



Avoimuus ja strateginen hankintatoimi

BRIIF: Yhteistyöllä ja uskalluksella innovaatioita julkisessa hankinnassa

27.9.2016

Sari Laari-Salmela



Hankintamenettelyt strategisina käytäntöinä

- *Millaisia hankintamenettelyjen/-strategian tulisi olla, jotta ne olisivat vaikuttavia ja lisääisivät innovatiivisuutta?*
- *Minkä täytyy muuttua, jotta hankintamenettelyt muuttuvat?*
- *Ja toisaalta, mikä muuttuu, kun hankintamenettelyt muuttuvat?*



Strateginen hankintatoimi?

”Kovat” prosessit

- Hankintatoimen päämäärä, strategiset tavoitteet
- → linjaukset ja periaatteet
- Hankintatoimen ohjaus ja koordinointi
- Resurssit, mittarit, lainsäädäntö
- Toimittajakentän hallinta, toimittajayhteistyö
- ...

JA

”Pehmeät” prosessit

- Yksittäisen ihmisen näkökulma ja aktiivinen toimijuus
 - Organisaation sisällä ja ulkopuolella: sidosryhmien laaja **osallistuminen**
- Kuka (hankinta)organisaatio on toimijana, millainen se haluaa olla?
 - ”Sisäisen puheen” merkitys



Vaikuttavuutta ja innovaatioita hankinta-menettelyillä?

A. Hankinta elimellinen osa strategiaa: suunnittelua ja toteutusta

- Hankinnalla selkeä kytkös strategiaan ja organisaation tavoitteisiin
 - Mitä hankinnalta halutaan
 - Miten se parhaiten palvelee käyttäjiä ja kuntalaisia
- Hankintakäytännöt strategisina käytäntöinä, jotka muuttavat organisaation totuttuja toimintatapoja
- Edellyttää, että nähdään oma organisaatio ostajana eri tavalla, eri roolissa
 - Vahvana yhteistyökumppanina, jolla oma visio strategiaan pohjautuen
 - Avointa pohdintaa erilaisiin hankintamalleihin ja niiden heikkouksiin ja vahvuuksiin liittyen



Vaikuttavuutta ja innovaatioita hankinta- menettelyillä?

B. Hankinta laajasti osallistavaa

- Huomio **'etulinjassa'**: niissä ihmisissä, jotka tekevät asian parissa töitä päivittäin ja joilla paras asiantuntemus aiheesta
 - he mukana jo varsinaisessa strategiatyössä, ei pelkästään kommentoijan roolissa
- Aito kumppanuus myös yhteistyökumppanien kanssa
 - Innovaatiot syntyvät laaja-alaisesta osaamisesta
- Huomio koko organisaatioon ja kulttuuriin
 - Tässä yhteys kohtaan A: tukevatko olemassa olevat ajattelumallit ja toimintatavat **aitoa osallistumista**?
- Mitkä toimintatavat tukevat osallistumista, mitkä estävät sitä?
- Millaisia osallistumisen tapoja on olemassa, ja millaiset voisivat toimia meidän organisaatiossamme?



3 kohdan kehitysohjelma

1. Avoimuus
2. Kontrolli
3. Sisäinen puhe



1. Avoimuus strategiassa ja toiminnassa

Läpinäkyvyys

- Luottamusperustainen organisaatio: tiedon avoimuus ja vapaa kulku
- Osallistumisen ja yhteisen näkemyksen edellytys

Osallistaminen ja osallistuminen

- Yhteisen tavoitteen kautta & oma rooli sen toteutumisessa
- Eri tavat osallistumiseen: kaikkien ei tarvitse osallistua kaikkeen; mutta omistajuuden kokeminen tarkoituksesta
 - ”Osallistumisen paradoksi”



2. Strategia ja seuranta/ ohjaavuus?

Kontrolli?

- säännöt ja menettelytavat, jotka mahdollistavat strategian toteutumisen seurannan
- = perinteinen (systeeminen) näkemys

Käytännön toiminnassa 3 tasoa:

- 1) Systeeminen ohjaus ("säännöt")
- 2) Vuorovaikutuksellinen ohjaus
- 3) Yksilön itseohjaus

Kontrollin paradoksi:

- liian vahva systeeminen kontrolli estää tämän yksilöiden oman toimijuuden ja siten saattaa tehdä jopa turhaksi tarkoituksellisen strategiatyön;
- ja toisinpäin; kun strategiatyö alkaa loppukäyttäjien tasolta, myös systeeminen kontrolli on mahdollinen

Osallistumisen merkitys

- "Ihminen ei ole systeemissä vaan systeemi on ihmisessä"
- Mahdollistaa uudenlaisen, aktiivisen toimijuuden ja käytäntöjen muuttamisen



3.

Toimintakulttuuri ja sisäinen puhe

Ihmiset toteuttavat sitä, mitä heiltä edellytetään

- Millaista puhetta pidetään yllä organisaatiossa
- Sellaiseksi sen muodostavat ihmiset itsensä ja työnsä mieltävät
- *”Tuli isoilta firmoilta mitä vaan, niin se ei oo sun vika, koska tilasit sen luotettavana pidetystä lähteestä. Jos olisit tilannut pikkufirmalta, se olisi ollut sun vika”,* tiivistää Helsingin kaupunginvaltuuston IT-jaoston johtaja ja kaupunginvaltuutettu Otso Kivekäs (vihr). (Image, 29.12.2015)



3. Toimintakulttuuri ja sisäinen puhe

Rankaisevasta rohkaisevaan puheeseen:

Organisaation sisällä

- Yhteisöllisyys: ”Meidän kuntamme”
 - Merkityksellistäminen (osallistamalla)
- Innovaatio: ”Kokeilu on sallittua”
 - Asiantuntijuuden arvostaminen
- Rationaalisuus: ”Hyvä päätöksentekokulttuuri”
 - Kriiikin ja eri näkökulmien arvostaminen

Yhteistyösuhteissa

- Kumppanuus: ”Keskusteleva ja avoin kumppani”
 - Merkityksellistäminen (dialogin kautta)
- Innovaatio: ”Ammattitaidon osoittaminen”
 - Tiedon jakaminen ja yhdessä tuottaminen
- Luottamus: ”Avoimin kortein pelaaminen”
 - Uskottavuuden rakentaminen



Tiivistettynä

Tarkoitus

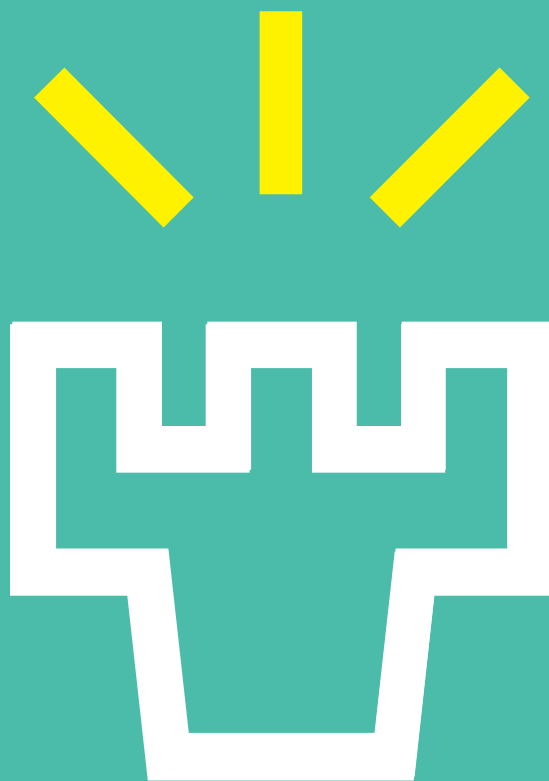
- Ihmisistä itsestään lähtevä ohjautuvuus

Johtajuus

- Miten johtajuus otetaan ja jaetaan?
- Millaista sisäistä puhetta ylläpidetään?

Ihmiset

- Kyvykkyyksien ja näköalaisuuden kehittäminen



**OULUN
YLIOPISTO**