

# Hankintaosaamisen itsearviointityökalu

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

## Tärkeää taustatietoa työkalun sisällöstä

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

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

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

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

## Roolit ja symbolit itsearviointityökalussa

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

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

## Raportointi ja henkilökohtainen välitön palaute

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

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



# Taustakysymykset

## Missä hankintatoimen roolissa pääsääntöisesti työskentelet?

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

Vastaan hankintojen toteuttamisesta (hankinta-asiantuntija tai vastaava, 💎)

Toimin organisaationi hankintoja tukevana asiantuntijana (hankintalakimies tai vastaava, 📄)

Toimin tukiroolissa (hankintasihteeri tai vastaava, 🖐)

Toimin substanssiasiantuntijana (esim. eri toimialojen ammattilaiset, 🧑)

Toimin tilaajana (esim. puitejärjestelyjen sisäiset hankinnat, 📞)

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

Kokoaikaisesti

Osa-aikaisesti

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

alle vuoden

1-2 vuotta

3-5 vuotta

6-10 vuotta

11-20 vuotta

21-30 vuotta

yli 30 vuotta

## Organisaatiosi

Valitse alasvetovalikosta organisaatiosi

## Organisaation tarkenne (esim. toimiala, osasto tai yksikkö)

Tarkenne täytetään organisaation oman ohjeistuksen mukaisesti.

# Varsinaiset kysymykset (1-30.)

## Hankintaosaaminen - Yleiset hankintoihin liittyvät valmiudet

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

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

- Ei oleellista työtehtävässäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen tekemään hankintasuunnitteluun liittyviä perustehtäviä, kuten keräämään ja yhdistämään organisaatiostani yksittäiseen hankintaan liittyviä tietoja.
- Taso 2: Tunnen organisaationi hankintoja ohjaavien asiakirjojen sisällön sekä niihin läheisesti liittyvät muut organisaation ja kansalliset linjaukset, toimenpideohjelmat ja asiakirjat. Kykenen toimimaan ohjeistusten mukaisesti ja edistämään organisaationi hankinnoille asetettujen tavoitteiden toteutumista. Kykenen keräämään ja analysoimaan tietoja hankintojen suunnitelmallista toteutusta varten.
- Taso 3: Kykenen ohjaamaan organisaation hankintoja ohjaavien asiakirjojen laadintaa ja toteutumista. Kykenen esittämään hankintoja koskevia suosituksia sekä tunnistamaan niiden mahdollisuuksia ja riskejä. Kykenen viestimään päätöksentekijöille siitä, miten hyvin suunnitelmat ovat toteutuneet ja hankinnoille asetetut tavoitteet on saavutettu.
- Taso 4: Kykenen määrittämään hankintatoiminnan vision sekä laatimaan organisaation hankintoja ohjaavia asiakirjoja. Kykenen vaikuttamaan hankintatoimen asemaan organisaation strategiatyössä. Kykenen auttamaan päätöksentekijöitä hankintatoimintaan liittyvissä kysymyksissä.

### **2. Miten hyvin tunnet hankinnan elinkaaren vaiheet? ☆💎📄👉👉👉👉**

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

Hallitsen hankinnan elinkaaren vaiheet ja pystyn johtamaan niiden toteutumista organisaatiossani.

- Ei oleellista työtehtävässäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Ymmärrän hankinnan elinkaaren vaiheet sekä näiden väliset suhteet. Kykenen auttamaan hankinnan elinkaarivaiheiden toteutumisen seurannassa.
- Taso 2: Kykenen toteuttamaan hankinnan elinkaaren vaiheet. Ymmärrän vaiheiden väliset suhteet, riskit ja mahdollisuudet.

- Taso 3: Kykenen ohjaamaan hankintojen elinkaarivaiheiden toteuttamista, soveltamaan tietämystäni hankintojen mahdollisimman korkean kustannustehokkuuden saavuttamiseksi sekä ennakoimaan hankintojen eri vaiheiden mahdollisia haasteita, riskejä ja vaikutuksia.
- Taso 4: Kykenen johtamaan sopimustyyppiltään erilaisten hankintojen kaikkia elinkaarivaiheita, kehittämään sisäisiä toimintaperiaatteita ja työkaluja hankintojen mahdollisimman korkean kustannustehokkuuden saavuttamiseksi sekä ohjaamaan niin sisäisiä kuin ulkoisia toimijoita elinkaarivaiheiden toteuttamisessa.

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

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

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

- Ei oleellista työtehtävässäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Kykenen seuraamaan hankintoja koskevan kansallisen lainsäädännön kehitystä sekä soveltamaan sitä hankintamenettelyjen toteuttamisessa.
- Taso 2: Ymmärrän hankintoja koskevan sääntelyn vaikutukset hankintamenettelyihin ja toimitusketjuihin. Kykenen toteuttamaan hankintamenettelyjä sääntelyn vaatimusten mukaisesti. Pystyn neuvomaan sääntelyn soveltamisessa sekä selvittämään sääntelyn vaikutuksia organisaationi hankintoihin.
- Taso 3: Kykenen soveltamaan sääntelyn eri osa-alueita organisaationi hankintatoimintaan. Kykenen toteuttamaan toimia, joilla varmistetaan sääntelyn vaikutus toimitusketjuihin. Pystyn auttamaan organisaatiotani hankintakäytänteiden kehittämisessä sääntelyn mukaiseksi.
- Taso 4: Kykenen toteuttamaan organisaatiolleni julkisia hankintoja koskevia toimintaperiaatteita. Kykenen jakamaan tietämystäni kansallisen ja EU-tason sääntelystä sekä osallistumaan sääntelyä koskeviin asiantuntijatyöryhmiin. Kykenen edistämään uusien säännösten käyttöönottoa organisaation hankintatoiminnassa.

### **4. Kuinka hyvin hallitset hankinnan työkalut?** 💎📄👉

Hankinnan työkalut, kuten kilpailutusjärjestelmät, tukevat hankinnan eri elinkaarivaiheiden toteuttamista suunnittelusta viimeisen laskun maksuun saakka. Ne vähentävät hankintoihin liittyvää hallinnollista taakkaa, parantavat hankintojen tehokkuutta sekä lisäävät menettelyjen läpinäkyvyyttä ja niihin liittyvien vastuiden ja velvollisuuksien toteutumista. Hankinnan työkalujen käyttöönotto edellyttää kehittäväää ja ennakoivaa lähestymistapaa parhaiden käytettävissä olevin ratkaisujen hyödyntämiseksi. Lisäksi se edellyttää jatkuvaa koulutusta.

Keskeisiä välineitä ovat

- valmisteluvaiheen työkalut, kuten kansallinen hankinta-alusta Hilma sekä vakimuotoiset tarjouspyyntöasiakirjat ja -mallit

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

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Kykenen suorittamaan perustoimintoja käyttämällä saatavilla olevia työkaluja, esimerkiksi lataamaan rekistereistä hankintaan liittyviä dokumentteja. Kykenen tunnistamaan tarjouspyyntöasiakirjojen laadintaa varten vaadittavat malliasiakirjat.
- Taso 2: Kykenen suorittamaan saatavilla olevilla työkaluilla, kuten malliasiakirjoilla ja kilpailutusjärjestelmällä, hankintoihin liittyviä työvaiheita. Kykenen käyttämään työkaluja hankintaprosessin läpinäkyvyyden varmistamiseksi (esim. jälki-ilmoituslomake) sekä käyttämään järjestelmistä ja rekistereistä saatavia tietoja toimittajien arvioimiseksi (esim. korruption ja harmaan talouden torjuminen).
- Taso 3: Kykenen toteuttamaan organisaatiossani hankinnan työkalujen käyttöönottoja sekä edistämään ja tehostamaan työkalujen käyttöä. Kykenen varmistamaan, että kaikilla käyttäjillä on työkalujen käyttöoikeus ja että he ovat saaneet tarvittavan perehdytyksen. Kykenen analysoimaan hankintadataa talousarvion seurantaa ja tulevien hankintojen ennustamista varten.
- Taso 4: Kykenen käyttämään hankintadataa hankintojen kehityssuuntausten määrittämiseksi ja hankintatoiminnan parantamiseksi. Kykenen edistämään hankinnan olemassa olevien työkalujen käyttöä ja kehittämistä sekä uusimpien saatavilla olevien järjestelmien ja työkalujen käyttöönottoa. Kykenen osallistumaan verkostoihin, joissa kehitetään hankinnan työkaluja ja edistetään niiden käyttöönottoa kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.

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



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

Kestävyyteen liittyvät tavoitteet voidaan saavuttaa monin eri tavoin, esimerkiksi:

- tarjoajaa koskevilla poissulkemisperusteilla edellyttämällä ympäristö- ja sosiaalilainsäädännön tietyn tason noudattamista
- vaatimuksilla tai sopimusehdoilla, jotka sisältävät sosiaalisen ja ekologisen kestävyuden näkökohtia (esim. laatumerkit ja ympäristöjärjestelmät)
- käyttämällä hankintasopimuksen tekoperusteena elinkaarikustannuslaskelmia, ekologisuutta ja sosiaalisia perusteita koskevia arviointimenetelmiä (esim. sertifikaatit ja testausraportit)
- sopimusehdoilla, joiden avulla seurataan kestävyystavoitteiden noudattamista ja toimeenpanoa
- alakohtaisella lainsäädännöllä, jossa asetetaan esimerkiksi energiatehokkuutta koskevia vähimmäisvaatimuksia

- yleisellä, laajalle väestöjoukolla myönteisiä vaikutuksia tavoittelevalla sääntelyllä (ns. horisontaalinen sääntely), esimerkiksi esteettömyyden huomioimista koskevilla velvoitteilla
- EU-jäsenvaltiotason toimintasuunnitelmilla, joissa on määritetty tukitoimenpiteitä tai asetettu tavoitteita.
- poissulkemisperusteilla, joissa edellytetään sopimuspuoilta ja alihankkijoilta ympäristö- ja sosiaalilainsäädännön vähimmäistason noudattamista
- valintaperusteilla, joiden avulla varmistetaan tarjoajan valmiudet saavuttaa ympäristöön liittyvät ja sosiaaliset tavoitteet, tai teknisillä eritelmillä, jotka sisältävät sosiaalisia ja ympäristöä koskevia näkökohtia, kuten laatumerkintävaatimuksia tai kestäviä tuotantoprosesseja
- arviointitekniikoilla, kuten laskemalla elinkaarikustannukset tai käyttämällä ympäristöä koskevia tai sosiaalisia hankintasopimuksen tekoperusteita
- hankintasopimuksen toteuttamista koskevilla lausekkeilla, joiden avulla seurataan tiukkojen kestävyysnormien noudattamista ja täytäntöönpanoa
- alakohtaisella lainsäädännöllä, jossa asetetaan esimerkiksi energiatehokkuutta koskevia vähimmäisvaatimuksia, sekä horisontaalisilla säännöillä, kuten esteettömyysvelvoitteilla
- jäsenvaltiotason ympäristöä säästävillä tai sosiaalisilla toimintasuunnitelmilla, joissa on määritetty tukitoimenpiteitä tai asetettu tavoitteita.

Ei oleellista työtehtävässäni

Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.

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

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

Taso 3: Kykenen määrittelemään ja toimeenpanemaan organisaation kestäviä hankintoja koskevat tavoitteet ja periaatteet sekä tekemään päätöksiä kestävyysnäkökohtien sisällyttämisestä esimerkiksi vaatimukseen, hankintasopimuksen tekoperusteisiin, sopimuslausekkeisiin ja keskeisiin suorituskykymittareihin. Kykenen varmistamaan, että sopimusten sekä sopimusosapuolten ja alihankkijoiden tekemien sitoumusten kestävyysvaikutuksia seurataan. Kykenen edistämään kestäviä hankintoja tukevien työkalujen, kuten standardien, elinkaarikustannuslaskelmien ja kestävyysmerkintöjen käyttöä. Kykenen hankkimaan tietoa markkinoilla saatavilla olevista tuotteista ja palveluista sekä tavoittamaan sidosryhmiä, jotka edistävät kestävien hankintojen markkinoiden ja niihin liittyvien mahdollisuuksien kehittämistä.

Taso 4: Hallitsen kestäviin hankintoihin liittyvät näkökohdat sekä käsitteellisesti että soveltamisen tasolla. Kykenen tekemään priorisointeja kestävyysvaikutusten, taloudellisen merkityksen sekä markkinavaikutusten perusteella. Kykenen suunnittelemaan ja toimeenpanemaan organisaation kestäviä hankintoja koskevan strategian, jossa vahvistetaan selvä soveltamisala, tavoitteet, painopisteet, määräajat, hankintamenettelyjä koskevat toimintamallit sekä ensisijaiset alat (esim. rakentaminen, elintarvike- ja ruokahuolto, ajoneuvot ja ICT), joilla on suuri vaikutus kestäväan kehitykseen. Kykenen integroimaan kestäviä hankintoja koskevat hyvät käytännöt ja kehittämisen osaksi organisaation toimintaa sekä varmistamaan tuen

kestävien hankintojen toteuttamiselle. Kykenen osallistumaan asiantuntijaryhmiin ja -verkostoihin sekä luomaan muiden viranomaisten ja sidosryhmien (esim. kansalaisjärjestöjen) kanssa kumppanuuksia, joiden avulla edistetään ja parannetaan kestävien julkisten hankintojen toteuttamista.

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



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

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

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Ymmärrän, miten innovatiivisia hankintoja voidaan toteuttaa ja miten ne voivat tuoda lisäarvoa organisaation hankintoihin. Kykenen suorittamaan niihin liittyviä perustehtäviä käyttämällä saatavilla olevia työkaluja (esim. malliasiakirjoja) sekä keräämään tietoja innovatiivisten hankintojen kustannusten ja vaikutusten seuraamiseksi.
- Taso 2: Kykenen laatimaan suunnitelman innovatiivisen hankinnan toteuttamiseksi (ml. kustannus-hyötyanalyysi), määrittämään hankinnalle innovaatiomyönteiset vaatimukset, sekä seuraamaan niiden vaikutuksia ja tuloksellisuutta. Kykenen selvittämään markkinoilla olevien innovaatioiden vastaavuutta hankintatarpeisiin sekä toteuttamaan innovaatiomyönteisyyttä edistäviä verkostoitumistoimia.
- Taso 3: Kykenen toimeenpanemaan organisaation innovatiivisten hankintojen tavoitteet. Kykenen tekemään päätöksiä vaatimuksiin ja sopimuksiin sisällytettävistä keskeisistä suorituskykymittareista sekä varmistamaan, että hankintojen vaikutusten seuranta varten on olemassa prosessi. Kykenen edistämään innovaatiomyönteisten hankintojen työkalujen ja menetelmien käyttöä. Kykenen pysymään ajan tasalla markkinoilla saatavilla olevista tuotteista ja palveluista sekä verkostoitumaan innovointiin osallistuvien sidosryhmien kanssa. Kykenen tarjoamaan toimittajamarkkinoille kannustimia tutkimus- ja kehitysinvestointeihin sekä sellaisten innovaatioiden kaupallistamiseen, jotka ovat laadultaan ja kustannuksiltaan massamarkkinoille soveltuvia.
- Taso 4: Kykenen toimeenpanemaan innovatiivisia hankintoja sekä priorisomaan hankintoja niiden innovaatiovaikutusten, tulosvaikutusten ja mahdollisen markkinavaikutuksen perusteella. Kykenen laatimaan ja toimeenpanemaan organisaatiolle innovaatiomyönteisen hankintatoimintaa ohjaavan asiakirjan. Kykenen edistämään innovaatiomyönteisten hankintojen hyviä käytänteitä, kehittämistä ja laajamittaista käyttöä organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Kykenen osallistumaan verkostoihin innovatiivisten ratkaisujen edistämiseksi ja parantamiseksi kansallisen ja EU-tason innovaatioita koskevien toimintasuunnitelmien mukaisesti sekä toteuttamaan muiden

hankintayksiköiden kanssa yhteistyörakenteita innovaatiomyönteisten hankintojen toteuttamiseksi.

### **7. Kuinka hyvin hallitset hankinnan kategoriat?** ☆

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

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Kykenen etsimään ja toimittamaan merkityksellisiä tietoja hankintakategoriasta hankintasuunnitelmien ja ostopäätösten tekemistä varten.
- Taso 2: Kykenen tarkistamaan, sovelletaanko kyseessä olevaan tavaroiden, palvelujen tai urakoiden hankintakategoriaan oikeudellisia tai sääntelyllisiä vaatimuksia (esim. varastossa olevien terveydenhoitotarvikkeiden vähimmäismäärän varmistaminen, vaarallisten aineiden kuljettamista ja varastointia koskevat vaatimukset) sekä osallistumaan tuotteen teknisten vaatimusten määrittelyyn teknisten eritelmien laadinnan yhteydessä.
- Taso 3: Kykenen priorisoimaan tai luokittelemaan suunnitellut hankinnat ottaen huomioon toimittajien ja hankittavien tavaroiden, palveluiden tai rakennusurakoiden laadun, kustannustason ja riskit sekä näiden kehitysnäkymät.
- Taso 4: Kykenen neuvomaan hankinta-ammattilaisia ja ostajia organisaation tiettyyn hankintakategoriaan kuuluvissa hankinnoissa. Kykenen laatimaan kohdennettuja ohjeita sekä levittämään vastaavien organisaatioiden kehittämää parhaita käytäntöjä. Kykenen kehittämään tietyn hankintakategorian organisaation ja kansallisen tason toimintatapoja.

### **8. Miten hyvin hallitset toimittajahallinnan?** ☆

Toimittajahallinta tarkoittaa suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä nykyisten ja tulevien toimittajien kanssa kustannushyötyjen maksimoimiseksi ja riskien minimoimiseksi.

Toimittajahallinta auttaa hankinta-ammattilaisia edistämään kestävämpiä toimitusketjuja toimittajien ja erityisesti pk-yritysten kanssa.

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

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Kykenen vastaamaan toimittajien yksinkertaisiin kysymyksiin sekä tukemaan muiden hankinta-ammattilaisten työtä kokouksissa ja muussa toimittajien kanssa tehtävässä yhteistyössä.
- Taso 2: Kykenen kommunikoimaan toimittajien kanssa, kun kyse on yksinkertaisista sopimuksista. Kykenen neuvomaan toimittajia esimerkiksi hankintamenettelyissä. Kykenen seuraamaan toimittajien suorituskykyä, tunnistamaan kehityssuuntauksia sekä ryhtymään tarpeellisiin toimenpiteisiin. Kykenen luomaan toimittajiin toimivat vuorovaikutussuhteet, jotka perustuvat luottamukseen, sitoutumiseen ja rehellisyyteen sekä tietoisuuteen keskinäisistä velvollisuuksista.



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

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

### **9. Miten hyvin tunnet julkisten hankintojen neuvotteluprosessit? ☆💎📄**

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

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

○ Ei oleellista työtehtävissäni

○ Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.

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

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

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

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

## **Hankintaosaaminen - Hankinnan valmisteluun ja hankintamenettelyyn liittyvät valmiudet**

### **10. Miten hyvin tunnet hankinnan tarvearviointiprosessin? 💎🔗**

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

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

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Kykenen keräämään merkityksellistä tietoa useista lähteistä jäsennellyllä tavalla (esim. käyttämällä malleja). Kykenen olemaan vuorovaikutuksessa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa organisaation tarpeiden ymmärtämiseksi sekä laatimaan arvion ensisijaisista tarpeista.
- Taso 2: Kykenen olemaan vuorovaikutuksessa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa nykyisten ja ennakoitavissa olevien tarpeiden ymmärtämiseksi, analysoimaan ja tulkitsemaan kerättyjä tietoja sekä tekemään johtopäätöksiä mahdollisista tarpeista. Kykenen tunnistamaan samankaltaisia tarpeita ja tekemään niiden yhdistämistä koskevia ehdotuksia säästöjen aikaansaamiseksi. Kykenen toteuttamaan tarpeiden perusteella vakioidut hankintamenettelyt.
- Taso 3: Hallitsen tarvearviointiprosessin. Kykenen antamaan monimutkaisissa hankintamenettelyissä tarvittavaa teknistä asiantuntemusta sekä vuorovaikutukseen kollegojen kanssa tietämyksen keräämiseksi vaatimusten laatimista varten. Kykenen ehdottamaan vaihtoehtoisia mahdollisuuksia ja ratkaisuja tarpeiden ja painopisteiden käsittelemiseksi. Kykenen hyödyntämään ratkaisuja ja strategioita. Kykenen esittämään suosituksia, jotka auttavat ennakoimaan ja luomaan innovatiivisia tapoja täyttää eri tahojen tarpeet (esim. tarpeiden yhdistäminen) sekä viestimään vakuuttavasti eri sidosryhmille suositellusta lähestymistavasta.
- Taso 4: Kykenen ohjaamaan tarvearviointiprosessia sekä havaitsemaan mahdollisuuksia kustannustehokkuuden parantamiseksi ja organisaation toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kykenen antamaan neuvoja budjetoimintaa varten. Kykenen vaikuttamaan keskeisiin sidosryhmiin organisaation hankintatoimintaa ohjaavan asiakirjan toimeenpanemiseksi, edistämään tulos- ja innovaatiokulttuuriin perustuvaa tarvearviointiprosessia sidosryhmien välisten synergiaetujen tunnistaminen mukaan lukien.

### **11. Miten hyvin tunnet markkinakartoituksen menetelmät? ☆💎🔗**

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

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Kykenen soveltamaan julkisten hankintojen yleisiä sekä eettisiä periaatteita markkinakartoitukseen. Kykenen keräämään saatavilla olevista lähteistä (muualta kuin toimittajilta) tietoja, jotka tukevat yksinkertaisiin hankintoihin liittyviä tarvearviointeja sekä valmistelemaan tietojen perusteella asiakirjoja.

- Taso 2: Kykenen soveltamaan julkisten hankintojen yleisiä sekä eettisiä periaatteita markkinakartoituksiin. Kykenen analysoimaan markkinatietoa kustannusten ja vaikutusten arviointia varten asiaankuuluvien työkalujen avulla.
- Taso 3: Kykenen arvioimaan markkinatietoa ja varmistamaan sen kattavuuden sekä tekemään markkinakartoituksia monimutkaisista organisatorisista tarpeista. Kykenen tunnistamaan markkinamahdollisuuksia ja ehdottamaan mahdollisesti tunnistettujen riskien hillitsemistoimenpiteitä. Kykenen määrittämään prosessit, joiden avulla tarpeellinen määrä toimittajia voi osallistua markkinakartoitukseenhankintamenettelyihin. Kykenen varmistamaan, että hankintoja koskevat suunnitelmat on laadittu siten, että ne huomioivat markkinaolosuhteet ja -tekijät sekä tunnistamaan aidon kilpailun mahdollisuudet ja riskit, jos markkinoilla oleva tarjonta on rajallinen joko toimittajien määrän tai palvelun tai tavaroiden luonteen vuoksi.
- Taso 4: Kykenen hyödyntämään markkinaolosuhteet ja -mahdollisuudet organisaation hankintatoiminnassa siten, että organisaation hankinnoille asettamat tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Kykenen valvomaan markkinakartoitusprosessia, antamaan neuvoja parhaista vuoropuhelun menetelmistä sekä tekemään ehdotuksia siitä, miten niihin liittyviä riskejä voitaisiin hallita. Kykenen markkinakartoituksen perusteella ennakoimaan toimitusketjujen kehitystä ja mahdollisia riskejä sekä vaikuttamaan toimitusketjuihin markkinayhteyksien luomisen avulla (esim. kuulemalla pk-yrityksiä). Kykenen edistämään organisaatiossa tarpeiden täyttämisen ja korkean kustannustehokkuuden saavuttamisen kulttuuria.

## **12. Miten hyvin tunnet hankinnan suunnittelun? ☆**

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

- hankintatapa - toteutetaanko omana vai yhteishankintana
  - hankintamenettely
  - menettelyn erityispiirteet, kuten laajuus, kesto ja osiin jakaminen
  - tarjousten antamisen tavat (esim. sähköinen huutokauppa tai luettelot)
  - sopimustyytit (esim. puitesopimus, urakkasopimus) ja sopimuksen toteuttamista koskevat lausekkeet.
- Ei oleellista työtehtävissäni
  - Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
  - Taso 1: Hallitsen yleisesti käytetyt hankintamenettelyt, tarjousten antamisen tavat ja sopimustyytit. Kykenen tukemaan hankinnan suunnittelussa sekä laatimaan selvityksiä ja yhteenvetoja kerätyistä tiedoista.
  - Taso 2: Hallitsen hankinnan suunnittelun eri vaiheet. Kykenen keräämään tarvittavat tiedot hankinnan suunnitteluun liittyvien valintojen ja suositusten tekemistä varten. Kykenen hyödyntämään tehokkaasti erilaisia hankintamenettelyjä, tarjousten antamisen tapoja, sopimustyyttejä ja sopimuksen toteuttamista koskevia lausekkeitä tarpeen mukaan.
  - Taso 3: Kykenen esittämään ehdotuksia erilaisten hankintatapojen ja -menettelyjen käytöstä hankinnan suunnittelua varten. Kykenen ohjaamaan tiedonkeruuta ja -analysointia sekä tekemään päätöksen hankintaan soveltuvimmista menetelmistä ja -menettelyistä. Kykenen varmistamaan, että oikeanlaiset ja riittävät resurssit ovat saatavilla hankinnan suunnittelua varten. Kykenen tekemään markkinakartoituksen perusteella päätelmiä ja toimia hankintaan liittyvien toimittajien kilpailuvastaisen toiminnan riskin hallitsemiseksi.
  - Taso 4: Kykenen antamaan sidosryhmille asiantuntevia neuvoja hankinnan suunnittelua koskien sekä tukemaan vaihtoehtoisten hankintamenettelyjen käyttöä. Kykenen analysoimaan markkinakartoituksen ja toimittajayhteistyön pohjalta tehdyt havainnot sekä hyödyntämään niitä

hankintojen suunnitteluun liittyen toimintamallien kehittämisessä niin organisaation kuin kansallisella tasolla.

### **13. Kuinka hyvin osaat määritellä hankinnan kohteen?**

Hankinnan kohteen kuvausta koskevien määritelmien (esim. tekniset eritelvät) laadinnassa on kyse tarvearvioinnin ja markkinakartoituksen havaintojen muuntamisesta konkreettiseksi vaatimuksiksi ja arviointiperusteiksi, joiden avulla tarjoukset voidaan vertailla ja tehdä sopimus. Innovatiivisten ratkaisujen mahdollistamiseksi on varmistettava, että määritelmissä keskitytään tuloksiin ja että niissä huomioidaan mahdolliset muutokset toimintaympäristössä ja tulevaisuuden tarpeissa. Määritelmissä voidaan myös viitata hankinnan kohdetta koskeviin yleisiin standardeihin ja laatumerkkeihin, joilla varmistetaan vaatimuksia koskevan yhteisen näkemyksen sekä hankinnan yleisten periaatteiden toteutuminen. Määritelmiä laadittaessa on lisäksi yksilöitävä tarjousten arvioinnissa käytettävät poissulkemis- ja valintaperusteet sekä hankintasopimuksen tekoperusteet kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen tunnistamiseksi. Määritelmät on laadittava siten, että ne eivät tarpeettomasti rajoita kilpailua.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen osallistumaan määritelmien laadintaan. Kykenen mukauttamaan vakioituja tai aiemmin käytettyjä eritelmiä nykyisiin tarpeisiin.
- Taso 2: Kykenen keräämään määritelmien laadintaa koskevaa sisältöä. Kykenen soveltamaan tavanomaisissa hankinnoissa erilaisia valintaperusteita ja painotuksia parhaan hinta-laatusuhteen takaamiseksi. Kykenen viittaamaan yleisiin hankinnan kohdetta koskeviin standardeihin ja laatumerkkeihin. Kykenen soveltamaan erilaisia hankintasopimuksen tekoperusteita sekä ymmärtämään niiden vaikutuksen markkinoihin. Kykenen varmistamaan, että määritelmät ovat julkisia hankintoja koskevien periaatteiden ja sääntelyn (esim. alakohtaiset oikeudelliset vaatimukset) mukaisia. Kykenen kehittämään teknisen kehityksen huomioivia määritelmiä vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden kanssa.
- Taso 3: Kykenen laatimaan markkinakehitystä hyödyntäviä sekä muuttuvat tarpeet ja teknisen kehityksen huomioivia määritelmiä vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden kanssa. Kykenen määrittelemään kustannustehokkuuden takaavat valintaperusteet ja hankintasopimuksen tekoperusteet sekä ymmärtämään niiden markkinavaikutukset. Ymmärtämään määritelmien lainsäädännölliset vaatimukset sekä yleisten standardien ja laatumerkkien käytön vaikutukset. Kykenen antamaan tiimin jäsenille määritelmien laadintaa koskevia ohjeita.
- Taso 4: Kykenen antamaan neuvoja tai toimimaan johtajana erittäin monimutkaisten määritelmien laadinnassa. Kykenen edistämään yhdessä asiantuntijoiden kanssa innovatiivisten ja tulevaisuuteen suuntautuvien, toiminnalliset vaatimukset huomioivien määritelmien kehittämistä sekä arvioimaan monimutkaisten ja korkean profiilin hankintojen määritelmiä.

### **14. Kuinka hyvin osaat valmistella hankinta-asiakirjat?**

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

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

- Taso 1: Kykenen tukemaan hankinta-asiakirjojen, kuten tarjoajille annettavien ohjeiden, täytettävien liitteiden ja sopimusluonnosten laadintaa ohjeiden ja mallien pohjalta. Kykenen varmistamaan hankinta-asiakirjojen laadintaa koskevan prosessin laadun soveltamalla oikeita menetelmiä ja vaatimuksia.
- Taso 2: Kykenen laatimaan hankinta-asiakirjoja organisaation toimintaohjeiden sekä EU:n ja kansallisen tason säännösten mukaisesti. Kykenen julkaisemaan hankintailmoituksia ja vastaamaan toimittajien kysymyksiin teknisistä eritelmistä. Kykenen laatimaan sekä vakiomuotoisia että ei-vakiomuotoisia sopimusehtoja yhteistyössä juridisen asiantuntijan kanssa. Kykenen varmistamaan hankinta-asiakirjojen vaatimustenmukaisuuden ja virheettömyyden.
- Taso 3: Kykenen laatimaan ja viimeistelemään toiminnalliset tavoitteet ja kustannustehokkuuden huomioivia hankinta-asiakirjoja. Kykenen varmistamaan, että hankintamenettelyissä sovelletaan asianmukaisia menetelmiä. Kykenen ennustamaan ja torjumaan asiakirjojen taloudellisiin ja oikeudellisiin näkökohtiin liittyviä riskejä. Kykenen hyväksymään lopulliset asiakirjat ja tekemään muut prosessiin liittyvät hallinnolliset päätökset (esim. hankinnan keskeyttäminen).
- Taso 4: Kykenen suunnittelemaan ja toteuttamaan organisaation hankinta-asiakirjojen laadintaan ja hyväksymiseen liittyvän avoimen toimintamallin, joka huomioi lainsäädännön asettamat rajoitukset ja mahdollisuudet. Kykenen neuvomaan muita vaatimustenmukaisuuden arvioinnissa ja varmentamisessa.

### **15. Miten hyvin hallitset tarjousten arvioinnin ja vertailun?**

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

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen vastaanottamaan ja arkistoimaan tarjoukset ja muut hankinta-asiakirjat. Kykenen osallistumaan tarjousten arviointiin sekä laatimaan aineistoa vertailua varten. Kykenen varmistamaan, että prosessi dokumentoidaan.
- Taso 2: Kykenen tekemään vertailun määriteltyjen perusteiden mukaisesti sekä antamaan suosituksia toimittajavalinnan tekemiseksi. Kykenen dokumentoimaan tarjousten arviointiprosessin. Kykenen havaitsemaan tarjouksen perusteella mahdolliset kilpailunvastaiset ja korruptioon liittyvät toimintatavat, kuten toimittajien välisen kilpailunvastaisen yhteistyön. Kykenen valmistelemaan ja antamaan palautetta tarjoajille.
- Taso 3: Kykenen johtamaan tarjousten vertailua erityyppisissä menettelyissä sekä varmistamaan, että vertailu toteutetaan johdonmukaisella, läpinäkyvällä ja oikeudenmukaisella tavalla. Kykenen varmistamaan vertailuun riittävät ja oikeanlaiset asiantuntijat ja ettei heillä ole eturistiriitoja. Kykenen viestimään vertailun tuloksista sidosryhmille.
- Taso 4: Kykenen edistämään sellaisten tapausten ratkaisemista, joissa tarjousten vertailu on vaikeaa tai joissa esiintyy eturistiriitoja sekä tekemään ehdotuksia vertailuun pyydettyistä asiantuntijoista.

## Hankintaosaaminen - Hankintasopimukseen liittyvät valmiudet

### 16. Kuinka hyvin tunnet sopimushallinnan menettelytavat?

Sopimushallinta tarkoittaa keinoja varmistaa, että hankinnan kohde toimitetaan asetettujen ehtojen, määritelmien ja sopimuksen vaatimusten mukaisesti sekä noudattaen lainsäädännöllisiä vaatimuksia. Se sisältää mm. riskien ja suorituskykymittarien seurannan ja hallinnan sekä sopimusten muuttamista koskeviin sääntöihin ja sopimusten taloudelliseen hallintaan liittyvät näkökohdat ('sopimusseuranta'). Tavarahankintasopimusten osalta sopimushallinta kattaa myös logistiikan- ja varastonhallinnan eli että tavarat toimitetaan ajoissa, täyttävät laatuvaatimukset ja että niiden varastosaatavuudesta huolehditaan kustannustehokkaasti.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen tukemaan sopimuksen toteuttamisessa hankinnan laajuuden, laadun, määräaikojen ja talousarvion mukaisesti. Kykenen keräämään tietoja sopimusseuranta varten sekä ylläpitämään sopimustietokantoja ja -rekistereitä. Kykenen raportoimaan sopimuksen välitavoitteista ja tuloksista. Kykenen tukemaan varastonhallintaa sekä viestimään mahdollisista logistiikkaan tai varastoon liittyvistä ongelmista.
- Taso 2: Kykenen määrittelemään ja toimeenpanemaan sopimuksen seuranta koskevan suunnitelman. Kykenen seuraamaan sopimusten toteuttamista määriteltyjen suorituskykymittarien perusteella, tekemään sopimukseen liittyviä riskinarviointeja, antamaan neuvoja sopimuksia koskevista muutoksista sekä valmistelemaan sopimuksen irtisanomisen. Kykenen soveltamaan sopimusehtoja erilaisissa olosuhteissa sekä tekemään korjaavia toimenpiteitä, jos sopimusehdoista on poikettu. Pystyn hyödyntämään saamaani tilannetietoa logistiikasta sekä vastaamaan varastonhallinnasta.
- Taso 3: Kykenen hallinnoimaan tavaroiden, urakoiden ja palvelujen hankintaan liittyviä sopimuksia. Kykenen ennakoimaan muutostarpeet minimoivia sopimuksen toteuttamiseen liittyviä seikkoja jo ennen sopimuksen tekemistä. Kykenen soveltamaan sopimushallinnan keinoja hankalissa tilanteissa sekä tekemään päätöksen sopimuksen irtisanomisesta. Kykenen antamaan neuvoja sopimusoikeuteen ja sopimushallintaan liittyviin näkökulmiin. Kykenen mukauttamaan logistiikkaa ja varastonhallintaa monimutkaisten tavaroiden toimittamista varten.
- Taso 4: Kykenen valvomaan monimutkaisten sopimusten hallintaa sekä auttamaan haasteellisten sopimukseen liittyvien kysymysten ratkaisemisessa. Kykenen kehittämään sopimushallintaa koskevia toimintatapoja organisaation tai kansallisella tasolla. Kykenen tuloksellisesti johtamaan organisaation logistiikan ja varastoinnin toimintamalleja sekä varmistamaan, että logistiikka ja varastonhallinta ovat linjassa kansallisten toimintatapojen ja lainsäädännöllisten vaatimusten kanssa.

### 17. Miten hyvin hallitset maksujen tarkastusprosessin?

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

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen keräämään laskut ja muut hankinnan tarkastusprosessia tukevat asiakirjat (esim. työerittelyt tai toimituslistat) sekä auttamaan maksuja koskevan selkeän kirjausketjun laadinnassa.

- Taso 2: Kykenen tarkistamaan laskujen tarkastusprosessia varten tarvittavat asiakirjat (esim. työerittelyt tai toimituslistat) sekä arvioimaan tavanomaisissa hankinnoissa, ovatko laskutetut tavarat, urakat ja palvelut sopimusehtojen mukaisia. Kykenen varmistamaan, ettei maksuja ole suoritettu kahteen kertaan. Kykenen valmistelemaan suosituksen maksun hyväksymisestä tai hylkäämisestä.
- Taso 3: Kykenen arvioimaan monimutkaisissa hankinnoissa, ovatko tavarat, urakat ja palvelut sopimusehtojen mukaisia. Kykenen kehittämään toimenpiteitä maksupetosten torjuntaan ja tunnistamiseen (esim. kaksinkertainen laskutus) sekä hyväksymään tai hylkäämään maksupyynnöitä.
- Taso 4: Kykenen luomaan ja ylläpitämään maksujen tarkastusprosessia edistävän kulttuurin. Kykenen ratkaisemaan taloudellisesti erittäin arvokkaiden sopimusten tavaroiden, urakoiden ja palvelujen sopimusehtojen vastaisuudesta johtuvia maksuongelmia.

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

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

- Ei oleellista työtehtävässäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen tukemaan hankinnan arviointia muun muassa keräämällä tietoja sopimuksen toteuttamisesta. Kykenen varmistamaan ja ylläpitämään kirjanpidon kaikista hankinnan tapahtumista sekä keräämään tietoja, joista on hyötyä kansallisten ja organisaation raportointivelvoitteiden noudattamisessa.
- Taso 2: Kykenen suorittamaan hankintaa koskevan arviointiprosessin sen varmistamiseksi, että organisaatiossa opitaan saaduista kokemuksista. Kykenen analysoimaan hankinnan tuloksellisuutta koskevia tietoja sekä esittämään niistä havaintoja ja suosituksia. Kykenen laatimaan arviointiraportteja tavanomaisista tapauksista, joissa on kyse sopimuksen puutteellisesta toteuttamisesta.
- Taso 3: Kykenen tunnistamaan ja analysoimaan monimutkaisista tapauksista syitä sopimuksen puutteelliselle toteuttamiselle sekä suosittelemaan niitä hillitsemiä toimenpiteitä. Kykenen varmistamaan tietojen ja havaintojen läpinäkyvyyden organisaation ja kansallisten toimintatapojen ja standardien mukaisesti. Kykenen toimeenpanemaan arviointiraporttien suositukset sekä saamaan toimittajia mukaan sopimuksen toteuttamisen tehostamista koskeviin keskusteluihin.
- Taso 4: Kykenen analysoimaan hankinnan tuloksellisuutta koskevia arviointiraportteja sen arvioimiseksi, miten hankinta on edistänyt organisaation tavoitteiden saavuttamista. Kykenen arvioimaan monimutkaisia tapauksia, joissa on kyse sopimuksen puutteellisesta toteuttamisesta. Kykenen valvomaan arviointiraporttien suositusten toimeenpanoa sekä luomaan organisaatioon toimittajien osallistamiskulttuuriin, jotta voidaan luoda selkeitä viestintäkanavia palautetta ja parannusehdotuksia varten.

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

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

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

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

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

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

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

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

## Muu osaaminen - Henkilökohtaiset valmiudet

### **20. Miten hyvin pystyt sopeutumaan tehtävien ja olosuhteiden muuttumiseen?**

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

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

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.



- Taso 1: Kykenen hyväksymään positiivisesti uusia toiminnan painopisteitä, soveltamaan uusia työkaluja ja prosesseja sekä ehdottamaan tapoja, joilla muutos saadaan toteutettua tehokkaasti. Kykenen osoittamaan myönteistä asennetta.
- Taso 2: Kykenen käyttöönottamaan uusia hankintoihin liittyviä menetelmiä ja lähestymistapoja hankintojen uudistamistarpeiden mukaisesti sekä edistämään toimintakulttuuria, joka helpottaa muutos- ja oppimisprosesseja tiimi- ja yksilötasolla.
- Taso 3: Kykenen edistämään innovointi- ja muutostoimia tehokkuuden, reagointinopeuden ja sopeutumisen maksimoimiseksi. Kykenen mukauttamaan sisäisiä menettelyjä ja työnkulkua toteutettujen muutosaloitteiden mukaisesti. Kykenen valmistelemaan hankintatiimiä ja organisaatiota muutosten käsittelemiseen sekä niihin reagoimiseen ja mukautumiseen. Kykenen edistämään uudistumiselle, oppimiselle ja kehitykselle suotuisaa ympäristöä sekä varmistamaan, että oppimis- ja kehittymistarpeet täytetään.
- Taso 4: Kykenen löytämään uudenlaisia ja tehokkaita tapoja parantaa organisaation hankintaprosesseja julkishallinnon suuntauksien mukaisesti. Kykenen tunnistamaan organisaation tulevaisuudessa tarvitsemia valmiuksia ja asiantuntemusalueita, jotta se voi reagoida ja mukautua ketterästi muutoksiin. Kykenen luomaan organisaatioon suotuisan toimintaympäristön oppimiselle, kehittymiselle ja ammatillistamiselle parantamalla hankintahenkilöstön osaamista sekä kannustamalla muutokselle ja innovoinnille suotuisaan kulttuuriin.

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

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

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen keräämään ja analysoimaan tietoja soveltaen johdonmukaisesti laadullisia ja määrällisiä lähestymistapoja. Kykenen tunnistamaan ja ehdottamaan ongelmiin vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä osoittamaan tiedostavani mahdollisuudet ja riskit koko hankinnan elinkaaren ajalta.
- Taso 2: Kykenen tulkitsemaan suuntauksia ja malleja tietoja käsitellessäni. Kykenen arvioimaan tietoja kriittisesti. Kykenen analysoimaan mahdollisia riskejä sekä varmistamaan, että kaikki vaikutukset ja riskit otetaan huomioon. Kykenen lisäämään työtovereiden ja sidosryhmien riskitietoisuutta sekä ehdottamaan asianmukaisia lähestymistapoja riskien torjuntaan.
- Taso 3: Kykenen kehittämään analysointimenetelmiä sen varmistamiseksi, että kaikki merkitykselliset tekijät otetaan huomioon. Kykenen laatimaan tietojen arviointiperusteita, joissa otetaan huomioon sekä nykyiset että tulevat tarpeet. Kykenen mukauttamaan hankintoihin liittyviä toimintatapoja tilanteen ja vaatimusten perusteella.
- Taso 4: Kykenen määrittämään analyysin luonteen ja laajuuden. Kykenen tulkitsemaan analyysin tuloksia siten, että niiden avulla voidaan tukea ja perustella strategisia päätöksiä. Kykenen johtamaan uusien uhkien seuranta.

## **22. Kuinka hyvin hallitset viestinnän käytänteet?**

Viestinnän tavoitteena on varmistaa, että sidosryhmät ymmärtävät sekä organisaation hankintakäytänteet että yksittäisten hankintamenettelyjen tavoitteet ja prosessit. Viestinnässä käytetään kulloinkin soveltuvia viestintäkanavia merkityksellisten ja täsmällisten tietojen esittämiseksi julkisia hankintoja koskevien periaatteiden (syrjimättömyys, avoimuus,

yhdenvertainen kohtelu) mukaisesti. Viestiessään hankinta-ammattilaisten on tarpeen valita viestintäkanava ja mukauttaa viesti kohderyhmän mukaan.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen kuuntelemaan aktiivisesti sekä puhumaan ja kirjoittamaan selvästi, loogisesti ja ytimekkäästi. Kykenen varmistamaan tietojen tehokkaan välittämisen eri viestintäkanavissa sekä tukemaan työkalureitini selkeän viestinnän suunnittelussa.
- Taso 2: Kykenen hyödyntämään aktiivisen kuuntelun ja viestinnän taitoja keskusteluissa ja kokouksissa sekä valmistelemaan yksityiskohtaisia ja täsmällisiä viestejä hankintojen painopisteiden esiin tuomiseksi.
- Taso 3: Kykenen viestimään hankinnoista strategisella, osallistavalla ja vakuuttavalla tavalla sekä kertomaan johdonmukaisesti arvoista ja tavoitteista. Kykenen toteuttamaan organisaation viestinnällisiä linjauksia yksittäisten hankintojen yhteydessä määrittelemällä sopivat viestintätoimet sekä valvomalla niiden suunnittelua ja toteutusta. Kykenen luomaan toimintamallin, jonka avulla varmistetaan asianmukainen viestintä.
- Taso 4: Kykenen luomaan organisaatiossa avoimen ja läpinäkyvän viestintäympäristön ja johtamaan sitä. Kykenen määrittelemään organisaatiolle hankintojen tavoitteita edistävät viestinnälliset linjaukset. Kykenen edistämään luovia ja vaikuttavia viestintämenetelmiä sekä käsittelemään haastavia viestintäkysymyksiä niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin.

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

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

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen käyttäytymään eettisesti ja ammattimaisesti organisaation vaatimuksenmukaisuutta ja eettisyyttä koskevien toimintaohjeiden mukaisesti sekä osoittamaan vaatimustenmukaisuutta kunnioittavaa asennetta hankintoihin liittyviä tehtäviä suorittaessani.
- Taso 2: Kykenen ymmärtämään ja noudattamaan organisaation vaatimustenmukaisuutta ja eettisyyttä koskevia toimintaohjeiden sekä niiden soveltamisalaa, vaatimuksia ja riskejä. Kykenen ymmärtämään ja arvioimaan toimintasääntöjen rikkomisen vaikutuksia ja seurauksia. Kykenen kysymään ohjeita oikeudellisilta ja aihekohtaisilta asiantuntijoilta ollessani epävarma vaatimustenmukaisuuteen liittyvistä käytännöistä.
- Taso 3: Kykenen edistämään organisaation vaatimuksenmukaisuutta ja eettisyyttä koskevien toimintaohjeiden toteuttamista henkilöstön keskuudessa. Kykenen arvioimaan ja seuraamaan hankintoja ja varmistamaan, että toimitusketjua koskevat prosessit ovat hankintoja koskevan eettisten sääntelyn mukaisia. Kykenen antamaan käytännön suosituksia organisaation vaatimustenmukaisuutta koskevien toimintaohjeiden noudattamisen edistämiseksi.
- Taso 4: Kykenen suunnittelemaan organisaation vaatimustenmukaisuutta ja eettisyyttä koskevat toimintaohjeet sekä luomaan ohjeiden, koulutuksen ja johtajuuden avulla olosuhteet, joissa henkilöstö noudattaa näitä. Kykenen luomaan organisaatioon vaatimustenmukaisuuteen ja eettisyyteen nojaavan kulttuurin sekä sovittamaan sen yhteen viranomaisten sääntelyn ja ohjeiden

kanssa. Kykenen seuraamaan toimia, jotka edistävät sääntöjen noudattamista ja jatkuvaa parantamista sekä analysoimaan ja tunnistamaan vaatimustenmukaisuuteen ja eettisyyteen liittyviä ongelmia, jotka voivat vaarantaa työn laadun ja organisaation kehittymisen.

## Muu osaaminen - Vuorovaikutustaidot

### **24. Miten hyvin kykenet yhteistyöhön?**

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

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Kykenen kantamaan vastuuta tehtävästäni ja edesauttamaan aktiivisesti hankintatiimin tavoitteiden saavuttamista. Kykenen ymmärtämään luottamuksellisten suhteiden rakentamisen merkityksen. Kykenen vuorovaikutukselliseen työskentelyyn tiimin jäsenten kanssa. Kykenen toimimaan muiden kanssa rehdisti ja oikeudenmukaisesti sekä kohtelemaan heitä huomaavaisesti ja kunnioittavasti.
- Taso 2: Kykenen vaikuttamaan myönteisesti tiimin dynamiikkaan sellaisen vuorovaikutuksen ja myönteisen kulttuurin mahdollistamiseksi, joka auttaa tiimiä menestymään sekä kehittämään ja parantamaan suhteita sidosryhmien kanssa.
- Taso 3: Kykenen edistämään monimuotoisuuden ja osallistamisen merkitystä tiimityössä. Kykenen jakamaan tietämystäni muille ja huomioimaan samalla muiden asiantuntemuksen ja osaamisen. Kykenen edistämään asiantuntemuksen ja resurssien jakamista tiimeissä ja niiden välillä ottamalla huomioon niiden rakenteelliset-, toiminnalliset- ja kulttuurilliset piirteet sekä rakentamaan vahvoja tiimejä, jotka hyödyntävät jäsentensä asiantuntemuksen, valmiuksien ja taustojen eroavaisuuksia.
- Taso 4: Kykenen kehittämään tehokasta yhteistyöhön perustuvaa työkulttuuria. Kykenen edistämään tiimityölle suotuisaa toimintaympäristöä tulosten saavuttamiseksi. Kykenen hyödyntämään monimuotoisten tiimien ja sidosryhmien yhteistyön edut organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kykenen toimimaan organisaatiossa roolimallina ja osoittamaan organisaatiosta hyviä yhteistyöesimerkkejä.

### **25. Miten hyvin kykenet hyödyntämään sidosryhmäsuhteita tavoitteisiin pääsemiseksi?**



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

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen tunnistamaan sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät sekä ymmärtämään niiden tarpeet. Kykenen ylläpitämään asianmukaisia suhteita eri sidosryhmiin operatiivisella tasolla. Kykenen ottamaan huomioon sidosryhmien näkökannat analysoidessani ongelmia ja

mahdollisuuksia sekä etsimään ratkaisuja, joissa tasapainotetaan eri sidosryhmien tarpeita ja etsitään kaikkia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja.

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

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

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

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

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

Ei oleellista työtehtävissäni

Taso 0: Minulla ei ole osaamista.

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

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

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

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

## **Muu osaaminen - Organisatoriset taidot**

## **27. Miten hyvin tunnet organisaatiosi rakenteen, prosessit ja kulttuurin? ☆💎📄**

Organisaatiotietoisuus tarkoittaa kykyä ymmärtää organisaation hallinnollista rakennetta, kulttuuria, suhteita sekä organisaatioon vaikuttavia oikeudellisia, poliittisia, sosiaalisia, taloudellisia

ja toiminnallisia rakenteita, jotka vaikuttavat organisaatioon ja sen toimintaympäristöön. Organisaatietietoisuuden avulla on mahdollista ymmärtää myös eri sidosryhmien toiminnan perusteita ja vaikuttimia sekä ryhtyä asianmukaisiin toimiin parhaan mahdollisen kustannustehokkuuden ja tuloksen saavuttamiseksi.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Kykenen toimimaan organisaation vision, tehtävän ja arvojen mukaisesti. Kykenen tunnistamaan omaa ammatillista kehittymistäni tukevat mahdollisuudet. Kykenen ymmärtämään organisaation rakenteen ja prosessit sekä sen, miten eri organisaation osat (esim. toimialat tai vastualueet) vaikuttavat hankintoja koskeviin päätöksiin.
- Taso 2: Kykenen tunnistamaan sisäisten sidosryhmien vaikuttimet sekä osoittamaan niihin liittyvät riskit. Kykenen ymmärtämään organisaation oikeudellisen toimintaympäristön ja toimimaan sen puitteissa. Kykenen pyytämään ohjeita ja neuvoja organisaation muilta asiantuntijoilta mahdollisten ongelmien ratkaisemiseksi.
- Taso 3: Kykenen suunnittelemaan ja toteuttamaan koulutusta organisaation arvoista ja työtavoista. Kykenen edistämään organisaation arvoja ja sosiaalisia näkökohtia tuloksellisen tiimityön tukemiseksi. Kykenen tarjoamaan perusteellista tietoa organisaation sisäisistä prosesseista ja menettelyistä sekä järjestelmistä ja työkaluista.
- Taso 4: Kykenen johtamaan ja edistämään korkean tason sisäisiä toimintapoliittisia keskusteluja. Kykenen määrittelemään selkeitä henkilöstön urakehitys- sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia. Kykenen suuntaamaan organisaation strategiaa kustannustehokkuuden saavuttamiseen.

### **28. Kuinka hyvin osaat soveltaa projektihallinnan menetelmiä hankintamenettelyssä?**

Hankintaprojektin tuloksellinen toteuttaminen edellyttää paitsi hankinnan myös projektinhallinnan menetelmien, keskeisten käsitteiden ja työkalujen ymmärtämistä ja soveltamista. Näin voidaan varmistaa, että hankinnat toteutetaan annettujen määräaikojen, budjetin, laatuvaatimusten, sidosryhmäyhteistyön tavoitteiden sekä riskienhallintamenettelyjen mukaisesti.

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen toteuttamaan ja tukemaan yksinkertaisia tehtäviä ja niiden valmistelua. Kykenen noudattamaan tehtävien ja projektien ohjeistusta ja aikatauluja.
- Taso 2: Kykenen tekemään tietoisia ja asianmukaisia päätöksiä, jotka tukevat projektin edistymistä. Kykenen organisoimaan ja koordinoimaan tehtäviä projektin tavoitteiden ja suunnitelmien mukaisesti. Kykenen raportoimaan projektin edistymisestä ja tuloksista sekä laadun arvioinnista. Kykenen ohjaamaan menestyksekkäästi yksittäistä projektia kartoitusvaiheesta hankkeen päättymiseen asti sekä tunnistamaan tehtäviä ja delegoimaan niitä käyttäen oikeanlaisia resursseja.
- Taso 3: Kykenen varmistamaan, että projektille asetetut välitavoitteet saavutetaan. Kykenen ohjaamaan ja toteuttamaan useita monimutkaisia projekteja epävakaisissa toimintaympäristöissä. Kykenen käsittelemään monimutkaisia kustannuksiin liittyviä kysymyksiä sekä hoitamaan sidosryhmäviestintää. Kykenen laatimaan projektille raamit ja toimintatavat, joiden avulla varmistetaan, että projektin tavoitteet ovat linjassa organisaation yleisen strategian kanssa.
- Taso 4: Kykenen edistämään organisaation projektitoiminnan kulttuuria ja -työkaluja. Kykenen vastaamaan projektin tuloksellisuudesta ja valitun lähestymistavan noudattamisesta. Kykenen johtamaan organisaation projektitoiminnan strategiaa, ennakoimaan suuria riskejä ja odottamattomia tilanteita sekä hallitsemaan niitä.

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

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

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole tietämystä.
- Taso 1: Kykenen hallitsemaan tehokkaasti ajankäyttöäni ja priorisoimaan tehtäviäni määräaikojen noudattamiseksi. Kykenen arvioimaan ja parantamaan omaa suorituskyykyäni. Pyrin saavuttamaan asetetut henkilökohtaiset suorituskyykyvaatimukset periksiantamattomasti. Kykenen ymmärtämään faktoihin perustuen, mitkä tekijät edistävät organisaatiotani tavoitteiden saavuttamista.
- Taso 2: Kykenen sitoutumiseen ja periksiantamattomuuteen tiimin ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kykenen määrittämään tiimille tavoitteet, jotka tukevat organisaation tavoitteita ja keskeisiä suorituskyykymittareita. Kykenen suuntaamaan tiimin toimintaa laatimalla lyhyt- ja pitkäkestoisia toimintasuunnitelmia. Kykenen vahvistamaan tiimini suorituskyykyä kustannustehokkaiden tulosten aikaansaamiseksi sekä mittaamaan, missä määrin tavoitteet on saavutettu.
- Taso 3: Kykenen asettamaan tuloksellisuuteen ja kustannustehokkuuteen liittyviä tavoitteita. Kykenen johtamaan tiimiäni saavuttamaan tuloksia organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Kykenen seuraamaan ja analysoimaan tiimin tuloksellisuutta uusien tavoitteiden asettamista varten muun muassa käyttämällä tilastollisen analyysin menetelmiä.
- Taso 4: Kykenen osoittamaan strategista tietoisuutta sisäisten tiimien ja ulkoisten sidosryhmien roolista hankintojen tuloksellisessa toteuttamisessa. Kykenen lisäämään tiimin motivaatiota ja ohjaamaan sidosryhmien toimintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kykenen luomaan tuloksellisuutta edistävän kulttuurin ja mukauttamaan organisaation rakennetta siten, että se tukee tavoitteiden saavuttamista. Kykenen asettamaan korkean tason tavoitteita hankintojen kustannustehokkuudelle ja tuloksellisuudelle.

### **30. Miten hyvin tunnet riskienhallinnan menetelmät ja osaat soveltaa niitä hankintojen toteuttamisessa? ♦ □**

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

- Ei oleellista työtehtävissäni
- Taso 0: Minulla ei ole osaamista.
- Taso 1: Kykenen ymmärtämään, että hankinnat ovat alttiita riskeille, kuten petoksille ja korruptiolle. Kykenen edesauttamaan riskien tunnistamista sekä toteuttamaan määriteltyjä riskienhallintatoimia, kuten tietojen ja asiakirjojen muutos- ja versionhallintaa.
- Taso 2: Kykenen toteuttamaan määriteltyjä sisäisen valvonnan ja tarkastuksen toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi sekä soveltamaan ja mukauttamaan sisäisiä valvontaprosesseja hankintoihin.

- Taso 3: Kykenen ennakoimaan riskienhallintaan ja siten tuottamaan lisäarvoa hankintatoiminnalle. Kykenen toimeenpanemaan edistyneitä riskienhallinnan ja valvonnan prosesseja ja työkaluja. Kykenen hyödyntämään riskien arvioinnin tietoja toimintaohjeiden suunnittelussa sekä ehdottamaan parannuksia hankintatoimen sisäiseen valvontajärjestelmään.
- Taso 4: Kykenen edistyneisiin riskienhallinta- ja valvontatoimiin sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Kykenen hallitsemaan kaikki sisäisten ja ulkoisten riskien hallintaan liittyvät toiminnot lisäarvon tuottamiseksi hankintatoiminnalle. Kykenen sisällyttämään valvonta- ja riskinhallintaprosessit täysimääräisesti osaksi hankintatoimen hallinnollisia ja operatiivisia toimintatapoja yhteistyössä kilpailun- ja korruptionvastaista toimintaa valvovien viranomaisten kanssa. Kykenen hyödyntämään hankinnan työkaluja, kuten viranomaisten rekistereitä ja kilpailutusjärjestelmiä, valvontatoimien suunnittelun ja toimeenpanon tehostamiseksi.