

Hankintojen tulevaisuuspolku- työpajat

**Näin teet hankintojen
tulevaisuuspolun yhdessä
organisaatiosi kanssa!**



Sisällysluettelo

Mikä tulevaisuuspolku?.....	3
Hankintojen tulevaisuuspolku työpaja – menetelmän kuvaus.....	5
Työpaja 1: Hankintojen haasteet.....	9
Työpaja 2: Haasteista tavoitteiksi.....	14
Työpaja 3: Visiosta tehtäviksi.....	19

Mikä tulevaisuuspolku?

Tulevaisuuspolku on **muutosjohtamisen työkalu**, jonka avulla organisaatio voi johtaa hankintojen kokonaisvaltaista kehittämistä ja muutosta. Tulevaisuuspolku on tavanomaista tiekarttaa laajempi.



- auttaa luomaan organisaatiolle lähivuosien **toiminnallistamisen tavoitteet**.
- helpottaa **konkreettisten kehitysaskelien asettamista** kullekin vuodelle.
- kattaa laajan kirjon asioita, kuten **johtamisen, osaamisen, asenteet, työkalut ja tiedon**.
- **sopii eri organisaatiolle** riippumatta niiden hankintojen kehittymisasteesta.

Hankintojen tulevaisuuspolku

VUOSI 1

VUOSI 2

VUOSI 3

VUOSI 4

VUOSI 5

STRATEGIA

Analysoi ja kerää tietoa nykytilasta.
Tunnista vaikuttavuuspotentiaali

Määritä tavoitteet ja laadi toimintasuunnitelma

Seuraa ja mittaa tavoitteiden toteutumista

Syvennä ennakointi-osaamista

Tavoitteiden toteutuminen ja päivitys

JOHTAMINEN

Jaa ja pyydä tietoa

Sitoudu ja resursoi

Johda strategisesti

Kehitä tietoa ja mittaa

Toteuman ja toimintamallin arviointi

ORGANISAATIO

Määrittele toimivalta

Kuvaa prosessi

Seuraa ja korjaa

Panosta viestintään

Johda ja seuraa

OSAAMINEN

Kartoita osaaminen

Päivitä ja resursoi

Verkostoidu

Huomio osaamisvajeesiin

Älä kangistu kaavoihin

ASENNE

Tee ja toimi

Älä pelkää

Uskalla kokeilla

Kannusta ja korjaa

Uskalla ja luota

TIETO JA DATA

Kartoita tietosi

Käytä analyysityökaluja

Kerää ja analysoi

Korjaa ja kehitä

Johda

TYÖKALUT

Ota työkalut käyttöön

Sitouta ja seuraa

Seuraa ja kehitä

Seuraa ja kehitä

Johda ja toteuta

TEKEMINEN

Ennakoi ja aikatauluta

Toimi strategisesti

Keskity laatuun ja mittaamiseen

Johda sopimuksia

Johda

KEINO
Keskittynyt ja innovatiivinen
ja osittain hankittu
teknologian osaaminen

**Hankintojen tulevaisuuspolku muodostetaan
*tulevaisuuspolku-työpajoissa***

Hankintojen tulevaisuuspolku työpaja - menetelmän kuvaus

Työpaja-konsepti/metodi

MITÄ?

Kolme peräkkäistä ohjattua koko päivän työpajaa, on fasilitoitua ja johdettua työskentelyä

KENELLE?

Kohderyhmänä ovat organisaation johto, hankinta-ammattilaiset, substanssiasiantuntijat ja hankintoja harvemmin tekevät

MILLOIN?

Voidaan järjestetään muutaman viikon välein.

On hyvä varata riittävästi aikaa sekä työpajoihin että työpajojen väliseen kehittämisajatuksen työstämiseen ja uuden omaksumiseen

MIKSI?

Metodin avulla konkretisoi muutoksen, kartoitat haasteet, luot niistä tavoitteet ja teet tavoitteista toimintaa

Valmistelu

Työpajatyöskentelyä varten nimetään **fasilitaattori**, joka perehtyy työskentelymuotoon.

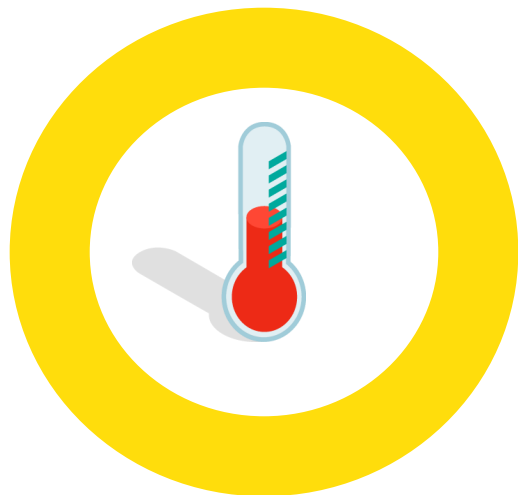
Osallistujat jaetaan ryhmiin ja ryhmät muodostetaan siten, että organisaation eri yksiköiden ja työtehtävien edustajat eivät ole samoissa pienryhmissä.

Ryhmiä määrää ei ole rajoitettu. Osallistujamäärä 5-6 hlö maksimissaan/ryhmä. Tällöin saavutetaan otolliset olosuhteet keskustelulle ryhmissä.

Ryhmissä työskenneltäessä **fasilitaattorin avustajat** pitävät ohjat käsissään, jotta

- keskustelu sujuu ja on rakentavaa
- työ etenee tavoitteisiin

Työpajat



TYÖPAJA 1
Hankintojen haasteet



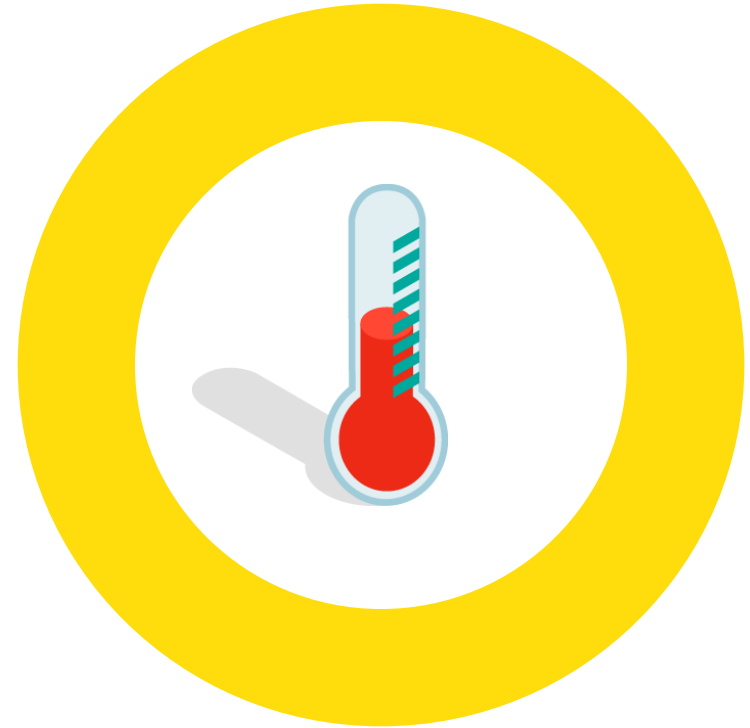
TYÖPAJA 2
Haasteista tavoitteiksi



TYÖPAJA 3
Visiosta tehtäviksi

Työpaja 1:

Hankintojen haasteet



Työpaja 1

TYÖPAJAN RAKENNE

- Aloitus ja virittäytyminen
- Hankintojen johtamisen nykytilakatsaus
 - lyhyt – tarkoitus virittää ajatukset oikeaan suuntaan
- Tulevaisuuspolun rakentamisen kuvaus
 - lyhyt – kerrotaan mistä on kyse ja miksi tehdään
- Työpajan 1 työskentelytavan esittely ja tehtävänanto
- Siirtyminen pienryhmiin
- Tehtävät 1 ja 2
- Yhteenveto

TYÖPAJAN TEHTÄVÄT

- Tehtävä 1: Haasteet
- Tehtävä 2: Kiteytys

Työpaja 1: Haasteet –tehtävä (no 1)

Tunnistetaan hankintojen haasteet ryhmissä

Yksilöidään ja kirjataan hankintojen haasteita esimerkiksi kaikista seuraavista näkökulmista:

- **Strategia**
- **Osaaminen**
- **Tekeminen**
- **Asenne**
- **Organisaatio**
- **Johtaminen**
- **Työkalut**
- **Tietoa ja data**

Vinkkejä fasilitoijalle

- Voit tehdä esim. A3-kokoisen taulukon, jossa kaikki osa-alueet näkyvät otsikoina.
- Haasteiden kirjaamiseen voit käyttää esim. post-it-lappuja tai vastaavaa sähköistä menetelmää
- Yksi haaste/lappu
- Laput kiinnitetään taulukkoon oikean otsikon alle

Työpaja 1: Kiteytys-tehtävä (no 2)

Vinkkejä fasilitoijalle

- Katsokaa taulukkoon kertyneitä haasteita ja miettikää, onko niillä jotain yhteistä. Voiko joitakin haasteita yhdistää toisiinsa tai voiko niitä vielä kiteyttää?
- (käyttäkää herättäviä ilmaisuja ja välttäkää passiivia, ks. viereinen kohta)
- Kirjatkaa kiteytetyt haasteet esim. suuremmille post-it-lapuille

Muodostetaan väittämiä kustakin löydetyistä haasteista ryhmissä. Muodostetaan kustakin edellä löydetyistä haasteista kokonaisia lauseita.

Keskustelua herättäviä/provokatiivisia ilmaisuja, esim.

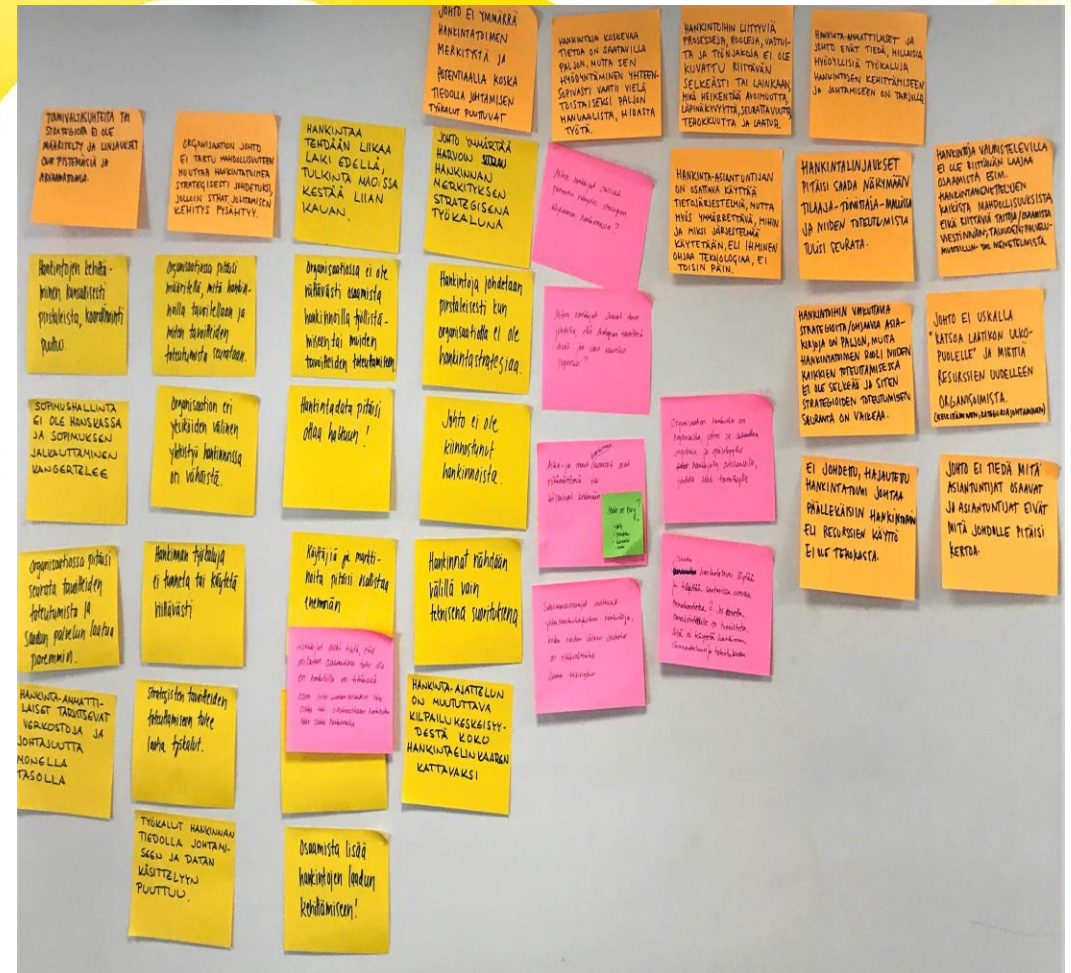
- *Hankinnat nähdään irrallisina ja pistemäisinä menoerinä*
- *Hankintojen strategista merkitystä ei tunnisteta.*

Passiivin välttäminen ja subjektin ilmaiseminen esim.

- *"X ei ymmärrä/ tunnista" (> eli kenen ymmärryksen kasvattamisella olisi aidosti merkitystä?)*

Työpaja 1: Yhteenveto

- Kukin ryhmä esittelee haasteensa
- Ryhmitellään haasteet sopivan teeman alle (jos samoja haasteita) yhdessä
- Haasteet kootaan "haasteseinälle"
- *HUOM!* ryhmittelyä osa-alueisiin tarkennetaan työpajojen välillä



KUVA: Työpajan lopputuloksena "Haasteseinä"

Työpaja 2:

Haasteista tavoitteiksi



Työpaja 2: Rakenne

TYÖPAJAN RAKENNE

- Edellisen kerran työskentelyn lyhyt läpikäynti.
- Siirtyminen pienryhmiin
- Tehtävät
 - Haasteista tavoitteiksi
 - Tavoitteista visioksi
- Loppukeskustelu

TYÖPAJAN TEHTÄVÄT

- Tehtävä 3: Haasteista tavoitteiksi
- Tehtävä 4: Tavoitteista visioksi

Työpaja 2: Haasteista tavoitteiksi –tehtävä (no 3)

Ensimmäisessä työpajassa koostetut haasteet muutetaan tavoitemuotoon.

*Esimerkiksi: haasteeksi kuvattu: "Johto ei ole kiinnostunut hankinnoista"
Mukautuu tavoitteeksi-> "Johto ymmärtää hankintojen keskeisen roolin kunnan johtamisessa ja on niistä kiinnostunut".*

Käsitellään kaikkia kirjattuja haasteita

- Haasteita on mahdollista pukea monenlaisten tavoitteiden muotoon.
- Etsitään niistä parasta / tärkeintä

Vinkkejä fasilitoijalle ennen työpajaa

Ryhmäjako on hyvä olla erilainen kuin edellisessä työpajassa eli osallistujia on hyvä sekoittaa keskenään uudelleen. Edellisen työpajan haasteseinä on hyvä ryhmitellä uudelleen niiden teemojen alle, johon ne luontevimmin kuuluvat

Ryhmät voivat keskittyä niille valikoituihin teemoihin ja haasteisiin (esim. yhdelle ryhmälle johtaminen ja strategia, yhdelle ryhmälle osaaminen ja organisaatio, yhdelle tieto ja työkalut jne)

Vinkkejä fasilitoijalle työpajan aikana

Tavoitteet on hyvä kirjata aktiivisen tekemisen muotoon ja me-muotoon. Tämä helpottaa ymmärtämistä.

Muotoiluja voidaan tehdä työpajan jälkeenkin. Voitte käyttää post it – lappuja tai kerätä haasteet teemoittain dioille, joihin myös tavoitteet muotoillaan.

Kukin ryhmä esittelee muotoilemansa tavoitteet toisille ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Niistä on hyvä keskustella yhteisesti. Ks. Seuraava tehtävä.

Työpaja 2: Tavoitteista visioksi –tehtävä (no 4)

Vinkkejä fasilitoijalle

Vision muodostaminen lukuisista tavoitteista voi olla vaikeaa. Siksi siihen ei kannata käyttää liikaa aikaa, vaan ideoida ns. pikasprinttinä (lyhyt aika) tai brain storming –tyyppisenä. Liian kriittinen ei saa olla, alun perin hölmöistä heitoista voi syntyä hetkessä timantteja!

HUOM! Fasilitaattorin on oltava aktiivinen ja tarpeen tullen tehtävä ehdotuksia ja johdatella keskustelua eteenpäin kysymällä "olisiko näin tai näin..." Tämä voi olla vaikeaa, jos ryhmästä ei selkeästi nouse jotain ajatusta, johon yhteisesti innostuttaisiin. Toisaalta ajatus voi nousta helpostikin.

3.12.2020

Ryhmiä laatimat tavoitteet kerätään yhteen näkymään (jotta niitä voidaan ryhmitellä sen mukaan, mikä niille vaikuttaisi olevan yhteistä). Käydään lyhyt yhteinen keskustelu siitä, mitä ajatuksia tavoitteiden kokonaisuus vaikuttaa.

Siirrytään ryhmiin ja jokainen **ryhmä luo oman ehdotuksensa hankintojen visioksi.**

Millainen on se täydellinen maailma, jossa hankinnat tehdään järkevästi ja oikein? Entä mikä olisi tuolle visiolle ominainen asenne tai tapa olla?

Ryhmät palaavat yhteiseen sessioon. Yhdessä keskustellaan yhteisestä hahmotelluista/ideoiduista visiosta.

Keskustellaan, voisiko vision toteuttamista kuvata jollakin iskevällä sloganilla.

Työpaja 2: Yhteenveto

- Kerrataan aikaansaadut asiat eli tavoitteet eri teemoissa (voi hahmotella jo niille kuuluvan otsikon alle "tavoiteseinäksi")
- Kerrataan (ja laitetaan mietintämyssyyn tarvittaessa) luonnokset visioksi ja sloganeiksi



Työpaja 3:

Visiosta tehtäväksi



Työpaja 3: Rakenne

TYÖPAJAN RAKENNE

- Edellisen kerran työskentelyn lyhyt muistiinpalautus (kertaus)
- Työpajan 3 ohjeistus
- Siirtyminen pienryhmiin
- Tehtävät 5-7
- Yhteenveto

TYÖPAJAN TEHTÄVÄT

- Tehtävä 5: Miten voisimme?
- Tehtävä 6: Toimenpiteiden ideointi
- Tehtävä 7: Tehtävät tulevaisuuspolulle

Työpaja 3: Miten voisimme? -tehtävä (no 5)

Muodostetaan jokaisesta tavoitteesta kysymys, joka noudattaa visiota tai sen henkeä. Kirjatkaa kysymys tavoitteen alle tai sen yhteyteen (jos tavoitteet ovat lapuilla).

Esimerkki

"Johto ymmärtää hankintojen keskeisen roolin kunnan johtamisessa ja on niistä kiinnostunut"

-> Miten voisimme saada johdon ymmärtämään hankintojen keskeisen roolin kunnan johtamisessa?

Vinkkejä fasilitoijalle

Huomioi, että on mahdollista muodostaa paljon erilaisia kysymyksiä samasta asiasta! Haasta ryhmät leikittelemään erilaisilla tavoilla muotoilla kysymyksiä: kärjistämällä, kääntämällä asia ylösalaisin, "zoomaamalla ulos" tai tarkentamalla.

Miten voisimme saada johdon ymmärtämään hankintojen keskeisen roolin organisaation johtamisessa?
Tarkennus: Miten voisimme saada johdon ymmärtämään, ettei strategisia tavoitteita saavuteta, ellei hankintoja nähdä keskeisinä keinoina niiden toteuttamisessa.

Työpaja 3: Toimenpiteiden ideointi –tehtävä (no 6)

Vinkkejä fasilitoijalle

Ideoida voi ensin yksin ja sitten käydä ideat läpi tai yhteisesti tehdä nk. "brainstorming".

Tärkeää on, että tässä vaiheessa ei olla liian kriittisiä.

Eri toimenpiteet on hyvä kirjata esim. eri post-it-lapuille tai diaesityksessä ko. tavoitteen alle ranskalaisilla viivoilla

Ideoidaan mahdollisimman monta toimenpidettä, jolla esitettyihin kysymyksiin vastataan

- Tämä tehdään tarkoituksella hyvin nopeasti. Kirjatkaa ideointinne tulokset ylös.
- Lopuksi käydään läpi ne kaikki ideat, joihin uskotte.

Konkretisoikaa ja muotoilkaa toimenpiteet aktiiviseen muotoon ja toimintaa kuvaavaksi.

Työpaja 3: Tehtävät polulle -tehtävä (no 7)

**Asetellaan tehtävät tulevaisuuspoleille
osa-alueittain (muutama vuosi, esim.
5 v. eteenpäin)**

HUOM! Tulevaisuustyöpajoissa hahmotellaan askelmerkkejä, miten tavoitetilaa kohti voi lähteä askeltamaan, riippumatta siitä, millainen organisaation lähtötilanne on

Vinkkejä fasilitoijalle

Tämä voi tuntua vaikeimmalta vaiheelta, koska eri kehittämisen osa-alueet voivat olla riippuvaisia toisistaan. Kuitenkin on tärkeintä, että toimenpiteitä pystytään työpajassa priorisoimaan ja miettimään etenemistä kunkin teeman alla. Keskinäisiin riippuvuuksiin voidaan vielä palata polun viimeistelyvaiheessa.

Työtä helpottaa, jos toimenpiteet ovat aktiivisen tekemisen muotoon kirjoitettu ja jos niistä pystyy jo hahmottamaan, kenen tekemisestä on kyse (esim. johto, asiantuntija, assistentti jne)

Työpaja 3: Yhteenveto

- Ryhmät kokoavat teemoihin liittyvät tavoitteet ja niihin liittyvät toimenpiteet seinälle sopivien vuosien alle. Asetettu tavoite on määränpäässä eli viimeisen vuoden kohdalla. Toimenpiteet johtavat vuosittain kohti tavoitetta.
 - Huom. Jonkin teeman alle voi muodostua paljonkin tekemistä (ts. useita tavoitteita) ja joidenkin teemojen alle vähemmän. Tämä on ihan ok.
 - Jotkin tavoitteet voivat olla jo aiemmin saavutettuna kuin viimeisenä vuotena. Myös jotkin teemat voivat vaihtua ajan myötä toisiin. Tämäkin on ihan ok.
- Keskustellaan eri teemojen keskinäisistä riippuvuuksista: onko jotain, mitä ei voi tapahtua ennen kuin jokin muu toimenpide on tapahtunut? Korjataan näitä koskevat mahdolliset ristiriitaisuudet.



Lopputuloksena organisaation hankintojen tulevaisuuspolku!

Tulevaisuuspolusta muistuttamaan voidaan myös laatia huoneentaulu, joka muistuttaa ja innostaa eri teemoihin liittyvään tekemiseen organisaation hankinta-arjessa.