

**KEINO**

Kestävien & innovatiivisten  
julkisten hankintojen  
verkostomainen osaamiskeskus

# **KEINO-osaamiskeskus 2018–2024**

**Kestävien ja innovatiivisten  
julkisten hankintojen  
mahdollistaja**

**10.10.2024**

# Sisällysluettelo

KEINO-osaamiskeskuksen muodostuminen	3	KEINOn palvelut	9
KEINO vaikuttavana toimintaa muokkaavana verkostona	4	KEINO viestijänä ja kansainvälisenä yhteyspisteenä	12
KEINO-osaamiskeskuksen päätavoitteet vuosille 2022–2024	5	Vaikuttava ja monipuolinen KEINO-osaamiskeskus	13
KEINO kansallisen hankintastrategian ja keskeisten politiikkatavoitteiden toimeenpanijana	6	Innovatiivisten hankintojen osuus kaikista hankinnoista – KEINO-osaamiskeskuksen kyselytutkimus	14
Verkostomainen yhteistyö ja toiminnan ohjaus	7	KEINO hankintayksiköiden silmin	15
Kenelle KEINO-osaamiskeskuksen palvelut oli tarkoitettu?	8	Kestävien ja innovatiivisten hankintojen tulevaisuus	16

# KEINO



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet

## KEINO-osaamiskeskuksen muodostuminen

Viralliselta nimeltään "**Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus KEINO**" oli osa hallitusohjelmien toteutusta, jonka toimintaa ohjasi ja rahoitti työ- ja elinkeinoministeriö.

KEINO-osaamiskeskus aloitti toimintansa 1. maaliskuuta 2018. Osaamiskeskuksen toiminta päättyi 30.9.2024.



# KEINOn vaikuttava toiminta verkostona kantaa pitkälle

**KEINO-osaamiskeskus on ollut kansallisesti ja kansainvälisesti ainutlaatuinen malli vauhdittamaan julkisten hankintojen systeemistä muutosta. Julkiset hankinnat ovat yli 40 miljardin arvoinen muutostyökalu. Sipilän ja Marinin hallituskausilla panostettiin pitkäjänteisesti tämän merkittävän julkisen ostovoiman hyödyntämiseen innovatiopolitiikan ja kestävän kehityksen keskeisenä välineenä. Työ- ja elinkeinoministeriö rahoitti KEINON toiminta vuositasolla noin 2 miljoonalla eurolla.**

KEINOn toiminnan muoto verkostomaisena tiedon ja kehittämisen kansallisena keskipisteenä on ollut poikkeuksellista. Myös tutkimustulokset osoittavat, että tämän kaltainen tapa järjestäytyä yhteisten tavoitteiden ja mandaatin ympärille on hyvä tapa toimeenpanna politiikkatavoitteita käytännön tasolla. Poikkihallinnollinen ohjaus on edesauttanut sitä, että KEINO pystyi huomioimaan julkisia hankintoja koskevat politiikkatavoitteet laajemminkin ja yhdistämään niitä soveltuvin osin kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistämistoimenpiteisiin. KEINO-verkoston tavoitteena olikin tukea valtioneuvostoa laajasti eri ministeriöiden toimeksiannoista.

KEINO vaikutti kuuden vuoden aikana kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen kasvuun tukemalla hankintayksiköitä ja tuomalla niitä yhteen yritysten ja alan sidosryhmien kanssa. Kansallisen tason muutoksen ajurina julkiset hankinnat yksinään eivät ole nopea poliittinen ohjauskeino. KEINOn aloittaessa toimintansa oli osaamisen taso julkisten hankintojen kestävyys ja innovatiivisuuden johtamisessa melko alhainen. KEINOn toimintavuosien aikana toteutetut kansallisen mittaamisen kyselyt innovatiivisten ratkaisujen hankinnoista sekä kestävyystavoitteiden ja kriteereiden hyödyntämisestä antoivat näkemystä siihen, että KEINOn toiminnan myötä kehitys on lähtenyt oikeaan suuntaan.

On hyvä huomioida, että johtamisen kehittämiseksi tarvitaan dataa, johtamisjärjestelyn tarkastamista ja jopa valtarakenteiden purkamista eri organisaatioissa. Tällainen systeeminen muutos tapahtuu hitaasti. Muutoksen toimeenpano taas edellyttää helppoja työkaluja sekä osaamisen ja toimintamallien kehittämistä laajasti julkishallinnon organisaatioissa, eikä ainoastaan hankintatoiminnassa. KEINO loi toiminnallaan vakaan pohjan, jolla vihreää siirtymää ja kestävästä kasvua voidaan vauhdittaa fiksulla julkisilla hankinnoilla ja strategisella hankintayhteistyöllä myös jatkossa.

## **Isa-Maria Bergman**

KEINO-osaamiskeskuksen koordinaattori  
Motiva Oy



# KEINO-osaamiskeskuksen päätavoitteet vuosille 2022–2024

Läpileikkaavina painopisteinä toiminnassa olivat **kiertotalouden, vähähiilisuuden, digitalisaation ja ekosysteemien edistäminen** sekä **datan hyödyntäminen**.

**Julkisen sektorin ja yritysten välinen yhteistyö hankinnoissa on lisääntynyt ja ratkaisut skaalautuvat.**

**Julkisen sektorin kyvykkyys kestävien ja innovatiivisten hankintojen hyödyntämiseen on parantunut ja hankintoja johdetaan strategisesti.**

**Kestävien ja innovatiivisten hankintojen määrä on lisääntynyt.**

# KEINO kansallisen hankintastrategian ja politiikkatavoitteiden toimeenpanijana

KEINOn poikkileikkaavina painopisteinä toimintakausien aikana ovat olleet vähähiilisyys, kiertotalous sekä digitaalisuus ja datan hyödyntäminen. KEINOn palvelut ovat olleet keskeisiä valtionhallinnon eri ohjelmien toimeenpanossa. KEINO tuki ministeriöitä luomalla uusia toimintatapoja ja tuottamalla dataa, jotka mahdollistivat politiikkatavoitteiden saavuttamista julkisilla hankinnoilla.

## Hankinta-Suomi -strategian valmistelu ja toimeenpano

- KEINO-osaamiskeskuksella oli keskeinen rooli kansallisen hankintastrategian ja politiikkatavoitteiden toteutuksessa.
- KEINO osallistui aktiivisesti strategian valmisteluun sekä toimeenpanoon vuodesta 2020 lähtien.
- KEINOn näkökulmasta tärkeitä tavoitteita ja toimenpiteitä olivat erityisesti ekologisen ja sosiaalisen kestävyys sekä innovaatioiden edistäminen.

## Toimenpiteiden käytännön toteutus

- KEINO on ollut myös esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön laatiman innovatiivisten hankintojen toimintasuunnitelman toteuttajana.
- Osaamiskeskus on muun muassa edistänyt ministeriöiden ja niiden hallinnonalojen kirjanpitoyksiköiden valmiuksia hankintojen strategisen johtamiseen hankintastrategian mukaisesti (TOIMI-hanke).

## Yliopistokaupunkien ekosysteemisopimusten toimeenpano

- Viimeisellä toimintakaudella (2022–2024) KEINO tuki myös ekosysteemisopimusten toteutusta, joka edisti TKI-tiekartan sekä viennin ja kansainvälisen kasvun ohjelman tavoitteita.

# Verkostomainen yhteistyö ja toiminnan ohjaus

**KEINO-osaamiskeskuksen verkostomainen toiminta perustui tiiviiseen yhteistyöhön useiden organisaatioiden välillä. Jokainen organisaatio toi verkostoon kukin omat vahvuusalueensa ja verkostonsa. Konsortion viimeisinä toimintavuosina mukana olivat Motiva Oy, Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy, Innovaatorahoituskeskus Business Finland, Suomen ympäristökeskus SYKE sekä Hansel Oy. Lisäksi aiemmin toimintaan osallistuivat myös Kuntaliitto, Sitra ja KL-Kuntahankinnat.**

Verkoston toiminta perustui jaettuun vastuuseen, jossa jokainen organisaatio toi mukaan oman asiantuntemuksensa kehitystyöhön ja palvelujen tarjontaan. Esimerkiksi Motiva Oy toimi kestävien hankintojen asiantuntijana ja osaamiskeskuksen koordinaattorina, vastaten myös green deal -mallin pilotoinnista ja muutosagenttitoiminnasta yhdessä Kuntaliiton kanssa.

Kuntaliitto toi mukanaan kuntasektorin hankintaosaamista ja vastasi hankintojen strategisen

johtamisen kehittämisestä sekä viestinnästä. Hansel Oy keskittyi

julkisten hankintojen asiantuntemukseen, erityisesti yhteishankintojen

kehittämiseen, ja VTT Oy tarjosi tutkimustietoa innovatiivisten hankintojen

edistämiseksi sekä mittaamisen ja vaikuttavuuden arvioinnin tueksi. SYKE

kehitti työkaluja ympäristövaikutusten arviointiin ja hiilijalanjäljen laskentaan,

ja Business Finland tuki hankintayksiköiden verkottumista yritysverkostoihin

sekä edisti digisparrausta ja markkinoiden avaamista.

Yhteistyön vahvuus piili verkoston monipuolisuudessa ja organisaatioiden sitoutumisessa yhteisiin tavoitteisiin, mikä mahdollisti laajan asiantuntemuksen ja resurssien hyödyntämisen julkisten hankintojen kehittämiseksi.

KEINO-osaamiskeskuksen strategisen johtamisen tukena toimi ministeriöiden edustajista nimetty sihteeristö sekä toiminnan alkuvaiheessa laajapohjainen yhteistyöryhmä.

## TEKNOLOGIA- JA INNOVAATIOHANKINTOJEN...

- ✓ johtaminen
- ✓ mittaaminen ja arviointi
- ✓ tutkimus

## JULKISTEN HANKINTOJEN...

- ✓ prosessit
- ✓ yhteistyö ja kehittäminen
- ✓ kestävyys ja innovatiivisuus

## YMPÄRISTÖN...

- ✓ tutkimustieto
- ✓ arviointimenetelmät

## KESTÄVÄN KEHITYKSEN...

- ✓ hankintakriteerit ja toimintamallit
- ✓ liiketoiminta ja arvoketjut
- ✓ vaikuttavuusviestintä

## LIIKETOIMINNAN JA INNOVAATIOIDEN...

- ✓ rahoitus
- ✓ tilannekuvat ja markkinatieto



Kuva: KEINO-organisaatioiden ydinosaaminen vuosina 2022–2024

# Kenelle KEINO-osaamiskeskuksen palvelut oli tarkoitettu?

KEINO-osaamiskeskuksen palvelut oli ensisijaisesti suunnattu julkisille hankintayksiköille. Keskiössä oli myös tiivis yhteistyö yritysten, järjestöjen ja toimialaliittojen kanssa. KEINO tarjosi julkisia hankintoja tekeville ja niitä suunnitteleville sekä julkisten organisaatioiden johdolle laajan ja monipuolisen valikoiman palveluita. Kaikki palvelut oli maksuttomia.



Valtio



Kunnat ja kaupungit



Julkis-omisteiset yhtiöt



Julkis-oikeudelliset yhteisöt



Oppilaitokset



Seurakunnat



Organisaatiojohtajat



Hankinta-asiantuntijat



Toimiala-asiantuntijat ja virkamiehet



Yritysten edustajat



# KEINOn palvelut

KEINO-osaamiskeskuksen toiminnan ytimessä oli alusta asti asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen, joka eteni vaiheittain kokemuksista ja palautteesta oppien. Työ käynnistettiin puhtaalta pöydältä asiakastarpeita kuunnellen ja se kehittyi laaja-alaiseksi palveluvalikoimaksi, joka tuki julkisten hankintojen strategista johtamista, kestävyttä ja innovatiivisuutta. Palveluita kehitettiin tiiviissä yhteistyössä hankintayksiköiden ja eri sidosryhmien kanssa. KEINO toimi operatiivisena kumppanina ja sparraajana useiden kansallisten strategioiden ja ohjelmien toimeenpanossa. Osa KEINOn palveluista, kuten Kriteeripankki, green deal -sopimusten tuki ja hankintojen johtamisen työkalut, jatkuvat ainakin toistaiseksi eri rahoitusmuodoilla toiminnan päättymisen jälkeen. KEINOn verkkopalvelu pysyy toistaiseksi avoinna, mutta tilanne saattaa vielä muuttua tulevaisuudessa rahoituksesta riippuen.

## KEINO-AKATEMIAT



Johtamisen näkökulmasta toimivaksi ja edelleen monistettavaksi konseptiksi kehitettiin KEINO-akatemia eli Hankintojen vaikuttavuuden johtamisen kehitysohjelma. Sen tavoitteena oli, että hankinnoilla voitaisiin tukea organisaation innovatiivisuuden ja kestävyden tavoitteita. KEINO järjesti yhteensä viisi KEINO-akatemia kokonaisuutta, joista viimeinen suunnattiin kohdennetusti hyvinvointialueille. Konseptin onnistumiseen vaikutti suuresti osallistujien kehittymishalukkuus, sitoutuneisuus johdon tasolla sekä vertaisoppimisen mahdollistaminen.

## TEEMA-AKATEMIAT



Teema-akatemia olivat hankintojen vaikuttavuuden johtamisen syventäviä kehitysohjelmaa, joissa keskityttiin tiettyyn teemaan tai strategiseen tavoitteeseen. Ne oli suunnattu hankintaorganisaatioille, jotka olivat jo kehittäneet hankintojen johtamista, kuten suorittaneet KEINO-akatemian tai TOIMI (Kansallisen hankintastrategian tavoitteet ministeriöiden tulosohejaukseen ja toimintasuunnitelmien laatiminen) -ohjelmat. Innovaatio-akatemiassa organisaatioita autettiin johtamaan uudistumista innovatiivisten hankintojen avulla, sosiaalisen vastuun akatemiassa keskityttiin hankintojen kautta työllistämiseen ja ihmisoikeuksien edistämiseen. Sosiaalisen vastuun akatemiassa osallistujat laativat toimintamallin, joka sisälsi selkeät tavoitteet, vastuut ja toimenpiteet, joilla organisaatio edisti sosiaalista vastuuta hankinnoissa. Vähähiilisten hankintojen akatemiassa luotiin toimintamalleja vähähiilisten hankintojen toteuttamiseen. Kiertotalous-akatemia edisti kiertotaloutta julkisissa hankinnoissa tarjoamalla valmennusta luonnonvarojen säästämiseen ja alueellisen hyvinvoinnin luomiseen. KEINO järjesti yhteensä kuusi teema-akatemia -kokonaisuutta.



## HANKINTOJEN JOHTAMISEN TYÖKALUT

KEINossa kehitettiin kolme hankintojen johtamista tukevaa työkalua. Hankintatutka on hankintojen kypsyysasteen paikannuksen ja kehittämisen apuväline. Hankintaluotsi on osallistavan hankintasuunnittelun sähköinen alusta. Hankintapulssi on puolestaan hankintamenojen analysointia varten kehitetty työkalu. Työkalut ovat saatavilla jatkossa Hanselin verkkopalvelussa.



## KEHITTÄJÄRYHMÄT

Edelläkävijähankkijoille kehitettiin Kehittäjäryhmä-konsepti, joka sisälsi julkisista hankkijoista koostuvia väliaikaisia ryhmiä yhteisten hankintatarpeiden ympärille. Ryhmät keskittyivät erityisesti hankintojen valmistelu- ja suunnitteluprosessin kehittämiseen. Keskeinen osa ryhmän toimintaa oli hankinta-asiantuntijoiden ja -yksiköiden välisen yhteistyön ja vertaistuen lisääminen sekä ennakoivat yhteiset markkinavuoropuhelut alan yritysten kanssa. Yhtenä konseptin tavoitteena oli tehostaa ja tukea uusien ratkaisujen sekä toimintamallien skaalautumista sekä lisätä hankintayksiköiden ja yritysten osaamista.



## KESKITETTY NEUVONTA

Keskitetty neuvonta tarjosi hankintaorganisaatioille maksutonta tukea kestäviin ja innovatiivisiin hankintoihin. Palvelun kautta sai ohjeita esimerkiksi kestävien ja innovatiivisten hankintojen valmisteluun sekä vinkkejä siihen, miten huomioida kestävyys- ja innovatiivisuusnäkökulmat hankintastrategiassa. Neuvontaa tarjottiin KEINO-organisaatioiden ja muutosagenttien toimesta. Lisäksi toteutettiin esimerkiksi Raksa-kahveja, joissa keskityttiin jakamaan aiempien kehittäjäryhmien oppeja vähähiilisestä rakentamisesta ja tarjoamaan keskeinen tieto laajasti hankintayksiköiden käyttöön. KEINOn verkkopalvelussa oli myös päivittyvä Usein kysyttyä -osio, jossa oli asiantuntijoiden laatimia vastauksia hankintayksiköitä eniten mietittyihin asioihin. KEINO tarjosi lisäksi neuvontaa kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen rahoitukseen liittyvissä asioissa.



## ALUEELLISET MUUTOSAGENTIT

KEINOLla oli toiminnan päättyessä eri maakunnissa 17 muutosagenttia, joiden rooli oli toimia paikallisina neuvonantajina kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistämiseksi. Muutosagentit levittivät hyviä käytänteitä, keräsivät tietoa alueellisista tarpeista ja rakensivat sekä koordinoivat alueellisia verkostoja. He tukivat hankintayksiköitä sparrauksin, järjestivät verkostotapaamisia ja ajankohtaisia koulutustilaisuuksia sekä jakoivat tietoa ja kannustivat hyödyntämään KEINOn palveluita ja tukimateriaaleja. Muutosagentit toimivat lisäksi kummeina ja sparraajina KEINOn toteuttamissa akatemioissa.



## INNOVATION BROKER

KEINOssa lanseerattiin Innovation Broker eli innovaatiovälittäjä-palvelumalli, jonka tavoitteena oli kasvattaa innovatiivisten hankintojen määrää ja laatua tunnistamalla ja kokoamalla yhteen hankintayksiköiden hankintatietoja sekä yritysten innovaatiodataa. Palveluina olivat muun muassa digisparraus, hankintamenettelyn valinnan tuki, markkinavuoropuhelun tuki ja rahoitusmahdollisuuksien kartoituksen tuki. Palvelua tuottamaan kilpailutettiin erilliset toimijat ja hankintayksiköiden oli mahdollista hakea maksuttoman palvelun piiriin.



## GREEN DEAL -SOPIMUKSET

Green dealit ovat valtion ja hankintayksiköiden välillä solmittuja vapaaehtoisia sopimuksia, jotka keskittyvät kestävyysparantamiseen tietyissä teemoissa tai hankintakohteissa. Näiden sopimusten avulla luotiin uusi yhteistyö- ja osaamisrakenne, jonka avulla hankintaprosessia voitiin seurata ja sen vaikutuksia arvioida. KEINO-osaamiskeskus koordinoi kahta green dealia: Päästöttömät työmaat -sopimusta, joka tavoittelee fossiilittomia työmaita sekä varhaiskasvatuksen sopimusta, joka pyrkii vähentämään haitallisia aineita päiväkotiympäristön hankinnoissa. Sopimusten voimassaolo ja toimeenpano sopimusosapuolten välillä jatkuvat KEINOn päättymisen jälkeenkin.



## OPPAAT, TIETOPAKETIT, TYÖKALUT JA VERKKOKOULUTUKSET

KEINO toteutti useita oppaita, tietopaketteja, työkaluja ja verkkokoulutuksia tukemaan niin hankintojen johtamista kuin käytännön hankintatyötä. Esimerkkeinä oppaista ovat **Immateriaalioikeudet julkisissa hankinnoissa** -opas, joka tarjosi työkaluja immateriaalioikeuksien tunnistamiseen ja IPR-ehtojen määrittelyyn; **Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen vaikutustenarvioinnin opas**, joka auttoi arvioimaan hankintojen vaikutuksia ja mittaamaan niiden tuloksia; ja **Hankintaopas tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiohankkeille**, joka sisälsi tietoa strategisesta johtamisesta ja hankintojen arvioinnista. KEINO toteutti myös **Julkisilla hankinnoilla kestävä tulevaisuus** -verkkokoulutuksen, **Hyvinvointialueiden hankinnat** -oppaan ja **Vähähiiliset julkiset hankinnat** -webinaarisarjan. KEINO tuki myös Vähähiilisten hankintojen kehittämisohjelman kautta Hankinta-Suomi -strategian toimeenpanoa, jonka lopputuloksena oli **Vähähiilisten hankintojen pelikirja**.



## KANSALLINEN MITTAAMINEN

KEINO julkaisi julkisten hankintojen mittaamisen infrastruktuurin, joka hyödynsi monipuolisia tietolähteitä ja mittausmenetelmiä mittaamistiedon keräämiseen ja analysointiin. Tärkeimpiä tietolähteitä olivat hankintayksiköiltä kerätty ostolaskudata sekä hankintojen seurantaan ja raportointiin liittyvä tieto, jota saatiin kyselyillä ja haastattelulla. Lisäksi tietoa kerättiin suoraan erilaisilta alustoilta, tietokannoista ja verkkolähteistä, kuten kilpailutusasiakirjoista ja markkina- sekä tuotetiedoista. Infrastruktuuri mahdollisti kattavan ja syvällisen tiedon hyödyntämisen julkisista hankinnoista.



## KRITEERIPANKKI.FI -PALVELU

Kriteeripankki.fi on avoin ja maksuton palvelu, josta julkisen sektorin toimijat voivat hakea valmiita vastuullisuusvaatimuksia hankintoihinsa. Palvelu tehostaa ja helpottaa hankintoja tekevien työtä tarjoamalla helposti saatavilla olevia vastuullisuusvaatimuksia. Kriteeripankki on myös hyödyllinen työkalu yrityksille, jotka tarjoavat tuotteita ja palveluita julkiselle sektorille, sillä se antaa selkeän kuvan julkisten hankintojen vastuullisuusodotuksista.



## MATERIAALIPANKKI JA KEINOKKAAT HANKINTAESIMERKIT

KEINOn materiaalipankkiin on koottu kestävien ja innovatiivisten hankintojen toteuttamista ja johtamista tukevia materiaaleja sekä aiheeseen liittyviä selvityksiä ja raportteja. Materiaalipankissa olevat aineistot on jaettu viiteen kategoriaan: hankintaesimerkit; johtamisen esimerkit; hankintakriteeristöt; oppaat/ohjeet, opiskelumateriaalit, raportit ja tilannekatsaukset; sekä muu materiaalit. Materiaalipankissa on muun muassa 125 hankintaesimerkkiä kestävien ja innovatiivisten hankintojen johtamisesta ja toteuttamisesta.

Edellä mainittujen palveluiden lisäksi KEINOn asiantuntijat ovat pitäneet puheenvuoroja useissa erilaisissa tilaisuuksissa Suomessa ja kansainvälisesti, osallistuneet hankintoihin liittyviin erillishankkeisiin sekä yhteistyöryhmiin, kuten Hankinta-Suomi -ohjelman teemaryhmiin.

# KEINO viestijänä ja kansainvälisenä yhteyspisteenä

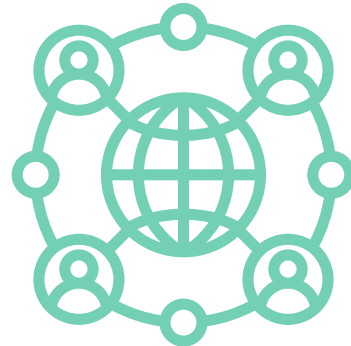
KEINO toimi vaikuttavana kansallisena ja kansainvälisenä viestijänä kestävässä ja innovatiivisissa hankinnoissa. Lisäksi osaamiskeskus ja sen asiantuntijat sekä asiakkaat osallistuivat useisiin eurooppalaisiin kestäviä ja innovatiivisia hankintoja edistäviin hankkeisiin ja verkostoihin.

## Viestintää ja tukea julkisiin hankintoihin

KEINOn toiminnan ytimessä oli Hankintakeino.fi -verkkopalvelu, joka oli hankintayksiköitä laajasti ja monipuolisesti palveleva tiedon lähde. Verkkosivuille kerättiin ja tuotettiin runsaasti tietoa hankintojen johtamisesta ja kehittämisestä sekä koottiin tilannekuvia julkisista hankinnoista. Verkkosivuille luotiin Materiaalipankki, jonne koostettiin ja kerättiin suuri määrä paljon kysyttyjä hankintaesimerkkejä eri teemoista, kaikki KEINOn tuottamat oppaat ja materiaalit sekä muissa teeman hankkeissa tuotettua aineistoa. Lisäksi verkkopalvelussa julkaistiin monipuolisesti alan uutisia ja tapahtumia ja linkitettiin Kriteeripankki.fi -palveluun.

Verkkosivut sisälsivät keskitetysti tietoa kestävästä ja innovatiivisista hankinnoista kaikkien käyttöön. KEINO teki laajasti viestintää aihepiiristä, tavoittaen niin hankintayksiköitä, yrityksiä kuin muita sidosryhmiä. Lisäksi osaamiskeskus julkaisi kerran kuukaudessa uutiskirjeitä teeman ajankohtaisista asioista ja tapahtumista.

Keino teki viestintäyhteistyötä eri tahojen kanssa muun muassa blogien ja artikkelien muodossa. Lisäksi se oli aktiivinen tiedon välittäjä sosiaalisessa mediassa ja erilaisissa tapahtumissa.



## Kansainvälinen toimija ja yhteyspiste

KEINOn toiminta oli kansainvälisesti tunnettua ja arvostettua. KEINO tuotti sisältöä, kuten hankintaesimerkkejä, suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi levittääkseen suomalaisia parhaita käytäntöjä muihin maihin. KEINO myös rohkaisi hankintayksiköitä osallistumaan muun muassa erilaisiin kansainvälisiin kilpailuihin omilla esimerkeillään.

Kansainvälistä yhteistyötä tehtiin laajasti erilaisissa verkostoissa ja hankkeissa, kuten European Innovation Council, EU Big Buyers Group, Procure2Innovate ja Ecoprocura. KEINO kannusti myös hankintayksiköitä verkostoitumaan muun muassa Peer-2-Peer -vaihto-ohjelman kautta.

Erityisen aktiivista oli pohjoismainen yhteistyö, josta esimerkkinä pohjoismainen hankintayhteistyö ja vuosittain järjestetty Nordic Peer Meeting on Promoting Innovative Public Procurement, johon osallistui kollegoita Suomesta, Ruotsista, Norjasta ja Tanskasta. Tapaamisten tavoitteena oli vahvistaa yhteistyösuhteita, jakaa kokemuksia ja strategisia painopisteitä kansallisista hankintaohjelmista sekä suunnitella tulevia yhteistyömahdollisuuksia. KEINO-konsortion organisaatiot pyrkivät jatkamaan hedelmällistä yhteistyötä omien resurssiensa puitteissa.

# Vaikuttava ja monipuolinen KEINO-osaamiskeskus

Yli **70 asiantuntijaa** Motivasta, Hanselistä, Business Finlandista, VTT:stä ja Sykestä toivat tutkimus-, hankinta-, juridiikka-, kehittämis- ja substanssi-osaamista hankintayksiköiden hyödynnettäväksi.

KEINOLla oli roolia **11 eri kansainvälisessä verkostossa**, joiden avulla tuettiin muun muassa kansainvälisten kumppanuuksien syntymistä.

KEINOn asiantuntijat ja muutosagentit ovat **neuvoneet yli 300:ssa kestävästä ja innovatiivisesta hankinnasta toteutuksessa.**

Kahden kunnianhimoisen green deal -sopimuksen kautta on järjestetty erilaisia markkinavuoropuhelutilaisuuksia, joihin on **osallistunut noin 50 yritystä.**

KEINOLla oli parhaimmillaan julkisten hankintojen alueellisia **muutosagentteja 17 eri maakunnassa ympäri Suomen.**

**Hankintakeino.fi** -verkkopalvelussa oli noin **200 000 verkkosivuvierailua** vuodessa.

**Kriteeripankki.fi** -palvelussa on ensimmäisen vuoden aikana vierailut **yli 9 300 yksittäistä kävijää** etsimässä kriteereitä vastuullisiin hankintoihin.

**80 hankintayksikköä** on käynyt hankintojen vaikuttavuuden johtamisen ohjelman eli KEINO-akatemian.

**10 hyvinvointialuetta on** käynyt niille suunnatun hankintojen vaikuttavuuden johtamisen ohjelman.

**32 hankintayksikköä** on käynyt hankintojen vaikuttavuuden johtamisen syventävän kehitysohjelman eli Teema-akatemian.

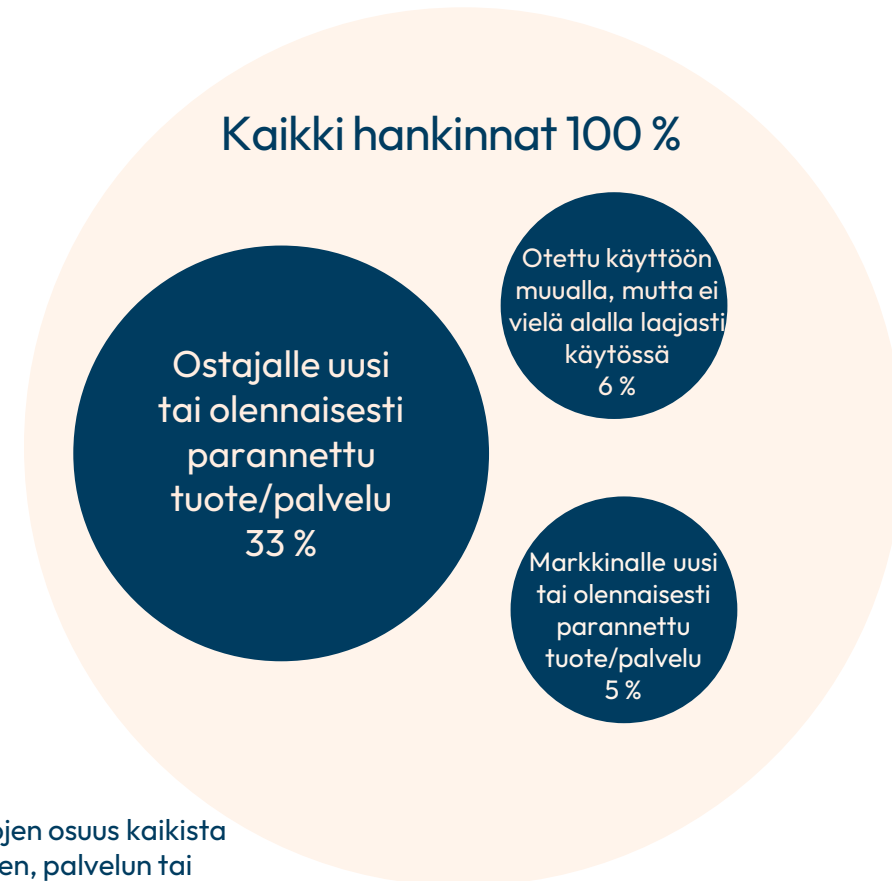


# Innovatiivisten hankintojen osuus kaikista hankinnoista – KEINO-osaamiskeskuksen kyselytutkimus

KEINO-osaamiskeskus tuotti toimintansa aikana kolme innovatiivisten ja kestävien julkisten hankintojen nykytilaa luotaavaa kyselytutkimusta. Viimeinen kyselytutkimus toteutettiin 18.12.2022–14.1.2023. Tutkimuksen perusjoukko koostui Hilma-ilmoitus-palvelussa 1.1.–30.6.2022 julkaistuista hankinta-ilmoituksista. Kyselyyn saatiin 837 vastausta, jotka kattavat 20 prosenttia perusjoukosta muodostettuun otokseen valikoituneista hankinnoista.

Innovatiivisten hankintojen osuus vastausjoukossa vaihtelee käytetyn määritelmän mukaan. Kaikista hankinnoista 11 prosenttia oli uusia markkinoille. Viidessä prosentissa hankinnoista ratkaisun arvioitiin olevan täysin uusi tai merkittävä parannus markkinoille. Kuudessa prosentissa hankinnoista kyse oli uusien ratkaisujen leviämisestä eli hankittu ratkaisu ei ollut vielä laajasti käytössä alalla. Organisaatiolle uusia ratkaisuja oli 33 prosenttia kaikista hankinnoista.

Hankitulla uudella ratkaisulla (tässä uusi ratkaisu tai hankintamalli tilaajalle) arvioidaan olevan myönteinen vaikutus erityisesti hankintaorganisaation palveluiden laatuun ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Vaikutusta vahvistaa kehitystyön sisältäminen hankintaan.



Kuva: Innovatiivisten hankintojen osuus kaikista hankinnoista. Hankitun tuotteen, palvelun tai ratkaisun uutuus.

# KEINO hankintayksiköiden silmin

Nostaja KEINOn vuonna 2024 toteuttamasta asiakastyytyväisyyskyselystä.

**81 %** vastaajista oli sitä mieltä, että **KEINO on onnistunut vastaamaan erittäin tai melko hyvin hankintayksiköiden tarpeisiin.**

**69 %** vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä, että **KEINOn toimintaan osallistuminen on vauhdittanut uusien toimintamallien ja ratkaisujen kehittämistä ja niiden käyttöönottoa organisaatiossa.**

“Kokoamalla yhteen ja samaan paikkaan julkisia hankintoja tukevia ratkaisuja, malleja ja kaikki koulutukset huippua.”

”KEINO-akatemit ovat olleet onnistuneita. Tiedon lisäämisen, kehittämisen vauhdittamisen, aikaan saamisen ja sparrauksen lisäksi verkostoituminen ovat olleet isoimpia plussia akatemoissa.”

”Kuuntelemaan yritysten mielipiteitä, miten julkisia hankintoja tulisi kehittää laadukkaammiksi sekä kestävän kehityksen mukaisiksi. Mielestäni KEINO-osaamiskeskus on vienyt asioita myös käytännön tasolle.”

**68 %** vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä, että **KEINOn toimintaan osallistuminen on parantanut organisaation hankintojen johtamisen valmiuksia.**

**76 %** vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä, että **KEINOn toimintaan osallistuminen on lisännyt organisaation valmiuksia kestävien ja innovatiivisten hankintojen toteuttamiseen.**

“Toiminnan jatkuvuus olisi aivan ehdottomasti pitänyt pystyä varmistamaan. Kysyntä ja tarve tällaiselle kehittämistyölle ja palvelulle on valtavan suuri, vastaavasti kestävien, innovatiivisten, kiertotalouden mukaisten hankintojen vaikuttavuuspotentiaali sekä elinkeinotoiminnan, julkisen talouden että työllisyyden näkökulmasta yhä merkittävämpi.”

”KEINOn tarjoama tieto on tarpeellista, ajankohtaista ja helposti hyödynnettävässä muodossa.”

”KEINOn toiminta olisi ansainnut saada jatkoa. Kohtuullisen pienellä hintalapulla on edistetty kestäviä ja innovatiivisia hankintoja. KEINO on tuonut väriä ja kehitystä hankintatoimeen.”

”Todella hyödyllistä palvelua ja ennen kaikkea tehokasta: samojen asioiden saaminen aikaan yksin olisi todella hidasta tai jopa mahdotonta. Erinomainen tapa saada aikaa paljon vaikuttavuutta kustannustehokkaasti.”

# Kestävien ja innovatiivisten hankintojen tulevaisuus

**KEINO-osaamiskeskuksen toiminnan päättyessä konsortiossa mukana olleet organisaatiot tukevat jatkossakin kestäviä ja innovatiivisia hankintoja osana kunkin organisaation toimintaa, mutta yhteinen työ KEINO-sateenvarjon alla päättyy.**

Toiminnan kansallinen kehittämistyö vaatii niin henkilö- kuin euromääräisiä resursseja myös jatkossa. KEINO-konsortion organisaatiot ja alueelliset muutosagentit etsivät tapoja jatkaa KEINO-osaamiskeskuksessa aloitettua kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistämistyötä niin yhdessä kuin erikseen.

**VTT** ja **Syke** edistävät kestäviä ja innovatiivisia hankintoja nykyisten ja tulevien tutkimus- ja kehitysprojektien puitteissa. **Hansel** tarjoaa asiakkailleen hankintatoimen kehittämisen asiantuntijapalveluja. Hankintatoimen kehittäminen tähtää asiakkaiden oman toiminnan tehostamiseen ja tuloksellisuuden parantamiseen. Hanselin asiantuntijat tulevat avuksi, kun tarvitaan tukea esimerkiksi hankintojen johtamisen, analysoinnin tai vastuullisuuden kehittämiseksi. Hansel edistää laajasti hankintojen vastuullisuutta myös yhteishankinnoissaan. Lisäksi Hansel vastaa jatkossa KEINOssa kehitettyjen johtamisen työkalujen ylläpidosta. **Business Finland** jatkaa innovatiivisten julkisten hankintojen rahoitusta.

**Motiva** palvelee jatkossakin eri ministeriöitä julkisia hankintoja koskevien politiikkatavoitteiden toimeenpanon tukemisessa kehittämällä kestävien ja innovatiivisten hankintojen käytännön kriteereitä ja yhteistyötä sekä kehittämällä Kriteeripankki.fi -palvelua. Lisäksi Motiva tarjoaa julkisille hankintayksiköille vastuullisiin hankintoihin liittyvää konsultointia esimerkiksi toimenpidesuunnitelmien laadinnassa ja markkinavuoropuhelujen toteuttamisessa. Tavoitteena on myös saada jatkoa verkostomaiselle yhteistyölle yhteisrahoitettujen Vastuullisten ja vaikuttavien hankintojen VAUHTI-verkoston myötä.

Hankintayksiköiden ja yritysten kehittämistyö jatkuu, vaikka KEINOn toiminta päättyi. Tulevaisuudessa on edessä paljon muutoksia toimintakentässä niin kansallisen hankintalain uudistuksen kuin mahdollisen tulevan hankintadirektiivin uudistamisen myötä. EU-politiikassa on nähtävissä varsinkin innovatiivisten hankintojen roolin kasvu, ja hankinnat nähdäänkin yhä vahvemmin yhtenä uudistamisen välineistä. Lisäksi tuotteita koskeviin EU:n tuote- ja sektorisäädöksiin on enenevässä määrin tulossa ympäristökestävyyttä koskevia vähimmäisvaatimuksia.

Myös kansallisella tasolla on tulossa ohjaavia muutoksia muun muassa ympäristöministeriön valmisteleman valtioneuvoston periaatepäätöksen myötä, joka keskittyy ekologisten hankintojen tavoitteen asetantaan. On hyvä huomioida, että Kansallinen hankintastrategia on myös edelleen voimassa ja sen toimeenpanoa jatketaan Hankinta-Suomi -ohjelman kautta. Onkin tärkeää, että kansalliselle kestävien ja innovatiivisten hankintojen edistämistyölle löydetään keinoja myös tulevaisuudessa vaikuttavan ja resurssitehokkaan toimintamallin puitteissa.

KEINO-osaamiskeskus oli toimija, joka sai toiminnallaan tuotua yhteen kansallisesti laajan joukon hankintojen kehittämisestä ja potentiaalista kiinnostuneita toimijoita niin julkiselta kuin yksityiseltä sektorilta. Näin KEINO ja verkostot yhdessä synnyttivät vaikutuksia ja vaikuttavuutta kustannustehokkaasti ja verrattain lyhyellä aikavälillä. Saman tuloksen saavuttaminen olisi yksittäisten toimijoiden toteuttamana syönyt reippaasti enemmän resursseja.



# KEINO

**Kiitos kaikille KEINOn toiminnassa mukana olleille.**

**Vaikuta hankinnoilla, keinoja on!**

**Lähteet:**

KEINOn tietovarannot, mm. [www.hankintakeino.fi](http://www.hankintakeino.fi) &

[Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen osaamiskeskuksen \(KEINO\) arviointi, 2021](#)