



# Julkiset hankinnat

Innovatiivisuuden hyödyntäminen lisäarvon tuottamisessa

Teemu Mäki

OPINNÄYTETYÖ  
Tammikuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oikeudellinen asiantuntijuus

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oikeudellinen asiantuntijuus

MÄKI, TEEMU:

Julkiset hankinnat

Innovatiivisuuden hyödyntäminen lisäarvon tuottamisessa

Opinnäytetyö 85 sivua, joista liitteitä 29 sivua  
Tammikuu 2023

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten julkisissa terveydenhuollon hankinnoissa voidaan hyödyntää innovatiivisia ratkaisuja lisäarvon tuottamisessa. Innovatiivisten julkisten hankintojen tarkoituksena on edistää sopijapuolten (tilaaja/tavaran-/palveluntuottaja) yhteistyötä vaikutus- ja kehittämistavoitteilla, luoda edellytyksiä yrityksille ja yhteisöille, löytää parempia tai tehokkaampia ratkaisuja uusin ja vanhoihin tarpeisiin sekä toimia muun muassa kannustimena julkisten hankintojen tavaran-/palveluntuottajille ylittämällä tilaajan odotukset palvelusta ja sen laadusta, ja täten tuoda sopijapuolille aidosti taloudellisia hyötyjä.

Tutkimuskohteena oli innovatiivisten julkisten hankintojen kolme erilaista innovaatiotyyppiä. Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä toimi oikeusdogmatiikka, eli lainopillinen tutkimus. Opinnäytetyön lähdeaineistona on toiminut voimassa oleva laki ja muut säädökset; keskeisimpinä laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016, hankintalaki) sekä teoreettisena viitekehyksenä innovaatiopolitiikka ja alan kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita ja raportteja.

Työn tutkimusmenetelmänä käytettiin empiiristä tutkimusta. Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena kyselyllä, jotta saataisiin yksityisen ja julkisen sektorin käytännön näkökulmaa opinnäytetyöhön. Teemat, joita käsiteltiin opinnäytetyön tutkimuksessa, perustuivat julkisiin hankintoihin ja innovatiivisiin julkisiin hankintoihin.

Tutkimusten tulosten perusteella selvisi, että terveydenhuollon julkisten hankintojen parissa toimivien sekä yksityisen, että julkisen sektorin asiantuntijoilla on todella vähän kokemusta tai tietämystä innovatiivisista julkisista hankinnoista niiden vähäisen toteuttamisen takia. Vastausten perusteella vastaajat toivoivatkin alallensa innovatiivisia hankintoja sekä myös koulutusta niiden suhteen.

---

Asiasanat: julkinen hankinta, innovatiivinen hankinta, kysely, terveydenhuolto, julkinen sektori, yksityinen sektori

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Legal Studies

MÄKI, TEEMU:  
Public Procurement  
Utilizing Innovation to Generate Added Value

Bachelor's thesis 85 pages, appendices 29 pages  
January 2023

---

The purpose of this thesis was to find out how innovative solutions can be used in public healthcare procurement to generate added value. Innovative public procurement aims to promote cooperation between contracting parties (customer/goods/service provider) with impact and development goals. To create conditions for companies and communities to find better or more efficient solutions for new and old needs. Act to, among other things, as an incentive for public procurement goods/service providers by exceeding the customer's expectations of the service and its quality, and thus bringing genuine financial benefits to the contracting parties.

The research objective was to determine three different innovation types for public procurement. The main research method used was legal dogmatics, i.e. legal research. The current law and other regulations have served as the source material for the thesis; the most important being the Act on Public Procurement and Concession Agreements (1397/2016, Procurement Act). The theoretical reference framework described innovation policy and the literature, from scientific articles, and reports.

Empirical research was used as the research method of the work. The research was carried out as quantitative research with a survey to get a perspective of procurement practices of the private and public sectors. The themes discussed in the thesis research were based on public procurement and innovative public procurement.

Based on the results of the research, it became clear that experts in the private and public sectors working on public health procurement have very little experience or knowledge of innovative procurement due to their limited implementation. Based on the answers, the respondents wished for innovative acquisitions in their field, as well as training regarding them.

---

Key words: public procurement, innovative procurement, survey, healthcare, public sector, private sector

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tarkoitus ja tavoite .....	6
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	7
2	JULKISET HANKINNAT .....	10
2.1	Yleistä julkisista hankinnoista.....	10
2.2	Lainsäädäntö .....	11
2.2.1	Hankintalain tavoitteet .....	12
2.2.2	Hankintojen periaatteet.....	14
3	INNOVATIIVISET JULKISET HANKINNAT .....	16
3.1	Yleistä innovatiivisista julkisista hankinnoista.....	16
3.2	Innovaatiopolitiikka .....	17
3.3	Innovatiivisten hankintojen potentiaali.....	19
3.3.1	Tulosperusteinen hankinta (Bonusmalli).....	21
3.3.2	Kysyntäperusteinen hankinta (Dynaaminen hinnoittelu).....	22
3.3.3	Optioperusteinen hankinta (Lisäarvopalvelut) .....	23
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	25
4.1	Kyselytutkimukset toteutus.....	25
4.2	Tulokset .....	27
4.3	Analyysi tuloksista.....	44
4.3.1	Yhteenveto tuloksista .....	47
4.4	Eettisyys ja luotettavuus.....	48
5	POHDINTA .....	50
5.1	Jatkotutkimusehdotukset.....	52
	LÄHTEET.....	54
	LIITTEET .....	57
	Liite 1. Saateviesti.....	57
	Liite 2. Tutkimuskysymykset .....	58
	Liite 3. Kyselytulokset .....	66

## 1 JOHDANTO

Julkiset hankinnat ovat merkittävä osa julkista taloutta. Vuosittain noin 47 miljardia euroa käytetään julkisiin hankintoihin. Hallituksen tavoitteena on lisätä innovatiivisten hankintojen osuutta julkisissa hankinnoissa 10 prosenttiin vaalikauden loppuun mennessä. Tämä on korkeampi tavoite kuin edellisellä hallituksella, jonka tavoitteena oli 5 prosenttia. Hankintayksiköissä on tietoisuus siitä, että innovatiiviset julkiset hankinnat ovat tärkeitä tapoja edistää ja uudistaa palveluita ja toimintaa. Kuitenkin niitä toteutetaan tavoitteisiin nähden suhteellisen vähän. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että innovatiivisten hankintojen toteuttamisessa on paljon riskejä. Ne ovat haasteellisia, kriteerit ja menettelytavat voivat olla usein monimutkaisia, sekä pelätään epäonnistumisia. Täten on tärkeää löytää keinoja helpottaa innovatiivisten hankintojen toteuttamista ja vähentää niihin liittyviä riskejä.

Opinnäytetyön aihetta pohtiessani tiesin, että se tulee keskittymään julkisiin hankintoihin, sillä olen ollut työurallani mukana niissä eri rooleissa julkisella, että yksityisellä sektorilla ja nykyään toteutan hankintoja hankintayksikössä hankinta-asiantuntijana. Tämän lisäksi minua kiinnostaa erityisesti sopimusoikeudellinen ja hankintalain oikeudenala. Kun aloitin tarkemmin aiheen pohtimisen, kiinnitin huomiota innovatiivisiin hankintoihin ja niiden mahdollisuuksiin. Innovatiiviset julkiset hankinnat ovat hankintoja, joissa käytetään uusia ja innovatiivisia ratkaisuja tai teknologioita. Ne mahdollistavat uusien tuotteiden, palvelujen sekä teknologian käytön, ja auttavat ratkaisemaan haasteita tai parantamaan tavaroiden ja palvelujen laatua. Huomasin myös, että innovaatiot voivat kohdistua julkisissa hankinnoissa moniin eri osa-alueisiin, kuten hankintaprosessiin ja -menettelyyn sekä hankinnan suunnitteluun ja määrittelyyn. Tämän takia halusin keskittyä tutkimaan tätä aihetta tarkemmin ja syventää tietämystäni innovatiivisista julkisista hankinnoista.

Edellä mainitun asetelman vuoksi päätin tehdä opinnäytetyön innovatiivisista julkisista hankinnoista. Jo heti työn alussa huomasin, että innovatiivisista julkisista hankinnoista löytyy todella vähän kirjallisuutta, julkaistuja tarjouspyyntöjä sekä

oikeuskäytäntöä. Tämä teki selväksi, että alalla on puutteellista tietoutta ja ymmärrystä, mikä tekee tämän aiheen tutkimisesta ja huomion kiinnittämisestä entistä tärkeämmäksi. Lisäksi julkisen sektorin merkittävä rooli innovaatioiden edistämässä tekee innovatiivisten ratkaisujen käytön julkisissa hankinnoissa entistä tärkeämmäksi. Löysin aiheen haastavaksi, mutta myös mielenkiintoiseksi tutkitavaksi ja toivon, että opinnäytetyöni tulee lisäämään tietoutta ja ymmärrystä innovatiivisista julkisista hankinnoista ja niiden mahdollisista hyödyistä.

Olen rajannut opinnäytetyön aiheeni koskemaan innovatiivisia julkisia hankintoja terveydenhuollon alalla. Aiheen laajuuden takia keskityn opinnäytetyössäni tulosperusteiseen hankintaan (bonusmalli), kysyntäperusteiseen hankintaan (dynaaminen hinnoittelu) ja optioperusteiseen hankintaan (lisäarvopalvelu).

## **1.1 Tarkoitus ja tavoite**

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ovatko innovatiiviset hankinnat tuttuja terveydenhuollon hankinnoissa, kuinka yleisiä ne ovat, ja miten vastaajat näkevät erilaiset hinnoittelumekanismit sekä bonusmallin mahdollisuudet että riskit tavara- ja palveluhankinnoissa. Opinnäytetyössä olen selvittänyt terveydenhuollon hankinnoissa julkisen, että yksityisen sektorin kokemuksia ja mielipiteitä edellä mainituista asioista, selvitys tehtiin kyselyllä.

Opinnäytetyön alussa esitellään julkisia hankintoja ja niiden lainsäädäntöä sekä prosesseja yleisellä tasolla. Tämä sisältää tarkastelun julkisten hankintojen tavoitteista ja periaatteista. Tämän lisäksi käydään läpi mitä innovatiiviset julkiset hankinnat ovat sekä niiden potentiaalia, innovaatiopolitiikkaa ja kolmea erilaista innovaatiotyyppiä. Opinnäytetyön kannalta on tärkeää tuntea juridinen ympäristö missä toimitaan, kun käytetään julkisia varoja, ja jotta voidaan ymmärtää myöhemmin käsiteltäviä teemoja sekä itse tutkimus. Edellä mainitut asiat tukevat opinnäytetyön teoreettista osuutta ja tekee siitä perustellun ja relevantin.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ja tuoda esiin, mitä ovat innovatiiviset julkiset hankinnat ja miten innovaatiopolitiikka vaikuttaa taustalla. Näiden lisäksi tar-

koituksena on selvittää kyselytutkimuksen avulla, miten julkinen ja yksityinen sektori näkevät innovatiiviset julkiset hankinnat, sekä esittää esimerkkejä kolmesta erilaisesta innovatiivisista hankintaratkaisusta ja tuoda samalla tietoisuutta innovatiivista julkisista hankinnoista vastaajaryhmälle.

Opinnäytetyö pääpaino on innovatiivisissa julkisissa hankinnoissa, joten työn ulkopuolelle on rajattu muu julkisiin hankintoihin liittyvä lainsäädäntö ja hankintamenettelyt. Myöskään kynnsarvoja ei käsitellä opinnäytetyössä.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä toimi oikeusdogmatiikka, eli lainopillinen tutkimus. Lainopissa siis tutkitaan, mikä on voimassa olevaa lakia ja mitä lain ja muiden oikeuslähteiden sisältämän aineiston (esimerkiksi lakia valmistelevat asiakirjat ja Euroopan yhteisöjen tuomioistuimen tai EU:n tuomioistuimen päätöstekstit) merkitys on. (Hirvonen 2011, 21–22). Olen tarkastellut aihetta lähinnä oikeudellisesta näkökulmasta, käyttäen juridisia lähteitä apuna, pääasiallisesti julkisten hankintojen lainsäädäntöä ja sen soveltamista innovatiivisten hankintojen kontekstissa. Lisäksi olen käyttänyt oikeusdogmatiikkaa tehdessäni havaintoja ja tulkintoja julkisten hankintojen innovaatioihin liittyvistä käytännöistä ja niiden vaikutuksista. Tämä on sisältänyt esimerkiksi kyselyn sekä havainnointia julkisten ja yksityisten organisaatioiden innovaatioihin liittyvistä hankinnoista ja niiden toteuttamisesta.

Opinnäytetyön lähdeaineistona on käytetty voimassa olevaa lainsäädäntöä ja muita säädöksiä, jotka liittyvät julkisiin hankintoihin. Keskeisimpinä lähteinä on käytetty julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annettua lakia (1397/2016, hankintalaki), joka säätelee julkisten hankintojen periaatteet ja prosessit. Lisäksi opinnäytetyössä käytettiin teoreettisena viitekehystenä innovaatiopolitiikkaa, joka käsittelee innovaatioiden tukemista ja edistämistä julkisella sektorilla, aineistoina käytettiin Euroopan unionin sekä valtioneuvoston raportteja ja Norjan kansallista toimittajakehitysohjelmaa. Tämä antaa kokonaisvaltaisen kuvan siitä, kuinka julkiset hankinnat liittyvät innovaatiopolitiikkaan ja miten niitä voidaan käyttää innovaatioiden edistämiseen. Lisäksi opinnäytetyössä käytettiin

kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita ja raportteja, jotka liittyvät julkisiin hankintoihin ja innovaatioihin. Nämä lähteet antavat tietoa aiheesta, sekä tukevat opinnäytetyön teoreettista osuutta, ja ovat myös antanut tietoa julkisista hankinnoista ja niiden merkityksestä sekä niiden toteuttamisesta ja prosesseista. Lisäksi ne ovat tarjonneet tietoa innovaatioiden roolista julkisissa hankinnoissa ja niiden hyödyistä sekä haasteista.

Tämä opinnäytetyö sisältää myös empiirisen osuuden, joka perustuu kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksessa käytettiin numeerisia tietoja, jotka kerättiin tiettyä menetelmää käyttäen. Empiirinen osuus toteutettiin kyselyn avulla. Kysely on yksi tutkimuksen keskeisistä menetelmistä, joka mahdollistaa tutkijan saada tietoa ihmisten ajatuksista, kokemuksista ja mielipiteistä. Kysely suoritettiin sähköisesti, jotta saatiin laaja ja monipuolinen joukko vastaajia. Vastaajina toimivat julkinen ja yksityisen sektorin asiantuntijoita, joilla on oleellisia rooleja julkisissa hankinnoissa. Heidän näkemyksensä ja kokemukset auttavat ymmärtämään paremmin julkisten hankintojen, että innovatiivisten julkisten hankintojen nykytilaa ja mahdollisia kehittämiskohteita. Tämä empiirinen osuus on tärkeä osa opinnäytetyötä, sillä se tukee teoreettista osuutta ja tarjoaa konkreettisia esimerkkejä tutkimusteemasta.

Tutkimus kvantitatiivisella, eli määrällisellä menetelmällä kuvaa ja tulkitsee ilmiöitä mittausten menetelmillä, jotka keräävät numeerista tutkimustietoa. Määrällisellä menetelmällä aineistoa voidaan kerätä kyselylomakkeella, jonka tuloksena syntyvä havaintomateriaali sisältää numeerisia arvoja. Tutkimusmateriaalin on oltava riittävän suuri ja edustava, jotta tuloksia voidaan analysoida tilastollisesti analyyttisillä menetelmillä ja saatuja tuloksia voitaisiin pitää luotettavina. (Vilpas 2016, 1).

Kyselyt tuottavat yleensä monia numeerisia tuloksia, jotka voidaan käsitellä tilastollisesti ja kysely on menetelmänä suhteellisen nopea ja tehokas. Vakiotulkinnallisesti tilastolliset menetelmät antavat luotettavaa, mutta pinnallista tietoa. Pinnallista tietoa pidetäänkin kyselyiden keskeisenä heikkoutena, koska muun muassa ei ole mahdollista arvioida, kuinka vakavasti vastaajat ovat ottaneet tutki-

muksen, kuinka onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta tai kuinka tietoisia vastaajat ovat tutkittavasta aiheesta yleisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121).

Tilastollisena menetelmänä käytetään kuvailevaa tilastoa. Kuvaileva tilastoanalyysi keskittyy kuvailemaan ja tiivistämään määrällisten muuttujien jakaumaa tai yhteisvaihtelua ilman, että tehdään yleistyksiä laajemmalle perusjoukolle. Tämä voidaan tehdä käyttämällä esimerkiksi muuttujien keskilukuja tai hajontalukuja yksittäisten muuttujien kohdalla ja korrelaatiokertoimia useamman muuttujan tapauksessa. (Tietoarkisto). Tutkimuksessa käytetään erilaisia tilastollisia mittareita, kuten taulukoita, keskiarvoja ja prosenttiosuuksia kuvailemaan aineiston ominaisuuksia. Kuvaileva tilasto on tärkeä osa tutkimusta, koska se tarjoaa perustiedot aineistosta ja auttaa ymmärtämään sen jakautumista ja rakennetta. Tämä myös tarjoaa perustan jatkotutkimukselle.

## 2 JULKISET HANKINNAT

### 2.1 Yleistä julkisista hankinnoista

Vuonna 2018 julkisia hankintoja tehtiin 47 miljardilla eurolla, kokonaisarvo pitää sisällään kaikki julkiset hankinnat, pienhankinnat sekä julkisyhteisöjen toisiltaan tekemän hankinnat. (Merisalo, Naumanen, Huovari, Eskola, Toivanen, Keskinen P, Hajikhani A, Oksanen & Rausmaa 2021, 67).

Julkisia hankintoja ovat valtion, kuntien ja kuntayhtymien sekä valtion liikelaitosten ja muiden hankintalainsäädännössä määriteltujen hankintayksikköjen tekemiä hankintoja; tavaroiden ja palveluiden ostamista, vuokraamista tai vastaavaa, sekä rakennusurakat. Hankintayksikön on hankinnoissa noudatettava hankintalakeja ja EU:n hankintadirektiivejä. Julkisten hankintojen tavoitteena on parantaa eurooppalaisten sisämarkkinoilla toimivien yritysten kilpailukykyä ja tehostaa julkisten varojen käyttöä. (Työ- ja elinkeinoministeriö).

Hankintayksikkö on hankintalainsäädännössä määritelty toimija, joka tekee hankintoja oman organisaationsa ulkopuolelta vastiketta vastaan, tai omasta organisaatiosta kilpailutuksen seurauksena.

Hankintalain 5 §:n mukaan hankintalain mukaisia hankintayksiköitä ovat:

- 1) valtion, kuntien ja kuntayhtymien viranomaiset;
- 2) evankelis-luterilainen kirkko ja ortodoksinen kirkko sekä niiden seurakunnat ja muut viranomaiset;
- 3) valtion liikelaitokset;
- 4) julkisoikeudelliset laitokset;
- 5) mikä tahansa hankinnan tekijä silloin, kun se on saanut hankinnan tekemistä varten tukea yli puolet hankinnan arvosta 1—4 kohdassa tarkoitettulta hankintayksiköltä.

Julkisiin hankintoihin sovelletaan hankintalakia, jos hankinnan ennakoitu kokonaisarvo ilman arvonlisäveroa ylittää säädetyn kynnysarvon. Kynnysarvot ovat määritelty kansallisiksi hankinnoiksi ja EU-hankinnoiksi. Kansallisen kynnysarvon

alittaviin hankintoihin ei sovelleta hankintalakia. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, luku 4.). Vaikka pienhankinnat eivät ole hankintalain piirissä, niin se ei estä niiden kilpailuttamista. Pienhankinnat voidaan kilpailuttaa kevyemmillä menettelyillä ja hankintayksiköt ovat yleensä määrittäneet omat ohjeistukset sekä toimintasäännöt koskien pienhankintojen kilpailuttamisesta. Pienhankinnoissa tulee noudattaa avoimuuden ja tasapuolisen kohtelun periaatteita, ja niissä tulee huomioida hankintalain tavoitteiden mukaiset yleiset periaatteet, kuten avoimuus ja syrjimättömyys. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö).

Hankintalain 2 §:n mukaan hankintayksiköiden on pyrittävä järjestämään hankintatoimintansa siten, että hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti olemassa olevat kilpailuolosuhteet hyväksi käyttäen ja ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioon ottaen.

Jotta pienemmilläkin yrityksillä on mahdollisuus osallistua julkisiin hankintoihin, kannustaa hankintalaki jakamaan hankinnat osiin. Vaikka hankinta olisi mahdollista toteuttaa erillisinä osina, sitä ei kuitenkaan saa jakaa osiin - omiksi kilpailutuksiksi poikkeuksellisin menetelmin hankintalain säännösten soveltamisen välttämiseksi, eli niin sanotusti pilkkoa. Tavarahankintaa tai palveluhankintaa ei myöskään saa yhdistää rakentamisurakoihin tai hankintoja saa muuten keinotekoisesti yhdistää hankintalain säännösten soveltamisen välttämiseksi. Hankinnan jakamisen osiin tulee perustua todellisiin taloudellisiin tai teknisiin tosiasioihin, jotka hankintayksiköiden on pystyttävä tarvittaessa osoittamaan.

Hankinnan osiin jakamisesta säädetään hankintalain 75 §:ssä ja hankinnan pilkkomiskiellostä säädetään hankintalain 31 §:ssä. (Kontio, Kronsrom, Kumlin & Mäki 2017, 78–79).

## **2.2 Lainsäädäntö**

Julkisiin hankintoihin merkittävin kansallisesti sovellettavista laesta on Laki julkisista hankinnoista (1505/92), eli hankintalaki. Julkisia hankintoja täydentää myös valtioneuvoston antama hankinta-asetus (614/2007), sekä Euroopan unionin ja kansallisten tuomioistuimien oikeuskäytäntö.

Laki julkisista hankinnoista (1505/92) tuli voimaan vuonna 1994 ja Euroopan talousalueen julkiset hankinnat vapautuivat vapaasti kilpailtaviksi. Hankintalainsäädäntö, jota käytetään Suomessa, perustuu EY:n perustamissopimukseen sekä täydentävin osain hankintadirektiiveihin. 1.6.2007 Suomessa tulivat voimaan hankintadirektiivit, jotka EU:n parlamentti ja neuvosto hyväksyivät vuonna 2004. Hankintadirektiivit, jotka ovat implementoitu Suomessa sovellettaviksi laeiksi ovat laki julkisista hankinnoista (348/2007) eli hankintalaki ja laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista (349/2007) eli erityisalojen hankintalaki ja laki julkisista puolustus- ja turvallisuus-hankinnoista (puolustus- ja turvallisuushankintojen hankintalaki) (1531/2011). Vuonna 2022 ajantasainen lainsäädäntö on laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016) ja laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1398/2016). (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 17–18).

Hankintalaki on julkisia hankintoja sääntelevä yleislaki, tämän lisäksi julkisiin hankintoihin sovelletaan muita lakeja ja asetuksia, kuten lakia varallisuusosoikeudellisista oikeustoimista (228/1929), hallintolakia (434/2003), lakia viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999), liikesalaisuuslakia (595/2018), tietosuojalakia (1050/2018) sekä yleistä tietosuojasetusta (GDPR). Kaikkiin hankintoihin saattaa olla myös omaa niin sanottua erityislainsäädäntöä, joka tulee huomioida. Edellä mainittujen lakien lista ei ole tyhjentävä, lisäksi on muutakin erityislainsäädäntöä sekä kullakin toimialalla on omia hankittavien palveluiden tai tuotteiden sisältöä koskevia lakeja, jotka tulee huomioida hankintoja tehtäessä.

Julkisissa hankinnoissa hankintalain noudattamista valvoo Kilpailu- ja kuluttajavirasto (KKV). Kilpailu- ja kuluttajaviraston valvonnan tarkoituksena, ja tavoitteena on lain perustelujen mukaisesti puuttua lain säännöksistä piittaamatta tehtyihin suorahankintoihin sekä muihin merkittävimpiin virheellisiin, laiminlyötyihin tai syrjiviin hankintoihin. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 549–556).

### **2.2.1 Hankintalain tavoitteet**

Hankintalain tavoitteena sekä vaatimuksena on parantaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaita, innovatiivisia ja kestäviä hankintoja. Hankintalaissa ei kuitenkaan ole erityisiä säännöksiä tai konkreettisia velvoitteita hankintayksikölle hankintojen valmistelusta ja suunnittelusta tai tehokkuudesta. Julkisten varojen käytön parantamisella, eli taloudellisen vaatimuksen huomioon ottaminen hankinnassa tarkoittaa sitä, että hankintayksikkö hyödyntää kilpailuedellytyksiä, toisin sanoen järjestää hankintalainsäädännön mukaisen tarjouskilpailun. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 23–24).

Laadukkaiden hankintojen toteuttamisessa tärkeänä osana on hankintasuunnittelu, jossa hankinnan laatutason määritellään. Hankintayksikkö voi hankinnoissa viitata pakollisiin laatutekijöihin tai vertailtaviin laatuominaisuuksiin. Hankintalaki ei kuitenkaan aseta laatumääritelmiä yksittäisille hankinnoille tai edes toimialalle, koska lain soveltamisala on niin laaja ja laki on vain menettelytapalaki. Laki korostaa kuitenkin, että laatutekijät tulee ottaa huomioon jo hankinnan suunnittelussa, esimerkiksi selvittämällä hankittavan palvelun tai tavaran käyttäjien tarpeet hyvissä ajoin ennen hankintamenettelyn alkamista. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 26).

Innovatiiviset hankinnat ovat yksi hankintalain tavoitteista, kuitenkin näiden hankintojen toteuttaminen Suomessa ja Euroopassa on melko vähäistä. Syynä voi olla tiedon, asiantuntemuksen puute tai onnistuneet esimerkit. Innovatiivisilla julkisilla hankinnoilla olisi kuitenkin keskeinen rooli julkisten palvelujen laadun parantamisessa ja tehokkuuden lisäämisessä. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 26).

Kestävissä hankinnoissa otetaan huomioon ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat, tämä tarkoittaa sitä, että hankintayksikön on hankintoja suunniteltaessa huomioitava julkisyhteisöjen sosiaaliset ja lakisääteiset velvoitteet hankintalain noudattamisen lisäksi. Kuitenkin edellä mainittujen näkökohtien huomioon ottaminen suositus, ei velvollisuus. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 27).

Hankintalain tavoitteena on myös tarjota yrityksille ja yhteisöille sekä pienille ja keskisuurille yrityksille yhtäläiset mahdollisuudet osallistua julkisiin hankintoihin,

se voi luoda talouskasvua alueellisella, kansallisella ja EU:n tasolla. Hankintayksiköt voivat markkinoinnin ja kilpailun avulla löytää kullekin hankinnalle optimaalisen hinta- tai hinta-laatusuhteen, ja täten julkisten varojen käyttö voi olla tehokkaampaa. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 28).

## 2.2.2 Hankintojen periaatteet

Hankintalain 3 §:n mukaan hankintayksikön on kohdeltava hankintamenettelyn osallistujia ja muita toimittajia tasapuolisesti ja syrjimättömästi sekä toimittava avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen.

Julkisten hankintojen ja hankintalain tulee turvata kaikissa hankintamenettelyn vaiheissa tarjousmenettelyyn osallistuvia tarjoajia tasapuolisesti ja syrjimättömästi, sekä lisätä kilpailua julkisissa hankinnoissa. Julkisten hankintojen merkitys kansantaloudessa on suuri, joten kilpailun lisäämisellä saadaan avattua markkinoita, saavutetaan kustannussäästöjä, saadaan alennettua julkisista hankinnoista aiheutuvia kustannuksia, torjutaan taloudellisia väärinkäytöksiä, edistetään elinkeinoharjoittajien välistä tasapuolista kilpailua sekä saadaan lisättyä avoimuutta ja normienmukaisuutta julkisten varojen käytöstä. (Kuoppamäki 2018, 426–428).

Hankintalainsäädännön pääperiaatteena on, että hankinnat pitää kilpailuttaa tehokkaasti ja avoimesti. Kaikkia tarjoajia tulee kohdella tasapuolisesti ja syrjimättä, toisin sanoen samanlaisia tapauksia on kohdeltava samalla tavalla, eikä erilaisia tapauksia saa kohdella samalla tavalla, ellei kohtelulle ole on puolueettomia perusteita. Tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu edellyttää, että ehdokkaita ja tarjoajia kohdellaan hankintamenettelyn kaikissa vaiheissa samalla tavalla. Tasapuolisuuden vaatimus voidaan johtaa syrjimättömyyden periaatteesta.

Tasapuolisuuden vaatimus tulee huomioida esimerkiksi hankinta-asiakirjojen laatimisessa. Hankinnalle asetettujen vaatimusten tulee kohdistua samalla tapaa kaikkiin tarjoajiin. (Kuoppamäki 2018, 428–430).

Euroopan yhteisön perustamissopimuksen 12 artiklan syrjintäkielto on ehkä keskeisin hankintalainsäädännön soveltamista ohjaava periaate. Syrjintä käsittää

laajasti kaikenlaisen syrjinnän. Yhteisön oikeuskäytännössä syrjintäkiellosta, tavaroiden ja palveluiden vapaasta liikkuvuudesta sekä sijoittautumisvapauden periaatteista on johdettu myös muita periaatteita, kuten tasapuolinen kohtelu, avoimuus sekä suhteellisuus. Julkisia hankintoja koskevassa kansallisessa oikeuskäytännössä tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun periaatteella on ollut aina hyvin keskeinen asema. Tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu edellyttää, että oman kunnan alueelta tulevia tarjoajia ei saa suosia muiden kustannuksella. Ulkomaisia ja kotimaisia tarjoajia on kohdeltava tasapuolisesti. Tarjoajia ei myöskään saa asettaa eri asemaan esimerkiksi kansallisuuden tai muun hankintaan liittymättömän seikan vuoksi. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 36).

Hallintolaissa sekä laissa viranomaisten toiminnan julkisuudesta on säädetty avoimuusperiaatteesta. Sitä tukee myös EU:n perussopimuksia koskeva oikeuskäytäntö. Hankinnoista tulee ilmoittaa julkisesti, hankintamenettelyä ei saa salata, tarjouskilpailun tuloksista ilmoitetaan ja hankinta-asiakirjat ovat pääsääntöisesti julkisia. (Kuoppamäki 2018, 429–431).

Hankintamenettelyn vaatimusten tulee olla suhteutettuja niille asetettuihin tavoitteisiin ja päämääriin, esimerkiksi tarjoajille asetettujen soveltuvuusehtojen asettamisessa tulee huomioida hankinnan arvo. Tarjouspyynnön sisältö ja tarjousmenettelyn ehdot tulee suhteuttaa hankinnan laatuun, tämä merkitsee myös kohtuullisuutta. (Kuoppamäki 2018, 431–432).

### 3 INNOVATIIVISET JULKISET HANKINNAT

#### 3.1 Yleistä innovatiivisista julkisista hankinnoista

Innovaatio on uusi idea tai parannus, joka sisältää uutuusarvoa, ja jolla on merkittäviä tuottavuutta, taloudellisia tai muita lisäarvoa luovia vaikutuksia organisaatiolle. Innovaatiot voivat liittyä teknologiaan sekä tuotteisiin, mutta myös innovaatiot, jotka koskevat markkinointia, muotoilua, liiketoimintaa ja organisaatiota ovat myös merkittäviä. Sillä onko innovaatio suuri tai pieni, ei ole merkitystä. Keskeisintä ja olennaista innovaatioissa on, että syntyy uusi näkökulma, ratkaisu, toimintatapa tai palvelu, jolla on merkittäviä lisäarvo- ja hyötyvaikutuksia. (Yliherva 2006, 83).

Julkisissa hankinnoissa innovaatio voi kohdistua hankintaprosessiin / hankintamenettelyyn, tuodaan uudenlaisia käytäntöjä hankinnan suunnitteluun, hankintamenettelyyn tai hankinnan kohteen määrittelyyn. Hankinnan kohde voi olla myös innovatiivinen, toisin sanoen luodaan uutta tai olennaisesti parannetaan olemassa olevaa tuotetta tai palvelua. (Keino).

Käsitteenä innovatiivinen hankinta voidaan tulkita ja ymmärtää eri tavoin. Tulkinnanvaraisuus ja yleisen määritelmän vajavaisuus tai uupuminen voi johtaa siihen, että tulkinnat perustuvat innovatiivisista hankinnoista subjektiivisiin näkemyksiin, ja tämän takia hankinnan tuloksia on vaikea tulkita, todentaa tai mitata. (Valtiontalouden tarkastusvirasto).

Valtioneuvoston kanslia julkaisi 14.12.2017 selvityksen "Innovatiiviset julkiset hankinnat – määrittely, mahdollisuudet ja mittaaminen", jossa esitettiin ehdotus innovatiivisten hankintojen määritelmästä. Raportin perustavanlaisen määritelmän mukaan innovatiivinen hankinta on uuden tai merkittävästi parannetun tavaran tai palvelun hankinta, joka parantaa julkisen palvelun tuottavuutta, laatua, kestävyyttä ja/tai vaikuttavuutta. Innovatiivisella hankinnalla voi olla positiivinen taloudellinen vaikutus, aikaansaa kasvua liiketoiminnassa ja vaikuttaa työllisyyskehitykseen, sekä mahdollistaa muun muassa kysynnän uusille innovatiivisille ratkaisuille yrityksissä. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta).

Innovatiivinen hankinta voi olla esimerkiksi tulosperusteinen hankinta, joka hyödyntää bonusmallia, erilaista hinnoittelumekanismia - esimerkiksi dynaamista hinnoittelua tai sitten hankinnassa on käytössä vapaaehtoinen optio, jolla tuotetaan lisäarvoa. Innovatiivinen hankinta on tehtävä, niin kuin muutkin julkiset hankinnat oikeudellisten puitteiden rajoissa, hankintalaki tai sopimusoikeudelliset periaatteet eivät tätä estä.

Innovaatiotoiminnalla on tärkeä rooli yhteiskunnallisen ja yritysten kasvun edistämässä, tuottavuuden lisäämisessä ja viennin lisäämisessä. Suomen innovaatiopolitiikan tavoitteena on luoda ja ylläpitää edellytyksiä, jotka kannustavat yrityksiä, yhteisöjä ja tutkimusorganisaatioita rohkeaan innovaatioon, uudistumiseen ja kansainväliseen kasvuun. Innovaatiopolitiikka edistää inhimillisestä pääomasta syntyvän uuden tiedon ja osaamisen tehokasta käyttöä ja käyttöönottoa koko yhteiskunnassa. Innovaatiopolitiikka edistää myös laaja-alaista talouskasvua ja hyvinvointia perinteisen teknologian ja ratkaisujen kehittämisen rinnalla. Julkinen sektori pyrkii myös uudistumaan innovaatioilla, suuntaamalla julkisia hankintoja innovatiivisten palvelujen ostamiseen tai toteuttamalla innovatiivisia julkisia hankintoja. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa Suomen innovaatiopolitiikan valmistelusta ja toimeenpanosta, ja EU on tutkimus- ja innovaatorahoitusohjelmansa kautta merkittävä innovaatiopoliittinen toimija. (Työ- ja elinkeinoministeriö).

Innovatiivisilla hankinnoilla on suuri potentiaali saada aikaan säästöjä, parantaa palvelun tasoa, kasvattaa yritysten liikevaihtoa ja luoda työpaikkoja. Ne tarjoavat usein merkittäviä parannuksia nykyisiin ratkaisuihin verrattuna ja voivat lisätä yritysten kilpailukykyä. Innovatiiviset hankinnat myös edistävät uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntymistä ja auttavat yrityksiä kehittymään uusilla aloilla. Innovatiivisilla hankinnoilla on myös mahdollisuuksia parantaa hankintayksikön kilpailukykyä, toisin sanoen kehittää hankintayksikön toimintaa uusilla aloilla sekä hankkia korkealaatuisia, tehokkaita ja kustannustehokkaita tuotteita ja palveluita.

### **3.2 Innovaatiopolitiikka**

Innovoinnin merkitys taloudessa kasvaa jatkuvasti. Se on myös välttämätöntä unionin kilpailukyvyn säilyttämiseksi maailmanmarkkinoilla. Innovaatiopolitiikka keskittyy innovaatioiden edistämiseen ja kehittämiseen, ja täten vaikuttaa tutkimus ja teknologian kehittämissä politiikan sekä teollisuuspolitiikan yhtymäkohtiin. Se edistää EU:n kuluttajien ja työntekijöiden hyvinvointia sekä on tarpeen työpaikkojen laadun parantamiseksi, ympäristöystävällisemmän yhteiskunnan rakentamiseksi ja elämänlaadun parantamiseksi. (Euroopan parlamentti 2022).

Vuosien 2015 – 2019 Hallitusohjelma on antanut vahvan sysäyksen innovaatiohankintapolitiikan kehittämiseksi, ja työ- ja elinkeinoministeriö käynnisti innovaatiohankintojen toimintasuunnitelman vuonna 2017. Kestävän ja innovatiivisen julkisten hankintojen osaamiskeskus (KEINO) on tärkein operatiivinen toimielin hankkijoiden tukena innovaatiohankintapolitiikan toimeenpanossa. Business Finlandilla on rahoitusväline innovatiivisiin julkisiin hankintoihin ja muut alan toimijat, kuten VTT Oy, SYKE, Suomen ympäristökeskus ja HAUS – Julkisen talouden instituutti Oy ovat mukana erilaisissa toimissa mm. mittaukset, tutkimus ja valmiuksien kehittäminen julkisten hankintojen osalta. (European Commission 2016, 325).

Julkisilla hankinnoilla on suuri potentiaali innovaatiopolitiikan välineenä, etenkin kun otetaan huomioon niiden valtavat volyymit. Innovaatiopolitiikalla voidaan luoda muun muassa onnistunut innovaatioilmapiiri, joka luo edellytykset yrityksille ja yhteisöille löytää parempia tai tehokkaampia ratkaisuja uusiin ja vanhoihin tarpeisiin. Järkevästi ja strategisesti käyttämällä se mahdollistaa hallituksia edistämään innovaatioita sekä kansallisella että paikallisella tasolla sekä viime kädessä parantamaan tuottavuutta ja osallisuutta, tämän takia innovaatiot ovat niin äärimmäisen tärkeitä yhteiskunnan kehityksen kannalta, koska julkiset hankinnat muodostavat niin suuren osan taloudesta. Se, ovatko innovaatioiden vaikutukset negatiivisia vai positiivisia, riippuu siitä, mitkä tavoitteet asetetaan julkisille hankinnoille, innovaatiokehitykselle ja innovaatiopolitiikalle ja saavutetaanko ne. Innovaatiot voivat aiheuttaa yhteiskunnallisia ongelmia ja ympäristöongelmia, mutta niillä on myös potentiaalia ratkaista ongelmia ja globaaleja haasteita samoissa luokissa. Innovaatiot voivat sekä tuhota että luoda työpaikkoja, mutta voivat osal-

taan lisätä tuottavuutta sekä lisätä kilpailua. (Valtioneuvosto; Funktionsupphandling för innovation, välfärd och miljö 2019, 3, 6, 15 & 22; LUP - Leverandørutviklingsprogrammet).

Kansallisten innovaatiohankintapolitiikan viitekehysten vertailututkimuksessa eri puolilla Eurooppaa Suomi sijoittuu 1. sijalle kokonaispistemäärällä 66,6 %. Selvityksessä todettiin, että Suomi on menestyneiden maiden joukossa innovaatiohankintojen valtavirtaistamista edistävien poliittisten toimenpiteiden yhdistelmässä. Suomi on eurooppalaisen keskiarvon yläpuolella kaikilla kymmenellä indikaattorilla. Tutkimus kuitenkin viittaa siihen, että Suomessa on vielä vahvistettava poliittista kehystä, jotta se saavuttaisi täyden 100 prosentin potentiaalinsa. (European Commission 2016, 325).

### **3.3 Innovatiivisten hankintojen potentiaali**

Julkisen sektorin rooli on siirtynyt kohti palvelun järjestäjän roolia palvelun tuottajasta, ja täten on varmistaa palvelun laatu ja vaikuttavuus. Julkinen sektori ei enää välttämättä itse tuota kaikkia palveluita, vaan sen tehtävänä on koordinoida ja valvoa eri tuottajien tarjoamia palveluita. Innovatiivinen julkinen hankinta on tapa löytää markkinoilta uusia ja parempia ratkaisuja julkisten palveluiden tuottamiseen. Erikoistutkija Ville Valovirran mukaan innovatiivinen julkinen hankinta voi olla julkiselle sektorille erinomainen tapa parantaa palveluiden laatua ja vaikuttavuutta. Valovirta korostaa myös sitä, että innovatiivisessa julkisessa hankinnassa vuoropuhelulla tarjoajien kanssa on suuri merkitys. Vuoropuhelu on avainasemassa innovatiivisen hankinnan onnistumisessa ja potentiaalisten hyötyjen saavuttamisessa. Tämä korostuu myös Tekesin selvityksen (2016) tuloksissa. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö).

Bærumin kunta Norjassa vuonna 2014 käytti innovatiivisten julkisten hankintojen menetelmää, koska kunta tarvitsi ratkaisun, jota ei vielä ollut olemassa. Ongelmana oli muun muassa ruuan toimitus vanhusten kodin asukkaiden ovelle, koska kunnan vanhusten määrä lisääntyy, sekä yhä useammat ihmiset tarvitsevat apua kotona. (LUP – Leverandørutviklingsprogrammet 2016).

Hankinnan suunnittelussa kunta ei kuvaillut yksityiskohtaisesta haluamaansa ratkaisua, vaan heidän tarpeitaan, täten markkinoiden tehtäväksi tuli kehittää paras mahdollinen ratkaisu, projekti sai nimeksi "Smart food". Ongelman ratkaisemiseksi kunta kutsui mahdollisia tavarantoimittajia keskustelemaan siitä, voitaisiinko tarpeet ratkaista ja mahdollisesti, miten, koska vuoropuhelut markkinoiden kanssa avaa parempaa kilpailua ja edistää innovaatioita ja älykkäitä ratkaisuja.

"Smart food" on erittäin hyvä esimerkki hyvin suunnitellusta ja toteutetusta innovatiivisesta hankinnasta, joka on johtanut säästöihin ja palveluinnovaatioihin julkisella sektorilla. Samalla se on luonut uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle. Kilpailutuksen takia tuli mahdollisia julkisia säästöjä noin 9 miljoona euroa, palveluiden laatu parantui, kotiavustajat saivat enemmän aikaa hoitoon. Voittaneen yrityksen liikevaihto vuonna 2016 oli noin 47 miljoona euroa ja uusia työpaikkoja tuli 200. Innovatiivisen hankinnan voitti pieni start-up yritys, Kolonial.no, joka on vaihtanut nimensä Odaksi. (LUP – Leverandørutviklingsprogrammet 2016).

Hyvin valmistetulla ja toteutetulla innovatiivisella hankinnalla voidaan myös ennaltaehkäistä sopimuskumppaneiden riita-asioita, mitä joutuisi muuten käräjäoikeus selvittää. Alla olevassa esimerkkitapauksessa sopimuskumppanit olivat riitaantuneet yhtiölle maksettavista vuosimaksuista. Vuosimaksujen muutokset olisi voitu huomioda hankinnassa esimerkiksi tulokseen tai kysyntään perustavana maksuna.

Vuonna 2015 Jämsän kaupunki ja Pihlajalinnan Terveys Oy perusti yhteisyrityksen Jämsän Terveys Oy:n, josta Jämsän kaupungin omistusosuus on alle 50 %. Perustamisvuodesta lähtien Jämsän Terveys Oy on hoitanut Jämsän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen palveluita pois lukien tehtäviä, joita yksityinen palveluntarjoaja ei voi lain perusteella hoitaa. Kyseiset tehtävät ovat aikuissosiaalityöt, lasten suojeleminen, vammaispalveluja ja hallintoylilääkärin tehtäviä sekä sosiaali- ja terveydenhuollon viranhaltijoiden tehtävät

Jämsän kaupunki ja Jämsän Terveys Oy olivat riidassa vuoden 2018 maksettavista vuosimaksuista. Jämsän kaupunki halusi alennusta maksettaviin vuosimaksuihin väestön vähenemisen takia ja nosti vahingonkorvauskanteen Jämsän Terveys Oy:lle. Jämsän kaupunki näki, että väestön vähenemisen takia olisi saatava

vuosimaksuun lähes miljoonan euron alennus. Jämsän kaupungin vahingonkorvausvaade oli Jämsän Terveys Oy:lle 900 000 euroa perustuen yliveloitukseen. Jämsän Terveys Oy vastasi hakemalla yli 14 miljoonan euron korvauksia Jämsän kaupungilta. Tapauksen varsinainen käsittely alkoi vuoden 2022 alussa. (Kuntalehti). 4.4.2022 Keski-Suomen käräjäoikeus antoi tuomion Jämsän kaupungin ja Jämsän Terveys Oy:n riita-asiassa. Oikeus oli hylännyt Jämsän Terveys Oy:n 14 miljoonan euron korvausvaatimukset ja tuominnut sen maksamaan Jämsän kaupungille yli 900 000 euron korvaukset liikaveloituksesta. (Yle).

### **3.3.1 Tulosperusteinen hankinta (Bonusmalli)**

Suurin osa kuntien ostopalvelujen hankinnoista tehdään suoriteperusteisesti, toisin sanoen hankitaan palveluita tai tavaroita, tai niiden yhdistelmiä. Tällöin tilaaja-asiakas määrittelee tarjouspyynnössä hankintakohteen palvelutarpeet palvelukuvauksilla ja laatukriteereillä. Palvelujen hankinnan onnistumisen kannalta olennaista on asiakkaan kyky määrittellä palvelutarve etukäteen ja varmistaa prosessit hankinnan kohteelle. Suoritusperusteisessa hankinnassa keskitytään suoritteisiin, tulosperusteisessa keskitytään palvelun laatuun ja tehokkuuteen/tuloksellisuuteen. (Tirronen & Rannisto 2016, 164–165).

Tulosperusteisessa hankintamallissa lähtökohtana on, että tuloksen määrää tuotettu arvo, ei asiantuntijoiden määrittelemä prosessi. Tämän takia asiantuntijoiden tehtävänä on miettiä, miten haluttu arvo mitataan, sen sijaan, että määrittäisivät prosessin, jolla se todennäköisesti saavutettaisiin tarjouskilpailussa. Hankinnat, joihin liittyy innovatiivisuus ja tulosperusteisuus, niin silloin on tärkeätä edellyttää tulostittareita, hankintaosaamista ja innovatiivisia hankintamenetelmiä, jossain määrin myös riskinottoa sekä tavarantoimittajilta / palveluntuottajilta että hankintayksiköiltä.

Tulosperusteinen palveluhankinta tarkoittaa tulosten, laadun ja tulosten korostamista resurssien ja prosessien sijaan, tämä myös motivoi toimittajia kehittämään innovatiivisia ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin ja luo kannustimia laatutason ylläpitämiseen. Palvelun laadun varmistamiseen liittyvät selkeästi määritellyt ja mitattavissa olevat tavoitteet, sovitut suoritusstandardit ja palaute ovat tärkeitä. On

tärkeää, että palveluun liittyvät kannustimet ja sopimushinnat perustuvat tuloksiin. (Ojala 2016)

Tulosperusteista bonusmallia tulee käyttää vain, kun pystytään määrittelemään palvelulta vaadittava peruslaatu, ja palveluntuottaja voi itse vaikuttaa palvelun lopputulokseen. Tulosperusteisessa bonusmallissa, jossa palvelun korkea laatu palkitaan esimerkiksi "rahallisella korvauksella", kannustaa se palveluntuottajia ylittämään vaaditun peruslaatuksen. (Lundberg, Arve, Bergman & Henriksen. 2022, 122–123).

Tulosperusteinen hankinta antaa asiakkaille lisäarvoa, koska se keskittyy tuloksiin ja vaikutuksiin, eikä pelkästään tuotteiden tai palveluiden hankintaan. Tulosperusteinen hankinta mahdollistaa myös asiakkaiden tarpeiden ja tavoitteiden paremman huomioimisen ja mukauttamisen hankinnassa. Lisäksi tulosperusteinen hankinta voi tarjota yrityksille ja julkiselle sektorille tehokkaamman ja taloudellisesti kannattavamman tavan hankkia tarvitsemiaan tuotteita ja palveluita, koska se keskittyy tarjoamaan parhaat mahdolliset tulokset ja vaikutukset.

### **3.3.2 Kysyntäperusteinen hankinta (Dynaaminen hinnoittelu)**

Dynaamisessa hinnoittelussa tuotteen tai palvelun hintaa muokataan jatkuvasti vastaamaan yksittäisten asiakkaiden ja tilanteiden ominaisuuksia sekä tarpeita. Myyjät voivat reagoida välittömästi esimerkiksi kysynnän tai kustannusten muutoksiin ja muuttaa hintoja jopa useita kertoja päivässä. Hyvin tehty, dynaaminen hinnoittelu voi auttaa myyjiä optimoimaan myyntiä ja palvelemaan asiakkaita paremmin. (Kotler, Armstrong, Harris & He 2019, 340).

Dynaaminen hinnoittelu perustuu hintaporrastukseen, esimerkiksi samaa tuotetta tai palvelua myydään eri hintaan ajankohdan mukaan, toisi sanoen kysynnän määrä määrittelee hintatason; hinta on halvempi, kun kysyntää on vähemmän, ja korkeampi, kun kysyntä on korkeaa, tai päinvastoin. Hintaporrastuksen tavoitteena on lisätä myyntiä ja samalla ohjata kysyntää hiljaisiin aikoihin ja täten parantaa kannattavuutta. (Blomster 2020).

Dynaamisen hinnoittelun edelläkävijöitä maailmalla on matkailuala - lentoyhtiöt ja majoitusketjut. Suomessa dynaamista hinnoittelua käytetään vielä suhteellisen vähän. Kotipizza Oy otti vuonna 2019 käyttöön dynaamisen hinnoittelun kuljetusten osalta, jossa kuljetusten hinnat vaihtelevat kysynnän mukaan, hiljaisena aika hinta on edullisempi ja ruuhkahuippuina korkeampi. (Avecmedia).

Julkisten hankintojen, eritoten terveydenhuollon hankintojen ja liiketoiminnan tarpeiden sekä monimuotoisen asiakaskunnan näkökulmasta voi olla järkevää rajoittaa hinnoittelua pelkästään kysynnän ja tarjonnan perusteella. Tällöin hinnoittelumallille voidaan asettaa erilaisia rajoituksia, esimerkiksi hintaluokka tai hintahaarukka, jossa malli voi toimia vapaasti. Tämä hintaluokka tai hintahaarukka voidaan yhdistää myös toiseen tuotteeseen tai palveluun. Tämä hintaluokka tai hintahaarukka voidaan yhdistää myös toiseen tuotteeseen tai palveluun. Esimerkiksi samasta tuotteesta voi olla järkevää hinnoitella eri muunnelmia perustuen kokoon, pienempi koko ei voi olla kalliimpi kuin suurempi koko - vaikka se ei olisikaan kysynnän ja tarjonnan kannalta optimaalinen tapa.

Kysyntäperusteinen hankinta tuottaa lisäarvoa asiakkaille, koska se mahdollistaa hinnan muuttamisen tarpeen ja tarjonnan mukaan, sekä tarjoamalla joustavampia ja tarpeisiin paremmin vastaavia palveluita. Tämä tarkoittaa, että hinnat voivat vaihdella reaaliajassa ja tarjota asiakkaille parhaat mahdolliset hinnat tietyllä hetkellä. Kysyntäperusteinen hankinta voi myös parantaa yrityksen taloudellista tehokkuutta ja hyötyä, joka johtaa parempiin tuloksiin ja kannattavuuteen, sekä auttaa yritystä kohdentamaan resursseja tehokkaammin ja tehostamaan toimintaansa.

### **3.3.3 Optioperusteinen hankinta (Lisäarvopalvelut)**

Laadukkaiden ja innovatiivisten hankintojen tekemiseen voidaan käyttää optioita kannustimina ja erilaiset optiot antavat liikkumavaraa hankinnoissa ja niiden toteuttamisessa hankintayksikölle, näiden käyttöönotto on yleensä vapaaehtoista. Optioilla tarkoitetaan hankintasopimuksen ehtoja, ja hankintalaki ei ota suoraa kantaa optioehtojen sisältöön, mutta yleisenä periaatteena on kuitenkin se, ettei-

vät optioehdot muuta hankinnan yleistä luonnetta. Optiot eivät saa antaa hankintayksikölle rajatonta harkintavaltaa, täten optioehtojen tulee olla laaditut riittävän selkeästi, kuten kuinka optioiden käytöstä päätetään ja mitä ne pitävät sisällään. Suositeltavaa onkin, että tarjouspyyntöasiakirjoihin on selkeästi määritely ja yksilöity optioehto ja sen toteutuminen sopimussuhteessa, jotta vältetään optio-oikeuden käyttämiseen liittyviltä ongelmallisilta tulkintatilanteilta. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö).

Lisäarvopalvelut optiona voidaan sisällyttää sekä tavaroiden hankintaan että samaa tarkoitusta palvelevien palveluiden hankintaan. Täten hankintayksiköt pääsevät testaamaan tavaroihin tai palveluun liittyviä lisäarvopalveluita kevyellä tavalla, ja täten mahdollistaa palveluiden hankintaa tuotehankintojen yhteydessä. Tarjottavat lisäarvopalvelut voivat olla tavoitteita palvelevia, esimerkiksi kokonaiskustannusten kasvun hillitsemistä, osaamisen kehittämistä, vaikuttavuuden ja tuottavuuden edistämistä.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

### 4.1 Kyselytutkimukset toteutus

Tutkimuksessa selvitettiin julkisiin hankintoihin tarjoavien yritysten ja asiakkaina toimivien hankintayksiköiden tuntemusta, ammattitaitoa ja näkemystä julkisiin hankintoihin, sekä innovatiivisiin julkisiin hankintoihin. Kyselyn kohderyhmänä ovat yksityisen sektorin yritykset, 5 kappaletta, jotka toimivat terveydenhuollon alalla tavarantoimittajana sekä palveluntuottajina, ja julkisen sektorin hankintayksiköt (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri ja Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri). Opinnäytetyön kyselyssä oli aiheeseen liittyvä kysymyksiä yhteensä 22 kappaletta ja vastauksia tuli 21 kappaletta

Kyselylomakkeen sisällön suunnittelu alkoi hyvissä ajoin, kun oli päättänyt aiheen opinnäytetyölleni. Julkiset hankinnat ja innovatiiviset julkiset hankinnat ovat aihealueelta laajoja, joten niitä piti rajata, ettei kyselylomakkeesta tulisi liian pitkä ja raskas vastaajille. Hahmottelin kyselylomakkeen ensimmäisen version sisältävän kaksi osa-aluetta kysymyksille. Ensimmäisessä osassa kysyttäisiin vastaajilta taustatietoja julkisissa hankinnoissa ja toisessa osassa kokemuksia innovatiivisista julkisista hankinnoista. Aloin tarkemmin tutustumaan innovatiivisiin julkisiin hankintoihin sekä innovaatiopolitiikkaan, niin esille nousi selkeä asia, innovatiiviset julkiset hankinnat eivät ole yleisiä. Kun vastaajaryhmäni koostui julkisesta ja yksityisen sektorista terveydenhuollossa, ja olen työskennellyt kyseisellä alalla, niin tiesin, että hankinnat tehdään pääsääntöisesti avoimilla menettelyillä, ilman innovaatio näkökulmaa.

Seuraavaan ja valmiiseen kyselylomakkeen versioon tuli kolme osa-aluetta. Edelleenkin kyselylomakkeen ensimmäisessä osassa kysyttäisiin vastaajien taustatietoja julkisista hankinnoista, toisessa osassa tuntemusta ja kokemusta innovatiivisista julkisista hankinnoista ja kolmannessa osassa näkökulmia ja ajatuksia kolmeen erilaiseen innovaatiotyyppiin. Kolme erilaista innovaatiotyyppiä muodostui opinnäytetyön aihetta koskevasta kirjallisuudesta, artikkeleista, rapor-

teista sekä henkilökohtaisesta ammattikokemuksesta julkisissa hankinnoissa. Innovatiiviset julkiset hankinnat ja kolme erilaista innovaatiotyyppiä on määritelty liitteessä (LIITE 1).

Kyselyn tutkimusstrategiana oli tuottaa vertailevaa tietoa innovatiivisten hankintojen kysymyksistä ja tuoda siitä osapuolille esille eri innovaatiomalleja näkyvämmiksi. Kysely toteutettiin kyselylomakkeella (LIITE 2). Tutkimuksen tutkimusstrategia tarkoittaa vertailevaa tutkimusta, jossa tarkastellaan valittujen tapausten tai sosiaalisten yksiköiden välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä. Vertailun kohteina voivat olla erilaisia asioita, kuten tapaukset, prosessit tai maantieteellisesti rajautuneet yksiköt, jotka ovat yhteismitallisia ja sopivia vertailtaviksi. (Koppa).

Kyselylomake on yleinen tapa kerätä aineistoa määrällisessä tutkimusmenetelmässä. Se voidaan toteuttaa joko postikyselynä, informoidulla kyselynä tai joukkokyselynä (gallup). Kyselylomakkeen avulla kerättyä aineistoa kutsutaan usein myös survey-tutkimukseksi, sillä kysely on standardoitu eli kaikilta vastaajilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla. Kyselylomakkeen etuna on se, että vastaaja pysyy anonyyminä, ja se soveltuu hyvin suurelle ja hajallaan olevalle joukolle ihmisiä. Se sopii myös arkaluontoisten kysymysten tutkimukseen. Haittapuolena on kuitenkin riski, että vastausprosentti jää alhaiseksi, mikä johtaa tutkimusaineiston katoamiseen. (Vilka 2021, 76).

Määrällisessä tutkimuksessa tärkein asia on kyselylomakkeen suunnittelu, sillä se määrittää mitä asioita tutkimuksessa mitataan. Kyselylomakkeen suunnittelu perustuu tutkimussuunnitelmaan, jossa määritellään tutkimuksen tavoitteet ja kysymykset, joihin etsitään vastauksia. Kyselylomakkeessa kysymykset voivat olla monivalintakysymyksiä (suljettu kysymys, strukturoitu kysymys), joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Avoimia kysymyksiä, joissa vastaaja voi vastata vapaasti tai sekamuotoisia kysymyksiä, joissa on sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä kysymysmuoto on standardoitu, jotta kysymykset ovat vertailukelpoisia. Standardoidut kysymykset ovat aina kompromissi mittauksen tarkkuuden, systemaattisuusvaatimusten ja arkikielen monimerkityksisyyden välillä. (Vilka 2021, 85).

Kyselytutkimuksessa työkaluina käytettiin Likert- ja Osgoodin asteikkoa.

Likert-asteikko on vastausasteikko, jota käytetään usein kyselyissä. Asteikko sisältää useita erilaisia väitteitä, jotka ilmaisevat sekä negatiivista että positiivista suhtautumista asiaan. (Peda.net).

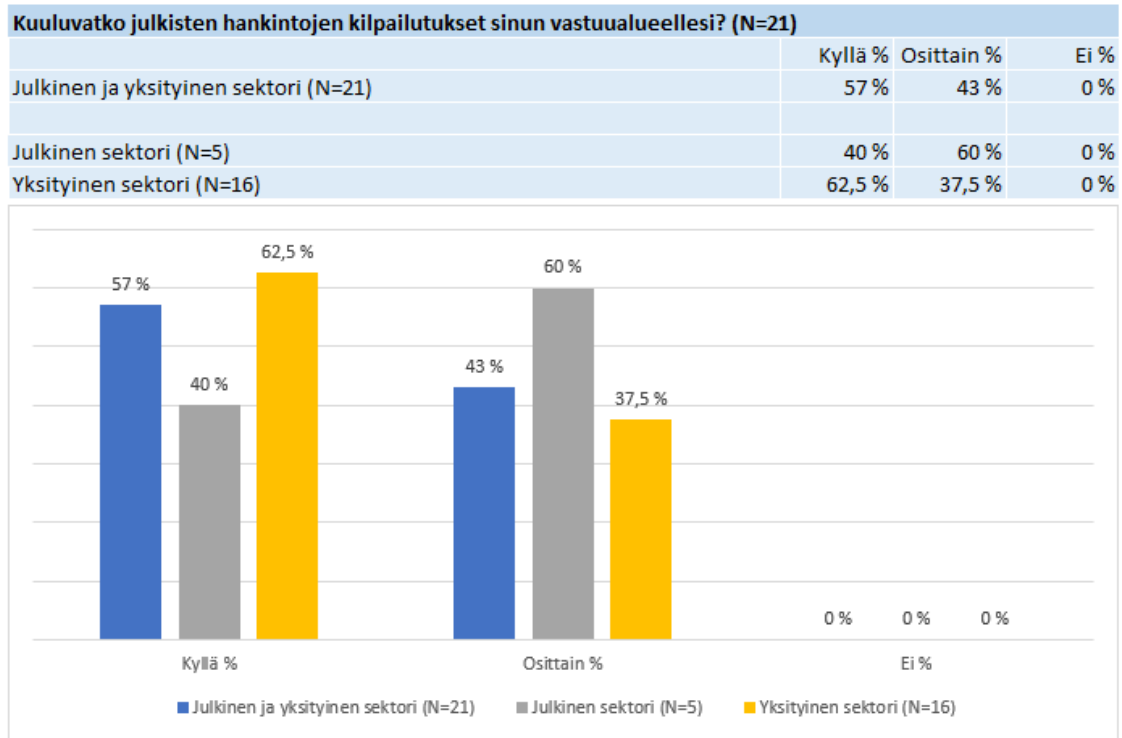
Osgoodin asteikolla perinteisesti sitä on käytetty asennemittarina, mutta se soveltuu myös etäisyyden ja samankaltaisuuden mittaamiseen. Tyypillisesti menetelmässä vertaillaan erilaisia adjektiivipareja, esimerkiksi nopea ja hidas tai kiltti ja tuhma. Näistä kootaan yhteinen, summa-asteikon kaltainen tutkimustulos, jossa mitataan yksi tai muutama ominaisuus. (Valli 2015, 36).

## 4.2 Tulokset

Aloitin kyselyn tulosten analysoinnin lähes heti, kun vastausaika päättyi ja kävin ne läpi samassa järjestyksessä kuin kyselyssä. Analysoinnissa ja tulosten esittelyyn käytetään erilaisia graafisia malleja, kuten taulukoita, yhdistelmäpylväs- ja ympyräkaavioita, sekä keskiarvoja ja prosenttiosuuksia.

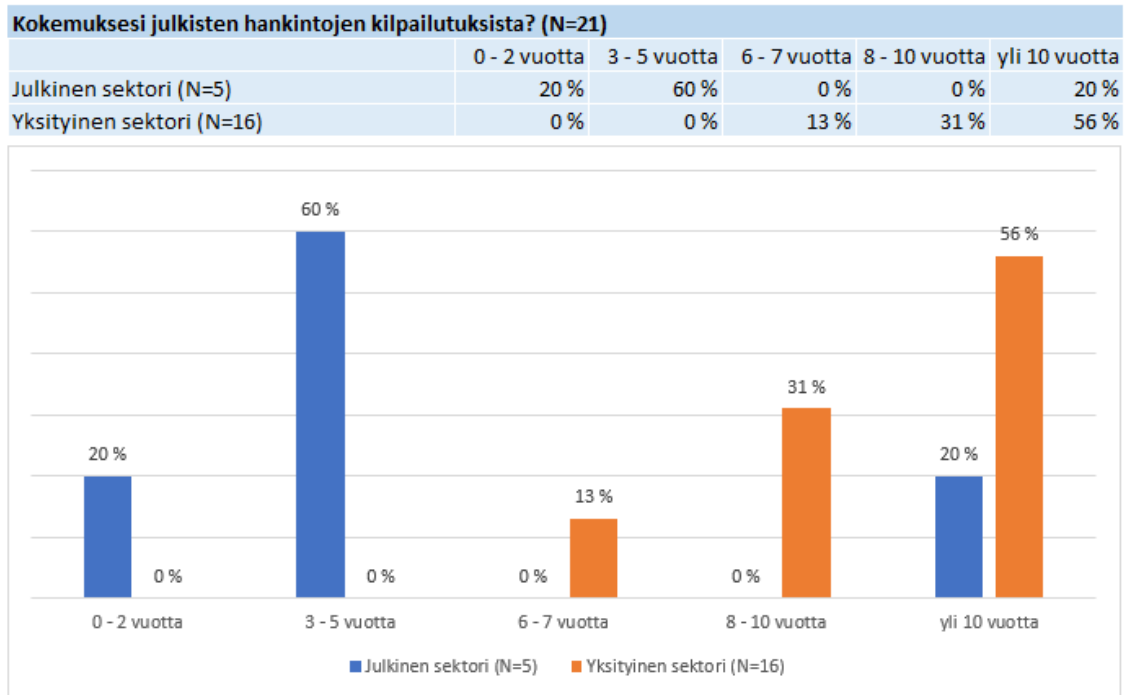
Vastaajista 76 % prosenttia toimi yksityisellä sektorilla ja julkisella sektorilla 24 %. Vastausosallisuus oli odotettavissa, koska Hyvinvointialueiden valmistelu vaikuttaa voimakkaasti julkisen sektorin työntekijöihin, joille kysely lähti.

Kysymyksessä 5. kysyttiin vastaajilta, kuuluvatko julkisten hankintojen kilpailutukset sinun vastuualueellesi. Vastausvaihtoehdot olivat: "Kyllä", "Osittain" ja "Ei". Vastaajista 57 % vastasi "Kyllä" ja 43 % "Osittain", yhtään "Ei" vastausta tullut.



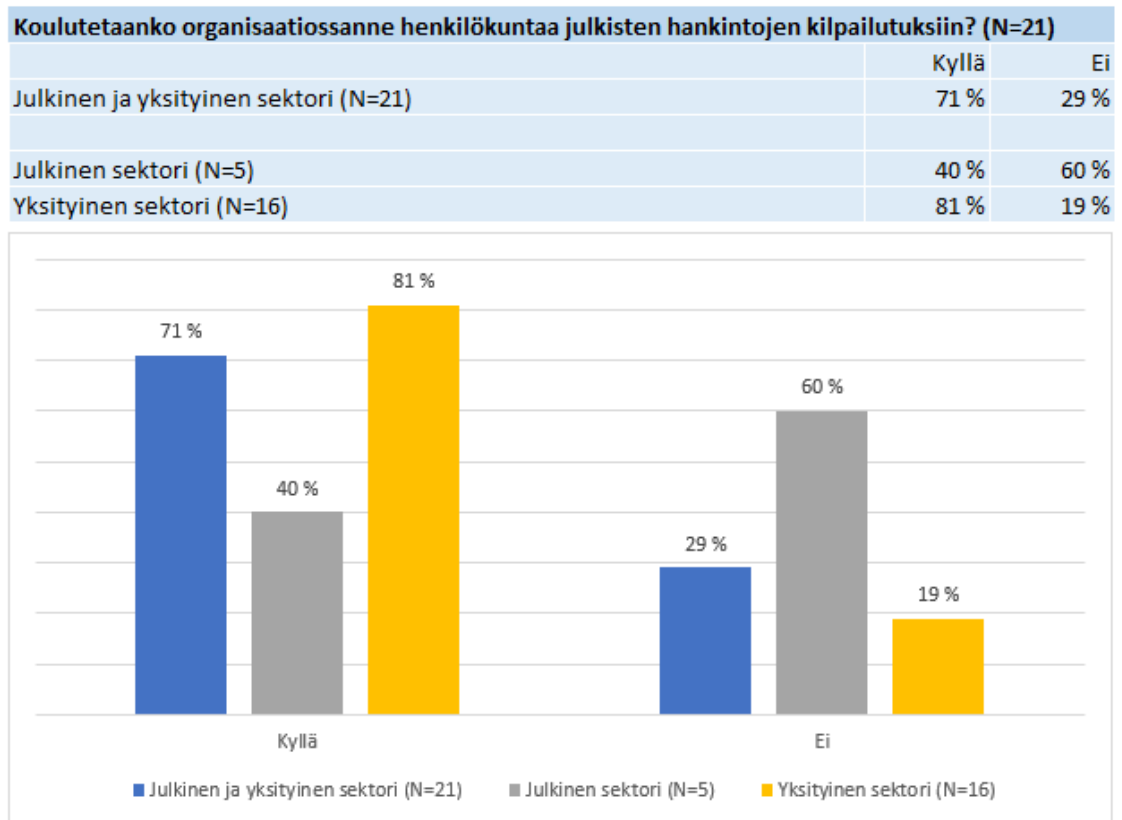
KUVIO 10. Kysymys 5. Kuuluvatko julkisten hankintojen kilpailutukset sinun vastualueellesi.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin vastaajilta, kokemusta julkisten hankintojen kilpailutuksista vuosissa. Vastausvaihtoehdot olivat: "0 - 2 vuotta", "3 - 5 vuotta", "6 - 7 vuotta", "8 - 10 vuotta" ja "yli 10 vuotta". Vastaajista yli puolella (72 %) oli enemmän kuin 8 vuotta kokemusta julkisista hankinnoista ja alle 8 vuotta kokemusta oli vastaajista 28 %.



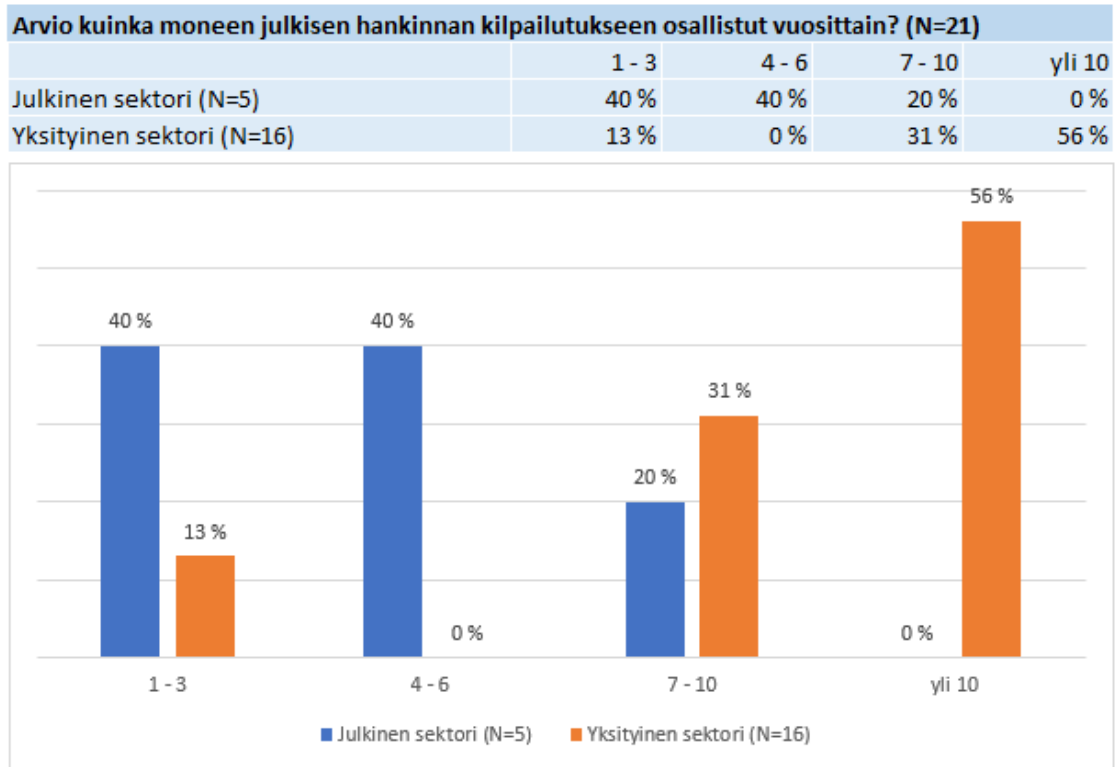
KUVIO 11. Kysymys 6. Kokemuksesi julkisten hankintojen kilpailutuksista.

Kysymyksessä 7. kysyttiin, koulutetaanko organisaatiossanne henkilökuntaa julkisten hankintojen kilpailutuksiin. Vastausvaihtoehdot olivat: "Kyllä" tai "Ei". Suurimmalle osalle vastaajista (67 %) organisaatiot tarjosivat koulutusta kilpailutuksiin ja 33 % ei ollut organisaatio tarjonnut koulutusta.



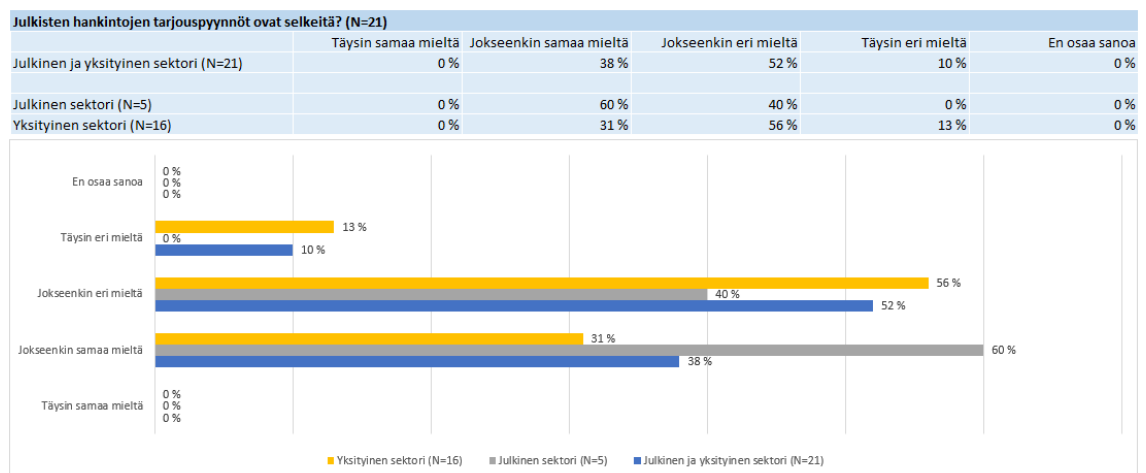
KUVIO 12. Kysymys 7. Koulutetaanko organisaatiossanne henkilökuntaa julkisten hankintojen kilpailutuksiin.

Kahdeksannessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia arvioimaan, kuinka moneen julkisen hankinnan kilpailutukseen osallistut vuosittain. Vastausvaihtoehdot olivat: "1 – 3", "4 – 6", "7 – 10" ja "yli 10". Suurin osa vastaajista (72 %) osallistui yli seitsemään julkisen hankinnan kilpailutukseen vuosittain. Alle kuuteen kilpailutukseen osallistui 38 %.



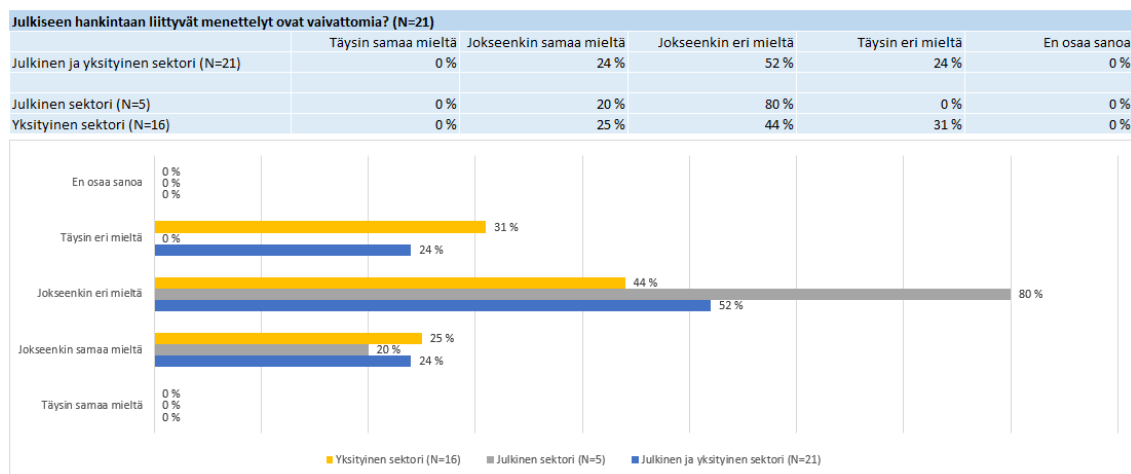
KUVIO 13. Kysymys 8. Arvio kuinka moneen julkisen hankinnan kilpailutukseen osallistut vuosittain.

Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin ovatko julkisten hankintojen tarjouspyynnöt selkeitä. Vastaajista 52 % oli jokseenkin eri mieltä kysymyksen väittämän kanssa, 38 % oli samaa mieltä ja 2 % täysin eri mieltä. Väittämiin ”Täysin samaa mieltä” ja ”En osaa sanoa” ei tullut yhtäkään vastausta.



KUVIO 14. Kysymys 9. Julkisten hankintojen tarjouspyynnöt ovat selkeitä.

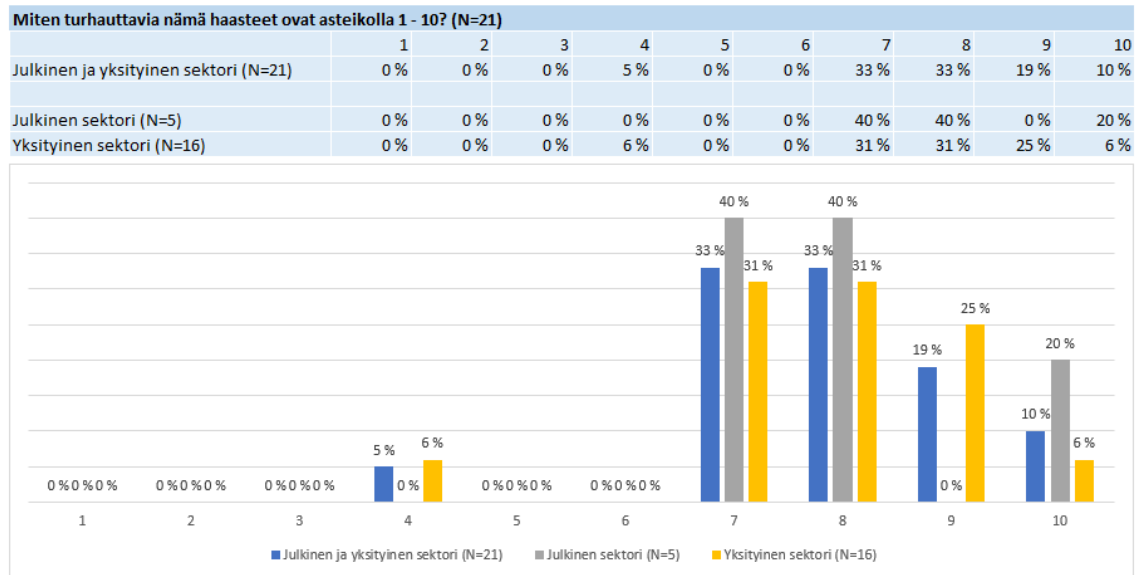
Kysymyksessä 10. tiedusteltiin, ovatko julkiseen hankintaan liittyvät menettelyt vaivattomia. Hieman yli puolet vastaajista (52 %) oli jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin eri mieltä oli 24 %. Täysin samaa mieltä tai ei osaa vastata ollut yhtäkään vastaajaa.



KUVIO 15. Kysymys 10. Julkiseen hankintaan liittyvät menettelyt ovat vaivattomia.

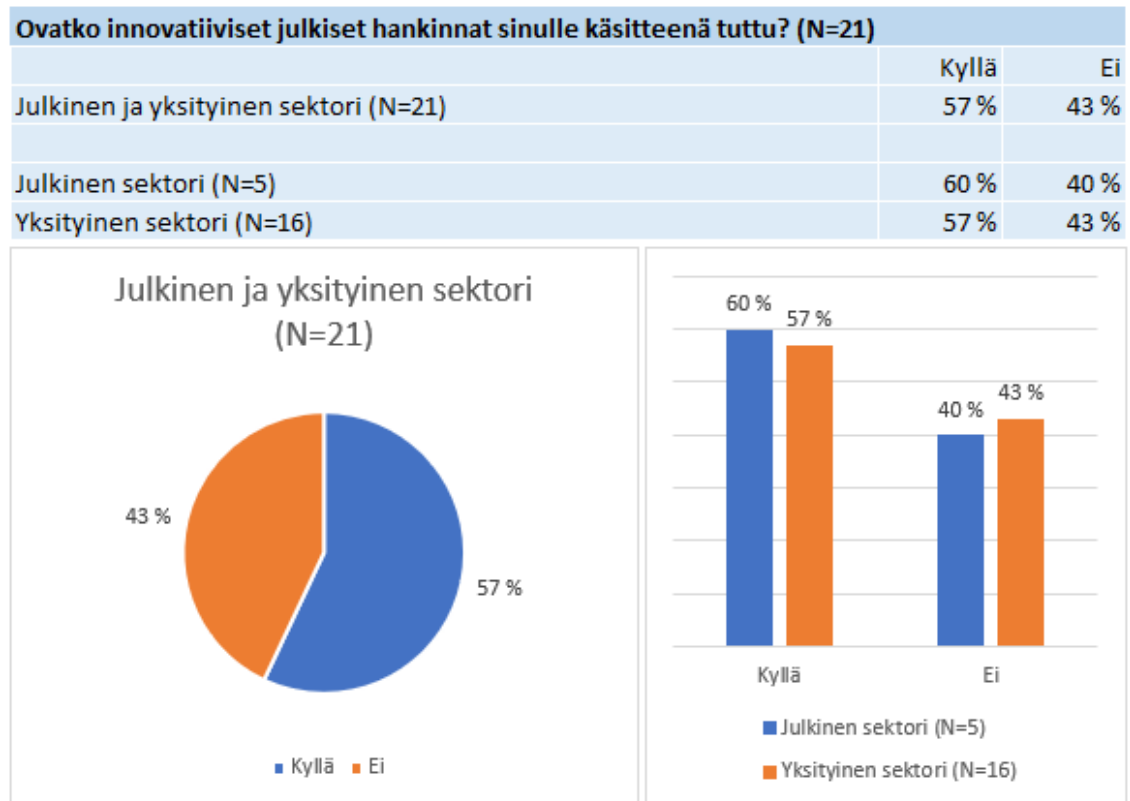
Kysymyksessä 11. pyydettiin vastaajia kertomaan, minkälaisia haasteita kohtaa julkisten hankintojen kilpailutuksissa. Vastauksista nousi esille seuraavia asioita: epäselvät vaatimukset ja epäselvät arviointiperusteet, liian tiukat aikataulut, laatuksien mitattavuus ja tulkinvaraisuus, markkinavuoropuheluiden puuttumiset, yhteisen sanaston puute, resurssihaasteet, hinnan ylipainotus, liiallinen tuotteen "speksaus", hyvien käytäntöjen ja mallien hyödyntämättömyys.

Kysymys 12. oli jatkokysymys edelliseen, jossa pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 – 10 edellä mainittujen haasteiden turhauttamista. Asteikosta 1 oli "Eivät lainkaan turhauttavia" ja 10 "Äärimmäisen turhauttavia". Vastauksien keskimääräinen arvio oli 7.86 ja 62 % vastaajista antoi pistemääräksi väliltä "8 - 10" tähän kysymykseen, toisin sanoen suurin osa vastaajista koki kohtalaisen turhauttavana kertomansa haasteet.



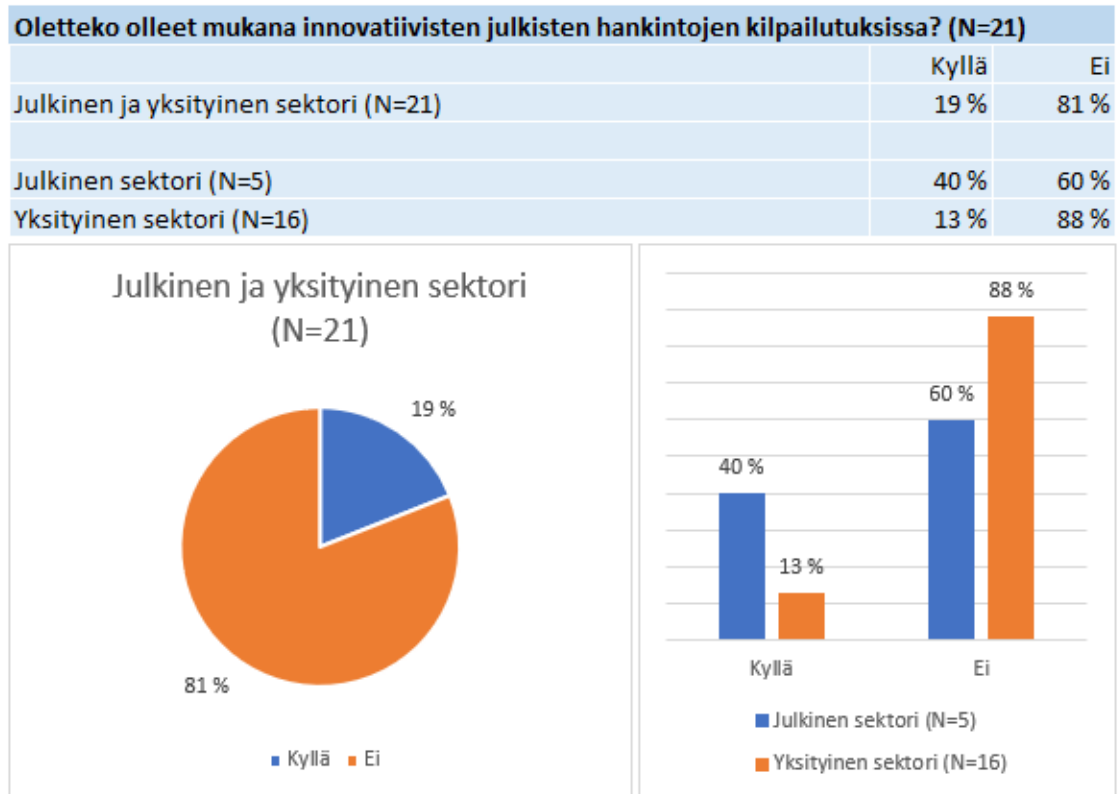
KUVIO 16. Kysymys 12. Miten turhauttavia nämä haasteet ovat asteikolla 1 – 10.

Kyselyn toisessa osassa aihepiirinä olivat innovatiiviset julkiset hankinnat. Kysymyksiä aihealueesta oli 8 kappaletta. Ensimmäisenä aihealueen kysymyksenä kysyttiin vastaajilta, ovatko innovatiiviset julkiset hankinnat käsitteenä tuttu. Vastausvaihtoehdot olivat: ”Kyllä” ja ”Ei”. Vastaajista 57 % vastasi ”Kyllä” ja 43 % ”Ei”. Vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa lisätietoja tarvittaessa vastaukseensa, joita oli 4 kappaletta, joissa kerrottiin, ettei apuvälinemaailmassa kilpailutukset ole juurikaan muuttuneet 15 vuoden aikana ja toivottiin innovatiivisten hankintojen yleistyvän.



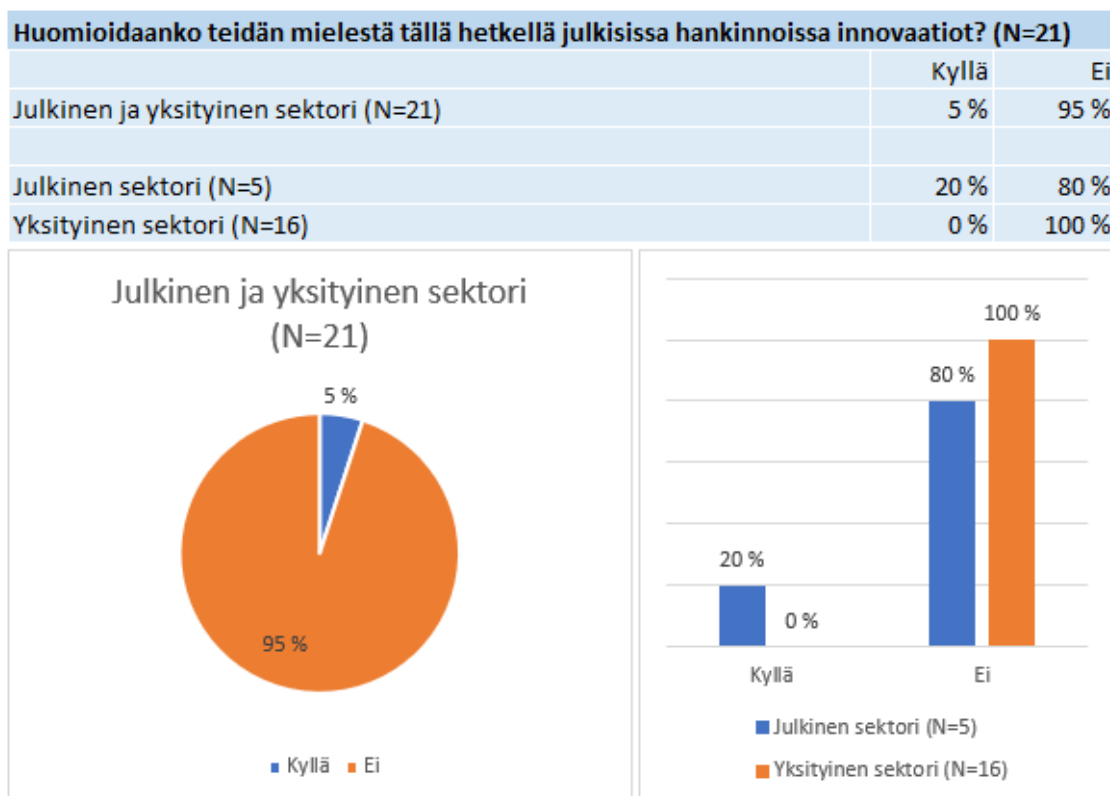
KUVIO 17. Kysymys 13. Ovatko innovatiiviset julkiset hankinnat sinulle käsitteenä tuttu.

Seuraavana kysyttiin ovatko vastaajat olleet mukana innovatiivisten julkisten hankintojen kilpailutuksissa. Vastausvaihtoehdot olivat: ”Kyllä” ja ”Ei”. Vastaajista 19 % vastasi ”Kyllä” ja 81 % ”Ei”. Vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa lisätietoja tarvittaessa vastaukseensa, joita oli 6 kappaletta, joissa kaikissa vastauksissa kerrottiin, etteivät ole ihan varmoja ovatko olleet mukana innovatiivisessa julkisessa hankinnassa, tai sitä ei ole hankinnassa mitenkään erityisesti korostettu.



KUVIO 18. Kysymys 15. Oletteko olleet mukana innovatiivisten julkisten hankintojen kilpailutuksissa.

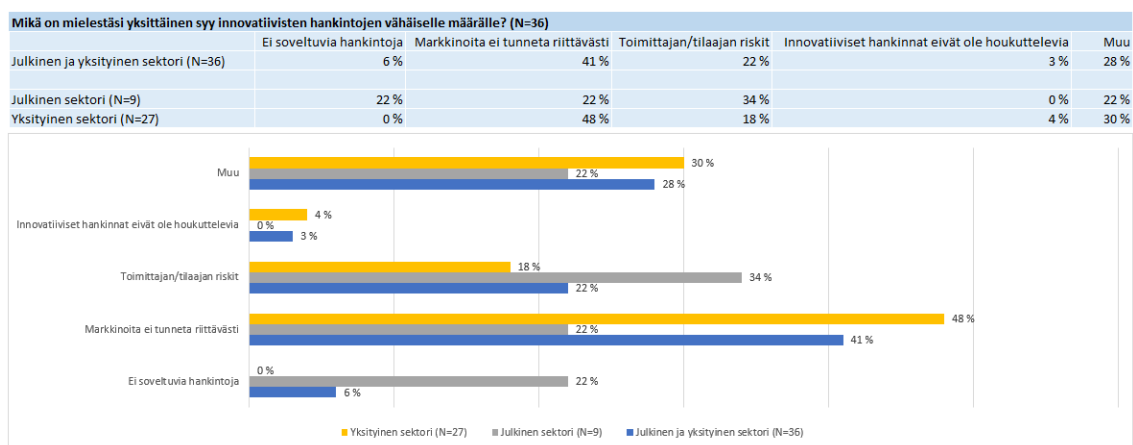
Kysymyksessä 17. kysyttiin vastaajilta, huomioidaanko heidän mielestensä tällä hetkellä julkisissa hankinnoissa innovaatiot. Vastausvaihtoehdot olivat: "Kyllä" ja "Ei". Vastaajista 5 % vastasi "Kyllä" ja 95 % "Ei". Vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa lisätietoja tarvittaessa vastaukseensa, joita oli 11 kappaletta, joissa kerrottiin, että liian harvoin huomioidaan, toivottiin markkinavuoropuheluiden kautta ovien aukenevan innovatiivisiin hankintoihin ja osaaminen ja kokemus julkisten hankintojen tekemiseen on koko ajan parantunut ja varmaan myös rohkeus tehdä uusia ratkaisuja on vahvistunut.



KUVIO 19. Kysymys 17. Huomioidaanko teidän mielestänne tällä hetkellä julkisissa hankinnoissa innovaatiot.

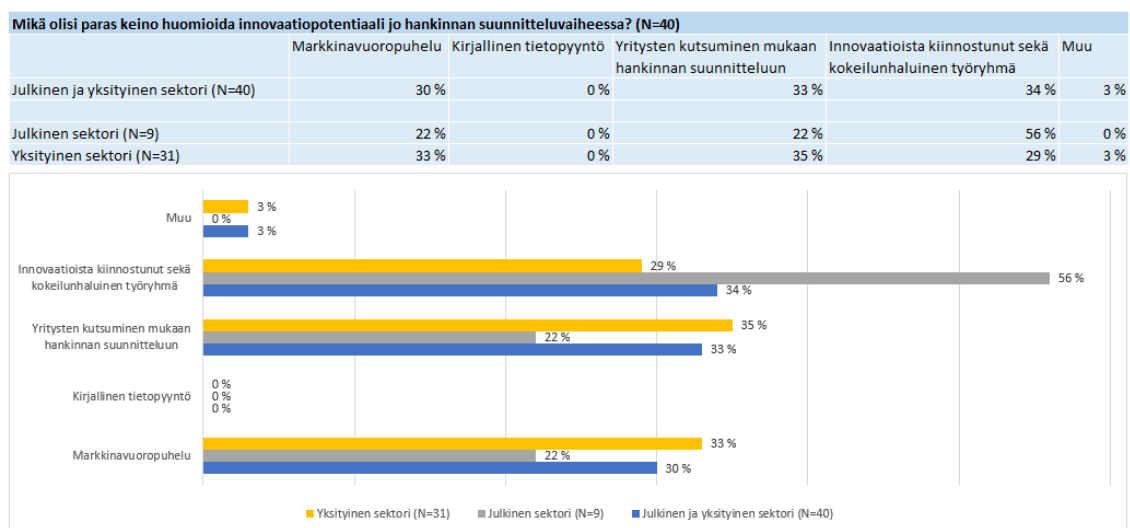
Kysymyksessä 19. kysyttiin näkemystä siitä, että pitäisikö hankintayksiköiden pyrkiä siihen, että sen hankinnoista jokin osuus on innovatiivisia. Vastausvaihtoehdot olivat: ”Kyllä” ja ”Ei”. Kaikki vastaajat vastasivat ”Kyllä”. Vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa lisätietoja tarvittaessa vastaukseensa, joita oli 10 kappaletta, joissa pääsääntöisesti toivottiin, että innovaatiot huomioitaisi jotenkin, esimerkiksi laadun osuudessa, mutta koettiin myös, että mittarina innovatiivisuus ei välttämättä toimisi.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, mikä on mielestänne yksittäinen syy innovatiivisten hankintojen vähäiselle määrälle, vastaajat saivat valita enintään kaksi vaihtoehtoa. Vastausvaihtoehtoja oli: ”Ei soveltuvia hankintoja”, ”Markkinoita ei tunneta riittävästi”, ”Toimittajan/tilaajan riskit”, ”Innovatiiviset hankinnat eivät ole houkuttelevia” ja ”Muu”. 41 % vastaajista näki, ettei markkinoita tunneta riittävästi, 28 % näki syyksi jonkun muun määrittämättömän syyn ja 22 % koki toimittajan/tilaajan riskit vähäiselle määrälle.



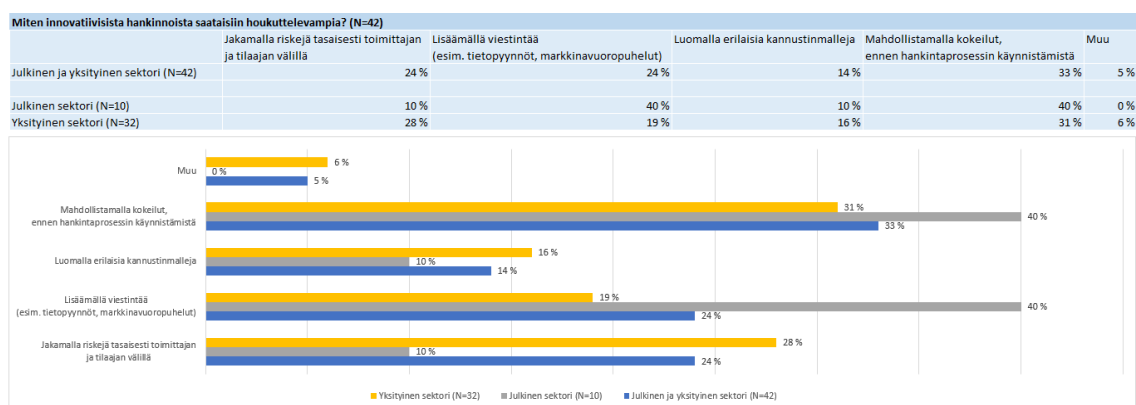
KUVIO 20. Kysymys 21. Mikä on mielestäsi yksittäinen syy innovatiivisten hankintojen vähäiselle määrälle.

Kysymyksessä 22. kysyttiin, mikä olisi paras keino huomioida innovaatiopotentiaali jo hankinnan suunnitteluvaiheessa, vastaajat saivat valita enintään kaksi vaihtoehtoa. Vastausvaihtoehtoja oli: ”Markkinavuoropuhelu”, ”Kirjallinen tietopyyntö”, ”Yritysten kutsuminen mukaan hankinnan suunnitteluun”, ”Innovaatioista kiinnostunut sekä kokeilunhaluinen työryhmä” ja ”Muu”. Vastaukset jakaantuivat suhteellisen tasaisesti kolmen vastauksen ympärille, 34 % innovaatioista kiinnostunut sekä kokeilunhaluinen työryhmä, 33 % yritysten kutsuminen mukaan hankinnan suunnitteluun, 30 % markkinavuoropuhelu. Muu sai yhden vastauksen (3 %) ja kirjallisiin tietopyyntöön ei tullut yhtäkään vastausta.



KUVIO 21. Kysymys 22. Mikä olisi paras keino huomioida innovaatiopotentiaali jo hankinnan suunnitteluvaiheessa.

Kysymyksessä 23. kysyttiin, miten innovatiivista hankinnoista saataisiin houkuttelevampia, vastaajat joutuivat valitsemaan kaksi eri vaihtoehtoa. Vastausvaihtoehtoja oli: ”Jakamalla riskejä tasaisesti toimittajan ja tilaajan välillä”, ”Lisäämällä viestintää (esim. tietopyynnöt, markkinavuoropuhelut)”, ”Luomalla erilaisia kannustinmalleja”, ”Mahdollistamalla kokeilut, ennen hankintaprosessin käynnistämistä” ja ”Muu”. Vastaukset jakaantuivat suhteellisen tasaisesti neljän vaihtoehdon kesken. 33 % mahdollistamalla kokeilut, ennen hankintaprosessin käynnistämistä, 24 % jakamalla riskejä tasaisesti toimittajan ja tilaajan välillä sekä lisäämällä viestintää (esim. tietopyynnöt, markkinavuoropuhelut), 14 % luomalla erilaisia kannustinmalleja ja 5 % muu.



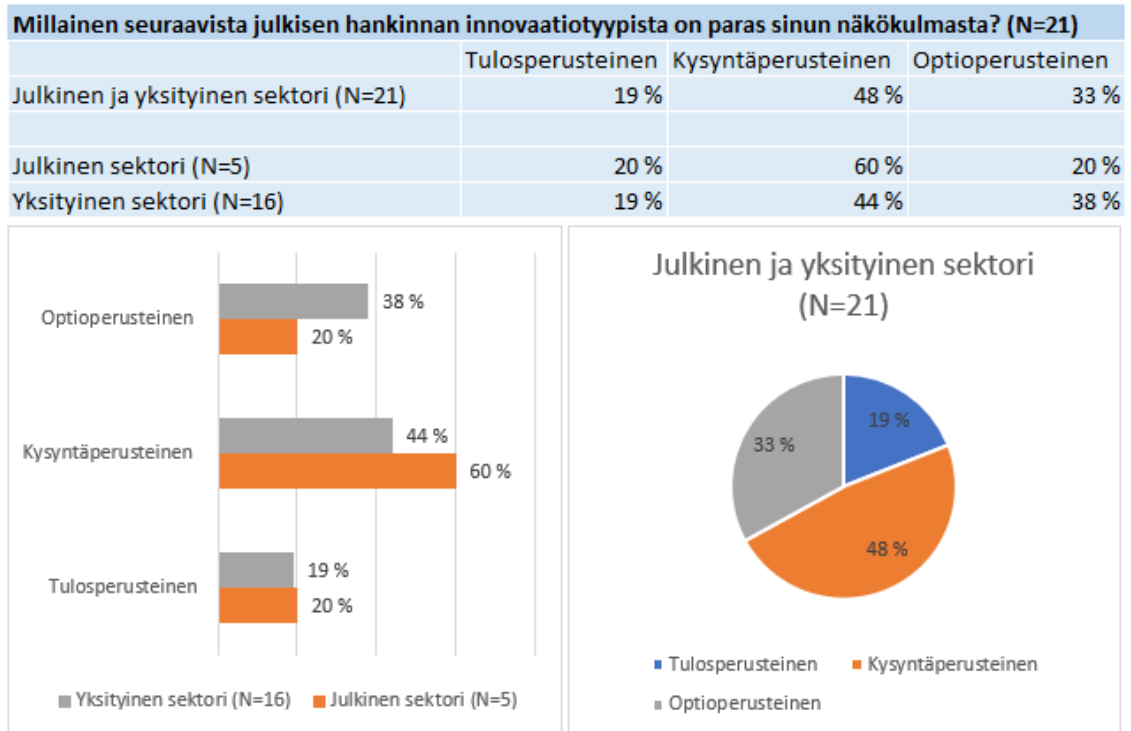
KUVIO 22. Kysymys 23. Miten innovatiivisista hankinnoista saataisiin houkuttelevampia.

Kyselyn toisen osan innovatiiviset julkiset hankinnat aihepiirin viimeisenä kysymyksenä piti arvioida, kuinka todennäköisesti uskoisitte innovatiivisten julkisten hankintojen onnistuvan tällä hetkellä teidän toimialallanne asteikolla 1 – 10. Asteikosta 1 oli ”Ei lainkaan todennäköisesti” ja 10 ”Hyvin todennäköisesti”. Vastauksien keskimääräinen arvio oli 6.6 ja 38 % vastaajista antoi pistemääräksi väliltä ”8 - 10” tähän kysymykseen. Vastaajat kokivat, että tällä hetkellä innovatiivinen hankinta todennäköisesti onnistuisi. Tämän lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa vapaaehtoisesti lisätietoja. Lisätietoihin vastauksia tuli 7 kappaletta. Vastaajat kokivat, että innovatiivinen hankinta olisi kokeiluna hyvä.



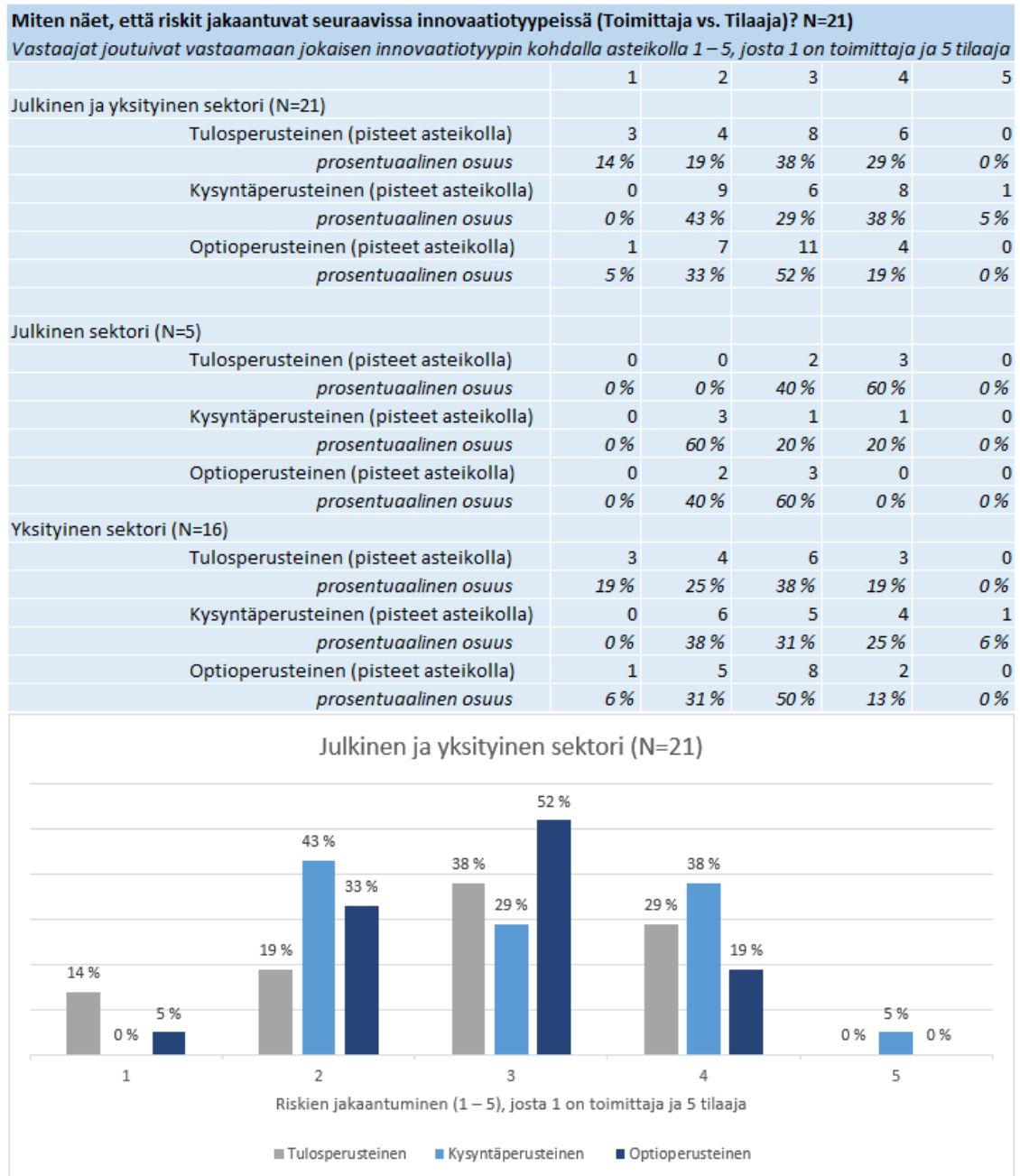
KUVIO 23. Kysymys 24. Kuinka todennäköisesti uskoisitte innovatiivisten julkisten hankintojen onnistuvan tällä hetkellä teidän toimialallanne asteikolla 1 – 10.

Kyselyn kolmannessa osassa aihepiirinä olivat Innovaatiiviset julkiset hankinnat ja niiden kolme erilaista innovaatiotyyppiä. Innovaatiotyypit ovat: Tuloperusteinen hankinta (bonusmalli), kysyntäperusteinen hankinta (dynaaminen hinnoittelu) ja optioperusteinen hankinta (lisäarvopalvelut). Kysymyksiä aihealueesta oli 6 kappaletta. Ensimmäisenä aihealueen kysymyksenä kysyttiin vastaajilta, millainen seuraavista julkisen hankinnan innovaatiotyypeistä on paras sinun näkökulmas-tasi. Vastausvaihtoehtoja oli: ”Tuloperusteinen”, ”Kysyntäperusteinen” ja ”Optioperusteinen”. 48 % vastaajista vastasi kysyntäperusteinen, 19 % vastaajista vastasi tuloperusteinen ja 33 % vastaajista vastasi optioperusteinen.



KUVIO 24. Kysymys 26. Millainen seuraavista julkisen hankinnan innovaatiotyypeistä on paras sinun näkökulmastasi.

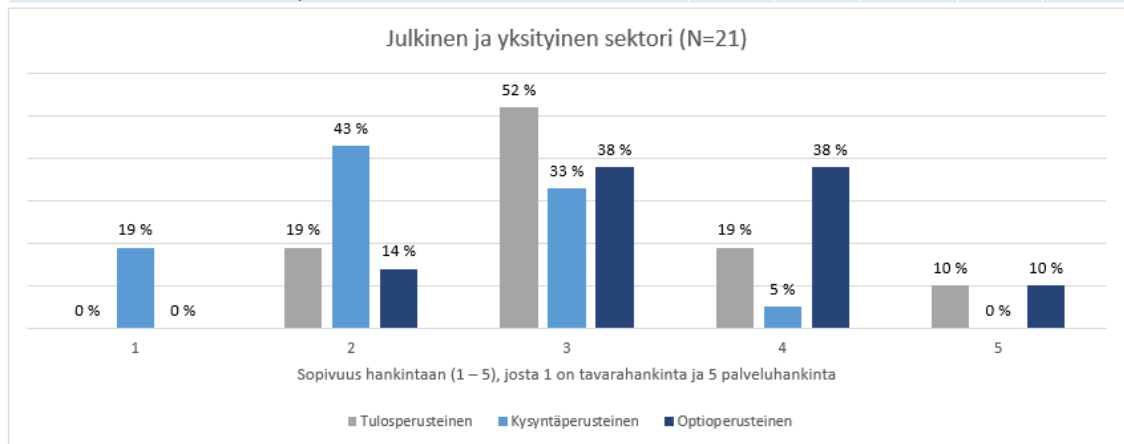
Kysymyksessä 27. kysyttiin, miten vastaajat näkevät, että riskit jakaantuvat seuraavissa innovaatiotyypeissä (Toimittaja vs. Tilaaja), vastaajat joutuivat vastaamaan jokaisen innovaatiotyypin kohdalla asteikolla 1–5, josta 1 on toimittaja ja 5 tilaaja. Vastaajat näkivät, että tulosperusteisessa innovaatiotyypissä riskit jakaantuvat suhteellisen tasaisesti toimittajien ja tilaajien kesken (38 %). 33 % näki, että riskit jakaantuvat enemmän toimittajien puolelle ja 29 % vastaajista näki tilaajalla enemmän riskien jakaantumista tilaajille. Kysyntäperusteisessa innovaatiotyypissä vastaajat näkivät, että toimittaja ja tilaaja kantavat yhtä suuret riskit (43 %). 29 % oli sitä mieltä, että riskit jakaantuvat kummallekin osapuolelle tasaisesti. Optioperusteisessa innovaatiotyypissä vastaajat näkivät, että riskit jakaantuvat suhteellisen tasaisesti toimittajien ja tilaajien kesken (52 %), toimittajalle 19 % ja tilaajalle 38 %.



KUVIO 25. Kysymys 27. Miten näet, että riskit jakaantuvat seuraavissa innovaatiotyypeissä (Toimittaja vs. Tilaaja).

Kysymyksessä 28. kysyttiin, miten näet, että kumpaan hankintaan sopii paremmin seuraavat innovaatiotyypit (Tavarahankinta vs. Palveluhankinta) vastaajat joutuivat vastaamaan jokaisen innovaatiotyypin kohdalla asteikolla 1 – 5, josta 1 on tavarahankinta ja 5 palveluhankinta. Tulosperusteinen hankinta sopii vastaajien mielestä molempiin hankintoihin (52 %), palveluhankintoihin 29 % ja tavarahankintoihin 19 %. Kysyntäperusteinen hankinta sopii paremmin tavarahankintoihin (62 %), molempiin 33 % ja palveluhankintoihin 5 %. Optioperusteinen parhaiten palveluhankintoihin (48 %), molempiin 38 % ja tavarahankintoihin 14 %.

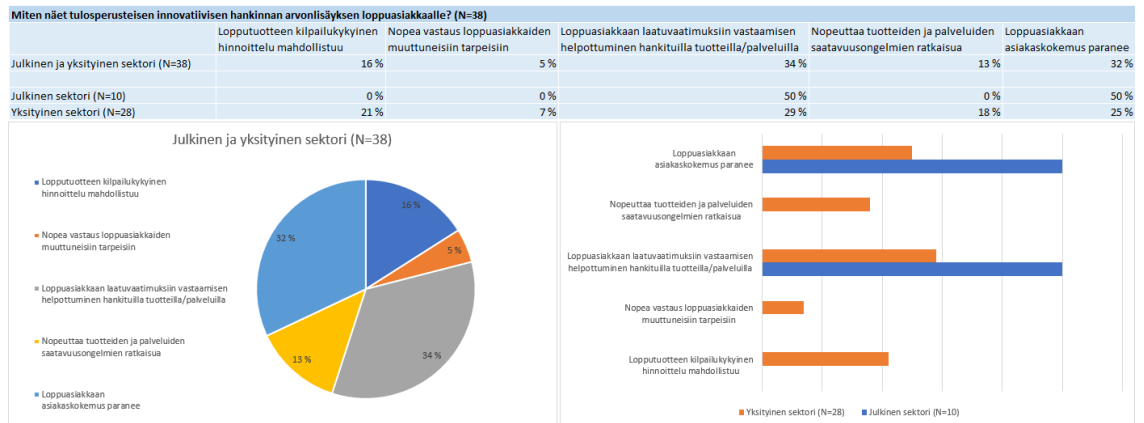
Miten näet, että että kumpaan hankintaan sopii paremmin seuraavat innovaatiotyypit (Tavarahankinta vs. Palveluhankinta)? (N=21)					
Vastaajat joutuivat vastaamaan jokaisen innovaatiotyypin kohdalla asteikolla 1 – 5, josta 1 on tavarahankinta ja 5 palveluhankinta					
	1	2	3	4	5
Julkinen ja yksityinen sektori (N=21)					
Tulosperusteinen (pisteet asteikolla)	0	4	11	4	2
<i>prosentuaalinen osuus</i>	0 %	19 %	52 %	19 %	10 %
Kysyntäperusteinen (pisteet asteikolla)	4	9	7	1	0
<i>prosentuaalinen osuus</i>	19 %	43 %	33 %	5 %	0 %
Optioperusteinen (pisteet asteikolla)	0	3	8	8	2
<i>prosentuaalinen osuus</i>	0 %	14 %	38 %	38 %	10 %
Julkinen sektori (N=5)					
Tulosperusteinen (pisteet asteikolla)	0	1	1	1	2
<i>prosentuaalinen osuus</i>	0 %	20 %	20 %	20 %	40 %
Kysyntäperusteinen (pisteet asteikolla)	0	1	3	1	0
<i>prosentuaalinen osuus</i>	0 %	20 %	60 %	20 %	0 %
Optioperusteinen (pisteet asteikolla)	0	0	1	3	1
<i>prosentuaalinen osuus</i>	0 %	0 %	20 %	60 %	20 %
Yksityinen sektori (N=16)					
Tulosperusteinen (pisteet asteikolla)	0	3	10	3	0
<i>prosentuaalinen osuus</i>	0 %	18,8 %	62,5 %	18,8 %	0 %
Kysyntäperusteinen (pisteet asteikolla)	3	6	7	0	0
<i>prosentuaalinen osuus</i>	18,8 %	37,5 %	43,8 %	0 %	0 %
Optioperusteinen (pisteet asteikolla)	0	3	8	8	2
<i>prosentuaalinen osuus</i>	0 %	14 %	38 %	38 %	10 %



KUVIO 26. Kysymys 28. Miten näet, että kumpaan hankintaan sopii paremmin seuraavat innovaatiotyypit (Tavarahankinta vs. Palveluhankinta).

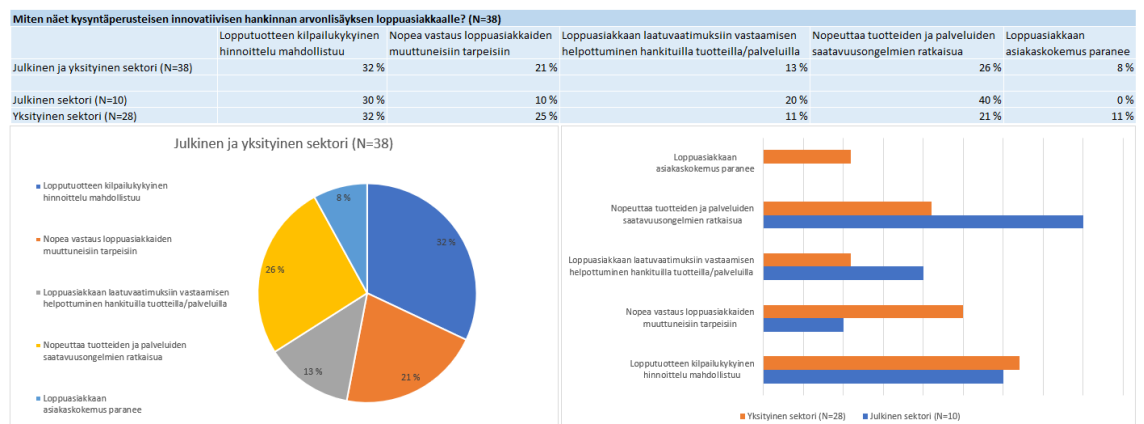
Kysymyksessä 29. vastaajilta kysyttiin, miten näet tulosperusteisen innovatiivisen hankinnan arvonlisäyksen loppuasiakkaalle. Vastausvaihtoehdot olivat: ”Loppu-tuotteen kilpailukykyinen hinnoittelu mahdollistuu”, ”Nopea vastaus loppuasiak-kaiden muuttuneisiin tarpeisiin”, ”Loppuasiakkaan laatuvaatimuksiin vastaamisen helpottuminen hankituilla tuotteilla/palveluilla”, ”Nopeuttaa tuotteiden ja palvelui-den saatavuusongelmien ratkaisua” ja ”Loppuasiakkaan asiakaskokemus paranee”. Vastaajien saivat valita enintään 2 vaihtoehtoa. Suurin osa vastauksista jakaantui vaihtoehtojen ”Loppuasiakkaan laatuvaatimuksiin vastaamisen helpot-tuminen hankituilla tuotteilla/palveluilla” (34 %) ja ”Loppuasiakkaan asiakaskoke-mus paranee” (32 %). ”Lopputuotteen kilpailukykyinen hinnoittelu mahdollistuu”

sai 16 %, ”Nopeuttaa tuotteiden ja palveluiden saatavuusongelmien ratkaisua” 13 % ja ”Nopea vastaus loppuasiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin” 5 %.



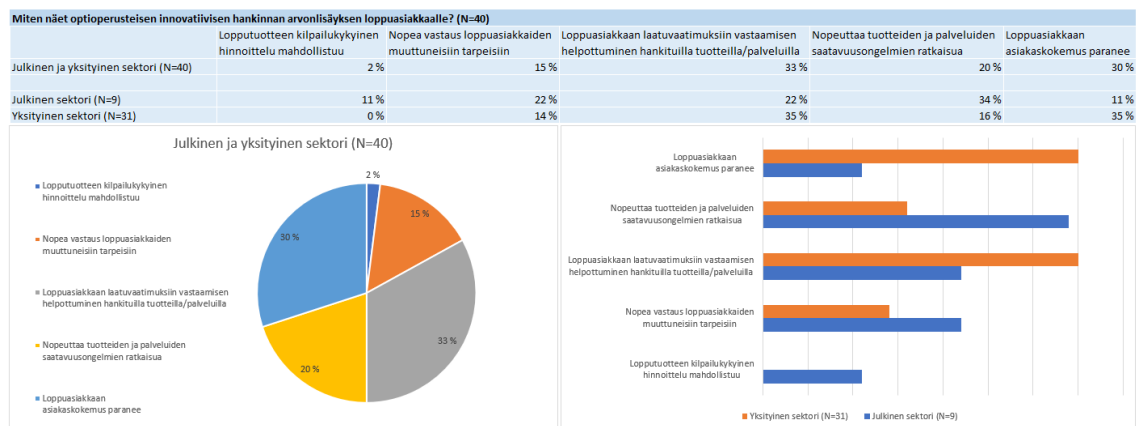
KUVIO 27. Kysymys 29. Miten näet tulosperusteisen innovatiivisen hankinnan arvonlisäyksen loppuasiakkaalle.

Seuraavana kysymyksenä oli, miten näet kysyntäperusteisen innovatiivisen hankinnan arvonlisäyksen loppuasiakkaalle. Vastausvaihtoehdot olivat: ”Lopputuotteen kilpailukykyinen hinnoittelu mahdollistuu”, ”Nopea vastaus loppuasiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin”, ”Loppuasiakkaan laatuvaatimuksiin vastaamisen helpottuminen hankituilla tuotteilla/palveluilla”, ”Nopeuttaa tuotteiden ja palveluiden saatavuusongelmien ratkaisua” ja ”Loppuasiakkaan asiakaskokemus paranee”. Vastaajien saivat valita enintään 2 vaihtoehtoa. Vastaukset jakaantuivat suhteellisen tasaisesti ”Lopputuotteen kilpailukykyinen hinnoittelu mahdollistuu” (32 %), ”Nopeuttaa tuotteiden ja palveluiden saatavuusongelmien ratkaisua” (26 %) ja ”Nopea vastaus loppuasiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin” (21 %) kesken. ”Loppuasiakkaan laatuvaatimuksiin vastaamisen helpottuminen hankituilla tuotteilla/palveluilla” sai 13 % ja ”Loppuasiakkaan asiakaskokemus paranee” 8 %.



KUVIO 28. Kysymys 30. Miten näet kysyntäperusteisen innovatiivisen hankinnan arvonlisäyksen loppuasiakkaalle.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajilta, miten näet optioerusteisen innovatiivisen hankinnan arvonlisäyksen loppuasiakkaalle. Vastausvaihtoehdot olivat: ”Lopputuotteen kilpailukykyinen hinnoittelu mahdollistuu”, ”Nopea vastaus loppuasiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin”, ”Loppuasiakkaan laatuvaatimuksiin vastaamisen helpottuminen hankituilla tuotteilla/palveluilla”, ”Nopeuttaa tuotteiden ja palveluiden saatavuusongelmien ratkaisua” ja ”Loppuasiakkaan asiakaskokemus paranee”. Vastaajien saivat valita enintään 2 vaihtoehtoa. Vastaukset jakaantuivat suhteellisen tasaisesti ”Loppuasiakkaan laatuvaatimuksiin vastaamisen helpottuminen hankituilla tuotteilla/palveluilla” (33 %) ja ”Loppuasiakkaan asiakaskokemus paranee” (30 %) kesken. Muut vaihtoehdot saivat ”Nopeuttaa tuotteiden ja palveluiden saatavuusongelmien ratkaisua” 20 %, ”Nopea vastaus loppuasiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin” 15 % ja ”Lopputuotteen kilpailukykyinen hinnoittelu mahdollistuu” 2 %.



KUVIO 29. Kysymys 31. Miten näet optioerusteisen innovatiivisen hankinnan arvonlisäyksen loppuasiakkaalle.

### 4.3 Analyysi tuloksista

Kyselyn perusteella voidaan huomata eroja vastaajaryhmien välillä. Julkisella sektorilla ja yksityisellä sektorilla on eroja siinä, kuinka paljon vastaajat kokevat julkisten hankintojen kilpailutukset liittyvän heidän vastualueeseensa, sekä ko-

kemuksessa julkisten hankintojen kilpailutuksista. Yksityisellä sektorilla vastaajista (62,5 %) kertoi, että kilpailutukset kuuluvat heidän vastuualueeseensa, kun julkisella sektorilla kertoi 40 %. Yksityisellä sektorilla myös enemmistö vastaajista (81 %) kertoi, että heidän organisaatiossaan koulutetaan henkilökuntaa julkisten hankintojen kilpailutuksiin, kun julkisella sektorilla koulutetaan henkilökuntaa vain 40 %. Kokemuskohtaisesti, yksityisellä sektorilla vastaajat ovat kokeneempia verrattuna julkiseen sektoriin.

Julkisella sektorilla vastaajat arvioivat osallistuvansa vähemmän kilpailutuksiin vuosittain verrattuna yksityiseen sektoriin. Tämä voi johtua siitä, että kyselyyn osallistuneet yritykset osallistuvat kilpailutuksiin valtakunnallisesti, taas julkisen sektorin vastaajat vastaavat vain oman sairaanhoitopiirialueensa ja toimialansa kilpailutuksista.

Suurin osa vastaajista julkisessa ja yksityisessä sektorissa tuntee innovatiivisten julkisten hankintojen käsitteen. Tosin vain varsin pieni osuus vastaajista on ollut osallisena innovatiivisissa hankintojen kilpailutuksissa. Vastaajien mielestä tällä hetkellä ei huomioida julkisissa hankinnoissa innovatiivisuutta. Kuitenkin vastauksen perusteella innovatiiviset hankinnat vastaajia kiinnostavat ja kaikki näkivät, että ainakin jokin osuus julkisesta hankinnasta toteutettaisiin innovatiivisena. Tämä osoittaa, että innovatiivisuus ei ole vielä yleisesti käytössä vastaajien sektorilla olevissa julkisissa hankinnoissa.

Vastauksien perusteella voi myös osoittaa, että innovatiivisten hankintojen vähäinen määrä johtuu eri syiden mukaan siitä, onko kyseessä julkinen vai yksityinen sektori. Julkisessa sektorissa enemmistö vastaajista kertoi, että toimittajan/tilaajan riskit ovat syy vähäiselle määrälle, kun taas yksityisessä sektorissa enemmistö vastaajista kertoi, että markkinoita ei tunneta riittävästi. On tärkeää huomioida nämä erot ja kehittää ratkaisuja eri sektoreille sopiviksi, jotta innovatiivisten hankintojen määrä voidaan lisätä. Vastaajien mielestä houkuttelevuutta innovatiivisiin hankintoihin saataisiin mahdollistamalla kokeilut, ennen hankintaprosessin käynnistämistä, sekä lisäämällä viestintää ja riskien tasaista jakamista tilaajien ja toimittajien kesken.

Molemmat sektorit suosivat innovaatiotyypeistä eniten kysyntäperusteista. Riskien jakaantumisessa julkinen sektori arvioi, että ne jakaantuivat suhteellisen tasaisesti toimittajalle ja tilaajalle, kun taas yksityinen sektori arvioi pääsääntöisesti kantavan riskit tulosperusteisessa ja kysyntäperusteisissa innovaatiotyypeissä. Julkinen sektori näkee innovaatiotyypeistä tulosperusteisen sopivan palveluhankintaan, kun taas yksityinen sektori näkee sen sopivan molempiin hankintatyypeihin.

Loppuasiakkaalle tulevista arvonlisäyksistä eri innovaatiotyypeissä on huomattavissa joitakin eroja vastaajaryhmien vastauksissa. Yksityinen sektori näkee todennäköisemmin, että tulosperusteinen innovatiivinen hankinta mahdollistaa kilpailukykyisen hinnoittelun lopputuotteelle (21 %) kuin julkinen sektori (0 %). Tämän lisäksi yksityinen sektori näkee todennäköisemmin, että tulosperusteinen innovatiivinen hankinta mahdollistaa nopean vastauksen muuttuneisiin asiakastarpeisiin (7 %) ja ratkaisee tuotteiden saatavuusongelmat (18 %) kuin julkinen sektori (0 % ja 0 %). Yleisesti voidaan nähdä, että molemmat vastaajaryhmät näkevät tulosperusteisen innovatiivisen hankinnan hyödyllisenä asiakkaiden tarpeiden täyttämässä ja asiakaskokemuksen parantamisessa.

Loppuasiakkaalle tulevista arvonlisäyksistä eri innovaatiotyypeissä on huomattavissa joitakin eroja vastaajaryhmien vastauksissa. Yksityinen sektori näkee, että tulosperusteinen innovatiivinen hankinta mahdollistaa kilpailukykyisen hinnoittelun lopputuotteelle (21 %) kuin julkinen sektori (0 %). Tämän lisäksi yksityinen sektori näkee todennäköisemmin, että tulosperusteinen innovatiivinen hankinta mahdollistaa nopean vastauksen muuttuneisiin asiakastarpeisiin (7 %) ja ratkaisee tuotteiden saatavuusongelmat (18 %) kuin julkinen sektori (0 % ja 0 %). Kysyntäperusteisen kohdalla yksityinen sektori näkee todennäköisemmin, että kysyntäperusteinen innovatiivinen hankinta mahdollistaa nopean vastauksen muuttuneisiin asiakastarpeisiin (25 %) kuin julkinen sektori (10 %), sekä parantaa asiakaskokemusta (11 %) kuin julkinen sektori (0 %). Yleisesti voidaan nähdä, että molemmat vastaajaryhmät näkevät tulosperusteisen innovatiivisen hankinnan hyödyllisenä asiakkaiden tarpeiden täyttämässä ja asiakaskokemuksen parantamisessa, kun taas kysyntäperusteisen hyödyllisenä kilpailukykyisen hinnoittelun ja saatavuusongelmien ratkaisemisen kannalta.

Optioperusteisen innovatiivisen hankinnan arvonlisäyksen loppuasiakkaalle julkinen sektori ja yksityinen sektori näkevät eri tavalla. Julkisella sektorilla nähdään optioperusteisen innovatiivisen hankinnan mahdollistavan kilpailukykyisen hinnoittelun lopputuotteelle (11 %), nopean vastauksen muuttuneisiin asiakastarpeisiin (22 %), hankituilla tuotteilla/palveluilla helpottavan loppuasiakkaan laatuvaatimusten vastaamista (22 %), ja ratkaisevan saatavuusongelmat (34 %). Kun taas yksityisellä sektorilla nähdään optioperusteisen innovatiivisen hankinnan helpottavan loppuasiakkaan laatuvaatimusten vastaamista (35 %), ja parantavan loppuasiakkaan kokemusta (35 %). Yhteenvetona voidaan sanoa, että julkinen sektori näkee enemmän mahdollisuuksia hinnoittelun, reagoitakyvyn ja saatavuuden kannalta ja yksityinen sektori näkee enemmän mahdollisuuksia laadun ja asiakaskokemuksen kannalta.

#### **4.3.1 Yhteenveto tuloksista**

Kyselyn vastausmäärä oli hyvä sekä saatiin suhteellisen laaja kokonaiskuva innovatiivisten hankintojen tilanteesta terveydenhuollossa toimivilta yksityisen ja julkisen sektorin toimijoilta. Vastaajia oli yhteensä 21 henkilöä. Kysely lähetettiin alun perin 11 henkilölle ja sitä oli mahdollista jakaa eteenpäin organisaatiossa. Kyselyn vastausaika oli 12 päivää. Suurin osa vastaajista toimii yksityisellä sektorilla. Vastausjakauma vastaajien kesken ei yllättänyt, koska julkisen sektorin vastaajista ovat sidottu Hyvinvointialueiden valmisteluun.

Tutkimuksen kyselyn alussa kartoitettiin vastaajien kokemusta yleisellä tasolla julkisista hankinnoista ja siitä havaittiin, että vastaajilla oli vuosien kokemusta julkisista hankinnoista, tämä viittaa siihen, että vastaajat ovat kokeneita ja osaavia omalla alalla sekä julkisten hankintojen ammattilaisia. Vastaajien organisaatiossa koulutetaan henkilöstöä julkisten hankintojen kilpailutuksiin, mikä osoittaa, että organisaatiot ovat tietoisia kyseisestä tarpeesta ja pyrkivät parantamaan henkilöstönsä osaamista tällä alalla. Vaikka vastaajilla oli vuosien kokemusta julkisista hankinnoista, niin se ei suoranaisesti anna valmiuksia innovatiivisiin julkisiin hankintoihin. Tästä voi päätellä sen, että koulutus pohjautuu perinteisiin hankintoihin, ja vastaajilla ei ole varsinaisia valmiuksia vastaamaan innovatiivisten hankintojen tarjouspyyntöihin tai osallistua niiden valmisteluun.

Kysely osoitti myös sen, että julkisissa hankinnoissa on haasteita, kuten epäselviä vaatimuksia ja arviointiperusteita, tiukkoja aikatauluja, vaikeuksia laatukriteerien mittaamisessa ja tulkinnessa, markkinavuoropuhelun puutetta, yhteisen sanaston puutetta, resurssiongelmia, hinnan ylipainotusta ja liian monimutkaista byrokratiaa. Tämä korostaa tarvetta julkisten hankintojen alalla selkeiden, tehokkaiden ja läpinäkyvien sääntöjen ja prosessien kehittämistä, sekä hinnan ja laadun tasapainon ja resurssien jakamisen parantamista. Lisäksi tarvitaan yhteistyötä eri tahojen välillä, jotta voidaan luoda yhteisiä sanastoja ja käytäntöjä, sekä edistää markkinavuoropuheluita ja läpinäkyvyyttä.

Tulosten perusteella tuli selväksi se, ettei innovatiiviset hankinnat ole tuttuja vastaajille, mutta kiinnostus niitä kohtaan on suuri. Kuitenkin vastaajat näkivät, että innovaatiot ja innovatiiviset hankinnat ovat tärkeitä sekä julkiselle että yksityiselle sektorille, ja niiden arvioidaan tuovan arvonlisäystä loppuasiakkaalle. Innovaatioiden hankinnassa on kuitenkin tärkeä huomioida riskien jakautuminen ja varmistaa, että innovaation toteuttamiseen ja käyttöönottoon liittyvät riskit ovat hallittavissa, sekä huomioidaan loppuasiakkaan tarpeet ja tämän perusteella valitaan sopivin innovaatiotyyppi.

Yleisesti ottaen, on tärkeää valita innovaatiotyyppi, joka sopii parhaiten tietyn hankinnan tarpeisiin ja tavoitteisiin. Lopuksi on tärkeää huomioida, että innovaatiotyypeistä ei ole yhtä oikeaa tai väärää, vaan ne ovat erilaisia vaihtoehtoja, jotka sopivat eri tilanteisiin ja tarpeisiin. Jokaisella innovaatiotyypillä on omat hyötynsä ja haittansa ja niiden valintaan vaikuttavat hankinnan tarpeet, tavoitteet ja budjetti.

#### **4.4 Eettisyys ja luotettavuus**

Kyselytutkimusta kun tarkastelee eettisestä näkökulmasta, niin tutkimus on suoritettu reilulla, vastuullisella ja moraalisesti puolueettomalla tavalla. Tämä sisältää osallistujien suostumuksen ja heidän henkilökohtaisten tietojensa suojan, sekä tutkimuksen tavoitteiden ja menetelmien läpinäkyvyyden. Eettisesti hyväksyttävä tutkimus on avainasemassa luotettavan tutkimustuloksen saamiseksi ja tutkijan

maineen säilyttämiseksi. Eettisyyttä arvioitaessa on tärkeää huomioida, että vastaajat saattavat olla kiinnostuneita tietyistä tuloksista tai niiden vastaukset voivat olla puolueellisia joidenkin kysymyksiin vastatessaan. On tärkeää, että tämä otetaan huomioon tulkittaessa tuloksia.

Kyselytutkimuksen näkökulmasta näen vastaukset luotettavina ja relevantteina, koska ne perustuvat vastaajien todellisiin kokemuksiin ja näkemyksiin tutkimuksen aihealueesta. Vastaajat ovat alan ammattilaisia eri rooleissa, ja heillä on runsaasti kokemusta julkisista hankinnoista. Kysymykset on pyritty esittämään selkeästi ja kysymyksiin on tarjottu tarpeeksi vastausvaihtoehtoja, jotka mahdollistavat monipuolisen ja tarkan vastausten analysoinnin. Tulokset antavat kattavan kuvan vastaajien kokemuksista kyselyn aihealueesta ja tarjoavat arvokasta tietoa alan kehittämiseen, sekä tarjoavat arvokkaita näkemyksiä vastaajien asenteista ja kokemuksista.

Kyselyssä on käytetty määrällisiä menetelmiä, kuten numeerisia arviointiskaalaja, strukturoituja sekä sekamuotoisia kysymyksiä. Nämä menetelmät antavat mahdollisuuden tarkastella kohdetta objektiivisesti ja vertailla eri vaihtoehtoja keskenään. On kuitenkin huomioitava, että tutkimus ei aina pysty selittämään kaikkia syitä ja taustoja ilmiölle, ja siksi tulokset täytyy tulkita varovaisesti.

On tärkeä huomata, että kyselyyn vastanneet eivät edusta yleisesti koko terveydenhuollon alaa, vaan tiettyä ryhmää alan asiantuntijoita, jotka ovat osallistuneet kyselyyn. Tämän vuoksi tulokset eivät välttämättä ole täysin edustavia koko alan asenteista ja kokemuksista kyselyn aihealueesta. Lisäksi on tärkeä huomata, että vastaukset ovat subjektiivisia ja perustuvat osallistujien henkilökohtaisiin näkemyksiin ja kokemuksiin, joten se ei edusta koko julkista tai yksityistä sektoria.

Tutkimuksen tulokset voivat kuitenkin antaa kuitenkin hyödyllistä tietoa innovaatiotyyppien käytöstä ja niiden soveltuvuudesta erilaisiin hankintoihin asiantuntijoiden näkökulmasta

## 5 POHDINTA

Hankintalakia on uusittu vuosien saatossa ja se on vaatinut varsinkin alalla usean vuoden toimivilta asiantuntijoilta aina uutta sopeutumista tilanteisiin. Innovatiiviset julkiset hankinnat eivät ole uusia ja omaavat suurta potentiaalia, mutta niiden käyttö julkisissa hankinnoissa on ollut harvinaista.

Julkisilla hankinnoilla on tärkeä tehtävä toteuttaa julkista politiikkaa ja strategisia tavoitteita, ja niissä on keskeistä noudattaa periaatteita kuten läpinäkyvyyttä, avointa kilpailua, tasapuolisuutta ja tehokkuutta. Näiden periaatteiden toteutuminen voi olla haasteellista erityisesti innovatiivisten hankintojen kohdalla, joilla pyritään kehittämään uusia ratkaisuja ja tuotteita. Innovatiivisten hankintojen ongelmallisuus johtuu usein siitä, että ne ovat uusia ja epävarmoja, eivätkä ne välttämättä vastaa tavallisia hankintalainsäädännön vaatimuksia. Tämä voi aiheuttaa epävarmuutta ja hidastaa hankintaprosessia. Siksi on tärkeää kehittää ja soveltaa innovatiivisten hankintojen erityisiä menettelyjä, joilla pyritään takaamaan periaatteiden toteutuminen ja varmistamaan hankinnan onnistuminen.

Innovatiiviset julkiset hankinnat ovat julkisia hankintoja, joilla pyritään edistämään ja kehittämään uusia teknologioita, tavaroita ja palveluita. Niiden tavoitteena on löytää ja kehittää uusia ja tehokkaampia tapoja ratkaista julkisen sektorin tarpeita ja haasteita. Innovaatiopolitiikka puolestaan vaikuttaa taustalla, sillä se asettaa puitteet ja strategian uusien teknologioiden, tavaroiden ja palveluiden kehittämiseen sekä edistämiseen. Innovaatiopolitiikka voi tarjota tukea ja rahoitusta innovaatioprosesseille, luoda ympäristön uusille innovaatioille ja kehittää lainsäädäntöä, joka edistää innovaatioita. Innovatiivisten julkisten hankintojen ja innovaatiopolitiikan yhteistyöllä voidaan tukea ja vahvistaa innovaatiopolitiikan tavoitteita ja edistää innovaatioiden käyttöönottoa julkisella sektorilla.

Julkinen sektori näkee innovatiiviset julkiset hankinnat mahdollisuutena parantaa palveluja ja lisätä tehokkuutta. Yksityinen sektori puolestaan näkee innovatiiviset julkiset hankinnat mahdollisuutena kehittää uusia tuotteita tai palveluja sekä laajentaa liiketoimintaansa. Molemmat sektorit kuitenkin näkevät, että innovatiiviset julkiset hankinnat tuovat lisäarvoa loppuasiakkaille. Yleisesti voidaan sanoa, että

innovatiivisilla julkisilla hankinnoilla on mahdollisuus luoda synergiaa julkisen ja yksityisen sektorin välillä, edistää tavaroiden ja palvelun kehitystä, parantaa julkisten palvelujen laatua sekä lisätä taloudellista kasvua.

Optioperusteinen hankinta on innovatiivinen tapa tehdä hankintoja, jossa käytetään optioita kannustimina. Optiot voivat sisältyä sekä tavaroiden että palveluiden hankintaan ja mahdollistavat hankintayksiköille kevyen mahdollisuuden testata lisäarvopalveluita. Nämä voivat liittyä esimerkiksi kokonaiskustannusten säästämiseen, osaamisen kehittämiseen tai vaikutuksen ja tuottavuuden parantamiseen. Tulosperusteinen hankinta ja dynaaminen hinnoittelu ovat kaksi erilaista lähestymistapaa tuotteiden tai palvelujen hankintaan ja hinnoitteluun. Tulospereusteisessa hankinnassa keskitytään palvelun laatuun ja tehokkuuteen, ja tulospereusteisessa bonusmallissa palkitaan korkea laatu rahallisella korvauksella. Dynaaminen hinnoittelu puolestaan perustuu hintojen muokkaamiseen jatkuvasti vastaamaan yksittäisten asiakkaiden ja tilanteiden tarpeita.

Kuitenkin innovatiivinen hankinta voi olla haasteellista toteuttaa käytännössä, koska hankintayksiköt saattavat kohdata esteitä, kuten byrokraattiset prosessit, tietotaidon puute tai resurssien puutteet. Lisäksi innovatiivisten ratkaisujen hankinta vaatii erilaista lähestymistapaa kuin perinteiset hankinnat, sillä se usein sisältää monimutkaisia ja epävarmoja vaatimuksia ja vaatii suuremman määrän yhteistyötä ja vuorovaikutusta markkinoilla.

Näiden haasteiden voittamiseksi ja innovatiivisen hankinnan täyden potentiaalin hyödyntämiseksi on tärkeää, että hankintayksiköt kehittävät strategioita ja toimitasuunnitelmia innovatiivista hankintaa varten ja tarjoavat koulutusta ja tukea henkilökunnalleen. Lisäksi hankintayksiköt voivat tehdä yhteistyötä yritysten ja muiden sidosryhmien kanssa kehittääkseen ja toteuttaakseen innovatiivisia hankintoja ja jakaa tietoa sekä parhaita käytäntöjä.

Innovatiivinen julkinen hankinta edellyttää myös lainsäädännön ja sääntelyn tukea. Tämä tarkoittaa, että lainsäädännön ja sääntelyn tulee mahdollistaa innovaatioiden hankinta ja tarjota riittävät raamit innovatiivisten hankintaratkaisujen käytölle. Tämä voi sisältää esimerkiksi kehittyneiden ja uusien hankintamenette-

lyiden lisäämisen, tukea innovatiivisten ja uusien toimittajien osallistumiselle hankintamenettelyissä ja innovaatioiden arvioinnin ja seurannan järjestelmien kehittämisen.

Empiirinen osa tehtiin kvantitatiivisena tutkimuksena kyselyllä, jonka tarkoituksena oli tuottaa vertailevaa tietoa innovatiivisten hankintojen mahdollisuuksista ja haasteista yksityisen ja julkisen sektorin perspektiiveistä. Tutkimuksen näkökulmasta kyselytulokset tarjoavat arvokkaita näkemyksiä vastaajien asenteista ja kokemuksista innovatiivisista hankinnoista, vaikka kuitenkin pieni osa vastaajista on ollut osallisena innovatiivisessa hankintaprosessissa, tämä viittaisi siihen, että tietoisuuden ja käytännön toteutuksen välillä saattaa olla aukkoa.

Tutkimuksen tavoitteita ei mielestäni loppujen lopuksi täysin saavutettu. Tällä hetkellä tutkimustuloksia voidaan käyttää vain vastaajien näkökulmien esille tuomiseen, koska tuloksen otanta oli suhteellisen pieni ja vastaajista suurin osa toimi yksityisellä sektorilla.

Vaikka tutkimuksen tavoitteita ei täysin saavutettu, se tarjosi hyödyllistä tietoa ja lähtökohtia jatkotutkimukselle ja innovatiivisten hankintojen kehittämiseen julkisella sektorilla. Hankintayksiköt voivatkin käyttää saatua tietoa pohtiessaan ja suunnitellessaan innovatiivisia hankintaratkaisuja sekä tunnistaa haasteita ja mahdollisuuksia innovatiivisten hankintojen käyttöönotossa.

Aiheesta toivoisin lisätutkimusta mieluummin käytännön, kuin teorian tasolla. Käytännön kokemusta kuitenkin joudutaan odottamaan useampi vuosi, koska jo normaalit hankintaprosessit ovat pitkiä, jotka kestävät karkeasti arviolta kuusi kuukautta. Itse pyrin tulevaisuudessa tuottamaan lisätutkimusta sekä -kokemusta innovatiivista hankinnoista, koska työni mahdollistaa sen, ja toivottavasti asiakkaanikin ovat kokeiluille myöitämielisiä.

## **5.1 Jatkotutkimusehdotukset**

Yleisesti ottaen kyselytulokset tarjoavat arvokkaan tilannekuvan nykyisestä tietämyksestä ja kokemuksista innovatiivisista julkisista hankinnoista ja niitä voidaan

käyttää lähtökohtana jatkotutkimukselle. Kyselyn suoritusmekanismi on hyvällä tasolla ja kyselyn tulokset antavat meille joitain näkökulmia innovatiivisista julkisista hankinnoista. Vaikka otoskoko on pieni, se on valittu tarkoituksellisesti ja sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta, mikä parantaa vertailtavuutta.

Jatkotutkimuksen tavoitteena olisi saada kattavampi kuva innovatiivisista hankintaratkaisuksista ja niiden vaikutuksista sekä esittää suosituksia niiden käyttöönotossa ja kehittämisessä, sekä saada laajempi otoskoko ja laajempi valikoima vastaajia. Seuraavat asiat olisi hyvä lisätä tutkimuksen tavoitteeksi: 1. Selvittää millaisia innovatiivisia hankintaratkaisuja hankintayksiköt ovat jo käyttäneet ja millaisia tuloksia niillä on saatu. 2. Arvioida innovatiivisten hankintaratkaisujen vaikutuksia julkisyhteisöille, kuten kustannuksiin, laatuun, tehokkuuteen ja kilpailukykyyn. 3. Kerätä tietoja yksityiseltä sektorin näkemyksistä innovatiivisten hankintaratkaisujen mahdollisuuksista ja haasteista ja tutkia niiden yhteyttä julkisyhteisöjen käytäntöihin. 4. Esittää suosituksia hankintayksiköille innovatiivisten hankintaratkaisujen käyttöönotossa ja kehittämisessä.

## LÄHTEET

Avecmedia.fi. Dynaaminen hinnoittelu tasaa kysynnän vaihtelua ja kasvattaa liikevaihtoa – ”Pizzapäivä on edullisempi alkuviikosta”. Luettu 14.9.2022. <https://www.avecmedia.fi/bisnes/dynaaminen-hinnoittelu-tasaa-kysynnän-vaihtelua-ja-kasvattaa-liikevaihtoa-pitsapaiva-on-edullisempi-alkuviikosta/>

Blomster M. 2020. Dynaamisella hinnoittelulla lisää myyntiä ja kannattavuutta verkkokauppaan. Oamkin blogi. Luettu 14.9.2022. <https://blogi.oamk.fi/2020/12/04/dynaamisella-hinnoittelulla-lisaa-myyntia-ja-kannattavuutta-verkkokauppaan/>

Eskola S., Kiviniemi E., Krakau T. & Ruohoniemi E. 2017. Julkiset hankinnat. Helsinki: Alma Talent.

European Commission 2016. The strategic use of public procurement for innovation in the digital economy.

Euroopan parlamentti. Talous. Teollisuus- ja tutkimuspolitiikka. Innovaatiopolitiikka. Luettu 10.2.2023. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fi/sheet/67/innovaatiopolitiikka>

Hirvonen, A. 2011. Mitkä metodit? Opas oikeustieteen metodologiaan. Helsinki: Yleisen oikeustieteen julkaisuja.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. Ajankohtaista. 2017. Innovaatioiden edistäminen hankintojen kautta on tärkeää. Luettu 25.1.2023. <https://www.hankinnat.fi/ajankohtaista/2017/innovaatioiden-edistaminen-hankintojen-kautta-tarkeaa>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. Mikä julkinen hankinta?. Pienhankinnat. Luettu 29.1.2023. <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/pienhankinnat>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. Optio- ja pidennysehdot. Luettu 14.9.2022. <https://www.hankinnat.fi/optio-ja-pidennysehdot>

Keino. Kestävät ja innovatiiviset hankinnat. Mikä innovatiivinen hankinta?. Luettu 26.10.2022. <https://www.hankintakeino.fi/fi/kestavat-ja-innovatiiviset-hankinnat/mika-innovatiivinen-hankinta>

Konkurrensverket. 2019. Funktionsupphandling för innovation, välfärd och miljö. Uppdragsforskningsrapport. <https://www.konkurrensverket.se/information-material/rapportlista/funktionsupphandling-for-innovation-valfard-och-miljo/>

Kontio A., Kronström S., Kumlin A. & Mäki L. 2017. Julkiset hankinnat: käsikirja. Helsinki: Edita.

Koppa. Jyväskylän Yliopisto. Tutkimusstrategiat. Vertaileva tutkimus. Luettu 22.1.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/vertaileva-tutkimus>

Kotler P., Armstrong G., Harris L. & He H. 2019. Principles of Marketing. Englanti: Pearson Education Limited.

Kuntalehti. Jämsä ei purematta niele Pihlajalinnan vaateita lisärahasta yhteiseen yhtiöön. Uutinen. Luettu 11.12.2022. <https://kuntalehti.fi/uutiset/jamsa-ei-purematta-niele-pihlajalinnan-vaateita-lisarahasta-yhteiseen-yhtioon/>

Kuoppamäki P. 2018. Uusi kilpailuoikeus. Helsinki: Alma Talent.

Lundberg S., Arve M., Bergman M. & Henriksson L. 2022. Konjunkturrådets rapport 2022: Offentlig upphandling – i gränslandet mellan ekonomi och juridik. <https://snsse.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2022/01/konjunkturradets-rapport-2022.pdf>

LUP - Leverandørutviklingsprogrammet. About Innovative Procurements. Luettu 5.12.2022. <https://innovativeanskaffelser.no/about/>

LUP - Leverandørutviklingsprogrammet. Mat på døren til eldre hjemmeboende. Luettu 5.12.2022. <https://innovativeanskaffelser.no/mat-pa-doren-til-beboere-i-omsorgsboliger/>

Merisalo M., Naumanen M., Huovari J., Eskola S., Toivanen M., Keskinen P., Hajikhani A., Oksanen J. & Rausmaa S. 2021. Julkiset hankinnat. Kokonaisvolyymi ja datan hyödyntäminen. Helsinki: Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja.

Ojala R. 2016. Tulosperusteisuus julkisissa hankinnoissa. TAMKin julkaisut. Luettu 14.9.2022. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/muu-teema/tulosperusteisuus-julkisissa-hankinnoissa/>

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Peda.net. Ohjeet. Työvälineet. Lomake (tehtävätyökalu). Likert. Luettu 1.12.2022. <https://peda.net/ohjeet/ty%C3%B6v%C3%A4lineet/lomake/likert>

Tietoarkisto. Tilastollinen päättely. Luettu 22.1.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/paattely/paattely/>

Tirronen A. & Rannisto P-H. 2016. Tulosperusteinen hankinta Suomessa. Tampere: Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100355>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Vastuualueet. Kilpailu ja kuluttajat. Julkiset hankinnat. Luettu 10.10.2022. <https://tem.fi/julkiset-hankinnat>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Vastuualueet. Yritykset. Innovaatiopolitiikka. Luettu 22.1.2023. <https://tem.fi/innovaatiopolitiikka>

Valli R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Innovatiiviset julkiset hankinnat – määrittely, mahdollisuudet ja mittaaminen. Valtioneuvoston kanslia 2017.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160439/82\\_Innohan-kinnat%20Teas%20Loppuraportti1912.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160439/82_Innohan-kinnat%20Teas%20Loppuraportti1912.pdf)

Valtiontalouden tarkastusvirasto. Julkaisut. Julkisten hankintojen innovatiiviset toimintamallit. Luettu 26.10.2022. <https://www.vtv.fi/julkaisut/julkisten-hankintojen-innovatiiviset-toimintamallit/>

Vilka H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilpas, Pertti 2016: Tutkimusmenetelmät, kvantitatiivinen tutkimus. Luettu 10.8.2022. <https://docplayer.fi/15103369-Pertti-vilpas-metropolia-1-kvantitatiivinen-tutkimus.html>

Yle. Keski-Suomen käräjäoikeus: Jämsän Terveys Oy:n maksettava Jämsän kaupungille lähes miljoona euroa. Uutinen. Luettu 11.12.2022. <https://yle.fi/a/3-12389014>

Yliherva J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitran raportteja. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Raportti64-2.pdf>

## LIITTEET

### Liite 1. Saateviesti

## Kysely innovatiivisista julkisista hankinnoista

Tämän kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoja koskien innovatiivisia julkisia hankintoja. Annetut tiedot auttavat minua merkittävästi opinnäytetyössäni.

Julkisia hankintoja tehdään vuodessa noin 47 miljardilla eurolla. Hallitusohjelmassa on asetettu tavoitteeksi nostaa innovatiivisten hankintojen osuus 10 prosenttiin julkisista hankinnoista hallituskauden loppuun mennessä.

Kysely on jaettu osiin. Ensimmäisessä osassa kysytään yleisellä tasolla julkisista hankinnoista, toisessa osassa innovatiivisista julkisista hankinnoista ja kolmannessa osassa poraudutaan syvemmälle innovatiivisiin julkisiin hankintoihin ja niiden kolmeen erilaiseen innovaatiotyyppiin.

#### **Innovatiivisella julkisella hankinnalla tarkoitetaan:**

- uuden tai merkittävästi parannetun tavaran tai palvelun hankintaa, jolla parannetaan julkisen palvelun tuotettavuutta, laatua, kestävyyttä ja/tai laatua.
- ratkaisu on esimerkiksi toimialalle uudenlainen ratkaisu, vaikka se olisi käytössä jo toisilla toimialoilla
- ulkomailla käytössä oleva ratkaisu otetaan kansallisesti käyttöön uutena ratkaisuna
- hankintamenettely voi olla innovatiivinen esimerkiksi silloin, kun menettelyn aikana otetaan käyttöön uudenlaisia toimintatapoja

Eli hankintamenettely voi olla mikä tahansa, kunhan siinä täyttyy jokin em. kriteereistä.

#### **Kyselyssä kolmella erilaisella innovaatiotyyppillä tarkoitetaan:**

- **Tulosperusteinen hankinta = Bonusmalli**
  - Tulosperusteisessa hankinnassa on määritelty palvelulta vaadittava peruslaatu ja sen ylittämisestä maksetaan bonus.
- **Kysyntäperusteinen hankinta = Dynaaminen hinnoittelu**
  - Dynaamisessa hinnoittelussa tuotteen tai palvelun hintaa muokataan jatkuvasti vastaamaan yksittäisten asiakkaiden ja tilanteiden ominaisuuksia sekä tarpeita. Dynaaminen hinnoittelu perustuu hintaporrastukseen, esimerkiksi samaa tuotetta tai palvelua myydään eri hintaan ajankohdan mukaan, toisi sanoen kysynnän määrä määrittelee hintatason. Esimerkiksi hinta on halvempi, kun kysyntää on vähemmän, ja korkeampi, kun kysyntä on korkeaa, tai päinvastoin.
- **Optioperusteinen hankinta = Lisäarvopalvelut**
  - Tarjoajalla on mahdollisuus vapaaehtoisena optiona tarjota hankintayksikölle lisäarvopalveluja. Tarjottavat lisäarvopalvelut voivat olla tavoitteita palvelevia, esimerkiksi: Kokonaiskustannusten kasvun hillitsemistä, osaamisen kehittämistä, vaikuttavuuden ja tuottavuuden edistämistä. Lisäarvopalvelut tarvitsee olla toteutuskelpoinen suunnitelma ja esimerkiksi option arvo voi olla korkeintaan 10 % toimittajan kanssa tehtävän sopimuksen arvosta.

## Liite 2. Tutkimuskysymykset

1 (8)

## Innovatiiviset julkiset hankinnat

Tämän kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoja koskien innovatiivisia julkisia hankintoja. Annetut tiedot auttavat minua merkittävästi opinnäytetyössäni. Kaikki henkilökohtaiset tiedot ovat luottamuksellisia. Kiitos, että käytit aikaasi tämän kyselyn täyttämiseen.

Osa 1

...

### Tietoja sinusta

Tietosi ovat erittäin luottamuksellisia, mitään tietoja ei jaeta ulkoisesti.

#### 1. Nimi

Kirjoita vastaus

#### 2. Organisaatio

Kirjoita vastaus

#### 3. Sähköpostiosoite

Kirjoita vastaus

#### 4. Haluatteko kyselytutkimuksen tulokset?

*Lähetetään sähköpostilla*

 Kyllä Ei

## Julkiset hankinnat

Julkisia hankintoja tehdään vuodessa noin 47 miljardilla eurolla. Hallitusohjelma sisältää tavoitteen innovatiivisten hankintojen määrään kasvattamisesta 10 prosenttiin julkisista hankinnoista vaalikauden loppuun mennessä.

Lisätietoja: <https://tem.fi/jjh>

### 5. Kuuluvatko julkisten hankintojen kilpailutukset sinun vastuualueellesi? \*

- Kyllä
- Osittain
- Ei

### 6. Kokemuksesi julkisten hankintojen kilpailutuksista? \*

- 0 - 2 vuotta
- 3 - 5 vuotta
- 6 - 7 vuotta
- 8 - 10 vuotta
- yli 10 vuotta

### 7. Koulutetaanko organisaatiossanne henkilökuntaa julkisten hankintojen kilpailutuksiin? \*

- Kyllä
- Ei

### 8. Arvio kuinka moneen julkisen hankinnan kilpailutukseen osallistut vuosittain? \*

- 1 - 3
- 4 - 6
- 7 - 10
- Yli 10

**9. Julkisten hankintojen tarjouspyynnöt ovat selkeitä**

\*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**10. Julkiseen hankintaan liittyvät menettelyt ovat vaivattomia**

\*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**11. Minkälaisia haasteita kohtaatte julkisten hankintojen kilpailutuksissa? \***

Kirjoita vastaus

**12. Miten turhauttavia nämä haasteet ovat asteikolla 1 - 10? \***

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Eivät lain-  
kaan tur-  
hauttaviaÄärimmäis-  
en tur-  
hauttavia

## Innovatiiviset julkiset hankinnat

### **Uusien tai merkittävästi parannettujen tavaroiden, palveluiden tai uusi tapa hankkia**

*Julkisissa hankinnoissa innovaatio voi kohdistua hankintaprosessiin / hankintamenettelyyn, tuodaan uudenlaisia käytäntöjä hankinnan suunnitteluun, hankintamenettelyyn tai hankinnan kohteen määrittelyyn. Hankinnan kohde voi olla myös innovatiivinen, toisin sanoen luodaan uutta tai olennaisesti parannetaan olemassa olevaa tuotetta tai palvelua.*

**Lisätietoja:** <https://www.hankintakeino.fi/fi/kestavat-ja-innovatiiviset-hankinnat/mika-innovatiivinen-hankinta>

### 13. Ovatko innovatiiviset julkiset hankinnat sinulle käsitteenä tuttu? \*

Kyllä

Ei

### 14. Tarvittaessa lisätietoja:

Kirjoita vastaus

### 15. Oletteko olleet mukana innovatiivisten julkisten hankintojen kilpailutuksissa? \*

Kyllä

Ei

### 16. Tarvittaessa lisätietoja:

Kirjoita vastaus

### 17. Huomioidaanko teidän mielestä tällä hetkellä julkisissa hankinnoissa innovaatiot? \*

Kyllä

Ei

18. *Tarvittaessa lisätietoja:*

Kirjoita vastaus

19. **Näettekö, että hankintayksiköiden pitäisi pyrkiä siihen, että sen hankinnoista jokin osuus on innovatiivisia? \***

Kyllä

Ei

20. *Tarvittaessa lisätietoja:*

Kirjoita vastaus

21. **Mikä on mielestäsi yksittäinen syy innovatiivisten hankintojen vähäiselle määrälle? \***

\*

Valitse enintään 2 vaihtoehtoa.

Ei soveltuvia hankintoja

Markkinoita ei tunneta riittävästi

Toimittajan/tilaajan riskit

Innovatiiviset hankinnat eivät ole houkuttelevia

Muu

22. **Mikä olisi paras keino huomioida innovaatiopotentiali jo hankinnan suunnitteluvaiheessa?**

\*

Valitse enintään 2 vaihtoehtoa.

- Markkinavuoropuhelu
- Kirjallinen tietopyyntö
- Yritysten kutsuminen mukaan hankinnan suunnitteluun
- Innovaatioista kiinnostunut sekä kokeilunhaluinen työryhmä
- Muu

23. **Miten innovatiivisista hankinnoista saataisiin houkuttelevampia?**

\*

Valitse 2 vaihtoehtoa.

- Jakamalla riskejä tasaisesti toimittajan ja tilaajan välillä
- Lisäämällä viestintää (esim. tietopyynöt, markkinavuoropuhelut)
- Luomalla erilaisia kannustinmalleja
- Mahdollistamalla kokeilut, ennen hankintaprosessin käynnistämistä
- Muu

24. **Kuinka todennäköisesti uskoisitte innovatiivisten julkisten hankinnoiden onnistuvan tällä hetkellä teidän toimialalla asteikolla 1 - 10?**

\*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

En lain-  
kaan to-  
dennäköi-  
sesti

Hyvin to-  
dennäköi-  
sesti

25. *Tarvittaessa lisätietoja:*

Kirjoita vastaus

### Innovatiiviset julkiset hankinnat / kolme erilaista innovaatiotyyppiä

Tulosperusteinen hankinta = Bonusmalli

Kysyntäperusteinen hankinta = Dynaaminen hinnoittelu

Optioperusteinen = Lisäarvopalvelut

26. **Millainen seuraavista julkisen hankinnan innovaatiotyypistä on paras sinun näkökulmasta?**

\*

- Tulosperusteinen
- Kysyntäperusteinen
- Optioperusteinen

27. **Miten näet, että riskit jakaantuu seuraavissa innovaatiotyypeissa (Toimittaja vs. Tilaaja)? \***

1 = Toimittaja, 5 = Tilaaja

	1	2	3	4	5
Tulosperusteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kysyntäperusteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optioperusteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. **Miten näet, että kumpaan hankintaan sopii paremmin seuraavat innovaatiotyypit (Tavarahankinta vs. Palveluhankinta)? \***

1 = Tavarahankinta, 5 = Palveluhankinta

	1	2	3	4	5
Tulosperusteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kysyntäperusteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optioperusteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**29. Miten näet tulosperusteisen innovatiivisen hankinnan arvonlisäyksen loppuasiakkaalle?**

\*

Valitse enintään 2 vaihtoehtoa.

- Lopputuotteen kilpailukykyinen hinnoittelu mahdollistuu
- Nopea vastaus loppuasiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin
- Loppuasiakkaan laatuvaatimuksiin vastaamisen helpottuminen hankituilla tuotteilla/palveluilla
- Nopeuttaa tuotteiden ja palveluiden saatavuusongelmien ratkaisua
- Loppuasiakkaan asiakaskokemus paranee

**30. Miten näet kysyntäperusteisen innovatiivisen hankinnan arvonlisäyksen loppuasiakkaalle? \***

Valitse enintään 2 vaihtoehtoa.

- Lopputuotteen kilpailukykyinen hinnoittelu mahdollistuu
- Nopea vastaus loppuasiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin
- Loppuasiakkaan laatuvaatimuksiin vastaamisen helpottuminen hankituilla tuotteilla/palveluilla
- Nopeuttaa tuotteiden ja palveluiden saatavuusongelmien ratkaisua
- Loppuasiakkaan asiakaskokemus paranee

**31. Miten näet optioperusteisen innovatiivisen hankinnan arvonlisäyksen loppuasiakkaalle?**

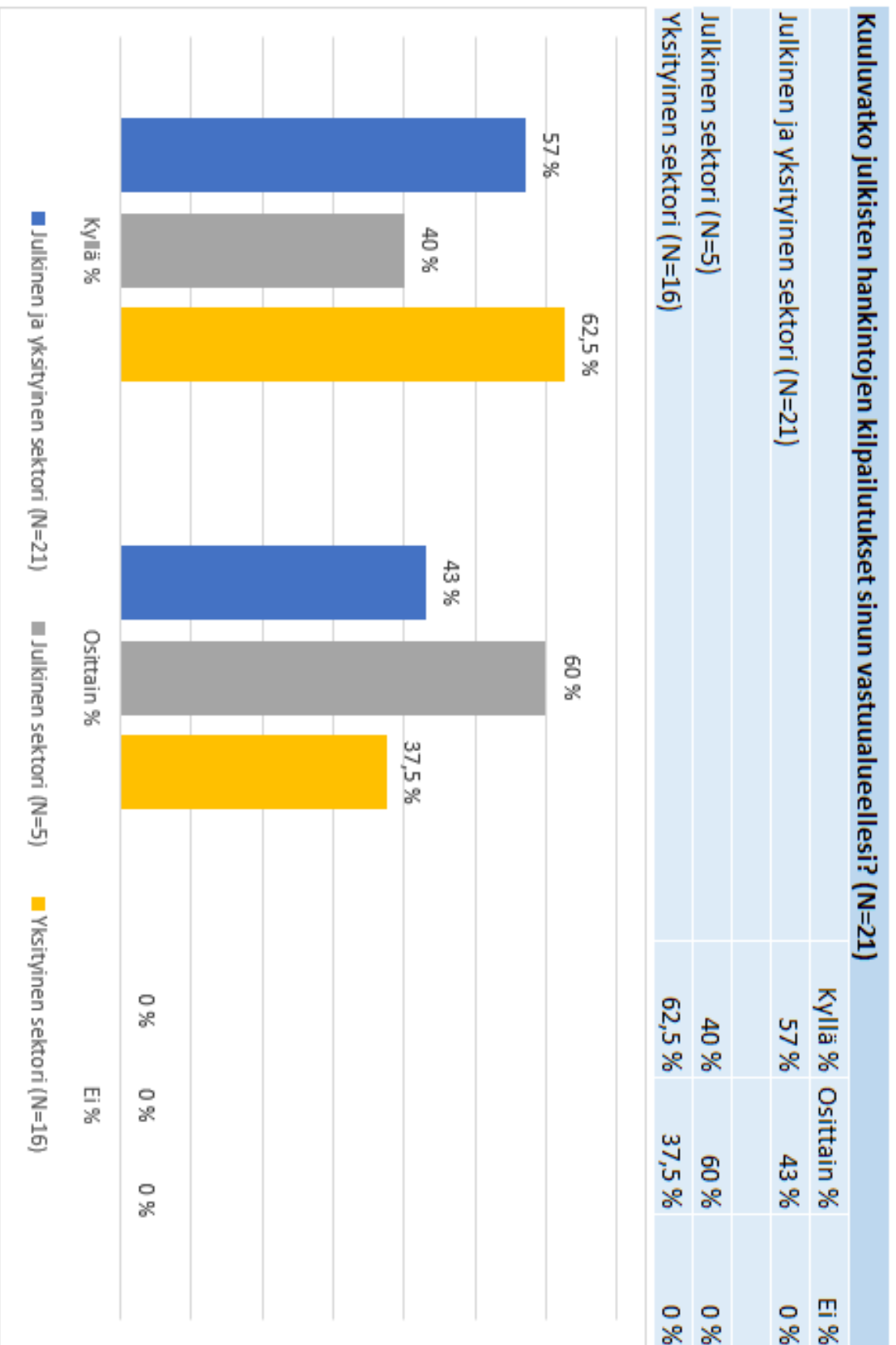
\*

Valitse enintään 2 vaihtoehtoa.

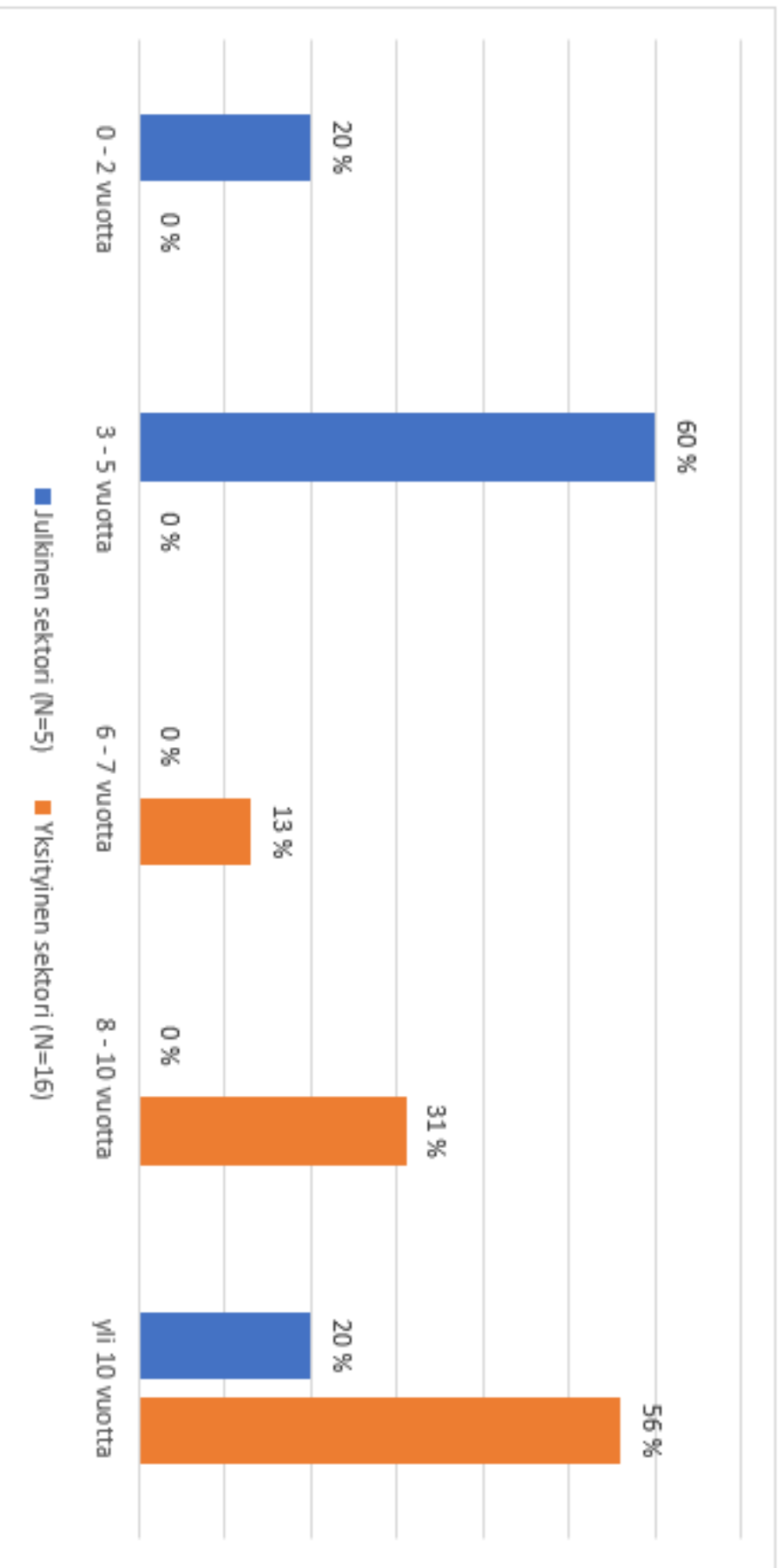
- Lopputuotteen kilpailukykyinen hinnoittelu mahdollistuu
- Nopea vastaus loppuasiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin
- Loppuasiakkaan laatuvaatimuksiin vastaamisen helpottuminen hankituilla tuotteilla/palveluilla
- Nopeuttaa tuotteiden ja palveluiden saatavuusongelmien ratkaisua
- Loppuasiakkaan asiakaskokemus paranee

1 (20)

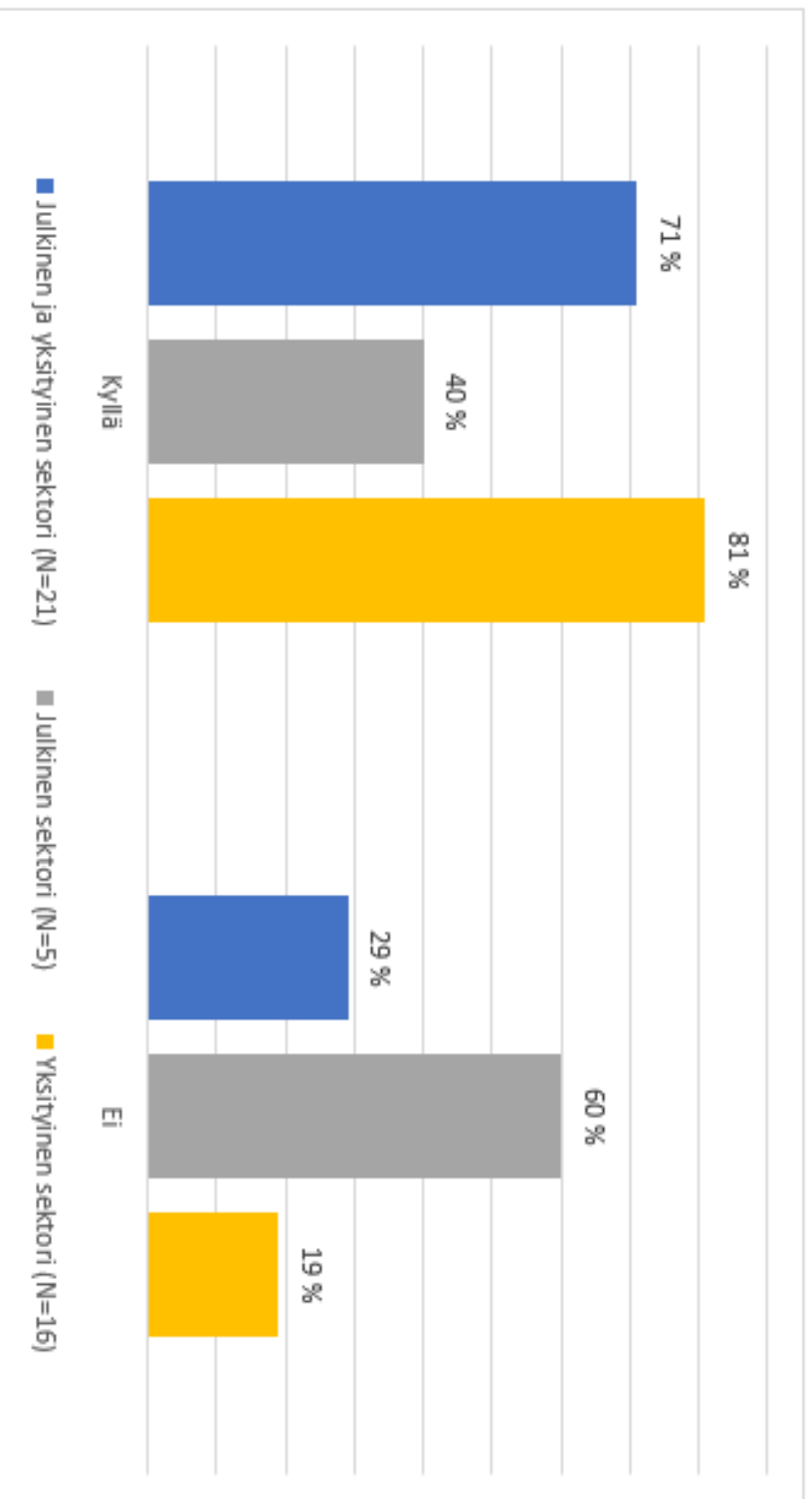
## Liite 3. Kyselytulokset



Kokemuksesi julkisten hankintojen kilpailutuksista? (N=21)						
	0 - 2 vuotta	3 - 5 vuotta	6 - 7 vuotta	8 - 10 vuotta	yli 10 vuotta	
Julkisen sektori (N=5)	20 %	60 %	0 %	0 %	20 %	
Yksityinen sektori (N=16)	0 %	0 %	0 %	13 %	31 %	56 %

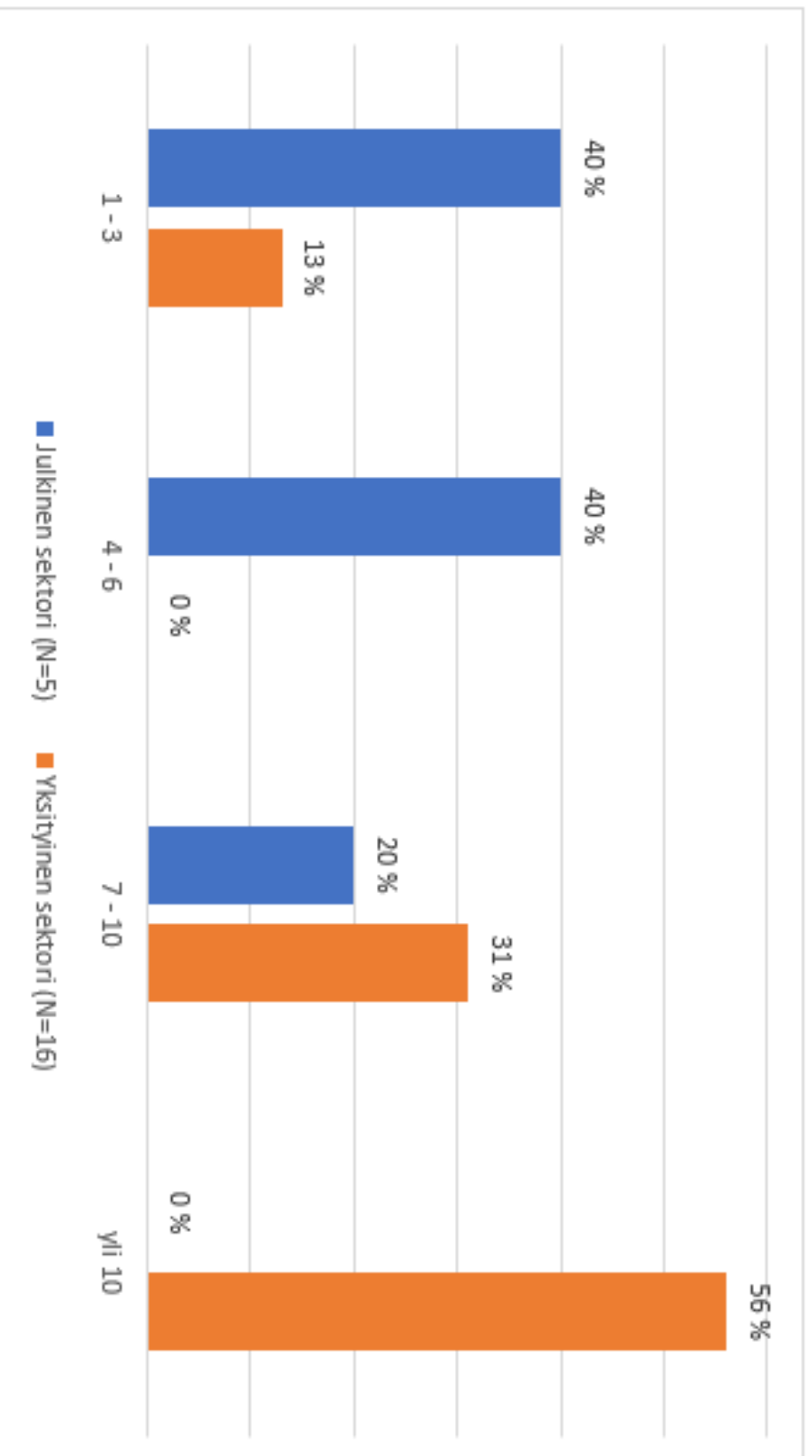


Koulutetaanko organisaatiossanne henkilökuntaa julkisten hankintojen kilpailutuksiin? (N=21)		
	Kyllä	Ei
Julkinen ja yksityinen sektori (N=21)	71 %	29 %
Julkinen sektori (N=5)	40 %	60 %
Yksityinen sektori (N=16)	81 %	19 %

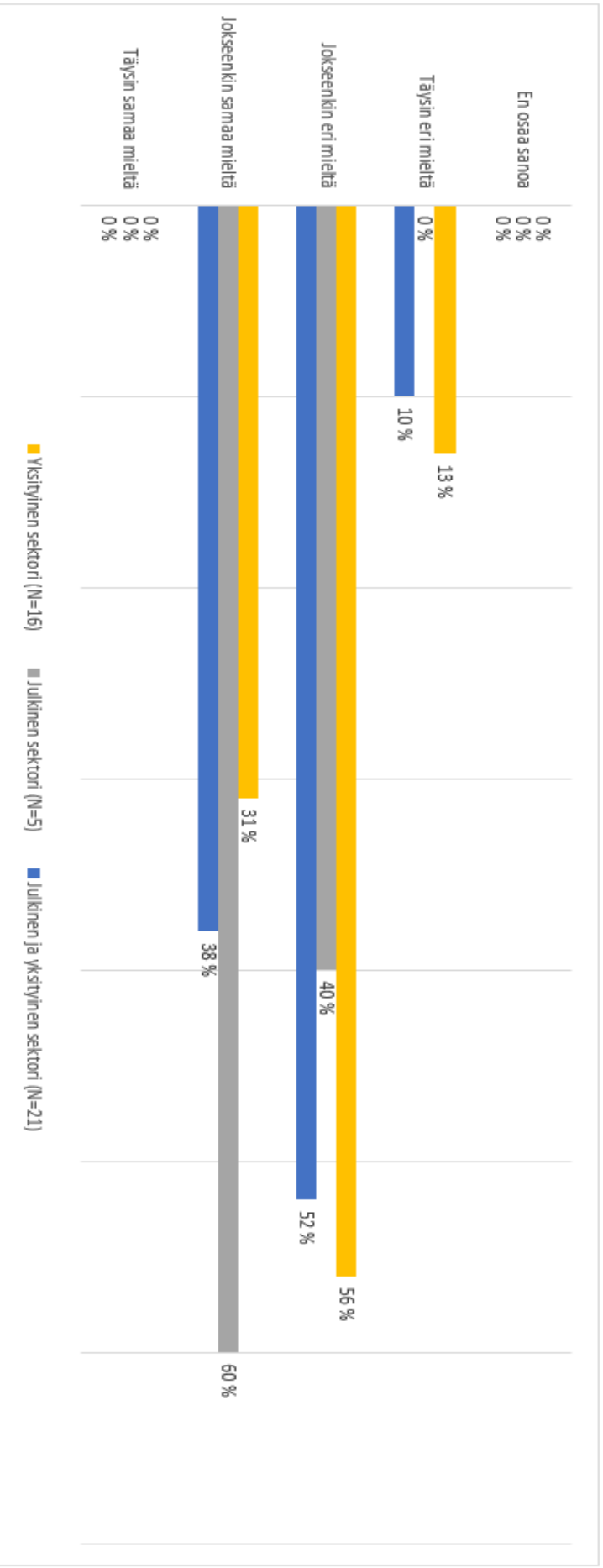


### Arvio kuinka moneen julkisen hankinnan kilpailutukseen osallistut vuosittain? (N=21)

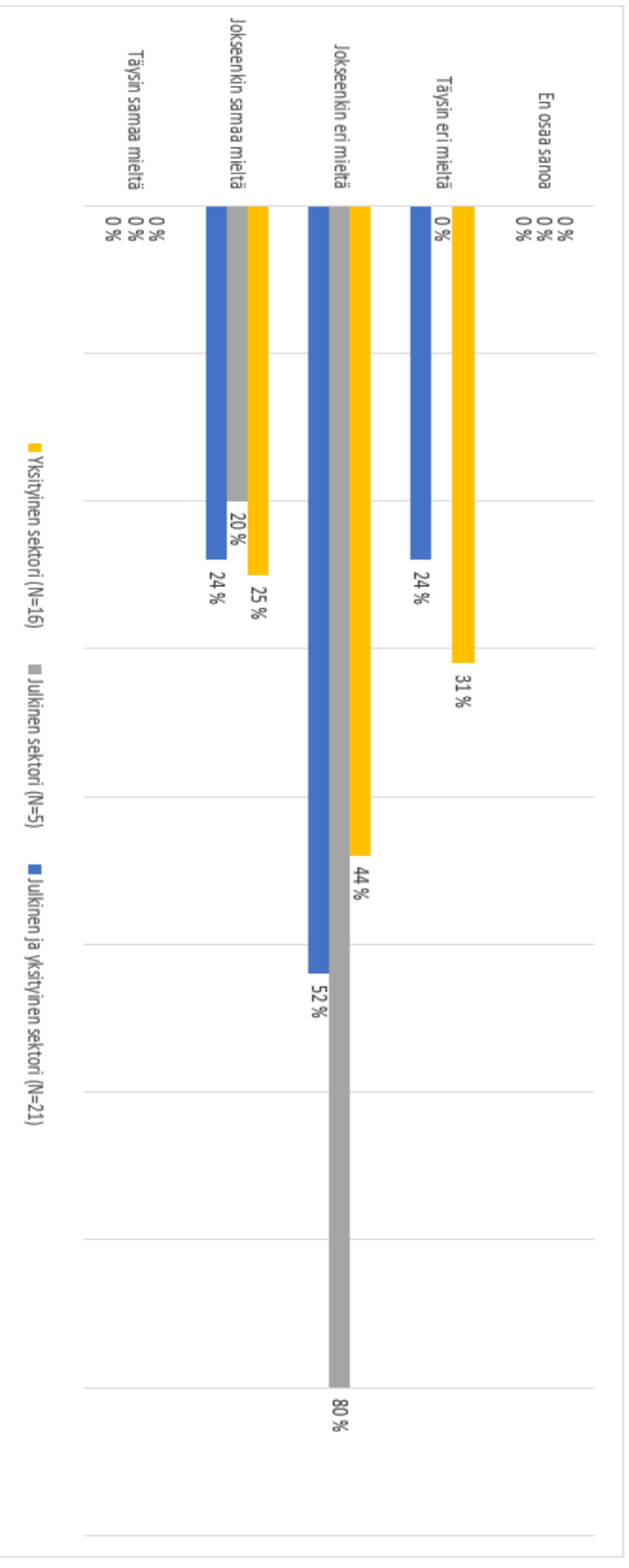
	1 - 3	4 - 6	7 - 10	yli 10
Julkisen sektori (N=5)	40 %	40 %	20 %	0 %
Yksityinen sektori (N=16)	13 %	0 %	31 %	56 %



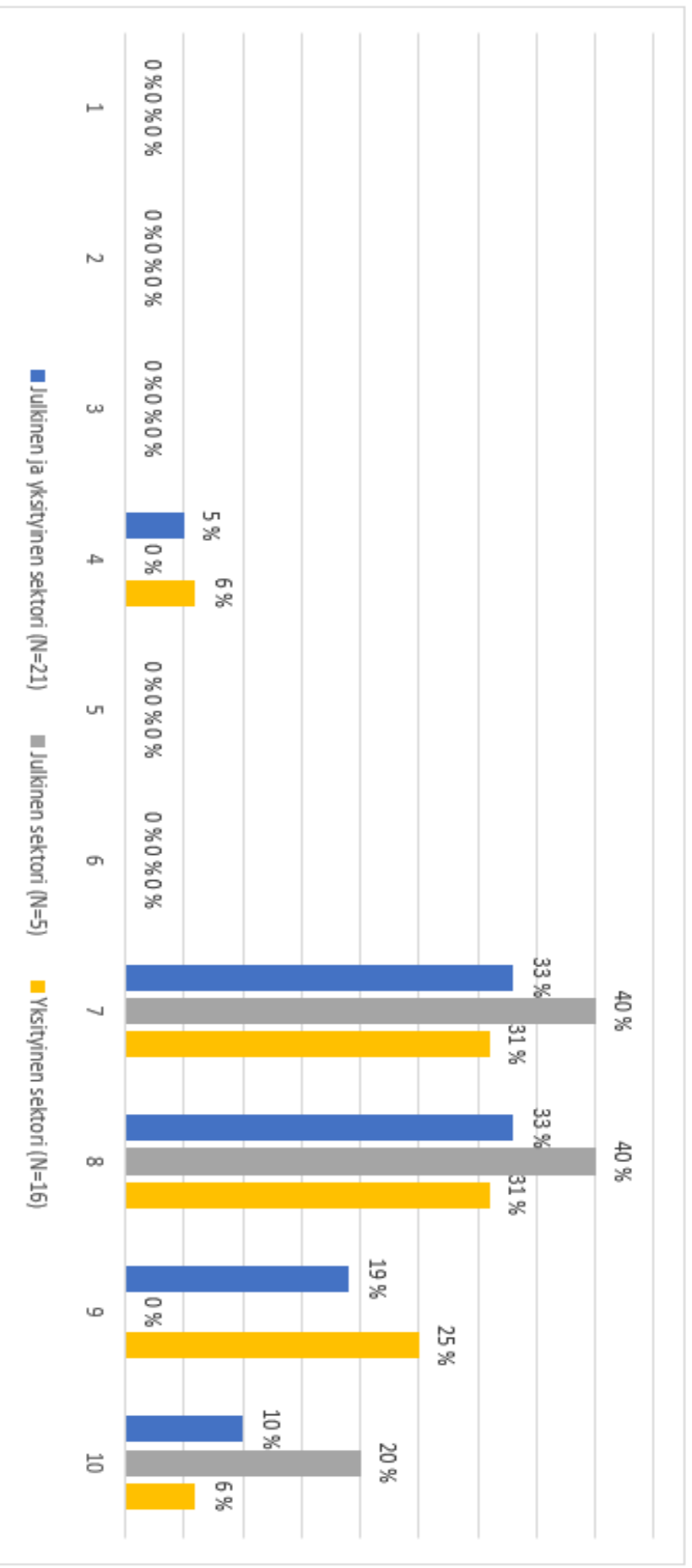
Julkisten hankintojen tarjouspyynnöt ovat selkeitä? (N=21)					
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Julkinen ja yksityinen sektori (N=21)	0 %	38 %	52 %	10 %	0 %
Julkinen sektori (N=5)	0 %	60 %	40 %	0 %	0 %
Yksityinen sektori (N=16)	0 %	31 %	56 %	13 %	0 %



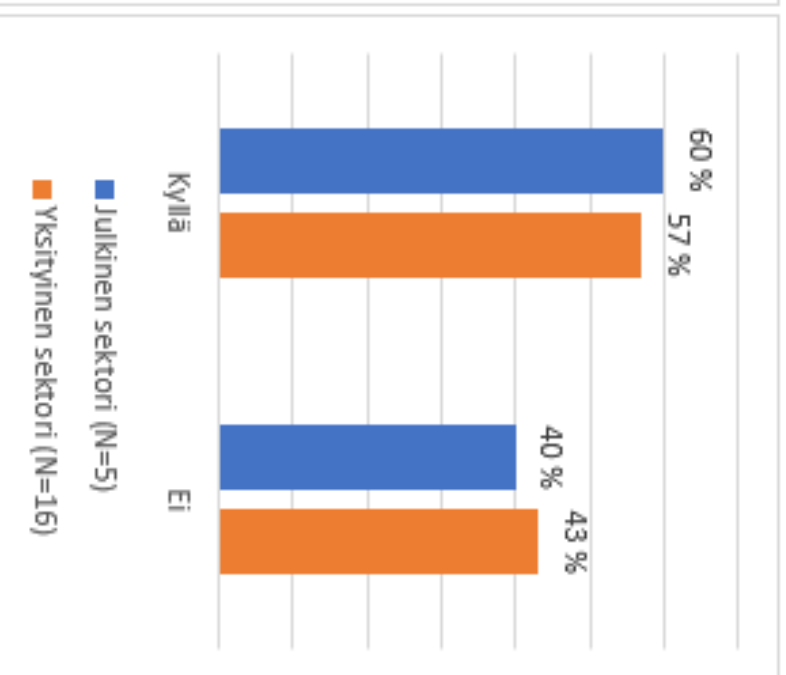
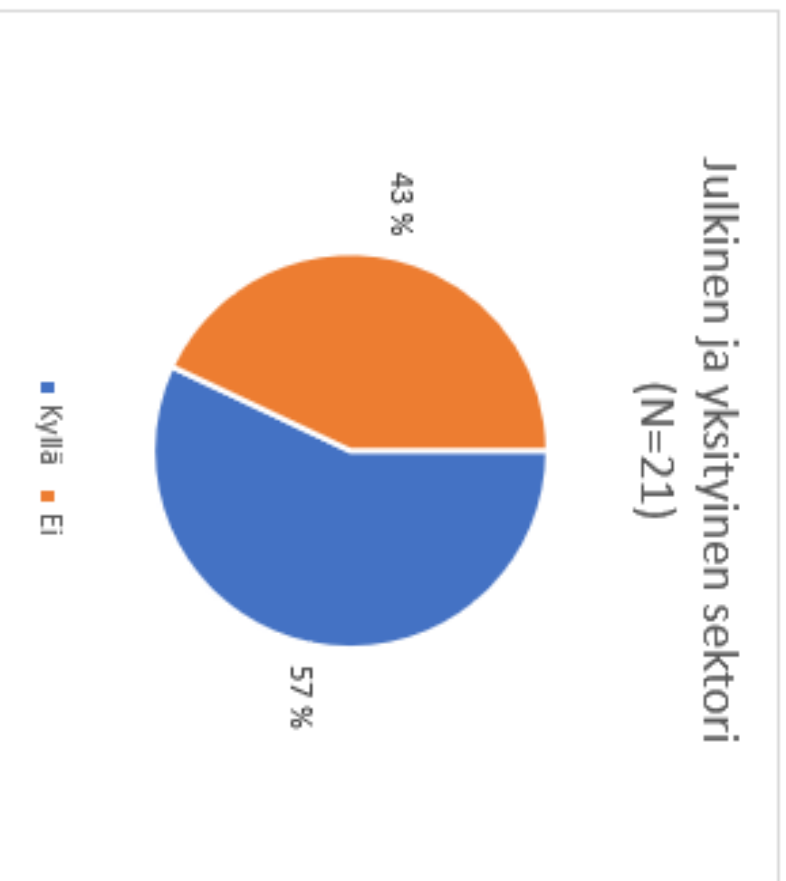
Julkiseen hankintaan liittyvät menettelyt ovat vaivattomia? (N=21)					
	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Julkinen ja yksityinen sektori (N=21)	0 %	24 %	52 %	24 %	0 %
Julkinen sektori (N=5)	0 %	20 %	80 %	0 %	0 %
Yksityinen sektori (N=16)	0 %	25 %	44 %	31 %	0 %



Miten turhauttavia nämä haasteet ovat asteikolla 1 - 10? (N=21)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Julkinen ja yksityinen sektori (N=21)	0%	0%	0%	5%	0%	0%	33%	33%	19%	10%
Julkinen sektori (N=5)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	40%	40%	0%	20%
Yksityinen sektori (N=16)	0%	0%	0%	6%	0%	0%	31%	31%	25%	6%

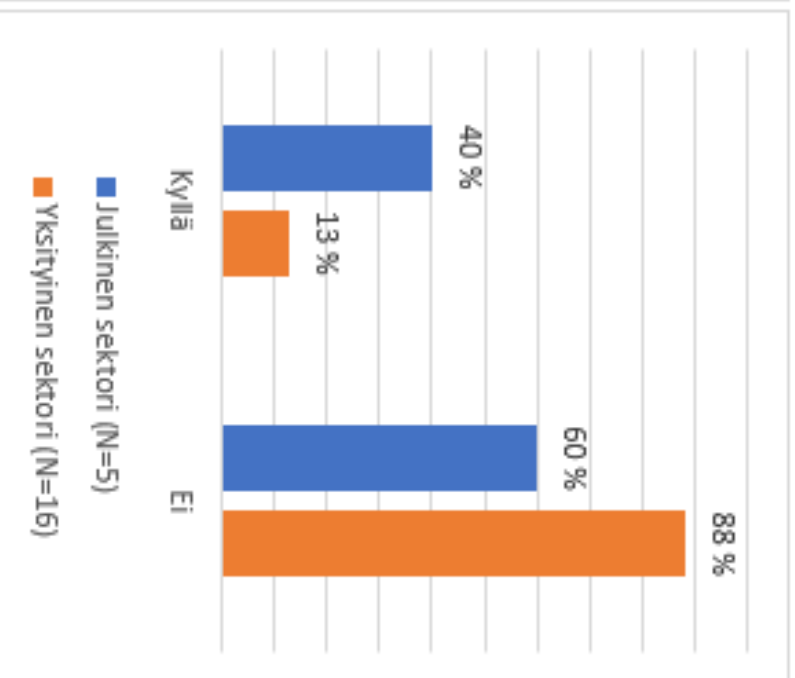
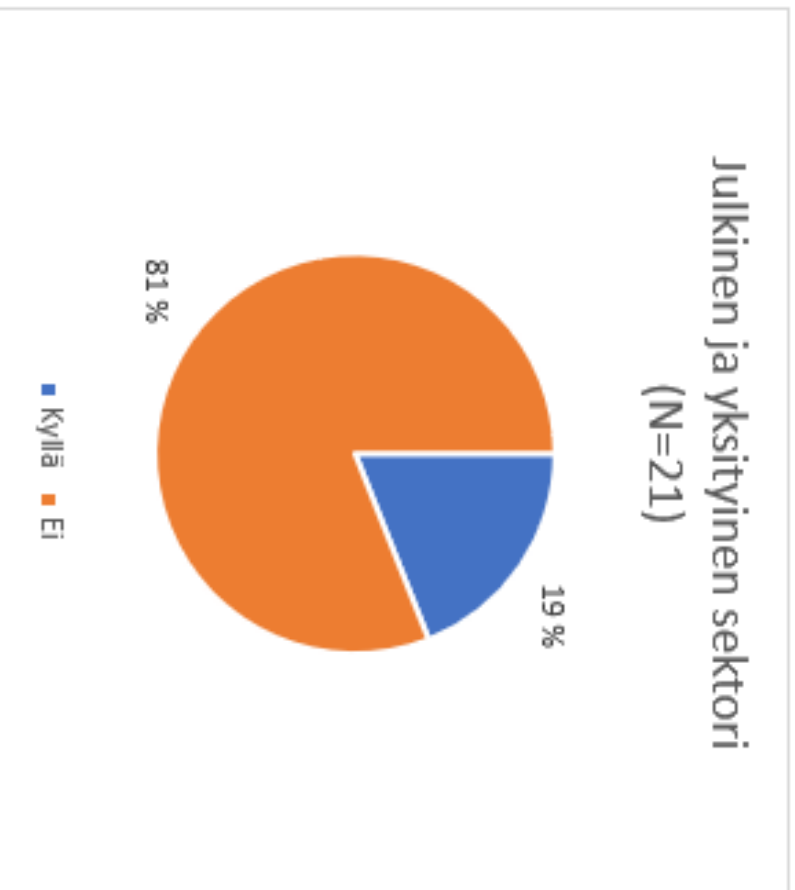


Ovatko innovatiiviset julkiset hankinnat sinulle käsitteenä tuttu? (N=21)		
	Kyllä	Ei
Julkinen ja yksityinen sektori (N=21)	57 %	43 %
Julkinen sektori (N=5)	60 %	40 %
Yksityinen sektori (N=16)	57 %	43 %



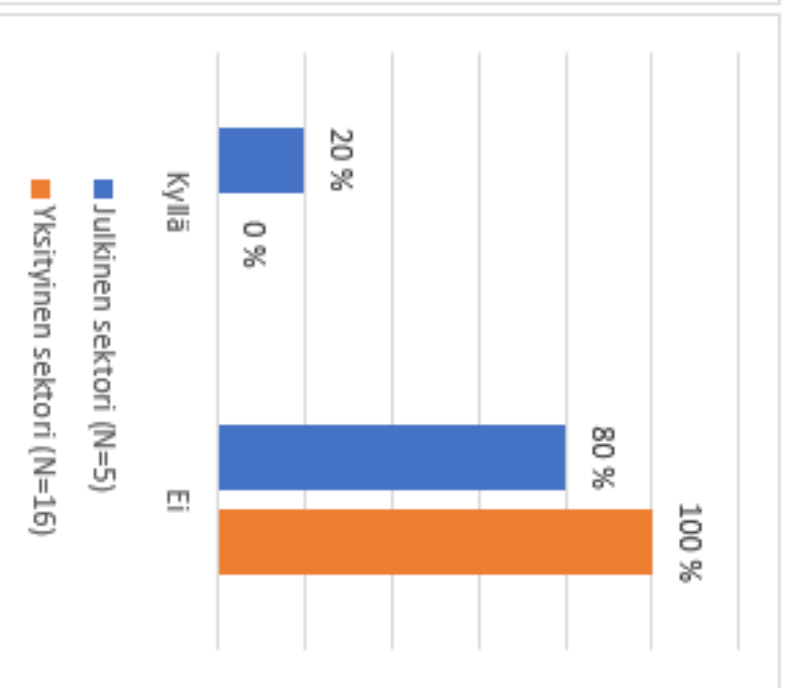
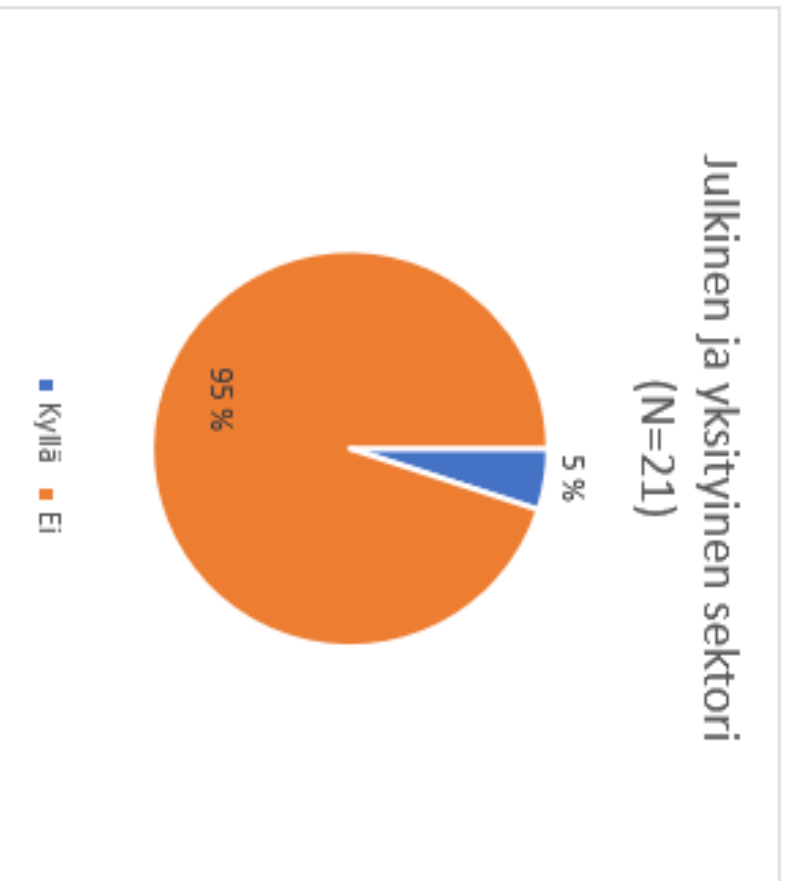
### Oletteko olleet mukana innovatiivisten julkisten hankintojen kilpailutuksissa? (N=21)

	Kyllä	Ei
Julkinen ja yksityinen sektori (N=21)	19 %	81 %
Julkinen sektori (N=5)	40 %	60 %
Yksityinen sektori (N=16)	13 %	88 %

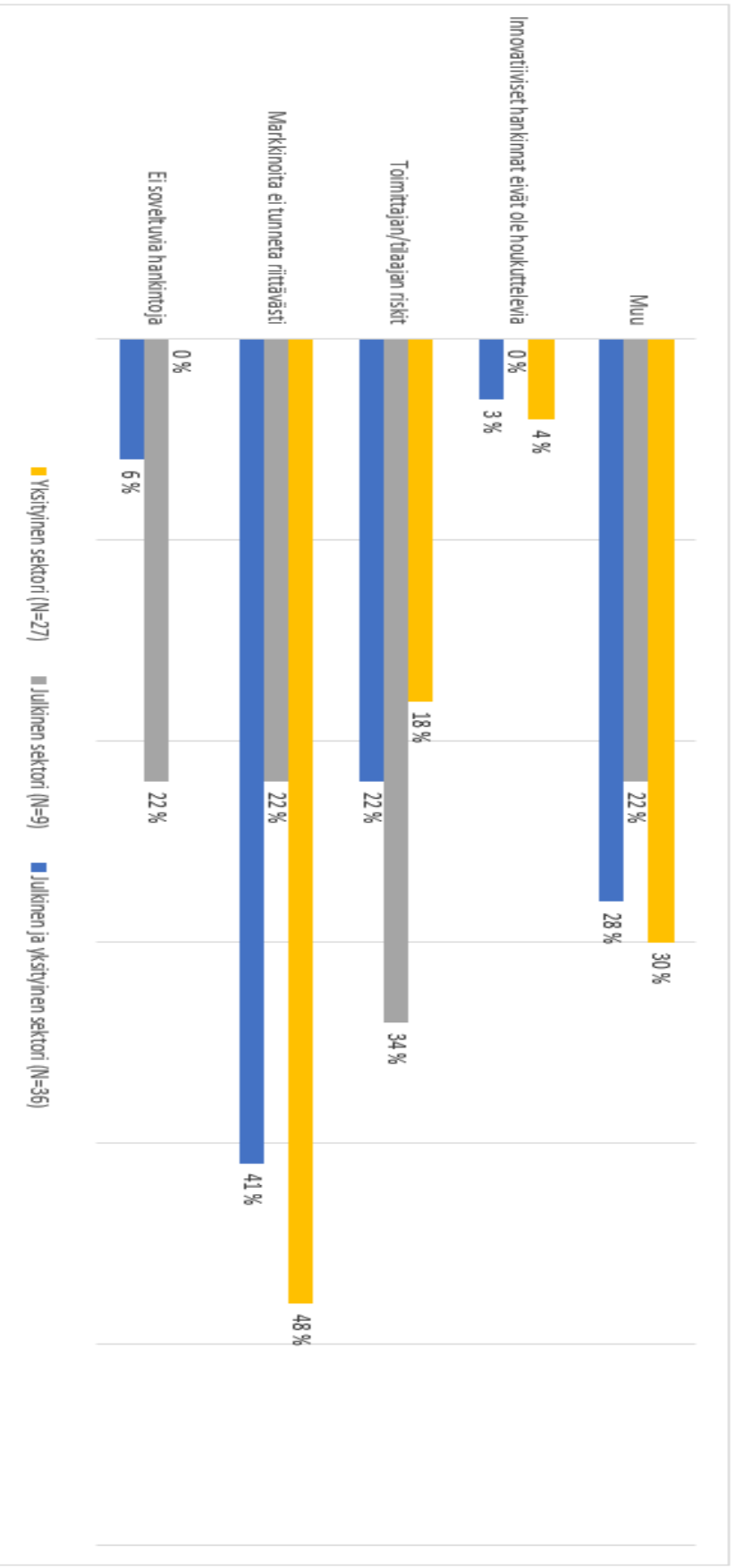


### Huomioidanko teidän mielestä tällä hetkellä julkisissa hankinnoissa innovaatiot? (N=21)

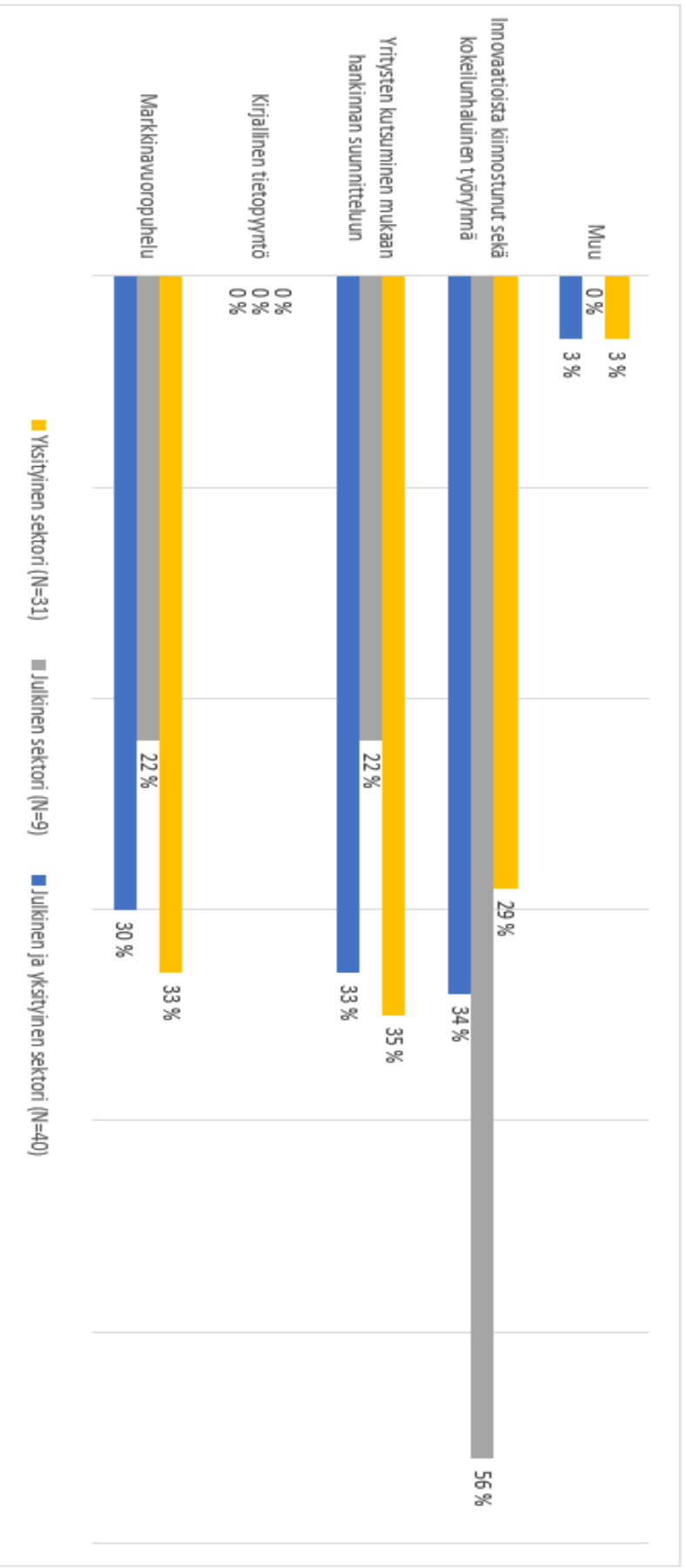
	Kyllä	Ei
Julkinen ja yksityinen sektori (N=21)	5 %	95 %
Julkinen sektori (N=5)	20 %	80 %
Yksityinen sektori (N=16)	0 %	100 %



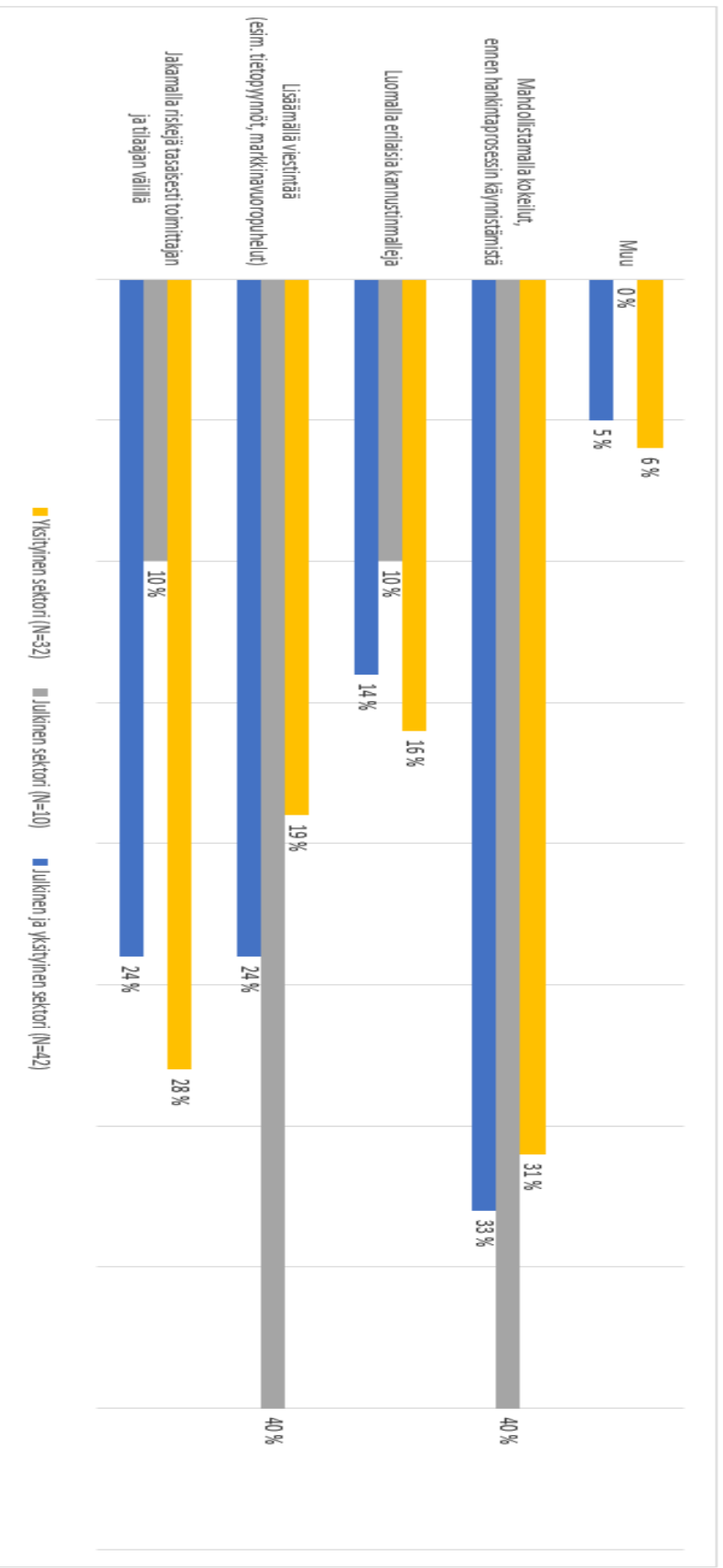
Mikä on mielestäsi yksittäinen syy innovatiivisten hankintojen vähäiselle määrälle? (N=36)					
	Ei soveltuvia hankintoja	Markkinoita ei tunneta riittävästi	Toimitajan/tilaajan riskit	Innovatiiviset hankinnat eivät ole houkuttelevia	Muu
Julkinen ja yksityinen sektori (N=36)	6 %	41 %	22 %	3 %	28 %
Julkinen sektori (N=9)	22 %	22 %	34 %	0 %	22 %
Yksityinen sektori (N=27)	0 %	48 %	18 %	4 %	30 %



Mikä olisi paras keino huomioida innovaatiopotentiaali jo hankinnan suunnitteluvaiheessa? (N=40)					
	Markkinavuoropuhelu	Kirjallinen tietopyyntö	Yritysten kutsuminen mukaan hankinnan suunnitteluun	Innovaatioista kiinnostunut sekä kokeilunhaluinen työryhmä	Muu
Julkinen ja yksityinen sektori (N=40)	30 %	0 %	33 %	34 %	3 %
Julkinen sektori (N=9)	22 %	0 %	22 %	56 %	0 %
Yksityinen sektori (N=31)	33 %	0 %	35 %	29 %	3 %



Miten innovatiivisista hankinnoista saatettiin houkuttelevampia? (N=42)					
	Jakamalla riskejä tasaisesti toimittajan ja tilaajan välillä	Lisäämällä viestintää (esim. tietopyynnöt, markkinavuoropuhelut)	Luomalla erilaisia kannustimalleja	Mahdollistamalla kokeilut, ennen hankintaprosessin käynnistämistä	Muu
Julkinen ja yksityinen sektori (N=42)	24 %	24 %	14 %	33 %	5 %
Julkinen sektori (N=10)	10 %	40 %	10 %	40 %	0 %
Yksityinen sektori (N=32)	28 %	19 %	16 %	31 %	6 %

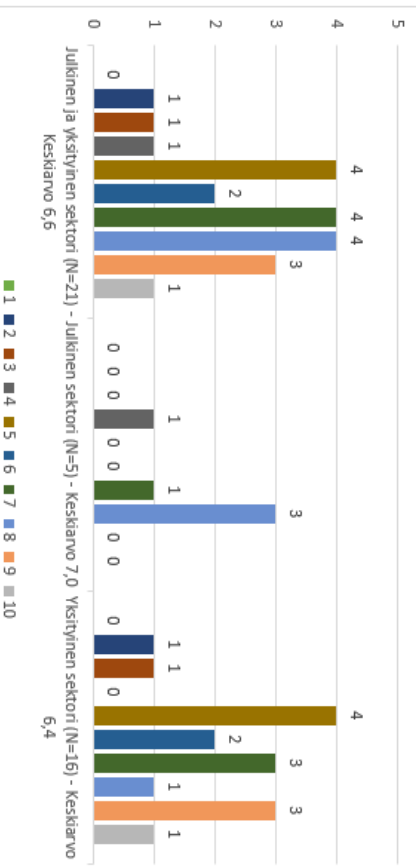


### Kuinka todennäköisesti uskoisitte innovatiivisten julkisten hankintojen omistuvan tällä hetkellä teidän toimialalla asteikolla 1 - 10? (N=21)

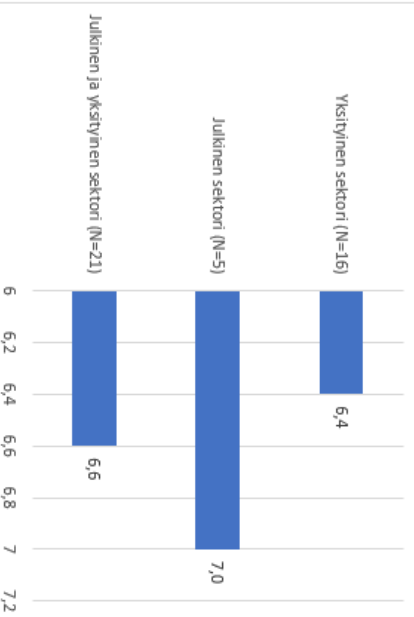
(Asteikosta 1 oli "Ei lainkaan todennäköisesti" ja 10 "Hyvin todennäköisesti")

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Julkinen ja yksityinen sektori (N=21) - Keskiarvo 6,6	0	1	1	1	4	2	4	4	3	1
Julkinen sektori (N=5) - Keskiarvo 7,0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0
Yksityinen sektori (N=16) - Keskiarvo 6,4	0	1	1	0	4	2	3	1	3	1

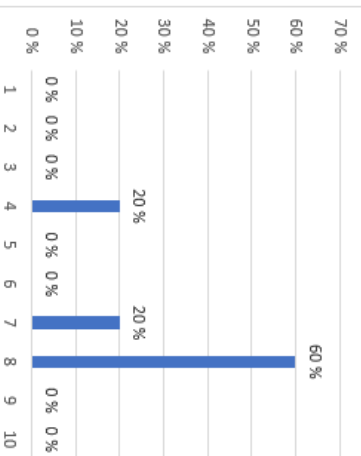
#### Vastausten jakaantuminen



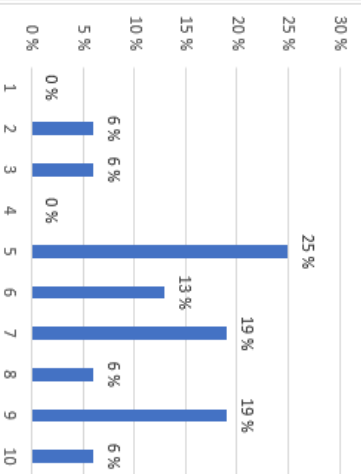
#### Keskiarvo



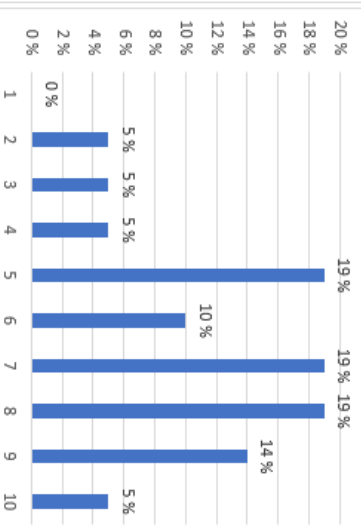
#### Julkinen sektori (N=5)



#### Yksityinen sektori (N=16)

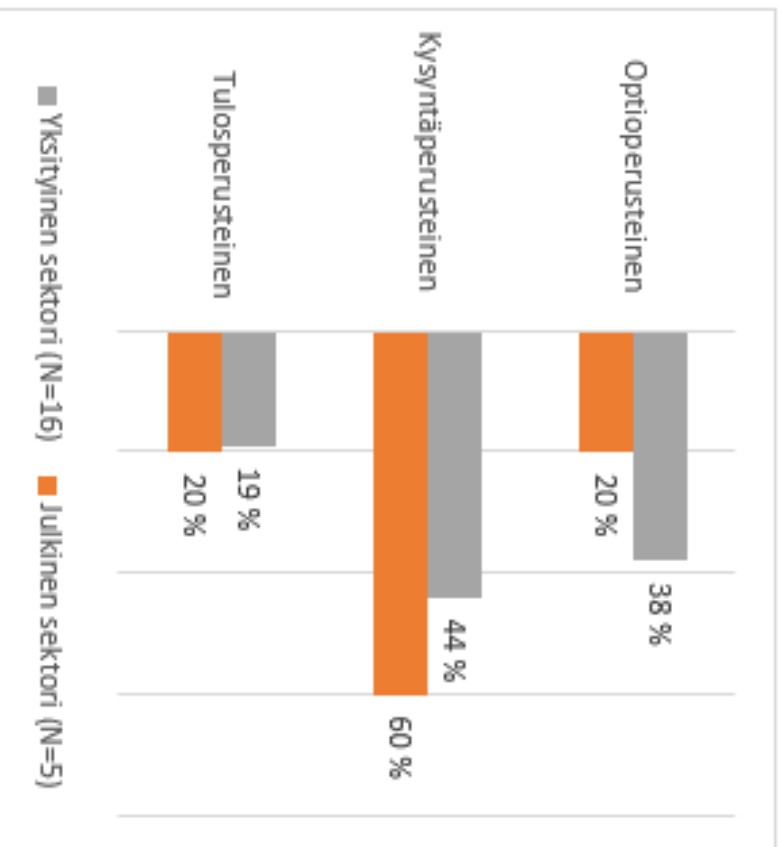


#### Julkinen ja yksityinen sektori (N=21)

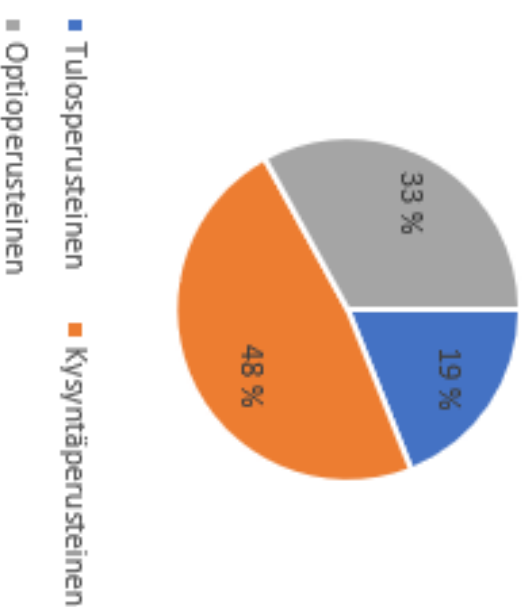


### Millainen seuraavista julkisen innovaatiotyypistä on paras sinun näkökulmasta? (N=21)

	Tulosperusteinen	Kysyntäperusteinen	Optioperusteinen
Julkinen ja yksityinen sektori (N=21)	19 %	48 %	33 %
Julkinen sektori (N=5)	20 %	60 %	20 %
Yksityinen sektori (N=16)	19 %	44 %	38 %



### Julkinen ja yksityinen sektori (N=21)

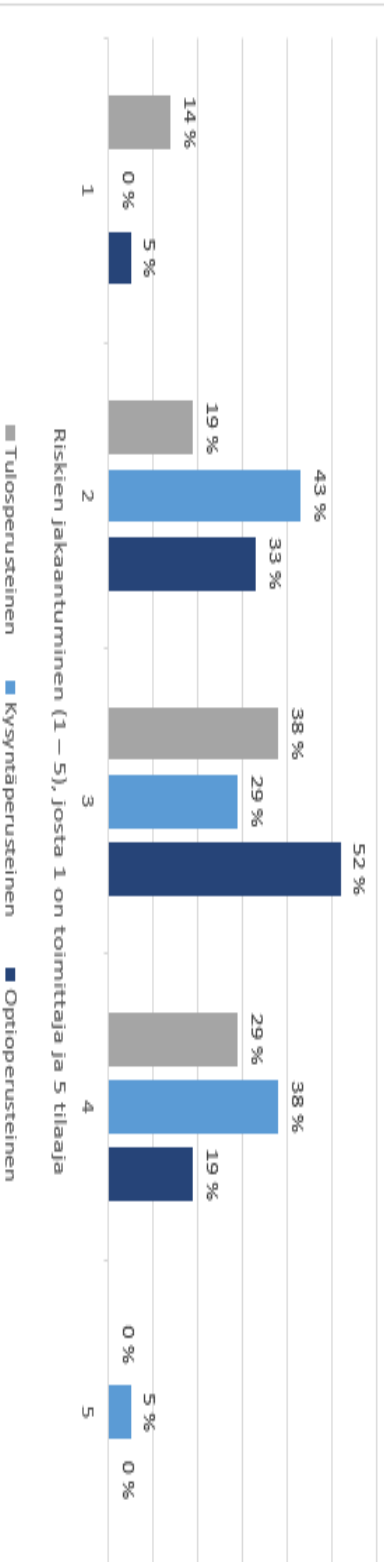


### Miten näet, että riskit jakaantuvat seuraavissa innovaatiotyypeissä (Toimittaja vs. Tilaaja)? (N=21)

Vastaajat joutuivat vastaamaan jokaisen innovaatiotyypin kohdalla asteikolla 1 – 5, josta 1 on toimittaja ja 5 tilaaja

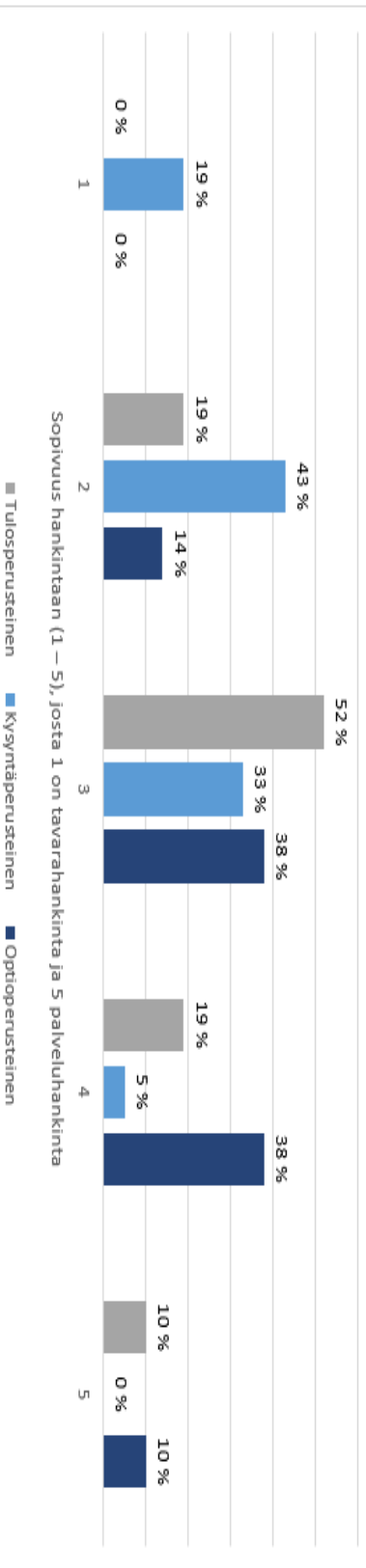
	1	2	3	4	5
<b>Julkinen ja yksityinen sektori (N=21)</b>					
<b>Julkinen ja yksityinen sektori (N=21)</b>					
<b>Tulosperusteinen (pisteet asteikolla)</b>					
	3	4	8	6	0
	14 %	19 %	38 %	29 %	0 %
<b>Kysyntäperusteinen (pisteet asteikolla)</b>					
	0	9	6	8	1
	0 %	43 %	29 %	38 %	5 %
<b>Optioperusteinen (pisteet asteikolla)</b>					
	1	7	11	4	0
	5 %	33 %	52 %	19 %	0 %
<b>Julkinen sektori (N=5)</b>					
<b>Tulosperusteinen (pisteet asteikolla)</b>					
	0	0	2	3	0
	0 %	0 %	40 %	60 %	0 %
<b>Kysyntäperusteinen (pisteet asteikolla)</b>					
	0	3	1	1	0
	0 %	60 %	20 %	20 %	0 %
<b>Optioperusteinen (pisteet asteikolla)</b>					
	0	2	3	0	0
	0 %	40 %	60 %	0 %	0 %
<b>Yksityinen sektori (N=16)</b>					
<b>Tulosperusteinen (pisteet asteikolla)</b>					
	3	4	6	3	0
	19 %	25 %	38 %	19 %	0 %
<b>Kysyntäperusteinen (pisteet asteikolla)</b>					
	0	6	5	4	1
	0 %	38 %	31 %	25 %	6 %
<b>Optioperusteinen (pisteet asteikolla)</b>					
	1	5	8	2	0
	6 %	31 %	50 %	13 %	0 %

### Julkinen ja yksityinen sektori (N=21)



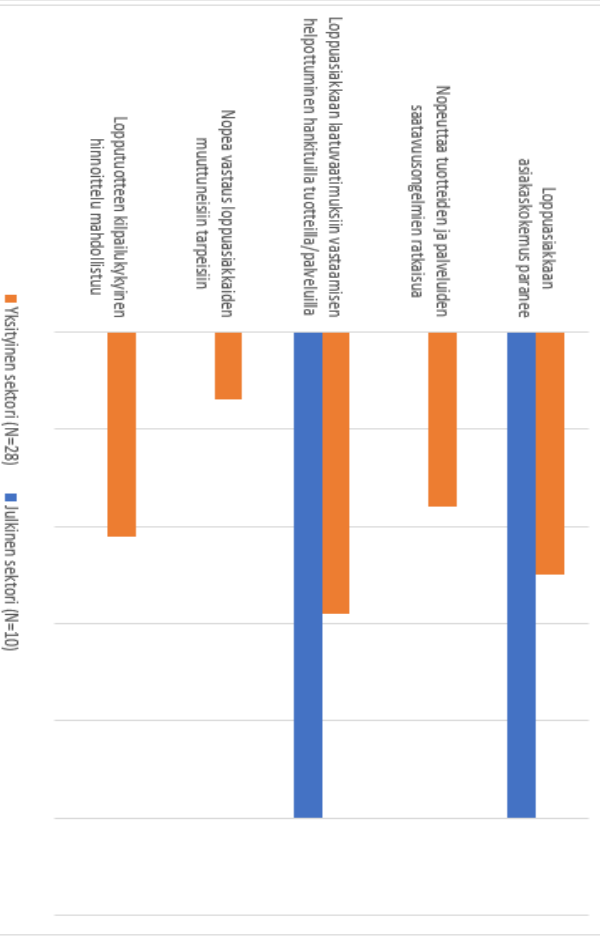
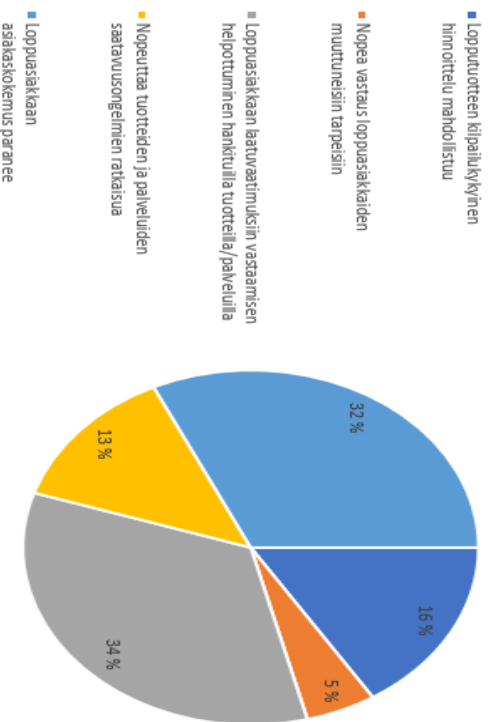
Miten näet, että että kumpaankin hankintaan sopii paremmin seuraavat innovaatiotyypit (Tavarahankinta vs. Palveluhankinta)? (N=21)					
Vastaajat joutuivat vastaamaan jokaisen innovaatiotyypin kohdalla asteikolla 1–5, josta 1 on tavarahankinta ja 5 palveluhankinta					
	1	2	3	4	5
<b>Julkinen ja yksityinen sektori (N=21)</b>					
Tulosperusteinen (pisteet asteikolla)	0	4	11	4	2
prosentuaalinen osuus	0 %	19 %	52 %	19 %	10 %
Kysyntäperusteinen (pisteet asteikolla)	4	9	7	1	0
prosentuaalinen osuus	19 %	43 %	33 %	5 %	0 %
Optioerusteinen (pisteet asteikolla)	0	3	8	8	2
prosentuaalinen osuus	0 %	14 %	38 %	38 %	10 %
<b>Julkinen sektori (N=5)</b>					
Tulosperusteinen (pisteet asteikolla)	0	1	1	1	2
prosentuaalinen osuus	0 %	20 %	20 %	20 %	40 %
Kysyntäperusteinen (pisteet asteikolla)	0	1	3	1	0
prosentuaalinen osuus	0 %	20 %	60 %	20 %	0 %
Optioerusteinen (pisteet asteikolla)	0	0	1	3	1
prosentuaalinen osuus	0 %	0 %	20 %	60 %	20 %
<b>Yksityinen sektori (N=16)</b>					
Tulosperusteinen (pisteet asteikolla)	0	3	10	3	0
prosentuaalinen osuus	0 %	18,8 %	62,5 %	18,8 %	0 %
Kysyntäperusteinen (pisteet asteikolla)	3	6	7	0	0
prosentuaalinen osuus	18,8 %	37,5 %	43,8 %	0 %	0 %
Optioerusteinen (pisteet asteikolla)	0	3	8	8	2
prosentuaalinen osuus	0 %	14 %	38 %	38 %	10 %

### Julkinen ja yksityinen sektori (N=21)



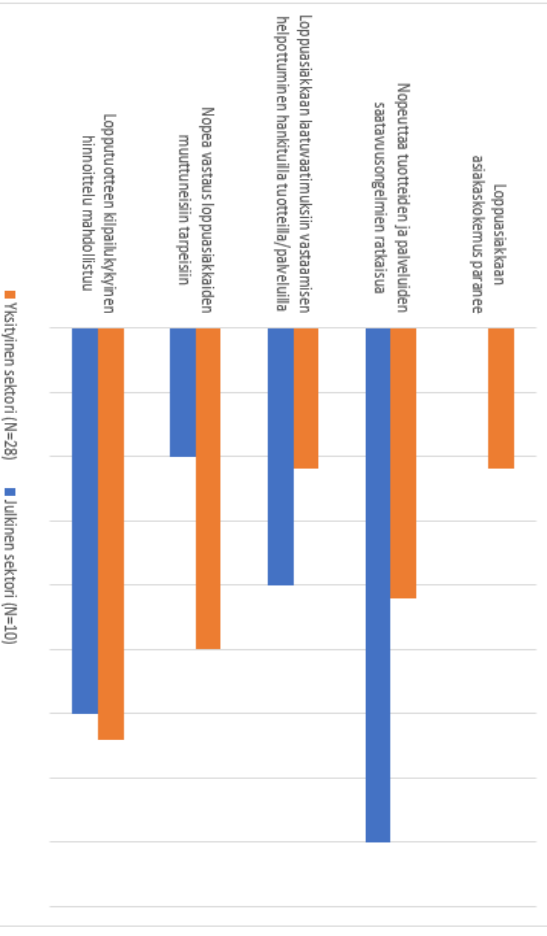
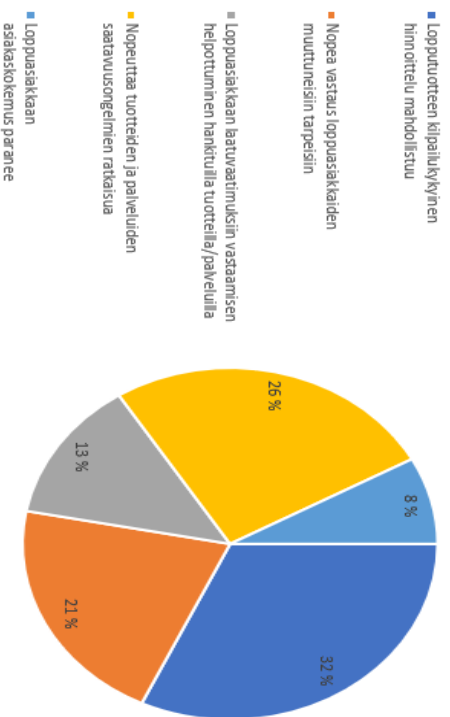
Miten näet tuloperusteisen innovatiivisen hankinnan arvoilisyksen loppusajakkaalle? (N=38)					
	Lopputuotteen kilpailukykyinen hinnoittelu mahdollistuu	Nopea vastaus loppusajakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin	Loppusajakaan laatuvaatimuksiin vastaamisen helpottuminen hanktuilla tuotteilla/palveluilla	Nopeutta tuotteiden ja palveluiden saatavuusongelmien ratkaisua	Loppusajakaan asiakaskokemus paranee
Julkinen ja yksityinen sektori (N=38)	16 %	5 %	34 %	13 %	32 %
Julkinen sektori (N=10)	0 %	0 %	50 %	0 %	50 %
Yksityinen sektori (N=28)	21 %	7 %	29 %	18 %	25 %

Julkinen ja yksityinen sektori (N=38)



Miten neet kysyntäperusteisen innovatiivisen hankinnan arvonlisäyksen loppuasiakkaalle? (N=38)					
	Lopputuotteen kilpailukykyinen hinnoittelu mahdollistuu	Nopea vastaus loppuasiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin	Loppuasiakkaan laatuvaatimuksiin vastaamisen helpottuminen hankituilla tuotteilla/palveluilla	Nopeuttaa tuotteiden ja palveluiden saatavuusongelmien ratkaisua	Loppuasiakkaan asiakaskokemus paranee
Julkinen ja yksityinen sektori (N=38)	32 %	21 %	13 %	26 %	8 %
Julkinen sektori (N=10)	30 %	10 %	20 %	40 %	0 %
Yksityinen sektori (N=28)	32 %	25 %	11 %	21 %	11 %

Julkinen ja yksityinen sektori (N=38)



Miten näet optiperusteisen innovatiivisen hankinnan arvonlisäyksen loppusaiakkaille? (N=40)					
	Lopputuotteen kilpailukykyinen hinnoittelu mahdollistuu	Nopea vastaus loppusaiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin	Loppusaiakkaan laatuvaatimuksiin vastaamisen helpottuminen hankituilla tuotteilla/palveluilla	Nopeuttaa tuotteiden ja palveluiden saatavuusongelmien ratkaisua	Loppusaiakkaan asiakaskokemus paranee
Julkinen ja yksityinen sektori (N=40)	2 %	15 %	33 %	20 %	30 %
Julkinen sektori (N=9)	11 %	22 %	22 %	34 %	11 %
Yksityinen sektori (N=31)	0 %	14 %	35 %	16 %	35 %

Julkinen ja yksityinen sektori (N=40)

