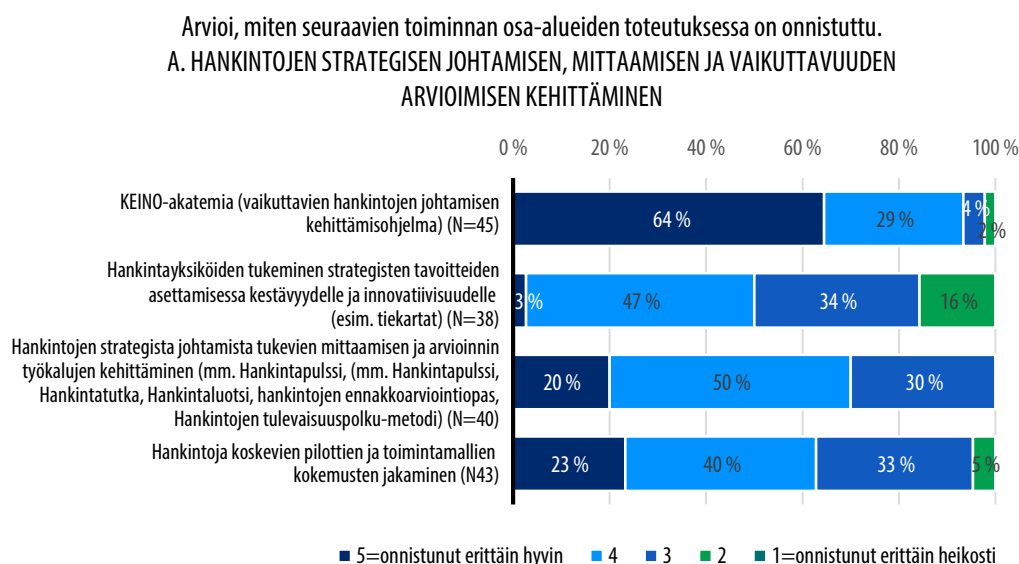
Arviointikyselyn vastaajista 70 % arvioi, että hankintojen strategista johtamista tukevia mittaamisen ja arvioinnin työkaluja on kehitetty onnistuneesti. Hankintoja koskevien pilottien ja toimintamallien kokemusten jakamiseen liittyviä toimia piti onnistuneena 53 % vastaajista. Lisäksi 50 % vastaajista arvioi, että hankintayksiköiden strategisten tavoitteiden asettamista kestävyydelle ja innovatiivisuudelle on tuettu onnistuneesti.

#### **Eryteisesti KEINO-akatemia toiminta on tuottanut tulosta ja lisännyt hankintojen strategisen johtamisen osaamista.**

Arviointikyselyn vastaajista 93 prosenttia arvioi akatemian toteutuksen onnistuneen hyvin. KEINO-akatemia nostettiin toistuvasti esille keskeisenä onnistumisena sekä arviointihaastatteluissa että kyselyn vastauksissa. Erytisen hyödyllisenä pidettiin KEINO-akatemiaa roolia kestävien ja innovatiivisten hankintojen tietoisuuden ja strategisen ymmärryksen lisäämisessä sekä käytännön suunnittelu- ja johtamistyökalujen kehittämisessä. Myös asiakastytyväisyyskartoituksen tulokset antavat akatemian toiminnasta onnistuneen kuvan. Kartoituksen perusteella akatemiatyöskentelyn koetaan vastanneen hyvin asiakkaiden odotuksia ja tarpeita ja työskentelyn vastanneen pääsääntöisesti hyvin osallistujien tavoitteisiin. KEINO-akatemiaan osallistuneista 92 % koki saaneensa paljon tai melko paljon hyötyä omalle organisaatiolle.

Painopisteen suunniteltua toteutusta hidastivat erityisesti ensimmäisellä toimintakaudella yhteiseen ymmärrykseen, luottamuksen rakentamiseen sekä tehtävistä ja vastuista sopimiseen liittyvät haasteet, kuten näkemuserot sekä erilaiset tottumukset toimintatavoissa. Toiminnan alussa painopisteeseen varattuja työpanoksia kului ennen kaikkea hankintojen strategisen johtamisen nykytilakartoitukseen sekä valtakunnan tason innovatiivisten hankintojen lähtötasomittaamiseen, ja muu toiminta, kuten KEINO-akatemia, käynnistyi varsinaisesti toisella toimintakaudella.

**Kuvio 1.** Painopistealue A:n toiminnan onnistuminen arviointikyselyn vastausten perusteella.



### Painopistealue B. Vahvat ja vaikuttavat kehittäjäryhmät

Painopistealueen tavoitteet ja toimet ovat liittyneet kehittäjäryhmien toimintaan sekä edelläkävijyyttä edistävien erilaisten toimintamallien kehittämiseen ja käyttöönottoon sekä hyvien käytäntöjen esille nostamiseen. Lisäksi painopistealueen toimiin sisältyy Green Deal -sopimusten valmistelu ja toimeenpanon tuki.

**Painopisteen toiminta on edennyt melko hyvin kohti tavoiteltua tuloksia, mutta samalla eri toimet ovat edenneet keskenään hyvin eritahtisesti.** Tämä on näkynyt esimerkiksi eri kehittäjäryhmien toiminnassa sekä Green Deal -sopimusten hitaassa etenemisessä.

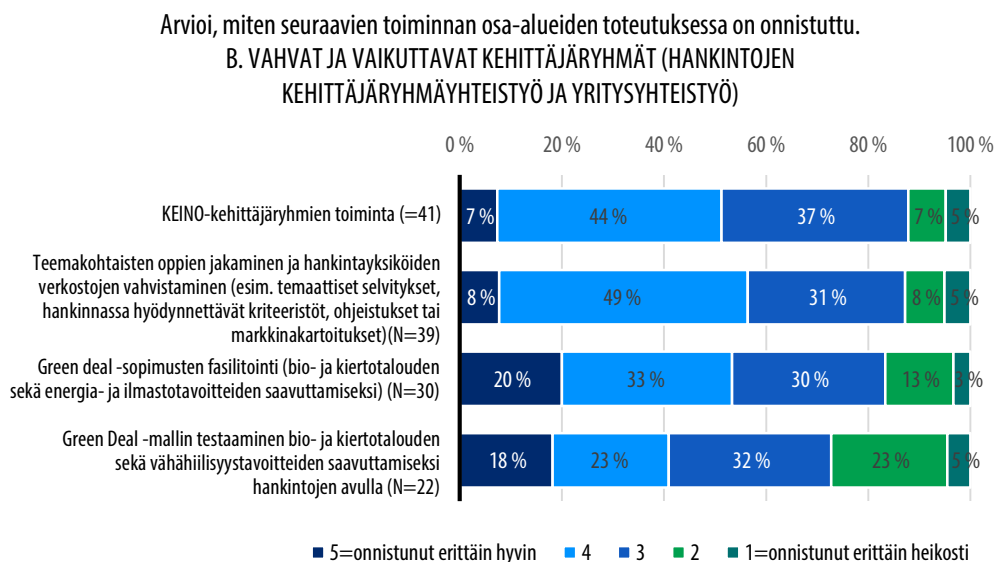
Arviointikyselyn perusteella painopistealueen toteutuksessa parhaiten on onnistuttu teemakohtaisten oppien jakamisessa ja hankintayksiköiden verkostojen vahvistamisessa. Vastaajista puolet (51 %) arvioi kehittäjäryhmien toteutuksen olleen onnistunutta.

Asiakastyytyäisyyskyselyn mukaan kehittäjäryhmien toiminnasta oli hyötynyt paljon tai melko paljon 88 % toimintaan osallistuneista. Asiakashaastatteluiden mukaan kehittäjäryhmistä on ollut hyötyä erityisesti toimijoiden verkostoitumiselle ja tiedonvaihdolle, mitä osallistujat ovat pitäneet myös keskeisenä toimintaan osallistumisen tavoitteena. Kartoituksessa todetaan niin ikään, että kehittäjäryhmyöskentely saa kiitosta hyvien esimerkkien esiin nostamisesta ja tiedon jakamisesta.

**Kehittäjäryhmät ovat kuitenkin toimineet vaihtelevin tavoin** ja olleet toiminnaltaan suhteellisen vapaamuotoisia. Arviointikyselyn vastausten mukaan kehittäjäryhmät ovat jääneet melko irrallisiksi toisistaan ja KEINOn muusta toiminnasta. Osassa vastauksissa kehittäjäryhmien toiminnan todettiin jääneen myös hyvin vastuorganisaatiopainotteiseksi ja toivottiin, että niissä hyödynnettäisiin vahvemmin konsortion eri toimijoiden osaamisia ja verkostoja. Ryhmille toivottiin selkeämpiä yhteisiä toimintamalleja sekä tukea kehittäjäryhmien vetämiseen ja johtamiseen. Läpinäkyvyys ja tavoitteellisuus tässä suhteessa voisivat vahvistaa verkostomaisen toiminnan laatua ja suunnitelmallisuutta. Ilman täsmällisempiä tavoitteita ja toimintatapoja tällaisten ryhmien ja toimien kautta on vaikea saada aikaiseksi konkreettisia tuloksia, ja toisaalta niiden rooli kokonaisuudessa jää helposti epäselväksi. Lisäksi kolmannella toimintakaudella koronapandemian seurauksena kehittäjäryhmien jäsenet ovat joutuneet priorisoimaan akuutteja tehtäviä, mikä on hidastanut kehittäjäryhmien toimintaa.

**KEINolla on ollut tärkeä rooli Green Deal -sopimusten fasilitoinnissa ja edistämisessä.** Arviointikyselyn vastaajista 53 prosenttia arvioi Green Deal sopimusten fasilitoinnin edenneen onnistuneesti. Green Deal -sopimukseen liittyvää valmistelemaa työtä tehtiin vuosina 2018–2020, ja ensimmäiset sopimukset solmittiin syksyllä 2020. Niihin liittyvien toimintojen tuloksellisuutta on tässä vaiheessa kuitenkin haastava arvioida. Green Deal -mallin pilotointi on ollut kaiken kaikkiaan odotettua hitaampaa. Hidasteena on ollut muun muassa se, että toiminnan alussa odotettiin ministeriöistä vahvempaa ohjausta siitä, mitä Green Deal -sopimuksilla kansallisesti tavoitellaan ja mitä teemoja tulisi priorisoida. Koronatilanne viivästytti lisäksi sopimusten allekirjoittamista. Arviointikyselyn vastaajista 41 prosenttia arvioi Green Deal -mallin testaamisen edenneen onnistuneesti.

KEINO on kehittänyt ja lähtenyt pilotoimaan myös uusia toimintamalleja hankintayksiköille esimerkiksi haastavien ja kehittämistä sisältävien digitalisaatiohankintojen valmistelussa (Digisparraus) sekä julkisen sektorin tarpeiden ja potentiaalisten uusia ratkaisuja tarjoavien yritysten kohtauttamisessa (Innovation Broker). Näiden toimintamallien kehittäminen ja toimeenpano oli arvioinnin toteutushetkellä vielä varhaisessa vaiheessa, eikä niiden etenemistä ja tuloksellisuutta siksi arvioinnin yhteydessä tarkasteltu.

**Kuvio 2.** Painopistealue B:n toiminnan onnistuminen arviointikyselyn vastausten perusteella.

### Painopistealue C. Osaamisen kehittäminen ja vertaistuki

Painopistealueen tavoitteet ja toimet ovat liittyneet kestävien ja innovatiivisten hankintojen osaamisen kehittämiseen ja ymmärryksen vahvistamiseen. Painopisteen sisällä on muun muassa valmisteltu opetussisältöjä, joiden pohjalta on pidetty erilaisia webinaareja ja muita tilaisuuksia. KEINOn neuvontapalveluita on kehitetty nykytilakartoitusten ja asiakkaiden tarpeiden ja palautteen perusteella. Myös alueellinen muutosagenttitoiminta on oleellinen osa painopistettä.

**KEINO on päässyt varsin hyvin vauhtiin kansallisen tason toiminnoissa, kuten perustiedon kokoamisessa, ohjeiden laadinnassa sekä neuvontapalveluissa.**

KEINOlla on ollut keskeinen rooli myös innovatiivisiin ja kestäviin hankintoihin liittyvän keskustelun ylläpitäjänä. Lisäksi KEINOlla on ollut tärkeä rooli kestävien ja innovatiivisten hankintojen tilanteen kokonaiskuvan muodostamisessa Suomessa niin johtamisen kuin osaamisen kehittämisen tarpeidenkin näkökulmasta. Keskustelun ylläpitäminen ja tilannekuvan rakentaminen ovat pohjustaneet maaperää ymmärryksen ja osaamisen kasvattamiselle. Arviointikyselyn vastaajista 82 prosenttia arvioi perustiedon tarjoamisen ja neuvonnan kestävästä ja innovatiivista hankinnoista toteutuneen onnistuneesti. Myös asiakastytyväisyyskyselyn tulokset viittaavat neuvontapalveluiden toimivuuteen: neuvontaa saaneista 90 % koki saaneensa paljon tai melko paljon hyötyä. Myös toimet (esim. koulutukset, kuten eOppiva alustalla järjestetty verkkokurssi, webinaarit, oppaiden ja mallien kokoaminen) kestävyys- ja innovaationäkökulmiin liittyvän tietoisuuden ja ymmärryksen

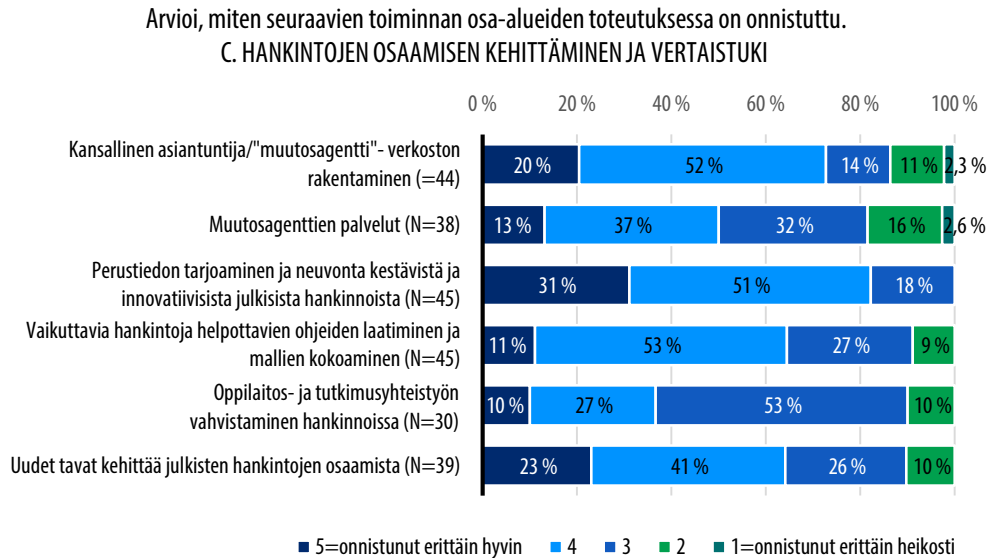
lisäämiseksi sekä vaikuttavuudesta julkisissa hankinnoissa on edennyt hyvin. 64 % arviointikyselyn vastaajista arvioi sekä ohjeiden laatimisen ja mallien kokoamisen että julkisten hankintojen osaamisen kehittämisen uusiin tapoihin liittyvät toimet onnistuneiksi.

**Alueellisella tasolla toiminnan eteneminen on sen sijaan ollut hitaampaa. Erityisesti muutosagenttitoiminta näyttää toistaiseksi alihyödynnettynä voimavarana.** Muutosagenttiverkoston kokoaminen on ollut rekrytointihaasteiden takia odotettua vaikeampaa, ja kaikille suunnitelluille alueille ei saatu rekrytoitua muutosagentteja. Arviointikyselyn mukaan muutosagenttiverkoston rakentamisessa on kuitenkin edistytty pääosin hyvin: 72 prosenttia vastaajista arvioi, että muutosagenttiverkoston rakentaminen on ollut onnistunutta. Sen sijaan vastaajista vain puolet piti muutosagenttien palveluita onnistuneina. Asiakastytyväisyyskyselyn perusteella muutosagenttien toiminnasta on kuitenkin ollut hyötyä asiakkaille: muutosagenttien toiminta oli auttanut paljon tai melko paljon 82 prosentissa tapauksista.

**Muutosagenttien toiminta on kuitenkin ollut melko jäsentymätöntä.** Monessa muutosagenttitoimintaa koskevista arviointikyselyn sanallisista vastauksista nostetaan esille, että muutosagenttien toiminnassa ja osaamisessa on eroja ja että toiminnasta ovat puuttuneet selkeät yhteiset ohjeistukset ja toimintamallit. Myös asiakastytyväisyyskartoituksessa todettiin tarve toiminnan systematisoinnille. Muutosagenttien koetaan niin ikään jääneen toiminnassa ulkokehälle ilman kunnollista kiinnittymistä KEINOn muuhun toimintaan. Tämä sekä viiveet alueellisen kattavuuden saavuttamisessa ovat hidastaneet KEINOn muusta toiminnasta syntyvien tulosten viestimistä ja juurruttamista alueilla. On kuitenkin huomioitava, että varsinainen muutosagenttitoiminta on vielä verrattain lyhytaikaista toiminnan vakiinnuttamiseksi ja tulosten synnyttämiseksi ja havaitsemiseksi.

Painopistealueeseen on liittynyt myös oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön vahvistaminen hankinnoissa, mutta arviointikyselyn vastaajista vain 37 % kokee, että tässä on edetty onnistuneesti. Tavoitteeseen liittyen on tehty esimerkiksi yhteistyötä koulutuslaitosten kanssa, ja tietoa tutkimuksista on koottu KEINOn verkkosivuille. Oppilaitos- ja tutkimusyhteistyön vahvistumista hankintojen toteutuksessa ei tässä vaiheessa kuitenkaan kyetä arvioimaan.

**Kuvio 3.** Painopistealue C:n toiminnan onnistuminen arviointikyselyn vastausten perusteella.



### Painopistealue D. Kansainvälistymällä kohti uusia markkinoita ja osaamista

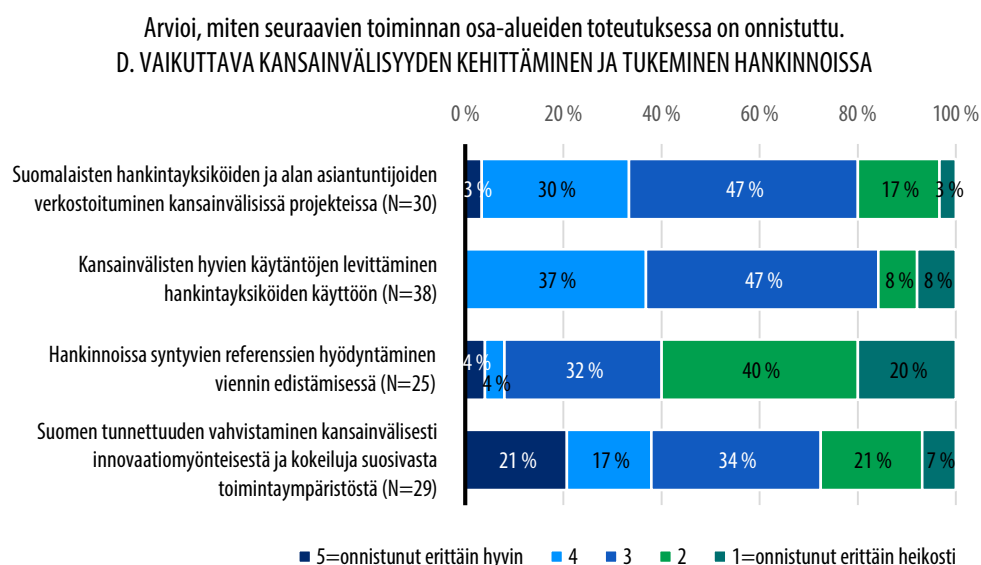
Painopistealueen tavoitteena on ollut kasvattaa verkostoja ja osaamista, kotouttaa kansainvälistä rahoitusta, tukea vienninedistämistä, kehittää Suomen maakuva kestäviin ja innovatiivisiin hankintoihin liittyen sekä tehdä vaikuttavaa kansainvälistä yhteistyötä eri tasoilla, kuten Pohjoismaisten vertaisorganisaatioiden sekä Euroopan komission kanssa.

**Painopistealueen D kehitys on kokonaisuutena edennyt kaikista painopistealueista hitaimmin.** Arviointikyselyn perusteella painopistealueella on parhaiten onnistuttu vahvistamaan Suomen tunnettua kansainvälisesti innovaatiomyönteisenä ja kokeiluja suosivana toimintaympäristönä (38 % vastaajista pitää toimia onnistuneina) sekä levittämään kansainvälisiä hyviä käytäntöjä hankintayksiköiden käyttöön (37 % vastaajista pitää toimia onnistuneina). Toimia suomalaisten hankintayksiköiden ja alan asiantuntijoiden verkostoitumiseksi kansainvälisissä projekteissa pitää onnistuneena 33 % vastaajista. Kyselyn mukaan heikoiten on onnistuttu hyödyntämään referenssejäviennin edistämässä (60 % vastaajista arvioi toimien onnistuneen heikosti).

Painopistealueen toimintoja olisi voitu kytkeä tiiviimmin osaksi muiden painopistealueiden toimintaa: esimerkiksi hankintayksiköiden osallistuminen kansainväliseen toimintaan olisi voitu suunnitella vahvemmin osaksi kehittäjäryhmien toimintaa. Toisaalta painopistealue on riippuvainen kansainvälisten kumppaneiden ja verkostojen toiminnasta, kuten siitä, millaisia tilaisuuksia ja yhteistyömahdollisuuksia eri verkostoissa on tarjolla ja millaisesta yhteistyöstä kansainväliset kumppanit kiinnostuvat.

Myös EU-rahoitushakujen sparrauksia on toteutunut suunniteltua vähemmän sopivien rahoitushakujen puuttuessa. Lisäksi kolmannella toimintakaudella koronan aiheuttamat poikkeukselliset olosuhteet ovat hidastaneet osaa painopistealueen toimista, ja jotkin toimenpiteet, kuten referenssiesimerkkien viimeistely, ovat viivästyneet suunnitellusta aikataulusta.

**Kuvio 4.** Painopistealue D:n toiminnan onnistuminen arviointikyselyn vastausten perusteella.



### Painopistealue E: Viestintä ja vuorovaikutus

Painopistealueen sisällä toteutetaan KEINOn keskitettyä viestintää, jolla tuetaan muiden painopistealueiden toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Viestinnän keskeinen merkitys liittyy sekä KEINOn toiminnan esille nostamiseen että toiminnan tulosten levittämiseen varsinaista osallistujajoukkoa laajemmalle.

**Viestinnässä ja vuorovaikutuksessa on onnistuttu pääosin hyvin.** Arviointikyselyn vastaajista suurin osa (62 %) kokee, että tiedonvälitys on ollut avointa. 70 % vastaajista on sitä mieltä, että KEINOn verkkosivuilta löytyy olennaista tietoa. 55 % vastaajista kokee, että verkoston asiakkaat ja sidosryhmät saavat tarvitsemaansa tietoa KEINOn toiminnasta. Merkillä pantavaa on, että KEINO-organisaatioiden ulkopuolisten vastaajien näkemykset viestinnän onnistumisesta ovat KEINO-organisaatioiden edustajia myönteisempiä. Myös asiakastytyväisyyskyselyn tulokset ovat arviointikyselyä myönteisempiä: vastaajista 66 % ilmoitti löytävänsä sivuilta etsimäänsä tietoa ja 82 % vastaajista koki saaneensa verkkosivuilta paljon tai melko paljon hyötyä. Viestinnässä onnistumista on tukenut se, että



viestinnän resursointia vahvistettiin ensimmäisen toimintakauden jälkeen. Tämä on mahdollistanut viestinnän paremman suunnittelun, kohdentamisen ja ylläpitämisen.

**KEINOn varsinaista toimintaa ja roolia kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistämässä ei kuitenkaan välttämättä vielä tunneta riittävästi.** Esimerkiksi asiakastytyväisyyskartoituksessa nostettiin esille, että KEINO ja sen tarjoamat palvelut ovat monille edelleen vieraita. Ydinviestiä KEINOn roolista ja toiminnan sisällöistä onkin vielä tarpeen kirkastaa. Laajempi viestiminen KEINOn tarjoamista palveluista ja mahdollisuuksista on tärkeää. KEINOn viestintään toivottiin vielä lisää selkeyttä, saavutettavuutta ja tunnettuutta. KEINOn ja sen toiminnan tunnettuuden kasvattaminen nostettiin kehittämisskohteeksi arviointikyselyssä. Myös haastatteluissa nousi esille erityisesti KEINOn oman viestinnän parempi näkyvyys ja merkitys. Tarkempi kartoitus viestinnän ja viestien tavoitavuudesta potentiaalisella asiakaskentällä edellyttäisi jokinlaisen viestintä- tai verkostoanalyysin toteutusta. Toinen viestintään liittyvä kehittävässä arvioinnissa esiin nostettu havainto liittyy tarpeeseen viestinnän kohdistamiseen räätälöidysti eri kohderyhmille. Tätä on osaltaan huomioitu myös asiakaskyselyssä sekä verkoston sisäisten toimintojen ja seurannan välineiden yhteydessä (esim. CRM).

On myös tärkeää, että KEINO on aktiivinen yhteistyössä kentän muiden toimijoiden ja yritysten kanssa. Julkiselle toiminnalle ylipäättään on tärkeää varmistaa tiedon ja osaamisen levittäminen, vertaisoppiminen sekä innovaatiotoiminnan hyötyjen jakautuminen myös laajemmin yhteiskunnassa. KEINO on tuonut esiin hankintojen yhteiskunnallista merkitystä viestinnällään, ja esimerkiksi asiakastytyväisyyskartoituksen mukaan KEINOn toiminta on julkisessa keskustelussa lisännyt ymmärrystä julkisten hankintojen merkityksestä.

### **Tulosten ja tavoitteiden saavuttamista hidastaneet ja edistäneet tekijät**

Edellä on avattu toimintaa ja tuloksellisuutta hidastaneita tekijöitä painopisteittäin, mutta laajempaa tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta hidastavana tekijänä on nostettava esille myös se, että **tähänastisia tuloksia ei ole saatu vielä merkittävästi levitettyä nykyistä KEINO-verkostoa ja toimintaan osallistuneita laajemmalle.** Toimintaan osallistuneet organisaatiot edustavat vielä pientä joukkoa potentiaalisesta kohderyhmästä. Esimerkiksi kehittäjäryhmien toiminta on nähty hyvin marginaalisena, ja sen on arvioitu jäävän kaukaiseksi suurelle osalle maan hankintayksiköistä. Toisaalta myös KEINO-akatemian toiminnan tuloksellisuus rajoittuu vielä toistaiseksi pienen osallistujajoukon piiriin. Myös osallistuneissa organisaatioissa toiminnan levittäminen yksittäisiä henkilöitä laajemmalle on vielä haasteellista. Asiakashaastatteluiden perusteella todettiin esimerkiksi, että KEINOn toimintaan osallistuminen on vahvasti henkilöitynyttä, eikä toiminnan sisällöistä välttämättä keskustella osallistujan organisaatiossa laajemmin. Jatkossa tulosten levittäminen ja juurruttaminen onkin tärkeässä asemassa laaja-alaisemman tuloksellisuuden ja

vaikuttavuuden näkökulmasta. Taulukossa 2 on nostettu esille keskeiset tulosten ja tavoitteiden saavuttamista hidastaneet ja edistäneet tekijät.

**Taulukko 2.** Tulosten ja tavoitteiden saavuttamista hidastaneet ja edistäneet tekijät.

Tulosten ja tavoitteiden saavuttamisen esteitä ja hidasteita	Tulosten ja tavoitteiden saavuttamista tukeneita ja edistäneitä tekijöitä
<ul style="list-style-type: none"> <li>• verkostomaisen toiminnan käynnistämisen ja vakiintumisen hitaus</li> <li>• erilaiset tai epäselvät tulkinnat toiminnan tavoitteista ja lopullisista päämääristä</li> <li>• tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavien muutosprosessien pitkäjänteisyys</li> <li>• kohderyhmien valmiudet ja halu sitoutua tavoitteiden mukaiseen toimintaan</li> <li>• painopisteiden resursointi ja resurssien kohdentaminen</li> <li>• toimintojen hidas käynnistyminen</li> <li>• riittävien, yhteisten toimintamallien puute (esim. muutosagentit)</li> <li>• painopistealueiden välisen vuoropuhelun puute sekä synergian alihyödyntäminen</li> <li>• ulkoisesta toimintaympäristöstä johtuvat hidasteet, kuten koronavuoden haasteet kansainvälisyyteen ja kohderyhmien osallistumiseen liittyen sekä Green Deal -sopimusprosessin viivästyminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tiedon tuottaminen, kokoaminen ja levittäminen</li> <li>• asiakkaille hyödylliset ja asiakastarpeisiin vastaamaan suunnatut työkalut ja toimintamallit</li> <li>• toimintaan osallistuvien toimijoiden sitoutuminen</li> <li>• vastuunjako ja selkeät vetovastuut</li> <li>• verkostomainen toimintamalli</li> <li>• selkeät, päätavoitteiden mukaiset toimenpiteet</li> <li>• yhteistyön kulttuurin ja käytäntöjen kehittyminen ja toiminnan ohjaus.</li> </ul>

Mitä sitten jäisi tai olisi jäänyt tekemättä ilman KEINO-osaamiskeskusta? Useimmat haastatellut vastaavat samansuuntaisesti: Julkisia innovatiivisia ja kestäviä hankintoja olisi toteutettu vähemmän sekä määrällisesti että laadullisesti. Lisäksi innovatiivisiin ja kestäviin hankintoihin liittyvä osaaminen olisi kansallisesti ja KEINO-verkostossa mukana olevien tahojen osalta alhaisemmalla tasolla, ja ymmärrys toisten toimijoiden osaamisesta ja vahvuuksista olisi heikompaa. Kysyntävetoisen innovaatiotoiminnan nähtäisiin olevan kaikkein heikommassa kantimissa ilman KEINO-osaamiskeskusta. Siltoja olisi jäänyt puuttamaan keskeisten hankintoja ja niiden kehittämistä tekevien tahojen ja innovatiivisten pk-yritysten väliltä.

### 4.2.3 Toiminnan resurssit

Tässä alaluvussa käsitellään keskeiset arviointihavainnot liittyen seuraaviin arviointikysymyksiin:

- Ovatko resurssit riittävät sekä toimijat ja osaaminen relevantteja tavoitteisiin nähden?
- Onko resurssien käyttö ollut tarkoituksenmukaista ja tehokasta?

KEINOn vuosibudjetti on ollut noin kaksi miljoonaa euroa vuodessa. Ensimmäisenä toimintakautena rahoitusta jäi käyttämättä vähän alle puolet, koska organisoitumiseen, toimenpiteiden valmisteluun ja käynnistämiseen kului suunniteltua enemmän aikaa. Rahoitus siirrettiin toiselle toimintakaudelle, jolloin toisen kauden kokonaisbudjetti oli noin 2,8 miljoonaa euroa. Kolmannen toimintakauden budjetti on 1,8 milj. euroa.

#### **Verkoston keskuudessa ollaan varsin tyytyväisiä resursoinnin määrään kokonaisuutena.**

Haastatteluissa koettiin kautta linjan, että KEINO-osaamiskeskuksella on riittävä osaaminen ja kyvykkyydet edistää kestäviä ja innovatiivisia hankintoja Suomessa. Yleisesti perustoiminnan resurssit koetaan varsin riittävinä. Arviointikyselyn vastaajista kuitenkin puolet suhtautuu verkoston toiminnan resurssien mitoitukseen neutraalisti: 48 % vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä siitä, ovatko verkoston toiminnan resurssit oikein mitoitettuja. Tämä kertoo erityisesti siitä, että toiveita olisi vahvemmalle resursoinnille erityisesti voimalliseen edelläkävijyyden vauhdittamiseen kestävässä ja innovatiivisissa hankinnoissa.

**Suurimmat haasteet resursoinnissa näyttävät liittyneen toiminnan käynnistämiseen ja alkuperäisiin arvioihin tarvittavista resursseista.** Erityisesti verkostomaisen toiminnan hallinto ja koordinointi on vaatinut suunniteltua suuremman työpanoksen. Koordinaatio- tehtävä on osoittautunut hyvin monimuotoiseksi ja etukäteen arvioitua laajemmaksi ja vaativammaksi tehtäväkokonaisuudeksi. Lisäksi koordinaattorin vastuulle on langennut myös sellaisia tehtäviä, joihin ei alun perin ollut varauduttu. Myös viestintään kului odotettua enemmän resursseja etenkin toiminnan käynnistämisen vaiheessa. Myös korkeat odotukset toiminnalle nostivat viestintään liittyviä odotuksia ja kunnianhimon tasoa. Havaittujen puutteiden korjaamiseksi tehtiin kuitenkin toimenpiteitä, ja resursseja kohdennettiin uudelleen.

Resurssien riittämättömyys nousee esille painopisteiden toimintaa hidastaneena tekijänä niin joulukuussa 2020 toteutetun arviointikyselyn sanallisissa vastauksissa kuin vuoden 2019 kehittävän arvioinnin havainnoissakin. Kehittävän arvioinnin yhteydessä todettiin, että osaamiskeskuksella ei ole riittävästi resursseja kaikkien konseptoitavien palveluiden ja toimien tarjoamiseen ja toteuttamiseen. Lisäksi haasteeksi nostettiin muun muassa vastuorganisaatioiden niukat henkilöresurssit sekä hallinnolliseen työhön ja käytännöistä sopimiseen kuluva aika. Niin ikään nostettiin esille mukana olevien organisaatioiden

KEINO-toimintaan osoittamien resurssien vaihtelevan ja organisaatiokohtaisen resursoinnin määrän olleen osittain myös heikosti ennakoitavissa. Tämä kertoo siitä, että resursseja tulisi kyetä jatkossa kohdentamaan yhä vahvemmin samansuuntaisesti KEINOn eri organisaatioissa tärkeimpiin yhteisiin toimenpiteisiin.

Arviointikyselyn vastaajista 41 % kokee, että resurssien käyttö on ollut tarkoituksenmukaista. **Haasteita on liittynyt erityisesti resurssien käytön priorisointiin sekä kohdentamiseen eri toimintojen välillä.** Erityisesti ensimmäisten toimintakausien aikana panostuksia on kohdistettu paljon toiminnan suunnitteluun ja valmisteluun, toimintamallien ja työkalujen valmisteluun sekä taustakartoituksiin. Tämä on vaikuttanut siihen, että varsinaisiin kestäviä ja innovatiivisia hankintoja vauhdittaviin ja hankintayksiköitä vahvemmin tukeviin toimiin on koettu olevan niukasti resursseja. Nämä niin sanotut alkuinvestoinnit ovat olleet kuitenkin erittäin tärkeitä toiminnan kohdentamisen tarkistamisen näkökulmasta. Alussa luotiin puitteet ja kanavat sille, että resursseja kyetään kohdentamaan tarkoituksenmukaisiin ja oikeantasoisin asioihin.

Verkostomaisessa toiminnassa resursseja kuluu tyypillisesti enemmän asioista neuvottelamiseen ja suunnittelemiseen verrattuna esimerkiksi toimintamalliin, jossa mukana on vain yksi organisaatio. Verkoston yhteinen tavoite ja toimenpiteistä sopiminen vaatii jatkuvaa vuoropuhelua eri organisaatioiden kesken. KEINOn toiminnalle on olemassa yksittäistä toimintakautta pidempi, kolmivuotinen toiminta- ja taloussuunnitelma, mutta arviointikysely osoittaa, että näkemykset esimerkiksi KEINOn toiminnan päätehtävästä ja tavoitteista ovat varsin hajaantuneita. Toisaalta voidaan nähdä, että verkostomaisella organisoitumisella on suurempi potentiaali saada yhteisen ja useamman organisaation välisen keskustelun kautta laajempia vaikutuksia ja muutosta toimintatavoissa aikaan.

**Jatkossa resurssien käyttöä on syytä tarkistaa erityisesti suhteessa ydintoimintoihin ja priorisoituihin toimenpiteisiin.** Tämä tarkoittaa esimerkiksi kehittäjäryhmien osalta toiminnan priorisointia vaikuttavimpiin kokonaisuuksiin niin, että niissä kyetään aktiivisesti ja riittäväillä resursseilla viemään eteenpäin KEINOn tavoitteiden kannalta relevantteja sisältöjä. Lisäksi arvioinnissa tuli esille, että eri painopisteiden ja toimintojen välisen synergian vahvistamiseen olisi kiinnitettävä entistä enemmän huomiota, jotta saavutettuja hyötyjä ja tuloksia voidaan tehokkaasti myös levittää. Resursoinnissa olisi kiinnitettävä huomiota myös tasapainoon uuden tiedon ja toimintamallien kehittämisen sekä jo kehitettyjen mallien ja olemassa olevan tiedon ja käytäntöjen laajempaan levittämiseen. Näin voidaan varmistaa tavoitteiden ja toiminnan näkökulmasta paras mahdollinen tuloksellisuus ja vaikuttavuus. Tavoitteita ja roolia selkiyttämällä voidaan myös tarkentaa ja ohjata resurssien käyttöä yhä tarkoituksenmukaisemmaksi. Erityistä huomiota laaja-alaisemman vaikuttavuuden näkökulmasta olisi kohdistettava jatkossa juuri KEINOn toiminnan tulosten juurruttamisen ja levittämisen resursointiin.

**KEINO-konsortion organisaatiossa on toiminnan tavoitteiden kannalta keskeistä osaamista** (kestävyys, innovatiivisuus, julkiset hankinnat) ja **eri organisaatioiden vahvuudet ja osaaminen täydentävät toisiaan**. Arviointikyselyn vastaajista suurin osa (72 %) kokee, että oleelliset toimijat ovat olleet mukana toiminnassa. Arviointikyselyssä nostettiin esille **tarve vahvistaa vuoropuhelua erityisesti asiakas-, yritys- ja tutkimusrajapinnoilla**. Tähän ei kannattane ainakaan ensi vaiheessa hakea ratkaisua niinkään tuomalla lisää uusia organisaatioita mukaan konsortioon, vaan hyödyntämällä nykyisten organisaatioiden olemassa olevia verkostoja ja kontakteja aiempaa vahvemmin. Myös ohjausryhmän roolia näiden näkökulmien huomioimisessa on mahdollista vahvistaa. KEINO-konsortion osaamisen ja toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta on tärkeä kohdistaa huomiota myös siihen, että kertyvä osaaminen on koko KEINOn käytössä ja kumuloituu myös yhteiseksi pääomaksi ja hyödynnettäväksi, eikä osaaminen jää organisaatioiden ”sisään”.

## 4.2.4 KEINO-osaamiskeskuksen toimintamalli

### Verkostomainen toimintamalli

Tässä alaluvussa käsitellään keskeiset arviointihavainnot seuraaviin arviointikysymyksiin:

- Onko verkostomaisella toimintamallilla saatu lisäarvoa? Jos, niin millaista?
- Mitkä ovat olleet verkostomaisen toiminnan suurimmat haasteet?

**Osaamiskeskuksen verkostomaista toimintamallia pidetään kautta linjan onnistuneena.** Tämä tarkoittaa erityisesti sitä, että useamman organisaation muodostaman konsortiomallin nähdään toimivan paremmin tavoitteiden edistämässä kuin sellaisen mallin, jossa toiminta olisi vain yhden organisaation vastuulla.

Noin 70 % arviointikyselyn vastaajista kokee, että verkostomainen toimintamalli on synnyttänyt lisäarvoa. Verkostomaisen toimintamallin lisäarvo on ennen kaikkea siinä, että **toimintamalli tuo yhteen erilaisten organisaatioiden toisiaan täydentävää osaamista ja on mahdollistanut monipuolisemman osaamispääoman rakentamisen**. Monialaisen konsortion katsotaan tuovan verkoston käyttöön paljon sellaista osaamista ja tietoa, joka jäisi ilman verkostomaista toimintamallia kokoamatta. Esimerkiksi verkoston toimijoiden erilaisen ja täydentävän osaamisen hyödyntämisen painopisteiden toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa katsotaan johtaneen parhaisiin tuloksiin.

Verkostomainen toimintamalli tukee myös asiantuntijayhteisön rakentamista. Haastattelussa nostettiinkin osaavat ja KEINO-konsortion yhteistyöhön sitoutuneet ihmiset tärkeimmäksi resurssiksi ja lisäarvoksi viestinnän ja vaikuttavuuden kannalta. Lisäksi lisäarvoa

nähtiin liittyvän yhteisen tavoitteen, yhteisen viestin ja näihin liittyvän tietoperustan yhteen kokoamisessa ja vahvistamisessa.

Konsortion eri toimijat tuovat toimintaan mukaan omat verkostonsa ja kontaktinsa, jotka ovat tärkeitä tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Olemassa olevien organisaatioiden verkostojen hyödyntämisessä on mahdollista päästä nopeammin liikkeelle kuin jos verkostoja ja kontakteja alkaisi kokoamaan tyhjästä. Kuitenkin KEINO-organisaatioiden olemassa olevien verkostojen hyödyntämistä on edelleen syytä tehostaa esimerkiksi yritys- ja tutkimusnäkökulmien vahvistamiseksi toiminnassa.

Laaja-alaisen konsortion katsotaan myös vahvistavan vaikuttavuutta. Verkostomainen toimintamalli kokoaa yhteen keskeisiä teemaan liittyviä toimijoita työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostomaisella toimintamallilla kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistäminen näyttäytyy myös jaettuna tavoitteena (vs. yksittäisen viraston tehtävä).

Verkostomainen toimintamalli on kuitenkin haastava organisoitumisen muoto. **KEINOn toiminnasta onkin tunnistettavissa yleisiä, verkostomaisen toiminnan liikkeellelähtöön liittyviä ongelmia.** Luottamuksen rakentaminen, yhteistyön kulttuurin syntyminen sekä yhteisten toimintamallien ja käytäntöjen syntyminen, vakiintuminen ja ylläpito vievät aikaa. Kehittävän arvioinnin yhteydessä todettiin, että verrattuna verkoston toimijoiden odotuksiin osaamiskeskuksen ja verkoston toiminnan käynnistäminen oli osittain odotettua hitaampaa ja että etenkin alkuvaiheessa tavoitteiden mukaisia toimenpiteitä saatiin käynnistettyä oletettua hitaammin. Yhteisymmärryksen ja luottamuksen rakentamisen sekä tehtävistä ja vastuista sopimisen todettiin olevan haasteellista muun muassa näkemuserojen sekä erilaisten toimintatapojen yhteensovittamisen takia. Verkoston hitaaseen käynnistymiseen vaikuttivat kehittävän arvioinnin mukaan myös vastuuorganisaatioiden niukat resurssit, hallinnolliseen työhön ja käytännöistä keskusteluun kuluva aika sekä selkeiden roolien puute. Jokaisella mukana olevalla organisaatiolla on erityyppinen rahoitus-, ohjaus- ja organisaatorakenne sekä kulttuuri, mikä on myös heijastunut toimenpiteiden organisoimisen haasteisiin ja synkronointiin.

Verkostomainen toiminta vaatii selkeitä prosesseja ja vahvaa panostusta yhteisen tavoitteen muodostamiseen, toiminnallisia yhteistyön rakenteita, vuorovaikutuksen käytäntöjä ja luottamuksen rakentamista sekä jatkuvaa yhteistä oppimista. **Yhteisen tahtotilan, yhteisten tulkintojen ja yhteisen ymmärryksen puute on näkynyt etenkin toiminnan alkuvaiheessa.** Mikäli yhteiset tulkinnat ja ymmärrys ovat riittämättömällä tasolla, verkoston eri toimijat jäävät helposti toteuttamaan omia vastuualueitaan (lokeroituminen) ja keskittyvät toiminnassa omasta kotiorganisaatiosta kumpuaviin tavoitteisiin ja näkökulmiin. Toiminta kytkeytyy tällöin vahvemmin yksittäisten organisaatioiden kuin verkoston tekemisiin. Tämä on haaste erityisesti silloin, jos KEINOn tavoitteiden ja yksittäisen organisaation

tavoitteiden synergia näyttäytyy epäselvänä. Toisaalta tällainen lokeroituminen on haaste myös toiminnan eri osa-alueiden välisen synergian ja eri toimijoiden toistaan täydentävän osaamisen hyödyntämisen näkökulmasta.

Myös intressien ja tarpeiden yhteensovittaminen on koettu ajoittain haastavaksi. Tunnistettavissa on osaoptimoinnin riskejä, joiden koetaan kumpuavan muun muassa rahoituksen lyhytjänteisyydestä. Lyhytjänteisyys voi olla esteenä myös toimintaan sitoutumiselle. Erityisesti verkoston toimijoiden johdon sitoutuminen KEINOn toimintaan ja sen tavoitteisiin koetaan merkitykselliseksi verkostomaisen toiminnan onnistumisen näkökulmasta.

Verkoston toimijat ovat myös erilaisia sekä juridisesti että toiminnallisesti, mikä aiheuttaa välillä hallinnollisia ja budjettitekniisiä haasteita. Erilaisilla organisaatioilla on erilaiset kyvykkyydet, kuten osaaminen, hallinto, resurssit ja motivaatio, osallistua toimintaan. On myös syytä tunnistaa mahdolliset päällekkäisyydet ja kohdentaa KEINOn toimintaa sellaisiin sisältöihin ja toimenpiteisiin, joita mikään muu taho ei muuten tekisi ja KEINO-organisaatiot eivät kykenisi yksin edistämään.

Osaamiskeskuksen verkostomaisen toimintamallin lisäksi **KEINOn toiminnassa on paljon erilaisia verkostomaisia toimintamalleja, jotka koetaan onnistuneiksi.** Verkostojen ja yhteistyön vahvistamisen näkökulmasta näistä eniten positiivista palautetta saavat KEINO-akatemia ja kehittäjäryhmät.

Myös useimmat aiemmassa kehittävässä arvioinnissa huomioidut näkökulmat ja kysymykset ovat yhä ajankohtaisia. Erityisesti kehittävä arvioinnin huomio siitä, että KEINO-ohjausryhmän jäsenien olisi tärkeää viestiä KEINOSTA nykyistä aktiivisemmin omissa verkostoissaan ja näin luoda edellytyksiä tuotosten leviämiselle ja verkoston vahvistumiselle, on yhä olennainen.

## Ohjaus- ja rahoitusmalli

Tässä aluvuossa käsitellään keskeiset arviointihavainnot seuraavaan arviointikysymykseen:

- Tukeeko osaamiskeskuksen ohjaus- ja hallintomalli tuloksellista verkostomaista toimintaa?

**Osaamiskeskuksen nykyinen ohjaus- ja hallintomalli ei ole täysin optimaalinen tuloksellisen verkostomaisen toiminnan tukemiseksi.** Arviointikyselyn vastaajista 40 % pitää ohjausmallia toimivana, mutta kuitenkin vain 24 % kokee ohjaus- ja hallintomallin tukevan tuloksellista verkostomaista toimintaa. Samoin vastaajista vain 21 prosenttia kokee rahoitusmallin tukevan tuloksellista verkostomaista toimintaa. Tämän arvioinnin yhteydessä tehdyt

havainnot ovat linjassa aiemmin toteutetun kehittävän arvioinnin havaintojen kanssa. Eri-tyisesti esille nousevat KEINOn toiminnan strategiseen ohjaukseen liittyvät näkökulmat.

**Toiminnan ohjaus näyttäytyy oikeansuuntaiselta, mutta osin epäselvältä.** Tähän asti ohjausryhmän ja työvaliokunnan rooli KEINOn toiminnan ohjauksessa vaikuttaa jääneen hyvin yleiselle tasolle eikä rooli ole ollut selkeä ohjauksen ja toiminnan kohdentamisen näkökulmasta. Strategisuuden näkökulmasta ohjaus ei ole aina vaikuttanut riittävän terävältä. Riittävän strategisen ohjauksen puute on hankaloittanut riittävän terävien tavoitteiden asettamista, ja kohdentaminen ja suuntaaminen ovat vieneet tästä syystä enemmän aikaa. Lisäksi epäselvyyttä on aiheuttanut puutteellinen kytkentä KEINOn toiminnan sekä muiden ohjelmien ja strategisten tavoitteiden välillä. Strategisten linjausten tulisivatkin olla selkeämpiä ja käytännön työtä tukevia. Strategisen ohjauksen kautta ja tuella syntyvän viestin KEINOn toiminnan strategisista kärjistä pitäisi olla riittävän selkeä, jotta KEINO-konsortion toimijoiden on sen pohjalta helppo ensinnäkin muodostaa jaettu ymmärrys toiminnan konkreettisista tavoitteista ja sisällöistä ja toisekseen tunnistaa tavoitteiden linkitys omaan organisaatiokohtaisiin tavoitteisiin ja toimintoihin.

Tavoitellut pitkän tähtäimen vaikutukset vaativat toteutuakseen laaja-alaista kulttuuri-muutosta, mikä puolestaan edellyttää pitkäjänteistä työtä ja vaikuttavuuslähtöistä ja selkeästi viestittävää otetta myös ohjaukseen. Tällä hetkellä vaikuttaa siltä, että ylätasosten tavoitteiden kytkentä omaan toimintaan ei ole ollut kaikilta osin selkeä toimijoiden keskuudessa. Kokonaisuuden sijasta toiminnan ohjauksessa ja suuntaamisessa korostuu yksittäisten toimenpiteiden ja niihin liittyvien tavoitteiden vaikutus.

**Eri-tyisesti ohjausryhmän ja työvaliokunnan roolia toiminnan ohjaamisessa olisi tarkasteltava kriittisesti.** On varmistettava, että näillä tahoilla on riittävä ymmärrys sekä KEINOn tavoitteista että operatiivisesta toiminnasta, jotta toimintaa voidaan ohjata tarkoituksenmukaisella tasolla. Samalla on säilytettävä luottamus verkoston toimijoita ja heidän osaamistaan kohtaan. KEINOn toiminnan suhteellisen ylätasoiset politiikkadokumentteihin nojaavat tavoitteet eivät ohjaa toimintaa riittävästi operatiivisella tasolla. Ohjausryhmän ja työvaliokunnan tulisivatkin toimia ”tulkkeina” tai ”maadoittajina”, jotka osoittavat KEINOn toiminnalle suunnan ja kytkevät näitä ylätasoisia yhteiskunnallisia tavoitteita konkreettisempiin toimintaa ohjaaviin tavoitteisiin.

Työ- ja elinkeinoministeriön ohella muita ministeriöitä on sitoutettu KEINOn toiminnan ohjaukseen ohjausryhmä- ja työvaliokuntatyöskentelyllä, **mutta muiden ministeriöiden rooli KEINOn ohjauksessa on jäänyt verrattain pieneksi.** Tämä hankaloittaa KEINOn toiminnan kansallisen vaikuttavuuden syntymistä ja kytkentää eri ministeriöiden ohjauksessa oleviin, KEINOn tavoitteiden näkökulmasta keskeisiin, näkökulmiin. Vahva kytkös työ- ja elinkeinoministeriöön antaa KEINOn toiminnalle vahvan elinkeino- ja innovaatiopoliittisen kytköksen. Parhaimmillaan hankinnat voisivat toimia elinvoima-, osaamis- ja



kilpailukykyvipuna yli sektorirajojen, mutta sektoripolitiikan leima tarttuu helposti. Myös ministeriöiden oman hankintatoiminnan linkittyminen KEINO-osaamisverkoston toimintaan jää helposti hahmottomammaksi. Kokonaisvaltaisen vaikuttavuusnäkökulman kannalta eri ministeriöiden strateginen ymmärrys KEINOn tavoitteista ja toiminnasta on keskeistä.

Myös **ohjausryhmäläisten ymmärrystä KEINOn toiminnasta sekä ohjausryhmän roolia tulisi vahvistaa**. Osalle ohjausryhmäläisistä KEINOn toiminta on edelleen melko vierasta. Vaikka ohjausryhmän kokoonpano on sinällään osuva, on vaarana, että laajan ja toimintaa vain yleisellä tasolla tunnevan ohjausryhmän kyky riittävän strategisen ohjauksen antamiseksi jää riittämättömäksi. Ohjausryhmän toiminnassa tulisi korostua verkoston ja KEINOn toiminnan verkoston strateginen ohjaus, eikä toimiminen lähinnä vain informaation vastaanottajana. Ohjausryhmää tulisi hyödyntää aiempaa enemmän toiminnan suuntaamisessa, ei toteutuneen toiminnan tulosten vastaanottajana. Laaja-alainen ohjausryhmä tukisi parhaimmillaan myös eri näkökulmien, kuten asiakas-, yritys- ja tutkimusnäkökulman huomioimista toiminnan suunnittelemisessa ja esimerkiksi pulmatilanteiden ratkaisemisessa.

Toinen keskeinen pulma ohjaus- ja hallintomalliin liittyen on se, että nykyisellään ne **eivät tue riittävän pitkäjänteistä toiminnan suunnittelua**. Erityisesti rahoitusmalli koetaan pitkäjänteistä toiminnan suunnittelua sekä toimijoiden sitoutumista hankaloittavaksi tekijäksi. KEINOn toiminnan tavoitteet ovat laajoja, ja tavoiteltavat vaikutukset vaativat pitkäjänteisyyttä. Lisäksi ne linkittyvät useisiin yhteiskunnallisiin tavoitteisiin, jotka ovat nähtävissä ylihallituskausittaisina tavoitteina. KEINOn toiminta nykyisen toteutustavan valossa on sen sijaan enemmänkin projektiluonteista kuin pitkäjänteistä. Toiminnalta puuttuu yleisten tavoitteiden näkökulmasta riittävän pitkän tähtäimen suunnitelma, mikä heikentää vaikuttavuuden synnyttämistä. Samanlaisia kokemuksia nousi esille myös kansainvälisten verrokkien haastatteluissa. Esimerkiksi Itävallassa lyhytjänteisestä rahoituksesta pitkäjänteisempään rahoitukseen siirtymisen katsottiin edistäneen toiminnan strategista suunnittelua, toiminnan uskottavuutta ja esimerkiksi sidosryhmien kanssa toimimista, kun olemassaoloa ja toiminnan jatkuvuutta ei ole tarvinnut jatkuvasti "arvuutella".

Lisäksi **nykyinen rahoitusmalli ei huomioi riittävällä tavalla erilaisten organisaatioiden toimintamahdollisuuksia**, minkä on koettu hankaloittavan toiminnan joustavuutta. KEINO-osaamiskeskuksen kaikki organisaatiot toimivat erilaisella logiikalla. Toiminnassa on mukana valtion virastoja, tutkimuslaitoksia, inhouse-osakeyhtiöitä sekä kuntien muodostama yhdistys. Arvioinnin yhteydessä nostettiin esille avustusluonteisesti maksettavan rahoituksen soveltuvuus erityisesti liiketoimintaa harjoittavien organisaatioiden näkökulmasta. Rahoitusmalli olisi rakennettava siten, että se mahdollistaa kaikkien organisaatioiden osallistumisen niistä toiminnan lähtökohdista, jotka niillä on taustalla. Lisäksi nähtiin, että vuosittain rahoituksesta ja sen jakautumisesta konsortion organisaatioiden kesken

käytävä neuvottelu ja mahdolliset rahoituksen siirrot osapuolelta toiselle ovat ajoittain myös koetelleet tahojen välistä luottamusta. Jonkin tyyppinen perusrahoitus toiminnalle eri organisaatioiden näkökulmasta olisi tärkeä, jotta voidaan taata henkilöresurssien pitkäjänteisempi keskittyminen KEINO-osaamiskeskuksen ydintoimintaan.

**Rahoitusmallin haasteena on myös se, että yhdessä verkostomaisen rakenteen kanssa se tuottaa paljon hallinnollista työtä.** KEINO-osaamiskeskuksen organisaatioiden keskuudessa koetaan, että rahoitusmalliin liittyy haasteita myös joustavan alueellisen toiminnan kehittämiseksi ja rahoittamiselle. Esimerkiksi muutosagenttien työn linkityksen ja alueellinen näkyvyyden ja vaikuttavuuden koetaan jääneen tästä syystä heikoille kantimille.

## 4.2.5 Yhteenveto arvioinnin tuloksista

Seuraavaan taulukkoon (taulukko 3) on koottu yhteen hyvin tiiviisti arvioinnin keskeiset havainnot ja tulokset arviointikysymyksittäin.

**Taulukko 3.** Arvioinnin päähavainnot ja tulokset tiivistettynä arviointikysymyksittäin.

<p><b>Ovatko KEINOn toiminta- ja taloussuunnitelman (TTS) tavoitteet olleet hyvin muotoiltuja, tarkoituksenmukaisia ja oikeantasoisia?</b></p>	<p>Toiminnan yleiset tavoitteet, vaikuttavuustavoitteet sekä toiminnan painopisteet ja toiminnan sisällöt näyttävät pääosin osuvilta.</p> <p>Nykyinen toiminta- ja taloussuunnitelma näyttää kuitenkin osin vaikeaselkoiselta ja hajanaiselta: se sisältää paljon eritasoisia asioita, eivätkä niiden väliset suhteet, riippuvuudet tai priorisoinnit ilmene suunnitelmasta riittävällä tavalla.</p>
<p><b>Onko KEINOLLE asetettuihin yleisiin tavoitteisiin, tulomittareihin ja pitkän aikavälin vaikuttavuusmittareihin perusteltua tehdä muutoksia arvioinnin tulosten pohjalta?</b></p>	<p>Yleiset tavoitteet koetaan toimiviksi, eikä niitä ole tarpeen muuttaa. Yhteinen määrittelykeskustelu tavoitteista ja niiden tulkinnoista sekä yleisten tavoitteiden vahvempi linkitys suhteessa käytännön toiminnan tavoitteisiin on edelleen tarpeen.</p> <p>Tulosmittareiden suhteen seurataan pääosin oikeita asioita, mutta kaikille mittareille ei ole asetettu tavoiteltavaa tasoa tai kuvattu, milloin mittarin kanssa ollaan tavoiteltavalla tasolla. Esimerkiksi, mikä olisi riittävä "aktiivisten ja tavoitteellisten kehittäjäryhmien määrä", "kehittäjäryhmiin sitoutuneiden hankintayksiköiden määrä" tai millainen määrä "järjestettyjä tilaaja-toimittaja-tilaisuuksia ja/tai sparraus-/ fasilointitilaisuuksia" on riittävä? Määrällisten mittareiden osuvuutta on myös hyvä arvioida suhteessa tavoitteisiin (esim. toimintaan osallistuneiden määrä mittaamassa kokemusten ja tiedonvaihtoa hankintayksiköiden välillä.)</p> <p>Tulos- ja vaikuttavuusmittarit on tarkistettava suhteessa täsmennettyihin tavoitteisiin ja vaikutusmalliin huomioiden mm. niiden määrän tarkoituksenmukaisuus.</p>
<p><b>Onko KEINOn toiminta ollut tuloksellisista TTS:n tavoitteisiin nähden?</b></p>	<p>Kokonaisuutena toiminta on edistynyt myönteisesti, ja KEINO on tehnyt oikeita asioita suhteessa tavoitteisiin. Tavoitteiden näkökulmasta on edetty oikeaan suuntaan.</p> <p>Kaikilta osin toiminnan tuloksellisuutta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ei voi kuitenkaan vielä tässä vaiheessa arvioida. Erityisesti yleisten tavoitteiden ja vaikuttavuustavoitteiden näkökulmasta tuloksellisuuden osoittamiseksi tarvitaan nykyistä pitkäkestoisempia toimia ja seurantatiedon kerryttämistä.</p> <p>Tuloksellisuuden näkökulmasta on tunnistettavissa eroavaisuuksia toiminnan eri painopistealueilla. Osa toiminnoista on edennyt suunniteltua hitaammin, mikä on heikentänyt myös tavoiteltujen tulosten syntymistä. Onnistuneimpina kokonaisuuksina nostetaan erityisesti tietoisuuden kasvattaminen ja tiedon kokoaminen, verkostojen kokoaminen sekä KEINO-akatemian toiminta.</p>

<p><b>Jos tavoitteisiin ei ole päästy, mitkä ovat tärkeimmät syyt siihen?</b></p>	<p>Tulosten ja tavoitteiden saavuttamisen hidasteena / esteenä nähdään muun muassa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verkostomaisen toiminnan käynnistämisen ja vakiintumisen hitaus</li> <li>• erilaiset sekä epäselvät tulkinnat toiminnan tavoitteista ja sisällöistä</li> <li>• tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavien muutosprosessien pitkäjänteisyys</li> <li>• kohderyhmien valmiudet ja halu sitoutua tavoitteiden mukaiseen toimintaan</li> <li>• erot resursoinnissa/ käytetyissä resursseissa</li> <li>• toimintojen hidas käynnistyminen</li> <li>• riittävien, yhteisten toimintamallien puute (esim. muutosagentit)</li> <li>• painopistealueiden välisen vuoropuhelun puute sekä synergian alihyödyntäminen</li> <li>• ulkoisesta toimintaympäristöstä johtuvat hidasteet kuten kansainvälisyyteen liittyen koronavuoden haasteet sekä Green Deal -sopimusprosessi.</li> </ul>
<p><b>Ovatko resurssit riittävät sekä toimijat ja osaaminen relevantteja tavoitteisiin nähden?</b></p>	<p>Toiminnan resursointi näyttyy kokonaisuutena riittävältä. Sen sijaan resursoinnin kohdentamisessa on näyttäytynyt ajoittain olevan haasteita. Erityisesti toiminnan käynnistyessä resursseja kohdistui odotettua enemmän toiminnan koordinointiin ja viestintään.</p> <p>Resurssien joustavalla kohdentamisella on ollut mahdollista paikata havaittuja puutteita resursoinnissa sekä tasoittaa mahdollisia ali- ja ylibudjetoiteja.</p> <p>Osaamiskeskuksessa ovat mukana relevantit toimijat, ja konsortiossa on ollut tarvittava ja riittävä osaaminen saatavilla. Eri toimijoiden verkostojen ja osaamispääoman hyödyntämistä voi vielä tehostaa.</p>
<p><b>Onko resurssien käyttö ollut tarkoituksenmukaista ja tehokasta?</b></p>	<p>Resurssien käyttö on ollut pääosin tarkoituksenmukaista verrattuna toiminnan eri elinkaaren vaiheisiin (käynnistäminen ja vakiinnuttaminen). Erityisesti toiminnan alussa koordinaation ja viestinnässä huomattiin puutteita, mutta puutteita korjattiin allokoimalla resursseja uudelleen.</p> <p>Erityistä huomiota tulosten ja vaikuttavuuden näkökulmasta on kiinnitettävä kertyneiden oppien ja käytäntöjen laajempaan levittämiseen ja hankintojen skaalaamiseen sekä edelläkävijähankintojen edistämiseen.</p> <p>Rahoitusmallin sekä yleisemmin verkostomaisen toiminnan haasteena on, että resursseja kuluu paljon asioista neuvottelemiseen ja suunnittelemiseen.</p>

<p><b>Onko verkostomaisella toimintamallilla saatu lisäarvoa? Jos, niin millaista?</b></p>	<p>Verkostomaisen toimintamallin lisäarvo on ennen kaikkea siinä, että toimintamalli tuo yhteen paitsi erilaisten organisaatioiden monipuolista osaamista myös verkoston toimijoiden verkostot ja kontaktit, jotka ovat tärkeitä tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta.</p> <p>Verkostomainen toimintamalli on koonnut yhteen keskeisiä teemaan liittyviä toimijoita työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.</p>
<p><b>Mitkä ovat olleet verkostomaisen toiminnan suurimmat haasteet?</b></p>	<p>Verkoston toiminnan hidas käynnistyminen: luottamuksen rakentaminen, yhteistyökulttuurin syntyminen sekä yhteisten toimintamallien ja käytäntöjen syntyminen ja vakiintuminen vievät aikaa</p> <p>Verkoston eri toimijoiden (johdon) sitoutuminen KEINOn toimintaan ja sen tavoitteisiin.</p> <p>Toimijoiden erilaisten intressien ja tarpeiden yhteensovittaminen on ajoittain haastavaa.</p> <p>Yhteisen tahtotilan, yhteisten tulkintojen ja yhteisen ymmärryksen ajoittainen puute. Tällöin toimijat toteuttavat helposti omia vastuualueitaan vain omasta näkökulmastaan ja toiminta kytkeytyy liian vahvasti yksittäisen organisaation tekemisiin.</p> <p>Osoptimoinnin haasteet, mihin mm. rahoituksen lyhytjänteisyys voi johtaa.</p> <p>Erilaisilla organisaatioilla erilaiset kyvykkyydet osallistua toimintaan (osaaminen, hallinnolliset, resurssilliset, motivaatio)</p>
<p><b>Tukeeko osaamiskeskuksen ohjaus- ja hallintomalli tuloksellista verkostomaista toimintaa?</b></p>	<p>Nykyinen ohjaus- ja hallintomalli eivät tue parhaalla mahdollisella tavalla toimintaa. Kehittämiskohteiksi ohjaus- ja hallintomalliin liittyen tunnistetaan muun muassa strategisen ohjauksen vahvistaminen, työnjaon läpinäkyvyyden sekä roolituksien selkeyttäminen, sisäisten ohjaus ja toimintamallien jatkokehittäminen (esim. tiedonvaihtoon liittyen) sekä toiminnan joustavuuden lisääminen.</p> <p>Erityisesti rahoitusmallin lyhytjänteisyys sekä haasteet erilaisten organisaatioiden näkökulmasta nousevat esille.</p> <p>Toiminnan tavoitteet ja organisoituminen on ohjattava organisaatioiden tekemisestä vahvemmin kohti yhteistä tekemistä.</p> <p>Pitkäjänteisen työn turvaaminen on toiminnan vaikutusten syntymisen kannalta olennaista, mutta samalla on varmistettava rahoitusmallin kannalta se, että rahoitus joustaa tarvittaessa ja kannustaa suuntaamaan toimintaa sellaisiin toimenpiteisiin, joilla on tunnistettu yhteisesti potentiaalisesti suurin vaikuttavuus.</p> <p>Nykyinen rahoitusmalli ei huomioi riittäväällä tavalla erilaisten organisaatioiden toimintamahdollisuuksia eikä pitkäjänteistä toiminnan suunnittelua.</p>

### 4.3 KEINO-osaamiskeskuksen toiminta kansainvälisestä ja “kriittisen ystävän” näkökulmasta

Arviointityön ja toimintamallin kehittämistä koskevia havaintoja vahvistettiin kansainvälisillä haastatteluilla, innovatiivisten julkisten hankintojen asiantuntijaorganisaatioiden ja yritysten näkemyksillä sekä sellaisten hankintaorganisaatioiden haastatteluilla, jotka ainakaan toistaiseksi eivät ole osallistuneet KEINOn toimintaan. Kansainvälisen näkökulman vahvistamiseksi haastateltiin KEINOa vastaavia eurooppalaisia toimijoita, jotka olivat Saksasta KOINNO (Das Kompetenzzentrum innovative Beschaffung), Ruotsista UHM (Upphandlingsmyndigheten), ja Itävallasta IÖB (Der innovationsfördernden öffentlichen Beschaffung). Haastattelut toteutettiin helmi–maaliskuussa 2021 tunnin mittaisina puolistrukturoituina keskusteluina. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään näiden kansainvälisten verrokkien roolia, tavoitteita, hallintamallia sekä toiminnan vaikutusta ja parhaita käytäntöjä. Koonti kansainvälisten esimerkkien vertailusta innovatiivisten ja kestävien julkisten hankintojen edistämiseksi on esitetty liitteessä 4.

**KEINOn toiminnan voidaan katsoa käynnistyneen nopeasti ja aktiivisesti, jos verrataan kansainvälisten verrokkien toiminnan käynnistämisen sekä kypsymiseen ja vakiinnuttamiseen.** Tässä kohdin juuri verkostomaisella toimintamallilla on saavutettu paljon hyötyä. Verkostossa on ollut valmiiksi ymmärrys hankintayksiköiden tarpeista, kestäviin ja innovatiivisiin hankintoihin liittyvistä haasteista sekä osaaminen tuen tarjoamiseen ja kyky haasteiden ratkaisemiseen. KEINOon kuuluvat toimijat myös tunnettiin valmiiksi, ja näin on ollut valmis verkosto hankintayksiköiden saavuttamiseen, eikä sellaista ole tarvinnut erikseen luoda. Itsenäisen kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistämiseksi luodun organisaation rakentamiseen olisi voinut kulu selvästi pidempään kuin nyt verkoston käynnistämiseen on käytetty.

Vaikka KEINO on kansainvälisiä verrokkejaan nuorempi, **KEINOLLA ON VERROKKIENSA KANSSA MONIA SAMOJA HAASTEITA.** Näitä ovat esimerkiksi muiden sidosryhmien kuin hankintayksiköiden ja -asiantuntijoiden saavuttaminen, oman toiminnan mittarointi ja seuraaminen, vaikuttavuuspolut yritysten näkökulmasta sekä yhteistoiminta yksityissektorin hankinta-, innovaatio- ja kestävyysasiantuntijoiden kanssa. Haastateltujen kolmen kansainvälisen innovatiivisia hankintoja omassa maassaan edistävän organisaation voidaan katsoa saavuttaneet KEINOa selkeämmin vakiintuneen vaiheen. Kaikissa oli kuitenkin käynnissä myös pohdintaa siitä, mitä omien tavoitteiden tulisi olla, mihin ja keihin toiminnan tulisi kohdistua ja miten tuloksia mitattaisiin. Tavoitteiden tasolla kaikkia verrokkeja yhdistävää oli näkemys innovatiivisten hankintojen tarjoamasta mahdollisuudesta julkisen sektorin uudistamiseen ja yritysten kilpailukyvyyn parantamiseen. Täysin valmista vastausta siihen, kuinka tätä tulisi mitata, ei ollut kenelläkään. Mittareiksi ei haluttu nostaa ainakaan pelkästään innovatiivisten hankintojen määrällä tai arvolla mitattavia tavoitteita, koska se saattaisi siirtää fokuksen pois lopullisesta päämäärästä.

**KEINOn toiminnassa erityisen kiinnostavaa verrokkimaihin verrattuna on se, että saman tahon vastuulla on sekä innovatiivisten että kestävien julkisten hankintojen edistäminen verkostomaisella rakenteella.** Tässä yhteydessä voisi kuitenkin kysyä, miksi samassa yhteydessä ei edistetä myös muita aihepiirejä yhtä näkyvästi, kuten vaikkapa digitalisaatiota (vrt. KOINNO ja UHM). Pitkän aikavälin pohdintaan sopivia kysymyksiä lienevätkin, mikä on Suomeen parhaiten sopiva hallinnollinen malli näiden eri teemojen edistämiseen, mitkä aihepiirit sisältävät synergiaa ja keiden tulisi KEINOn verkostomaiseen malliin osallistua. Erityinen vahvuus KEINOn verkostomaisen toimintamallin kannalta verrokkeihin verrattuna on juuri se, että verrokkien tarkkaan määriteltujen organisaatioiden ei ole yhtä helppoa ja nopeaa tehdä tällaisia uudelleen organisoitumisia.

Yksi kansainvälisissä haastatteluissa esiin noussut kysymys oli se, **kenelle organisaation palvelut on suunnattu.** Tässä oli selvästi muutosta havaittavissa organisaation kypsyysasteen kasvaessa. Aluksi kaikki olivat pääosin suunnanneet palvelujaan hankintayksiköille ja siellä erityisesti hankinta-asiantuntijoille. Myöhemmin mukaan kohderyhmäksi oli tullut myös muita henkilöstöryhmiä hankintayksiköistä, kuten johtoa ja kehityksestä vastaavia. Tarjoajapuoli nähtiin myös tärkeänä, mutta sen saavuttamisen keinot olivat vielä kehittymässä.

**Mielenkiintoisina yksittäisinä toimintatapoina verrokkimaista voidaan nostaa esille KOINNO:n kehittämä hankintalähettiläsmalli,** jossa organisaation muita henkilöstöryhmiä lähestytään hankinta-asiantuntijan kautta. Innovatiivisista hankinnoista jo kiinnostunut ja niitä hyötyjä ymmärtävä hankinta-asiantuntija valmennetaan lähestymään oman organisaation johtoa, ja hänelle annetaan siihen sopivat materiaalit, kuten muiden muassa tuloksia ja referenssejä muista organisaatioista ja niiden saavuttamista hyödyistä. Tavoitteena on saavuttaa henkilöitä, jotka eivät muuten olisi KOINNO:n vaikutuspiirissä ollenkaan. IÖB:ssä puolestaan pyritään kohtauttamaan **hankinnoilla ratkottavia haasteita ja ratkaisuja tarjoavia yrityksiä innovaatioalustatoiminnalla.**

Tarjoajapuolen tavoittamisen suurimmaksi haasteeksi nähtiin yritysten valtava määrä verrattuna hankintayksiköihin. Täytyisi tuntea yritykset ja kohdistaa viesti siellä oikeille tahoille. Yritysten tavoittamiseksi Ruotsin UHM onkin tehnyt yhteistyötä yrittäjäjärjestöjen ja Vinnovan kanssa, joilla tällainen verkosto on valmiiksi. Eron verrokkeihin KEINOn osalta tekee tässä melko ainutlaatuinen tilanne, sillä Business Finlandilla on olemassa valmis yritysverkosto.

**Kaikissa maissa verrokin suhde kaupallisiin innovatiivisten hankintojen palveluja tarjoaviin yrityksiin oli joko lievästi jännitteinen tai vaihtoehtoisesti suhdetta ei ollut ollenkaan.** Kaupallisten toimijoiden olemassaolo tiedostettiin kuitenkin erittäin hyvin, ja kaikissa maissa pyrittiin olla kilpailematta kaupallisten toimijoiden kanssa. Tämä asetti selkeitä reunaehtoja näkemyksille siitä, mitä oma organisaatio voi tehdä ja millaisia palveluita

hankintayksiköille on mahdollista tarjota. Esimerkiksi näkemys siitä, kuinka paljon yhtä hankintayksikköä voi konsultoida vaihteli (0–5 htp). Annettu neuvonta kohdistui pääosin hankintatoimen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Yksittäisiä hankintoja tuettiin tarjoamalla valmiita materiaaleja ja toimintamalleja. Näillä rajoituksilla verrokkit eivät nähneet omien palveluiden kilpailevan kaupallisten toimijoiden kanssa.

Kansainvälisten haastattelujen lisäksi arviointiaineiston reflektointiseksi ja täydentämiseksi sekä myöhemmin suositusten täsmentämiseksi käytiin myös keskusteluja niin sanottujen ”kriittisten ystävien” kanssa. Kriittisten ystävien kanssa käydyillä keskusteluilla viitataan tässä yhteydessä keskusteluihin, joita käytiin usean suomalaisen innovatiivisten ja kestävien hankintojen parissa työskentelevän toimijan kanssa. Toimijat edustivat sekä yksityisiä palveluntarjoajia että julkisen sektorin sidosryhmää. KEINO-verkoston ulkopuolisten toimijoiden kanssa keskustelemalla pyrittiin kriittisesti arvioimaan KEINOn roolia suhteessa sen tavoitteisiin sekä myös muihin kestävien ja innovatiivisten hankintojen parissa toimiviin markkinaehtoisin toimijoihin. Keskustelussa pyrittiin löytämään niitä tarpeita ja odotuksia, joita KEINOn kaltaiseen toimijaan voisi tässä toimintaympäristössä liittyä.

**Keskusteluissa KEINO koettiin hyvin tärkeänä ja tarpeellisena toimijana – otettiin näkökulmaksi sitten alan yrityksen näkökulma, hankintatoimen kehittämisen asiantuntijan näkökulma tai kansalaisen näkökulma** – että kestäviä ja innovatiivisia hankintoja vie eteenpäin julkinen taho. Se nähtiin ainoana tapana saada yhteinen tavoite eli julkisen sektorin palveluiden kehittäminen ja yritysten kilpailukykyyn paraneminen kestävien ja innovatiivisten hankintojen avulla toteutumaan. Kaupalliset toimijat eivät koe yksin pystyvänsä vaikuttamaan hankintayksiköihin riittävästi saadakseen uudet toimintatavat ripeästi käyttöön ja vakiinnutettua. Tämä kestävien ja innovatiivisten hankintojen tunnetuksi tekeminen ja hyötyjen esiin tuominen olikin kaupallisten toimijoiden mielestä KEINOn halutuin rooli. Vähiten toivottiin KEINOn tarjoavan neuvontaa yksittäisissä hankinnoissa. Suhtautuminen muihin rooleihin riippui voimakkaasti yrityksen liiketoiminnasta. Jos yritys järjestää koulutuksia, niin ymmärrettävästi se näkee uhaksi ilmaiset koulutukset. Jos taas yrityksellä on olemassa oma malli innovatiivisen hankinnan läpi viemiseksi, niin se kokee uhaksi KEINOn kehittämän ja kaikille ilmaiseksi tarjoaman mallin. Pääosin yritykset olivat kiinnostuneita yhteistyöstä KEINOn kanssa. Yhteistyön ajateltiin olevan esimerkiksi yhteisiä seminaareja, yhteistä hankintojen kehittämisen tai jonkin hankintoihin liittyvän aihepiirin markkinointia tai palveluntuottajana toimimista KEINOLLE. Moni toimija osallistuisi mielellä KEINOn toiminnan kehittämiseen omalla asiantuntemuksellaan. Esiin nousi myös, voisiko KEINO kerätä ja listata alan toimijoita ja heidän palveluitaan tehdäkseen niiden kilpailuttamisesta helpompaa tai muuten auttaa hankintayksiköitä löytämään kaupallisen palvelun tuekseen sen sijaan, että palvelu olisi KEINOn oma.

KEINOn ja kaupallisten palveluntarjoajien suhde on Suomessa jonkin verran jännittynyt. Tehtyjen haastattelujen perusteella kaupalliset palveluntarjoajat toivoisivatkin keskustelua



työnjaosta ja läpinäkyvyyttä KEINOn tulevaan toimintaan, jotta KEINOn toiminta, jonka he kokevat tarpeelliseksi ja hyödylliseksi, tukisi kaikkineen hankintojen vaikuttavuuden vahvistamista yhdessä kaupallisten toimijoiden kanssa. Tällöin on tärkeää, että kaupallisten toimijoiden asiantuntemusta hyödynnettäisiin KEINOn toiminnassa jatkossa vahvemmin. KEINOn roolia suhteessa yksityisiin toimijoihin, jotka tarjoavat hankintayksiköille palveluita, kuten koulutuksia ja hankintoihin liittyvää asiantuntijapalvelua, ei ole onnistuttu viestimään riittävän selkeästi. Epäselvyyttä liittyy muun muassa siihen, millaista tukea yksittäisille hankintayksiköille KEINOn kautta tarjotaan tai yleisemmin millainen KEINOn rooli on suhteessa markkinaehtoisia palveluita tarjoaviin yrityksiin. Käytettävissä olevien kansainvälisten esimerkkien perusteella on vaikea kuitenkaan arvioida, onko jännite yksityisen ja julkisen sektorin rajapinnalla yleisempi vaikuttava tekijä. Esimerkiksi Saksan KOINNON toiminta näyttäisi olevan hyvin käytännöllistä ja maksutonta hankintakonsultointia. Sen sijaan Ruotsin viraston vastaava toiminta on lähempänä KEINOn kaltaista osaamisverkostoa, jolla tähdätään yleisemmin innovatiivisten hankintojen merkityksen ja oppien levittämiseen.

Keskusteluissa suomalaisten hankintayksiköiden kanssa käytiin läpi KEINOn ja ulkomaisien verrokkien toimintaa ja palveluita sekä pohdittiin, mitkä osat näistä olisivat erityisen kiinnostavia. Keskeisimpänä keskusteluissa nousi esiin KEINOn kohderyhmä: keneen pitäisi yrittää vaikuttaa, jotta hankintayksiköt huomioisivat kestävyuden ja innovaatiot paremmin toiminnassaan. Haastatellut työskentelivät pääasiassa hankintojen parissa ja kokivat voimakkaasti, että he eivät voi asiaa itse edistää. Oikeaksi tavaksi markkinoida kestäviä ja innovatiivisia hankintoja koettiin esimerkiksi kuntien johdon tai valtion virastojen johtajien kehittämispäivät. Niissä tulisi esitellä konkreettisia tuloksia ja referenssejä tasolla, joka puhuttelee päättäjää. Viestin johdolle ja päättäjille tulisi olla alulle paneva voima, jonka jälkeen organisaatiota voitaisiin tukea tekemään kestäviä ja innovatiivisia hankintoja käytännössä asiantuntijatuella ja rahallisella tuella. Nykyinen tilanne, jossa tavoitteena on 10 % innovatiivisia hankintoja, ei näy hankintatoimessa juuri mitenkään. Hankintatoimessa on kymmeniä muitakin huomioon otettavia asioita, ja osa niistä voi olla ristiriidassa innovatiivisten hankintojen tavoitteen kanssa. Innovatiivisen hankinnan tekeminen yritysten innovaatiopotentialin kasvattamiseksi tuntuu usein kaukaiselta, ja käytännön toiminta keskittyy oman organisaation välttämättömien hankintojen tekemiseen.

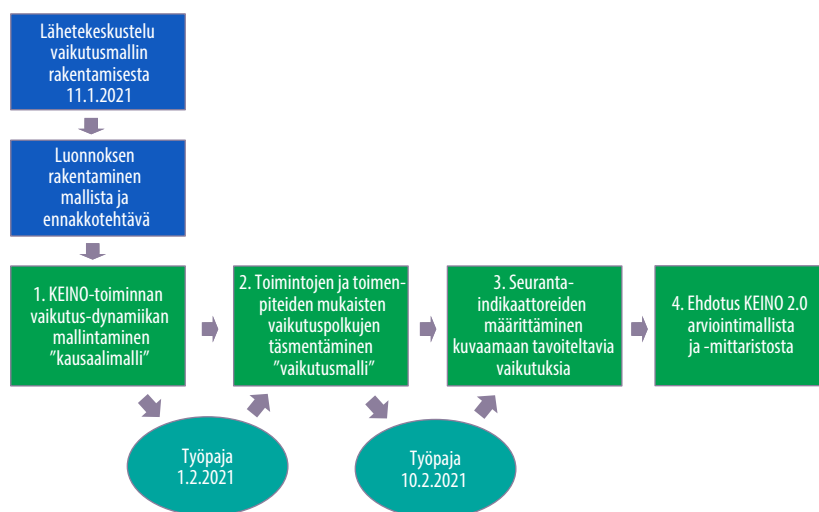
## 5 KEINO-osaamiskeskuksen vaikuttavuusmalli

### 5.1 Vaikutusten arvioinnin kehikon laadinnan työmenetelmä

Kuviossa 5 on esitetty vaikuttavuusmallin rakentamisen päävaiheet. Arvioinnin toteuttaminen sekä mallin laadinta kulkivat limittäin siten, että KEINOn toiminnalle lähdettiin kehittämään vaikuttavuusmallia taustamateriaalin ja alustavien arviointitulosten perusteella. Vastaavasti mallia rakentamisesta saatiin arvioinnin tueksi arvokkaita näkemyksiä KEINOn ohjausryhmältä ja työvaliokunnalta myös KEINOn toiminnasta ja sen kehityksestä.

Alustavien arviointitulosten perusteella käytiin KEINOn kuukausikokouksessa tammi-kuussa 2021 lähetekeskustelu vaikutusmallista. Sen perusteella laadittiin ensimmäinen versio mallista, joka lähetettiin KEINO-organisaatioille ja työvaliokunnalle kommenteille. Helmikuun alussa järjestettiin KEINO-verkostolle työpaja, jossa täsmennettiin toimintojen ja toimenpiteiden mukaisia vaikutuspolkuja ja luotiin yhteistä ymmärrystä vaikuttavuusmallista.

**Kuvio 5.** KEINO-osaamiskeskuksen vaikuttavuusmallin rakentamisen päävaiheet



Tämän jälkeen tehtiin tarkempi ehdotus mallista ja koottiin yhteen KEINOn tuloksia ja vaikutuksia kuvaavia indikaattoreita. Näistä keskusteltiin helmikuun puolessa välissä järjestetyssä toisessa työpajassa.

Näiden keskustelujen ja kommenttien sekä arvioinnin tulosten pohjalta on laadittu ehdotus KEINOn yleiseksi vaikutusmalliksi. Lisäksi ehdotukseen sisältyy esimerkkejä mittareista, joiden avulla KEINOn tuloksia ja vaikutuksia voidaan seurata. Olennaista mallissa on se, että se elää ja kehittyy jatkuvasti. Vaikutusmalli on ohjauksen ja johtamisen väline niin osaamiskeskuksen toimijoille kuin työ- ja elinkeinoministeriölle. Mallin tavoitteena on erityisesti rakentaa jaettavaa ymmärrystä yhteisistä tavoitteista ja tarvittavista toimenpiteistä sekä niiden seurannasta.

## 5.2 Vaikuttavuusmallin tavoitteet

KEINO-osaamiskeskuksen toiminta käynnistyi varsin vauhdikkaasti kiinnittyen suoraan rakenteiden, toiminnan ja toimenpiteiden ylös ajamiseen. KEINOLla ei ole tähän mennessä ollut varsinaista vaikutusten tarkastelun kokonaismallia tai arviointimallia, jonka kautta hahmottuisi tarkemmin KEINOn toiminnan interventiologiikka ja se, miten KEINOn toimintaa voidaan myös arvioida.

KEINO-osaamiskeskukselle on asetettu toiminta- ja taloussuunnitelmassa kolme keskeistä tavoitetta: a) julkiset hankinnat vievät eteenpäin hallituksen politiikatavoitteita, b) julkinen hankinta tunnistetaan johtamisen välineenä ja sitä käytetään aktiivisesti, c) hankintayksiköt jakavat avoimesti tietoa omista kokemuksistaan ja oppivat toisiltaan. Tavoitteet juontuvat niin hallitusohjelmasta kuin politiikatavoitteista, mutta samalla on jäänyt yhteisesti purkamatta tarkemmin auki, millaisiin yhteiskunnallisiin laajempiin vaikutuksiin toiminnalla pyritään, millaisten polkujen kautta ne syntyvät ja mihin KEINOn toiminnalla itsessään pyritään ensisijaisesti vaikuttamaan.

Vaikuttavuusmallin tarkoituksena on tuoda esille se, minkälaisen vaikutusdynamiikan ja polkujen kautta toiminnan on ajateltu johtavan haluttuihin vaikutuksiin. Perimmäisenä mallin tarkoituksena on tukea KEINO-osaamiskeskuksen toiminnan kehittämistä ja ohjausta siten, että tiedetään, tehdäänkö oikeita asioita ja tehdäänkö asioita oikein, jotta päästään haluttuihin vaikutuksiin ja tähdättäviin laajempiin yhteiskunnallisiin tavoitteisiin. Vaikutusten arvioinnin kehikon laadinta on tarpeen sekä KEINOn toiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden läpinäkyvämpää seuranta varten että jaetun ymmärryksen muodostamiseen siitä, millä tavoin KEINO-osaamiskeskuksen tulokset ja vaikutukset näkyvät käytännössä. Lisäksi mallin avulla voidaan tukea mittareiden asettamista ja kohdentamista.

KEINOn toiminnan vaikutusten arvioinnin kehikon laadintaan sovellettiin arvioitsijoiden aiempaan kokemukseen perustuen ennakoivan vaikuttavuusarvioinnin mallia. KEINOn toiminnassa, kuten laajemminkin ohjelma- ja hanketoiminnassa uhkana on, että osaamiskeskuksen ja verkoston rakentamisen aikana saadaan aikaiseksi rakenne ja prosessit uudelleenlaiselle toiminnalle, mutta lopulliset tulokset ja vaikutukset eivät välttämättä ole vielä ehtineet syntyä. Tästä syystä usein arvioidaan toiminnan vaikutuksia ja vaikuttavuutta ennenaikaisesti, eikä ole täysin selvää, miten vaikutukset ja vaikuttavuus syntyvät. Mallin rakentamisella pyritäänkin hahmottamaan ja mallintamaan haluttujen vaikutusten syntyä.

Lisäksi verkostotyölle on tyypillistä, että vaikutukset syntyvät kompleksisen vaikutusdynamiikan kautta pitkällä aikajänteellä. Malli auttaa ymmärtämään vaikutusten ja vaikuttavuuden syntylogiikkaa ja tunnistamaan niitä toimia, joissa on tarpeen olla kärsivällinen syntyvien vaikutusten suhteen. Verkostoyhteistyössä on huomioitava myös se, että sattumilla voi olla suuri merkitys, ja verkostoyhteistyön tulokset ja vaikutukset voivat myös poiketa alkuperäisistä tavoitteista. Verkostojen toimintaympäristössä voi tapahtua huomattavia taloudellisia tai poliittisia muutoksia, jotka vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti verkoston toimintaan ja tulosten ja vaikutusten aikaansaamiseen. Verkostomainen toiminta edellyttää erityistä panostusta paitsi seurantaan myös tulosten käyttöönottoon ja levittämiseen.

Vaikuttavuusmallin rakentaminen perustuu ajatukselle, että KEINOn toimintaa arvioidaan ja ohjataan vaikuttavuusohjautuvasti lähtökohtana toiminnalla tavoiteltavat tulokset ja vaikutukset. Ydinajatus on hahmottaa loogisia vaikutuspolkua, jotka kytkevät yhteen panokset, toimenpiteet, tulokset ja vaikutukset. Lähtökohtana mallissa on niiden asioiden seuranta, joihin omilla toimilla kyetään suoraan tai välillisesti vaikuttamaan. Kuviossa 6 on esitetty mallin perusajatus, miten vaikutusdynamiikka rakentuu resursseista ja panoksista kohti toimintaa, tuloksia, vaikutuksia ja päätavoitteita eli lopullista tavoiteltua vaikuttavuutta.

Kuvio 6. Vaikutusdynamikan tavoitelähtöinen mallintaminen.



Vaikuttavuuden ja vaikutusten perusteella rakentuvan ja polutettavan mallin tarkoituksena on lisätä KEINO-verkoston toimijoiden ja ohjaavien tahojen yhteistä ymmärrystä siitä, mitä toiminnalla tavoitellaan sekä millaisen tekemisen kautta tavoiteltavat vaikutukset syntyvät. Lisäksi olennaista on tunnistaa tehokkaat ja vaikuttavat toimintatavat ja keinot sekä tehdä ennakoivasti korjausliikkeitä itse toimintaan ja muuttaa tarvittaessa toimintamallia.

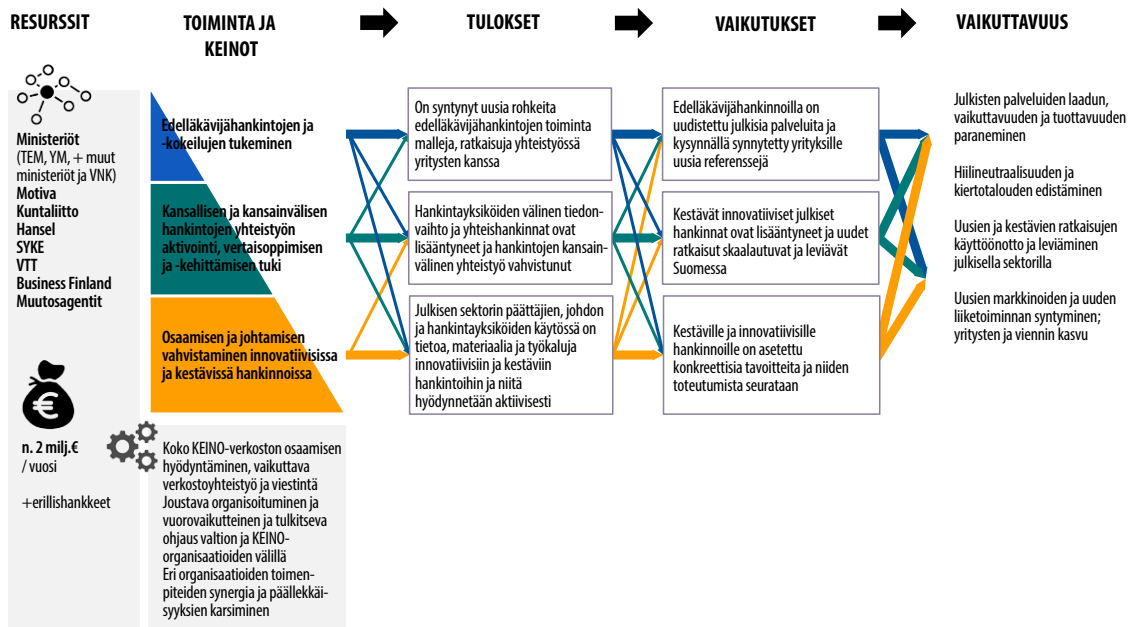
Eryistä KEINO-osaamiskeskuksen toiminnasta tarkennettavassa vaikuttavuusmallissa on se, että mallissa on haettu tasapainoa ja tarkoituksenmukaista tasoa eri näkökulmista ja lähtökohdista juontuvien lopullisten vaikuttavuustavoitteiden välillä. Mallissa on hieman erilaisia huomioitavia näkökulmia ja tarkennuksia KEINOn politiikkatavoitteiden, KEINO-verkoston toimijoiden ja esimerkiksi KEINOn asiakkaiden ja sidosryhmien, kuten hankintayksiköiden ja yritysten lähtökohdista tarkasteltuna. Lisäksi verkostomaisen toimintamallin ja -tavan purkamisen malliin on väistämättä yksinkertaistettu ja yleistetty, sillä kunkin KEINO-konsortion organisaation perustehtävä sekä toiminta- ja ohjausrakenteet ovat erilaisia. KEINO-konsortion organisaatioilla on kullakin (kestäviin ja innovatiivisiin) hankintoihin suoraan liittyviä muita toimenpiteitä ja tehtäviä, joita on osaltaan vaikea erottaa KEINOn toiminnasta.

### 5.3 Vaikuttavuusmalli KEINO-osaamiskeskuksen toiminnan ja arvioinnin tueksi

Tässä luvussa on esitelty tarkemmin KEINO-osaamiskeskuksen toiminnasta laadittu vaikuttavuusmalli (Kuvio 7). Malli on purettu tarkemmin auki liitteessä 3. Mallin rakentamisesta on otettava huomioon, että mallia lähdettiin tekemään arvioinnin yhteydessä vaiheittain ja takaperin. Mallia valmisteltiin ensin kokoamalla tausta-aineiston ja tehdyn arvioinnin

pohjalta yhteen se, mitä KEINO-osaamiskeskus on tähän asti tehnyt ja millaisiin tavoitteisiin se on toiminnassaan pyrkinyt vastaamaan. Tämän jälkeen KEINOn ja työvaliokunnan yhteisen työskentelyn kautta siirrettiin katsetta siihen, millainen vaikutus- ja arviointimalli pitäisi olla, jotta KEINOLle asetettuihin tavoitteisiin päästään ja jotta se vastaisi myös tulevastakin toiminnasta tehtyihin suunnitelmiin.

**Kuvio 7.** KEINO-osaamiskeskuksen yleinen vaikuttavuusmalli.



KEINO-osaamiskeskuksen toiminnan **päätavoitteet** liittyvät politiikkatavoitteisiin, jotka juontuvat hallitusohjelmasta sekä kansallisista ohjelmista ja strategioista. KEINO pyrkii toiminnallaan osaltaan vaikuttamaan siihen, että:

1. Julkisia hankintoja hyödynnetään julkisten palvelujen uudistamisessa ja kestävyystavoitteiden toteutuksessa.
  - a. Hankinnoilla otetaan käyttöön uusia ratkaisuja ja teknologioita, joilla lisätään julkisten palvelujen laatua, vaikuttavuutta ja tuottavuutta.
  - b. Hankinnoilla edistetään hiilineutraalisuustavoitetta ja kiertotaloutta.
2. Julkisilla hankinnoilla lisätään kysyntää uusille ratkaisuille, nopeutetaan uusien ratkaisujen leviämistä ja edistetään yritysten tki-toiminnan kasvua.

- a. Kannustetaan yrityksiä tki-toimintaan ja edistetään referenssimarkkinoiden kehitystä.
- b. Kasvatetaan innovatiivisten julkisten hankintojen määrää kymmeneen prosenttiin kaikista hankinnoista.

Politiikkatavoitteiden ohella **KEINOn vaikuttavuustavoitteet** voidaan purkaa auki yhteiskunnan ja hankintayksiköiden näkökulmasta ja toisaalta yritys- ja innovaatiotoiminnan näkökulmasta.

- A. Yhteiskunnan ja hankintayksiköiden näkökulmasta: KEINO edistää toiminnallaan kestäviä ja innovatiivisia hankintoja, joilla parannetaan julkisten palveluiden laatua, vaikuttavuutta ja tuottavuutta. Tavoitteena on, että hankintayksiköt hyödyntävät hankintoihin liittyvä innovaatio- ja vaikuttavuuden lisäämisen potentiaalin.
- B. Yritys- ja innovaatiotoiminnan näkökulmasta: KEINO edistää toiminnallaan uusien ja kestävien ratkaisujen käyttöönottoa julkisella sektorilla sekä niiden leviämistä, millä luodaan kysyntää innovaatioille ja yrityksille referenssejä. Tavoitteena toimenpiteillä on vaikuttaa markkinoiden ja uuden liiketoiminnan synnyttämiseen ja vauhdittamiseen

Näistä esitetyistä vaikuttavuustavoitteista käsin Kuviossa 7 on purettu auki kolme polkua, joiden kautta KEINOn vaikutukset syntyvät:

- 1. Osaamisen ja johtamisen vahvistaminen innovatiivisissa ja kestävässä hankinnoissa
- 2. Hankintojen yhteistyön, vertaisoppimisen ja -kehittämisen tuki
- 3. Edelläkävijähankintojen ja -kokeilujen tukeminen

Olennaisen perustan KEINOn toiminnassa muodostaa **osaamisen ja johtamisen vahvistaminen innovatiivisissa ja kestävässä hankinnoissa**.

**TOIMINTA:** Julkisen sektorin päättäjien, johdon ja hankintayksiköiden kestävien ja innovatiivisten hankintojen osaamista ja johtamista vahvistetaan koulutuksella, erilaisten käytännön toimintamallien ja työvälineiden (kuten työkalut, ohjeistukset ja kriteerit) sekä strategisten tavoitteiden toiminnallistamisen avulla. Lisäksi keskeinen osa toimenpiteitä ovat kestävien ja innovatiivisten hankintojen vaikuttavuuden ja mittaamisen menetelmien kehittäminen ja niiden hyödyntäminen.

**TULOKSET:** KEINOn toiminnan tuloksina hankintojen strategisen merkityksen ymmärrys kasvaa julkisorganisaatioiden johdon ja poliittisten päättäjien keskuudessa. Tavoitteena on, että julkisen sektorin päättäjien, johdon ja hankintayksiköiden

käytössä on tietoa, materiaalia ja työkaluja innovatiivisiin ja kestäviin hankintoihin ja niitä hyödynnetään aktiivisesti.

**VAIKUTUKSET:** Toiminnan vaikutukset näkyvät siinä, että kestäville ja innovatiivisille hankinnoille asetetaan konkreettisia tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan.

Toiseksi KEINOn toiminnan keskeinen ydin on **tukea hankintojen yhteistyötä, vertaisoppimista ja -kehittämisen.**

**TOIMINTA:** Olennainen osa työtä on KEINOn asiakkaiden ja kansallisen asiantuntijapoolin kokoaminen ja aktivointi.

**TULOKSET:** Toimenpiteiden tuloksina hankintayksiköiden välinen tiedonvaihto vahvistuu ja yhteishankinnat lisääntyvät sekä yhteistyö hankintayksiköiden ja yritysten välillä lisääntyy. Hankintayksiköt ottavat käyttöön uusia toimintamalleja, jakavat ja välittävät avoimesti tietoa omista kokemuksistaan sekä oppivat toisiltaan – myös kansainvälisesti.

**VAIKUTUKSET:** Vaikutukset näkyvät siinä, että kestävät innovatiiviset julkiset hankinnat lisääntyvät ja ennen kaikkea uudet ratkaisut skaalautuvat ja leviävät, ja niitä otetaan käyttöön julkisella sektorilla. Tämä tarkoittaa samalla, että innovatiivisia ja kestäviä hankintoja tekevien hankintayksiköiden määrä kasvaa ja sellaiset hankinnat lisääntyvät, joissa yrityksille on kannusteet ja tarjottu mahdollisuudet uusien ja kestävien ratkaisujen kehittämiseen.

Terävimpänä kärkenä KEINon toiminnassa on **edelläkävijähankintojen ja kokeilujen tukeminen.**

**TOIMINTA:** Kolmas vaikutuspolku tarkoittaa suoraan TKI-toimintaa sisältävien tavoitteellisten yhteistyö- ja edelläkävijähankintaprojektien valmistelun tukea sekä hankintojen yhteistyön organisoitumismallien (esim. markkinavuoropuhelut, yritysyhteistyö ja innovaatiokilpailut) ja riskienjakomallien tukea.

**TULOKSET:** Suorina tuloksina saadaan aikaan uusia rohkeita edelläkävijähankintojen toimintamalleja ja ratkaisuja yhteistyössä yritysten kanssa. Lisäksi hankintoja hyödynnetään strategisesti kehityshaasteiden ratkaisuun.

**VAIKUTUKSET:** Edelläkävijähankintojen ja kokeilujen vaikutukset tulevat esille julkisten palveluiden uudistamisen kautta ja siinä, että kysynnällä synnytetään yrityksille uusia referenssejä.



Edellä esitetyt KEINOn kolme keskeistä vaikutuspolkua eivät ole toisistaan erillisiä, vaan päinvastoin. KEINOn toimenpiteet liittyvät usein useampaan edellä kuvattuun vaikutuspolkuun. Näiden polkujen tarkoituksena on kuitenkin niputtaa KEINOn toimenpiteitä ja eri organisaatioiden toimijoiden tekemisiä yhteen kohti laajempia, mitattavia tavoitteita.

Vaikuttavuusmallissa on kuvattu myös tiiviisti se, millaisten rahallisten panostusten ja muiden verkoston toimintaan tehtävien investointien kautta tavoiteltuja vaikutuksia pyritään saamaan aikaan. On tärkeä jatkuvasti tarkentaa, ovatko panokset riittäviä suhteessa tavoiteltaviin vaikutuksiin, ja millaisia muutoksia tai kohdennuksia ja toimenpiteitä on tehtävä panoksiin ja toimintaan. Olennainen lisäarvo KEINOn toimintamallissa syntyy koko KEINO-verkoston osamisen hyödyntämisen, vaikuttavan verkostoyhteistyön ja viestinnän kautta. Yhteisellä verkostomaisella organisoitumisella voidaan vahvistaa KEINO-organisaatioiden toimenpiteiden välinen synergia ja samalla karsia päällekkäisyyksiä. Panostusten vaikuttavuuden kannalta on tärkeä, että jokaisella organisaatiolla on selkeä rooli ja vahvuudet osana toimintaa. Lisäksi laajamittaisten vaikutusten syntyminen edellytyksenä on joustava organisoituminen ja vuorovai- kutteinen ja tulkitseva ohjaus valtion ja KEINO-organisaatioiden välillä.

On tärkeää huomioida, että esitetty vaikuttavuusmalli elää ja sen tuleekin kehittyä jatkuvasti. Se on parhaimmillaan jatkuvan kehittämisen työkalu. KEINO-organisaatioiden tulee kyetä toimi- maan ja sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin sekä seuraamaan samalla myös oman toiminnan tu- loksia ja vaikutuksia. Mallin yhteisen valmistelun pohjalta voidaan todeta, että tähän mennessä KEINOn toiminnassa ovat painottuneet vahvemmin osaamisen ja johtamisen vahvistaminen innovatiivisissa ja kestävässä hankinnoissa sekä vertaisoppimisen vahvistaminen. Vastaavasti edelläkävijähankintojen ja -kokeilujen tukeminen vaatii vielä vaikutusten syntyä eriy- tyistä huomiota ja panostuksia sekä toiminnan jättevöittämistä. Tähän suuntaan KEINossa ollaankin jo otettu askelia ja kohdistettu toimenpiteitä. Edelläkävijyyttä tavoittelevat ja kiin- nostuneet hankintayksiköt on myös tunnistettava, aktivoitava ja saatava vahvemmin mu- kaan. Toiseksi, kuten arviointihavainnoissakin jo nostettiin esille, hyvien käytäntöjen, hankinto- jen skaalaaminen ja toimintamallien levittäminen vaatii myös erityistä huomiota jatkossa.

Liitteeseen 3 on koottu lisäksi mittariesimerkkejä, joilla voidaan kuvata esitettyjä polkuja. On selvää, että mallin ja siihen liittyvien indikaattoreiden rakentaminen KEINOn kaltaiselle osaamiskeskusverkostolle ei ole helppoa. Ylipäätään haasteena on rakentaa verkostotoi- minnan näkökulmasta kuvaavat indikaattorit, jotka mittaavat juuri KEINOn toiminnan tu- loksia ja vaikutuksia. Tästä syystä toiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittaami- nen edellyttää hyvin laajaa analyysiä, jossa korostuvat myös KEINO-organisaatioiden tul- kinta ja tilannekuva. Esitelty malli on kiinnitetty ja rakennettu erityisesti siihen, mitä KEINO tekee innovatiivisten ja kestävien hankintojen kentällä, ja se ei suinkaan toimi siellä yksin. Tärkeää on kuitenkin hahmottaa, että KEINOn toiminnalla luodaan edellytyksiä kuvatuille lopullisten vaikuttavuustavoitteiden saavuttamiselle. Siksi vaikuttavuusmallin ja siihen kiinnitettyjen mittareiden avulla yhteinen tulkinta auttaa oikean suunnan tarkistamisessa.

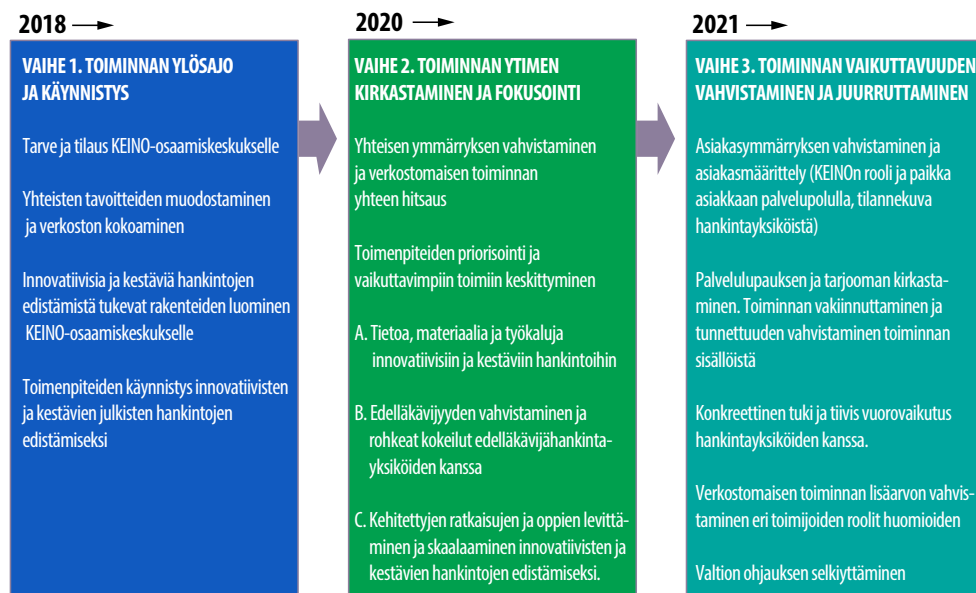
## 6 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset KEINO-osaamiskeskuksen toimintamallin kehittämiseksi

Tehdyn arvioinnin sekä laaditun vaikuttavuusmallin pohjalta keskeiset johtopäätökset ja kehittämissuositukset on koottu yhteen KEINO-osaamiskeskuksen tulevan toimintamallin valmistelun tueksi.

### 6.1 Johtopäätökset

**KEINO-osaamiskeskus on kansallisesti merkittävä taho kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistämässä. Verkostomaisena toimintamallina se tulee kuitenkin nähdä jatkuvasti kehittyvänä ja parasta vaikuttavuutta hakevana toimintamallina.**

KEINO-osaamiskeskuksen toimintamalli on rakentunut nykyiseen muotoonsa erinäisten vaiheiden tuloksena. Tämän arvioinnin keskeinen huomio on kohdistunut toimintamallin tarkasteluun ja samalla sen kehittämiseen. Nykyisessä toimintamallissa nähdään hyvin monia vahvuuksia, ja se nähdään myös kansainvälisesti vertaillen erittäin kiinnostavana mallina edistää kestäviä ja innovatiivisia hankintoja kansallisesti. Osaamiskeskuksen toimintamallin valmistelu voidaan tiivistää kolmeen päävaiheeseen (kuvio 8). Ensimmäinen vaihe voidaan kuvata toiminnan käynnistämisenä ja rakenteiden luomisena KEINO-osaamiskeskukselle. Alussa korostui verkoston kokoaminen sekä tietopohjan vahvistaminen. Viimeisten parin vuoden aikana on keskitytty toiminnan ytimen kirkastamiseen ja foku-sointiin sekä vaikuttavimpien toimien priorisointiin. Toimintamallin tulevaisuus tarkoittaa ennen kaikkea siirtymistä vahvemmin toiminnan juurruttamiseen ja toimenpiteiden vaikuttavuuden vahvistamista. Kuviossa 8 kuvattu siirtymä kohti seuraavaa vaihetta ei ole mikään radikaali täyskäännös johonkin täysin uuteen suuntaan.

**Kuvio 8.** KEINO-osaamiskeskuksen toimintamallin rakentamisen päävaiheet.**KEINO-osaamiskeskus kokoaa onnistuneesti keskeisiä toimijoita ja osaamista yhteen.**

Verkostomainen toimintamalli on hyväksi koettu ja siihen liittyvät vahvuudet tiedostetaan toimijoiden keskuudessa. Samalla se on kunnianhimoinen, pitkäjänteistä sitoutumista ja jatkuvaa ylläpitoa (mm. yhteinen tavoitekeskustelu, roolien tarkistaminen) vaativa toimintamalli. Verkostomainen toimintamalli on koonnut onnistuneesti yhteen eri toimijoita yhteisen sateenvarjon alle, ja sillä on myös vahvistettu poikkihallinnollista yhteistyötä. Organisaatiolähtöisestä tekemisestä on kuitenkin päästävä jatkossa vielä vahvemmin verkoston yhteiseen toimintaan ja tekemiseen.

**KEINO-osaamiskeskus tunnetaan kansallisesti jo kohtuullisen hyvin, mutta KEINOn rooli ei ole riittävän selkeä eri tahoille eikä itse toimintaa tunneta riittävästi.**

KEINOn rooli hankintakentän kehittämisessä ei näyttäydä täysin selvänä. Toimintaan kohdistuu edelleen erisuuntaisia odotuksia. Esimerkiksi hankintayksiköissä kaivataan usein käytännön apua ja työkaluja, mutta KEINOn kautta saatavilla olevat mallit ja välineet voivat jäädä yksittäisten hankintatapausten näkökulmasta liian yleiselle tasolle. KEINO voi olla myös hankintayksiköille etäinen ja vaikeasti hahmotettava. Lisäksi KEINOn rooli on tärkeä täsmentää suhteessa muihin olemassa oleviin hankintatoiminnan sparraajiin ja käytännön tukijoihin (esim. Kuntaliiton hankintaneuvonta, Hansel ja tietyillä osa-alueilla myös yksityiset asiantuntijayritykset) sekä tuoda KEINO-osaamiskeskuksen täydentävä ja kohdennettu rooli ja palvelut esille.

KEINOn oma viestintä koetaan kuitenkin selkeäksi ja lisäarvoa tuottavaksi (esim. viestintä- ja koulutusmateriaalit innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemisestä ja ohjaamisesta, konkreettiset case-kuvaukset hankinnoista jne.) ja siihen tulee jatkossa kiinnittää entistäkin enemmän huomiota. Mitä enemmän KEINO näkyy yhteisellä profiilillaan, sitä uskottavampi ja selkeämpi on sen asema innovatiivisten ja kestävien hankintojen viestinviejänä, sillonrakentajana ja kyvykkyyksien vahvistajana.

**KEINO-osaamiskeskus on toteuttanut osuvasti ja onnistuneilla sisällöillä sille asetettuja tavoitteita. Jatkossa on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota käytäntöjen levittämiseen ja skaalaamiseen sekä edelläkävijähankintojen edistämiseen.**

KEINO-osaamiskeskuksen tavoitteet, toiminnan painopisteet ja toiminnan sisällöt näytettyvät arvioinnin valossa pääosin osuvilta. Arvioinnin perusteella yhteistä ymmärrystä tavoitteista ja niiden tulkinnoista on kuitenkin syytä edelleen vahvistaa. Kokonaisuutena toiminta on edistynyt myönteisesti, ja KEINO on tehnyt oikeita asioita suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Työ kestävien ja innovatiivisten hankintojen vahvistamiseksi vaatii pitkäjänteisyyttä ja pidempää tähtäintä. Yleisten tavoitteiden ja vaikutusten synnyttämisen suhteen ollaan siis vielä alkuvaiheessa, ja tähän mennessä tuloksia ei ole vielä saatu merkittävästi laajemmin levitettyä Suomessa. Osittain toiminnassa onkin havaittavissa pullonkaula KEINOn toiminnan tulosten ja tuotosten levittämisestä ja juurruttamisesta käytäntöön eli siinä, miten toimintamalleja, konsepteja ja työvälineitä voidaan hyödyntää itsenäisesti hankintojen strategisessa johtamisessa, suunnittelussa ja toteutuksessa. Jatkossa tulosten ja hyvien käytäntöjen levittäminen ja juurruttaminen sekä hankintoihin liittyvä skaalaaminen onkin tärkeässä asemassa tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta. Lisäksi on tärkeä panostaa edelläkävijähankintojen edistämiseen.

**KEINO-osaamiskeskuksen toimintaan kohdistuu hyvin erilaisia odotuksia. Toiminnan strategisuuden säilyttäminen ja selkiyttäminen edelleen sekä toimenpiteiden kohdentaminen ovat jatkon kannalta erityisen tärkeitä.**

Toiminnan pirstaloituminen on arvioinnissa tunnistettu haaste resurssien tehokkaalle käytölle, tuloksellisuudelle sekä vaikuttavuudelle. KEINOn toimintaan kohdistuvat erilaiset odotukset konsortiolta, valtiolta sekä sidos- ja kohderyhmiltä hankaloittavat toiminnan fokuksen ja strategisuuden säilyttämistä. Selkeitä strategisia linjauksia ja rajauksia tarvitaan, jotta KEINOn arvolutaus pystytään kuvaamaan selkeästi ja viestimään myös ulospäin se, mikä KEINOn rooli on. Ilman selkeitä rajauksia on riskinä se, että pyritään vastaamaan toimintaan kohdistuviin odotuksiin "ampumalla kaikkea, mikä liikkuu". Tähänastisista kokemuksista voi esimerkkinä nostaa esille esimerkiksi rajanvedon yleisen hankintaosaamisen ja hankintoihin liittyvän tuen sekä nimenomaan kestäviin ja innovatiivisiin hankintoihin liittyvän tuen välillä; sekä tasapainon edelläkävijöiden ja laajemman kohderyhmän välillä, tai rajavedon markkinaehtoihin palveluihin. Näiden ulottuvuuksien välillä tasapainoilun ja

linjan vedon tueksi toimijoille tarvitaan päätöksenteon tueksi selkeitä yhteisiä priorisointeja, pelisääntöjä ja rajauksia. Fokusointi ja priorisointi on tarpeen myös toiminnan resursien tarkoituksenmukaisen käytön varmistamiseksi.

Tulevan toiminnan kannalta yksi kiinnostava kysymys on se, pitäisikö KEINOn panostaa nykyistä enemmän hankintojen yhtälön toiseen puoleen eli toimittajiin, ja palvella ja tukea myös ainakin välillisesti niitä? Voisiko heidän innovatiivisten hankintojen osaamistaan lisäämällä edesauttaa innovatiivisten hankintojen laatua ja laajentumista koko yhteiskunnassa? Jokainen onnistunut hankinta voi olla tärkeä menestystarina KEINOn tavoitteiden edistämisessä, ja onnistunut hankinta on aina myös toimittajista kiinni. Uskaltavatko ne tarjota uudenlaiseen kilpailutukseen, ymmärtävätkö he hankintaprosessin tavoitteet ja hengen, vastaavatko heidän odotuksensa innovaatiotoiminnasta hankintayksikön toiveita? Kun asioita tehdään ensimmäistä kertaa, voi omien toiveiden ja tavoitteiden kirkastaminen toiselle osapuolelle olla hankalaa, ja epäselvissä tilanteissa helposti päädytään vanhoihin tuttuihin toimintamalleihin. Tämä voi olla suuri riski innovatiivisen hankinnan onnistumiselle, joten toimittajapuolen ymmärtäminen ja tukeminen olisi yksi keskeinen tutkimusaihe KEINOn kehittämisessä.

KEINO-osaamiskeskuksen tulevaisuutta olisi tärkeä pohtia tavoitteiden saavuttamisen ja vaikutusten näkökulmasta: Milloin on vaikuttavuustavoitteissa päästy niin pitkälle, että KEINOa ei enää tarvita? Miten ja milloin innovatiiviset hankinnat yleistyvät ja arkipäiväistyvät niin, että tällainen tuki tulisi suunnata johonkin muuhun? Vai muuttaako KEINOn kaltaisen toimijan rooli ja arvo silloin vain muotoaan? Tällaisen tulevaisuuden hahmotteleminen esimerkiksi skenaariotyöskentelyn avulla voisi auttaa tavoitteiden kirkastamisessa ja toiminnan suhteuttamisessa myös yksityiseen kilpailukenttään.

### **Ohjaus- ja rahoitusmalli eivät tue optimaalisella tavalla verkostomaista toimintaa.**

Ohjaus- ja rahoitusmalliin liittyy haasteita muun muassa toiminnan joustavuuden, pitkäjänteisyyden, erilaisten toimijoiden lähtökohtien huomioimisen sekä työnjaon läpinäkyvyyden ja roolituksien näkökulmasta. Ohjausryhmän ja työvaliokunnan roolissa on täsmentämisen varaa. Ohjaustyöskentelystä tulisi saada aiempaa vahvemmin tukea KEINOn toiminnan fokuksen kirkastamiseen, strategisten linjausten muodostamiseen ja toiminnan sitomiseen suhteessa muihin teemaan liittyviin strategioihin ja ohjelmiin. Ohjausryhmän ja työvaliokunnan rooli on jäänyt tähän mennessä enemmän tietoa vastaanottavaksi kuin KEINOn toimintaa ohjaavaksi ja toiminnan suuntaa avaavaksi. Myöskään nykyinen rahoitusmalli ei tue KEINOn toiminnan riittävän pitkäjänteistä suunnittelua ja heikentää siten edellytyksiä konsortion toimijoiden pitkäjänteiselle sitoutumiselle.

## 6.2 Kehittämissuosituksset

### ***SUOSITUS 1: KEINO-osaamiskeskuksen roolia tulee selkiyttää ja kirkastaa arvo- ja palvelulupaus.***

KEINO-osaamiskeskuksen vaikuttavuuden kannalta on olennaista, että KEINOn rooli on mahdollisimman selkeä. Asiakas- ja kohderyhmiä tulisi määritellä, tarkentaa ja priorisoida entistä tarkemmin vaikuttavuustavoitteiden ja -polkujen näkökulmasta. Tehtävä ja rooli on tärkeä kirkastaa suhteessa asiakastarpeisiin ja tuoda esille KEINOn rooli ja paikka eri kohderyhmien palvelupolulla. Koska hankintojen osaamista ja koordinoitua tuetaan myös muilla kansallisilla valtavirtaistetuilla toimilla, on tärkeää keskittää KEINOn voimavarat erityisesti niihin tehtäviin ja toimintoihin, joilla syntyy suurinta lisäarvoa juuri kestävien ja innovatiivisten hankintojen kokonaisuudessa. Rooli ja toiminta avautuisivat selkeämmin, jos KEINO täsmentäisi arvolupauksen eri ryhmille (yhteiskunnalle, KEINO-organisaatioille, hankintayksiköille ja niiden taustaorganisaatioille sekä yrityksille, edelläkävijöille jne.). Rooli ja arvo- ja palvelulupauksen avulla tulisi vahvistaa selkeää sisäistä ja ulkoista viestiä ja viestintää siitä, mitä KEINO tekee ja mitä KEINO ei tee – myös odotushallinnan näkökulmasta.

### ***SUOSITUS 2: KEINO-osaamiskeskuksen verkostomaisesta toimintamallista on otettava kaikki hyöty irti ja tunnistettava eri toimijoiden roolit osaamiskeskuksen tavoitteiden saavuttamisessa nykyistä paremmin.***

Verkostomaisen toimintamallin mahdollistamia synergiaetuja on jatkossa hyödynnettävä vielä vahvemmin muun muassa eri toimintojen suunnittelussa ja toteutuksessa. KEINOn verkostomaisen organisoitumisen ja osaamisen täysimittaisen hyödyntämisen kannalta on olennaista varmistaa, että:

- Henkilöt, jotka ovat KEINOn toiminnassa mukana, ymmärtävät laajasti oman ja muiden mukana olevien taustaorganisaatioiden tekemisen (kestäviin ja innovatiivisiin) hankintoihin liittyen.

- Verkoston organisaatiokohtaiset roolit osana verkostoa täydentävät toisiaan, ja eri organisaatioiden vahvuuksia hyödynnetään joustavasti eri toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa.
- KEINO-osaamiskeskus tunnistaa jatkuvasti KEINO-verkostoon tarvittavaa täydentävää osaamista ja myös hyödyntää jäsenorganisaatioidensa olemassa olevia verkostoja laaja-alaisesti nouseviin osaamistarpeisiin vastaamiseksi.
- Kunkin mukana olevan organisaation verkostot hyödynnetään kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistämässä sekä entistä vahvemmin ja suunnitelmallisemmin esimerkiksi asiakas-, yritys- ja tutkimusnäkökulman vahvistamiseksi.
- Toiminnan sisällöllisten tavoitteiden lisäksi KEINO-konsortion on tärkeä seurata myös yhteistyön toteutumista.
- Verkostossa käydään jatkuvammin vuoropuhelua ja rakennetaan jaettua ymmärrystä yhteistyön tavoitteista, ja siten vältetään myös päällekkäistä toimintaa. Jaettu ymmärrys tavoitteista ja sitoutuminen niihin tulee näkyä vahvasti KEINO-konsortion organisaatioiden johtoa myöden.

***SUOSITUS 3: KEINO-osaamiskeskuksen toimenpiteiden synergiaa tulee vahvistaa ja laatia selkeämmät yhteiset pelisäännöt toiminnalle.***

KEINO-osaamiskeskuksen toimintamallia tulee kehittää jatkuvasti erityisesti keskinäisen synergian vahvistamisen näkökulmasta. KEINOn eri toimenpiteissä tulisi vahvistaa organisaatioiden keskinäistä vuorovaikutusta ja synergiaa siten, että ne tukevat toisiaan niin sisällöllisesti kuin toteutuksellisesti. Tämä liittyy esimerkiksi kehittäjäryhmien ja muutosagenttien toimintaan. Kehittäjäryhmillä tulisi olla selkeämpi ja läpinäkyvämpi toimintamalli, kriteeristö ja yhteinen prosessi siihen, mihin teemoihin kehittäjäryhmiä organisoidaan. Muutosagenttien näkökulmasta olisi tärkeä ensinnäkin selkiyttää, millä mandaatilla muutosagentit toimivat. Lisäksi olisi syytä vahvistaa resursseja ja toimintaa siten, että muutosagenteilla olisi aiempaa paremmat edellytykset lisätä KEINOn toiminnan näkyvyyttä alueilla, toimia alueellisina kontaktipisteinä ja viestinviejinä sekä kestävien ja innovatiivisten hankintojen juurruttamisen tukena ja tulosten levittäjinä. KEINOn toiminta vaatii kaikkineen entistä selkeämmät yhteiset pelisäännöt toiminnan sisällöstä arvo- ja palvelulupauksen mukaisesti eri toimijoille.

***SUOSITUS 4: KEINO-osaamiskeskuksen asiakasymmärrystä tulee vahvistaa.***

Asiakasymmärryksen kasvattaminen on ensiarvoisen tärkeää erityisesti siitä näkökulmasta, että tuotosten ja tulosten juurtumista, levittämistä ja hyödynnettävyyttä voidaan kehittää. KEINOn on tärkeä saada nykyistä tarkempi tilannekuva hankintayksiköistä, innovatiivisten

ja kestävien hankintojen edistämisen edellytyksistä ja kehittämistarpeista hankintayksiköissä. Lisäksi roolin selkeyttäminen ja asiakasymmärryksen kasvattaminen tarkoittaa, että KEINOssa ollaan vahvemmin tietoisia siitä, mitä toimintaa ja palveluita hankintatoiminnan kentällä on tarjolla samaan teemaan liittyen ja miten KEINOn toiminta asemoituu suhteessa näihin markkinoihin. KEINOLla tulisi olla avoin keskusteluyhteys myös markkinaehtoisesti toimiviin yrityksiin. KEINOn olisi kartoitettava ja saatava tarkempi kuva siitä, millaisia toimijoita markkinassa jo on, millaista lisäarvoa ne hankintayksiköille tuottavat ja millä ansaintalogiikalla toimivat. Tämän perusteella KEINOssa oleva ymmärrys myös mahdollisista markkinapuutteista suhteessa asiakkaiden tarpeisiin vahvistuu.

***SUOSITUS 5: KEINO-osaamiskeskuksen vuorovaikutteista ja monialaista ohjausta tulee vahvistaa.***

KEINO-osaamiskeskuksen toiminnassa on varmistettava selkeä ja vuorovaikutteinen valtion ohjaus, jotta KEINO-osaamiskeskus tukee politiikkatavoitteiden saavuttamisessa, ja vastaavasti KEINO-osaamiskeskuksen työ kytkeytyy osaksi valtioneuvoston toimintaa ja tavoitteita sekä politiikkaa. Erityisesti ohjausryhmän ja työvaliokunnan rooleja on selkeytettävä, ja niiden ohjauksellista otetta on vahvistettava. Ohjauksella (ohjausryhmän ja työvaliokunnan) on tärkeä tukea strategisella tasolla osaamiskeskuksen toimintaa, kuten toiminnan kohdennusten kirkastamisessa. Tämä edellyttää kahdensuuntaista tulkitsemista suhteessa eri strategioihin ja ohjelmiin sekä suunnan osoittamista KEINO-osaamiskeskukselle, jotta verkosto voi rakentaa yhdessä tarvittavat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi vuoropuhelulla tulee rikastaa sektoriministeriöiden ymmärrystä kestävien ja innovatiivisten hankintojen mahdollisuuksista ministeriöiden oman toiminnan näkökulmasta. Toiminnan tavoitteiden lisäksi ohjauksella on tärkeä luoda kannusteita yhteistyölle, erityisesti tavoitteissa, jotka edellyttävät poikkihallinnollista ja systeemistä otetta ja tavoitteiden saavuttamiselle yhdessä (käytännössä kiteytyen strategioihin, ohjelmiin ja tiekarttoihin).

***SUOSITUS 6: KEINO-osaamiskeskukselle on saatava pidempi näkymä toiminnan suunnitteluun ja joustava, pitkäjänteisempi resursointi itse toimintaan.***

KEINO-osaamiskeskuksen toimintaa on kyettävä suunnittelemaan nykyistä pitkäjänteisemmin. Tämä edellyttää, että toiminnalla on perusrahoitus, jolla turvataan sovitut perustoiminnot. Tämä poistaa ylimääräisiä hallinnollisia kustannuksia vuositason suunnittelusta. Lisäksi KEINO-osaamiskeskuksen toimintamalli ja toimenpiteiden vaikuttava kohdentaminen edellyttävät joustavampaa resursointia ja resurssien kohdentamista tarpeiden muuttuessa. Resurssien käyttöä tulisi tarkistaa suhteessa arvolupaukseen ja jatkuvammin suhteessa vaikutuspolkuihin, esimerkiksi nyt erityisesti edelläkävijyyden vahvistamisen sekä tulosten juurruttamisen ja levittämisen näkökulmista.



## LÄHTEET

- Edelenbos J & A. van Buuren (2005): The Learning Evaluation: A Theoretical and Empirical Exploration. *Evaluation Review*. 2005;29(6):591-612. doi:10.1177/0193841X05276126.
- Edler, J., Tshipouri, L., Hommen L. & J. Rogby (2005): Innovation and public procurement. Review of issues at stake, ISI Fraunhofer Institute Systems and Innovation Research.
- European Commission (2020): Benchmarking of national innovation procurement investments and policy frameworks across Europe. Sähköinen julkaisu, noudettu 18.2.2021. Saatavissa: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/final-report-benchmarking-national-innovation-procurement-investments-and-policy-frameworks-across>
- KEINO-osaamiskeskus (2018): Mikä on kestävä hankinta. [Verkkosivu] [Viitattu 12.4.2021] Saatavissa. <https://www.hankintakeino.fi/fi/kestavyys-ja-innovatiivisuus/mika-kestava-hankinta>.
- Owal Group (2019): KEINO-osaamiskeskus. Kehittävä arviointi. [Julkaisematon]
- Pesu, J. (2018): Innovaation käsite hankintalainsäädännössä ja valtioneuvoston päätöksissä, Edilex, [www.edilex.fi/artikkelit/18627](http://www.edilex.fi/artikkelit/18627), sähköinen julkaisu noudettu 24.2.2021.
- Valovirta V., Alhola K., Leväsluoto, J., Nissinen, A., Oksanen, J., Pelkonen A. & A. Turtonen (2017): Innovatiiviset julkiset hankinnat – määrittely, mahdollisuudet ja mittaaminen, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 82/2017. Sähköinen julkaisu: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160439>, noudettu 24.2.2021.
- Valtioneuvosto (2019): Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi - sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31.
- Valtiovarainministeriö ja Kuntaliitto (2020): Kansallinen julkisten hankintojen strategia, sähköinen julkaisu noudettu 24.2.2021: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020090768680>.

## Liite 1. Haastattelut

### Haastattelurunko

Haastattelurunko on tarkoitettu soveltuvin osin hyödynnettäväksi, eli käsitellään soveltaen niitä kysymyksiä, joista sinulla/teillä on näkemystä. Voit/voitte myös tuoda esille muita näkökulmia, joita olisi nähdäksesi/nähdäksenne tarpeen sinusta kartoittaa tai selvittää lähemmin, jotta KEINOn toiminnan kokonaiskuva kirkastuisi, verkoston hyödyt hahmottuisivat paremmin ja KEINO-toiminnan vaikuttavuutta voitaisiin jatkossa paremmin edistää.

1. Mikä sinusta on KEINOn tärkein tehtävä ja rooli?
2. Miten se on tämän edistämisessä onnistunut?
3. Mikä olisi voinut onnistua paremmin?
4. Onko KEINOn toiminta ollut tuloksellisista?
5. Onko sinulla käsitystä, miten tavoitteeksi asetettuja asioita on seurattu?  
Millaista tietoa on ollut näistä käytettävissä? Millaista tietoa vielä tarvittaisiin, jotta voitaisiin hahmottaa tuloksellisuutta ja erityisesti pidemmän aikajänteen vaikuttavuutta?
6. Mitkä asiat ovat edistäneet/tukeneet haluttujen vaikutusten synnyttämistä / tavoitteiden saavuttamista?
7. Mitkä asiat ovat hidastaneet/vaikeuttaneet haluttujen vaikutusten synnyttämistä / tavoitteiden saavuttamista?
8. Mitä tavoitteita on jäänyt saavuttamatta? Miksi?
9. Ovatko resurssit riittävät sekä toimijat ja osaaminen relevantteja tavoitteisiin nähden?
10. Onko resurssien käyttö ollut tarkoituksenmukaista ja tehokasta?
11. Onko verkostomaisella toimintamallilla saatu lisäarvoa? Jos, niin millaista?
12. Mitkä ovat olleet verkostomaisen toiminnan suurimmat haasteet?
13. Pitäisikö KEINOLLE asetettuihin yleisiin tavoitteisiin, tulostittareihin ja pitkän aikavälin vaikuttavuusmittareihin tehdä mielestäsi muutoksia?
14. Tukeeko osaamiskeskuksen ohjaus- ja hallintomalli tuloksellista verkostomaista toimintaa?
15. Mikä on mielestäsi tärkein kehittämiskohde tulevalle toimintamallille?
16. Mitä jäisi tekemättä, jos KEINOa ei olisi?
17. Mitkä toimijat ja toimintamallit ovat mielestäsi tärkeimpiä kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistämiseksi Suomessa? Mikä on näiden suhde KEINOn toimintaan?
18. Onko sinulla muita mahdollisia huomioita ja terveisiä arvioitsijoille?

## Haastateltujen toimijoiden joukko

Ohjaavan ministeriön TEM:n edustaja	1 hlö, 8.1.2021
Suomen Yrittäjien edustaja	1 hlö, 7.1.2021
Kuntien, kaupunkien ja kuntayhtymien edustajat	3 hlöä, 12.13. ja 15.1.
Muutosagenttiverkosto	1 hlö, 18.1.2021
KEINO-työvaliokunta, ryhmähaastattelu	5 hlöä, 13.1.2021
KEINO-organisaatioiden johto, ryhmähaastattelu	7 hlöä, 15.12.2020
KEINO-organisaatioiden ydintoimijat, hlöhaastattelut	2 hlöä, 3.12.2020

Lisäksi kokonaiskuvaa erityisesti hankintayksiköiden kannalta ja KEINO-akatemian näkökulmasta on täydentänyt SYKEN johtaman ORSI-hankkeen osana toteutettavan KEINO-akatemian vaikuttavuustutkimuksen haastatteluihin osallistuminen (yhteensä 7 kpl).

## Haastattelujen tuloksista koostettuna seuraavat tiivistety näkökulmat keskeisiin haastattelukysymyksiin

1. KEINO-verkosto koetaan ehdottomasti tarpeelliseksi, joskaan useimmat haastateltavat eivät osaa ottaa kovin tarkasti kantaa toiminnalliseen tuloksellisuuteen tai tehokkuuteen, saati sitten vaikuttavuuteen. On haastavaa erottaa toisistaan KEINO-verkoston ja sen ydintoimijoiden aikaansaamat tulokset ja vaikutukset, ja vaikuttavuuden ja lopullisten tavoitteiden edistämisen kannalta tämä ei ole aina olennaistakaan, mutta johtamisen ja seurannan, erityisesti yksittäisten toimijoiden ja koko verkoston saaman lisäarvon erottamiseksi toisistaan tämä olisi tarpeen.
2. Haastateltavat ovat toimintaan suhteellisen tyytyväisiä. Innovatiivisten julkisten hankintojen edistäminen ylipäänsä nähdään tärkeäksi. On myös tärkeää, että KEINO toimii verkostona, joka kokoaa alansa asiantuntemusta ja koettaa hyödyntää sitä julkisten hankintojen osaamisen kasvattamisessa ja niiden tekemisessä paremmin. Kokoava rooli on keskeisin osa. Erityisen tärkeänä koetaan, että on syntynyt konkretiaa ja hyötyä, kuten osaamistason kohottaminen yksittäisten hankintojen kautta ja KEINO-akatemian osaamisen vahvistamisen ja vertaisoppimisen kannalta. KEINO-akatemiaan on tärkeää saada erityyppisiä toimijoita, kuten erikokoisia kuntia, ja sekä käytännön hankinta-asiantuntijoita että organisaatioiden johtoa. Näin vuorovaikutus ja ymmärrys lisääntyvät ja hankintojen strateginen merkitys konkretisoituu. Koska poliittisessa päätöksenteossa on helpoin välittää tietoa talouden mittareilla ja kielellä, on tärkeää, että eri toimijat oppivat myös hankinnoista näin viestimään (tutkihankintoja.fi ja Hankintapulssi ovat tässä suhteessa tärkeitä työkaluja).

3. Yritysnäkökulman esillä pitäminen ja yritysten tarpeisiin vastaaminen olisi voinut onnistua paremmin. Erityisesti Business Finland on toiminut aktiivisesti tämän näkökulman edistämiseksi, mutta välineet ja käytännön toimet ovat kuitenkin keskittyneet enemmän julkisen sektorin toimijoiden palvelemiseen. Julkisen sektorin toimijat toimivat edelleen liaksi omassa ”kuplassaan” ja omilla toimintamalleillaan. Vuoropuhelu ja yhteistyö yritysten ja kolmannen sektorin suuntaan tulisi saada aktivoitua uudelle tasolle. Tietynlaista jännitettä liittyy siihen, mikä on tasapaino yksityiselle sektorille tuotujen hyötyjen (yritysten referenssien) ja julkisen sektorin palvelemisen (yksittäisten hankintayksiköiden osaamisen) välillä. Haastateltavat näkivät kuitenkin, ettei voida tehdä tiukkaa rajanvetoa tai linjausta sen suhteen, että ikään kuin suljettaisiin yksittäisten hankintayksiköiden sparraus ja opastaminen toiminnan ulkopuolelle tai muiden tahojen, kuten Kuntaliiton hankintaneuvonnan, hoidettavaksi. Tämä ei kuitenkaan ole eikä voi olla kovin suuri osa toimintaa. Suomalaisten pk-yritysten referenssit ja uusien referenssimarkkinoiden aikaansaaminen koetaan tärkeäksi osaksi tavoitteenasettelua, eräänlaista ”kansallista missiota”, mutta sen aikaansaamisen keinot koetaan rajallisiksi. Tässä myös ongelmana voi olla se, että yritys kenttä ja potentiaaliset ”kriittiset haastajat” puuttuvat toiminnasta. Näitä tahoja oli myös vaikea motivoida haastatteluihin.
4. Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden seuranta ei ole ollut alkuvaiheessa kovin systemaattista, ja tulostavoitteet ovat jääneet varsin tuntemattomiksi.
5. Kokonaisuudessaan verkostona toimimisen hyödyt ovat usein laadullisia, toimintatapoihin liittyviä ja hankalasti kvantifioitavia tai mallinnettavia. Verkoston rakentuessa tunnistetaan koko ajan paremmin ihmisiä ja osaajia, ja heidän välillään liikkuu paljon hiljaista tietoa. Mitä avoimemmin on opittu jakamaan, sitä pidemmälle päästään. Hankinta-asiantuntijoiden joukko on suhteellisen pieni, ja heidän välillään tapahtuu paljon tiedonvaihtoa ja verkostoyhteistyötä, ja henkilöt myös liikkuvat organisaatiosta toiseen.

Toiminnan muodoista, joilla on syntynyt vaikutuksia ja tuloksia, useimmiten mainitaan KEINO-akatemia. Myös muutosagenttien potentiaalinen merkitys nähdään suureksi, vaikka toiminta ei ehkä ole vielä vakiintunut tai aivan täysin löytänyt parasta muotoaan.

Huippuostajat-ohjelman kokemuksiin KEINOn edeltäjänä kannattaa kiinnittää huomiota myös jatkossa. Mittaroinnin ja seurannan lisäksi päätöksenteon prosessien tutkiminen ja ymmärrys hankintojen näkökulmasta on tärkeää, ja tässä suhteessa ei ole vielä saatu kaikkea tietoa käytäntöön tai verkostossa

jaettavaksi, joskin tätä vertaisoppimista on KEINO-akatemiassa esimerkiksi ansiokkaasti edistetty.

KEINOn perustamisen yhteydessä esiintyi huolta byrokraattisuuden lisääntymisestä, mutta tämä pelko ei ole haastattelujen pohjalta todentunut. Rahoitusmalli voi olla haastava siitä näkökulmasta, että ydintoimijoissa on erilaisella rahoitusperustalla toimivia organisaatioita mukana, mutta toiminnan hallinnollinen taakka koetaan osallistuvien tahojen kannalta kuitenkin kohtuulliseksi.

6. Julkisten hankintojen ymmärrys on edelleen rajallista ja kilpailee muiden helpommin ymmärrettävien, mitattavien ja viestittävien ohjausmekanismien kanssa päätöksentekijöiden ja yleisön huomiosta. Hidasteita liittyy toimintakulttuurin sisäänlämpiävyyteen, suhteellisen pieneen joukkoon asiantuntijoita ja hankintojen merkityksen edelleen suhteellisen huonoon tunnettuuteen ja siitä johtuvaan marginaaliseen asemaan innovatiivisuuden ja kestävyuden teemojen edistämässä. Niin kauan kuin ei ole selkeitä numeerisia mittareita, joita voidaan seurata ja joiden kautta vaikuttavuutta ja merkitystä viestiä, päätöksentekijöiden agendalla julkiset hankinnat jäävät muiden ohjausmuotojen varjoon.
7. Mitä jäisi / olisi jäänyt tekemättä ilman KEINOa? Haastatellut tahot olivat sitä mieltä, että julkisia innovatiivisia ja kestäviä hankintoja olisi toteutettu määrällisesti vähemmän ja myös vähemmän laadukkaasti. Lisäksi ydintoimijoiden ja verkostossa mukana olevien osaaminen olisi alhaisemmalla tasolla, ja toistensa ymmärrys olisi heikompa. Kysyntävetoinen innovaatiotoiminta olisi heikommassa kantimissa. Siltoja olisi jäänyt puuttumaan verkostotoimijoiden ja innovatiivisten pk-yritysten välille.
8. Osaaminen verkostossa koetaan laadukkaaksi ja resurssit riittäviksi, vaikkakin poliittisesta tahdosta riippuvaisuus tuo oman epävarmuutensa. Ydintoimijoiden sitoutuminen koetaan vahvuudeksi. Osa haastateltavista muistuttaa, että koordinaatorooli heijastuu myös toiminnan profiloitumiseen, ja osa pohtii, onko Motivan myötä KEINO profiloitunut vahvemmin kestävyteen kuin innovatiivisuuteen. Tämä saattaa heijastua verkostossa mukana olevien sitoutumiseen ja kiinnostukseen. Motivan koetaan kuitenkin toimineen pääasiallisesti hyvin koordinaatoroolissaan, joskin sen rooli voisi olla proaktiivisempi, erityisesti, mikäli toimintaa johtava ministeriö ei ota kovin vahvaa ohjausotetta. Erityisesti innovatiivisuuden puolella olisi vahvistamisen varaa, ja tässä tutkimuksen merkitystä tulisi edelleen vahvistaa. Kehittäjäryhmiin ja muille yhteisille areenoille tulisi monien haastateltavien

mielestä saada yritysääntä vahvemmin mukaan. Myös kansainvälisten edelläkävijöiden malleista oppimista peräänkuulutetaan (esim. Hollanti ja esikaupalliset hankinnat nostettiin esille).

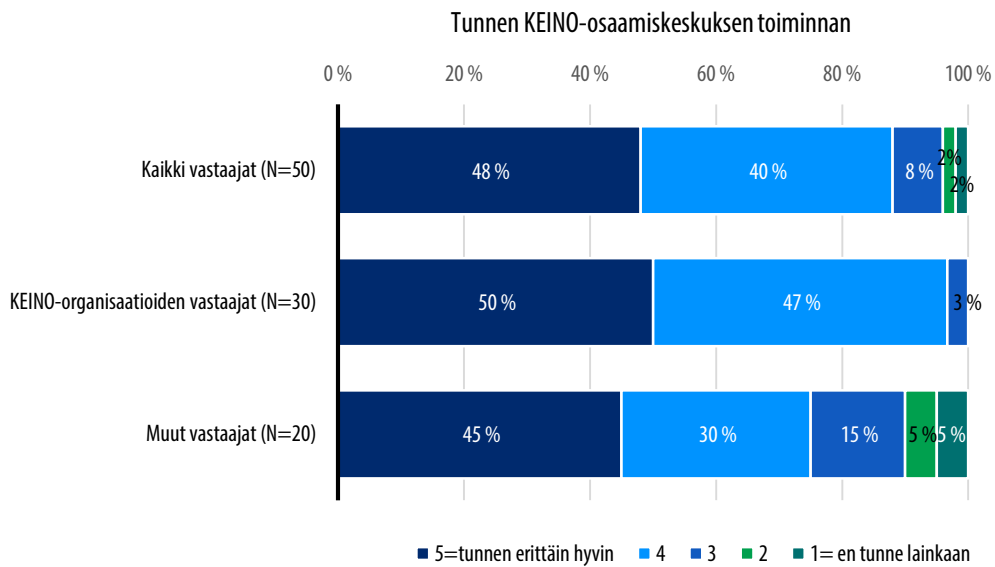
9. Resurssien käytön tehokkuutta on vaikea arvioida, useimmat haastateltavat kokevat, että tähän ei ole riittävästi tietoa tai seurantakäytäntöjä.
10. Ks. kohta 5.
11. Keskinäinen tunnettuus ja luottamus syntyvät ajan myötä. Eri toimijat ovat tottuneet asioimaan tiettyjen asiantuntija- ja palveluorganisaatioiden kanssa, ja näistä tottumuksista poisoppiminen tai laajempaan verkostoon samalla intensiteetillä sitoutuminen vie aikansa. Kunnille Kuntaliitto on luonnollisesti lähisin toimija, yrityksille Business Finland, valtionhallinnon hankintakentällä käännetään luontevimmin Hanselin puoleen. KEINO voisi vaikuttaa osaltaan siihen, että asioita edistetään enemmän yhteisinä, systemisemmin, sen sijaan, että ne nähdään usein yhden organisaation tai edunvalvojan omistamina. Tällaisen verkostotoimijuuden ja asianomistajuuden syntyminen on hidas prosessi.
12. Tulostittareita ollaan vasta muotoilemassa – tähänastiselle toiminnalle voidaan rakentaa, mutta selkeämpi kuva vaikuttavuuden poluista ja seurannan kohteista on tarpeen.
13. Ks. ed.
14. Kyllä.
15. Mistä pitää oppia lisää? Innovaatio- ja elinkeinopolitiikan kannalta uskotaan ekosysteemeihin ja siihen, miten tätä rakennetaan. Ekosysteemihyötyjen synnyttäminen julkisten hankintojen kautta ja hankintojen vipuvarren, oppimis- pääoman ja kyvykkyyksien saaminen innovatiivisuuden ja kestävyysstrategiseen johtamiseen laajasti eri organisaatioissa ja verkostoissa ovat jatkokehittämisen kohteita. Ekosysteemien ymmärrys, tutkimus, pienten yritysten rooli, kaupungit pilottialustoina ja julkisten innovatiivisten ja kestävien hankintojen merkitys ovat ekosysteemien toiminnan ymmärtämisen ja johtamisen kannalta tärkeitä. Myös kansainvälisten verrokkien kanssa toimimisesta voisi saada lisää hyötyä koko verkoston osaamisen ja kehittämisen kannalta. Kyse on myös kulttuurimuutoksesta ja tässä suhteessa niiden (organisaatioiden, hankintayksiköiden, kuntien tai maiden) esimerkeistä oppiminen, jotka ovat tällaisen hankintapolitiittisen kulttuurimuutoksen toteuttaneet, on erityisen tärkeää.

16. Keskeiset toimijat ovat pääosin mukana, erityisesti julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatiot. Yhteensovittaminen Hankinta-Suomi-toiminnan ja Kuntaliiton hankintaneuvonnan kanssa on tärkeää. Sen sijaan yrityskentän ääni kuuluu suhteellisen heikosti, kuten edelläkin on todettu. Yrityspuolen saaminen mukaan voisi myös vahvistaa ja syventää temaattista osaamista, jossa nykyisin korostuvat erityisesti kuntasektorin isot hankinta-alueet, kuten rakentaminen ja liikenne, mutta jossa voisi olla huomattavaa innovaatio- ja kestävyyspotentiaalia ja vaikuttavuutta saavutettavissa esimerkiksi palvelujen digitalisaation alueella. Joissakin haastatteluissa pohdittiin, missä sijaitsee tämän alueen huippuosaaminen ja miten se näkyy KEINO-toiminnassa.
  
17. Haasteita KEINO-toimintamallissa: Keskisimpänä haasteena haastatteluista nousivat toiminnan priorisointi ja rahoitusmallin lyhytjänteisyys: kysymys siitä, palveleako ennen muuta edelläkävijätoimijoita ja autetaanko heitä "seuraavalle tasolle" vai pyritäänkö lisäämään osaamista laajasti, herättää paljon pohdintaa. Tähän mennessä toteutettujen haastattelujen pohjalta ei haluta vetää linjaa kumpaankaan, vaan molempia tavoitteita tuetaan. "Pitää tehdä molempia, mutta painotusta tulee harkita tarkasti", yhtä hiljattaista haastattelua lainaten. Rahoitusmallin lyhytjänteisyys herättää keskustelua. Pitäisikö olla enemmän hallituskausiriippumattomuutta? Sekä arvioinnin että KEINOn toiminnan kannalta on olennaista myös pohtia, välittyvätkö kriittiset äänet riittävästi toiminnan suunnitteluun ja arviointiin. Useimmat haastateltavat kokivat itsekkin olevansa "sisäpiiriläisiä", ja on noussut esille ajatuksia, että tulisi haastatella myös kriittisiä ääniä. Heidän motivoimisensa haastatteluihin on kuitenkin vaikeaa, koska he eivät koe tuntevansa KEINOn toimintaa. Kyse on siis perinteisestä catch-22-tilanteesta.

## Liite 2. Kysely

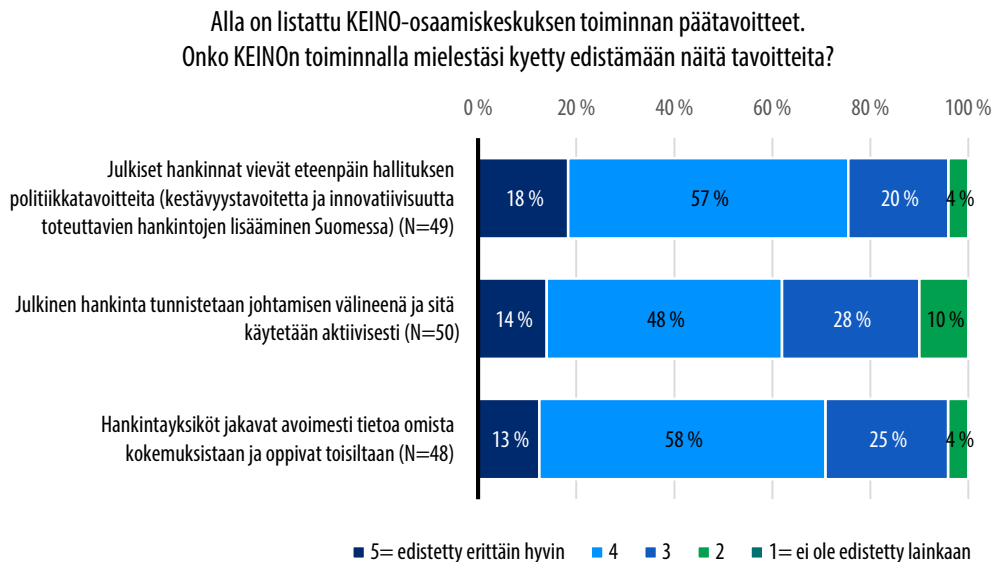
Kyselyyn vastasi 50 henkilöä, joista 60 prosenttia edusti KEINO-organisaatioita ja 40 % muita organisaatioita, joita olivat muun muassa ministeriöt, kunnat sekä kuntayhtymät, kuten maakuntaliitot, kunnalliset kehitysyhtiöt ja sairaanhoitopiirit, sekä erilaiset järjestöt, kuten yritysjärjestöt.

**Kuvio 9.** Vastaajaryhmien jakautuminen sen mukaan, miten hyvin vastaajat kokevat tuntevansa KEINO-osaamiskeskuksen toiminnan.





**Kuvio 10.** Näkemysten jakautuminen sen suhteen, miten hyvin KEINOn toiminnalla on onnistuttu edistämään KEINOn päätavoitteita.



## Yhteenveto avoimista vastauksista kysymyksen ”Mikä on mielestäsi KEINOn tärkein tehtävä?”

### Tiedon ja ymmärryksen lisääminen sekä jakaminen

- Julkisista ja arvopohjaisista hankinnoista strategisena työkaluna ja johtamisen välineenä
- Herättää hankintayksiköt hyödyntämään hankintojen volyyymi strategisena, vaikuttavana pääomana.
- Tehdä näkyväksi hankintojen merkitys yhteiskunnan toimintona.
- Tuottaa tietoa ja koulutusta; koota ja jäsentää tietoa.

### Hankintayksiköiden tukeminen

- Käytännön apua ja tukea hankintojen kehittämiseen ja johtamiseen; konkreettista ja asiakaskohtaista apua.
- Auttaa pääsemään yli kestävien ja innovatiivisten hankintojen tekemisiin liittyvistä haasteista, pullonkaloista ja esteistä, jotka hidastavat ja estävät niiden tekemistä.
- Nykyaikaiset työkalut (mm. sähköiset), selkeät tarjouspyyntömallit.
- Tarjota oppeja, osaamista ja ohjausta; pitkäjänteinen ei-pistemäinen apu.
- Konkreettisten kestävyyskriteerien luominen ja pilotointi.

### **Osaamisen kehittäminen**

- Tarjota mahdollisuuksia hankintoja tekeville ja johdolle kehittää ja kehittyä kestävien ja innovatiivisten hankintojen tekijöinä.
- Kehittää osaamista eri toimialoilla.
- Kestävyyden ja vuorovaikutteisuuden toteutuminen hankinnoissa.
- HYVIEN KÄYTÄNTEIDEN JA TOIMINTAMALLIEN LEVITTÄMINEN
- Edistää hyvien käytäntöjen syntymistä.
- Varmistaa laaja-alainen leviäminen.
- Skaalaaminen säästää resursseja.

### **Kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistäminen, pitkäjänteinen kehittäminen ja laadun parantaminen**

- Tuoda uusia tuulia.
- Kulttuurimuutoksen orkestrointi verkostossa.
- Strategioiden ja ohjelmien toteuttaminen.
- Vauhtia, voimaa ja älyä hankintatoiminnan kehittämiseksi.

### **Verkottaminen ja vuorovaikutuksen vahvistaminen**

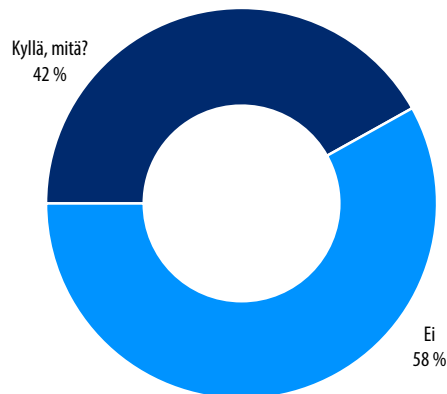
- Osaajien verkottaminen.
- Koordinoida kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostoa.
- Koota julkisia hankintoja tekevät tahot yhteen ratkaisemaan kestävyysaastetta.
- Vahvistamalla vuoropuhelua ja yhteistyötä hankintayksiköiden kesken sekä niiden ja yritysten välillä.
- Hankintayhteistyön kehittäminen.

### **Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen**

- Sekä niiden tuominen osaksi hankintoja

**Kuvio 11.** Vastaajien jakautuminen sen suhteen, nähdäänkö nykyisten päätavoitteiden lisäksi tarvetta muille päätavoitteille.

Pitäisikö KEINO-osaamiskeskusella olla mielestäsi muita päätavoitteita edellä mainittujen lisäksi? N=43



### Yhteenveto avoimista vastauksista kysymykseen, "mitä?":

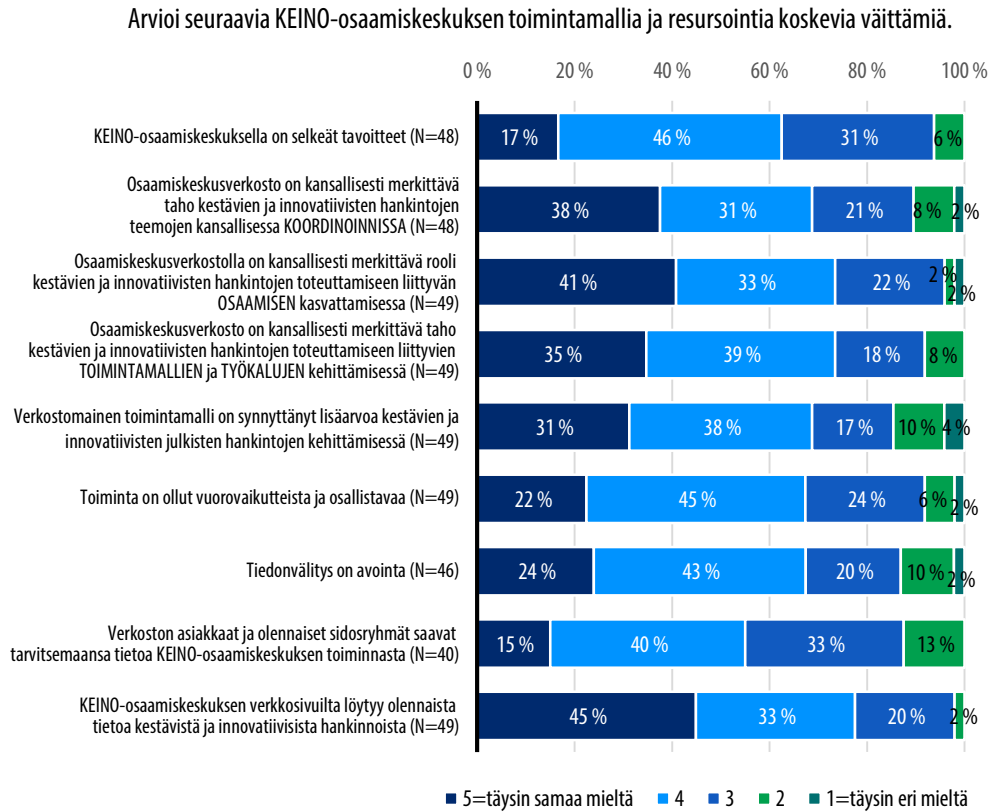
#### Ehdotuksia päätavoitteiksi

- Elinvoimamyönteisten hankintojen edistäminen
- Innovatiivisten hankintojen edistäminen
- Laadun parantaminen
- Skaalaamiseen tähtäävien julkisten hankintamallien edistäminen
- Osto- ja hankintaosaamisen kehittäminen
- Konkreettinen apu hankintayksiköille
- Koulutus ja tiedon välittäminen
- (Julkisten hankkijoiden) verkostojen rakentaminen sekä vertaisoppiminen
- Hankintayksiköiden ja yritysten yhteistyön edistäminen

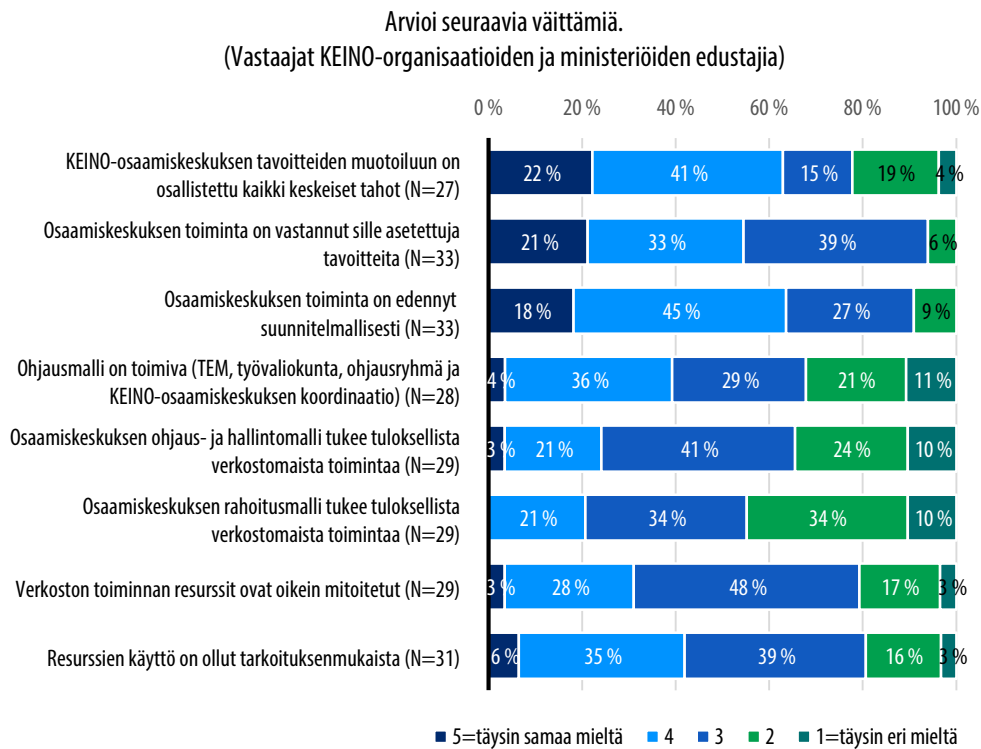
#### Muut näkökulmat avovastauksista

- EU:n hankintatoimen kehittämisen seuranta
- Isojen tavoitteiden palasteleminen selkeämmiksi ja konkreettisemmiksi osatavoitteiksi.
- Enemmän huomiota tavoitteiden viemiseen käytäntöön ja toiminnallistamiseen.

**Kuvio 12.** Näkemysten jakautuminen KEINOn toimintamallia ja resursointia koskeviin väittämiin.

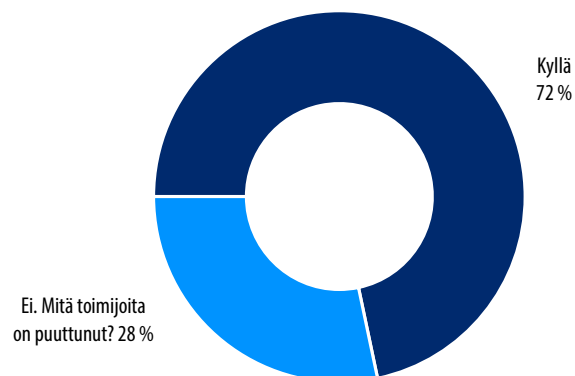


**Kuvio 13.** Näkemysten jakautuminen KEINOn toimintamallia ja resursointia koskeviin, KEINO-organisaatioiden ja ministeriöiden edustajille kohdennettuihin väittämiin.



**Kuvio 14.** Vastaajien jakautuminen sen suhteen, koetaanko KEINOn toiminnassa olleen mukana kaikki oleelliset toimijat.

Onko KEINO-osaamiskeskuksen toiminnassa ollut mukana mielestä kaikki oleelliset toimijat? N=46



### **Yhteenveto avoimista vastauksista kysymykseen ”Mitä toimijoita on puuttunut?”**

- **Yritysnäkökulman** vahvistaminen (ml. yritysjärjestöt)
- **Tutkimus- ja koulutusnäkökulman** vahvistaminen
  - Vahvistusta esimerkiksi teemoittaisiin tutkimus- ja kehittämislaitoksiin
  - Yliopistot ja muut koulutusorganisaatiot
  - Osallistuminen vahvemmin esimerkiksi kehittäjäryhmätoimintaan
- **Asiakasnäkökulman** vahvistaminen
  - Suuret hankintayksiköt
  - Tiiviimpi vuoropuhelu asiakasrajapinnan kanssa
- **Muut näkökulmat**
  - Digiosaaminen
  - Tiedonvaihto muiden asiaan keskittyvien hankkeiden kanssa.

### **Yhteenveto avoimista vastauksista kysymykseen ”Mitä nostaisit KEINO-osaamiskeskuksen suurimmaksi onnistumiseksi?”**

#### **Verkostomainen toimintamalli ja yhteistyö nousevat esille useassa vastauksessa.**

- Verkostomainen toimintamalli nähdään vahvuutena, joka on myös kehittynyt eteenpäin toisen toimintakauden aikana.
- Vastauksissa nostetaan esille myös kansallisen osaamisresurssin ja asiantuntijaverkoston kokoaminen sekä tärkeiden julkisten hankintojen parissa toimivien toimijoiden kokoaminen yhteen.

#### **Verkostomaisten toimintamallien ja palveluiden luominen nostetaan esille useimmissa vastauksissa**

- Useimmiten onnistumiseksi nostetaan KEINO-akatemia, jota kuvaillaan muun muassa konkreettiseksi ja aidoksi tekemiseksi yhdessä asiakkaiden kanssa.
- Lisäksi muutamissa vastauksissa nostetaan esille muutosagentti-toiminta sekä kehittäjäryhmien toiminta.

#### **Keskustelun ylläpitäminen ja tietoisuuden lisääminen mainitaan joitakin kertoja**

- Hankintojen kehittämisen ja johtamisen tietoisuuden nostaminen
- Keskustelu julkistenhankintojen merkityksestä elinvoimatekijänä on kasvanut
- Kestävien ja innovatiivisten hankintojen profiili on noussut huomattavasti

#### **Tiedon jakaminen ja erilaiset työkalut mainitaan muutamissa vastauksissa. Esille nostetaan muun muassa**

- Tiedonvaihto sekä sen tehostuminen ja täsmentyminen
- Hyvien käytäntöjen skaalaaminen
- Osaamisen jakaminen

- Yhteiset työkalut
- Koulutukset
- Green Dealit
- Viestintä ja verkkosivut

### **Yhteenveto avoimista vastauksista kysymykseen ”Mikä on mielestäsi KEINO-osaamiskeskuksen vaikuttavuuden kannalta tärkein kehittämiskohde?”:**

Näkemykset kehittämiskohteista olivat melko hajaantuneita. Osa vastauksista keskittyi selkeästi KEINOn organisoitumisen kehittämiseen ja osa KEINOn kautta tehtävän kehittämissuorituksen kehittämistarpeisiin.

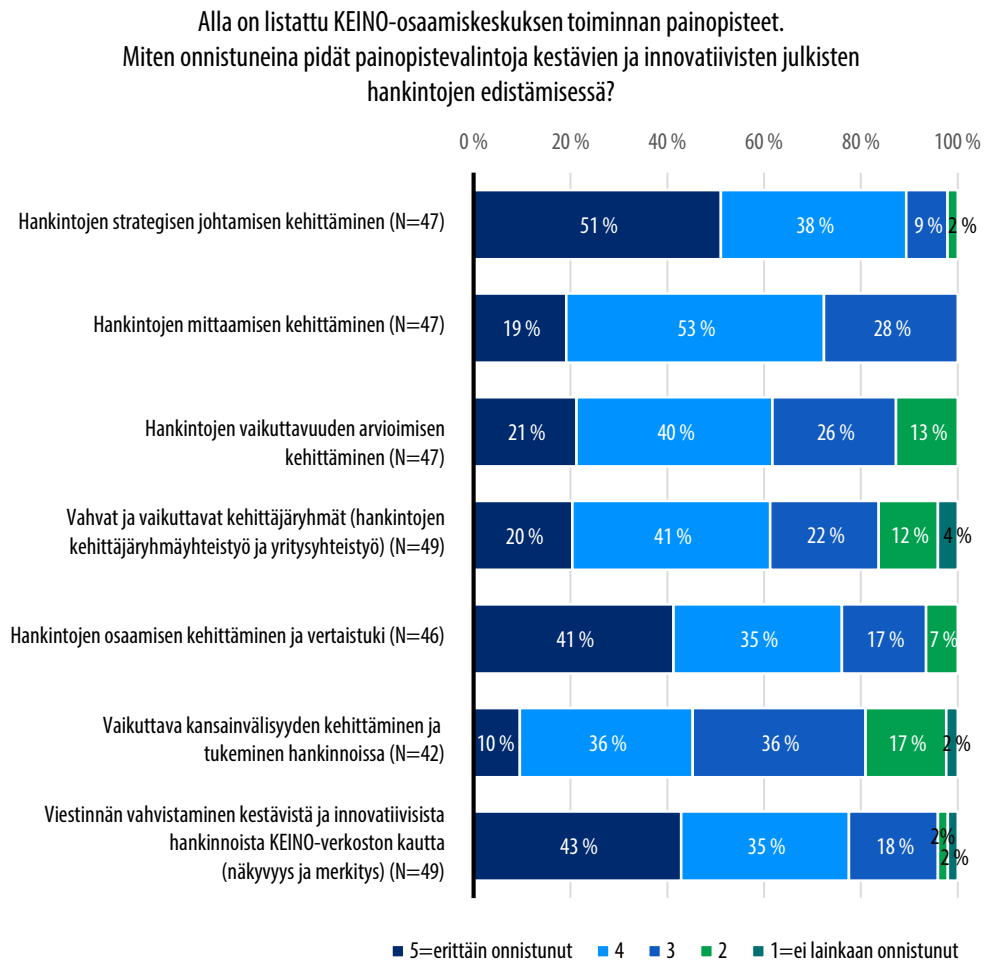
#### **KEINOn toimintamallin ja organisoitumisen kehittäminen**

- Toiminnan tavoitteiden kirkastaminen, priorisoiminen ja toiminnan fokusointi
- Ohjaus-, rahoitus- ja koordinaatiomallin kehittäminen
- Kokonaiskuva ja suhde kansalliseen viitekehykseen (onko huomioitu olennaiset strategiat jne., kansallisten strategioiden ja tavoitteiden toimeenpano)
- Toiminnan pitkäjänteisyyden, kokonaisvaltaisuuden sekä systemaattisuuden kehittäminen
- Toiminnan tavoitteiden toteutumisen ja vaikuttavuuden seuraaminen
- Verkoston vahvistaminen ja parempi hyödyntäminen (mm. eri toimijoiden vahvuudet, luottamus, sitoutuminen)
- Kohderyhmän laajentaminen (uusia hankintayksiköitä, edelläkävijät sekä perässä tulevat)
- KEINOn ja sen toiminnan tunnettuuden kasvattaminen
- Sisäisten toimintamallien kehittäminen (esim. ohjeistukset, tiedonjako)

#### **KEINOn toiminnan kehittäminen**

- Tiedon ja toimintamallien levittäminen
- KEINOn toimintamallien jatkokehittäminen
- Vuorovaikutuksen ja yhteistyön vahvistaminen
- Asiakasnäkökulman ja -tarpeiden tunnistamisen vahvistaminen
- Hankintayksiköiden operatiivisen toiminnan tukeminen
- Yritysyhteistyön kehittäminen
- Tietomallien kehittäminen ja hankintadatan synnyttämisen edistäminen

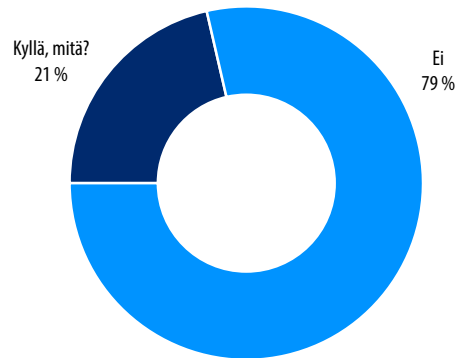
**Kuvio 15.** Vastaajien jakautuminen sen suhteen, miten onnistuneina KEINOn toiminnan eri painopistealueita pidetään kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen edistämisessä.





**Kuvio 16.** Vastaajien jakautuminen sen suhteen, koetaanko nykyisten toiminnan painopisteiden rinnalla tarvetta muille painopisteille.

Pitäisikö KEINO-osaamiskeskuksella mielestäsi olla muita toiminnan painopisteitä edellä mainittujen lisäksi? N=42



### Yhteenveto avoimista vastauksista kysymykseen "Mitä?"

- Painopisteiden **tarkistaminen** esimerkiksi päällekkäisyyksien näkökulmasta.
- **Yritysyhteistyön kehittäminen**, ml. markkinavuoropuhelu ja yhteiskehittäminen.
- **Temaattisen fokusten** tarkistaminen ja kirkastaminen. Millä aloilla ja missä teemoissa vaikutuksia halutaan saada aikaiseksi?
- **Erityiset toimet** innovaatioiden, digi/datan, hiilineutraalisuustavoitteen edistämiseksi
- Yleisemmät ryhmät kehittäjäryhmien sijaan. Tarve päästä kiinni toimijan koko toimintaan yksittäisen hankintaprosessin sijasta (esim. teknisen toimen hankinnat.)
- **Hankintayksiköiden** konkreettinen **tukeminen** kunkin hankintayksikön lähtötason huomioiden.

### Yhteenveto avoimista vastauksista kysymykseen "Mikä on mielestäsi edistänyt/tukenut painopisteiden mukaista toimintaa? Miksi?"

#### Tiedon tuottaminen, kokoaminen ja levittäminen

- Verkkosivut kehittyneet sisällöllisesti eteenpäin
- Merkittävä satsaus viestintään
- Akatemit sekä seminaarit ovat mielestäni lisänneet tietoisuutta KEINOsta

### **Asiakkaille hyödylliset ja asiakastarpeisiin vastaamaan suunnatut työkalut ja toimintamallit**

- KEINO-akatemia; koulutukset
- Muutosagenttitoiminta; Alueellinen toiminta on edesauttanut työkalujen hyödyntämistä ja osallistumista toimintaan sekä pääsyä tiedon äärelle.
- Vertaistuki
- Oppaat, materiaalit

### **Toimintaan osallistuvien toimijoiden sitoutuminen**

- Hankintayksiköiden sitoutuminen
- Motivoituminen kehittämiseen
- Toiminnan synergia oman organisaation tavoitteisiin

### **Verkostomainen toimintamalli**

- Monialainen taustakonsortio, jonka kautta käytössä on paljon osaamista ja tietoa
- Verkoston toimijoiden erilaisen ja täydentävän osaamisen hyödyntäminen painopisteiden toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa johtanut parhaisiin tuloksiin
- Laaja verkosto tuo vaikuttavuutta
- Asiantuntijayhteistyö
- Yhteinen työ työkalujen kehittämiseksi
- Ydinorganisaatioista osaamista, resurssia sekä alueellista kontaktia

### **Selkeä vastuunjako ja vetovastuu**

- Työnjako
- Asiat ovat menneet eteenpäin silloin, kun joku on ottanut vahvan (veto)vastuun.

### **Yhteistyön kulttuurin ja käytäntöjen kehittyminen**

- Yhteistyökulttuurin ja -käytäntöjen muodostuminen verkostossa
- Toisten toimijoiden osaamisen tuntemus
- Yhteen hiileen puhaltaminen

### **Selkeät, päätavoitteiden mukaiset kokonaisuudet**

- Vievät eteenpäin päätavoitteita
- Limittyvät toisiinsa

### **Toiminnan ohjaus**

- Talous- ja toimintasuunnitelma
- TEM:n ohjaus ja luottamus konsortion kykyyn

## **Yhteenveto avoimista vastauksista kysymykseen ”Mikä on mielestäsi hidastanut/estänyt painopisteiden mukaista toimintaa? Miksi?”**

### **Verkostomaisen toiminnan haasteet**

- Luottamuksen ja yhteistyön mallien rakentuminen aikaa vievää
- Rooli- ja tehtäväjaot
- Sitoutuminen verkoston toimintaan ja tavoitteisiin
- Organisaatioiden erilaiset tehtävät ja toimintamallit

### **Painopisteiden suunnittelun ja koordinoinnin haasteet**

- Riittämätön resursointi – vähemmän panostuksia saavat painopistealueet etenevät heikommin
- Liika organisaatiolähtöisyys

### **Liian paljon tavoitteita ja toimenpiteitä**

- Liian moninainen toiminta haaste tehokkuuden ja tuloksellisuuden kannalta
- Eri organisaatioiden erilaiset intressit haaste fokuoimiselle

### **Puutteellinen painopisteiden välinen yhteistyö ja tiedonvaihto**

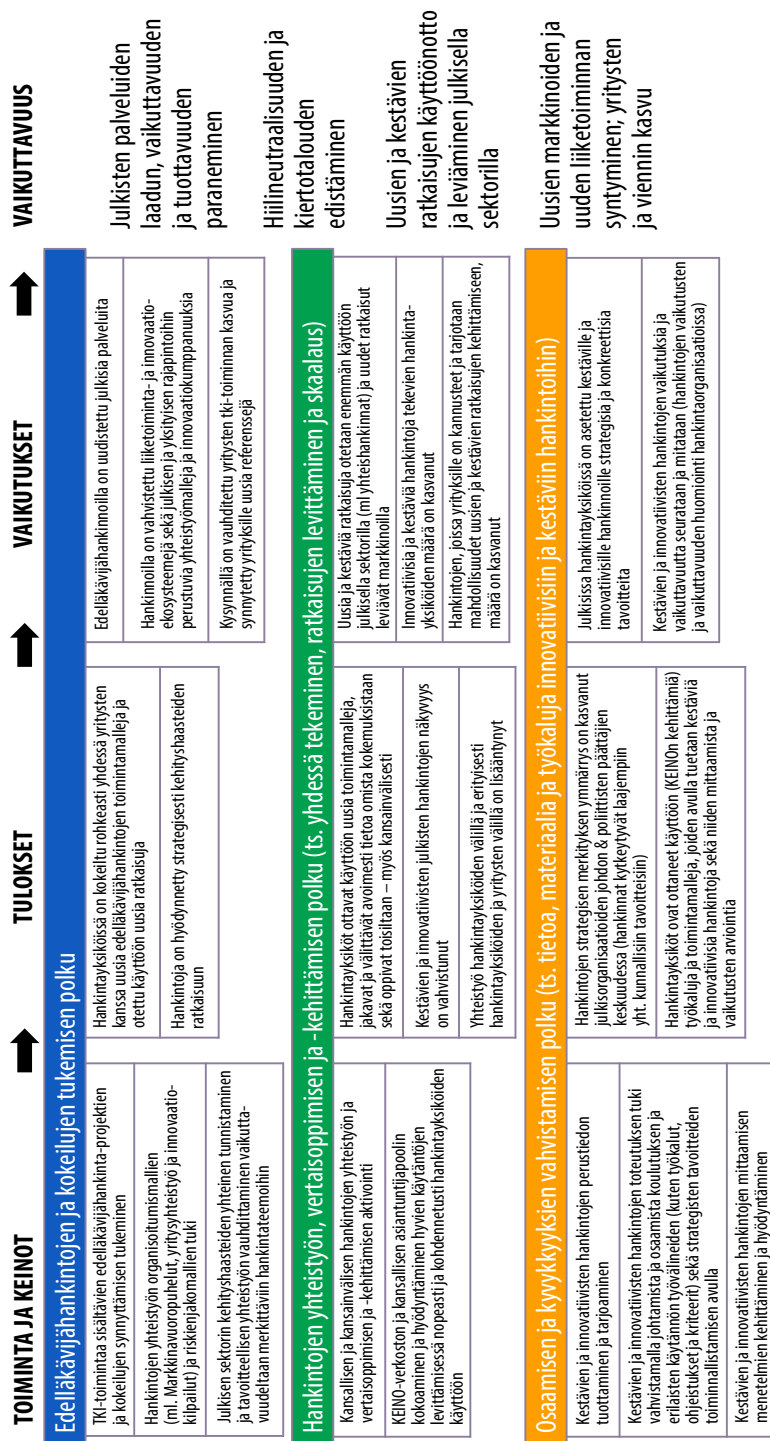
- Enemmän tietoa meneillään olevista prosesseista

### **Toimintamallien ja työkalujen puutteet**

- Operatiivisen toiminnan tueksi laadittujen työkalujen vähäisyys tai puuttuminen
- Kehittäjäryhmien käytännön toteutus
- Muutosagenttitoimintamallin alueelliset haasteet ja resursointi

## Liite 3. Vaikuttavuusmalli

Kuvio 17. KEINOn toiminnan yleinen vaikuttavuusmalli.



**Taulukko 4.** KEINO-osaamiskeskuksen toimijat ja roolit.

<b>Organisaatio</b>	<b>Erityisosaaminen/ -tehtävä:</b>
<b>Ministeriöt</b>	
TEM	KEINOn toiminnan ohjaus ja rahoitus, innovatiivisten julkisten hankintojen edistäminen
YM	Julkisten hankintojen kestävyystavoitteet ja hyödyntäminen ympäristötavoitteiden edistämiseksi
VM	Valtiovarainministeriö ohjaa valtionhallinnon hankintoja muun muassa valtion hankintastrategian kautta, päättämällä keskitetyistä yhteishankinnoista, kehittämällä hankintatapoja ja vastaamalla yleisistä hankintojen sopimusehdoista.
VNK	Valtioneuvoston ja sen ministeriöiden yhteisen hankintatoimen ohjaus, kehittäminen ja yhteensovittaminen
Kaikki ministeriöt	Ministeriöiden omat hankinnat, hallinnonalojen ohjaus sekä linkitykset eri politiikkatavoitteisiin, strategiaihin ja prosesseihin
<b>Motiva Oy</b>	Osaamiskeskuksen toiminnan koordinointi ja hallinto; kestävästä hankinnasta ja -hankintakriteerit sekä kokeilu ja skaalaustoiminta; Green Deal -malli; Palvelupyynnöt
<b>Kuntaliitto</b>	Kuntatoiminnan linkitys työhön (asiantuntijuus ja -verkosto); hankintojen strateginen johtaminen (esim. KEINO-akatemia); Muutosagenttitoiminnan koordinaatio. Muutosagenttien tehtävänä on toiminnan jalkauttaminen ja neuvonta alueilla.
<b>Hansel Oy</b>	Hankintayksiköiden tavoittaminen ja osaaminen; Hankintatoiminnan kehittäminen; Hankintatyökalujen kehittäminen; (yhteis)hankinnat; hankintadata ja seuranta, KEINO-akatemia
<b>SYKE</b>	Kestävyysnäkökulma ja hankintojen kestävyysliittynyt tutkimustieto hankinnoissa (hankintojen ympäristövaikutusten arviointi ja hiilijalanjälki), oppilaitos- ja tutkimusyhteistyö
<b>VTT Oy</b>	Innovatiivisten hankintojen mittaamisen sekä siihen liittyvien vaikuttavuusmallien tutkimustieto ja kehittäminen sekä ennakoarviointi; Kansainvälinen yhteistyö
<b>Business Finland</b>	Innovaatorahoitus, innovatiiviset hankinnat, temaattinen osaaminen (ohjelmat), Kansainvälisyys; Hankintayksiköiden verkottaminen liiketoimintaekosysteemeihin, yritys yhteistyö/markkinatuntemus

**Taulukko 5.** Osaamisen ja johtamisen vahvistaminen innovatiivisissa ja kestävässä hankinnoissa

Tulokset	Vaikutukset
Neuvontatapausten määrä (ml. muutosagenttien neuvonta)	Hankintastrategian tai hankintojen strategisten linjausten laatineiden hankintayksiköiden osuus. (Hankintatutka tai KEINOn strategisen johtamisen kysely), <b>(Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020)</b>
Sparrattujen hankintojen / hankintayksiköiden määrä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hankintayksiköt, jotka toteuttavat kansallista julkisten hankintojen strategian kestävyyttä ja innovatiivisia hankintoja koskevia linjauksia</li> </ul>
KEINO-akatemian osallistujat	Tulevaisuuteen suuntaavan hankintojen operatiivisen toteuttamissuunnitelman laatineiden hankintayksiköiden osuus. (Hankintatutka tai KEINOn strategisen johtamisen kysely), <b>(Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020)</b>
Asiakaspalaute	Hankintojen laadun ja vaikutusten seuranta ja hyödyntäminen johtamisessa hankintayksiköissä ja kansallisesti, <b>(Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020)</b>
Temaattisissa kehittämissuunnitelmissa syntyneiden toimenpidesuunnitelmien ja suunniteltujen hankintojen lkm	Hankintoihin liittyvien data-alustojen ja kansallisten sähköisten työkalujen käyttöasteet, <b>(Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020)</b>
Kehitetyt hankintayksiköiden kestävien ja innovatiivisten hankintojen strategista johtamista tukevat työkalut	Verkkovierailut (esim. min. 40 000 käyttäjää on hyödyntänyt hankintakeino.fi-sivustoa) ja CRM-lukumäärätieto.
Ryhmissä tuotetut kriteeristöt, suositukset, määrittelyt, yhteistyömallit ja vastaavat	
KEINOn tietojohdamisen työkalujen ja indikaattorien käyttöön ottaminen hankintayksiköissä. Hankintojen strateginen johtamisen merkitys on tunnistettu. Ymmärrys on kehittynyt alku- ja loppukartoituksella mitattuna, <b>(Kytkeytyy kansalliseen julkisten hankintojen strategiaan 2020)</b>	
Hankintoihin liittyviä kestävyiden ja innovatiivisuuden strategisia tavoitteita on asetettu, ja ne näkyvät organisaatioiden toiminnassa ja seurannassa enemmän kuin alkukartoituksen perusteella, <b>(Kytkeytyy kansalliseen julkisten hankintojen strategiaan 2020)</b>	

**Taulukko 6.** Mittariesimerkkejä, Kansallisen ja kansainvälisen hankintojen yhteistyön aktivointi, vertaisoppimisen ja -kehittämisen tuki

Tulokset	Vaikutukset
KEINOn tilaisuuksiin ja toimenpiteisiin osallistuneiden määrä eri hankintayksiköistä	HILMAssa julkaistujen tietopyyntöjen ja markkinavuoropuhelukutsujen osuus hankinnoista sekä hankintasuunnitelmia ja kilpailutuskalentereita julkaisevien hankintayksiköiden osuus hankintayksiköistä vuositasona. ( <b>Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020</b> )
Järjestetyt verkostoitumistapaamiset hankintayksiköille	
Fasilitoitujen kansainvälisten hankintaprojektien määrä	Vaihtoehtoisten ja innovatiivisten ratkaisujen tarjoamista edistävien menettelyjen ja toimintatapojen hyödyntäminen hankinnoissa. Eri hankintamenettelyjen osuus hankinnoista vuositasona (kilpailullinen neuvottelumenettely, innovaatiokumppanuus, haastelähtöiset hankintamenettelyt kuten hackathonit ja hankinta tai suunnittelukilpailut). ( <b>Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020</b> )
Suomalaisten hankintayksiköiden mukana olo Big Buyers -yhteistyössä	
Tavoitteellisessa kansainvälisessä vuorovaikutuksessa ja hankintayhteistyössä olleiden hankinta-asiantuntijoiden määrä / vuosi	Hankintojen kautta laajasti käyttöön otetut ratkaisut (erit. DigiOne)

**Taulukko 7.** Mittariesimerkkejä, edelläkävijähankintojen ja kokeilujen tuki

Tulokset	Vaikutukset
Rohkeat edelläkävijäprojektit ja kokeilut	Kestävyystavoitteita ja innovatiivisuutta toteuttavien (edelläkävijä)hankintojen lukumäärä (HILMA), ( <b>Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020</b> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solmittujen Green Dealien ja niihin osallistuvien ja sitoutuneiden hankintayksiköiden määrä</li> <li>Innovation broker -toiminnan pilotointi</li> </ul>	Hankittujen ratkaisujen uutuus tilaajalle ja markkinalle sekä vaikutukset hankintayksikön kannalta (KEINOn Innovatiiviset hankinnat -mittauskysely tai muu erilliskysely/-selvitys), ( <b>Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020</b> )
Kehittäjäryhmiin sitoutuneiden hankintayksiköiden määrä	Solmittujen Green Dealien toimintasuunnitelmiin sisältyvien hankintojen toteutuminen
KEINOn toiminnan kautta toteutettujen markkinavuoropuheluiden määrä	Edelläkävijähankkeiden kautta syntyneiden uusien ja kestävien ratkaisujen määrä
	Uudet julkisen ja yksityisen rajapintoihin perustuvat yhteistyömallit ja innovaatiokumppanuudet (lukumäärä ja luonne)

## Liite 4. Innovatiivisten ja kestävien julkisten hankintojen edistäminen valituissa verrokkimaissa

Alla on kuvattu innovatiivisten ja kestävien julkisten hankintojen edistämiseen liittyviä rakenteita ja pääpiirteitä valituissa verrokkimaissa. Lähteinä on haastattelut (Saksasta KOINNO (Das Kompetenzzentrum innovative Beschaffung), Ruotsista UHM (Upphandlingsmyndigheten), ja Itävallasta IÖB (Der innovationsfördernden öffentlichen Beschaffung)) sekä ko. maiden ministeriöiden nettisivut ja strategiadokumentit.

### Ruotsi

<b>Strategiaperusta</b>	Kansallinen julkisten hankintojen strategia
<b>Organisointi</b>	Innovatiivisten julkisten hankintojen edistämistä varten perustettu osaamiskeskus muodostuu vuonna 2015 perustetusta kansallisesta hankintavirastosta (Upphandlingsmyndigheten, UHM) ja Kammarkollegietin hankintapalveluista. Virastolla on kokonaisvastuu julkisten hankintojen kehittämisestä, hallinnoinnista sekä hankintoja toteuttavien tahojen tukemisesta.
<b>Tavoitteet kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistämiseksi</b>	Päätavoitteena on, että julkisilla hankinnoilla edistetään innovaatiota ja vaihtoehtoisia ratkaisuja, ympäristön kannalta vastuullisia ratkaisuita ja myötävaikutetaan yhteiskunnan sosiaaliseen kestävyYTEEN.  Kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa innovatiivisten ja kestävien hankintojen tavoitteet käsitellään pääosin erikseen. Kestävyysnäkökulma on otettu hyvin monipuolisesti huomioon, mutta kestävyys ei suoranaisesti kulje käsi kädessä innovatiivisten hankintojen kanssa tai näy erityisen vahvasti innovatiivisten julkisten hankintojen osaamiskeskuksen toiminnan tavoitteissa mukana.
<b>Millaisilla keinoilla / välineillä / toimenpiteillä innovatiivisia ja / tai kestäviä hankintoja edistetään?</b>	Osaamiskeskuksessa hankintavirasto tarjoaa tukea mm. tarjoamalla tukimateriaaleja (nettisivut, esitteet, ohjausdokumentit), jakamalla hyviä käytäntöjä esim. seminaareissa ja työpajoissa, tukee ja tekee yhteistyötä innovatiivisten hankintojen projekteissa sekä ostajien verkostojen kanssa sekä ylläpitää Q&A-sivustoa.  Kammarkollegietin hankintapalvelut tarjoaa viranomaisille koordinoituja puitesopimuksia. Tavoitteena on järjestää viranomaisille innovatiivisia ratkaisuja, jotka nostavat julkisen sektorin palveluiden laatua ja tehokkuutta.



## Itävalta

<b>Strategiaperusta</b>	Erillinen toimintasuunnitelma innovatiivisuutta edistäville julkisille hankinnoille
<b>Organisointi</b>	<p>Kansallinen hankintavirasto (BBG) ja viraston yhteyteen vuonna 2013 perustettu innovatiivisten hankintojen osaamiskeskus (IÖB).</p> <p>Vuonna 2019 kestäville julkisille hankinnoille perustettiin oma osaamiskeskus.</p>
<b>Tavoitteet kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistämiseksi</b>	<p>Itävallassa on omat osaamiskeskukset innovatiivisille hankinnoille ja kestäville hankinnoille. IÖB:n toimintasuunnitelmassa kestävyys on lähinnä maininnan tasolla.</p> <p>Päätavoitteena on tukea innovaatiohankintoja niiden suunnittelussa kaikilla hallinnontasoilla. Lisäksi pyritään tukemaan innovatiivisia yrityksiä sekä tuoda yhteen yrityksiä ja hankintayksiköitä.</p> <p>Päätavoitteena myös kasvattaa innovatiivisten hankintojen määrää.</p> <p>Kestävien julkisten hankintojen osaamiskeskuksen tavoitteena on mm. lisätä osaamista kestävien hankintojen alalla; nostaa Itävallan sijoittumista kansainvälisessä vertailussa; vähentää päällekkäisyyksiä ja esteitä; edistää ekoinnovaatiota julkisissa hankinnoissa; vähentää kustannuksia ja kasvihuonekaasuja ostamalla laadukkaita, kestäviä ja energiatehokkaita tuotteita ja palveluita sekä samalla vähentää kulutusta; toimia roolimallina kestävien hankintojen kautta; sekä jakaa tietoa aiheeseen liittyvistä tapahtumista, työpajoista ja työryhmistä.</p>
<b>Millaisilla keinoilla / välineillä / toimenpiteillä innovatiivisia ja / tai kestäviä hankintoja edistetään?</b>	<p>IÖB toimii esikaupallisten ja innovatiivisten hankintojen yhtymäkohtana. Keskus myös tekee aloitteita ja toimeenpanee innovatiivisia pilottihankkeita. Osaamiskeskuksen alla toimii yhteyskeskusten verkosto, joiden toimintaa osaamiskeskus tukee. Osaamiskeskus tarjoaa innovaatioalustan, koulutuksia, verkostoitumistilaisuuksia, strategista konsultointia, pilottihankkeita ja taloudellista tukea julkisille toimijoille. Innovatiivisille yrityksille se tarjoaa innovaatioalustan ja verkostoitumistilaisuuksia.</p> <p>Kestäville julkisille hankinnoille perustettu oma osaamiskeskus tarjoaa tukea kestävyuden käsitteiden ja strategioiden luomisessa sekä kestävä hankintastrategian laatimisessa, esittelee energiatehokkuuteen, ympäristöteknologioihin ja kiertotalouteen liittyviä projekteja, auttaa etsimään ratkaisuja teknisiin ja ympäristöhaasteisiin sekä tarjoaa apua liittymisessä hankinta- ja ympäristönhallintajärjestelmiin sekä ympäristösertifikaatteihin.</p>

## Saksa

<b>Strategiaperusta</b>	Ei erillistä strategiadokumenttia julkisiin hankintoihin
<b>Organisointi</b>	Innovatiivisten hankintojen osaamiskeskus (KOINNO) on perustettu vuonna 2013 ja toimii projektirahoituksella talous- ja energiaministeriön (BMW) alaisuudessa.
<b>Tavoitteet kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistämiseksi</b>	<p>Päätavoitteena on osaamiskeskuksen kautta modernisoida hankintaprosessi (digitalisaatio/IT-työkalut, viestintä/alustat, systeeminen muutos, koko hankintaketju ja markkinavuoropuhelu). Toiseksi päätavoitteena on pyrkiä saamaan aikaan innovatiivisempia tuotteita, avata ja kehittää markkinoita, sekä saada hankintayksiköt etsimään uusia ratkaisuja.</p> <p>Hankintojen kestävyuden edistäminen ei näy erityisen vahvasti innovatiivisten hankintojen yhteydessä.</p>
<b>Millaisilla keinoilla / välineillä / toimenpiteillä innovatiivisia ja / tai kestäviä hankintoja edistetään?</b>	<p>Osaamiskeskuksen tehtävänä on vahvistaa julkisten hankintojen innovatiivisuutta ja nostaa innovatiivisten hankintojen osuutta julkisten hankintojen kokonaismäärästä. KOINNO tarjoaa konsultaatiopalveluita, julkisia hankintoja tekevien tahojen neuvontaa innovatiivisissa hankinnoissa, yksilöllistä neuvontaa hankintaprosessien suunnittelussa, innovatiivisissa hankinnoissa ja eurooppalaisessa rahoituksessa, käytännön esimerkkejä ja julkaisuja sekä järjestää seminaareja ja tapahtumia edistääkseen toimijoiden verkostoitumista ja tiedonjakoa.</p> <p>KOINNO auttaa mm. hankintastrategian muodostamisessa sekä tekee yhteistyötä yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa. Lisäksi se tarjoaa työkalupakin hankinnoista, joka sisältää erilaisia instrumentteja jokaiselle hallinnon tasolle. Lisäksi KOINNO järjestää myös organisaatiolle räätälöityjä koulutuksia, ja tarjoaa nettisivuillaan ilmaisen e-oppimisolustan julkisille toimijoille. Oppimisolustalla on mahdollista suorittaa kolme eri tasoista koulutusta, joiden päätteeksi toimija saa osaamisestaan sertifikaatin. KOINNO palkitsee joka vuosi julkisia toimijoita innovatiivisista hankinnoista.</p>

# Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen osaamiskeskuksen (KEINO) arviointi

Kestävien ja innovatiivisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus KEINO perustettiin 2018 tukemaan innovatiivisten julkisten hankintojen määrän lisäämistä sekä bio- ja kierto-talouden strategisten tavoitteiden toteutusta julkisten hankintojen avulla. KEINO toteuttaa näitä tavoitteita parantamalla kestävien ja innovatiivisten hankintojen osaamista, johtamista, verkottamalla toimijoita, kehittämällä mittaamista ja tietopohjaa sekä lisäämällä hankintayksiköiden ja yritysten yhteistyötä.

MDI Public Oy on työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta arvioinut KEINON toimintaa ja verkostomaisen toimintamallin tuloksellisuutta sekä laatinut suositukset KEINON kehittämisen tueksi. Lisäksi on yhteistyössä KEINO-verkoston ja ministeriöiden kanssa laadittu ehdotus yleiseksi vaikuttavuusmalliksi.

Verkkojulkaisu  
ISSN 1797-3562  
ISBN 978-952-327-836-3

Sähköinen versio: [julkaisut.valtioneuvosto.fi](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi)  
Julkaisumyynti: [vnjulkaisumyynti.fi](http://vnjulkaisumyynti.fi)