

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2018

Emilia Aho & Janina Puistovaara

# INNOVAATIOKUMPPANUUS KEHITTÄMISTYÖN ALUSTANA

Emilia Aho & Janina Puistovaara

# INNOVAATIOKUMPPANUUS KEHITTÄMISTYÖN ALUSTANA

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää hankintayksiköiden käyttöön ehdotus toimintamallista innovaatiokumppanuusmenettelyn toteuttamiseksi siten, että menettelyn jokainen vaihe (valmisteluvaihe, kilpailutusvaihe ja innovaatiokumppanuusvaihe) edistäisi mahdollisimman hyvin lopputuloksena syntyvän innovatiivisen ratkaisun toteutumista. Toimintamallin kehittämiseksi tutkimuksen aikana perehdyttiin siihen, minkälaisia keinoja ja käytäntöjä hankintayksiköt ovat tähän mennessä käyttäneet menettelyn eri vaiheissa innovatiivisten tuotteiden ja palvelujen syntymistä edistääkseen. Koska hankintojen on todettu kytkeytyvän muuhun innovaatiotoimintaan, tässä työssä päätettiin tutkia myös innovaatioalustojen toimintaa, jotta selviäisi, voidaanko niiden kautta saada uusia ideoita innovaatiokumppanuusmenettelyn toteuttamiseen. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Turun kaupunki.

Opinnäytetyön tietoperustana perehdyttiin hankintalain mukaan kilpailutettaviin julkisiin hankintoihin, innovatiivisiin hankintoihin, innovaatiokumppanuusmenettelyn kulkuun sekä innovaatioalustoihin osana hankintojen prosessia. Empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena käyttäen tutkimusmenetelmänä teemahaastatteluja sekä analysoimalla olemassa olevia valmiita dokumentteja. Innovaatiokumppanuutta hankintamenettelynä tutkittiin järjestämällä kolme teemahaastattelua Tampereen ja Helsingin kaupungin edustajille, jotka ovat toteuttaneet hankintoja innovaatiokumppanuusmenettelyllä. Innovaatioalustojen toimintaa tutkittiin haastattelemalla Tampereen kaupungin Koklaamo-innovaatioalustan edustajaa sekä perehtymällä Helsingin kaupungin Fiksun Kalasataman toimintaan. Tutkimuksessa analysoitiin innovaatiokumppanuusmenettelyyn liittyviä hankinta-asiakirjoja sekä innovaatioalustoihin liittyvää kirjallista aineistoa.

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että innovatiivisten ratkaisujen kehittämistä voidaan edistää innovaatiokumppanuusmenettelyn kaikissa vaiheissa: valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa, kilpailutusvaiheessa ja sopimuskauden aikana. Innovaatioalustojen toimintamalleja voidaan hyödyntää innovaatiokumppanuuden prosessissa erityisesti menettelyn valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa, mutta niiden kautta saadut hyödyt vaikuttavat myös muihin menettelyn vaiheisiin.

## ASIASANAT:

julkinen hankinta, innovatiivinen hankinta, innovaatiokumppanuus, innovaatio, innovaatioalusta

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme of Business Development  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

2018 | 100 pages

Emilia Aho & Janina Puistovaara

## INNOVATION PARTNERSHIP AS A PLATFORM FOR DEVELOPMENT

Primary goal in thesis was to develop and propose an operating model for a contracting entity to use in actualizing innovation partnership in a way that each stage along the partnership (planning, tendering process and the contract period) would best promote the materialization of an innovative solution as an end product. For to develop an operating model, we have looked into what means and practices have contracting entities used so far to promote the birth of innovative products and services. As it has been generally agreed that procurement is affiliated with other innovative activities, this work also studies the functioning of innovative platforms to find out whether innovative platforms can be used to devise new ideas on how to implement innovation partnership. This thesis was commissioned by City of Turku.

Theoretical part of this thesis consists of research on public calls for tenders, innovative procurements, process of innovation partnership and innovation platforms as a part of the procurement process. Study was carried out as a qualitative research using semi-structured theme interview as a research method, and by analyzing available documents. Three theme interviews for representatives of the cities of Tampere and Helsinki, who had previously realized a procurement using innovation partnership as a method, were organized in order to learn more about the practice of innovation partnership as a procurement method. Functioning of innovative platforms was examined further by interviewing the representative of "Koklaamo" innovation platform in Tampere and by studying the Smart Kalasatama program of Helsinki. In addition we analyzed public procurement documents pertaining to procurements realized using innovation partnership as a method, and other literary material affiliated with innovation platforms.

The study found that, the development of innovative solutions can be advanced in every phase of the innovation partnership: in planning, during tender process and along the contract period. The operating model of innovation platforms can be especially useful in planning the procurement, but the benefits extend to every phase of innovation partnership.

### KEYWORDS:

public procurement, innovative procurement, innovation partnership, innovation, innovation platform

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Työn taustaa	7
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	8
1.3 Työn lähestymistapa sekä tutkimusmenetelmät	10
1.4 Toimeksiantajan esittely	11
<b>2 JULKISET HANKINNAT SEKÄ NIIDEN INNOVAATIOVAIKUTUKSET</b>	<b>13</b>
2.1 Hankintalain mukaan kilpailutettavat julkiset hankinnat	13
2.2 Kynnysarvot hankinnoissa	15
2.3 Hankintamenettelyt	16
2.4 Innovatiiviset hankinnat	17
2.4.1 Innovatiivisten hankintojen mahdollisuudet ja haasteet	19
2.4.2 Strateginen ote innovatiivisiin hankintoihin	21
2.4.3 Innovaatioalustat osana innovatiivisia hankintoja	23
<b>3 INNOVAATIOKUMPPANUUS MENETTELYNÄ</b>	<b>25</b>
3.1 Innovaatiokumppanuus innovatiivisen hankinnan kilpailuttamismenettelynä	25
3.1 Innovaatiokumppanuuden kulku	27
3.2 Valmistelu- ja suunnitteluvaihe innovaatiokumppanuudessa	28
3.1.1 Markkinakartoitus	28
3.1.2 Tarpeiden, tavoitteiden ja vaatimusten määrittely	30
3.1.3 Tarjoajille asetettavien soveltuvuusvaatimusten määrittäminen	31
3.1.4 Vertailu- ja valintaperusteiden määrittäminen	33
3.1.5 Hankintailmoituksen valmistelu	34
3.2 Innovaatiokumppanuuden kilpailutusvaihe eli kumppanien valintavaihe	35
3.2.1 Tarjoajien kanssa käytävät neuvottelut	36
3.2.2 Hankintapäätös ja sopimusten allekirjoittaminen	37
3.3 Innovaatiokumppanuusvaihe eli sopimuskausi	38
3.3.1 Innovaatiokumppanuuden vaiheistus ja kesto	38
3.3.2 Yhden vai useamman kumppanin malli: edut ja haitat	39
3.3.3 Hankintayksikön rooli innovaatiokumppanuudessa	40
3.3.4 Tilaus- ja hankintavaihe	41

<b>4 KEINOJA JA KÄYTÄNTÖJÄ LIITTYEN INNOVAATIOKUMPPANUUTEEN SEKÄ INNOVAATIOALUSTOIHIN</b>	<b>44</b>
4.1 Tutkimuksen toteuttaminen	44
4.2 Aineiston käsittely ja sisältöanalyysi	47
4.3 Tutkimustulokset	48
4.3.1 Keinot ja käytännöt, joilla edistetään innovatiivisten ratkaisujen syntymistä innovaatiokumppanuuden eri vaiheissa	48
4.3.2 Keinot ja käytännöt kehitystyön toteuttamiseksi innovaatioalustoilla	56
4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	62
<b>5 TOIMINTAMALLI INNOVAATIOKUMPPANUUDEN TOTEUTTAMISEKSI</b>	<b>65</b>
5.1 Hankintojen valmistelu- ja suunnitteluvaihe	65
5.1.1 Tarpeen havaitseminen, alustava suunnitelma menettelyn valinnasta sekä tarvittavien resurssien varaaminen	68
5.1.2 Markkinakartoitus	71
5.1.3 Menettelyn lopullinen valinta sekä prosessin suunnittelu ja hankinta-asiakirjojen valmistelu	72
5.2 Kilpailutusvaihe eli kumppanien valintavaihe	79
5.2.1 Ehdokkaiden karsiminen kilpailutusvaiheen aikana	81
5.2.2 Neuvottelut sekä hankinta-asiakirjojen täsmentäminen	82
5.3 Innovaatiokumppanuusvaihe eli sopimuskausi	85
5.3.1 Kehitysvaihe	87
5.3.2 Hankintavaihe (tilausvaihe)	92
<b>6 YHTEENVETO</b>	<b>93</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>96</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Teemahaastattelun runko, tutkimuskysymys 1

Liite 2. Teemahaastattelun runko, tutkimuskysymys 2

## KUVIOT

Kuvio 1. Innovatiivisen hankinnan ominaisuudet hankinnan eri vaiheissa (mukaillen Valovirta ym. 2017, 41).	19
Kuvio 2. Innovaatiokumppanuusmenettelyn kulku prosessina (mukaillen Kontio ym. 2017, 130).	27
Kuvio 3 Ehdotus innovaatiokumppanuusmenettelyn valmistelu- ja suunnitteluvaiheen toimintamalliksi	68
Kuvio 4 Ehdotus innovaatiokumppanuusmenettelyn kilpailutusvaiheen toimintamalliksi	81
Kuvio 5 Ehdotus innovaatiokumppanuusmenettelyn sopimuskauden toimintamalliksi	86

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista hyväksyttiin 29. joulukuuta 2016 (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016). Tämä korvasi aikaisemman vuoden 2007 hankintalain. Laissa säädetään julkisten viranomaisten ja muiden lain soveltamisalaan kuuluvien yksiköiden hankintojen kilpailuttamismenettelyistä ja niihin liittyvistä oikeusturvakeinoista. (HE108/2016 vp.) Lain tavoitteena on muun muassa tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata tarjoajien tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita ja palveluja julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016).

Viime aikoina on kiinnitetty huomiota julkisten hankintojen mahdollisuuksiin kehittää innovaatioita (Edler & Georghiou 2007; Uyarra & Flanagan 2010). Julkisilla hankinnoilla voidaan edistää innovaatioiden kehittämistä muun muassa siksi, että julkiset hankinnat ohjaavat markkinatoimijoiden valintoja kysynnän kautta, ne vähentävät markkinoiden vuorovaikutuksellisia ongelmia ja niiden avulla voidaan parantaa julkishallintoa sekä sen tarjoamia palveluja (Edler & Georghiou 2007, 954-957). Uyarra ja Flanagan (2010, 140) toteavat tutkimuksessaan, että kaikki julkiset hankinnat voivat edistää innovointia luomalla kysyntää markkinoille, jossa yritykset innovoivat ja kilpailevat.

Julkisilla hankinnoilla on suuri merkitys Eurooppa 2020 –strategiassa, jossa hankintoja esitetään välineeksi muun muassa innovaatioiden kehittämiseksi, resurssitehokkaaseen ja ympäristöystävälliseen talouteen siirtymiseksi sekä pk-yritysten liiketoimintaympäristön parantamiseksi. Innovatiivisilla hankinnoilla on mahdollista tehostaa julkisia palveluja ja parantaa niiden laatua. (HE108/2016 vp.) Voidaan todeta, että julkisissa hankinnoissa ei ole kyse pelkästään tavaroiden ja palvelujen kilpailuttamisesta, vaan niiden avulla voidaan tukea innovaatioiden syntymistä sekä parantaa elinkeinoelämän kilpailukykyä ja kestäväää kehitystä. Tämä edellyttää hankintayksiköiltä asiantuntemusta toteuttaa hankintansa siten, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin innovaatioiden sekä samalla muiden edellä mainittujen tavoitteiden toteutumista.

Uudessa hankintalaissa on edistetty innovatiivisten hankintojen toteuttamista muun muassa säätämällä uudesta innovaatiokumppanuusmenettelystä (HE108/2016 vp). Innovaatiokumppanuus on menettely, jossa hankintayksikkö ja valittu kumppani kehittävät pitkäaikaisessa kumppanuussuhteessa innovatiivisen tuotteen tai palvelun, jonka hankintayksikkö voi lopulta kehitystyön jälkeen hankkia suoraan kumppanilta ilman erillistä kilpailutusta (Kontio ym. 2017, 126). Kyseessä on kolmivaiheinen prosessi, joka jakautuu menettelyn käynnistämistä edeltävään valmisteluvaiheeseen, kumppanien valintavaiheeseen eli kilpailutusvaiheeseen sekä varsinaiseen innovaatiokumppanuusvaiheeseen, joka puolestaan jakautuu kehitysvaiheeseen ja tilausvaiheeseen (Aho 2017, 7). Kumppanuudessa on kyse innovatiivisen tuotteen tai palvelun hankkimisesta ja sen kehittamisestä koko sen elinkaaren ajan (Kontio ym. 2017, 126).

## 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän työn tavoitteena oli kehittää hankintayksiköiden käyttöön toimintamalli innovaatiokumppanuusmenettelyn toteuttamiseksi siten, että menettelyn jokainen vaihe (valmisteluvaihe, kilpailutusvaihe ja innovaatiokumppanuusvaihe) edistäisi mahdollisimman hyvin lopputuloksena syntyvän innovatiivisen ratkaisun toteutumista. Toimintamallin kehittämiseksi tutkimuksen aikana perehdyttiin siihen, minkälaisia keinoja ja käytäntöjä hankintayksiköt ovat tähän mennessä käyttäneet menettelyn eri vaiheissa innovatiivisten tuotteiden ja palvelujen syntymistä edistääkseen. Koska kyseessä on uusi menettely, jota ei ole vielä juurikaan tutkittu ja innovatiivisten julkisten hankintojen mahdollisuudet on viime aikoina nostettu esille, tutkimusaihe oli varsin ajankohtainen. Innovaatiokumppanuutta ei ole uuden hankintalain voimaantulon jälkeen kovin montaa kertaa käytetty kilpailutusmenettelynä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkisten hankintojen ilmoitustilastoaineiston mukaan vuonna 2017 innovaatiokumppanuusmenettely-nimikettä oli käytetty tilaston mukaan 18 kertaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017). Tilastoista ei käynyt kuitenkaan ilmi, monenko innovaatiokumppanuushankinnan kanssa on päästy varsinaiseen sopimuskauden aikaiseen kehitystyö- ja tilausvaiheeseen.

Koska innovaatiokumppanuusmenettelystä tai varsinkaan sen sopimuskauden aikaisesta kehitystyöstä tai tilausvaiheesta ei ole vielä paljolti kokemuksia, parhaat käytännöt innovaatiokumppanuusmenettelyn toteuttamiseksi eivät ole välttämättä vielä päässeet syntymään. Tämän vuoksi tutkimuksen aikana kartoitettiin julkisen sektorin innovaatio-toimintaa yleisesti, jotta saataisiin selville, voisiko näihin liittyvistä toimintamalleista ja



käytännöistä ottaa oppia innovaatiokumppanuusmenettelyn toteuttamiseksi. Tämän pohjalta innovaatioalustat nousivat työn toiseksi tutkimuskohteeksi.

Innovaatioalustat tarjoavat yhteiskunnallisia muutoksia mukailevia toimintamalleja julkisen sektorin kehittämistoiminnan uudistamiseksi (Raunio ym. 2016, 4). Innovaatioalusta on virtuaalinen tai fyysinen tila, jossa eri sidosryhmät, kuten julkinen ja yksityinen sektori, voivat osallistua yhteiseen kehittämistyöhön. Ne yhdistävät vaihtelevilla tavoilla eri organisaatioiden resursseja ja mobilisoivat niitä uusien kehittämisiongelmiin ratkaisuun. Käytännössä innovaatioalustoja voidaan pitää innovaatioprosessien asiantuntijoina, sillä ne huolehtivat prosessien ajantasaisuudesta ja tarvittavien resurssien kokoamisesta. (Pulkkinen 2013, 358.) Innovatiivisilla hankinnoilla on selvä kytkös alustamaiseen kehittämiseen, sillä innovatiivisten hankintaprosessien osana on mahdollista hyödyntää alustamaisia kokeilu- ja kehittämissympäristöjä uusien ratkaisujen synnyttämiseksi. Tavoitteena on, että innovaatioalustat kiinnitettäisiin osaksi hankintojen käytäntöjä sekä päivittäistä julkisen sektorin palvelujen järjestämistä. (Raunio ym. 2016, 4, 19.)

Koska innovaatioalustojen ja hankintojen kytkös on jo havaittu, tässä työssä päätettiin tutkia innovaatioalustojen toimintaa, jotta selviäisi, miten ja millaisilla toimintatavoilla ja -malleilla innovaatioiden kehittäminen niillä tapahtuu. Tavoitteena oli selvittää, voidaanko niiden kautta saada uusia ideoita innovaatiokumppanuusmenettelyn toteuttamiseen siten, että menettelyn eri vaiheet tukisivat mahdollisimman paljon lopputuloksena syntyvän, tarpeita vastaavan innovatiivisen tuotteen tai palvelun toteutumista.

Opinnäytetyön empiirisen osan tutkimuskysymykset olivat:

- Minkälaisin keinoin ja käytännöin hankintayksikkö voi innovaatiokumppanuuden eri vaiheissa edistää lopputuloksena syntyvän, tarpeita vastaavan innovatiivisen ratkaisun syntymistä?
- Millaisin keinoin ja käytännöin kehitystyötä toteutetaan innovaatioalustoilla?

Edellä mainittujen tutkimuskysymysten avulla oli tarkoitus kehittää hankintayksiköiden käyttöön ehdotus toimintamallista innovaatiokumppanuusmenettelyn toteuttamiseksi siten, että menettelyn jokainen vaihe (valmisteluvaihe, kilpailutusvaihe ja innovaatiokumppanuusvaihe) edistäisi mahdollisimman hyvin lopputuloksena syntyvän innovatiivisen ratkaisun toteutumista.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkasteltiin ensin julkisia hankintoja hankintalain näkökulmasta eli sitä, millaisessa ympäristössä innovaatiokumppanuus toimii. Samalla tarkasteltiin innovatiivisia hankintoja, niiden mahdollisuuksia ja haasteita sekä hankintojen kytkeytymistä innovaatioalustoihin. Lopuksi tarkasteltiin innovaatiokumppanuutta julkisen hankinnan kilpailuttamismenettelynä sekä menettelyn eri vaiheita, prosessia ja kulkua.

### 1.3 Työn lähestymistapa sekä tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen lähestymistavan ja siihen liittyvien menetelmien tulee tavoittaa tutkimuksen kohteena oleva ilmiö. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullinen tutkimus soveltuu muun muassa tilanteisiin, kun ilmiöstä ei ole valmiiksi tietoa, teorioita tai tutkimusta, ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys ja hyvä kuvaus, tai kun halutaan luoda uusia teorioita ja hypoteeseja. (Kananen 2012, 29-30.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytettävä tiedonkeruumenetelmä riippuu tutkittavasta ilmiöstä, sen ominaisuuksista sekä tavoitellun tiedon tarkkuudesta ja autenttisuudesta (Kananen 2012, 93). Eri menetelmiä käyttäen saadaan työn tueksi erilaista tietoa sekä monenlaisia ideoita ja näkökulmia. Suositeltavaa on käyttää rinnakkain useampaa menetelmää, koska ne täydentävät toisiaan ja tällöin työhön liittyvään päätöksentekoon saadaan varmuutta. (Ojasalo ym. 2014, 40, 105.) Laadullisen tutkimuksen tärkeimpiin tiedonkeruumenetelmiin lukeutuvat teemahaastattelut sekä erilaiset dokumentit (Kananen 2012, 93).

Teemahaastattelu on menetelmä, jossa haastattelu kohdistetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Haastattelu ei sisällä yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan haastattelu etenee teemojen varassa, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.) Teemahaastattelu sopii tilanteeseen, jolloin tutkimuksen kohdetta ei täysin tunneta etukäteen eikä haluta liikaa ohjata vastaajia. Haastatteluteemat suunnitellaan huolellisesti etukäteen, mutta kysymysten järjestys, painotukset ja sanamuodot voivat vaihdella haastattelusta toiseen. (Ojasalo ym. 2014, 41.) Teemat valitaan siten, että ne kattavat koko ilmiön mahdollisimman hyvin. Teemahaastattelussa yksittäisen teeman puitteissa edetään yleisestä yksityiskohtiin, jonka jälkeen siirrytään seuraavaan teemaan. (Kananen 2012, 102.) Haastattelutilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa, ja samalla on mahdollista saada esille vastausten taustalla olevia motiiveja. Haastattelu on hyvä vaihtoehto, kun esimerkiksi halutaan selvittää

vastauksia, syventää saatavia tietoja, halutaan tutkia vaikeita tai arkoja aiheita tai kun halutaan sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Haastateltaviksi valitaan ne henkilöt, joita ilmiö koskee, ja joihin ilmiö liittyy. Mikäli haastattelussa on mukana kerralla useampia henkilöitä, haastattelijalta vaaditaan kykyä suorittaa haastattelu siten, että kaikkien mielipiteet tulevat kuulluksi. Kaikille tulee antaa yhtäläiset mahdollisuudet osallistua tiedon tuottamiseen. (Kananen 2012, 100.)

Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena laadullisena tutkimuksena järjestelmällä yhteensä neljä teemahaastattelua. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen järjestettiin kolme teemahaastattelua, joissa haastateltiin Helsingin ja Tampereen kaupungin niitä henkilöitä, jotka ovat olleet kilpailuttamassa hankintoja innovaatiokumppanuusmenettelyllä. Toiseen tutkimuskysymykseen liittyen järjestettiin yksi teemahaastattelu, jossa haastateltiin Tampereen kaupungin Koklaamo-innovaatioalustan edustajaa.

Haastatteluaineiston lisäksi tutkimuksen empiirisessä osassa analysoitiin innovaatiokumppanuusmenettelyyn liittyviä hankinta-asiakirjoja sekä Koklaamoon ja toiseen innovaatioalustaan, Fiksuun Kalasatamaan, liittyvää kirjallista materiaalia. Opinnäytetyön teoriaosuudessa lähteinä käytettiin esimerkiksi hankintoihin, innovaatioihin ja innovaatiokumppanuuteen liittyvää kirjallisuutta, kotimaisia ja ulkomaisia tutkimuksia, lakia julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista sekä lain perusteluihin liittyvää hallituksen esitystä.

#### 1.4 Toimeksiantajan esittely

Turun kaupungin Strateginen hankinta kilpailuttaa keskitetysti hankintalain mukaan kilpailutettavat tavara- ja palveluhankinnat urakkahankintoja lukuun ottamatta. Strateginen hankinta kilpailuttaa yhteishankintoja, jotka ovat kaikkien kaupungin toimijoiden käytössä. Erillishankinnat kilpailutetaan hankintayksikön/toimialan toimeksiannosta. (Turun kaupunki 2018.) Strategisessa hankinnassa hankintojen kilpailutustyön parissa työskentelee hankinta- ja logistiikkajohtaja, hankintapäällikkö, projektipäälliköitä sekä hankinta-asiantuntijoita.

Turun kaupungin valmistelussa oleva hankintastrategia on osana kaupunkistrategiaa. Hankintastrategian avulla palveluntuottajia haastetaan ja kannustetaan jatkuvasti kehittämään parempia ja uusia ratkaisuja. Yhteistyöllä ja vuoropuhelulla haetaan markkinoiden näkemyksiä, edistetään ennakoitavuutta ja innovaatioilmapiiriä. Seudullisen elinkeinorakenteen ja yhteistyön kehittämiseen panostetaan. Hankintaprosessi tavoittelee tuloksia ja vaikuttavuutta, ja prosessi on kaupungin yhtenäinen toimintatapa kaikissa hankinnoissa. Prosessi on tehokas ja menettelyt mahdollistavat hankinta- ja kumppanuusosaamisen sekä hyvien käytäntöjen jakamisen. Kaupungin johdolle raportoidaan säännöllisesti hankinnoista. Palvelut ovat asiakkaiden tarpeista johdettuja, tasalaatuisia ja oikea-aikaisia ja asiakkaat ovat niihin tyytyväisiä. Hankintatoimintaa johdetaan tavoitteellisesti mitattavalla tiedolla ja hankintojen suunnittelun ja toteuttamisen vastuurajapinnat organisaatiossa ovat selkeät. (Turun kaupungin Intranet 2018.)

## 2 JULKISET HANKINNAT SEKÄ NIIDEN INNOVAATIOVAIKUTUKSET

### 2.1 Hankintalain mukaan kilpailutettavat julkiset hankinnat

Euroopan Unionin perussopimuksista johtuvat oikeudelliset periaatteet, hankintoja koskevat unionin direktiivit ja Maailman kauppajärjestön julkisten hankintojen GPA-sopimus ovat Julkisista hankinnoista annetun lain (1397/2016) taustalla. Hankintalain 1 §:n mukaan valtion, kuntien ja muiden hankintayksiköiden tulee kilpailuttaa hankinnat ja käyttöoikeussopimukset hankintalain mukaan. (Kontio ym. 2017, 27.)

Hankintalailla tavoitellaan julkisten varojen käytön tehostamista, laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemisen edistämistä sekä yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuolisia mahdollisuuksia osallistua julkisten hankintojen kilpailutuksiin. Julkisten varojen käyttö tehostuu, kun hankintayksiköt voivat saada kilpailua hyödyntämällä kunkin hankinnan parhaan hinta-laatusuhteen. Kun yritykset ja yhteisöt pääsevät mukaan julkisiin kilpailutuksiin, tämä voi luoda sekä alueellista että kansallista talouskasvua. (Eskola ym. 2017, 23.)

Julkisella hankinnalla tarkoitetaan eri julkisyhteisöjen tekemiä tavara- palvelu- tai rakennusurakkahankintoja. Julkisyhteisöjä ovat muun muassa valtion ja kuntien yksiköt ja niiden liikelaitokset. Hankintalaissa on tarkemmin määritelty, ketkä ovat velvollisia noudattamaan hankinnoissaan hankintalakia. (Karinkanta & Lahtinen 2017, 13.) Hankintayksikkö pyrkii tekemään julkisessa hankinnassa kokonaistaloudellisesti edullisen hankintasopimuksen valitun tai valittujen toimittajien kanssa (Määttä & Voutilainen 2017, 19). Hankintalain 1397/2016 mukaan kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous on sellainen, joka on hankintayksikön kannalta hinnaltaan halvin, edullisin kustannuksiltaan tai paras hinta-laatusuhteeltaan (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016).

Vuonna 2014 tehtiin Suomessa hankintalain soveltamisalan piiriin kuuluvia hankintoja noin 20 miljardilla eurolla (Hilma Julkiset hankinnat 2018). Luku on muodostunut Hilmassa julkaistavien hankintojen kokonaisarvosta, ja se sisältää kansalliset, EU:n ja erityisalojen hankintailmoitukset (Kontio ym. 2017, 28).

Hankintayksikkö ilmoittaa julkisten hankintojen ilmoitukset julkaistavaksi sähköisesti Hilma-ilmoituskanavassa osoitteessa [www.hankintailmoitukset.fi](http://www.hankintailmoitukset.fi) (Pekkala ym. 2017, 324). Kilpailuttamiseksi ei riitä, että tarjouspyyntö lähetetään suoraan hankintayksikön valitsemille tarjoajille (Pekkala ym. 2017, 19). Hilmassa julkaistaan vain suomalaisia hankintailmoituksia, jotka voivat olla EU-kynnysarvot ylittäviä tai alittavia (Karinkanta & Lahinen 2017, 59). Se, mitä hankitaan ja millä perusteella tarjous valitaan, kerrotaan ilmoituksessa ja sitä tarkentavassa tarjouspyynnössä. Hankinnoissa voidaan käyttää useita vaihtoehtoisia menettelyjä ja niiden valintaan vaikuttavat hankinnan arvo, luonne ja kohde (Pekkala ym. 2017, 19).

Hankintalainsäädännön velvoitteet ovat menettelytapasäännöksiä ja ne koskevat kilpailuttamisprosessia. Hankintalaki säätelee ulkopuolisilta palveluntuottajilta ja toimittajilta ostamista. Hankintalailla ei aseteta tarkasti määriteltyjä tuotteita tai palveluita koskevia vaatimuksia, mutta vaatimuksilla ei saa pyrkiä suosimaan tai syrjimään jotakin tarjoajaa. Hankintalaki ei säätele hankintasopimuksen toteuttamiseen ja valvontaan liittyvistä seikoista. (Pekkala ym. 2017, 20.)

Julkisissa hankinnoissa hankintalain 3 §:n 1 momentin mukaan sovellettavia periaatteita ovat ehdokkaiden ja tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu, avoimuus sekä suhteellisuus. Hankinnan kaikissa vaiheissa on noudatettava syrjimättömyysperiaatetta eli osallistujia on kohdeltava tasapuolisesti ja syrjimättä. Avoimuusperiaatteessa edellytetään, että hankinnoista ilmoitetaan riittävän laajasti, tarjouskilpailun ratkaisusta ilmoitetaan osallistuneille ja tarjouskilpailuun liittyvät asiakirjat ovat pääsääntöisesti julkisia, vaikka eräät julkisuuslainsäädännön määräykset rajoittavat julkisuutta. Suhteellisuusperiaate ilmenee siten, että hankintamenettelyssä asetettujen vaatimusten on oltava oikeassa suhteessa tavoiteltavan päämäärän kanssa. Tarjoajille asetettavat vaatimukset on suhteutettava hankinnan laatuun ja laajuuteen nähden. (Kontio ym. 2017, 29-30.)

Julkiset hankinnat ovat muuttuneet huomattavasti viimeisten 30 vuoden aikana (Keränen 2015, 199). Perinteiset julkiset hankinnat korostivat julkisten ja yksityisten organisaatioiden välisiä kaupankäynti- ja välityssuhteita (Lian & Laing, 2004). Julkiset hankinnat ovat kuitenkin kohdanneet haasteen vastatakseen nykyaikaisia talousarviorajoituksia resursien rajallisuuden vuoksi (Guzman & Sierra 2011). Tämän vuoksi julkisissa organisaatioissa on ruvettu ajattelemaan strategisemmin ja uusia hankintamenettelyjä ja johtamismalleja on alettu korostaa. Muutokset korostavat vastavuoroisia, palkitsevia kumppanuussuhteita ja organisaatioiden välistä yhteistyötä yksityisen puolen kanssa. (Erridge & Greer 2002, Keränen 2017, 199.)

Julkiset hankinnat ovat tärkeässä asemassa kaupankäynnin kannalta World Trade Organisationissa (WTO) sekä kahdenvälisissä etuoikeutetuissa kauppasopimuksissa (Cernat ja Kutlina-Dimitrova 2015, Kutlina-Dimitrova & Lakatos 2016, 502). Vuonna 2013 julkisten hankintojen keskimääräinen osuus kansallisilla tileillä laskettuna Euroopan unionin bruttokansantuotteesta oli 14 % (Cernat & Kutlina-Dimitrova 2015, 2). Todellisuudessa julkisten hankintojen menot voivat olla korkeammat, koska kansalliset tilit eivät sisällä julkisten palveluntarjoajien menoja. Esimerkiksi EU:n julkisten hankintojen menot sisältäen valtion omistamat yritykset olivat 2,4 biljoonaa euroa, mikä oli vuonna 2011 EU:n bruttokansantuotteesta lähes 19%. (Kutlina-Dimitrova & Lacatos 2016, 502.)

## 2.2 Kynnysarvot hankinnoissa

Hankintojen kilpailuttamisveloitteeseen ja sen laajuuteen vaikuttavat hankinnan luonne ja hankinnan arvo. Hankinnat voivat olla luonteeltaan tavarahankintoja, palveluhankintoja, rakennusurakoita tai kansallisen kynnysarvon ylittäviä hankintalain liitteen E mukaisia palveluhankintoja. Hankintalain liitteen E mukaisia hankintoja ovat esimerkiksi hotelli- ja ravintolapalvelut, koulutuspalvelut, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, oikeudelliset palvelut sekä erilaiset kulttuuri- ja urheilupalvelut. Yksittäisen hankinnan suurinta mahdollista ennakoitua arvoa kutsutaan kynnysarvoksi. Hankinnan ennakoitu arvo määrittää sen, sovelletaanko hankintaan kansallista menettelyä vai EU-menettelyä tai jääkö hankinta kokonaan hankintalain soveltamisalan ulkopuolelle, jolloin kyse on pienhankinnasta. (Karinkanta & Lahtinen 2017, 23-25.)

Kun lasketaan hankinnan ennakoitua arvoa, perusteena käytetään suurinta maksettavaa kokonaiskorvausta ilman arvonlisäveroa. Kokonaiskorvaukseen tulee sisällyttää mahdolliset vaihtoehtoiset toteuttamistavat sekä optio- ja pidennysehdot sekä hankintamenettelyn kuluessa maksettavat maksut ja palkkiot tarjoajille ja ehdokkaille. (Eskola ym. 2017, 188.) Hankintalain mukaisia menettelytapoja tulee noudattaa, mikäli hankinnan ennakoitu arvo ylittää tavara- ja palveluhankinnoissa kansallisen 60 000 €:n kynnysarvon, kun taas rakennusurakoissa kansallinen kynnysarvo on 150 000 €. Kansallinen kynnysarvo hankintalain liitteen E mukaisissa hankinnoissa on 400 000 €, joka koskee sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja. Muiden erityisten hankintalain liitteen E mukaisten palvelujen kansallinen kynnysarvo on 300 000 €. (Karinkanta & Lahtinen 2017, 24-25.)

Hankinnan ennakoidun arvon ylittäessä EU-kynnysarvon hankinta on kilpailutettava noudattamalla EU-laajuista ilmoittamismenettelyä, jolloin hankintailmoituksia voi seurata

Hilma-ilmoituskanavasta ja TED-tietokannasta (Tenders Electronic Daily). EU-kynnysarvot ylittävien hankintojen kilpailuttaminen on määrämuotoisempaa kuin kansallisten hankintojen kilpailuttaminen ja näiden osalta on säädetty laissa vähimmäismääräaikoja koskien menettelyn eri vaiheita. (Karinkanta & Lahtinen 2017, 24-25, 59.) Tavara- ja palveluhankintojen EU-kynnysarvo on 144 000 € silloin, kun hankintayksikkö on valtion keskushallintoviranomainen ja 221 000 € silloin, kun hankkijana on jokin muu hankintaviranomainen (esim. kunnat). Rakennusurakoiden kynnysarvo on 5 548 000 € riippumatta hankintayksikön luonteesta. (Hilma, julkiset hankinnat 2018.) EU:n komissiossa vahvistetaan kynnysarvot joka toinen vuosi (Karinkanta & Lahtinen 2017, 25).

### 2.3 Hankintamenettelyt

Hankintoja voidaan toteuttaa usealla eri menettelytavalla. Valinta tapahtuu usein strategisin ja tarkoituksenmukaisuuteen liittyvin perustein sekä markkinoiden toimivuus huomioon ottaen. Hankintayksiköllä on oikeus päättää, minkä verran organisaatio tuottaa palveluja itse ja missä määrin käytetään ostopalveluja. Hankintatarve voidaan täyttää joko hankintayksikön omana työnä tai ostamalla hankinnan kohde markkinoilta. (Kontio ym. 2017, 90.)

Mikäli hankintayksikkö päättää täyttää hankintatarpeen ostamalla tuotteet tai palvelut markkinoilta, aloitetaan kilpailutuksen valmistelu. Hankintayksikkö voi ennen kilpailutuksen aloittamista tehdä markkinakartoituksen selvittääkseen markkinatilannetta. Markkinakartoituksen avulla hankintayksikkö pystyy muun muassa arvioimaan, minkälaisena kokonaisuutena hankinta kannattaisi kilpailuttaa ja ovatko potentiaaliset tarjoajat kiinnostuneita hankkeesta. Hankintaprosessin toteuttaminen lainsäädännön edellyttämällä tavalla ei ole periaatteessa mahdollista, ellei hankintayksikkö omien tarpeidensa tiedostamisen ohessa kartoita riittäviä tietoja markkinoilla olevista ratkaisuksista, hintatasosta ja markkinatilanteesta. Pelkästään tieto siitä, onko markkinoilla tarjontaa, on välttämätön tieto arvioitaessa esimerkiksi hankinnalle sopivaa toteutustapaa, menettelytapaa tai hankinnan jakamista osiin. (Kontio ym. 2017, 91-94.)

Julkinen hankinta on toteutettava noudattamalla jotakin lain mukaista määrämuotoista menettelyä. EU-hankinnoissa on käytettävä pääsääntöisesti rajoitettua tai avointa menettelyä. (Kontio 2017, 105.) Hankintamenettelyitä ovat hankintalain mukaan avoin menettely, dynaaminen hankintajärjestelmä, innovaatiokumppanuus, kilpailullinen neuvottelumenettely, neuvottelumenettely, puitejärjestely, rajoitettu menettely, suorahankinta,



suunnittelukilpailu ja sähköinen huutokauppa (Kontio ym. 2017, 105-149). Sähköinen luettelo on vaihtoehtoinen ja hallinnollisesti kevyempi tapa tehdä tarjous, mutta se ei ole erillinen hankintamenettely (Pekkala ym. 2017, 294).

Hankintayksikkö voi vapaasti valita käyttämänsä hankintamenettelyn kansallisissa hankinnoissa, hankintalain liitteen E mukaisten sosiaali- ja terveystalouden sekä muiden erityisten palveluiden hankinnoissa sekä käyttöoikeussopimuksissa. Näiden hankintojen osalta hankintayksikkö voi vapaasti valita kilpailuttamistavan, eikä sen tarvitse noudattaa EU-hankintojen tapaan laissa määriteltyjä hankintamenettelyitä. Hankintayksikkö voi myös halutessaan luoda väljemmän omanlaisensa menettelyn, joka voi olla esimerkiksi yhdistelmä EU-ylittävien hankintojen menettelytavoista, kunhan menettely vain on tarkoituksenmukainen hankinnan kohteen ja tavoitteen toteuttamiseksi ja siinä noudatetaan hankintalain periaatteita. Kansallisissa hankinnoissa ei ole määräaikoja, mutta tarjoajille on annettava kohtuullinen aika tarjousten laatimista varten. (Kontio ym. 2017, 106.)

#### 2.4 Innovatiiviset hankinnat

Hankintalain yhtenä tavoitteena on innovatiivisten hankintojen tekemisen edistäminen (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016). Lain valmisteluun liittyvässä hallituksen esityksessä todetaan, että innovatiivisilla hankinnoilla voidaan tehostaa julkisia palveluita ja parantaa niiden laatua. Innovatiivisten hankintojen tarkoituksena on auttaa hankintayksiköitä saavuttamaan laajempia taloudellisia, ympäristöön liittyviä ja yhteiskunnallisia hyötyjä tuottamalla uusia ideoita ja muuttamalla ne innovatiivisiksi tuotteiksi ja palveluiksi sekä edistämällä tällä tavoin kestäväää talouskasvua. (HE108/2016 vp.)

Ulkoisten toimittajien ja muiden sidosryhmien roolit innovaatioprosessissa ovat tulleet yhä tärkeämmiksi (Saarnio & Hamilo 2013, 24). Inauenin & Schenker-Wickin 2011, 496 tutkimuksen mukaan avoimuus sekä yhteistyö ulkoisten toimijoiden, kuten asiakkaiden, tuottajien ja muiden sidosryhmien kanssa, lisäsivät selvästi organisaation innovatiivisuutta (Inauen & Schenker-Wick 2011, 496). Koska innovaatioissa ja uusien tuotteiden kehittämisessä käytetään organisaation ulkopuolisia toimijoita ja resursseja, toimittajat ovat erityisen potentiaalinen ryhmä innovaatioiden ja yhteisen kehittämisen näkökulmasta. Tämä on johtanut hankintojen uuteen rooliin, sillä ostavan organisaation on pyrittävä tunnistamaan ne toimittajat, joilla on suurin potentiaali osallistua uusien tuotteiden

ja palvelujen kehittämiseen. (Nieminen 2016, 135-136.) Innovatiivisten hankintojen mahdollisuudet syntyvät, kun yhteiskunnalliset tarpeet kohtaavat yritysten kyvykkyydet, osaamisen ja teknologiset mahdollisuudet (Valovirta ym. 2017, 7).

Innovatiivisen hankinnan käsite on monitulkintainen. Määritelmää on käytetty kuvaamaan muun muassa hankintoja, joissa kohteena on uusi tuote tai palvelu, sopimuskauden aikana kehitetään uutta tuotetta tai palvelua, hankinta on toteutettu uudella tavalla tai hankittava palvelu on toteutettu uudella yhteistyömallilla. Innovatiivisuudella voidaan viitata eri yhteyksissä sekä hankinnan kohteeseen että sen toteutusprosessiin. (Valovirta ym. 2017, 7-12.)

Hankintalain 4 §:n mukaan julkisten hankintojen yhteydessä innovaatiolla tarkoitetaan

uuden tai merkittävästi parannetun tuotteen, palvelun tai menetelmän, uuden markkinointimenetelmän tai uuden organisatorisen menetelmän toteuttamista liiketoimintatavoissa, työpaikkaorganisaatiossa tai ulkoisissa suhteissa (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016).

Hankintalain perusteluissa täsmennetään, että innovaatiolla tarkoitetaan hankinnan kohdetta, joka kattaa kaupallisesti tai yhteiskunnallisesti uudella tavalla hyödynnetyn tiedon ja osaamisen (HE108/2016 vp).

Valovirta ym. (2017, 6, 35) ovat esittäneet ehdotuksen laaja-alaisemmasta innovatiivisten hankintojen määritelmästä, jolla halutaan korostaa entistä enemmän sekä innovatiivisten hankintojen yhteiskunnallisia vaikutuksia että niiden yritysvaikutuksia. Ehdotettu määritelmä perustuu kansainväliseen tutkimukseen ja politiikkakäytäntöihin sekä kotimaisiin käytäntöihin ja tapausesimerkkien analyysiin. Määritelmän mukaan

Innovatiivinen julkinen hankinta on uuden tai merkittävästi parannetun tavarankäytön tai palvelun hankinta, joka parantaa julkisen palvelun tuottavuutta, laatua, kestävyyttä ja/tai vaikuttavuutta (Valovirta ym. 2017, 35).

Valovirta ym. (2017, 39-40) toteavat, että hankinnan lopputuloksen lisäksi innovatiivisen hankinnan ominaisuuksia voi olla myös hankintaprosessin eri vaiheissa (kuviot 1). Esimerkiksi hankinnan valmistelu voi olla innovaatiohakuista. Myös esimerkiksi hankinnan kohteen määrittely voi luoda tilaa innovatiivisille ratkaisuille, kun se kuvataan tietyn toteuttamistavan sijaan haluttuina tuloksina. (Valovirta ym. 2017, 3.)

Valmistelu	Hankinnan valmistelua voidaan kutsua innovaatiohakuseksi, kun Tilaja kartoittaa aktiivisesti uusien tuotteiden, ratkaisumallien ja teknologioiden tarjontaa sekä viestii omista tarpeista markkinoille ja käy markkinatoimijoiden kanssa vuoropuhelua löytääkseen parhaat ratkaisut julkisen palvelun tuottavuuden, kestävyuden, laadun ja/tai vaikuttavuuden parantamiseksi.
Hankinnan kohteen määrittely	Innovatiivisille ratkaisuille annetaan tilaa hankinnan kohteen määrittelyvaiheessa, kun se kuvataan tiettyjen toteutustapojen ja suoritteiden sijaan haluttuina toiminnallisuuksina, laatuna, suorituskykynä, vaikutuksina ja tuloksina.
Kilpailutus	Kun hankintamenettely, vaatimusmäärittely ja tarjosten vertailuperusteet mahdollistavat uusien ja merkittävästi parannettujen tavaroiden ja palvelujen menestymisen tarjouskilpailussa ja/tai luovat tilaa hankintatarpeeseen vastaavien uusien ratkaisujen kehittämiseksi sopimuskaudella puhutaan innovaatiomyönteisestä kilpailutuksesta.
Hankintapäätös	Innovatiivinen julkinen hankinta on merkittävästi parannetun tai uuden palvelun tai tavaran hankinta, joka lisää julkisen palvelun laatua, tuottavuutta, vaikuttavuutta ja/tai kestävyttä.
Sopimuskausi	Hankintasopimus kannustaa innovaatioihin, kun siihen sisältyy tuotteen tai palvelun kehitystyötä ja/tai siihen kannustavia ehtoja. Tämä voi tarkoittaa erillistä kehitys- ja tutkimuspalvelua tai palvelutuotannon yhteydessä tapahtuvaa kehittämistä sopimuskauden kuluessa.

Kuvio 1. Innovatiivisen hankinnan ominaisuudet hankinnan eri vaiheissa (mukaillen Valovirta ym. 2017, 41).

Hankintalain perusteluissa todetaan vastaavasti, että innovaatiolla tarkoitetaan varsinaisten innovaatioiden hankkimisen ohella myös innovaatiomyönteisiä hankintoja. Innovatiomyönteisissä hankinnoissa hankintayksikkö määrittelee tarpeensa standardeihin viittaamisen sijasta toiminnallisina ominaisuuksina, ja näin ollen tarjoajat voivat esittää mahdollisesti uudenlaisia ratkaisukeinoja tarjouksissaan. Kyseessä voi olla myös innovaatioihin sysäävä hankinta, jossa hankintayksikkö viestii tarpeensa markkinoille, ja tarjoajat joutuvat tuotekehittelyn kautta luomaan tarpeita vastaavan tarjouksen. (HE108/2016 vp.)

#### 2.4.1 Innovatiivisten hankintojen mahdollisuudet ja haasteet

Edlerin & Georghiouhin tutkimuksen (2007, 957) mukaan julkisilla hankinnoilla voidaan edistää innovaatioiden kehittämistä muun muassa siksi, että niiden avulla voidaan parantaa julkishallintoa sekä sen tarjoamia palveluja. Hankintalain perusteluissa todetaan,

että innovatiivisten palvelujen, tavaroiden ja rakennusurakoiden hankkiminen vaikuttaa julkisten palvelujen laadun paranemiseen ja palvelujen tehostumiseen (HE108/2016 vp). Uudenlaiset ratkaisut, jotka on toteutettu julkisin hankinnoin ja joista on saatu hyviä kokemuksia, voivat kannustaa myös muita julkisen sektorin toimijoita omaksumaan tai otamaan käyttöön uudenlaisia ratkaisuja (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2017, 22).

Julkisten hankintojen vaikuttavuus ei rajoitu pelkästään hankintayksiköiden omien tarpeiden tyydyttämiseen (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2017, 22). Hankintalain perusteluissa todetaan, että innovatiiviset hankinnat auttavat saavuttamaan entistä laajempia taloudellisia, yhteiskunnallisia ja ympäristöön liittyviä hyötyjä sekä auttavat saamaan parasta vastinetta julkisille varoille. Hyödyt syntyvät, kun kannustetaan uusien ideoiden syntymistä, muutetaan ideat innovatiivisiksi tuotteiksi ja palveluiksi ja siten edistetään talouskasvua. (HE108/2016 vp.) Innovatiivisten hankintojen yhteiskunnallista vaikuttavuutta on arvioitu ja tutkittu tähän mennessä erittäin vähän, mutta yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy, kun uusien tai merkittävästi parannettujen palveluiden avulla nostetaan julkisten palveluiden tuottavuutta, laatua, kestävyyttä ja vaikuttavuutta (Valovirta ym. 2017, 127).

Edlerin & Georghiouhin (2007, 954-955) tutkimuksen mukaan julkiset hankinnat edistävät innovaatioiden kehittämistä, koska julkiset hankinnat ohjaavat markkinatoimijoiden valintoja kysynnän kautta. Innovatiivisten julkisten hankintojen edistämisessä tärkein tekijä on nimenomaan innovaatioiden kysyntä (Uyarran ym. 2014, Edler ja Yeow 2016, 417). Uyarran & Flanaganin (2010, 140) tutkimuksen mukaan kaikki julkiset hankinnat voivat edistää innovointia luomalla kysyntää markkinoille, joissa yritykset innovoivat ja kilpailevat.

Saksalaisen tutkimuksen Aschhoff & Sofka (2009) mukaan julkisten hankintojen vaikutus on voimakas erityisesti sellaisten pienten yritysten osalta, jotka sijaitsevat taloudellisesti taantuvilla alueilla. Tutkijat päättelivät, että julkisilla hankinnoilla voidaan edistää erityisesti sellaisten yritysten innovatiivista liiketoimintaa, joiden omat resurssit ovat rajalliset. (Aschhoff & Sofka 2009.) Julkiset innovatiiviset hankinnat voivat toimia yrityksille kannustimena kehittää uudenlaisia ratkaisuja, sillä toteuttaessaan hankintaa yritykset saavat referenssin ja kokemusta, mikä auttaa yrityksiä saamaan lisää uusia tilauksia (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2017, 22). Valovirta ym. (2017, 133) toteavat, että yritysten aktivoitunut innovaatiotoiminta voi parantaa suomalaisten markkinoiden uudistumista muuttamalla pysähtyneitä markkinoita jopa kansainvälisiksi edelläkävijämarkkinoiksi.

Edlerin & Georghiouhin tutkimuksen (2007, 956) mukaan julkisilla hankinnoilla voidaan edistää innovaatioiden kehittämistä siksi, että ne vähentävät markkinoiden vuorovaikutuksellisia ongelmia esimerkiksi ostavien organisaatioiden ja yritysten välillä. Valovirta ym. (2017,133) toteavat, että innovatiiviset hankintamenettelyt voivat vaikuttaa yritysten innovaatiotoimintaan jo hankintojen valmisteluvaiheessa lisäämällä yritysten tietoa hankintatarpeista markkinavuoropuhelun kautta. Yksi tärkeimmistä tekijöistä innovatiivisten julkisten hankintojen edistämiseksi on varhainen vuorovaikutus hankintaorganisaation kanssa (Uyarra ym. 2014, Edler ja Yeow 2016, 417).

Jotta innovatiivisten hankintojen toteuttaminen onnistuu, edellyttää se johtamiskäytäntöjen kehittämistä ja strategista otetta toimittajamarkkinoiden osaamisen hyödyntämiseksi (Valovirta ym. 2017, 7). Julkisen sektorin hankinnat ovat haasteellisia, sillä hankinta on monimutkainen ja riskejä sisältävä markkinatapahtuma, jolle on asetettu paljon vaatimuksia. Innovaatiomarkkinat eivät ole vakiintuneita, tarpeet ovat uusia ja usein huonosti määriteltäviä. Julkisilla organisaatioilla on usein ylivoimaisia vaatimuksia, sillä julkisorganisaatioiden moninaiset toiminnot aiheuttavat erilaisia odotuksia. Siksi tarvitaan lisää taitoja tarpeiden määrittelyssä, ratkaisujen etsimisessä, hankintojen toteuttamisessa ja innovaatioiden käytössä. (Edler & Uyarra 2013, Lember ym. 2011, Rolfstam ym. 2011, Edquist ym. 2015, Edler & Yeow 2016, 415.)

Innovaatioiden käynnistäminen julkisten hankintojen avulla edellyttää, että julkiset organisaatiot pystyvät ymmärtämään, määrittelemään ja ilmaisemaan selkeästi tulevia tarpeitaan. Julkisten organisaatioiden on pystyttävä lähestymään markkinoita ja potentiaalisia palveluntuottajia tavalla, joka herättää markkinoiden kiinnostuksen. Palveluntuottajille on tärkeää saada aikaisia signaaleita asiakkailta, jotta he voivat kommunikoida ja tuottaa tietoa ja tekniikoita asiakkaille sekä tukea varhaista testaus- ja toteutusvaihetta. (Edler & Yeow 2016, 418.)

#### 2.4.2 Strateginen ote innovatiivisiin hankintoihin

Innovatiivisilla julkisilla hankinnoilla on tärkeä rooli hallituksen tavoitteiden edistämiseksi muun muassa sosiaali- ja terveystalouselämyksellä sekä kiertotalouden, puhtaiden ratkaisujen ja digitalisaation ajurina. Innovatiivisten hankintojen osuudeksi kaikista julkisista hankinnoista hallitus on asettanut viiden prosentin (5 %) tavoitteen. Uusia ja vaihtoehtoisia ratkaisumahdollisuuksia on periaatteessa mahdollista löytää mistä tahansa julkisesta hankinnasta, mutta käytännössä tämä ei ole tavoiteltavaa, koska innovatiiviset hankinnat

vaativat suurempaa valmistelutyötä. Tämän vuoksi hankintayksiköiden on kyettävä tunnistamaan lupaavimmat mahdollisuudet. Innovatiivisen julkisen hankinnan tarve voi nousta esiin esimerkiksi yhteiskunnallisesta tarpeesta, julkiseen palvelutuotantoon liittyvistä ongelmista ja pullonkauloista, yritysten kehittämistä uusista ratkaisuvaihtoehdoista tai teknologian tarjoamista mahdollisuuksista. (Valovirta ym. 2017, 7.)

Vaikka yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet, kuten hyvinvointi, turvallisuus tai päästötavoitteet, ovat tärkeitä lähtökohtia innovatiivisille hankinnoille, on hankaluudeksi osoittautunut, ettei yleisen tason kehityshaaste välttämättä suoraviivaisesti yksilöidy konkreettisiksi hankinnan vaatimuksiksi. Ongelman ratkaiseminen edellyttää strategista otetta hankintoihin ja niiden suunnitteluun osana palveluiden ja toiminnan kehittämistä. Käytännössä strateginen ote hankintoihin tarkoittaa muun muassa strategista suunnittelua, tulevien hankintojen ja investointien ennakointia, tilaajaorganisaatioiden välistä yhteistyötä, uusia ratkaisuvaihtoehtoja etsiviä markkinavuoropuheluita, vaikutusarviointia, tutkimusyhteistyötä, kokeiluita sekä pilotointia. Strateginen ote hankintoihin edellyttää panostuksia palveluiden strategiseen uudistamiseen ja kehittämistoimintaan, joka ei rajaudu pelkästään hankintatoimen alueelle. (Valovirta ym. 2017, 7.)

Hankintojen sekä toimittajasuhteiden tulisi olla ylimmän johdon jatkuvana huomion kohteena. Niiden tulisi olla näkyvässä osassa organisaation strategisessa suunnitteluprosessissa, koska suorien ja epäsuorien hankintojen osuus kaikista kustannuksista on merkittävä organisaatiossa. Onnistuessaan strategia luo yhteisen näkemyksen organisaatiossa vallitsevasta nykytilasta ja yhteisen mielikuvan pitkäjänteisistä tavoitteista. Samalla se hahmottelee tavan pyrkiä kohti tavoitteita. Jokaisen on helpompi keskittyä oikeisiin asioihin, kun koko organisaatiolla on yhteinen näkemys tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 131-133.) Mikäli innovaatio istuu hyvin organisaation strategiaan ja visioon, sillä on paremmat mahdollisuudet onnistua (Saarnio ja Hamilo 2013, 36).

Strategioiden suunnittelusta puhuttaessa tulee huomioida organisaation kiinnostavuus hankintamarkkinoilla sekä sen tuomat rajoitteet ja mahdollisuudet. On huomioitava, että liiketoimintaympäristöt muuttuvat koko ajan, joten strategioiden on oltava joustavia mukautuakseen ympäristön muutoksiin. Eri hankintakategorioille tarvitaan omat strategiansa, koska eri tuotteiden toimittajat ja toimitusverkostot poikkeavat toisistaan, ja näin ollen ei ole mahdollista laatia yhtä kaiken kattavaa strategiaa ilman kategoriakohtaisia linjauksia. (Huuha 2017, 67.)

### 2.4.3 Innovaatioalustat osana innovatiivisia hankintoja

Julkisten hankintojen tekemisessä on mahdollista hyödyntää erilaisia avoimia innovaatioalustoja, jotka tarjoavat yhteiskunnallisia muutoksia mukailevia toimintamalleja julkisen sektorin palvelujen sekä elinkeinoelämän kehittämistoiminnan uudistamiseen. Avoimissa innovaatioalustoissa on kyse lähestymistavasta, jolla pyritään systemaattisesti avaamaan julkisen sektorin ympäristö, sen palvelut ja elinkeinoelämä kolmansien osapuolien kehitettäväksi. (Raunio ym. 2016, 4-5, 37.)

Innovaatioalusta on fyysinen tai virtuaalinen tila, jossa eri sidosryhmät voivat osallistua yhteiseen kehittämistyöhön. Innovaatioalustoja voidaan sanoa resurssien integraattoreiksi eli yhdistelijöiksi. Ne yhdistelevät eri tavoin organisaatioiden resursseja ja mobiilisoivat niitä uusien kehittämisiongelmiin ratkaisemiseksi. (Pulkkinen 2013, 358.) Alusta voi olla mikä tahansa toimintaympäristö, teknologia, järjestelmä, yritys, tuote tai palvelu, jonka kehittäminen on systemaattisesti avattu ulkopuolisille kehittäjille sekä arvon luomiselle (Raunio ym. 2016, 12). Innovaatioalustoja voidaan ajatella ulkoistettuna kehittämistoiminnan palveluna, jossa innovaatioalusta huolehtii käyttämiensä prosessien ajanmukaisuudesta ja kehitystyössä tarvittavien resurssien hankkimisesta (Pulkkinen 2013, 358).

Innovaatioalustojen tarjoamien palvelujen asiakkaina ovat sekä innovaatiotoimintaansa organisoivat yritykset että julkisen sektorin organisaatiot, joille alustat tuovat erilaisten ryhmien osaamista ja resursseja. Uudet ideat ja lähestymistavat monilta eri sidosryhmiltä kohtaavat ja niitä yhteensovitetaan sekä kehitetään eri tavoin ja menetelmin. Kohtaaminen ja yhteensovittaminen tapahtuvat yhteisellä alustalla, jonka tavoitteena on synnyttää uutta arvoa kaikille kehittämistyöhön osallistuville osapuolille, asiakkaista muihin sidosryhmiin. (Pulkkinen 2013, 358-360.) Alustan keskeisenä tavoitteena on alustan käyttäjien toisilleen tuottama hyöty sekä osallistumisen luoma verkostovaikutus (Raunio ym. 2016, 12).

Tavoitteena innovaatioalustan yhteistyön rakentamiselle on saada organisaatioiden pariin parhaat mahdolliset resurssit ja osaaminen suhteessa alustan toimintaan liittyviin ajallisiin, taloudellisiin ja toiminnallisiin panostuksiin. Innovaatioalustojen mahdollistama yhteisinnovointi tavoittelee tilannetta, jossa kehitystyöhön uhratut resurssit eivät ylitä osallistumisesta saatavia hyötyjä yhdenkään osapuolen osalta. Yhteiskehittelyn perustavoite on saada aikaan tilanne, jossa ihmiset ovat halukkaita osallistumaan ja antamaan

työpanoksensa luodakseen arvokkaita kokemuksia yhdessä. (Pulkinen 2013, 362-363.) Alustan toiminnot voidaan fasilitoida monella eri tavalla tukemaan yhteisen arvonluonnin prosessia (Raunio ym. 2016, 12).

Yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden näkökulmasta innovaatioalustojen yhteistyömallit ovat selvästi nopeatempoisempia kuin esimerkiksi julkisrahoitteiset tutkimus- ja kehityshankkeet. Avoimet innovaatioalustat tuovat innovaatiopalvelut paremmin yritysten ja julkisen sektorin saataville. Nopea kehityssykli näyttäisi madaltavan kynnystä yhteistyön aloittamiselle ja tekee samalla innovaatiotoiminnasta helpommin omaksuttavaa. (Pulkinen 2013, 366.)

Parhaimmillaan innovaatioalustat antavat yrityksille ja julkiselle sektorille mahdollisuuden saada käyttöön sellaisia resursseja, joihin heillä ei muuten olisi mahdollisuuksia. Innovatioalustat mahdollistavat pientenkin organisaatioiden osallistumisen ja skaalaavat niiden käyttöön osaamista sekä menetelmä- ja innovaatioprosessien tuntemusta. Innovatioalustat eivät kuitenkaan kokonaan korvaa perinteisemmän kehittämisen muotoja, vaan täydentävät niitä luomalla erityisesti kokeilemiseen sopivia toimintamalleja ja menetelmiä. Niiden avulla yritysten ja julkisorganisaatioiden on mahdollista edistää kehitysprojekteja nopeasti ja suhteellisen pienin panoksin. Innovaatiotoimintaan olennaisesti kuuluva epävarmuus lopputuloksen onnistumisesta on innovaatioalustoilla pienempi riski. (Pulkinen 2013, 366.)

Innovatiiviset hankinnat ovat keskeinen väline julkisen sektorin innovaatiotoiminnan edistämiseksi niiden taloudellisen potentiaalin vuoksi. Niillä on selvä yhteys alustamaiseen kehittämiseen, sillä hankinta kiinnittää ulkoisen osapuolen osaksi hankintayksikön kehittämistyötä. Tämän vuoksi innovatiivisten hankintaprosessien osana on mahdollista hyödyntää alustamaisia kokeilu- ja kehittämisympäristöjä uusien ratkaisujen synnyttämiseksi. Alustamaisen yhteiskehittämisen avulla on mahdollista saada esimerkiksi entistä asiakaslähtöisempiä palveluita. (Raunio ym. 2016, 5, 19.)



## 3 INNOVAATIOKUMPPANUUS MENETTELYNÄ

### 3.1 Innovaatiokumppanuus innovatiivisen hankinnan kilpailuttamismenettelynä

Hankintalaissa on innovatiivisten hankintojen edistämiseksi säädetty uudesta innovaatiokumppanuusmenettelystä. Kyseisen menettelyn tavoitteena on mahdollistaa entistä tehokkaammin julkisten hankintojen strateginen käyttö innovoinnin edistämiseksi. (HE108/2016 vp.) Hankintayksikkö ja toimittaja kehittävät pitkäaikaisessa kumppanuussuhteessa innovatiivisen tavaran, palvelun tai rakennusurakan, joka hankintayksiköllä on mahdollisuus kehittämistyön jälkeen hankkia toimittajalta ilman erillistä kilpailutusta. Innovaatiokumppanuusmenettelyn avulla muutetaan ideat innovatiivisiksi tuotteiksi ja palveluiksi, edistetään talouskasvua ja kannustetaan uusien ideoiden syntymistä. (Pekkala ym. 2017, 233.) Kumppanuudessa on kyse laajemmasta tuotteen tai palvelun kehittämisestä sekä hankkimisesta koko sen elinkaaren ajan, eikä kyse ole siis pelkästään tutkimus- ja kehitystyöstä. (Kontio ym. 2017, 126.)

Ennen innovaatiokumppanuutta ongelmana on ollut se, että hankintayksikön on ollut lähes mahdotonta kilpailuttaa tuotekehitystyötä siten, että hankintayksikkö pääsisi ostamaan kehitystyön lopputuleman ilman uutta kilpailutusta. Uudella innovaatiokumppanuusmenettelyllä avataan mahdollisuus kilpailuttaa kokonaisuus, johon sisältyy sekä kehitystyö että sen tuloksena syntyvän tuotteen, palvelun tai urakan mahdollinen ostaminen. (Aho 2017, 3.)

Hankintayksikkö voi valita menettelyksi innovaatiokumppanuuden ainoastaan silloin, kun hankintayksikön tarvetta ei voida täyttää hankkimalla markkinoilla jo olemassa olevia tavaroita, palveluita tai rakennusurakoita. Innovaatiokumppanuutta on mahdollista käyttää myös silloin, kun hankintayksikön tarpeita ei voida sellaisenaan tyydyttää markkinoilla olevilla ratkaisuilla esimerkiksi laadun tason, asiakkaiden tarpeiden tai kehitysasteen osalta ilman olennaisia muutoksia. Innovaatiokumppanuutta ei tule kuitenkaan käyttää siten, että kilpailu estyisi, rajoittuisi tai vääristyisi. Kumppanuuden tulisi kannustaa innovatiivisen ratkaisun kehittämiseen sulkematta kuitenkaan markkinoita. (Eskola yms. 2017, 239.) Innovaatiokumppanuus voisi lain perustelujen mukaan soveltua esimerkiksi mittaviin tietohallinnon hankkeisiin, joissa on kaiken aikaa huomioitava tekninen kehitys alalla (Pekkala ym. 2017, 234). Menettelyä ei ole kuitenkaan syytä rajata vain suuriin

kehityshankkeisiin, sillä pienimuotoisempikin kehittämistarve voi olla menettelyn kohteena (Aho 2017, 3).

Keskeinen kysymys innovaatiokumppanuusmenettelyn valinnassa on se, milloin hankintayksikön on kannattavaa käyttää innovaatiokumppanuusmenettelyä. Innovaatiokumppanuudessa kaiken lähtökohdaksi on uuden tarve: ajatus siitä, että kehittämällä voitaisiin saavuttaa jotakin sellaista, jota ei valmiina kyettä ostamaan markkinoilta. Menettelyä valittaessa on arvioitava, kuinka todennäköistä on löytää kehitystyöllä parempia ratkaisuja, ja kuinka todennäköistä on löytää innovaatiokumppaneita, jotka ratkaisuja pystyisivät kehittämään. (Aho 2017, 3-4.)

Innovaatiokumppanuuden lopputulokseen liittyy paljon epävarmuutta, eikä ole varmaa, milloin menettelyltä voidaan odottaa tuloksia. Tämän vuoksi on syytä arvioida, millaisia tuottavuus- tai laatuhyötyjä kehitystyön seurauksena voidaan olettaa saavutettavan sekä parhaimmillaan että heikoimmillaan. Olennaisinta on, että hankintayksikkö uskoo saavansa kehityspanoksen seurauksena sen tarpeisiin paremmin vastaavan tuotteen tai palvelun. Paremmuus voi tarkoittaa kehitystyön tuomia säästöjä toimintakuluissa, parempaa vaikuttavuutta tai muulla tavoin laadukkaampaa teknologiaa tai palveluita. Tuottavuus- ja laatuhyötyjä tulee tarkastella suhteessa siihen, mitä markkinoilta on jo valmiiksi saatavissa. (Aho 2017, 3-5.)

Innovaatiokumppanuus on hankintayksikölle normaalia hankintamenettelyä isompi panostus. Hankintayksikön on arvioitava, millaista panostusta hankintayksiköltä edellytetään henkilöresurssien käytön, taloudellisen panostuksen sekä muiden vastaavien seikkojen osalta kumppanuuden aikana. (Aho 2017, 5, 10). Innovaatiokumppanuus antaa hankintayksikölle lisää mahdollisuuksia toimia hankintamenettelyissä, mutta toisaalta se edellyttää hankintatoimen kehittämistä, koulutusta ja osaamistason laajentamista (HE108/2016 vp).

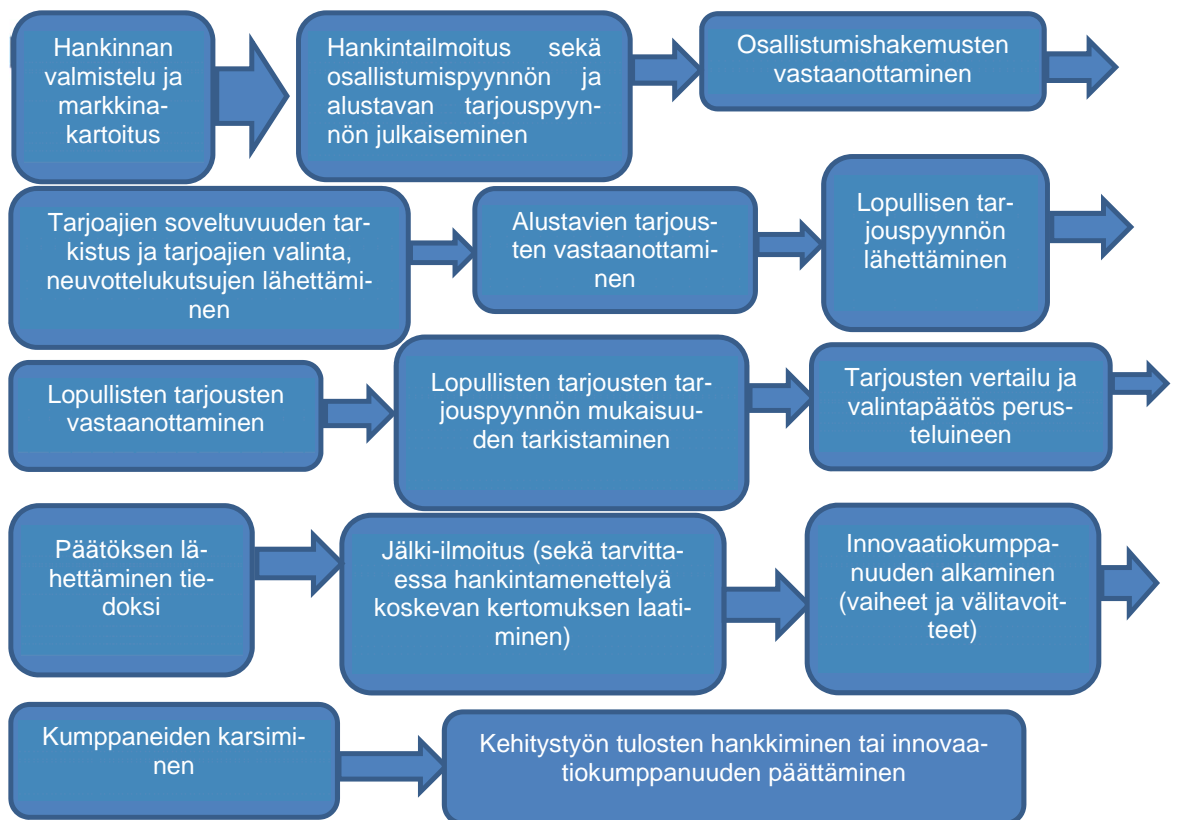
Innovaatiokumppanuutta suunnitellessaan hankintayksikön on luontevaa muodostaa hankintarenkaita tai vastaavia yhteishankinnan muotoja käyttääkseen voimavaroja tehokkaammin (Aho 2017, 10). Muun muassa tarpeiden määrittely, vuoropuhelu, markkina-analyysi, ennakoiva vaikutusarviointi ja hankinnan kohteen kuvaukset voidaan toteuttaa jaettujen resurssien turvin perusteellisemmin. Samalla viestitään yrityskehitykselle laajemmasta innovatiivisten ratkaisujen hankintapotentialista, joka voi kannustaa yrityksiä ryhtymään oma-aloitteisesti tuotekehitykseen. (Valovirta ym. 2017, 7.)

### 3.1 Innovaatiokumppanuuden kulku

Innovaatiokumppanuusmenettely jakautuu kolmeen eri vaiheeseen:

1. Valmisteluvaihe eli hankintamenettelyn käynnistämistä edeltävä vaihe
2. Kumppanien valintavaihe eli menettelyn käynnistysvaihe
3. Innovaatiokumppanuusvaihe eli toteutusvaihe, joka puolestaan jakautuu kehitysvaiheeseen ja tilausvaiheeseen (Aho 2017, 7).

Innovaatiokumppanuusmenettelyssä kilpailutuksen kohteena on tutkimus- ja kehitystyö, jolla pyritään saamaan aikaan innovatiivinen tuote tai palvelu. Kehitystyön jälkeen tuote tai palvelu voidaan hankkia kumppanilta kilpailuttamatta. (Eskola ym. 2017, 238.) Menettelynä innovaatiokumppanuus on neuvottelumenettelyn tyyppinen prosessi (Karinkanta & Lahtinen 2017, 73). Innovaatiokumppanuuden kulku prosessina on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Innovaatiokumppanuusmenettelyn kulku prosessina (mukaiillen Kontio ym. 2017, 130).

Innovaatiokumppanuudesta säädetään hankintalain 38 ja 39 §:ssä osassa II, jossa säädetään EU-kynnysarvon ylittävistä tavara- ja palveluhankinnoista (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016). Innovaatiokumppanuus on EU-kynnysarvon ylittävien hankintojen hankintamenettely. Hankintayksikkö voi kuitenkin vapaasti valita käyttämänsä hankintamenettelyn kansallisissa hankinnoissa, sosiaali- ja terveyspalveluiden hankinnoissa sekä muiden erityisten palveluiden hankinnoissa esimerkiksi luomalla omanlaisensa väljemmän menettelyn (Kontio ym. 2017, 106).

### 3.2 Valmistelu- ja suunnitteluvaihe innovaatiokumppanuudessa

Hankintalakia on usein kritisoitu siitä, etteivät hankintayksiköt voi ostaa suoraan sitä, mitä todella haluavat tai tarvitsevat. Käytännössä monet ongelmat johtuvat kuitenkin siitä, ettei hankintoja ole suunniteltu riittävän hyvin. Hankintayksikkö vastaa itse ostettavan tavaran, palvelun tai urakan määrittelystä sekä hinnoittelutavasta, sopimusehdoista ja muista hankintaan liittyvistä asioista. Tämän vuoksi hankintayksikön on tärkeää selvittää omat tarpeensa jo ennen kilpailutusprosessin alkua ja suunnitella hankintansa niin, että tavoitteisiin on mahdollista päästä. (Eskola ym. 2017, 23.)

Innovaatiokumppanuusmenettelyä valmisteltaessa on selvitettävä, mitä hankintayksikkö haluaa innovaatiokumppanuudelta: on määriteltävä ne tarpeet, joiden täyttämistä uuden tuotteen tai palvelun avulla tavoitellaan. Lisäksi on määriteltävä, minkälaiset toimijat onnistuisivat innovaatiokumppaneina parhaiten. (Aho 2017, 7.)

#### 3.1.1 Markkinakartoitus

Innovaatiokumppanuudessa hankinnan kohteeseen liittyvien vähimmäisvaatimusten ilmoittaminen on haastavaa, sillä tuotetta tai palvelua aletaan vasta kehittää, eivätkä hankinnan yksityiskohdat ole siten vielä selvillä. Markkinakartoituksella ja teknisellä vuoropuhelulla hankintayksikkö voi selvittää etukäteen, miten hankinnalle asetetut tarpeet on järkevintä täyttää. (Eskola ym. 2017, 239-240.)

Hankintalain 65 §:n mukaan ennen hankintamenettelyn aloittamista hankintayksikkö voi tehdä markkinakartoituksen hankinnan valmistelua varten sekä antaa tietoa toimittajille tulevaa hankintaa koskevista suunnitelmistaan ja vaatimuksistaan (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016). Hankintalain valmisteluun liittyvässä

hallituksen esityksessä todetaan, että markkinakartoituksen tavoitteena on lisätä hankintayksikön markkinatuntemusta, jotta saadaan tarkempi käsitys siitä, miten hankinnan kohde kannattaa tarjouspyyntöön määritellä. Esityksessä todetaan, että ennen innovaatiokumppanuusmenettelyn aloittamista olisi suositeltavaa selvittää markkinoita ja soveltuvaa menettelytapaa jo etukäteen teknisen vuoropuhelun avulla. (HE108/2016 vp.)

Hankintayksikkö pyrkii markkinakartoituksen avulla saamaan tarkemman käsityksen esimerkiksi siitä, miten hankinnan kohde ja vaatimukset kannattaisi tarjouspyynnössä määritellä: millaiset sopimusehdot tulisi asettaa, millaisia tuotteiden hinnoittelumeکانismsia alalla esiintyy, millaiset vaatimukset tarjoajille tulisi asettaa. Markkinakartoituksella voidaan myös selvittää, mitä hankintamenettelyä kannattaisi käyttää. (Eskola ym. 2017, 319.) Innovaatiokumppanuuden käyttämisen suoranaisena edellytyksenä on tieto siitä, että tarpeen mukaisia tuotteita tai palveluita ei sellaisenaan ole jo valmiiksi saatavilla markkinoilla (Aho 2017, 8).

Markkinakartoitus on syytä suunnitella sisällöllisesti ja viestinnällisesti hyvin, jotta siitä saatava hyöty olisi mahdollisimman suuri. Mitä aikaisemmin hankintayksikkö saa viestinnän toimimaan yritysten kanssa, sitä paremmin saadaan laadittua hankinnan määrittelyt ja ehdot, jolloin saadaan hankittua tarvetta vastaavia ja kustannustehokkaita tuotteita ja palveluja. (Eskola ym. 2017, 319.)

Markkinakartoitusta ovat markkinoiden tiedustelu ja selvittely, kyselyt yrityksille sekä suoranaisten teknisen vuoropuhelun markkinatoimijoiden kanssa (Aho 2017, 8). Teknisessä vuoropuhelussa hankintayksikkö kutsuu potentiaalisia tarjoajia kommentoimaan valmisteilla olevaa tarjouspyyntöluonnosta. Kommentointi on hyvä toteuttaa kirjallisessa muodossa. Teknisen vuoropuhelun tarkoituksena on saada markkinatoimijoilta tietoa, miten hankinnan yksityiskohdat ja ratkaisut tulisi tarjouspyyntöön määritellä. (Pekkala ym. 2017, 336.) Tarjoajat voivat muun muassa esittää näkemyksiä siitä, ovatko asiakirjat riittävän kattavat ja yksiselitteiset, jotta tarjous voitaisiin tehdä. Kommentteja voidaan pyytää mistä tahansa hankinnan asiakirjoista tai niiden osista, kuten hankinnan kohteen kuvauksesta, ehdokkaiden tai tarjoajien soveltuvuusehdoista, tarjousten vertailuperusteista tai sopimusehdoista. Kommentteja arvioitaessa on oltava tarkkana, etteivät toimittajat pyri kommentteillaan vaikuttamaan tarjouspyynnön sisältöön omien etujensa mukaisesti. Yksittäisen toimittajan kommentin huomioiminen sellaisenaan saattaa olla syrjivää muita toimittajia kohtaan. (Eskola ym. 2017, 321.)

Markkinakartoituksen tulee ehdottomasti edeltää innovaatiokumppanuutta, sillä innovaatiokumppanuusmenettelyn onnistuminen edellyttää näkemystä siitä, mitä markkinoilla on jo tarjolla ja mitä siellä on mahdollista kehittää. Kyseessä ei välttämättä tarvitse kuitenkaan olla juuri tekninen vuoropuhelu, vaan kevyempi markkinakartoitus voi riittää. (Aho 2017, 8.) Hankintayksikkö voi esimerkiksi julkaista osoitteessa [www.hankintailmoitukset.fi](http://www.hankintailmoitukset.fi) (Hilma) tietopyynnön, jossa pyytää alan toimittajia käymään vapaamuotoista dialogia hankinnan kohteesta ja sen määrittelystä (Eskola ym. 2017, 320). Käytännössä innovaatiokumppanuudessa markkinakartoitus voitaisiin toteuttaa tietopyynnöllä, jossa kerrotaan mahdollisimman suurella tarkkuudella siitä, millaisia hankintayksikön tarpeet ovat. Tietopyynnössä annetaan mahdollisuus vastata hankintayksikölle joko kirjallisesti tai pyytää yrityksiä saapumaan hankintayksikön aiheesta järjestämään infotilaisuuteen. (Aho 2017, 8.) Tilaajan kannattaa tietopyynnössä asettaa mahdollisimman tarkkoja ja selkeitä kysymyksiä hankinnan kohteesta, jotta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa hankinnan valmistelua ajatellen (Eskola ym. 2017, 320).

Kumppanin aikainen osallistuminen prosessiin voi vaikuttaa kumppanuussuhteen menestyksekkyyteen (Johnsen 2009, 195). Valovirta ym. (2017, 133) toteavat, että yritysten innovaatiotoimintaan voidaan vaikuttaa jo hankintojen valmisteluvaiheessa lisäämällä yritysten tietoa hankintatarpeista markkinavuoropuhelun kautta. Keräsen (2017, 208) mukaan yksityiset toimittajaorganisaatiot voivat tukea hankintayksiköiden pyrkimyksiä käynnistää kumppanuus antamalla sellaisia tärkeitä tietoja, jotka auttavat toimijoita pääsemään yhteisymmärrykseen hankinnan toteuttamisesta. Yrityksenkin on otettava vastuu hankinnan toteutumisesta sekä yhteistyön mahdollistamisesta. (Keränen 2017, 208.)

### 3.1.2 Tarpeiden, tavoitteiden ja vaatimusten määrittely

Innovaatiokumppanuuden lähtökohtana ovat hankintayksikön tarpeet. Ne saattavat liittyä uusiin tuotteisiin, palveluihin tai innovatiiviseen rakennusurakkaan. Erilaisia kehittämistarpeita on rajattomasti. (Aho 2017, 6.)

Varsinainen kilpailutusvaihe käynnistyy hankintailmoituksella, jonka perusteella kiinnostuneet kumppaniehdokkaat voivat ilmoittautua mukaan tarjouskilpailuun (Pekkala ym. 2017, 234). Hankintayksikön on määriteltävä jo hankintailmoituksessa se tarve, jota ei voida täyttää markkinoilla jo olemassa olevilla ratkaisulla. Hankinnan kohdetta määriteltäessä on keskityttävä hankintayksikön tarpeisiin, hankinnan tavoitteisiin ja hankinnan kohdetta koskeviin vähimmäisvaatimuksiin. Tulee määritellä myös kehitystyön tuloksia

koskevat tarpeet, vaatimukset, määrittelyt ja muut ehdot sillä tasolla kuin ne voidaan kuvata menettelyn alussa. (Eskola ym. 2017, 240.) Hankinnan kohteen yksityiskohdat täsmentyvät menettelyn ja kumppanuuden edetessä (Pekkala ym. 2017, 234).

Hankintailmoituksessa esitettävien tietojen tulee olla siinä määrin täsmällisiä, että toimitajat pystyvät arvioimaan, ovatko kiinnostuneita osallistumaan menettelyyn (Pekkala ym. 2017, 234). Yritykset arvioivat, kuinka suurta panostusta kehitystyö edellyttää suhteessa todennäköisyyteen, että lopputuloksena syntynyt tuote tai palvelu tullaan hankkimaan kyseiseltä yritykseltä. Lisäksi toimittajat harkitsevat, olisiko innovaatiokumppanuus mahdollisuus kehittää omaa tuotetta siten, että siitä olisi hyötyä laajempia markkinoita ajatellen, jolloin tilauksen saaminen innovaatiokumppanuuden loppuksi ei ole välttämätöntä. (Aho 2017, 6.)

### 3.1.3 Tarjoajille asetettävien soveltuvuusvaatimusten määrittäminen

Tutkimusten mukaan innovatiivinen kumppani on yleensä pitkälle erikoistunut toimittaja, jolla on vahva teknologinen osaaminen, ja joka sijaitsee lähellä ostavaa organisaatiota. Hyvä, innovatiivinen toimittaja on tiiviissä, luottamuksellisessa yhteistyösuhteessa ostavan organisaation kanssa. Nämä ominaisuudet luovat hyvän perustan yhteiselle kehittämistyölle. (Nieminen 2016, 136.) Innovaatiokumppanuudessa toimittajien valintaan vaikuttavat keskeisesti kumppaneille asetettavat soveltuvuusvaatimukset, joiden perusteella potentiaaliset, innovaatioiden kehittämiseen soveltuvat kumppaniehdokkaat voidaan hyväksyä menettelyyn (Aho 2017, 9).

Hankintailmoitukseen tulee määritellä tarjoajaa koskevat soveltuvuusvaatimukset ja -ehdot. Soveltuvuusehtojen tarkoituksena on karsia pois toimittajat, jotka olisivat sopimus-kumppaneiksi liian riskialttiita, tai jotka eivät kykene toimittamaan hankinnan kohdetta. Soveltuvuusehtojen on oltava oikeassa suhteessa hankinnan kokoon ja vaativuuteen nähden. (Karinkanta & Lahtinen 2017, 50.)

Hankintalain 86 §:n mukaan hankintayksikkö voi asettaa vaatimuksia varmistaakseen, että tarjoajilla on tarvittavat henkilöstö- ja tekniset voimavarat sekä kokemusta hankintasopimuksen toteuttamiseksi hankintayksikön edellyttämällä tavalla. Hankintayksikkö voi vaatia, että riittävä kokemus osoitetaan viittaamalla tarjoajan aikaisemmin toteuttamiin sopimuksiin eli toisin sanoen referensseihin. Vaatimukset voisivat koskea esimerkiksi

aikaisempaa kokemusta hankinnan kohteena olevan palvelun tai tavarantoimituksen kaltaisista sopimuksista, palvelun suorittamista vastaavien henkilöiden koulutusta ja ammatillista pätevyyttä sekä tarjoajan laadunvarmistusmenetelmiä, tuotantokapasiteettia tai työvoimaa. (Eskola ym. 2017, 435.) Aikaisempia referenssejä on edellytettävä oikeassa suhteessa, sillä liiallinen referenssien edellyttäminen voi estää uusien, muutoin potentiaalisten ja innovatiivisten yritysten osallistumisen menettelyyn (Aho 2017, 10).

Innovaatiokumppanuuden ollessa kyseessä soveltuvuusvaatimuksilla on erityinen merkitys, sillä hankintayksikkö etsii kumppaneita, jotka kykenevät kehitystyöhön (Aho 2017, 9). Kumppaneita valittaessa tulisi priorisoida muun muassa innovaatiokykyä ja vastavuoroisuutta, sillä nämä tekijät vaikuttavat kumppanuussuhteen menestyksekkyyteen (Johnsen 2009, 195). Schiele (2006, 929) perehtyi tutkimuksessa siihen, kuinka voidaan tunnistaa innovatiiviset toimittajat. Schielen (2006, 929) mukaan innovatiivisen toimittajan ominaisuuksiin kuuluu muun muassa se, että toimittaja on erikoistunut johonkin tiettyyn alaan toisin kuin yritykset, jotka toimivat monella eri toimialalla. Yritykset, joilla on itsellään kyvykkyyttä ja kapasiteettia kehittämistyöhön, ovat todennäköisesti innovatiivisempia. Toisaalta innovatiiviset toimittajat tekevät myös yhteistyötä useiden eri toimijoiden kanssa ja osaavat verkostoitua. (Schiele 2006, 929.)

Innovaatiokumppanuudessa kelpoisuusvaatimukset voivat liittyä esimerkiksi tarjoajan henkilöstön ammattitaitoon ja pätevyyteen, tarjoajan tuotekehitysreferensseihin eli aikaisempiin näyttöihin sekä kuvaukseen tarjoajan perehtyneisyydestä hankinnan kohteena olevaan aihepiiriin ja siihen liittyvästä valmiudesta innovointiin. Soveltuvuusvaatimukset voivat liittyä yrityksen toimittajamarkkinatuntemukseen ja sen kykyyn johtaa ulkoisia innovaatioresursseja, sillä innovatiivisia ratkaisuja haettaessa yrityksen sisällä oleva osaaminen harvoin riittää, ja tällöin oleellista on sen kyky etsiä täydentävää osaamista tarpeen mukaan. (Aho 2017, 9.)

Innovaatiokumppanuudessa hankintayksikön tulisi löytää sellainen kumppani, joka on kiinnostunut kehittämisvaiheesta, mutta joka samalla kykenee lopullisen toteutuksen onnistuneeseen läpivientiin. Kiinnostusta kehitysvaiheeseen voidaan soveltuvuusvaatimuksilla mitata esimerkiksi sen perusteella, millaisella henkilöresursoinnilla tarjoaja voi panosta kehitysvaiheeseen. (Aho 2017, 10.)

Hankintalain 38 §:n 3. momentin mukaan neuvotteluihin kutsuttavien ehdokkaiden vähimmäismäärä sekä tarvittaessa myös enimmäismäärä on ilmoitettava hankintailmoituk-



nessa. Innovaatiokumppanuudessa hankintayksiköllä on mahdollisuus rajata neuvotteluihin valittavien ehdokkaiden määrää, mikäli siitä on ilmoitettu hankintailmoituksessa. Tällöin hankintailmoituksessa on esitettävä soveltuvuuden vähimmäisvaatimukset ja arviointiperusteet, joita hankintayksikkö käyttää valitessaan hyväksyttäviä ehdokkaita. Arviointiperusteena hankintayksikön tulee erityisesti käyttää ehdokkaiden valmiutta innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen ja toteuttamiseen sekä tutkimus- ja kehittämistyöhön. Myös muita soveltuvuuteen liittyviä ja lain mukaisia vaatimuksia ja perusteita voidaan asettaa. (Kontio ym. 2017, 127-128.)

Hankintayksikkö valitsee siten osallistumishakemusten ja hankintailmoituksessa asettamiensa objektiivisten vaatimusten ja kriteerien perusteella ne ehdokkaat, jotka osallistuvat neuvotteluihin. Kyseessä ei ole tarjousten vertaileminen, vaan ehdokkaiden vertaileminen toimittajaan liittyvien objektiivisten ja syrjimättömien kriteerien perusteella. (Aho 2017, 10.)

### 3.1.4 Vertailu- ja valintaperusteiden määrittäminen

Innovaatiokumppaniksi tai -kumppaneiksi tullaan valitsemaan ne tarjoajat, jotka ovat tehneet kokonaistaloudellisesti edullisimmat tarjoukset. Innovaatiokumppanuudessa tulisi avata kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailuperusteita jo hankintailmoituksessa, koska niillä on merkitystä yritysten arvioidessa kiinnostustaan osallistua menettelyyn. Asetetut vertailuperusteet eivät voi olla neuvottelujen kohteena. (Aho 2017, 11.)

Hankintayksikkö ei voi valita parasta tarjousta halvimman hinnan perusteella, vaan valinta tulee tehdä hinta-laatusuhteen perusteella (Eskola ym. 2017, 241). Vaihtoehtoisesti hankintayksikkö voi asettaa kustannukset tai hinnat kiinteinä, jolloin tarjoajat kilpailevat ainoastaan laatuun liittyvillä perusteilla. (Aho, 2017, 11).

Laadulliset vertailuperusteet voivat liittyä laadullisiin, yhteiskunnallisiin, ympäristö- tai sosiaalisiin näkökohtiin tai innovatiivisiin ominaisuuksiin (Aho 2017, 11). Laadulliset vertailuperusteet voivat liittyä joko kehitystyön hankintaan, tuotantovaiheen hankintaan tai niihin molempiin (Eskola ym. 2017, 241). Laatuun liittyviä perusteita ovat esimerkiksi tekniset ansiot, esteettiset ja toiminnalliset ominaisuudet, esteettömyys, käyttäjien vaatimukset täyttävä suunnittelu ja muut laadulliset tekijät (Aho 2017, 11). On mahdollista vertailla esimerkiksi kehitystyön tulosten toiminnallisia ominaisuuksia ja tuloksellisuutta

sekä vaikuttavuutta (Eskola ym. 2017, 241). Hankintayksikkö voi ottaa huomioon hankintasopimuksen toteutukseen osoitetun henkilöstön pätevyyden ja kokemuksen sekä henkilöstön organisoinnin, mikäli osoitetun henkilöstön laadulla katsotaan olevan merkittävä vaikutus hankintasopimuksen toteuttamisessa. Hankintayksiköllä on periaatteessa rajoittamaton vapaus määritellä kriteerit, kunhan ne liittyvät hankinnan kohteeseen. Vertailuperusteet on asetettava siten, että tarjoaja pystyy todentamaan niihin perustuvat tiedot tarjousten vertailua varten. (Aho 2017, 11.)

Vertailun kriteerien tulee olla luonteeltaan sellaisia, että ne heijastavat hankintayksikön saamia hyötyjä tulevaisuudessa. Olennaista on, että ne ovat mitattavissa, ja tällä tavalla mahdollistavat tarjousten vertailun. Hyötyjä voisivat olla esimerkiksi säästöt elinkaarikustannuksissa, tehokkuuden tai tuottavuuden parantuminen tai vaikuttavuus. Kriteerit eivät kuitenkaan voi olla täsmällisiä teknisiä määritelmiä tai vastaavia, koska hankintayksikkö tällä tavoin ohjaisi tai rajaisi tarpeettomasti tarjoajien kehitystyötä tiettyihin ratkaisuihin, ja näin ollen rajoittaisi mahdollisuuksia uusiin innovatiivisiin ratkaisuihin. (Aho 2017, 12.)

### 3.1.5 Hankintailmoituksen valmistelu

Kilpailutusvaiheen käynnistävässä hankintailmoituksessa tulee ilmoittaa hankintayksikön tarpeet, tavoitteet ja hankinnan kohdetta koskevat vähimmäisvaatimukset sekä kehitystyön että sen tuloksien osalta. Edellä mainittujen ohessa on ilmoitettava tarjoajille asetettavat soveltuvuusvaatimukset ja mahdolliset arviointiperusteet, mikäli neuvotteluihin valittavien ehdokkaiden määrää rajataan. (Aho 2017, 8.)

Hankintailmoituksen tulee sisältää myös muita olennaisia tietoja. Innovaatiokumppanuutta koskevan ilmoituksen tulee sisältää maininta siitä, että hankintamenettelynä käytetään innovaatiokumppanuutta. Ilmoituksessa tulee mainita, karsitaanko osallistujien määrää menettelyn aikana ja onko tarkoitus karsia osallistujien määrä yhteen. Tällä viitataan sekä vaiheeseen, jossa tarjoajia valitaan menettelyyn että itse kehitysvaihetta. Ilmoituksessa on kerrottava myös sopimuskauden pituus ja mahdolliset optiokaudet sekä kehityskohteena olevan tuotteen tai palvelun hankintaa koskevat periaatteet. Ilmoituksessa tulisi mainita myös yleisellä tasolla, miten oikeudet kehitystyön tuloksiin (IPR) tulevat jakautumaan kumppanuuden aikana ja kumppanuuden päättyessä. (Aho 2017, 7-9.)

Kehitystyön kompensatiota koskevat pelisäännöt olisi syytä kuvata. Innovaatiokumppanuuteen kuuluu, että hankintayksikkö maksaa korvausta kehitystyöstä kaikille kumppaneilleen. Kompensatio tulisi suhteuttaa todelliseen innovaatiopanokseen, kuitenkin siten, että kompensatio olisi kannustava. Korvauksen maksamisen periaatteita voidaan täsmentää myöhemmissä menettelyn vaiheissa. (Aho 2017, 7-9, 16.)

Kuten muissa menettelyissä, joissa tarjoajat valitaan osallistumishakemusten perusteella, hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen kanssa samana päivänä myös muut hankintaa koskevat asiakirjat sähköisesti. Mikäli hankintayksikkö muuttaa näitä asiakirjoja menettelyn aikana lain sallimissa rajoissa, ei muutettuja asiakirjoja tarvitse julkaista enää avoimesti. (Kontio ym. 2017, 114-127.)

### 3.2 Innovaatiokumppanuuden kilpailutusvaihe eli kumppanien valintavaihe

Hankintailmoituksen julkaisemisella ei käynnisty varsinainen innovaatiokumppanuus, vaan vasta kumppanien valintaprosessi (Aho 2017, 8). Innovaatiokumppanuudessa kumppanien valintaan liittyvät menettelysäännöt ovat käytännössä samat kuin neuvottelumenettelyssä (Eskola ym. 2017, 239).

Hankintailmoituksen perusteella menettelyyn ilmoittautuu ehdokkaita. Ilmoittautuvien hakijoiden määrää hankintayksikkö ei voi millään tavoin rajoittaa, sillä kaikkien julkisten hankintojen olennaisin piirre on se, että minkä tahansa tahon tulee saada ilmoittautua menettelyyn. (Aho 2017, 9.)

Hankintayksikkö vertailee saamiensa osallistumishakemusten perusteella ehdokkaita ja valitsee niistä parhaat tarjoajat (Eskola ym. 2017, 240). Hankintayksikkö valitsee osallistumishakemusten ja hankintailmoituksessa asettamiensa objektiivisten vaatimusten ja kriteerien perusteella ne ehdokkaat, jotka osallistuvat neuvotteluihin (Aho 2017, 10). Neuvotteluihin ei voida valita mukaan sellaisia ehdokkaita, jotka eivät ole jättäneet osallistumishakemusta, tai jotka eivät täytä asetettuja vaatimuksia (Kontio ym. 2017, 128).

Neuvotteluihin on kutsuttava ehdokkaita riittävä määrä, kuitenkin vähintään kolme ehdokasta. Hankintayksikkö voi kuitenkin jatkaa menettelyä myös silloin, kun soveltavuusvaatimukset täyttyviä ehdokkaita on vähemmän kuin kolme. (Kontio ym. 2017, 128.)

### 3.2.1 Tarjoajien kanssa käytävät neuvottelut

Osallistumishakemusten perusteella valittujen tarjoajien kanssa käydään neuvottelut, jotka tähtäävät hankinnan kohteeseen liittyvään kehitystyöhön ja sen jälkeiseen hankintaan (Eskola 2017, 241). Ennen neuvotteluja neuvotteluihin mukaan kutsuttavat tarjoajat antavat ensin alustavat tarjoukset, joiden pohjalta hankintayksikkö neuvottelee kunkin tarjoajan kanssa. Alustavat tarjoukset muodostavat perustan neuvotteluille ja työn etenemiselle. (Aho 2017, 10.) Toisin kuin neuvottelumenettelyssä, hankintayksikkö ei saa valita kumppania alustavan tarjouksen perusteella (Eskola 2017, 241).

Hankintayksikkö neuvottelee kunkin tarjoajan kanssa erikseen, ja neuvottelujen tarkoituksena on mahdollistaa seikkaperäinen perehtyminen tarjoajaan ja tämän ajatuksiin. Neuvotteluihin sovelletaan sitä, mitä hankintalain 35 §:ssä säädetään neuvottelumenettelyn kulusta. Tämä tarkoittaa sitä, että neuvottelut käydään kunkin kumppanin kanssa tasapuolisesti siten, että kullekin kumppanille annetaan yhtäläiset mahdollisuudet viedä hanketta eteenpäin. Neuvottelujen perusteella laaditaan pöytäkirja. Liikesalaisuudet ja muut luottamukselliset tiedot tulee suojata eli niitä ei kerrota toisille kumppaneille eikä niitä hyödynnetä, ellei asiasta ole erikseen sovittu. (Aho 2017, 10.)

Hankinnan kohteen yksityiskohdat täsmentyvät menettelyn edetessä (Pekkala ym. 2017, 234). Hankintayksikön tulee ilmoittaa kirjallisesti kaikille neuvotteluihin osallistuville tarjoajille kaikista hankinta-asiakirjoihin tehtävistä muutoksista ja antaa tarjoajille riittävästi aikaa muuttaa niiden perusteella tarjoustaan (Kontio ym. 2017, 128).

Neuvottelut voivat tapahtua myös vaiheittain siten, että mukana olevien tarjousten määrää rajataan menettelyn aikana, mikäli asiasta on ilmoitettu ennalta hankintailmoituksessa, neuvottelukutsussa tai tarjouspyynnössä. Tarjousten karsimisessa tulee käyttää etukäteen ilmoitettuja tarjousten kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteita, jotka voivat olla myös eri perusteita kuin ne, joita sovelletaan lopullisten tarjousten valinnassa. (Kontio ym. 2017, 116.)

Neuvottelut tulee päättää ilmoittamalla asiasta menettelyssä vielä mukana oleville tarjoajille ja lähettämällä näille lopullinen tarjouspyyntö määräaikaan (Kontio ym. 2017, 117). Lopulliseksi innovaatiokumppaniksi tai -kumppaneiksi tulee valita kokonaistaloudellisesti edullisimmat tarjoukset tehneet tarjoajat eli toisin sanoen se kumppani tai ne kumppanit, joilla on paras hinta-laatusuhde (Aho 2017, 11).

### 3.2.2 Hankintapäätös ja sopimusten allekirjoittaminen

Kumppanien valintamenettely päätetään hankintapäätöksellä, jonka tulee sisältää kaikki olennaiset ratkaisuun vaikuttaneet tekijät. Hankintapäätöksessä on syytä selventää varsinaiseen kumppanuuteen liittyvät olennaiset seikat. Hankintapäätös on valituskelpoinen päätös, joten siihen tulee liittää oikaisuohje ja valitusosoitus. Asianosaisilla on mahdollisuus valittaa hankintapäätöksestä markkinaoikeuteen. (Aho 2017, 13.)

Hankintapäätöksen tekemisen jälkeen hankintayksikön on solmittava valittujen kumppanien kanssa kirjallinen kumppanuussopimus (hankintasopimus), joka voidaan allekirjoittaa aikaisintaan 14 päivän kuluttua hankintapäätöksen tiedoksiannosta kilpailutukseen osallistuneille. Sopimuksessa määritellään kumppanuussopimuksen olennaiset ehdot, joiden on vastattava hankintailmoituksessa ja hankintapäätöksessä kuvattuja periaatteita kumppanuuden etenemisestä. Sopimuksen tulee sisältää sellaiset sopimusmääräykset, joilla voidaan vähentää menettelyn kulkuun liittyviä epäselvyyksiä ja ennaltaehkäistä ristiriitoja. Hankintasopimuksessa on otettava huomioon kaikki tavanomaiset hankintasopimuksen määräykset ja sen tulee sisältää mm. kehitysvaihetta sekä tuotanto-/hankintavaihetta koskevat ehdot. (Aho 2017, 13.)

Kehitysvaiheen osalta sopimuksessa tulee määritellä, miten innovaatiokumppanuus käytännössä etenee. Sopimuksessa tulee myös määritellä liikesalaisuuksien suojaan koskevat periaatteet menettelyn aikana. Toiseksi on määriteltävä, millaisin perustein usean kumppanin mallissa mukana olevia vaihtoehtoja karsitaan, ja miten osallistuville yrityksille mahdollisesti korvataan kehityspanos silloin, kun kumppani karsiutuu ennen tilausvaihetta sekä silloin, kun kumppanilta tilataan kehitystyön päätteeksi tuotteita tai palveluita. (Aho 2017, 13.)

Tuotanto- eli hankintavaiheen osalta sopimukseen on määriteltävä, millaisin edellytyksin ja missä määrin hankintayksikkö tilaa tuotteita tai palveluita sekä näiden hinnanmääräytymisperusteet. Toiseksi on määriteltävä täsmälliset ehdot koskien kehitystyön tausta- ja tulosaineistoon kohdistuvia oikeuksia (IPR), kuten ehdot siitä, mitkä käyttöoikeudet hankintayksikkö edellyttää saavansa. Kolmanneksi on kuvattava täsmälliset määräykset siitä, että hankintayksikölle ei jää oikeuksia kehitystyön kohteeseen silloin, kun hankintayksikkö ei tilaa tuotetta tai palvelua, ellei tästä ole nimenomaisesti myöhemmin erikseen sovittu. (Aho 2017, 13.) Kun sopimukset on allekirjoitettu, varsinainen innovaatiokumppanuus voi alkaa.

### 3.3 Innovaatiokumppanuusvaihe eli sopimuskausi

Innovaatiokumppanuudella viitataan sanan täsmällisessä merkityksessä kumppanien valintavaiheen jälkeiseen sopimuskauteen, joka jakautuu kehitysvaiheeseen (yksi tai useampi vaihe) sekä hankintavaiheeseen (tilausvaiheeseen), joka voi sisältää vielä jatkokehitystä. Sopimuskauden vaiheita ei ole laissa täsmällisesti määritelty, mutta sen kuluun vaikuttavat muun muassa kehitystyön vaatimukset sekä se, onko kumppaniksi valittu yksi vai useampi yritys. (Aho 2017, 7, 14.)

#### 3.3.1 Innovaatiokumppanuuden vaiheistus ja kesto

Hankintalain perusteluihin liittyvän hallituksen esityksen mukaan innovaatiokumppanuuden menettelyllinen rakenne tulisi luoda selväksi siten, että hankintayksikkö jakaa kumppanuuden peräkkäisiin vaiheisiin, jotka vastaavat tutkimus- ja innovaatioprosessin eri vaiheita. Hankintayksikön on asetettava kumppanille tai kumppaneille välitavoitteita sekä määrättävä korvauksen suorittamisesta näille kumppaneille. Hankintayksikkö voi kumppanuuden tavoitteiden perusteella kunkin vaiheen jälkeen päättää innovaatiokumppanuuden. (HE108/2016 vp.)

Hallituksen esityksessä todetaan, että mikäli innovaatiokumppanuus on perustettu useiden kumppanien kanssa, hankintayksikkö voi vähentää kumppanien lukumäärää päättämällä yksittäisiä kumppanuuksia koskevia hankintasopimuksia. Tällöin edellytyksenä on, että vaihteellaisuudesta ja sen käyttämisen ehdoista on ilmoitettu hankinta-asiakirjoissa. Useamman kumppanin menettelyssä hankintayksikkö soveltaa etukäteen ilmoitettuja arviointiperusteita kumppanien vähentämisessä. Kumppaneiden karsiminen ei kuitenkaan ole pakollista. (HE108/2016 vp.) Useamman kumppanin mallissa hankintayksikkö voi karsia kehitystyön eri vaiheiden päättyessä osallistujien määrää. Karsimisen jälkeen jäljelle jää mahdollisesti enää vain yksi kumppani, tai vaihtoehtoisesti hankintayksikkö päättää vasta koko kehitystyön lopuksi, kenen kanssa se siirtyy tuotanto- eli hankintavaiheeseen. Kaikissa niissä vaiheissa, joissa hankintayksikkö karsii kumppanien määrää, ratkaisu tulee perustella kumppanuussopimuksessa kuvatuilla kriteereillä. (Aho 2017, 15.)

On kuitenkin tärkeää huomioida, että käytännössä innovaatiokumppanuuden kulku ei ole yhtä suoraviivainen kuin juridisesta näkökulmasta voitaisiin olettaa. Hallituksen esityksessä todetaan, että vaikka laissa viitataan kumppanuuden lineaarisesti eteneviin vaiheisiin, on soveltamistilanteissa otettava huomioon, että innovaatiokumppanuuden vaiheet etenevät käytännössä usein monipolvisesti siten, että prosessin eri vaiheet sulautuvat yhteen. Kehittämisen ja toteutuksen toistuvassa vuorovaikutuksessa hankinta kehittyy jatkuvasti kohti lopullista muotoaan. On mahdollista, että innovaatiokumppanuuden koko kesto aina sopimuksen päättymiseen saakka sisältää hankinnan kohteena olevien tuotteiden tai palvelujen kehittämistä sekä neuvotteluja hankintayksikön ja kumppaneiden välillä. (HE108/2016 vp.)

Hankintalaissa ei ole juurikaan säännöksiä, jotka ohjaisivat innovaatiokumppanuuden keston pituuden määrittämistä tai rajoittaisivat sitä (Aho 2017, 16). Hankintalain 39 §:n 6 momentissa on ainoastaan säädetty, että innovaatiokumppanuuden rakenteen sekä eri vaiheiden keston ja arvon tulee vastata ehdotetun ratkaisun innovatiivisuutta sekä tutkimus- ja innovaatiotoimien kokonaisuutta sellaisten innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseksi, joita ei vielä ole saatavilla markkinoilla (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016). Sopimuksen kestoä määrittäessä tulee ottaa huomioon kumppanuuden vaihteellisuus, kehitystyön tarvitsema aika sekä aika, joka tarvitaan varsinaiseen tuotantovaiheeseen. Voidaan ajatella, että mitä vaativammasta kehitystyöstä on kysymys, sitä pidempi myös varsinaisen tuotanto- eli hankintavaiheen tulisi olla, sillä innovaatiokumppanuus ei houkuta, mikäli kehitystyöhön investoiminen kumppaniyrityksen näkökulmasta muodostuu liian kalliiksi. (Aho 2017, 16.)

### 3.3.2 Yhden vai useamman kumppanin malli: edut ja haitat

Yhden kumppanuusyrityksen mallissa hankintayksikkö ei enää odota vaihtoehtoisia ratkaisuja kehitysvaiheen aikana, vaan kehitystyön odotukset kohdistetaan yhteen ainoaan kumppaniin. Ainoan kumppanin odotetaan saavuttavan hankintayksikön asettamat tavoitteet. Yrityksen kannustimena on tietoisuus ainoana kumppanina olemisesta sekä se, että onnistuessaan yritykseltä tullaan todennäköisesti hankkimaan kehitystyön tuloksena syntyvä tuote tai palvelu. (Aho 2017, 15.)

On syytä huomioida, että innovatiivisen ratkaisun tuottaminen edellyttää usein sellaista osaamista, jota harvoin löytyy pelkästään yhden organisaation sisältä (Aho 2017, 15.) Yksi innovatiivisen toimittajan tärkeimmistä ominaisuuksista on se, että toimittaja tekee

tiivistä yhteistyötä usean eri toimijan kanssa (Schiele 2006, 929). Avoimuus sekä yhteistyö ulkoisten toimijoiden, kuten asiakkaiden, tuottajien ja muiden sidosryhmien kanssa, lisäsivät selvästi organisaation innovatiivisuutta (Inauen & Schenker-Wick 2011, 496). Kehitystyön edetessä innovaatiokumppanin todennäköisesti kannattaa etsiä osaamista myös alihankintaverkostostaan tai pyrkiä löytämään muuten tarvittavia parhaita mahdollisia kumppaneita. Tällöin korostuu yrityksen toimittajamarkkinatuntemus, jota hankintayksikön kannattaa mahdollisuuksien mukaan pyrkiä arvioimaan jo kumppania valitessa ja huomioida asia valintakriteereissä. (Aho 2017, 15.)

Innovaationäkökulmasta yhteistyö useamman kumppanin kanssa tuottaa todennäköisesti paremman lopputuloksen. Useamman toimittajan kumppanuusmallissa hankintayksikkö säilyttää vapauden arvioida eri ratkaisuvaihtoehtoja eli tietyssä mielessä kilpailuttaa kehitysvaiheen tulokset. Keskenään kilpailevien kumppanien kannalta tämä merkitsee suurempaa riskiä, sillä todennäköisyys saada varsinainen toteutusvaihe (hankinta) on pienempi. Useamman kumppanin malli tulee todennäköisesti myös hankintayksikölle kalliimmaksi, sillä hankintayksikkö ei saa kehityspanosta kumppaneilta ilmaiseksi. (Aho 2017, 15.) Hankintalaki velvoittaa hankintayksikköä maksamaan kumppaneille korvausta, vaikka korvauksen määrästä ei ole sääntelyä (Eskola ym. 2017, 241).

Useamman kumppanin mallissa syntyy helposti tilanne, jossa jokaisen innovaatiokumppanin kehitysratkaisussa on sellaisia piirteitä, jotka hankintayksikkö haluaisi lopulliseen toteutukseen. Periaatteessa ei ole estettä sille, että sopijapuolet lopulta päätyvät sellaiseen ratkaisuun, jossa innovaatiokumppaneiden ratkaisut yhdistetään tai yhden kumppanin mallista otetaan elementtejä toisen toteuttamaan ratkaisuun. Ehdottoman edellytyksenä kuitenkin on, että se tapahtuu kaikkien suostumuksella, ja että idean omistajan kanssa sovitaan pelisäännöistä ja maksettavista korvauksista, joilla toinen innovaatiokumppani voi hyödyntää ideoita. Ideoiden yhdistelymahdollisuudesta tulisi tehdä selkoa jo hankintailmoituksessa tai viimeistään lopullisessa tarjouspyynnössä. (Aho 2017, 15.)

### 3.3.3 Hankintayksikön rooli innovaatiokumppanuudessa

Innovaatiokumppanuus on nimensä mukaisesti kumppanuutta, minkä vuoksi myös hankintayksiköltä edellytetään aktiivista roolia sekä valmiutta resursoida kumppanuuteen. Tämä tarkoittaa myös sitä, että hankintayksiköstä on löydettävä sellaisia henkilöresurs-



seja, jotka käyttävät kumppanuudessa mukanaoloon aikaansa ja kykenevät osallistumaan vuorovaikutukseen innovaatiokumppanin tai -kumppaneiden kanssa. (Aho 2017, 16.) Menestyksenkäs kumppanuussuhde edellyttää ostavalta organisaatiolta johdon sitoutumista sekä toimivaa sisäistä yhteistyötä (Johnsen 2009, 195).

Ostava organisaatio voi vahvistaa innovaatioyhteistyötä ottamalla toimittajan mukaan organisaation prosesseihin. Tilaaja voi myös jakaa avoimesti ja oikea-aikaisesti tietoa toimittajan kanssa. (Nieminen 2016, 138.) Hankinnan toimeenpanosta huolehtivan yksikön, joka käyttää kilpailutettua sopimusta, tulisi tukea kumppanuuden aloittamista antamalla hankinnan toteuttamiseen liittyviä tietoja. Yksikön on jaettava tietämystään sekä kumppanuuden aikaansaamiseksi että siksi, että toteutunut sopimus tulisi ajamaan myös yleistä etua. (Keränen 2017, 209.) Innovatiivisten kumppanuussuhteiden tulisi perustua vahvaan sitoutumiseen ja luottamukseen. Luottamus on edellytys niiden tietojen luovuttamiselle, joita tarvitaan innovaatioiden tuottamiseen yhteistyössä. (Schiele 2006, 930.)

Innovaatiokumppanuus tulisi organisoida siten, että siinä toimitaan jatkuvassa ja säännöllisessä vuorovaikutuksessa kehitystyötä tekevien kumppanien kanssa. Tämä tarkoittaa säännöllisiä tapaamisia, joista pidetään pöytäkirjaa, ja joissa seurataan hankkeen etenemistä. Innovaatiokumppanuudessa neuvottelut tähtäävät tietojen antamiseen kumppaneille, jotta nämä voivat mahdollisimman hyvin tunnistaa hankintayksikön tarpeet, ja hankintayksikkö puolestaan saa mahdollisuuden arvioida kehitystyön alla olevia tuotteita tai palveluja. (Aho 2017, 16.) Hankintayksikön on pyrittävä kehittämään järjestelmällisesti vuorovaikutukseen liittyviä toimintatapoja ja -malleja, joilla voidaan vahvistaa kumppanuutta (Keränen 2017, 209).

### 3.3.4 Tilaus- ja hankintavaihe

Mikäli kehitystyö on johtanut tuloksiin, hankintayksikkö voi ostaa kehitystyön tulokset kumppaniltaan ilman uutta tarjouskilpailua (Eskola ym. 2017, 242). Hankintalain 39 §:n 4 momentin mukaan hankintayksikön ei tarvitse järjestää uutta tarjouskilpailua kehitystyön tulosten hankinnassa, mikäli hankinta tehdään menettelyyn otetuilta kumppaneilta, ja jos kehitystyön tulokset sekä niitä koskeva hankinta vastaavat hankintayksikön ja menettelyyn osallistujien sopimaa suoritustasoa ja sovittuja enimmäiskustannuksia markkinoilla (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 § 39). Edellytyksenä on, että kehitystyön tuloksena syntyneiden tuotteiden ja palveluiden tulee vas-

tata niitä vähimmäisvaatimuksia, jotka hankintayksikkö asetti kehitystyölle hankintamennettelyä käynnistäessään. Nämä vaatimukset voivat liittyä tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin tai enimmäiskustannuksiin. (Aho 2017, 17.)

Tilaus- eli hankintavaiheessa hankintayksikkö saa hyödyn kehitystyön kohteena olleen tuotteen, palvelun tai urakan kehittämistä. Konkreettinen hankinta eli tilaus tehdään innovaatiokumppanuuden kehitysvaiheen päätyttyä, kun hankintayksikkö näkee kehitystyön tulokset ja pystyy arvioimaan, kannattaako sen ostaa tuotetta tai palvelua ja vastaako se asetettuja tavoitteita. Hankinta kehitysvaiheen jälkeen tulee suhteuttaa kehityspanokseen, eikä tuotteiden tai palvelujen ennakoitu arvo saa olla kohtuuttoman suuri suhteessa niiden kehittämiseksi tehtyyn investointiin. Vähäisen innovaatiopanostuksen sisältävä kumppanuus ei voi johtaa suureen hankintaan. (Aho 2017, 17-19.)

## 5.2 Kumppanuuden tuloksiin liittyvät käyttö- ja tekijänoikeudet

Koska innovaatiokumppanuus tähtää jonkin uuden aikaansaamiseen, on erittäin tärkeää määrittää jo heti hankkeen alussa, mitkä oikeudet hankintayksikkö tulee saamaan ja mitkä oikeudet jäävät kehittäjälle. Hankintayksikön tulee jo hankintailmoituksessa kuvata yleisellä tasolla, miten se on ajatellut immateriaalisten oikeuksien (IPR) jakautuvan tulosten osalta. Tällä tavoin vältetään asiaan liittyvät riidat myöhemmässä vaiheessa. Selkeät säännöt toimivat kannustimina kumppanuuteen osallistuville. (Aho 2017, 17.)

Innovaatiokumppanuudessa voidaan käyttää samaa terminologiaa ja jakoa kuin tutkimus- ja kehityshankkeissa, joissa aineisto jaetaan yleensä tulosaineistoon ja tausta-aineistoon. Tulosaineisto viittaa kehityshankkeen aikana syntyviin immateriaalioikeudellisiin tuloksiin, kuten tietotaitoon, keksintöihin ja vastaaviin, joita voidaan hyödyntää kaupallisesti, ja joita suojataan joko teollis- ja tekijänoikeuksilla tai liikesalaisuuksina. Tausta-aineistolla puolestaan viitataan osapuolilla jo ennen kehityshankkeen alkua olevaan tietotaitoon, immateriaalisiin oikeuksiin ja materiaaliin, joita hyödynnetään kehitystyön aikana. (Aho 2017, 18.)

Innovaatiokumppanuuden aikana syntyvien tulosten (tulosaineisto) osalta on tärkeää sopia peruseriaatteet oikeuksien jakautumisesta. Tutkimushankkeissa yleensä sovitaan ennakolta, että oikeudet hankkeessa syntyviin tuloksiin kuuluvat kehittäjälle ja vastavasti, jos kehitystyö on tapahtunut yhteisesti, oikeudet kuuluvat yhteisesti näille tahoille. On sovittava tarkemmin, miten tällaista yhteistulosta voidaan käytännössä hyödyntää ja kaupallistaa. (Aho 2017, 18.)

Tausta-aineisto kuuluu käytännössä aina sille, jolla se on hankkeen käynnistyessä. Yleensä kuitenkin sovitaan, että jos hankkeen tulosten hyödyntäminen edellyttää tausta-aineistoon kuuluvien oikeuksien hyödyntämistä, osapuolilla on näihin tausta-aineistoihin käyttöoikeus. Jos yritys käyttää innovoinnissa ulkoisia resursseja, on yrityksen sovittava oikeuksista ja liikesalaisuuksien hallinnasta erikseen näiden kehityskumppanien kanssa. (Aho 2017, 18.)

Koska innovaatiokumppanuus lähtee yleensä aina liikkeelle hankintayksikön aloitteesta, hankintayksiköllä on vastuu määritellä hankinta-asiakirjoissa teollis- ja tekijänoikeuksia koskevista järjestelyistä. Käyttöoikeutta koskevista järjestelyistä ja käyttöoikeuden laajuudesta on syytä myös mainita. IPR:stä sopimisen tulee kattaa hankkeen kesto ja sen päättymisen jälkeinen aika. (Aho 2017, 18-19.)

Innovaatiokumppanuudessa kumppanuusmenettelyn riskit ja hyödyt tulisi jakaa siten, että ne kannustavat molempia osapuolia kehittämään ja ottamaan käyttöön innovatiivisia ratkaisuja, mikä liittyy immateriaalioikeuksien siirtymiseen. Hankintayksikön ensisijainen tavoite on hankkia itselleen parempia tuotteita tai palveluita, eikä hankintayksikön ole tarkoitus ryhtyä kaupallistamaan kehitystyön tuloksia itse. Hankintayksikön ei pidä lähteä siitä ajatuksesta, että oikeudet kumppanuudessa syntyviin tuloksiin kuuluvat vain sille, koska yritykset lähtevät innovaatiokumppanuuteen mukaan voidakseen kehittää kumppanuushankkeessa jotain sellaista, jota ne voivat kaupallistaa muutoin. Hankintayksikön kannalta sen sijaan on olennaisinta varmistaa, että sillä on rajoittamaton oikeus hyödyntää hankintavaiheessa kaikkea kehitystyössä aikaansaatuja. (Aho 2017, 18-19.)

Oikeuksista sopimisen rinnalla on erittäin tärkeää, että yksittäiselle yritykselle kumppanuuden eri vaiheissa syntyvät liikesalaisuudet suojataan. Hankintayksikkö ei saa ilmaista toisille kumppaneille ratkaisuja, joita yksi kumppaneista on ehdottanut, eikä muita menettelyn aikana saatuja luottamuksellisia tietoja ilman, että kyseinen kumppani on tähän nimenomaisesti antanut suostumuksensa. Liikesalaisuuksia tulee suojata myös hankkeen päättymisen jälkeen. (Aho 2017, 19.)

## 4 KEINOJA JA KÄYTÄNTÖJÄ LIITTYEN INNOVAATIOKUMPPANUUTEEN SEKÄ INNOVAATIOALUSTOIHIN

### 4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Pääasialliseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelut. Teemahaastatteluja suoritettiin kaiken kaikkiaan neljä kappaletta, joista kolme liittyi ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Tähän kysymykseen liittyen tarkoituksena oli haastatella tahoja, jotka ovat toteuttaneet hankintoja innovaatiokumppanuusmenettelyllä. Toimeksiantaja Turun kaupunki on mukana Suomen kuuden suurimman kaupungin 6Aika-hankkeessa, jonka kautta saatiin muiden hankkeessa mukana olevien kaupunkien yhteyshenkilöiden yhteystiedot. Helsingin, Tampereen, Espoon, Vantaan ja Oulun kaupungille lähetettiin kysely, ovatko he toteuttaneet hankintoja innovaatiokumppanuusmenettelyllä ja voisivatko he toimittaa hankinta-asiakirjat koskien näitä hankintoja. Saatujen vastausten perusteella sovittiin lopulta kolme eri haastattelua, jotka liittyivät neljään eri innovaatiokumppanuushankintaan: yhteen Tampereen kaupungin ja kolmeen Helsingin kaupungin toteuttamaan hankintaan. Siihen, että päädyttiin toteuttamaan nämä kolme haastattelua, vaikutti se, missä vaiheessa innovaatiokumppanuusmenettely oli kussakin kaupungissa. Jotta saadaan luotettavia tutkimustuloksia, ei ole relevanttia haastatella hankintayksiköitä, jotka ovat esimerkiksi vasta toteuttamassa markkinakartoitusta.

Tampereen kaupungin teemahaastattelun aiheena oli hankinta nimeltä Koti- ja etähoidon palveluissa käytettävien teknologiaratkaisujen integraatio. Hankinta liittyi Smart Tampere -hankkeeseen. Hankinta-asiakirjojen mukaan hankinnan kohteena oli järjestelmäkokoisuus, jolla voidaan ennakoida koti- ja etähoidon asiakkaiden palvelutarpeiden muutosta ja saada akuuteissa palvelutarpeissa nopeasti kokonaiskuva asiakkaan tilanteesta sekä oikeanlaista apua. Haastattelun perusteella kotihoidon palveluja oli tarpeen kehittää, jotta esimerkiksi asiakkaiden sairaalassaoloajat lyhenisivät, ja tätä kautta saataisiin kustannussäästöjä. Haastattelun aikana hankinta oli siinä vaiheessa, että Tampereella oltiin juuri aloittamassa neuvotteluvaihetta.

Toinen teemahaastattelu liittyi Helsingin kaupungin hankintaan, jonka kohteena olivat robotiikka- ja keinoälyratkaisut Helsingin kaupungin keskustakirjastoon. Hankinta-asiakirjojen mukaan hankinnan tavoitteena oli löytää keskustakirjastoon uusia välineitä tai ohjelmistoja, jotka vähentäisivät ihmistyötä, toisivat säästöjä ja nopeuttaisivat käsittelyprosessia erityisesti kirjaston logistiikan osalta. Ratkaisujen tulisi antaa asiakkaille innostavia kokemuksia sekä tutustuttaa heitä arkea palvelevaan uuteen teknologiaan. Haastattelun perusteella hankintaan liittyi alun perin neljä eri osakokonaisuutta, joista yksi keskeytettiin. Haastatteluhetkellä hankinta oli osakokonaisuudesta riippuen joko sopimuksetekovaiheessa tai kehittämisvaiheessa.

Viimeinen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyvä teemahaastattelu kohdistui Helsingin kaupungin kahteen hankintaan, jotka molemmat liittyivät satamaliikenteeseen. Ensimmäinen näistä hankinnoista oli nimeltään Helsingin Länsisataman ja Tallinnan Vanhan sataman lähtevä liikenne. Hankinta-asiakirjojen mukaan hankinnan tarkoituksena oli etsiä innovatiivisia ratkaisuja sataman poistuvan liikenteen (uloslähtevä liikenne) sujuvoittamiseksi älyliikenneratkaistuilla. Toinen hankinta, jota oli valmisteltu limittäin ja samanaikaisesti edellä mainitun kanssa, oli nimeltään Helsingin Länsisataman ja Tallinnan Vanhan Sataman saapuva raskasliikenne. Kyseisen hankinnan tarkoituksena oli etsiä innovatiivisia ratkaisuja raskaan liikenteen sujuvammalle satamaan ohjaamiselle. Haastatteluhetkellä molemmat hankinnat olivat kehitysvaiheessa.

Valikoidessa haastateltavia ei niinkään otettu kantaa yksittäiseen haastatteluun osallistuvien henkilöiden määrään, vaan tärkeänä pidettiin sitä, että jokaisessa haastattelussa olisi asiantuntemusta sekä kyseisen innovaatiokumppanuuden kilpailutusprosessista että sopimuskauden aikaisesta toiminnasta. Tämän perusteella Tampereen kaupungin haastattelussa oli mukana kolme haastateltavaa, Helsingin kaupungin yhteen hankintaan liittyvässä haastattelussa kaksi henkilöä ja viimeisessä haastattelussa, jossa käsiteltiin kahta eri hankintaa, haastateltavia oli yksi.

Toisen tutkimuskysymyksen osalta haastateltiin ainoastaan yhden innovaatioalustan, Tampereen Koklaamon, edustajaa, vaikka tutkimuksessa perehdyttiin myös toisen alustan, Helsingin Fiksun Kalasataman, toimintaan. Molemmat alustat liittyvät 6Aika-hankkeeseen (Koklaamo 2017, Fiksu Kalasatama 2018).

Teemahaastattelun perusteella Koklaamo on Tampereen kaupungin toimintamalli, jossa yritykset ja yhteisöt tarttuvat kaupunkilaisten haasteisiin, luovat uusia ratkaisuehdotuksia

ja kokeilevat niitä yhdessä käyttäjien kanssa. Koklaamossa ideoita ei suunnitella loputtomiin, vaan jo ensimmäisiä ajatuksia testataan ja kokeillaan käytännössä (Koklaamo 2017).

Fiksu Kalasatama liittyy Helsingin Kalasataman alueeseen, jossa ollaan kokeilemassa uudenlaista älykästä kaupunkikehitystä. Fiksua Kalasatamaa kehitetään yhdessä asukkaiden, yritysten, Helsingin kaupungin ja muiden toimijoiden kanssa joustavasti kokeilujen kautta. (Fiksu Kalasatama 2018.) Fiksussa kalasatamassa on luotu uusia menetelmiä fiksujen ratkaisujen kehittämiseen. Nopeiden kokeilujen ohjelma tarjoaa toimintamallin, joka mahdollistaa julkisen sektorin ja yritysten yhteistyön sekä asukkaiden osallistumisen kehitystyöhön. Fiksun Kalasataman nopeiden kokeilujen ohjelmassa on kyse kehittämis- ja tutkimushankinnoista, joista hyötyä koituu muun muassa hankintayksikölle ja palvelun toteuttajalle. Kokeilu on hyvä toimintatapa silloin, kun tehdään jotakin uutta, eikä tiedetä varmuudella parasta ratkaisua tai sitä, miten käyttäjät palvelun kokevat. Tuote- tai palveluaihio testataan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa sen sijaan, että testattavaksi tuotaisiin suunnittelupöydälle työstetty lähes valmis palvelu. (Mustonen ym. 2017, 3-11.)

Fiksu Kalasatama valittiin tutkimuksen kohteeksi siksi, että kyseisestä alustasta on jo olemassa kattavasti dokumentoitua tietoa siitä, miten nopeat kokeilut toteutetaan ja miten ne kytkeytyvät hankintoihin, eikä tästä syystä myöskään haastattelua katsottu tarpeelliseksi. Tehdyn taustakartoituksen perusteella Koklaamon toimintamallia ei ole vastaavalla tavalla yhdistetty hankintoihin, mutta sen kevyt ja joustava toimintamalli, jossa julkinen ja yksityinen sektori tekevät yhdessä kehittämistyötä kehittämishaasteen ratkaisemiseksi, voisi olla sovellettavissa innovaatiokumppanuuteen. Tämän syystä Koklaamo valittiin haastatteluun.

Kaikki neljä teemahaastattelua toteutettiin Skype-sovelluksen välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin Skypen nauhoitustoiminnolla. Haastattelujen alussa kerrottiin haastateltaville muun muassa haastattelun tavoite sekä työn julkisuuteen liittyvät seikat. Varsinainen haastattelu toteutettiin teorian pohjalta laaditun teemahaastattelun rungon avulla, joka toimitettiin etukäteen myös haastateltaville. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyvien haastattelujen rungossa oli kolme varsinaista teemaa (liite 1), jotka liittyivät innovaatiokumppanuusmenettelyn prosessin eri vaiheisiin. Toiseen tutkimuskysymykseen liittyvässä haastattelussa varsinaisia teemoja oli viisi (liite 2), joiden tarkoituksena oli kartoittaa innovaatioiden kehittämiseen liittyviä vaiheita sekä muita olennaisia seikkoja.

Molempien tutkimuskysymysten osalta kerättiin haastatteluaineiston lisäksi myös olemassa olevia valmiita dokumentteja. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta hyödynnettiin kuhunkin innovaatiokumppanuusmenettelyyn liittyviä hankinta-asiakirjoja, jotka siihen mennessä olivat saatavilla, kuten esimerkiksi osallistumispyyntöä liitteineen, alustavaa tarjouspyyntöä liitteineen, neuvottelukutsua sekä lopullista tarjouspyyntöä liitteineen. Hankinta-asiakirjat ovat olennainen osa innovaatiokumppanuuden hankintaprosessia, joten niiden hyödyntäminen katsottiin tarpeelliseksi. Koska teemahaastatteluissa käytiin kuitenkin pitkälti läpi samoja asioita kuin hankinta-asiakirjoissa, hankinta-asiakirjojen katsottiin lähinnä täydentävän ja tukevan haastatteluista saatavaa aineistoa.

Toisen tutkimuskysymyksen osalta hyödynnettiin molempiin innovaatioalustoihin liittyvää julkista, kirjallista aineistoa. Koklaamon osalta hyödynnettiin www-sivuja sekä sieltä saatavissa olevaa materiaalia lähinnä haastatteluaineistoa tukevana aineistona. Fiksun Kalasataman osalta hyödynnettiin alustan www-sivuja sekä alustaan liittyvää julkaisua Cook Book - nopeiden kokeilujen reseptit, joka sisältää Fiksun Kalasataman oppeja nopeiden kokeilujen toteuttamiseksi.

#### 4.2 Aineiston käsittely ja sisältöanalyysi

Analyysimenetelmiä on useita koskien laadullista aineistoa. Tutkijan päätettäväksi jää, mitä analyysimenetelmiä käytetään. Sisältöanalyysin tarkoituksena on paljastaa tekstin ydin ja laatia siitä tiiviissä muodossa oleva kuvaus. Sisältöanalyysin kohteena voivat olla kaikki tekstimuodossa olevat aineistot. Myös teemahaastattelun tuotoksena syntyvä aineisto on dokumentteja, joten analyysissä on mahdollista käyttää samoja tekniikoita kuin muun tekstimuodossa olevan aineiston osalta. (Kananen 2012, 94, 116.)

Teemahaastatteluaineisto litteroidaan eli kirjoitetaan tekstimuotoon mahdollisimman sanantarkasti. Litteroinnissa voidaan erottaa eri tasoja. Karkea taso huomioi lauseen ytimen tiivistetyssä muodossa, jossa ei ole tuotu esille koko vastaajan ilmaisua. (Kananen 2012, 109.) Litteroinnin osalta on päätettävä, kirjoitetaanko teksti kirja- vai puhekielelle. Ratkaisuun vaikuttaa se, millä tavalla aineistoa hyödynnetään analyysi- ja raportointivaiheessa. Mikäli haastattelijaa kiinnostavat vain esille tulleet asiat, teksti voidaan kirjoittaa suoraan kirjakielelle. (Ojasalo ym. 2014, 110.)

Sisältöanalyysi perustuu siihen, että sisältö luokitellaan joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Teorialähtöisessä luokittelussa aineisto luokitellaan teoriasta saatujen

luokkien avulla. Teemoittelua luokitteluna voidaan käyttää silloin, kun aineisto on kerätty teemahaastattelun avulla. Tällöin teemahaastatteluaineisto tiivistetään litteroinnin jälkeen koodauksella eli luokittelulla. Kun yksittäisiä teemoja pidetään yhtenä luokkana, saman teeman alle siirretään kaikkien haastateltujen henkilöiden vastaukset, jotka luokitellaan. Teeman alta voidaan etsiä yhteisiä malleja, rakenteita ja tyypillistä toimintaa. (Kananen 2014, 116-118.)

Tässä työssä toteutettiin litterointi karkealla tasolla siten, että kunkin virkkeen ydin kirjoitettiin tiivistetyssä muodossa ja tutkimuksen kannalta epäolennaiset ilmaisut jätettiin pois. Samalla teksti pyrittiin kirjoittamaan suoraan kirjakielelle, sillä tutkimuksen kannalta merkityksellisiä olivat vain esille tulleet asiat, eikä esimerkiksi haastateltavien sanantarkkojen ilmaisujen tai sanavalintojen katsottu olevan tärkeitä tutkimuksen kannalta.

Tässä tutkimuksessa on havaittavissa sekä teorialähtöisen että aineistolähtöisen analyysin piirteitä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta luokiteltiin kerätty tutkimusaineisto ensin teorialähtöisesti siten, että aineisto jaettiin haastatteluteemojen perusteella innovaatiokumppanuusmenettelyn eri vaiheisiin eli yhteensä kolmeen eri luokkaan: hankintojen valmistelu- ja suunnitteluvaiheeseen, kilpailutusvaiheeseen (kumppanien valintavaihe) sekä innovaatiokumppanuusvaiheeseen (sopimuskausi): kehitystyö ja tilausvaihe. Tämän jälkeen edettiin aineistolähtöisesti siten, että kunkin teeman alaluokat muodostettiin puhtaasti aineistosta itsestään etsimällä tekstistä yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuksia.

Myös toisen tutkimuskysymyksen osalta aineisto luokiteltiin haastatteluteemojen mukaisesti yhteensä viiteen eri luokkaan, jotka olivat kehityskohteiden valitseminen; asiantuntijoiden ja yhteistyökumppaneiden kokoaminen; kehitystyön toteuttaminen prosessina; toiminnan hyötyvaikutukset, vaikuttavuus ja jatkuvuus sekä sopimustekniset asiat. Sama luokittelu tehtiin sekä haastatteluaineistolle että muille kirjallisille aineistoille. Tämän jälkeen luokittelua jatkettiin aineistolähtöisesti tekstin yhtäläisyyksien perusteella.

#### 4.3 Tutkimustulokset

##### 4.3.1 Keinot ja käytännöt, joilla edistetään innovatiivisten ratkaisujen syntymistä innovaatiokumppanuuden eri vaiheissa



## Hankintojen valmistelu- ja suunnitteluvaihe

Innovaatiokumppanuusmenettelyn valinta edistää innovatiivisen ratkaisun syntymistä. Haastatteluaineiston perusteella innovaatiokumppanuusmenettelyä oli päädytty käyttämään hankintamenettelynä muun muassa siksi, että kehitystyön jälkeen voidaan valita kehitystyön lopputuloksena syntynyt tuotos ilman uutta kilpailutusta. Menettely oli valittu myös siksi, että markkinoilla ei ollut saatavilla sellaisia ratkaisuja kuin olisi tarvittu ja oli haluttu lähteä hakemaan jotakin uutta ja innovatiivista toteutustapaa. Yhden haastattelun perusteella menettelyn valinnalla oli haluttu tukea yrityksiä uusien liiketoimintamallien löytämisessä sekä haluttu ohjata yrityksiä tekemään uudenlaista yhteistyötä keskenään.

Kahdessa haastattelussa tuli ilmi, että menettelyn oli katsottu soveltuvan tilanteisiin, jolloin ei oltu pystytty määrittelemään hankinnan kohteen sisältöä niin tarkasti, että sen perusteella olisi voitu tehdä hankinta. Erään haastateltavan kommentin perusteella oli hyvin selvää, ettei hankinnan kohteesta ollut mahdollista laatia perinteistä kilpailutusta, koska lopputuloksena syntynyt ratkaisu voi olla hyvin erinäköinen ja -tyyppinen kuin oletettiin. Tällöin piti valita sellainen hankintamenettely, joka mahdollistaa kehittämistyön tekemisen sekä avaramman määrittelyn laatimisen. Yhden haastateltavan kommentin perusteella innovaatiokumppanuus myös sallii vapaamman ja aidomman neuvottelulähtökohdan kuin muut EU-hankintamenettelyt, eikä se ole niin määrämuotoinen kuin esimerkiksi kilpailullinen neuvottelumenettely.

Kaikissa hankinnoissa innovatiivisen ratkaisun syntymistä oli pyritty edistämään markkinakartoituksella. Haastattelujen perusteella kaikissa hankinnoissa oli kartoitettu markkinoita hankinnan valmisteluvaiheessa, jolloin samalla oli saatu tietoa siitä, ettei tarvittavaa ratkaisua ole jo olemassa markkinoilla. Markkinakartoitusta oli toteutettu monilla eri menetelmillä, kuten ideakilpailulla, nopeilla kokeiluilla sekä avoimella määrittelyprosessilla, jossa hankinnan kohdetta määriteltiin ja kuvattiin yhdessä yritysten kanssa. Markkinakartoituksiin oli osallistunut jopa useita kymmeniä yrityksiä. Markkinakartoitukseen liittyneet nopeat kokeilut olivat kevyitä kilpailutettuja menettelyitä, jotka olivat kestoltaan kolme kuukautta, ja näiden nopeiden kokeilujen avulla kartoitettiin haastatteluaineiston perusteella kahden innovaatiokumppanuushankinnan markkinoita. Nopeiden kokeilujen tarkoituksena oli saada selkeämpi käsitys siitä, mitä ollaan lähdössä tekemään, herättää toimijoiden kiinnostus ja saada samalla ymmärrystä siitä, minkä tyyppisiä ratkaisuja voi olla ja minkälaisia ratkaisuja markkinoilla on jo olemassa.

Haastattelujen perusteella ainakin yhdessä hankinnassa yritykset oli kutsuttu ennen hankintamenettelyn aloittamista markkinavuoropuheluun, jossa kerrottiin tarkkaan innovaatiokumppanuuden tavoitteet, kulku ja perusidea. Ajatuksena oli, että tällä tavalla saataisiin selvennettyä yrityksille, mikä on innovaatiokumppanuusmenettelyn perimmäinen tarkoitus, jotta kehitystyötä ja prosessin kulkua saataisiin edistettyä menettelyn aikana. Samassa yhteydessä yritykset saivat kommentoida hankinta-asiakirjojen luonnosversioita.

Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että innovaatiokumppanuuden valmisteluun on varattava riittävästi aikaa sekä henkilöresursseja. Jokaisessa tutkimuksen kohteena olleessa hankinnassa tilaajan puolelta prosessin valmisteluun ja läpiviemiseen oli osallistunut alan asiantuntijoita ja myös hankintojen kilpailuttamisen asiantuntija sekä vähintään yksi lakimies. Kaikissa hankinnoissa menettelyn valmistelu- ja suunnitteluvaihe oli kestänyt noin vuoden. Erään haastateltavan kommentin mukaan prosessi vaatii paljon panostusta hankintayksiköltä varsinkin silloin, kun menettelyssä on käynnissä tilaajan puolelta aktiivinen vaihe.

### **Kilpailutusvaihe (kumppanien valintavaihe)**

Haastatteluaineiston perusteella kaikissa hankinnoissa hankinnan kohde sekä sille asetetut vaatimukset oli määritelty lähinnä lopputuotoksiin liittyvien tavoitteiden kautta, jotta uusien ratkaisujen kehittämiseksi jäisi tilaa. Esimerkiksi yhdessä haastattelussa haastateltavat kommentoivat, että ratkaistavan ongelman määrittelyn pitäisi olla riittävän hyvä, mutta toisaalta sen verran väljä, ettei se sido liikaa. Mikäli hankinnan kohde määritellään liian tarkkaan, suljetaan pois kehittämiseen liittyviä mahdollisuuksia.

Kumppaniehdokkaiden sekä palvelua tuottavien henkilöiden kokemusta ja referenssejä oli arvioitu parhaiden kehityskumppaneiden löytämiseksi. Hankinta-asiakirjojen perusteella kahdessa hankinnassa neljästä oli arvioitu nimenomaan kokemusta kehittämisestä, tai muutoin valmiutta innovointiin muiden referenssivaatimusten lisäksi. Yhdessä hankinnassa oli toivottu kumppaneiksi ensisijaisesti yritysryhmittymiä, jotka pystyisivät resurssiensa puolesta tarjoamaan kokonaisratkaisun kattaen kaikki hankintaan liittyvät pilotoitavat alueet.

Hankinta-asiakirjojen perusteella referenssejä, kokemusta ja pätevyyttä oli arvioitu eri hankinnoissa prosessin eri vaiheissa. Kolmessa hankinnassa neljästä kumppaniehdokkaiden tai palvelun suorittamisesta vastaavien henkilöiden pätevyyttä ja referenssejä oli arvioitu jo saapuneiden osallistumishakemusten perusteella, kun taas yhdessä hankin-

nassa näitä oli arvioitu vasta saapuneiden alustavien tarjousten yhteydessä. Haastatteluaineiston perusteella ilmeni, että viimeksi mainitussa tapauksessa erityisesti toivottiin, että kaikki vähimmäisvaatimukset täyttävät pääsisivät jättämään alustavan tarjouksen, eikä ketään vielä tässä vaiheessa rajattaisi pois.

Kaikissa hankinnoissa oli hankinta-asiakirjojen perusteella lopulta rajattu neuvotteluihin pääsevien kumppaniehdokkaiden määrää. Yhdessä hankinnassa kaikki soveltuvuusvaatimukset täyttävät ehdokkaat saivat tehdä alustavan tarjouksen, minkä jälkeen varsinaiseen neuvotteluvaiheeseen otettavien ehdokkaiden määrää rajattiin saapuneiden alustavien tarjousten perusteella. Kyseisessä hankinnassa alustavien tarjousten arviointiperusteina käytettiin useita erilaisia kriteerejä, kuten ratkaisuehdotusta, toteutussuunnitelmaa sekä kumppaniehdokkaiden avainhenkilöiden kokemusta ja pätevyyttä. Kolmessa muussa hankinnassa ehdokkaiden määrää rajattiin jo saapuneiden osallistumishakemusten perusteella, jolloin arviointiperusteina oli käytetty referenssejä, kokemusta ja pätevyyttä. Näistä hankinnoista kahdessa arvioitiin myös alustavaa toteutus- ja konseptisuunnitelmaa. Haastattelun perusteella toteutus-/konseptisuunnitelmalle oli haluttu antaa suurin painoarvo, koska se katsottiin keskeisemmäksi osaksi tällaista innovatiivista hankintaa kuin koulutukset tai referenssit.

Haastatteluaineiston perusteella neuvottelujen aikana oli pyritty edistämään innovatiivisten ratkaisujen syntymistä. Kolmessa hankinnassa, joissa haastattelutilanteeseen mennessä neuvottelukierrokset oli jo käyty, oli käytyjen neuvottelujen perusteella lopullista tarjouspyyntöä tarkennettu alustavaan tarjouspyyntöön verrattuna, tosin kahdessa hankinnassa muutokset olivat vähäisiä. Yhden haastateltavan mukaan neuvottelujen tarkoituksena ei niinkään ollut tarjouspyynnön tarkentaminen, vaan pikemminkin tarkoituksena oli tarjotun konseptin täsmentäminen ja parantaminen, jotta lopullisessa tarjouksessa tarjottava ratkaisu vastaisi mahdollisimman hyvin hankintayksikön tarpeita.

Haastatteluaineiston perusteella neuvottelujen aikana keskusteltiin myös sopimusehdoista. Kolmessa hankinnassa neljästä sopimusluonnoksesta oli toimitettu alustava versio tarjoajien nähtäväksi ensimmäisen kerran neuvottelukutsun yhteydessä, kun taas yhdessä hankinnassa, jossa neuvotteluja ei vielä haastattelutilanteeseen mennessä ollut toteutettu, sopimusluonnos oli tarkoitus julkaista kokonaisuudessaan vasta lopullisen tarjouspyynnön yhteydessä. Viimeksi mainitussa tapauksessa sopimusehdoista oli kuitenkin kuvattu keskeisimmiltä osin jo alustavassa tarjouspyynnössä. Haastateltava totesi, että vasta neuvottelujen jälkeen pystytään lopullisesti määrittämään, miten kehittämistyötä ollaan tekemässä ja mistä asioista tulee sopia.

Hankinta-asiakirjojen perusteella tarjousten kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailuperusteilla oli pyritty edistämään innovatiivisen ratkaisun syntymistä arvioimalla ensisijaisesti laatua. Kahdessa hankinnassa neljästä käytettiin ainoastaan laatua vertailuperusteena eli hintaa ei vertailtu ollenkaan. Kahdessa muussa hankinnassa oli ilmoitettu myös hinta vertailuperusteeksi, mutta näissäkin hankinnoissa laadun painoarvo oli vähintään 70 %. Kaikissa hankinnoissa oli ilmoitettu yhdeksi laadun arviointiperusteeksi ratkaisun vastaavuus asetettuihin tavoitteisiin nähden tai muutoin ratkaisun sopivuus ja vaatimuksenmukaisuus tavoitteisiin nähden. Kolmessa hankinnassa oli arvioitu ratkaisun innovatiivisuutta. Muitakin hankinnan kohteeseen liittyviä vertailuperusteita oli käytetty, kuten esimerkiksi kehittämissuunnitelman uskottavuutta sekä kumppaniehdokkaan halua ja kykyä investoida kehitysvaiheeseen ja toteuttamisvaiheeseen. Erään haastateltavan kommentin perusteella vertailuperusteiden pitää olla yleispätevät, sillä tarjottavat ratkaisut eroavat toisistaan kuitenkin jonkin verran.

Hankinta-asiakirjojen perusteella yhdessä hankinnassa etukäteen ilmoitettujen vertailuperusteiden täsmentämistä oli pyritty edistämään pyytämällä ehdokkaita täyttämään osallistumispyynnön liitteenä ollut lomake, jossa tiedusteltiin ehdokkaan näkemyksiä suhteessa vertailuperusteisiin. Lomakkeen tarkoituksena oli antaa hankintayksikölle lisätietoja neuvottelujen valmistelun tueksi.

Hankinta-asiakirjojen perusteella kaikissa hankinnoissa oli kuvattu innovaatiokumppanuuden prosessin kulku. Haastattelujen perusteella tästä huolimatta oli havaittavissa, etteivät yritykset tunteneet prosessia. Yhden haastateltavan kommentin perusteella yrityksille oli tuotu esiin, että innovaatiokumppanuus antaa mahdollisuuden kehittää yhteistyössä hankintayksikön kanssa uusia ratkaisuja, joita voi jälleenmyydä myös muille, mutta tästä huolimatta menettelyn tarkoitus oli jäänyt epäselväksi. Toisen haastateltavan kommentin perusteella yrityksille pitäisi avata rautalankamallilla, mitä innovaatiokumppanuus tarkoittaa, sillä sellaisillekin yrityksille, jotka olivat jo tehneet yhteistyötä julkisen puolen kanssa, innovaatiokumppanuus oli uusi asia. Kolmannen haastateltavan mukaan tarjoajat eivät olleet täysin ymmärtäneet, mikä neuvottelujen tarkoitus oli ollut, sillä tarjoajat olivat osanneet hyödyntää neuvotteluja lopullisessa tarjouksessaan hyvin vaihtelevasti.

### **Innovaatiokumppanuusvaihe (sopimuskausi): kehitystyö ja tilausvaihe**

Kumppanien määrällä voi olla vaikutusta innovatiivisten ratkaisujen syntymiseen. Haastattelujen perusteella ainoastaan yhdessä hankinnassa oli valittu useampia keskenään

kilpailevia kumppaneita kehitysvaiheeseen. Kahdessa muussa hankinnassa, joissa kehitysvaihe oli jo aloitettu, oli päädytty yhden innovaatiokumppanin malliin. Toinen näistä hankinnoista mahdollisesti osatarjoukset eli hankinta sisälsi useampia osakokonaisuuksia, jolloin jokaiseen näistä osakokonaisuuksista oli valittu yksi kumppani. Yhdessä hankinnassa, jossa kehittämistyövaiheeseen ei oltu vielä päästy, oli tarkoitus valita kumppaniksi yksi mahdollisimman suuri yritysryhmittymä, joka pystyisi tuottamaan kokonaisratkaisun kattaen kaikki hankintaan liittyvät pilotoitavat alueet.

Hankinnassa, johon oli valittu useampia keskenään kilpailevia kumppaneita, tarpeita vastaavan innovaation syntymistä edisti haastateltavan mukaan erityisesti se, että useamman kumppanin malli oli mahdollistanut erilaisten ratkaisujen kehitystöiden seuraamisen, arvioimisen ja keskenään vertailemisen. Tällä tavalla voidaan lopulta aidosti valita se ratkaisu, jolla on oikeasti menestymismahdollisuuksia. Tarkoitus oli, että kehitysvaiheen jälkeiseen hankintavaiheeseen siirrytään todennäköisesti vain yhden kumppanin kanssa, ja kyseinen ratkaisu tehdään samoilla kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailuperusteilla, joilla kumppanit oli valittu menettelyyn.

Toisaalta haastateltavan kommentin perusteella yhden kumppanin malli mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön tilaajan ja kumppanin välillä. Useamman keskenään kilpailevan kumppanin mallissa tilaajan on kiinnitettävä erityistä huomioita siihen, ettei kumppaneita aseteta eriarvoiseen asemaan.

Oikein vaiheistettu innovaatiokumppanuus, jonka vaiheita ei ole liian tarkasti lyöty lukkoon, voi edistää innovatiivisen ratkaisun syntymistä. Hankinta-asiakirjojen perusteella kahden hankinnan osalta oli jo tarjouspyyntöasiakirjoissa kuvattu, että innovaatiokumppanuusvaihe jakautuu kehitysvaiheeseen, toteutusvaiheeseen, hyödyntämisvaiheeseen sekä raportointivaiheeseen. Haastatteluaineiston perusteella kehitysvaiheen tarkoituksena on tehdä ratkaisusta prototyyppi, minkä jälkeen on tarkoitus siirtyä toteutusvaiheeseen. Haastateltavan kommentin mukaan kehitysvaiheessa prototyyppi on lähinnä eteenpäin viety suunnitelma, mutta viimeistään toteutusvaiheessa tuote pitäisi saada valmiiksi. Kolmatta vaihetta eli hyödyntämisvaihetta voisi kutsua myös pilotointivaiheeksi, ja silloin tuotetta pitäisi voida kokeilla jo asiakaskäytössä. Viimeinen vaihe eli raportointivaihe on tosiasiaa osittain limittäinen hyödyntämisvaiheen kanssa. Siinä prosessista laaditaan pilotointiraportti, jossa käydään eri vaiheet läpi ja arvioidaan tuotoksia. Haastateltavan mukaan on kuitenkin tärkeää, että kumppaneille annetaan joustoa sen suhteen, miten he haluavat kehittämisprosessia viedä eteenpäin. Jos prosessi määritellään liian tarkkaan, saadaan todennäköisesti hyvin samankaltaisia ratkaisuja.

Muiden hankintojen asiakirjoissa oli mainittu etukäteen vain innovaatiokumppanuuden päävaiheet eli kehitysvaihe sekä tilaus- eli toteutusvaihe. Haastattelun perusteella kolmannessa hankinnassa, jossa oli päästy jo aloittamaan kehitystyö, kehitysvaiheen tarkoituksena oli ensin hioa konseptia ja laatia sen toteutuksesta lopulliset suunnitelmat. Seuraavaksi oli tarkoitus toteuttaa prototyyppi, jota testataan, ja sen jälkeen tehdään päätös siitä, siirrytäänkö tilaus- eli toteutusvaiheeseen. Mikäli toteutusvaiheeseen siirrytään, tuotantoversiota vielä korjataan ja kehitetään. Tämän jälkeen tuotantoversio otetaan käyttöön ja se testataan, minkä jälkeen siirrytään kolmen vuoden jatkokehitysvaiheeseen.

Palkkioiden maksu voi edistää innovatiivisten ratkaisujen syntymistä. Yhden haastateltavan kommentin mukaan innovaatiokumppanuuden sopimusjärjestelystä tekee houkuttelevan se, että kehitysvaiheessa toimijat pystyvät kattamaan osan kehitystyön kustannuksista tilaajan antamalla maksulla. Kuten innovaatiokumppanuuden luonteeseen kuuluu, kaikissa tutkimuksen kohteena olleissa hankinnoissa maksetaan kehitystyöstä. Haastatteluaineiston perusteella yhdessä hankinnassa kumppaneille maksetaan palkkio, joka on suhteutettu tehtyyn työmäärään. Lisäksi saman hankinnan yhdessä osakokonaisuudessa tilaaja hankkii ratkaisun toteuttamiseen liittyviä laitteistoja omaan käyttöönsä, jolloin kumppani voi hyödyntää niitä omassa kehitystyössään. Kahdessa muussa hankinnassa kumppaneille maksetaan toteutetusta prototyypistä tietty ennalta määrätty summa. Hankinnassa, jossa kehitysvaihetta ei vielä oltu aloitettu, palkkiot maksetaan todennäköisesti välitavoitteiden perusteella.

Haastatteluaineiston perusteella kaikille niille kumppaneille, joiden kanssa siirrytään mahdolliseen tilaus- eli toteutusvaiheeseen, maksetaan palkkio varsinaisesta toteutusvaiheesta. Yhden haastateltavan kommentin perusteella innovaatiokumppanuusmenetely on erityisen houkutteleva nimenomaan siksi, että mikäli kumppani pääsee prosessista läpi kunnialla, tilaaja voi hankkia ratkaisun ilman erillistä kilpailutusta.

Haastatteluaineiston perusteella innovatiivisten ratkaisujen syntymistä pyritään edistämään myös sanktioilla. Yhdessä hankinnassa lopullisten tuotosten pitäisi olla valmiit tiettyyn ajankohtaan mennessä, ja tämän vuoksi myös kehitystyön viivästymiselle oli asetettu sanktiot. Kahdessa muussa hankinnassa, joissa kehitysvaiheeseen oli päästy, sanktiot kohdistettiin toteutusvaiheeseen. Haastateltavan kommentin perusteella prototyypejä ei vielä haluttu sanktioida, mutta varsinaiseen toteutusvaiheeseen oli tarkoitus laatia yhteistyössä valitun kumppanin kanssa palvelutasokuvaukset, joihin liittyen oli tar-

koitus asettaa myös sanktiot. Haastatteluaineiston mukaan ainakin yhdessä hankinnassa hankintavaiheeseen myös sisältyi ehto, että mikäli kehitysvaiheen jälkeen palvelu ei edisty, hankintayksiköllä on mahdollisuus pohtia, halutaanko sopimuskautta jatkaa.

Innovatiivisten ratkaisujen toteuttaminen edellyttää tiivistä sitoutumista myös tilaajan puolelta. Haastatteluaineiston perusteella yhdessä hankinnassa yhteydenpitoa oli tapahtunut viikoittain kumppanien suuntaan. Tilaaja osallistui sekä kehittämiseen että testaukseen. Testausta varten tilaaja oli myös pyrkinyt järjestämään kumppaneille kontakteja, jotta ratkaisua voitaisiin testata todellisilla käyttäjillä.

Haastatteluaineiston perusteella hankinnassa, johon oli valittu useampia keskenään kilpailevia kumppaneita, tilaajan rooli oli haastava, jottei kumppaneita asetettaisi eriarvoiseen asemaan. Tilaajan piti kiinnittää erityistä huomiota siihen, että kaikille kumppaneille annetaan tasapuolisesti tukea ja resursseja. Kumppaneille ei myöskään annettu varsinaisia ohjeita sen suhteen, mihin suuntaan ratkaisua tulisi viedä. Käytännössä tilaajan roolina oli toimia yhteyshenkilönä sekä ensikontaktina erinäköisiin organisaatioihin. Sen sijaan toisessa hankinnassa, johon oli valittu vain yksi kumppani, tilaajan rooli oli selvästi aktiivisempi. Haastateltavan kommentin perusteella tilaaja oli pystynyt auttamaan paljon siinä, miten ratkaisua lähdetäisiin hyödyntämään ja minkälaista yhteistyötä rakennettaisiin.

Tekijänoikeudet vaikuttavat innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen siinä mielessä, että ne vaikuttavat menettelyn kiinnostavuuteen yritysten silmissä. Haastatteluaineistosta ilmeni, että kolmessa hankinnassa kumppaneilla säilyvät tekijänoikeudet kaikkiin omiin ratkaisuihin. Yhden haastateltavan kommentin perusteella tilaajalla on intressit lähinnä palvelun tuloksiin, jotka halutaan avoimiksi ja hyödynnettäviksi. Palvelun tuloksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä dokumentaatiota, joka palveluprosessista laaditaan. Hankinnan osalta, jossa ei vielä oltu edetty neuvotteluihin, ja jossa kumppaniksi toivottiin erityisesti yritysryhmittymää, tekijänoikeuksista oli tarkoitus keskustella neuvotteluvaiheessa. Haastateltavan kommentin perusteella yritysten toiminta perustuu siihen, että heillä on tuote, jota myydään. Kun ratkaisua pitäisi lähteä kehittämään muiden yritysten kanssa yhdessä, tekijänoikeuksista sopiminen voi osoittautua haastavaksi.

Yleisesti ottaen haastatteluaineiston perusteella innovaatiokumppanuuden katsottiin soveltuvan innovaatioiden kehittämiseen, tosin tietyin reunaehdoin ja rajoittein. Yhden haastateltavan kommentin mukaan innovaatiokumppanuus sopii hyvin tilanteisiin, joissa

toimittajalla on jo olemassa jonkinlainen konsepti, jota tämä haluaisi kehittää. Pitkä prosessi edellyttää, että yritys on aidosti kiinnostunut ja haluaa sitouttaa omia resurssejaan hankintamenettelyyn ja kehitysvaiheeseen. Haastateltavan näkemyksen mukaan innovaatiokumppanuus on myös ainoa tapa mahdollistaa yhteiskehittäminen silloin, kun on kyse laajemmasta hankkeesta.

Toisen haastateltavan kommentin mukaan innovaatioprosessi itsessään on jo vaikea, ja kun se yritetään sovittaa hankintalain määrämuotoiseen muotoon, ei ristiriidoilta voida välttyä. Samassa haastattelussa todettiin, että innovaatiokumppanuus voi kuitenkin näyttää monimutkaisemmalta kuin se on, sillä kyseessä on uusi menettely, eikä vielä tiedetä, miten se kannattaisi toteuttaa. Jos innovaatiokumppanuuden toteuttamiseen löytyisi hyvä malli, sen toteuttaminen todennäköisesti helpottuisi.

Yhdessä haastattelussa haastateltava totesi, että yritykset ovat varauksellisia pitkien prosessien suhteen. Innovaatiokumppanuudessa hankintalaki edellyttää tietyissä prosessin vaiheissa yli 30 päivän määräaikoja, jolloin prosessi venyy väistämättä pitkäksi. Esimerkiksi nopeilla kokeiluilla saa helpommin kehitettyä myös sellaisia ratkaisuja, jotka eivät muutoin olisi yrityksen kehittämislistalla, sillä kokeilujakso on niin lyhyt. Tämän vuoksi haastateltavan näkemyksen mukaan innovaatiokumppanuus sopii innovaatioiden kehittämiseen silloin, kun sopimuskausi on suhteellisen lyhyt tai vaihtoehtoisesti kehittämisestä maksettava summa on suuri.

#### 4.3.2 Keinot ja käytännöt kehitystyön toteuttamiseksi innovaatioalustoilla

##### **Kehityskohteiden valitseminen**

Sekä Fiksussa Kalasatamassa että Koklaamossa kehityskohteet liittyvät tiettyyn kaupunginosaan. Koklaamossa kokeilualustana toimii Tampereen Tesoman kaupunginosa (Koklaamo 2018). Fiksussa Kalasatamassa älykaupunkikehittäminen liittyy Helsingin Kalasatamaan (Fiksu Kalasatama 2018).

Haastattelun aikana kävi ilmi, että Koklaamon toiminta nivoutuu Oma Tesoma-hankkeeseen, joten kehityskohteet eli teemat ovat valikoituneet Tampereen Tesoman alueen vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Oma Tesoma-hankkeessa on järjestetty asukkaiden kanssa työpajoja, joissa on määritelty alueen vahvuuksia sekä kehittämisen kohteita



asukkaiden näkökulmasta. Työpajoista saatu aineisto on toiminut taustatyönä Koklaamon teemoille. Haastattelun perusteella kehityskohteet voisivat kuitenkin tulla myös kaupungin sisäisestä toiminnasta.

Fiksussa Kalasatamassa yritykset ja kaupunki tuovat alustalle omia kehityshankkeitaan. Fiksun Kalasataman nopeiden kokeilujen ohjelma ostaa pieniä kokeiluja, jotka mahdollistavat innovatiivisten palvelujen tuomisen kaupunkilaisten käyttöön. (Fiksu Kalasatama 2018.) Kokeilutoiminnan tulee aina kytkeytyä osaksi laajempia tavoitteita, kuten kaupungin strategiaan, alustan tavoitteisiin tai muihin projekteihin. Fiksussa Kalasatamassa nopeilla kokeiluilla on hankittu kokeiluja fiksun kaupungin keskeisiin teemoihin liittyen. (Mustonen ym. 2017, 7, 11.) Kokeilujen lähtökohtana on ollut kaupunkilaisten arjen sujuvuus (Fiksu Kalasatama 2018).

### **Asiantuntijoiden ja yhteistyökumppanien kokoaminen**

Molemmilla alustoilla yritykset tai muut organisaatiot, kuten yhdistykset, tekevät kehitystyötä alustan tarjoamassa ympäristössä. Yhteiseen kehittämiseen osallistetaan myös muita tahoja ja sidosryhmiä. (Koklaamo 2018, Fiksu Kalasatama 2018.)

Haastatteluaineiston perusteella Koklaamoon otetaan mukaan yrityksiä, yhteisöjä ja järjestöjä kehittämään omia ratkaisujaan valittujen teemojen pohjalta. Rekrytointia on tehty puhelintiedusteluilla ja avoimen hakuprosessin avulla. Yrityksiä ja yhteisöjä, jotka tulevat Koklaamoon kehittämään ratkaisujaan, kutsutaan ”koklaajiksi”. Toiminnassa on ollut mukana hyvin erilaisia yrityksiä, eikä esimerkiksi suoranaisia kilpailevia yrityksiä oteta ollenkaan mukaan työpajoihin, koska tämä ei edistäisi avoimuutta ja läpinäkyvyyttä.

Koklaamon haastattelun mukaan yritysten ja yhteisöjen kanssa paikalle kutsutaan kunkin teeman mukaisesti sparraajia esimerkiksi yliopistoista. Sparraajat edustavat kyseiseen teemaan liittyvää osaamista ja asiantuntijuutta. Yhteiseen kehittämiseen osallistuvat myös Koklaamon oman hanketiimin jäsenet, jotka toimivat fasilitaattoreina.

Fiksussa Kalasatamassa kaupunki tarjoaa ympäristön, jossa yritykset voivat tehdä nopeita kokeiluja yhdessä käyttäjien ja muiden tahojen kanssa. Nopeisiin kokeiluihin voivat osallistua kaiken kokoiset yritykset, osuuskunnat ja yhdistykset. Palveluiden käyttäjiä voivat olla kaupunkilaiset tai eri organisaatioiden edustajat. Käyttäjien rekrytoiminen aloitetaan ajoissa ja kokeilun viemästä ajasta tiedotetaan osallistujia. (Mustonen ym. 2017, 12, 17.)

Kalasadamassa kokoontuu Fiksun Kalasataman Kehittäjien klubi, johon kuuluu aluetta kehittäviä pieniä ja suuria yrityksiä, kaupungin virkamiehiä sekä asukkaita. Klubi edesauttaa yhteistyökumppanien löytymistä sekä projektien suunnittelua. (Mustonen ym. 2017, 12, 21.)

Fiksu Kalasatama hankkii ja fasilitoi kokeiluja. Kokeilut tehdään toisistaan riippumattomina pienhankintoina siten, että kokeiluja toteuttavat yritykset valitaan tarjouspyynnössä asetettujen valintakriteerien perusteella. (Mustonen ym. 2017, 11, 21.)

### **Kehitystyön toteuttaminen prosessina**

Sekä Fiksussa Kalasadamassa että Koklaamossa kehittäminen perustuu ideoiden nopeaan testaukseen aidossa ympäristössä. Asukkaat osallistuvat testaamiseen aitojen käyttäjäkokemusten saamiseksi. (Koklaamo 2018, Fiksu Kalasatama 2018.) Molemmilla alustoilla kehittäminen perustuu tiettyyn malliin tai formaattiin. Fasilitaattori ohjaa alustaan liittyvää toimintaa. (Haastatteluaineisto, Mustonen ym. 2018, 7.)

Haastatteluaineiston perusteella Koklaamon taustalla on Lean Service Creation-menetelmä, joka perustuu Leanille, kehittämiselle, palvelumuotoilulle ja kokeilevalle kehittämiselle. Menetelmässä määritellään ensin ongelma, jonka jälkeen siihen haetaan ratkaisu yhteistyössä loppukäyttäjien ja asiakkaiden kanssa. Alkupään kehittäminen Koklaamossa perustuu vahvoille oletuksille, joita lähdetään testaamaan aidossa ympäristössä.

Menetelmä koostuu sarjasta kanvaaseja, joiden avulla ideaa kehitetään siten, että käydään läpi suunnitteluprosessin eri osa-alueet ja esitetään oleelliset kysymykset kuhunkin vaiheeseen liittyen. Lean Service Creation -kanvaasien pohjalta on räätälöity Koklaamolle sopivat kanvaasit. (Koklaamo 2017.)

Haastatteluaineiston perusteella Koklaamon toiminta jakautuu neljään työpajaan. Yksi työpaja kestää noin kolme tuntia. Kokonaisuudessaan prosessi kestää noin kaksi kuukautta.

- Ensimmäisessä työpajassa käydään läpi kehitettävään ratkaisuun liittyvät tavoitteet, käyttäjäryhmät ja toimintaympäristöt. Ensimmäisen työpajan jälkeen Koklaamoon tuodaan myös asukkaiden näkemykset, sillä heidän tarpeitaan ja toiveitaan kartoitetaan käyttäjähaastatteluilla (Koklaamo 2017).
- Toisessa työpajassa konseptoidaan: ratkaisua ideoidaan ja mietitään, mitä se lupaa käyttäjille.

- Kolmannessa työpajassa suunnitellaan, miten kokeilu käytännössä toteutetaan.
- Kolmannen ja neljännen työpajan välissä on kokeilujakso, jolloin kehitettyä ideaa kokeillaan ketterästi potentiaalisten asiakkaiden kanssa (Koklaamo 2017). Haastatteluaineiston perusteella kokeilujakson kesto on noin kolme viikkoa. Kokeilua voidaan suorittaa esimerkiksi kyselyiden avulla, sillä kevyemmilläkin kokeiluilla voidaan saada arvokasta tietoa.
- Neljännessä työpajassa kokeilun onnistumista arvioidaan. Tähän käytetään erilaisia mittareita, jotka riippuvat kokeilun luonteesta. Lukumääriä, kuten numeraalista materiaalia, pidetään usein yhtenä kokeilun onnistumisen mittarina. Arvioimisen lisäksi työpajassa konsepti viimeistellään ja pohditaan idean jatkokehitysmahdollisuuksia (Koklaamo 2017).

Osallistujat pyritään sitouttamaan työpajatyöskentelyyn hyvällä viestinnällä: toimijoille kerrotaan Koklaamon toimintamallista sekä siitä, mitä seuraavan kahden kuukauden aikana tapahtuu, ja ketkä tulevat olemaan toiminnassa mukana. Ensimmäisessä työpajassa toimijoille annetaan aikaa tutustua toisiinsa. Työpajatyöskentelyn resursointi tapahtuu siten, että jokaisen koklaajan ympärille muodostetaan ryhmä, ja kukin ryhmä kehittää ideaa. Jokaisessa ryhmässä on myös yksi fasilitaattori, joka ohjaa toimintaa. Sparraajat on jaettu näihin ryhmiin kiinnostusten ja kartoitettujen taustatietojen perusteella, sillä sparraajille on tehty etukäteen kysely heidän ydinosaamisestaan.

Fiksussa Kalasatamassa kokeilut tehdään pienhankintoina, vaikka kokeiluja on mahdollista tehdä myös ilman hankintaa, sillä alustan tarjonta on arvokasta yrityksille ilman maksettavaa palkkiotakin. Nopeiden kokeilujen ohjelma mahdollistaa lukuisten erilaisten kokeilujen tekemisen samalla formaatilla. Fiksussa Kalasatamassa nopeilla kokeiluilla on hankittu palvelukokemusta, ei itse tuotetta tai palvelua. Ensin kokeilujen teemat ja tavoitteet määritellään osana kokeiluohjelmaa sekä tarjouskierroksen valmistelua, minkä jälkeen tarjouspyyntö laaditaan yhteistyökumppaneiden kanssa. Asetettujen tavoitteiden pohjalta määritellään valintakriteerit, joiden perusteella kokeilut valitaan mukaan ohjelmaan. Potentiaalisia arviointikriteereitä ovat esimerkiksi kokeilun innovatiivisuus, skaalautuvuus, toteuttajat ja resurssit sekä ketteruus ja käyttäjälähtöisyys. (Mustonen ym. 2018, 7, 11, 21.)

Kokeilun innovatiivisuutta voidaan arvioida esimerkiksi sen perusteella, mikä on tuotteen tai palvelun uutuusarvo ja tuoko kokeilu uudenlaisia käytäntöjä, ratkaisuja tai näkökulmia johonkin haasteeseen. Kokeilun skaalautuvuus liittyy palvelun sekä liiketoimintamallin

toimivuuteen, sen toteutusmahdollisuuksiin sekä mahdollisuuksiin jäädä pysyväksi ratkaisuksi. Toteuttajia ja resursseja arvioidaan osallistuvan tiimin osaamisella sekä sillä, kuinka mahdollista palvelua on viedä eteenpäin kokeilun jälkeen ja onko toteuttajia enemmän kuin yksi organisaatio. Ketteryyden ja käyttäjälähtöisyyden osalta huomioita kiinnitetään siihen, tuottaako palvelu lisäarvoa käyttäjille, hyödynnetäänkö kehityksessä ketterän kehityksen metodeja ja hyödynnetäänkö palvelussa tai tuotteessa ICT-tekniologiaa tai dataa. Jokaista valintakriteeriä arvioidaan asteikolla 1-5. (Mustonen ym. 2018, 22.)

Kokeilukierroksen neljä vaihetta ovat 1. Avoin tarjouskierros, 2. Kokeilujen valinta, 3. Kokeilukierros ja 4. Arviointi. Sen jälkeen, kun kokeilut on valittu ohjelmaan, varsinainen kokeilukierros alkaa aloitustapaamisista, lähtötilanteen kartoittamisesta sekä sopimusten teosta. Kokeilukierroksen ideana on vauhdittaa uuden syntymistä auttamalla aikaisen vaiheen prototyypit nopeaan käytännön testaukseen. Palveluiden kehittäjät saavat palautetta siitä, miten palvelu toimii oikeassa ympäristössä. Kokeilun aikana palvelun rajoitteet ja kehityshaasteet konkretisoituvat sekä palautetta saadaan liittyen siihen, millaisia kumppaneita liiketoimintaan tarvitaan sekä ovatko liiketoiminta- ja ansaintamallit realistisia. Fiksun Kalasataman nopeiden kokeilujen kesto on ollut 1-6 kuukautta. (Mustonen ym. 2018, 5, 14, 22.)

Sopimusten allekirjoittamisen jälkeen järjestetään kick off -tilaisuus, sekä käyttäjien rekrytointi aloitetaan. Suunnilleen prosessin puolivälissä kokeilusta tehdään väliraportti, jota arvioidaan ja samassa yhteydessä maksetaan puolet kokeilun palkkiosta. Väliraportoinnin jälkeen alkavat co-creation työpajat sekä käyttäjätyöpajat, jotka ovat keino osallistaa alustan verkostoja ja asukkaita kokeiluihin. Työpajojen jälkeen kerätään käyttäjiltä saatavat palautteet. Viimeinen vaihe on arviointivaihe, jonka yhteydessä laaditaan loppuraportti ja maksetaan loppuosa palkkiosta. (Mustonen ym. 2018, 22, 28.)

Kokeilualustan tarjonnan tulee olla houkutteleva, jotta mukaan saadaan kokeilijoita ja kehittäjiä. Houkuttelevuustekijöitä on monia, kuten esimerkiksi fasilitointi ja co-creation, jotka liittyvät siihen, millaista tukea, fasilitointia ja yhteiskehittämistä alusta pystyy tarjoamaan. Fiksu Kalasatama tarjoaa esimerkiksi apua käyttäjien tavoittamiseen ja tilojen etsimiseen sekä järjestää organisoituja ja fasilitoituja yhteiskehittämistyöpajoja. Toinen houkuttelevuustekijä on näkyvyys, joka liittyy sekä paikalliseen että globaaliin medianäkyvyyteen ja kokeilijan saamaan markkinareferenssiin. Muita houkuttelevuustekijöitä ovat esimerkiksi tutkimusmahdollisuudet ja verkostot, jotka liittyvät siihen, millaisia

tutkimus- kehitys- ja innovaatioverkostoja sekä muita verkostoja ja partnereita alustalla on tarjota. (Mustonen ym. 2018, 23.)

Kokeilualustan tarjonnasta on mahdollista viestiä esimerkiksi tarjouskilpailujen yhteydessä avoimissa infotilaisuuksissa, joissa kerrotaan tarkemmin myös kierroksen teemasta ja tavoitteista sekä tarjotaan sparrausta ideoiden viimeistelemiseksi. Yksi keino tarjousten sparraamiseen on ennen tarjouskierroksen sulkeutumista järjestettävä kokeiluklinikka, jossa toimijoilla on mahdollisuus saada palautetta tarjousaihioidensa liittyen. (Mustonen ym. 2018, 26.)

Fiksussa Kalasatamassa fasilitoinnilla on olennainen osa koko kokeiluohjelman ajan. Se alkaa yhteiskumppaneiden ja teeman valinnasta, tarjouskierroksen koordinoinnista ja jatkuu kokeilujen käynnistämiseen, seurantaan ja mentorointiin. Fasilitaattorilla on roolinsa myös sopimusprosesseissa sekä yhteiskehittämistapahtumien järjestämisessä. (Mustonen ym. 2018, 25.)

### **Toiminnan hyötyvaikutukset, vaikuttavuus ja jatkuvuus**

Molemmista alustoista syntyy hyötyjä sekä kaupungille, yrityksille että muille tahoille. Verkostoituminen, uusien yhteistyökuvioiden syntyminen sekä ymmärryksen lisääntyminen ovat molempien alustojen tunnistettuja hyötyjä. Kumpaakin alustaa on mahdollista hyödyntää myös hankintojen valmistelussa. (Haastatteluaineisto, Mustonen ym. 2018, 9, 13.)

Haastatteluaineiston perusteella Koklaamossa kohtaaminen ja verkostoituminen on yhteinen tunnistettu hyöty sekä kaupungille, sparraajille että yrityksille. Koklaajille ja sparraajille voi syntyä uudenlaisia yhteistyökuvioita, ja Koklaamon kautta eri toimijat tulevat tutuksi. Konsepteja kehittämässä mukana olleet yritykset saavat lisää asiakasymmärrystä, ja uuden kehittämismallin oppiminen koetaan arvokkaaksi.

Haastateltavan mukaan Koklaamon toimintamalli voisi soveltua hyvin erilaisiin tarkoituksiin, ja on myös pohdittu, miten toimintamalli suhteutuu hankintoihin. Koklaamon edustaja näkee, että toimintamallia olisi mahdollista hyödyntää jonkinlaisena hankinnan esiateena tai yhteiskehittämisessä kaupungin ja yrityksen välillä. Esimerkiksi tarvemäärittelyn ja yhteisen asiakastarpeen määrittelyn kautta olisi mahdollista lähteä kehittämään ratkaisua, joka myöhemmässä vaiheessa saattaisi johtaa hankintaan. Toimintamalli voisi olla eräänlainen markkinavuoropuheluprosessi.

Fiksun Kalasataman nopeiden kokeilujen tavoitteena on luoda uusia liiketoimintamalleja, kiihdyttää ratkaisujen kehittymistä ja synnyttää uutta ymmärrystä kokeilujen kautta. Oppeja kertyy sekä yrityksille että alustalle, jolloin oppeja voidaan jakaa myös kaupungille ja muille sidostyhmille. Kokeilujen kautta verkostot vahvistuvat, uusia yhteistyöprojekteja syntyy ja uudet käytännöt syrjäyttävät vanhoja. (Mustonen ym. 2018, 9.)

Nopeat kokeilut voidaan nähdä osana kaupunkien innovaatiotoimintaa. Kokeiluja kannattaa tehdä, kun esimerkiksi tarpeista ja teknologioista tarvitaan lisää tietoa suurta hankintaa varten. Nopeat kokeilut palvelevat kehitystyötä yritysten kannalta, kun yrityksellä on varhainen prototyyppi, jota halutaan testata oikeassa ympäristössä ja saada palautetta käyttäjiltä. Kaupunki saa irti nopeista kokeiluista eniten silloin, kun ne kiinnitetään osaksi suurempaa haastetta tai strategisia tavoitteita. (Mustonen ym. 2018, 13.)

### **Sopimustekniset asiat**

Fiksussa Kalasatamassa kokeiluista tehdään kirjalliset sopimukset, mutta Koklaamon toimintaan ei ole liittynyt sopimusasiakirjoja. Molemmilla alustoilla tekijänoikeudet jäävät idean kehittäjälle. (Haastatteluaineisto, Mustonen ym. 2018, 27.)

Haastatteluaineiston perusteella Koklaamossa suullinen sitoutuminen toimintaan sekä suostumus siihen, että toimijat noudattavat Koklaamon toiveita, ovat riittäneet. Koklaamo edellyttää muun muassa sitoutumista aikatauluihin ja työpajoihin, osallistumista paikalle sekä toisten kunnioittamista. Toimijoille myös ilmoitetaan, että tekijänoikeudet ovat idean kehittäjillä, eikä kaupungille synny toiminnan aikana minkäänlaisia oikeuksia.

Fiksussa Kalasatamassa nopeiden kokeilujen toteuttajien kanssa tehdään hankintasopimus, jossa kuvataan hankinta palvelukokemuksena sekä sovitaan aikatauluista, laskutuksesta ja raportoinnista. Immateriaalioikeudet jäävät kokeilun toteuttajalle. (Mustonen ym. 2018, 27.)

#### **4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Työn luotettavuuden pohjana on tarkka dokumentaatio siitä, mitä on tehty, miksi on tehty ja miten on tehty. Näihin liittyvät perustelut on kirjattava ja tuotava esille työssä. Tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä valittaessa valinnan perustelut on kirjattava. Tutkimustulosten luotettavuutta lisää kahden eri tutkijan saama sama lopputulos eli tulkinnan ristiriidattomuus. (Kananen 2012, 166, 173-174.)

Teemahaastattelussa yksi havaintoyksikkö ei riitä aina. Puhutaan aineiston saturaatiosta eli uusia havaintoyksiköjä otetaan tutkittavaksi niin kauan, kuin ne tuovat jotakin uutta tutkimukseen. Kylläntymispiste on saavutettu, kun vastaukset alkavat toistaa itseään. Mikäli ilmiö on ainutlaatuinen ja havaintoyksiköitä on vain vähän, pienempään havaintoyksiköiden määrään on kuitenkin tyydyttävä. (Kananen 2012, 166, 173-174.)

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu haastattelun laadusta. Mikäli vain osaa haastateltavista on haastateltu, tallenteiden kuuluvuus on huonoa, luokittelu on sattumanvaraista tai litterointi noudattaa eri sääntöjä alussa ja lopussa, ei haastatteluaineistoa voida sanoa luotettavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2011 185.)

Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että kummankin tutkimuskysymyksen osalta haastateltiin alan asiantuntijoita, jotka liittyvät keskeisesti tutkittavaan ilmiöön ja ovat konkreettisesti työskennelleet ilmiön parissa. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen haastattelurungon laatimisessa hyödynnettiin kokemukseen perustuvan asiantunteudesta ja teoriaa innovaatiokumppanuudesta, mikä lisää luotettavuutta. Toiseen tutkimuskysymykseen liittyen haastattelurungon laatimisessa hyödynnettiin kattavasti teoriaa sekä alustoista että innovaatioprosesseista, jotta runko kattaisi tutkittavan ilmiön mahdollisimman laajasti.

Tutkimuksen luotettavuutta todentaa myös se, että laadullisten eli kvalitatiivisten menetelmien käyttö on ollut perusteltavissa, ja teemahaastatteluiden ohessa hyödynnettiin olemassa olevia valmiita kirjallisia materiaaleja, jotka liittyvät keskeisesti tutkittavaan ilmiöön. Teemahaastattelun käytännön järjestelyt sujuivat hyvin ja esimerkiksi tallenteiden kuuluvuus oli hyvä, joten se ei heikennä tutkimuksen luotettavuutta. Litterointi suoritettiin alusta loppuun yhteisesti sovittujen sääntöjen perusteella. Luokittelu perustui osin teoriatiedon pohjalta tarkkaan valittuihin teemoihin. Tutkimustulokset ovat perustuneet kahden eri tutkijan näkemykseen, mikä lisää työn luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että kaikki tutkimuksen kohteena olleet innovaatiokumppanuusprosessit olivat vielä kesken. Toisaalta hankintalain mukaisten kilpailutusten ominaispiirre on se, että koko hankintaprosessin eteneminen ja kulku sopimuskauden aikainen toiminta mukaan lukien suunnitellaan suhteellisen tarkalla tasolla jo ennen hankintamenettelyn käynnistämistä. Vastaavia suunnitelmia, aikatauluarvioita ja oletuksia tehdään myös innovaatiokumppanuuden prosessin etenemisen suhteen, vaikka hankinnan sisältö, vaatimukset ja prosessin kulku täsmentyvätkin vielä menettelyn ede-

tessä. Näin ollen voidaan olettaa, että vaikka tutkimuksen kohteena olleet innovaatiokumppanuusprosessit olivatkin vielä kesken, jo pelkästään suunnitelmat ja oletukset etenemisestä sekä kokemukset tällaisen pitkän prosessin ensimmäisistä vaiheista voivat antaa paljon arvokasta tietoa tutkimukseen liittyen. Voidaan myös olettaa, että koska innovaatiokumppanuusmenettelyjen toteutukset olivat haastatteluhetkellä käynnissä, menettelyn yksityiskohdat ovat vielä haastateltavien tuoreessa muistissa, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Toinen tutkimuksen luotettavuutta heikentävä tekijä on se, että innovaatiokumppanuutta menettelynä on toteutettu vielä toistaiseksi hyvin vähän Suomessa. Hankintalaki määrittää raamit menettelyn toteuttamiselle, mutta laki kuitenkin jättää runsaasti tulkinnanvaraa hankintayksiköille, ja näin ollen hankintayksiköillä on mahdollisuus tehdä innovaatiokumppanuudesta tietyiltä osin omanlaisensa menettely. Näistä syistä haastatteluja ei voitu jatkaa siihen saakka, kunnes olisi päästy tilanteeseen, että vastaukset olisivat alkaneet toistaa itseään. On mahdollista, että oikeuskäytännön perusteella innovaatiokumppanuuden kulku tulee myöhemmin jäsentymään, jolloin myös hankintayksiköiden menettelyjen toteuttamistavat yhdenmukaistuvat. Muutamien vuoden päästä tutkimustulokset voivat poiketa jonkin verran tämän tutkimuksen tuloksista.

Innovaatioalustojen osalta tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että tutkittavia alustoja oli vain kaksi, eivätkä tulokset näin ollen ole täysin yleistettävissä. Toisaalta tämän opinnäytetyön ensisijaisena tarkoituksena oli tutkia innovaatioalustoja nimenomaan innovaatiokumppanuuden näkökulmasta. Saatujen tutkimustulosten voidaan katsoa olevan siinä mielessä riittäviä, että niistä on pääteltävissä, voidaanko innovaatioalustoja hyödyntää innovaatiokumppanuuden prosessin aikana.



## 5 TOIMINTAMALLI INNOVAATIOKUMPPANUUDEN TOTEUTTAMISEKSI

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää hankintayksiköiden käyttöön toimintamalliehdotus innovaatiokumppanuusmenettelyn toteuttamiseksi siten, että menettelyn jokainen vaihe (valmistelu- ja suunnitteluvaihe, kilpailutusvaihe ja innovaatiokumppanuusvaihe) edistäisi mahdollisimman hyvin lopputuloksena syntyvän innovatiivisen ratkaisun toteuttamista. Toimintamallin kehittämiseksi tutkimuksen aikana perehdyttiin siihen, minkälaisia keinoja ja käytäntöjä hankintayksiköt ovat tähän mennessä käyttäneet menettelyn eri vaiheissa innovatiivisten tuotteiden ja palvelujen syntymistä edistääkseen. Näiden lisäksi opinnäytetyöprosessin aikana kartoitettiin julkisen sektorin innovaatio toimintaa yleisesti, jolloin innovaatioalustat nousivat työn toiseksi tutkimuskohteeksi. Tavoitteena oli selvittää, voidaanko innovaatioalustoilla tapahtuvan kehitystyön keinoista ja käytännöistä saada uusia ideoita innovaatiokumppanuusmenettelyn eri vaiheiden toteuttamiseksi.

Laaditusta toimintamallista on nostettu esiin kuhunkin vaiheeseen liittyvät olennaisimmat kohdat ja käytännöt, joilla hankintayksikkö voi innovaatiokumppanuuden eri vaiheissa edistää lopputuloksena syntyvän, tarpeita vastaavan innovatiivisen ratkaisun syntymistä. Toimintamallissa on ehdotuksia hankintayksiköille innovaatiokumppanuusmenettelyn toteuttamiseksi. Kuvat kertovat tiivistetyssä muodossa johtopäätökset.

### 5.1 Hankintojen valmistelu- ja suunnitteluvaihe

Hankintalakia on usein kritisoitu siitä, etteivät hankintayksiköt voi ostaa suoraan sitä, mitä todella haluavat tai tarvitsevat. Käytännössä monet ongelmat johtuvat kuitenkin siitä, ettei hankintoja ole suunniteltu riittävän hyvin. Hankintayksikön on tärkeää selvittää omat tarpeensa jo ennen kilpailutusprosessin alkua ja suunnitella hankintansa niin, että tavoitteisiin on mahdollista päästä. (Eskola ym. 2017, 23.)

Kuviossa 3 on esitetty ehdotus innovaatiokumppanuuden valmistelu- ja suunnitteluvaiheen toimintamalliksi. Alla on esitetty tarkempi kuvaus jokaisesta prosessin vaiheesta.

## Valmistelu- ja suunnitteluvaihe



### Tarpeen havaitseminen, alustava suunnitelma menettelyn valinnasta sekä tarvittavien resurssien varaaminen

- Innovaatiokumppanuuden lähtökohtana on tarpeen havaitseminen osana palveluiden ja toiminnan kehittämistä.
- Innovaatiokumppanuuden käytöstä hankintamenettelyinä on mahdollisuus tehdä alustava arvio tarpeen havaitsemisen yhteydessä, mutta lopullinen menettelyn valinta tehdään vasta markkinoiden kartoittamisen yhteydessä, kun voidaan arvioida, täytyvätkö menettelyn käytön edellytykset.
- Innovaatiokumppanuuden valmistelu edellyttää riittävien resurssien varaimista ja prosessin suunnittelua jo valmistelun alkuvaiheessa. Menettelyyn kuuluva aika tulee ottaa huomioon prosessin suunnittelussa.
- Innovaatiokumppanuus on prosessi, jossa tarvitaan menettelyn eri vaiheissa eri tahojen ja alan asiantuntijoiden osaamista ja yhteistyötä, jotta innovatiivisten ratkaisujen kehittäminen voitaisiin mahdollistaa.
- Hankintayksikön tulisi innovatiivisen tuotteen tai palvelun tarpeen havaitsemisen yhteydessä hyödyntää aktiivisesti yhteistyö- ja innovaatioverkostoja sekä kartoittaa muuta kehittämistoimintaa selvittääkseen, voisiko niihin liittyviä toimintamalleja hyödyntää innovaatiokumppanuuden prosessissa. Esimerkiksi erilaiset innovaatioalustat voivat tarjota merkittäviä osaamis- ja asiantuntijaresursseja osaksi innovaatiokumppanuusmenettelyn valmistelua.

### Markkinakartoitus

- Markkinakartoitus voidaan katsoa valmistelu- ja suunnitteluvaiheen tukirangaksi.
- Markkinakartoitus on keskeinen osa innovaatiokumppanuuden valmistelu- ja suunnitteluvaihetta, ja se voi parhaimmillaan edesauttaa hyvin monien innovaatiokumppanuuden valmisteluvaiheeseen liittyvien osa-alueiden määrittämistä, millä on suora vaikutus innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen.
- Innovaatioalustojen toimintamallit ja prosessit voivat olla hyödyllinen osa innovaatiokumppanuuden markkinakartoitusta, sillä markkinakartoituksen aikaisella vuoropuhelulla potentiaalisten kumppanien innovaatiotoiminta voidaan saada käynnistymään jo ennen varsinaisen hankintamenettelyn alkamista. Tämä voi omalta osaltaan vahvistaa kumppanuutta sekä edesauttaa innovatiivisen ratkaisun kehitystyötä.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinakartoituksen toteutus tulee suunnitella mahdollisimman tarkkaan kyseessä olevaan hankintaan liittyviä tarpeita ajatellen. Hankintayksikön on suunniteltava markkinakartoitus sisällöllisesti ja viestinnällisesti hyvin siten, että valitut toimintatavat ja -mallit vahvistavat innovointia ja kumppanuutta jo ennen hankintamenettelyn alkamista.</li> </ul>
<p><b>Menettelyn lopullinen valinta sekä prosessin suunnittelu ja hankinta-asiakirjojen valmistelu</b></p> <p><b>Menettelyn lopullinen valinta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menettelyn valintaa tulee arvioida tuottavuus- ja laatuhyötyjen kannalta suhteessa markkinoilla jo olemassa oleviin ratkaisuihin, mutta kannattavuuden arvioinnissa tulee huomioida myös innovaatiokumppanuuden prosessin pituus ja siihen tarvittavat panokset sekä hankintayksikön että tarjoajien näkökulmasta.</li> <li>• Pienimuotoisempikin kehittämistarve voi periaatteessa olla innovaatiokumppanuusmenettelyn kohteena, mutta on tärkeää arvioida, ovatko hyötyvaikutukset riittävät suhteessa menettelyn viemään aikaan ja muihin resursseihin. Vaikka hankintayksiköllä olisi resursseja innovaatiokumppanuusprosessin aloittamiseen, yritykset eivät välttämättä halua sitouttaa omia resurssejaan hankintamenettelyyn.</li> </ul> <p><b>Prosessin suunnittelu sekä hankinta-asiakirjojen valmistelu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kun markkinoita on kartoitettu riittävästi ja innovaatiokumppanuuden on arvioitu soveltuvan hankintamenettelyksi, hankintayksikkö voi alkaa suunnitella prosessia tarkemmalla tasolla sekä valmistella varsinaisia menettelyyn liittyviä hankinta-asiakirjoja.</li> <li>• Innovaatiokumppanuuden hankinta-asiakirjojen valmistelussa innovatiivisten ratkaisujen kehittämistä edistävät ensisijaisesti tarpeiden, tavoitteiden ja vaatimusten määrittely, soveltuvuusvaatimusten asettaminen sekä vertailu- ja valintaperusteiden määrittäminen. Lisäksi asiakirjoja valmisteltaessa tulisi huomioida, että yritykset pitävät houkuttelevana ja selkeänä innovaatiokumppanuuden prosessia. Markkinakartoitus tukee näiden osa-alueiden määrittämistä osana hankinta-asiakirjojen valmistelua.</li> </ul> <p><b>Tarpeiden, tavoitteiden ja vaatimusten määrittely</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hankintayksikön tarpeiden ja tavoitteiden on tultava selkeästi ilmi hankinnan määrittämisestä, sillä ne ovat keskeinen osa koko menettelyn onnistumista. Hankintayksikön on kiinnitettävä erityistä huomiota niiden määrittämiseen, sillä kehityshaasteen muuttaminen konkreettiseksi vaatimuksiksi on haastava, mutta olennaisen tärkeä osa prosessia.</li> <li>• Innovaatiokumppanuudessa tarpeiden määrittely liittyy ensisijaisesti kehitystyön kohteena syntyviin lopputuloksiin ja niille asetettuihin tavoitteisiin, jotta voidaan varmistua siitä, etteivät asetetut vaatimukset estä innovaatiokumppanuuden aikaista kehittämistyötä.</li> <li>• Kehitystyön lopputuloksiin liittyvien tavoitteiden ja tarpeiden määrittelemisessä erilaisten innovaatioalustojen toimintamallit voivat olla hyödyksi. Esimerkiksi muiden tahojen ja sidosryhmien, kuten potentiaalisten käyttäjien, osallistuminen kehitystyöhön voi tuoda tarpeiden määrittelyyn lisäarvoa.</li> </ul> <p><b>Soveltuvuusvaatimusten asettaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soveltuvuusvaatimuksissa tulee ottaa erityisesti huomioon potentiaalisten kumppaneiden kyvyt ja kapasiteetti liittyen innovointiin ja innovaatioiden kehittämiseen, mutta kumppaneille asetettavia vaatimuksia asettaessa on huomioitava myös yrityksen kyvykkyys toteuttaa lopputuloksena syntyvä hankinta.</li> </ul>

- Soveltuvuusvaatimuksia asettaessa on huomioitava mahdollisuuksien mukaan uusien yritysten potentiaali ja kyvykkyys innovointiin.
- Innovaatiokumppanuudessa innovatiivisen ratkaisun kehittämistä voi edesauttaa yrityksen toimittajamarkkinatuntemus sekä kyky tehdä yhteistyötä ja verkostoitua. Tarjousyhteenliittymien käyttöä kumppaneina on syytä harkita.

#### **Vertailu- ja valintaperusteiden määrittäminen**

- Hyvin asetetut vertailuperusteet, joissa arvioidaan ensisijaisesti laatua, voivat edesauttaa innovatiivisten ratkaisujen syntymistä. Vertailuperusteet voivat liittyä joko kehitystyön hankintaan, tuotantovaiheen hankintaan tai niihin molempiin, ja asetettujen vertailuperusteiden tulee olla siinä mielessä yleispätevät, että niillä pystytään arvioimaan keskenään hyvin erityyppisiäkin ratkaisuja.
- Mikäli innovaatiokumppanuuden valmisteluvaiheessa hyödynnetään nopeita kokeiluja, nopeiden kokeilujen vertailu- ja arviointiprosessi voi auttaa myös innovaatiokumppanuuden vertailuperusteiden määrittämisessä ja täsmentämisessä.

#### **Innovaatiokumppanuuden tarkoitus sekä menettelyn houkuttelevuus yritysten näkökulmasta**

- Hankintayksikön tulisi kuvata sekä markkinakartoituksen aikana että hankinta-asiakirjoissa innovaatiokumppanuuden kulku, menettelyn tarkoitus sekä seikat, jotka tekevät menettelystä houkuttelevan yritysten silmissä.
- Innovaatiokumppanuuden tulee olla houkutteleva kehityskumppanien mukaan saamiseksi. Hankintayksiköiden tulisi kuvata innovaatiokumppanuuden yhteydessä muitakin houkuttelevuustekijöitä kuin pelkästään kehitystyöstä maksettava korvaus sekä yrityksen mahdollisuus saada toteuttaa hankinta kehitystyön jälkeen. Hankintayksiköiden tulisi pohtia, millaista tukea, verkostoja ja näkyvyyttä hankintayksikkö pystyy kumppaneilleen tarjoamaan innovaatiokumppanuuden aikana ja voisivatko nämä tekijät vaikuttaa siihen, kuinka kiinnostavana yritykset menettelyä pitävät. Edellä mainitut tekijät voivat olla houkuttelevia siksi, että ne voivat tuoda yrityksille tuotekehitys- ja muita hyötyjä laajempia markkinoita ajatellen.

Kuvio 3 Ehdotus innovaatiokumppanuusmenettelyn valmistelu- ja suunnitteluvaiheen toimintamalliksi

#### 5.1.1 Tarpeen havaitseminen, alustava suunnitelma menettelyn valinnasta sekä tarvittavien resurssien varaaminen

Ahon (2017, 5) mukaan innovaatiokumppanuus menettelynä perustuu siihen, että hankintayksiköllä on näkemys tarpeesta, jota ei olemassa olevilla ratkaisulla kyetä optimaalisesti täyttämään. Ne saattavat liittyä uusiin tuotteisiin, palveluihin tai innovatiiviseen rakennusurakkaan (Aho 2017, 6). Valovirran ym. (2017, 7) mukaan innovatiivisen julkisen hankinnan tarve voi nousta esiin esimerkiksi yhteiskunnallisesta tarpeesta, julkiseen palvelutuotantoon liittyvistä ongelmista, yritysten kehittämistä uusista ratkaisuvaihtoehdoista tai teknologian tarjoamista mahdollisuuksista, jolloin hankintayksiköiden on kyet-

tävä tunnistamaan lupaavimmat mahdollisuudet osana palveluiden ja toiminnan kehittämistä. (Valovirta ym. 2017, 7.) Voidaan todeta, että vastaavasti myös innovaatiokumppanuudessa menettelyn tulisi perustua todelliselle tarpeelle osana hankintayksikön muuta palveluiden ja toiminnan kehittämistä.

Kontion ym. (2017, 90) mukaan hankinnan toteuttamiseen liittyvä menettelytapa tulisi valita strategisin ja tarkoituksenmukaisuuteen liittyvin perustein sekä markkinoiden toimivuus huomioon ottaen. Ahon (2017, 8) mukaan menettelyn onnistuminen edellyttää näkemystä siitä, mitä markkinoilla on jo tarjolla ja mitä siellä on mahdollista kehittää (Aho 2017, 8). Hankintayksikkö voi valita innovaatiokumppanuuden hankintamenettelyksi silloin, kun hankintayksikön tarvetta ei voida täyttää hankkimalla markkinoilla jo olemassa olevia tavaroita, palveluita tai rakennusurakoita. Menettelyn käyttö on mahdollista myös tilanteissa, jolloin hankintayksikön tarpeita ei voida tyydyttää markkinoilla olevilla ratkaisuilla esimerkiksi laadun tason, asiakkaiden tarpeiden tai kehitysasteen osalta ilman olennaisia muutoksia. (Eskola yms. 2017, 239.) Vastaavasti tutkimustuloksista kävi ilmi, että innovaatiokumppanuus oli valittu hankintamenettelyksi muun muassa siksi, että markkinoilla ei ollut saatavilla sellaisia ratkaisuja kuin olisi tarvittu. Voidaan todeta, että innovaatiokumppanuutta ei voida valita hankintamenettelyksi ennen tietoa siitä, onko markkinoilta jo saatavissa kehityksen kohteena olevia tuotteita ja palveluita. Näin ollen johtopäätöksenä voidaan todeta, että hankintayksikkö voi tehdä päätöksen innovaatiokumppanuuden valinnasta hankintamenettelyksi vasta markkinoiden kartoittamisen yhteydessä.

Innovaatiokumppanuusmenettelyä valittaessa hankintayksikön on arvioitava, millaista panostusta hankintayksiköltä edellytetään henkilöresurssien käytön, taloudellisen panostuksen sekä muiden seikkojen osalta kumppanuuden aikana (Aho 2017, 5, 10). Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että jokaisessa tutkimuksen kohteena olleessa hankinnassa hankintayksikön puolelta prosessin valmisteluun ja läpiviemiseen oli osallistunut alan asiantuntijoiden lisäksi hankintojen kilpailuttamisen asiantuntija sekä vähintään yksi lakimies. On pääteltävissä, että innovaatiokumppanuus on prosessi, jossa tarvitaan menettelyn eri vaiheissa eri tahojen ja alan asiantuntijoiden osaamista ja yhteistyötä, jotta innovatiivisten ratkaisujen kehittäminen voitaisiin mahdollistaa.

Vaikka innovaatiokumppanuutta ei voida valita hankintamenettelyksi ennen tietoa siitä, onko markkinoilta jo saatavissa kehityksen kohteena olevia tuotteita ja palveluita, on kuitenkin todettava, että innovaatiokumppanuuden valmistelu edellyttää riittävien resurssien varaamista ja prosessin suunnittelua jo valmistelun alkuvaiheessa. On esimerkiksi

huomioitava, että tutkimustulosten perusteella kaikissa hankinnoissa pelkästään innovaatiokumppanuusmenettelyn valmistelu- ja suunnitteluvaihe on kestänyt noin vuoden. Tämän vuoksi voidaan todeta, että vaikka lopullista hankintamenettelyn valintaa ei voida tehdä ennen markkinoiden kartoittamista, alustava arvio hankintamenettelyn valinnasta kannattaa tehdä aikaisessa vaiheessa prosessia tarpeen havaitsemisen jälkeen, jotta esimerkiksi innovaatiokumppanuusprosessin vaatima aika voidaan ottaa huomioon suunnittelussa.

Hankintalain perusteluihin liittyvässä hallituksen esityksessä todetaan, että innovaatiokumppanuus antaa hankintayksikölle lisää mahdollisuuksia toimia hankintamenettelyissä, mutta toisaalta se edellyttää hankintatoimen kehittämistä ja osaamistason laajentamista (HE108/2016 vp). Valovirta ym. (2017, 7) toteavat, että hankintayksiköillä tulisi olla strateginen ote hankintoihin, mikä tarkoittaa muun muassa tilaajaorganisaatioiden välistä yhteistyötä, uusia ratkaisuvaihtoehtoja etsiviä markkinavuoropuheluita, tutkimusyhteistyötä, kokeiluita sekä pilotointia. Raunio ym. (2016, 4, 19) mukaan innovatiivisten hankintaprosessien osana on mahdollista hyödyntää alustamaisia kokeilu- ja kehittämissympäristöjä uusien ratkaisujen synnyttämiseksi. Tavoitteena on, että innovaatioalustat kiinnitettäisiin osaksi hankintojen käytäntöjä sekä päivittäistä julkisen sektorin palvelujen järjestämistä. (Raunio ym. 2016, 4, 19.)

Tutkimustuloksista on pääteltävissä, että molempien tutkimuksen kohteena olleiden innovaatioalustojen, sekä Koklaamon että Fiksun Kalasataman, toimintamallia on mahdollista hyödyntää hankintojen valmistelussa, sillä niiden toiminta kytkeytyy usein muihin, laajempiin strategisiin tavoitteisiin tai muihin kehityskohteisiin. Molemmilla alustoilla yritykset tai muut organisaatiot tekevät kehitystyötä alustan tarjoamassa ympäristössä, ja yhteiseen kehittämiseen osallistetaan myös muita tahoja ja sidosryhmiä (Koklaamo 2018, Fiksu Kalasatama 2018). Verkostoituminen, uusien yhteistyökuvioiden syntyminen sekä ymmärryksen lisääntyminen ovat molempien alustojen tunnistettuja hyötyjä (Haastatteluaineisto, Mustonen ym. 2018, 9, 13).

Pulkkisen mukaan (2013, 366) parhaimmillaan innovaatioalustat antavat yrityksille ja julkiselle sektorille mahdollisuuden saada käyttöön sellaisia resursseja, joihin näillä ei muuten olisi mahdollisuuksia. Voidaan todeta, innovaatioalustat voivat tarjota merkittäviä osaamis- ja asiantuntijaresursseja osaksi innovaatiokumppanuusmenettelyn valmistelua. Tämän vuoksi hankintayksikön tulisi innovatiivisen tuotteen tai palvelun tarpeen ha-

vaitsemisen yhteydessä hyödyntää aktiivisesti yhteistyö- ja innovaatioverkostoja ja kartttaa muuta kehittämistoimintaa selvittääkseen, voisiko niihin liittyviä toimintamalleja hyödyntää innovaatiokumppanuuden prosessissa.

### 5.1.2 Markkinakartoitus

Hankintalain 65 §:n mukaan ennen hankintamenettelyn aloittamista hankintayksikkö voi tehdä markkinakartoituksen hankinnan valmistelua varten sekä antaa tietoa toimittajille tulevaa hankintaa koskevista suunnitelmistaan ja vaatimuksistaan (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016). Hankintalain valmisteluun liittyvässä hallituksen esityksessä todetaan, että markkinakartoituksen tavoitteena on lisätä hankintayksikön markkinatuntemusta, jotta saadaan tarkempi käsitys siitä, miten hankinnan kohde kannattaa tarjouspyyntöön määritellä (HE108/2016 vp). Markkinakartoituksen tulee ehdottomasti edeltää innovaatiokumppanuutta, sillä innovaatiokumppanuusmenettelyn onnistuminen edellyttää näkemystä siitä, mitä markkinoilla on jo tarjolla ja mitä siellä on mahdollista kehittää (Aho 2017, 8).

Saatujen tutkimustulosten perusteella hankintayksiköt ovat toteuttaneet markkinakartoitusta monilla eri tavoilla, kuten esimerkiksi ideakilpailuilla sekä yritysten kanssa toteutettua avoimella hankinnan kohteen määrittelyprosessilla. Tutkimustulosten perusteella kävi myös ilmi, että innovaatiokumppanuuden markkinakartoituksessa on jo hyödynnetty nopeita kokeiluja, jotka liittyivät toisen tutkimuksen kohteena olleen innovaatioalustan, Fiksun Kalasataman, toimintaan. Eräs haastateltava kommentoi, että innovaatiokumppanuusmenettelyä valmisteltaessa nopeiden kokeilujen tarkoituksena oli saada selkeämpi käsitys siitä, mitä ollaan lähdössä tekemään, herättää toimijoiden kiinnostus ja saada samalla ymmärrystä siitä, minkä tyyppisiä ratkaisuja markkinoilla on jo olemassa ja mitä siellä voitaisiin kehittää.

Keräsen (2017, 209) mukaan vuorovaikutukseen liittyviä toimintatapoja ja -malleja on pyrittävä kehittämään järjestelmällisesti, koska niiden avulla vahvistetaan kumppanuutta yksityisen sektorin kanssa. Valovirta ym. (2017, 133) toteavat, että yritysten innovaatio-toimintaan voidaan vaikuttaa jo hankintojen valmisteluvaiheessa lisäämällä yritysten tietoa hankintatarpeista markkinavuoropuhelun kautta. Johnsenin (2009, 195) mukaan kumppanin aikainen osallistuminen prosessiin voi vaikuttaa kumppanuussuhteen menestyksekkyyteen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että innovaatioalustojen toiminta-

mallit ja prosessit voivat olla erittäin hyödyllinen osa innovaatiokumppanuuden markkinakartoitusvaihetta, sillä markkinakartoituksen aikaisella vuoropuhelulla potentiaalisten kumppanien innovaatiotoiminta voidaan saada käynnistymään jo ennen varsinaisen hankintamenettelyn alkua. Tämä voi omalta osaltaan vahvistaa kumppanuutta sekä edesauttaa innovatiivisen ratkaisun kehitystyötä.

Eskolan ym. (2017, 319) mukaan markkinakartoitus olisi syytä suunnitella sisällöllisesti ja viestinnällisesti hyvin, jotta siitä saatava hyöty olisi mahdollisimman suuri. Hankintayksikkö saa markkinakartoituksen avulla tarkemman käsityksen esimerkiksi siitä, mitä hankintamenettelyä kannattaa käyttää, miten hankinnan kohde ja vaatimukset kannattaisi määrittellä ja millaiset vaatimukset tarjoajille tulisi asettaa. (Eskola ym. 2017, 319.) Voidaan todeta, että markkinakartoitus on keskeinen osa innovaatiokumppanuuden valmistelu- ja suunnitteluvaihetta, ja se voi parhaimmillaan edesauttaa hyvin monien innovaatiokumppanuuden valmisteluvaiheeseen liittyvien osa-alueiden määrittämistä, millä on suora vaikutus innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen.

On myös syytä huomioida, että vaikka innovaatiokumppanuuden lähtökohtana on aina hankintayksikön tarve, joskus aloite innovatiivisen ratkaisun kehittämiseksi voi tulla yritykseltä (Aho 2017, 5). Tämän vuoksi voidaan todeta, että vaikka markkinakartoitus tehdään usein vasta innovatiivisen hankinnan tarpeen havaitsemisen jälkeen, tarve innovatiiviselle hankinnalle voi ilmetä myös markkinoilta. Tällöin markkinakartoituksen voidaan katsoa liittyvän myös kuviossa 3 esitetyn toimintamallin ensimmäiseen vaiheeseen, minkä vuoksi markkinakartoitus on esitetty kuviossa 3 koko innovaatiokumppanuuden valmistelu- ja suunnitteluvaiheen tukirankana.

Vastaavasti voidaan todeta, että koska markkinakartoitukseen voi liittyä useita eri tavoitteita, markkinakartoituksen toteutus tulee suunnitella mahdollisimman tarkkaan kyseessä olevaan hankintaan liittyviä tarpeita ajatellen. Hankintayksikön on suunniteltava markkinakartoitus sisällöllisesti ja viestinnällisesti hyvin siten, että valitut toimintatavat ja -mallit vahvistavat innovointia ja kumppanuutta jo ennen hankintamenettelyn alkamista.

### 5.1.3 Menettelyn lopullinen valinta sekä prosessin suunnittelu ja hankinta-asiakirjojen valmistelu

Ahon (2017, 3-5) mukaan innovaatiokumppanuusmenettelyä valittaessa on harkittava, kuinka kannattavaa menettelyn käyttäminen on. Menettelyä valittaessa on arvioitava,



kuinka todennäköistä on löytää kehitystyöllä parempia ratkaisuja, ja kuinka todennäköistä on löytää innovaatiokumppaneita, jotka ratkaisuja pystyisivät kehittämään. Arviointi perustuu siihen, millaisia tuottavuus- tai laatuhyötyjä kehitystyön seurauksena voidaan olettaa saavutettavan suhteessa siihen, mitä markkinoilta on jo valmiiksi saatavissa. (Aho 2017, 3-5.)

Erään haastateltavan kommentin mukaan yritykset ovat varauksellisia innovaatiokumppanuuden kaltaisten pitkien prosessien suhteen: hankintalaki edellyttää tietyissä prosessin vaiheissa 30 päivän määräaikoja, jolloin prosessi venyy väistämättä pitkäksi. Haastateltavan mukaan innovaatiokumppanuus sopii tilanteisiin, joissa toimittajalla on jo olemassa konsepti, jota tämä haluaisi kehittää, sillä pitkä prosessi edellyttää, että yritys on aidosti kiinnostunut ja haluaa sitouttaa omia resurssejaan hankintamenettelyyn. Toisaalta Ahon (2017, 3) mukaan innovaatiokumppanuuden käyttöä ei ole syytä rajata vain suuriin kehityshankkeisiin, sillä pienimuotoisempikin kehittämistarve voi olla menettelyn kohteena.

Kun markkinoita on kartoitettu riittävästi, hankintayksikkö voi tehdä lopullisen päätöksen siitä, onko innovaatiokumppanuuden käyttäminen kannattavaa. Menettelyn valintaa tulee arvioida tuottavuus- ja laatuhyötyjen kannalta suhteessa markkinoilla jo olemassa oleviin ratkaisuihin, mutta johtopäätöksenä voidaan todeta, että kannattavuuden arvioinnissa tulee huomioida myös innovaatiokumppanuuden prosessin pituus sekä siihen tarvittavat panokset. Varsinkin pienimuotoisemmissa kehityshankkeissa tulee arvioida, ovatko hyötyvaikutukset riittävät suhteessa menettelyn viemään aikaan ja muihin resursseihin. Vaikka hankintayksiköllä olisi resursseja innovaatiokumppanuusprosessin aloittamiseen, yritykset eivät välttämättä halua sitouttaa omia resurssejaan hankintamenettelyyn.

Kun innovaatiokumppanuuden on arvioitu soveltuvan hankintamenettelyksi, hankintayksikkö voi alkaa suunnitella prosessia tarkemmalla tasolla sekä valmistella menettelyyn liittyviä hankinta-asiakirjoja. Eskolan ym. (2017, 23) mukaan hankintayksikkö vastaa itse ostettavan tavaran, palvelun tai urakan määrittelystä sekä hinnoittelutavasta, sopimusehdoista ja muista hankintaan liittyvistä asioista. Hankinnan kohdetta määriteltäessä on keskityttävä hankintayksikön tarpeisiin, hankinnan tavoitteisiin ja hankinnan kohdetta koskeviin vähimmäisvaatimuksiin (Eskola ym. 2017, 240).

Teoriasta ja tutkimustuloksista saatujen löydösten perusteella innovaatiokumppanuuden hankinta-asiakirjojen valmistelussa innovatiivisten ratkaisujen kehittämistä edistävät ensisijaisesti tarpeiden, tavoitteiden ja vaatimusten määrittely, soveltuvuusvaatimusten asettaminen sekä vertailu- ja valintaperusteiden määrittäminen. Lisäksi asiakirjoja valmisteltaessa tulisi huomioida, että yritykset pitävät houkuttelevana ja selkeänä innovaatiokumppanuuden prosessia. Markkinakartoitus tukee kaikkien näiden osa-alueiden määrittämistä osana hankinta-asiakirjojen valmistelua. Alla on esitetty tarkemmat perustelut löydöksiin liittyen.

### **Tarpeiden, tavoitteiden ja vaatimusten määrittely**

Eidlerin & Yeowin (2016, 418) mukaan innovaatioiden käynnistäminen julkisten hankintojen avulla edellyttää, että julkiset organisaatiot ymmärtävät, määrittelevät ja ilmaisevat selkeästi tulevia tarpeitaan. Valovirran ym. (2017, 7) mukaan yleisen tason kehityshaaste ei kuitenkaan välttämättä suoraviivaisesti yksilöidy konkreettisiksi hankinnan vaatimuksiksi. Eskolan ym. (2017, 240) mukaan innovaatiokumppanuudessa on keskityttävä kehitystyön tuloksia koskeviin tarpeisiin, vaatimuksiin, määrittelyihin ja muihin ehtoihin sillä tasolla kuin ne voidaan kuvata menettelyn alussa. Hankinnan kohteen yksityiskohdat täsmentyvät menettelyn ja kumppanuuden edetessä (Pekkala ym. 2017, 234). Voidaan todeta, että hankintayksikön tarpeiden ja tavoitteiden on tultava selkeästi ilmi hankinnan määrittämisestä, sillä ne ovat keskeinen osa koko menettelyn onnistumista. Hankintayksikön on kiinnitettävä erityistä huomiota niiden määrittämiseen, sillä kehityshaasteen muuttaminen konkreettisiksi vaatimuksiksi on haastava, mutta olennaisen tärkeä osa prosessia.

Valovirta ym. (2017, 41) toteavat, että hankinnan kohteen määrittelyvaiheessa innovatiivisille ratkaisuille annetaan tilaa silloin, kun määrittely kuvataan tiettyjen toteutustapojen ja suoritteiden sijaan haluttuina toiminnallisuuksina, laatuna, suorituskykyinä, vaikutuksina ja tuloksina. Vastaavasti tutkimustuloksista kävi ilmi, että innovaatiokumppanuudessa hankinnan kohde ja asetetut vaatimukset oli määritelty lähinnä lopputuotoksiin liittyvien tavoitteiden kautta, jotta uusien ratkaisujen kehittämiseksi jäisi tilaa. Esimerkiksi yhdessä haastattelussa haastateltavat kommentoivat, että mikäli hankinnan kohde määritellään liian tarkkaan, suljetaan pois kehittämiseen liittyviä mahdollisuuksia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että innovaatiokumppanuudessa tarpeiden määrittely liittyy ensisijaisesti kehitystyön kohteena syntyviin lopputuloksiin ja niille asetettuihin tavoitteisiin, jotta voidaan varmistua siitä, etteivät asetetut vaatimukset estä innovaatiokumppanuuden aikaista kehittämistyötä.

Kehitystyön lopputulokseen liittyvien tavoitteiden ja tarpeiden määrittelemisessä erilais-  
ten innovaatioalustojen toimintamallit voivat olla hyödyksi. Esimerkiksi Koklaamon en-  
simmäisessä työpajassa käydään läpi kehitettävään ratkaisuun liittyvät tavoitteet, käyt-  
täjäryhmät ja toimintaympäristöt, minkä jälkeen mahdollisten käyttäjien tarpeita ja toi-  
veja kartoitetaan käyttäjähaastatteluilla (Koklaamo 2017). Saatujen tutkimustulosten pe-  
rusteella Koklaamon toimintamallia voidaan hyödyntää yhteiskehittämisessä siten, että  
asiakas- ja muiden tarpeiden määrittelyn kautta ratkaisun kehittäminen johtaisi hankin-  
taan. Vastaavasti Fiksun Kalasataman nopeita kokeiluja voidaan tehdä osana hankinnan  
valmistelua, sillä niiden avulla on mahdollista saada lisää tietoa tarpeista ja eri teknolo-  
gioista (Mustonen ym. 2018, 13).

Innovaatioalustojen hyödyntämistä osana innovaatiokumppanuuteen liittyvien tavoittei-  
den ja tarpeiden määrittelyä puoltaa se, että tutkimustulosten perusteella alustojen yh-  
teiskehittämisessä voi olla mukana julkisen sektorin ja yritysten lisäksi myös kehitettä-  
vien ratkaisujen käyttäjiä. Esimerkiksi Torvisen & Ulkuniemen (2016, 67) mukaan on tär-  
keää tunnistaa kansalaisten rooli aktiivisina yhteistyökumppaneina julkisissa hankin-  
noissa. Potentiaalisten käyttäjien osallistuminen kehitystyöhön voi tuoda tarpeiden mää-  
rittelyyn uutta lisäarvoa.

### **Soveltuvuusvaatimusten asettaminen**

Innovaatiokumppanuuden ollessa kyseessä soveltuvuusvaatimuksilla on erityinen mer-  
kitys, sillä hankintayksikkö etsii kumppaneita, jotka kykenevät kehitystyöhön (Aho 2017,  
9). Johnsenin (2009, 195) mukaan kumppaneita valittaessa tulisi priorisoida muun mu-  
assa innovointikykyä ja vastavuoroisuutta, sillä nämä tekijät vaikuttavat kumppanuus-  
suhteen menestyksekkyyteen. Schielen (2006, 929) mukaan yritykset, joilla on itsellään  
kyvykkyyttä ja kapasiteettia kehittämistyöhön, ovat todennäköisesti innovatiivisempia.  
Toisaalta innovaatiokumppanuudessa hankintayksikön tulisi löytää sellainen kumppani,  
joka kehittämisvaiheen jälkeen kykenee myös lopullisen toteutuksen onnistuneeseen lä-  
pivientiin (Aho 2017, 10).

Innovaatiokumppanuudessa kumppaneille asetettavat soveltuvuusvaatimukset voivat  
liittyä esimerkiksi tarjoajan henkilöstön ammattitaitoon ja pätevyyteen, tarjoajan tuoteke-  
hitysreferensseihin eli aikaisempiin näyttöihin sekä kuvaukseen tarjoajan perehtyneisyy-  
destä hankinnan kohteena olevaan aihepiiriin ja siihen liittyvästä valmiudesta innovoin-  
tiin. Kehittämistyöhön sitoutumista on mahdollista mitata esimerkiksi sen perusteella, mil-

laisella henkilöresursoinnilla tarjoaja voi panostaa kehitysvaiheeseen. Toisaalta aikaisempia referenssejä on edellytettävä oikeassa suhteessa, sillä liiallinen referenssien edellyttäminen voi estää uusien, muutoin potentiaalisten ja innovatiivisten yritysten osallistumisen menettelyyn. (Aho 2017, 9-10.)

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että innovaatiokumppanuudessa soveltuvuusvaatimuksissa tulee ottaa erityisesti huomioon potentiaalisten kumppaneiden kyvyt ja kapasiteetti liittyen innovointiin ja innovaatioiden kehittämiseen, mutta kumppaneille asetettavia vaatimuksia asettaessa on huomioitava myös tarjoajan kyvykkyys toteuttaa lopputuloksena syntyvä hankinta. Soveltuvuusvaatimuksia asettaessa on kuitenkin huomioitava myös uusien yritysten potentiaali ja kyvykkyys innovointiin.

Saatujen tutkimustulosten mukaan yhdessä hankinnassa toivottiin kumppaniksi yhtä mahdollisimman suurta yritysryhmittymää, joka pystyisi tuottamaan kokonaisratkaisun kattaen kaikki hankinnan osa-alueet. Schielen (2006, 929) mukaan innovatiiviset toimitajat osaavatkin verkostoitua ja tehdä yhteistyötä useiden eri toimijoiden kanssa. Vastaavasti Ahon (2017, 9) mukaan innovatiivisia ratkaisuja haettaessa yrityksen sisällä oleva osaaminen harvoin riittää, jolloin oleellista on yrityksen kyky etsiä täydentävää osaamista tarpeen mukaan. Tällöin soveltuvuusvaatimukset voivat liittyä esimerkiksi yrityksen toimittajamarkkinatuntemukseen ja sen kykyyn johtaa ulkoisia innovaatioresursseja (Aho 2017, 9). Johtopäätöksenä voidaan todeta, että innovaatiokumppanuudessa innovatiivisen ratkaisun kehittämistä voi edesauttaa yrityksen toimittajamarkkinatuntemus sekä kyky tehdä yhteistyötä ja verkostoitua. Tarjousyhteenliittymien käyttöä kumppaneina on syytä harkita.

### **Vertailu- ja valintaperusteiden määrittäminen**

Innovaatiokumppaniksi tai -kumppaneiksi valitaan tarjoajat, jotka ovat tehneet kokonaistaloudellisesti edullisimmat tarjoukset. Innovaatiokumppanuudessa tulisi avata kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailuperusteita jo hankintailmoituksessa, koska niillä on merkitystä yritysten arvioidessa kiinnostustaan osallistua menettelyyn. Asetetut vertailuperusteet eivät voi olla neuvottelujen kohteena. (Aho 2017, 11.)

Hankintayksikkö ei voi valita parasta tarjousta halvimman hinnan perusteella, vaan valinta tulee tehdä hinta-laatusuhteen perusteella (Eskola ym. 2017, 241). Vaihtoehtoisesti hankintayksikkö voi asettaa kustannukset tai hinnat kiinteinä, jolloin tarjoajat kilpailevat ainoastaan laatuun liittyvillä perusteilla (Aho, 2017, 11).

Ahon (2017, 11) mukaan laadulliset vertailuperusteet voivat liittyä laadullisiin, yhteiskunnallisiin, ympäristö- tai sosiaalisiin näkökohtiin tai innovatiivisiin ominaisuuksiin. Laadulliset vertailuperusteet voivat liittyä joko kehitystyön hankintaan, tuotantovaiheen hankintaan tai niihin molempiin (Eskola ym. 2017, 241). Laatuun liittyviä perusteita ovat esimerkiksi tekniset ansiot, esteettiset ja toiminnalliset ominaisuudet, esteettömyys, käyttäjien vaatimukset täyttävä suunnittelu ja muut laadulliset tekijät, kuten hankintasopimuksen toteutukseen osoitetun henkilöstön pätevyys ja kokemus sekä henkilöstön organisointi (Aho 2017, 11). On mahdollista vertailla esimerkiksi kehitystyön tulosten toiminnallisia ominaisuuksia ja tuloksellisuutta sekä vaikuttavuutta (Eskola ym. 2017, 241).

Saatujen tutkimustulosten perusteella tarjouten kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailuperusteilla oli pyritty edistämään innovatiivisen ratkaisun syntymistä arvioimalla ensisijaisesti laatua. Vertailu oli perustunut joko pelkästään laatuksikriteereihin tai laadun painoarvo oli muutoin asetettu korkeaksi. Laadun arviointiperusteina oli käytetty esimerkiksi ratkaisun vastaavuutta asetettuihin tavoitteisiin, ratkaisun sopivuutta ja vaatimuksenmukaisuutta tavoitteisiin nähden sekä ratkaisun innovatiivisuutta, kehittämissuunnitelman uskottavuutta sekä kumppaniehdokkaan halua ja kykyä investoida kehitysvaiheeseen ja toteuttamisvaiheeseen. Erään haastateltavan kommentin perusteella vertailuperusteiden pitää olla yleispätevät, sillä tarjottavat ratkaisut voivat olla keskenään erilaisia.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hyvin asetetut vertailuperusteet, joissa arvioidaan ensisijaisesti laatua, voivat edesauttaa innovatiivisten ratkaisujen syntymistä. Vertailuperusteet voivat liittyä joko kehitystyön hankintaan, tuotantovaiheen hankintaan tai niihin molempiin, ja asetettujen vertailuperusteiden tulee olla siinä mielessä yleispätevät, että niillä pystytään arvioimaan keskenään hyvin erityyppisiäkin ratkaisuja.

Mielenkiintoinen löydös tutkimuksessa oli, että Fiksun Kalasataman nopeiden kokeilujen valinnassa käytettäviä vertailuperusteita voisi mahdollisesti hyödyntää myös innovaatiokumppanuudessa. Nopeissa kokeiluissa potentiaalisia arviointikriteereitä ovat esimerkiksi kokeilun innovatiivisuus, skaalautuvuus, toteuttajat ja resurssit sekä ketteryys ja käyttäjälähtöisyys. Kokeilun innovatiivisuutta voidaan arvioida esimerkiksi sen perusteella, mikä on tuotteen tai palvelun uutuusarvo ja tuoko kokeilu uudenlaisia käytäntöjä, ratkaisuja tai näkökulmia johonkin haasteeseen. Kokeilun skaalautuvuus liittyy palvelun sekä liiketoimintamallin toimivuuteen, sen toteutusmahdollisuuksiin sekä mahdollisuuksiin jäädä pysyväksi ratkaisuksi. Toteuttajia ja resursseja arvioidaan osallistuvan tiimin osaamisella sekä sillä, kuinka mahdollista palvelua on viedä eteenpäin ja onko toteuttajia enemmän kuin yksi organisaatio. Ketteryyden ja käyttäjälähtöisyyden osalta huomioita

kiinnitetään siihen, tuottaako palvelu lisäarvoa käyttäjille, hyödynnetäänkö kehityksessä ketterän kehityksen metodeja ja hyödynnetäänkö palvelussa tai tuotteessa ICT-teknologiaa tai dataa. Jokaista valintakriteeriä arvioidaan asteikolla 1-5. (Mustonen ym. 2018, 7, 11, 21-22.) Johtopäätöksenä voidaan todeta, että mikäli innovaatiokumppanuuden valmisteluvaiheessa hyödynnetään nopeita kokeiluja, nopeiden kokeilujen vertailu- ja arviointiprosessi voi auttaa myös innovaatiokumppanuuden vertailuperusteiden määrittämisessä ja täsmentämisessä.

### **Innovaatiokumppanuuden tarkoitus sekä menettelyn houkuttelevuus yritysten näkökulmasta**

Tutkimustulosten perusteella yrityksiä oli kutsuttu ennen hankintamenettelyn aloittamista markkinavuoropuheluun, jossa kerrottiin tarkkaan innovaatiokumppanuuden tavoitteet, kulku ja perusidea. Lisäksi innovaatiokumppanuuden hankinta-asiakirjoissa oli kuvattu prosessin kulku. Haastattelujen perusteella tästä huolimatta oli havaittavissa, etteivät yritykset tunteneet prosessia. Yhden haastateltavan kommentin perusteella yrityksille pitäisi avata rautalankamallilla, mitä innovaatiokumppanuus tarkoittaa.

Edlerin & Yeowin (2016, 418) mukaan julkisten organisaatioiden on pystyttävä lähestymään markkinoita ja potentiaalisia palveluntuottajia tavalla, joka herättää markkinoiden kiinnostuksen. Huuhkan (2017, 67) mukaan organisaatioiden on huomioitava oma kiinnostavuutensa hankintamarkkinoilla sekä sen tuomat rajoitteet ja mahdollisuudet (Huuhka 2017, 67).

Tutkimustulosten perusteella innovaatiokumppanuusmenettely on houkutteleva yritysten silmissä siksi, että hankintayksikkö voi menettelyn lopussa hankkia ratkaisun suoraan kehitystyön toteuttaneelta yritykseltä ilman erillistä kilpailutusta. Yhden haastateltavan kommentin mukaan innovaatiokumppanuuden sopimusjärjestelystä tekee houkuttelevan se, että kehitysvaiheessa toimijat pystyvät kattamaan osan kehitystyön kustannuksista tilaajan antamalla maksulla. Ahon mukaan (2017, 16) kehitystyöstä maksettava korvaus tulisikin suhteuttaa todelliseen innovaatiopanokseen siten, että kompensatio olisi kannustava. Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että yrityksiä haluttiin tukea uusien liiketoimintamallien löytämisessä, mikä voi vaikuttaa menettelyn houkuttelevuuteen. Eskola ym. (2017, 23) toteavatkin, että kun yritykset ja yhteisöt pääsevät mukaan julkisiin kilpailutuksiin, tämä voi luoda sekä alueellista että kansallista talouskasvua.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että myös innovaatioalustojen tarjonnan tulee olla houkutteleva kehityskumppanien mukaan saamiseksi. Esimerkiksi Fiksussa Kalasatamassa

nopeiden kokeilujen houkuttelevuustekijöitä on monia, kuten esimerkiksi alustan tarjoama tuki, fasilitointi ja yhteiskehittäminen: Fiksu Kalasatama tarjoaa apua käyttäjien tavoittamiseen ja tilojen etsimiseen sekä järjestää organisoituja ja fasilitoituja yhteiskehittämisyöpäjoja. Toinen houkuttelevuustekijä on näkyvyys, joka liittyy sekä paikalliseen että globaaliin medianäkyvyyteen ja kokeilijan saamaan markkinareferenssiin. Muita houkuttelevuustekijöitä ovat esimerkiksi tutkimusmahdollisuudet ja verkostot eli millaisia tutkimus- kehitys- ja innovaatioverkostoja sekä muita verkostoja alustalla on tarjota. (Mustonen ym. 2018, 23.)

Ahon (2017, 6) mukaan yritykset arvioivat innovaatiokumppanuuteen mukaan lähtemistä sen perusteella, kuinka suurta panostusta kehitystyö edellyttää suhteessa todennäköisyyteen, että lopputuloksena syntynyt tuote tai palvelu tullaan hankkimaan kyseiseltä yritykseltä. Innovaatiokumppanuus voi olla myös mahdollisuus kehittää omaa tuotetta siten, että siitä olisi hyötyä laajempia markkinoita ajatellen, jolloin tilauksen saaminen innovaatiokumppanuuden lopuksi ei ole välttämätöntä (Aho 2017, 6).

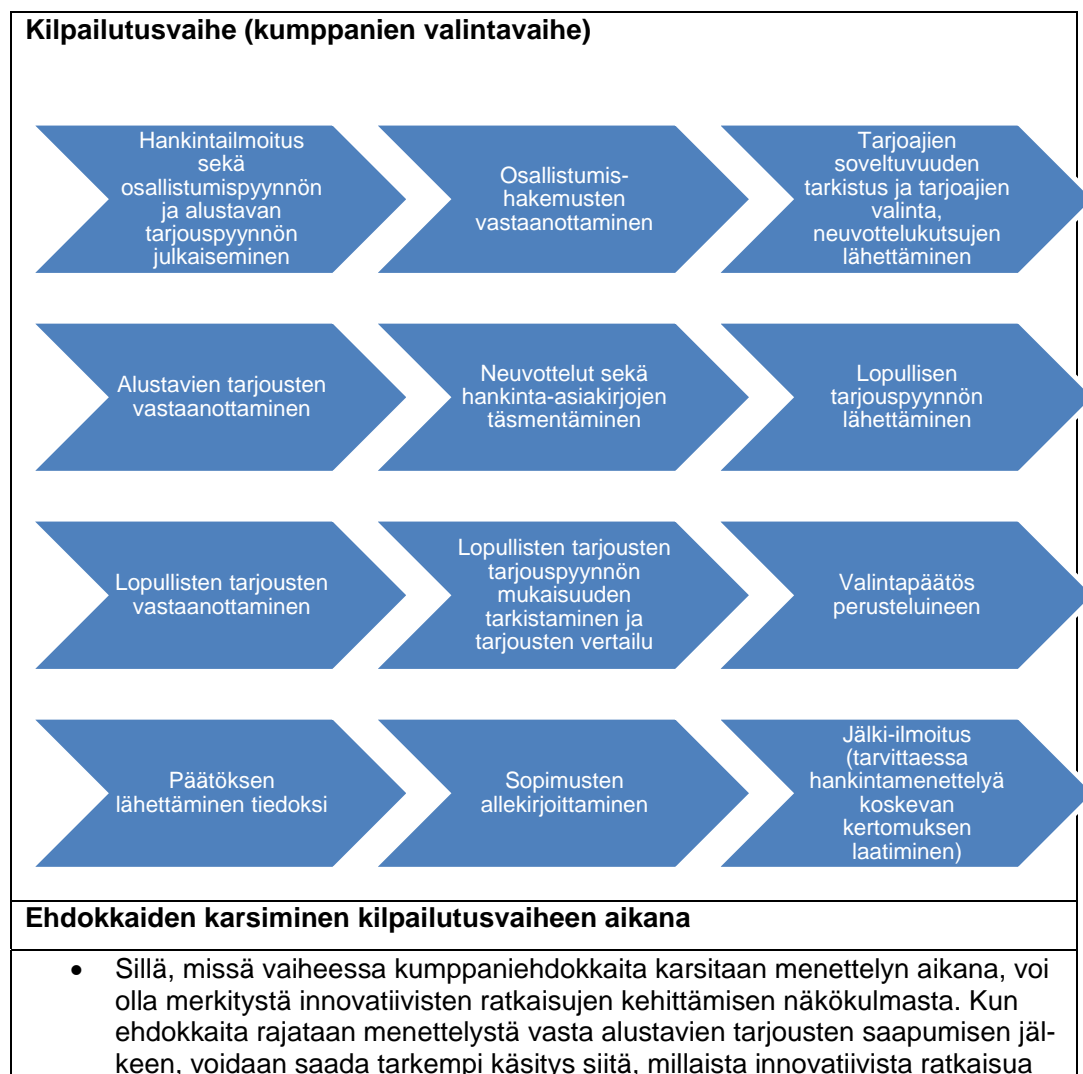
On selvästi pääteltävissä, että hankintayksikön tulisi kuvata sekä markkinakartoituksen aikana että hankinta-asiakirjoissa innovaatiokumppanuuden kulku, menettelyn tarkoitus sekä seikat, jotka tekevät menettelystä houkuttelevan yritysten silmissä. Yksi tämän tutkimuksen mielenkiintoisista löydöistä on se, että hankintayksiköiden tulisi kuvata innovaatiokumppanuuden yhteydessä muitakin houkuttelevuustekijöitä kuin pelkästään kehitystyöstä maksettava korvaus sekä yrityksen mahdollisuus saada toteuttaa hankinta kehitystyön jälkeen. Hankintayksiköiden tulisi pohtia, millaista tukea, verkostoja ja näkyvyyttä hankintayksikkö pystyy kumppaneilleen tarjoamaan innovaatiokumppanuuden aikana ja voisivatko nämä tekijät vaikuttaa siihen, kuinka kiinnostavana yritykset menettelyä pitävät. Edellä mainitut tekijät voivat olla houkuttelevia siksi, että ne voivat tuoda yrityksille tuotekehitys- ja muita hyötyjä laajempia markkinoita ajatellen.

## 5.2 Kilpailutusvaihe eli kumppanien valintavaihe

Innovaatiokumppanuusmenettely käynnistyy virallisesti hankintailmoituksella. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan käynnisty vielä varsinainen innovaatiokumppanuus, vaan vasta kumppanien valintaprosessi. (Aho 2017, 8.)

Kuviossa 4 on esitetty innovaatiokumppanuuden kilpailutusvaiheen (kumppanien valintavaiheen) prosessi. Koska innovaatiokumppanuuden prosessin kulku on määritelty hankintalaissa ja muilta osin prosessin eteneminen ja siihen liittyvät vaatimukset on määritelty jo hankintojen valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa, toimintamallissa ei ole kuvattu kaikkien prosessin eri vaiheiden sisältöä, vaan ainoastaan merkittävimmät löydökset.

Teorian sekä saatujen tutkimustulosten perusteella kilpailutusprosessin aikana menettelyn innovatiivisuuteen vaikuttaa se, missä vaiheessa prosessia ehdokkaita karsitaan ja kuinka hyvin neuvottelut sekä niiden perusteella tapahtuva hankinta-asiakirjojen täsmen-  
täminen pystytään toteuttamaan.





ehdokas on tarjoamassa, ja kuinka innovatiivisesta yrityksestä on kyse. Hankintayksikön tulee suunnitella tarkkaan jo ennen kilpailutusprosessin alkua, missä vaiheessa menettelyä kumppaniehdokkaita kannattaa karsia.
<b>Neuvottelut sekä hankinta-asiakirjojen täsmentäminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rajoittamalla kumppaniehdokkaiden määrää saadaan neuvotteluihin juuri oikeat tahot eli ne tahot, joilla on tosiasiasa resursseja ja kykyä innovaatiokumppanuuden toteuttamiseen.</li> <li>• Neuvottelun sisällölle ei ole asetettu tiettyjä vaatimuksia. On tärkeää, että tilaaja kohtelee kaikkia tarjoajia tasapuolisesti, ja neuvotteluissa edistetään innovatiivisten ratkaisujen syntymistä.</li> <li>• Neuvottelujen aikana kannattaisi hyödyntää molemminpuolista palautteen antamista. Tilaaja voi pyytää neuvottelujen aikana palautetta tarjoajilta laatimiansa tarjouspyyntöasiakirjoihin liittyen, mikä helpottaa tilaajaa lopullisen tarjouspyynnön laatimisessa. Hyvin laadittu tarjouspyyntö johtaa todennäköisesti parempiin tarjouksiin. Vastaavasti hankintayksikkö voi antaa tarjoajille palautetta alustavista tarjouksista siten, että kumppaniehdokkaiden lopulliset tarjoukset vastaisivat mahdollisimman hyvin hankintayksikön tarpeita.</li> <li>• Hankintayksikön tulee harkita, missä kohtaa kilpailutusprosessia se sopimusluonnoksen julkaisee. Sopimusehtoja tulee kuvata jo menettelyn alkuvaiheessa sillä tasolla, että tarjoajat voivat arvioida kiinnostuksensa.</li> <li>• Hankinta-asiakirjoissa olisi hyvä kuvata neuvottelun tarkoitus ja tavoitteet tarkasti, jotta tarjoajat saavat neuvotteluista mahdollisimman suuren hyödyn irti lopullista tarjousta jättäessään. Tarkoituksenmukaiset ja tavoitteita vastaavat tarjoukset ovat samalla hankintayksikön etu. Kun neuvottelun tarkoitus ja tavoitteet on kuvattu tarkasti, se helpottaa hankintayksikön ja tarjoajan välistä työskentelyä, koska tällöin tarjoaja ymmärtää mihin hankintayksikkö pyrkii neuvotteluilla.</li> <li>• Hankintayksikön kannattaa huolellisesti dokumentoida neuvottelujen aikana kertyneet tiedot, koska näin hankintayksikkö voi hyödyntää neuvottelujen kautta saatua tietoa lopullisen tarjouspyynnön valmistelussa ja päästä kohti innovatiivisen ratkaisun syntymistä.</li> </ul>
<b>Muut prosessin vaiheet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailutusprosessin vaiheet etenevät hankintalain mukaisesti sekä siten, miten hankinnan valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa on määritetty.</li> </ul>

Kuvio 4 Ehdotus innovaatiokumppanuusmenettelyn kilpailutusvaiheen toimintamalliksi

### 5.2.1 Ehdokkaiden karsiminen kilpailutusvaiheen aikana

Kontion ym. (2017, 127-128) mukaan innovaatiokumppanuudessa hankintayksiköllä on mahdollisuus rajata neuvotteluihin valittavien ehdokkaiden määrää ilmoitettujen soveltuvuuden vähimmäisvaatimusten ja arviointiperusteiden perusteella. Arviointiperusteena hankintayksikön tulee käyttää erityisesti ehdokkaiden valmiutta innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen ja toteuttamiseen sekä tutkimus- ja kehittämistyöhön, mutta muitakin soveltuvuuteen liittyviä ja lain mukaisia vaatimuksia ja perusteita voidaan asettaa (Kontio ym. 2017, 127-128).

Tutkimustulosten perusteella referenssejä, kokemusta ja pätevyyttä oli arvioitu eri hankinnoissa prosessin eri vaiheissa. Kolmessa hankinnassa neljästä kumppaniehdokkaiden tai palvelun suorittamisesta vastaavien henkilöiden pätevyyttä ja referenssejä oli arvioitu jo saapuneiden osallistumishakemusten perusteella, kun taas yhdessä hankinnassa näitä oli arvioitu vasta saapuneiden alustavien tarjousten yhteydessä. Haastatteluaineiston perusteella ilmeni, että viimeksi mainitussa tapauksessa erityisesti toivottiin, että kaikki vähimmäisvaatimukset täyttävät pääsisivät jättämään alustavan tarjouksen, eikä ketään vielä tässä vaiheessa rajattaisi pois.

Alustavien tarjousten arviointiperusteina oli käytetty useita erilaisia kriteerejä, kuten ratkaisuehdotusta, toteutussuunnitelmaa sekä kumppaniehdokkaiden avainhenkilöiden kokemusta ja pätevyyttä. Arvioinnin perusteella päätettiin, ketkä valitaan mukaan neuvotteluihin. Muissa hankinnoissa ehdokkaiden määrää rajattiin jo saapuneiden osallistumishakemusten perusteella, jolloin arviointiperusteina oli käytetty esimerkiksi referenssejä, kokemusta ja pätevyyttä sekä alustavaa toteutus- ja konseptisuunnitelmaa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sillä, missä vaiheessa kumppaniehdokkaita karsitaan menettelyn aikana, voi olla merkitystä innovatiivisten ratkaisujen kehittämisen näkökulmasta. Tutkimustulosten perusteella on pääteltävissä, että kun ehdokkaita rajataan menettelystä vasta alustavien tarjousten saapumisen jälkeen, voidaan saada paljon tarkempi käsitys siitä, millaista innovatiivista ratkaisua ehdokas on tarjoamassa, ja kuinka innovatiivisesta yrityksestä on kyse. Hankintayksikön tulee suunnitella tarkkaan jo ennen kilpailutusprosessin alkua, missä vaiheessa menettelyä kumppaniehdokkaita kannattaa karsia.

### 5.2.2 Neuvottelut sekä hankinta-asiakirjojen täsmentäminen

Ahon (2017, 10) mukaan hankintayksikkö valitsee osallistumishakemusten ja hankintailmoituksessa asettamiensa objektiivisten vaatimusten ja kriteerien perusteella ne ehdokkaat, jotka osallistuvat neuvotteluihin. Kontio ym. (2017, 128) toteavat, että neuvotteluihin ei voida valita mukaan sellaisia ehdokkaita, jotka eivät ole jättäneet osallistumishakemusta, tai jotka eivät täytä asetettuja vaatimuksia. Tutkimustulos osoittaa, että neuvotteluihin kutsuttavien kumppaniehdokkaiden määrää rajoitettiin kaikissa hankinnoissa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että rajoittamalla kumppaniehdokkaiden määrää saadaan neuvotteluihin juuri oikeat tahot eli ne tahot, joilla on tosiasiallisesti resursseja ja kykyä innovaatiokumppanuuden toteuttamiseen.

Osallistumishakemusten perusteella valittujen tarjoajien kanssa käydään neuvottelut, jotka tähtäävät hankinnan kohteeseen liittyvään kehitystyöhön ja sen jälkeiseen hankintaan (Eskola 2017, 241). Hankintayksikkö neuvottelee kunkin tarjoajan kanssa erikseen, ja neuvottelujen tarkoitus on mahdollistaa seikkaperäinen perehtyminen tarjoajaan ja tämän ajatuksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että neuvottelut käydään kunkin kumppanin kanssa tasapuolisesti siten, että kullekin kumppanille annetaan yhtäläiset mahdollisuudet viedä hanketta eteenpäin. (Aho 2017, 10.) Neuvottelut voivat tapahtua myös vaiheittain siten, että mukana olevien tarjousten määrää rajataan menettelyn aikana, mikäli asiasta on ilmoitettu ennalta hankintailmoituksessa, neuvottelukutsussa tai tarjouspyynnössä. (Kontio ym. 2017, 116).

Tutkimustulosten mukaan käytyjen neuvottelujen sisältö vaihteli, mutta neuvotteluissa muun muassa tehtiin alustavaan tarjouspyyntöön tarkennuksia, joskin muutokset olivat vähäisiä. Yhden haastateltavan mukaan neuvottelujen tarkoituksena ei ollut tarjouspyynnön tarkentaminen, vaan pikemminkin tarkoituksena oli tarjotun konseptin täsmentäminen ja parantaminen, jotta lopullisessa tarjouksessa tarjottava ratkaisu vastaisi mahdollisimman hyvin hankintayksikön tarpeita. Neuvottelujen aikana pyrittiin edistämään innovatiivisten ratkaisujen syntymistä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että neuvottelun sisällölle ei ole asetettu tiettyjä vaatimuksia. Tärkeää on kuitenkin, että tilaaja kohtelee kaikkia tarjoajia tasapuolisesti, ja neuvotteluissa edistetään innovatiivisten ratkaisujen syntymistä.

Fiksussa Kalasatamassa yksi keino tarjousten sparraamiseen on ennen tarjouskierroksen sulkeutumista järjestettävä kokeiluklinikka, jossa toimijoilla on mahdollisuus saada palautetta tarjousaihioidensa liittyen (Mustonen ym. 2018, 26). Ahon (2017, 10) mukaan innovaatiokumppanuudessa neuvotteluihin kutsuttavien tarjoajien alustavat tarjoukset muodostavat perustan neuvotteluille ja työn etenemiselle. Teorian ja tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että Fiksun Kalasataman kokeiluklinikkaa voisi neuvottelujen aikana hyödyntää siten, että sekä tilaaja että tarjoaja saisivat palautetta laatimistaan asiakirjoista. Hankintayksikkö voisi antaa tarjoajille palautetta alustavista tarjouksista siten, että kumppaniehdokkaiden lopulliset tarjoukset vastaisivat mahdollisimman hyvin hankintayksikön tarpeita. Vastaavasti tilaaja voi pyytää neuvottelujen aikana palautetta tarjoajilta laatimiinsa tarjouspyyntöasiakirjoihin liittyen, mikä helpottaa tilaajaa lopullisen tarjouspyynnön laatimisessa. Palautteen saaminen koskien tarjouspyyntöä on tärkeää, sillä siten voidaan entistä enemmän varmistua siitä, että tarjouspyyntö on sen mukainen,

että potentiaaliset tarjoajat jättävät lopullisen tarjouksen. Hyvin laadittu tarjouspyyntö johdattaa todennäköisesti myös parempiin tarjouksiin. Hankintayksikön kannattaa huolellisesti dokumentoida neuvottelujen aikana kertyneet tiedot, koska näin hankintayksikkö voi hyödyntää neuvottelujen kautta saatua tietoa lopullisen tarjouspyynnön valmistelussa.

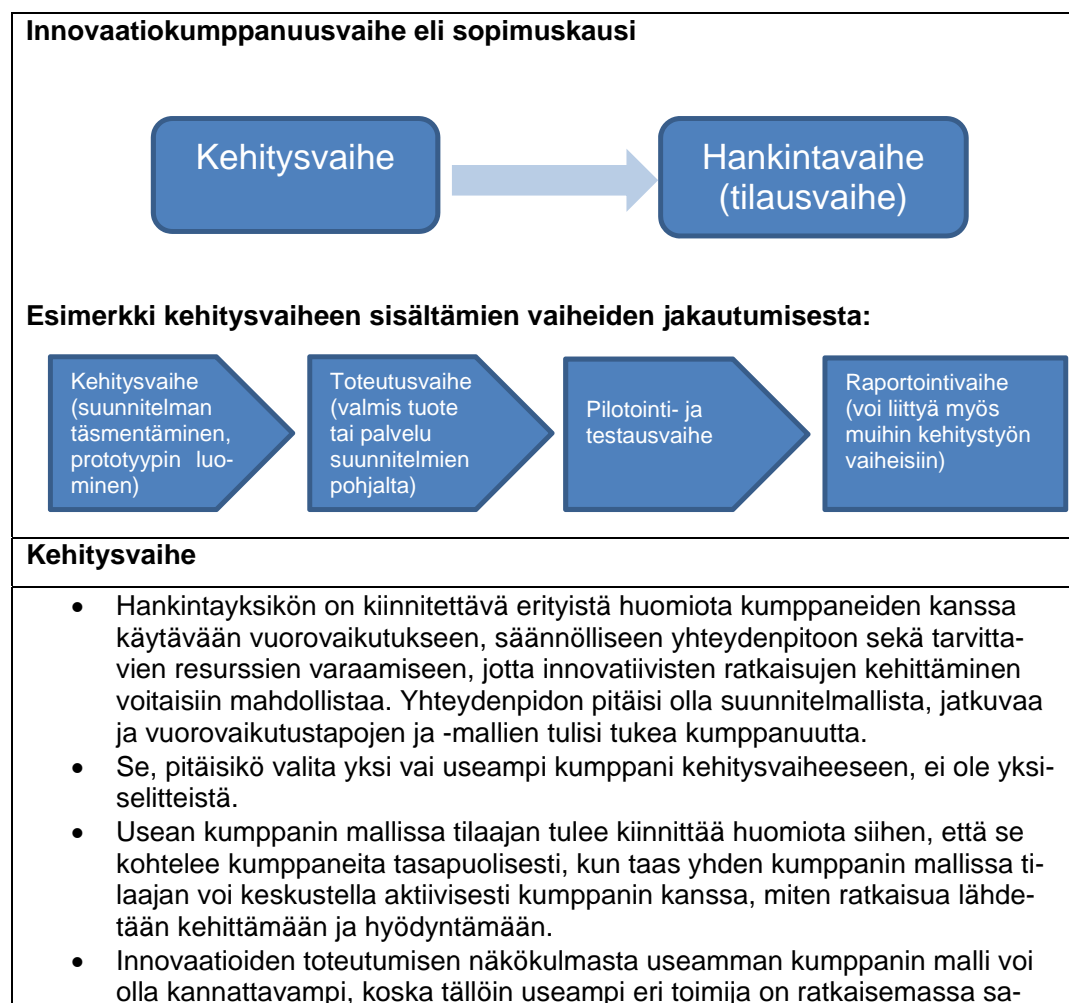
Tutkimustulosten perusteella kävi ilmi, että neuvottelujen aikana keskusteltiin myös sopimusehdoista. Tutkimuksen kohteena olleissa hankinnoissa kolmessa hankinnassa neljästä sopimusluonnoksesta oli toimitettu alustava versio tarjoajien nähtäväksi ensimmäisen kerran neuvottelukutsun yhteydessä. Yhden hankinnan osalta sopimusluonnos oli tarkoitus julkaista kokonaisuudessaan vasta lopullisen tarjouspyynnön yhteydessä, mutta sopimusehdoista oli kuitenkin kuvattu keskeisimmiltä osin jo alustavassa tarjouspyynnössä. Tähän ratkaisuun oli tämän hankinnan osalta päädytty, koska haastateltavan mukaan vasta neuvottelujen jälkeen pystytään lopullisesti määrittämään, miten kehittämistyötä ollaan tekemässä ja mistä asioista tulee sopia. Johtopäätöksenä sopimusehtojen osalta voidaan todeta, että hankintayksikön tulee harkita, missä kohtaa kilpailutusprosessia se sopimusluonnoksen julkaisee. Hankintailmoituksessa esitettävien tietojen tulee olla siinä määrin täsmällisiä, että toimittajat pystyvät arvioimaan, ovatko kiinnostuneita osallistumaan menettelyyn (Pekkala ym. 2017, 234). Sopimusehdoista tulee kuvata jo menettelyn alkuvaiheessa sillä tasolla, että tarjoajat voivat arvioida kiinnostuksena. Vastaavasti neuvottelujen aikana sopimusehdoista voidaan täsmentää ja samalla saadaan kaikkien osapuolten näkemykset ehtojen sisältöön, jolloin voidaan varmistua siitä, etteivät ehdot muodostu kumppanuuden muodostumisen kynnyksymykseksi.

Neuvottelut tulee päättää ilmoittamalla asiasta menettelyssä vielä mukana oleville tarjoajille ja lähettämällä näille lopullinen tarjouspyyntö määräaikaan (Kontio ym.2017, 117). Tutkimustulosten perusteella kaikissa tutkimuksen kohteena olevissa hankinnoissa oli kuvattu innovaatiokumppanuusprosessin kulku. Yhden haastateltavan mukaan tarjoajat eivät täysin ymmärtäneet mikä neuvottelujen tarkoitus oli ollut, ja näin ollen tarjoajat olivat osanneet hyödyntää neuvotteluja lopullista tarjousta jättäessään hyvin vaihtelevasti. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hankinta-asiakirjoissa olisi hyvä kuvata neuvottelun tarkoitus ja tavoitteet tarkasti, jotta tarjoajat saavat neuvotteluista mahdollisimman suuren hyödyn irti lopullista tarjousta jättäessään. Tarkoituksenmukaiset ja tavoitteita vastaavat tarjoukset ovat samalla hankintayksikön etu. Kun neuvottelun tarkoitus ja tavoitteet on kuvattu tarkasti, se helpottaa hankintayksikön ja tarjoajan välistä työskentelyä, koska tällöin tarjoaja ymmärtää mihin hankintayksikkö pyrkii neuvotteluilla.

### 5.3 Innovaatiokumppanuusvaihe eli sopimuskausi

Innovaatiokumppanuudella viitataan sanan täsmällisessä merkityksessä kumppanien valintavaiheen jälkeiseen sopimuskauteen, joka jakautuu kehitysvaiheeseen (yksi tai useampi vaihe) sekä hankinta- eli tilausvaiheeseen, joka voi sisältää vielä jatkokehitystä (Aho 2017, 7, 14).

Kuviossa 5 on esitetty ehdotus innovaatiokumppanuushankinnan sopimuskauden toimintamalliksi. Toimintamallissa ehdotetaan, että hankintayksikkö voisi rakentaa kehitysvaiheen siten, että se pitäisi sisällään esimerkiksi neljä vaihetta: kehitysvaihe, toteutusvaihe, pilotointi- ja testausvaihe sekä raportointivaihe. Näistä ainakin pilotointi- ja testausvaiheessa on mahdollista soveltaa innovaatioalustojen toimintamalleja. Kunkin vaiheen sisältö on kuvattu tarkemmin tekstissä.



<p>maa kehitysongelmaa. Useamman kumppanin malli antaa myös hankintayksikölle mahdollisuuden vertailla keskenään eri ratkaisuvaihtoehtoja. Toisaalta useamman kumppanin malli tulee kalliimmaksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oikein vaiheistettu innovaatiokumppanuus, jonka vaiheita ei ole liian tarkasti lyöty lukkoon, voi edistää innovatiivisen ratkaisun syntymistä. Innovaatiokumppanuuden vaiheistuksen osalta kumppaneille kannattaa jättää tilaa ja valinnanvapautta kehittämisprosessin eteenpäin viemiseksi, mutta hankintayksikön on asetettava välitavoitteet.</li> <li>• Innovaatiokumppanuuden kehitysvaihe voisi jakautua esimerkiksi neljään vaiheeseen: kehitysvaiheeseen, toteutusvaiheeseen, pilotointi- ja testausvaiheeseen sekä raportointivaiheeseen. Vaiheistusta on aina kuitenkin arvioitava tapauskohtaisesti ja eri vaiheet voivat olla myös osittain päällekkäisiä.</li> <li>• Innovaatiokumppanuusmenettelyn pilotointi- ja testausvaiheessa tuotetta voi kokeilla asiakaskäytössä eli asukkaita tai eri organisaatioiden edustajia pyydetään käyttämään kehitettyjä tuotteita tai palveluita. Hankintayksikkö voi järjestää tähän tarvittavan kokeiluympäristön sekä kontaktit ja käyttäjät testauksista varten. Tämän lisäksi asukkaille tai organisaatioiden edustajille voisi laatia ratkaisuihin liittyviä kyselyjä, mikä on kevyempi kokeilun muoto.</li> <li>• Jos kumppanien määrää halutaan karsia kehitysvaiheessa, voisi karsiminen tulla kyseeseen aina kun kukin vaihe on päättymäisillään.</li> <li>• Hankintayksikön ratkaistavaksi jää, millaisilla mittareilla onnistumista voisi arvioida.</li> <li>• Tekijänoikeudet tulee määritellä siten, että yritykset ovat kiinnostuneita lähtemään mukaan menettelyyn ja yrityksiltä ei suljeta pois sitä mahdollisuutta, että ne eivät voi kaupallistaa kehittämäänsä tuotetta muutoin.</li> </ul>
<p><b>Hankintavaihe (tilausvaihe)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikäli kehitystyö on johtanut tuloksiin, hankintayksikkö voi ostaa kehitystyön tulokset kumppaniltaan ilman uutta tarjouskilpailua, kunhan tuotteet ja palvelut vastaavat vähimmäisvaatimuksia, joita hankintayksikkö on kehitystyölle asettanut.</li> <li>• Konkreettinen hankinta eli tilaus tehdään innovaatiokumppanuuden kehitysvaiheen päätyttyä sen jälkeen, kun hankintayksikkö näkee kehitystyön tulokset ja pystyy arvioimaan, kannattaako sen ostaa tuotetta tai palvelua ja vastaako se asetettuja tavoitteita. Innovatiivisen ratkaisun kehittämisen ei pitäisi päättyä kehitysvaiheen päättyessä, vaan menettelyn aikana toteutettujen tuotteiden tai palvelujen kehitystyötä voidaan jatkaa vielä tilauksen tekemisen jälkeenkin.</li> </ul>

Kuvio 5 Ehdotus innovaatiokumppanuusmenettelyn sopimuskauden toimintamalliksi

Hallituksen esityksessä todetaan, että vaikka laissa viitataan kumppanuuden lineaarisesti eteneviin vaiheisiin, on soveltamistilanteissa otettava huomioon, että innovaatiokumppanuuden vaiheet etenevät käytännössä usein monipolvisesti siten, että prosessin eri vaiheet sulautuvat yhteen. On mahdollista, että innovaatiokumppanuuden koko kesto aina sopimuksen päättymiseen saakka sisältää hankinnan kohteena olevien tuotteiden tai palvelujen kehittämistä sekä neuvotteluja hankintayksikön ja kumppaneiden välillä. (HE108/2016 vp.)

### 5.3.1 Kehitysvaihe

Ahon (2017, 16) mukaan innovaatiokumppanuus on nimensä mukaisesti kumppanuutta, minkä vuoksi hankintayksiköltä edellytetään aktiivista roolia sekä valmiutta resursoida kumppanuuteen. Keräsen (2017, 209) mukaan hankintayksikön on pyrittävä kehittämään järjestelmällisesti vuorovaikutukseen liittyviä toimintatapoja ja -malleja, joilla voidaan vahvistaa kumppanuutta (Keränen 2017, 209). Innovaatiokumppanuus tulisi organisoida siten, että siinä toimitaan jatkuvassa ja säännöllisessä vuorovaikutuksessa kehitystyötä tekevien kumppanien kanssa, millä tarkoitetaan esimerkiksi säännöllisiä tapauksia sekä hankkeen etenemisen seuraamista (Aho 2017, 16). Vastaavasti tutkimustuloksista nousi selkeästi esiin, että innovatiivisten ratkaisujen toteuttaminen edellyttää tiivistä sitoutumista myös tilaajan puolelta. Haastatteluaineiston perusteella esimerkiksi yhdessä hankinnassa yhteydenpitoa oli tapahtunut viikoittain kumppanien suuntaan. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hankintayksikön on kiinnitettävä erityistä huomiota kumppaneiden kanssa käytävään vuorovaikutukseen, säännölliseen yhteydenpitoon sekä tarvittavien resurssien varaamiseen, jotta innovatiivisten ratkaisujen kehittäminen voitaisiin mahdollistaa. Yhteydenpidon pitäisi olla suunnitelmallista, jatkuvaa ja vuorovaikutustapojen ja -mallien tulisi tukea kumppanuutta.

Ahon (2017, 15) mukaan yhden kumppanuusyhtiön mallissa hankintayksikkö ei enää odota vaihtoehtoisia ratkaisuja kehitysvaiheen aikana, vaan kehitystyön odotukset kohdistetaan yhteen ainoaan kumppaniin. Ainoan kumppanin odotetaan saavuttavan hankintayksikön asettamat tavoitteet. Toisaalta on syytä huomioida, että innovatiivisen ratkaisun tuottaminen edellyttää usein sellaista osaamista, jota harvoin löytyy pelkästään yhden organisaation sisältä. Schielen (2006, 929) mukaan yksi innovatiivisen toimittajan tärkeimmistä ominaisuuksista on se, että toimittaja tekee tiivistä yhteistyötä usean eri toimijan kanssa. Avoimuus sekä yhteistyö ulkoisten toimijoiden, kuten asiakkaiden, tuottajien ja muiden sidosryhmien kanssa, lisäävät selvästi organisaation innovatiivisuutta (Inauen & Schenker-Wick 2011, 496). Kehitystyön edetessä innovaatiokumppanin todennäköisesti kannattaa etsiä osaamista myös alihankintaverkostostaan tai pyrkiä löytämään muuten tarvittavia parhaita mahdollisia kumppaneita (Aho 2017, 15).

Tutkimustulosten perusteella kumppanien määrällä voi olla vaikutusta innovatiivisten ratkaisujen syntymiseen. Yhdessä hankinnassa oli valittu useampia kumppaneita kehitysvaiheeseen. Kahdessa hankinnassa oli päädytty yhden kumppanin malliin, jossa toi-

sessä hankinnassa oli eri osakokonaisuuksia, johon kuhunkin osakokonaisuuteen oli valittu eri kumppanit. Tutkimustulos osoittaa, että yhdessä hankinnassa haettiin yritysryhmittymää, joka pystyy tuottamaan kokonaisratkaisun kattaen kaikki hankintaan liittyvät pilotoitavat alueet.

Ahon (2017, 15) mukaan innovaationäkökulmasta yhteistyö useamman kumppanin kanssa tuottaa todennäköisesti paremman lopputuloksen. Useamman toimittajan kumppanuusmallissa hankintayksikkö säilyttää vapauden arvioida eri ratkaisuvaihtoehtoja eli tiettyssä mielessä kilpailuttaa kehitysvaiheen tulokset. Useamman kumppanin malli tulee todennäköisesti tosin hankintayksikölle kalliimmaksi, sillä hankintayksikkö ei saa kehityspanosta kumppaneilta ilmaiseksi. (Aho 2017, 15.) Hankintalaki velvoittaa hankintayksikköä maksamaan kumppaneille korvausta, vaikka korvauksen määrästä ei ole sääntelyä (Eskola ym. 2017, 241).

Tutkimustulosten mukaan useamman kumppanin malli oli mahdollistanut erilaisten ratkaisujen kehitystöiden seuraamisen, arvioimisen ja keskenään vertailemisen. Tällä tavalla voidaan lopulta aidosti valita se ratkaisu, jolla on oikeasti menestymismahdollisuuksia. Saatujen tulosten perusteella yhden kumppanin malli mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön tilaajan ja kumppanin välillä. Useamman keskenään kilpailevan kumppanin mallissa tilaajan on kiinnitettävä erityistä huomioita siihen, ettei kumppaneita aseteta eriarvoiseen asemaan, ja tilaajan rooli onkin haastava. Tilaajan on annettava kaikille kumppaneille tasapuolisesti tukea ja resursseja, mutta tilaaja ei voi antaa varsinaisia ohjeita sen suhteen, mihin suuntaan ratkaisua tulisi viedä. Sen sijaan hankinnassa, johon oli valittu vain yksi kumppani, tilaajan rooli oli aktiivisempi, sillä tilaaja oli auttanut siinä, miten ratkaisua lähdetään hyödyntämään ja minkälaista yhteistyötä rakennetaan.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että se pitäisikö valita yksi vai useampi kumppani ei ole yksiselitteistä. Tilaajan rooli on joka tapauksessa haastava, oli kyse yhden tai useamman kumppanin mallista, koska usean kumppanin mallissa tilaajan tulee kiinnittää huomiota siihen, että se kohtelee kumppaneita tasapuolisesti. Yhden kumppanin mallissa etuna on, että tilaajan voi keskustella aktiivisesti kumppanin kanssa, miten ratkaisua lähdetään kehittämään ja hyödyntämään. Tilaajan ja kumppanin välinen keskustelu todennäköisesti edistää innovaatioita ja tilaajan tarpeiden täyttymistä, mutta toisaalta lopputuloksen onnistuminen on yhden kumppanin varassa. Kun kumppaneita on useita ja kehitystyötä seurataan, verrataan ja arvioidaan, tämä vaatii aikaa, resursseja ja rahaa hankintayksiköltä, mutta toisaalta tämä antaa hankintayksikölle vapauden valita ja pää-



tyä ratkaisuun, jolla on menestymismahdollisuuksia. Innovaatioiden toteutumisen näkökulmasta useamman kumppanin malli voi olla kannattavampi, kun useampi eri toimija on ratkaisemassa samaa kehitysongelmaa. Useamman kumppanin malli antaa myös hankintayksikölle mahdollisuuden vertailla keskenään eri ratkaisuvaihtoehtoja. Toisaalta mitä enemmän hankintayksiköllä on kumppaneita, sitä vähemmän hankintayksikkö voi todennäköisesti maksaa yksittäiselle kumppanille kehitystyöstä. Useamman kumppanin malli ei ole välttämättä yritysten mielestä houkutteleva. Useamman kumppanin mallissa on se huono puoli, että yhteistyö tilaajan ja kumppanin välillä ei ole niin tiivistä kuin yhden kumppanin mallissa, koska kilpailevia toimijoita ei voi laittaa keskenään eriarvoiseen asemaan.

Innovaatiokumppanuuden sopimuskauden vaiheita ei ole laissa täsmällisesti määritelty, mutta sen kulkuun vaikuttavat muun muassa kehitystyön vaatimukset sekä se, onko kumppaniksi valittu yksi vai useampi yritys. (Aho 2017, 14). Tutkimustulosten mukaan oikein vaiheistettu innovaatiokumppanuus, jonka vaiheita ei ole liian tarkasti lyöty lukkoon, voi edistää innovatiivisen ratkaisun syntymistä. On tärkeää, että kumppaneille annetaan joustoa sen suhteen, miten he haluavat kehittämisprosessia viedä eteenpäin. Jos prosessi määritellään liian tarkkaan, saadaan todennäköisesti hyvin samankaltaisia ratkaisuja. Hallituksen esityksen mukaan hankintayksikön on asetettava kumppanille tai kumppaneille välitavoitteita sekä määrättävä korvauksen suorittamisesta näille kumppaneille. Hankintayksikkö voi kumppanuuden tavoitteiden perusteella kunkin vaiheen jälkeen päättää innovaatiokumppanuuden. (HE108/2016 vp.) Johtopäätöksenä voidaan todeta, että innovaatiokumppanuuden vaiheistuksen osalta kumppaneille kannattaa jättää tilaa ja valinnanvapautta kehittämisprosessin eteenpäin viemiseksi, mutta hankintayksikön on asetettava välitavoitteet.

Tutkimustulosten mukaan kahden hankinnan tarjouspyyntöasiakirjoissa oli kuvattu innovaatiokumppanuusmenettelyn vaiheet, jotka olivat kehitysvaihe, toteutusvaihe, hyödyntämismalli ja raportointivaihe. Tutkimustulosten perusteella kehitysvaiheen tarkoituksena on tehdä ratkaisusta prototyyppi, minkä jälkeen on tarkoitus siirtyä toteutusvaiheeseen. Kehitysvaiheessa prototyyppi on lähinnä eteenpäin viety suunnitelma, mutta viimeistään toteutusvaiheessa tuote pitäisi saada valmiiksi. Kolmatta vaihetta eli hyödyntämismallia voisi kutsua myös pilotointivaiheeksi, ja silloin tuotetta pitäisi voida kokeilla jo asiakaskäytössä. Viimeinen vaihe eli raportointivaihe on tosiasiasa osittain limittäinen hyödyntämismallin kanssa. Siinä prosessista laaditaan pilotointiraportti, jossa käydään eri vaiheet läpi ja arvioidaan tuotoksia. Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että vastaavaa

kehitystyön vaiheistusta oli suunniteltu myös kolmannessa innovaatiokumppanuushankinnassa. Haastateltavan mukaan kyseisen hankinnan kehitysvaiheen tarkoituksena oli ensin hioa konseptia ja laatia sen toteutuksesta lopulliset suunnitelmat, minkä jälkeen tarkoituksena oli toteuttaa prototyyppi, jota testataan. Saatujen tutkimustulosten vuoksi kuviossa 5 on ehdotettu, että innovaatiokumppanuuden kehitysvaihe voisi jakautua esimerkiksi neljään vaiheeseen: kehitysvaiheeseen, toteutusvaiheeseen, pilotointi- ja testausvaiheeseen sekä raportointivaiheeseen. Vaiheistusta on aina kuitenkin arvioitava tapauskohtaisesti ja eri vaiheet voivat olla myös osittain päällekkäisiä.

Fiksussa Kalasatamassa kaupunki tarjoaa ympäristön, jossa yritykset voivat tehdä nopeita kokeiluja yhdessä käyttäjien ja muiden tahojen kanssa. Nopeisiin kokeiluihin voivat osallistua kaiken kokoiset yritykset, osuuskunnat ja yhdistykset. Palveluiden käyttäjiä voivat olla kaupunkilaiset tai eri organisaatioiden edustajat. Käyttäjien rekrytoiminen aloitetaan ajoissa ja kokeilun viemästä ajasta tiedotetaan osallistujia. (Mustonen ym. 2017, 12, 17.) Fiksun Kalasataman prosessia voisi hyödyntää innovaatiokumppanuuden kehitysvaiheen kolmannessa vaiheessa eli pilotointi- ja testausvaiheessa, jolloin tuotetta kehiteltäisiin asiakaskäytössä eli asukkaita tai eri organisaatioiden edustajia pyydetäisiin käyttämään kehitettyä ratkaisua. Tilaaja tarjoaisi ympäristön, jossa yritys tai yritykset voivat tehdä kokeiluja asukkaiden tai organisaation edustajien kanssa. Tutkimustulosten mukaan yhdessä hankinnassa tilaaja olikin pyrkinyt järjestämään kumppaneille kontakteja, jotta ratkaisua voitaisiin testata todellisilla käyttäjillä.

Haastatteluaineiston perusteella Koklaamon toiminta jakautuu neljään työpajaan. Yksi työpaja kestää noin kolme tuntia. Kokonaisuudessaan prosessi kestää noin kaksi kuukautta. Kolmannen ja neljännen työpajan välissä on kokeilujakso, jolloin kehitettyä ideaa kokeillaan ketterästi potentiaalisten asiakkaiden kanssa (Koklaamo 2017). Haastatteluaineiston perusteella kokeilujakson kesto on noin kolme viikkoa. Kokeilua voidaan suorittaa esimerkiksi kyselyiden avulla, sillä kevyemmilläkin kokeiluilla voidaan saada arvokasta tietoa. Koklaamossa onnistumista arvioidaan mittareilla, kuten numeraalisella materiaalilla. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että innovaatiokumppanuusmenettelyn pilotointi- ja testausvaiheessa voisi kokeiluja suorittaa kyselyiden avulla sekä testata ratkaisua asiakaskäytössä asukkailla ja organisaatioiden edustajilla. Vastaavasti on syytä pohtia, millaisilla mittareilla onnistumista voisi arvioida.

On myös mahdollista, että innovaatiokumppanuuden kehitysvaiheen alussa olisi mahdollista hyödyntää innovaatioalustoihin liittyviä toimintamalleja. Esimerkiksi yhteiskehittämiseen liittyvät työpajat sekä nopeat ja ketterät kokeilut voisivat olla hyödyksi silloin, kun kehitettävään tuotteeseen tai palveluun liittyviä suunnitelmia halutaan täsmentää. Kokonaisuudessaan innovaatioalustojen prosessia ei kuitenkaan välttämättä kannata hyödyntää ainakaan siten, ettei valitun kumppanin omalle innovaatioprosessille jäisi tilaa, tai muutoin hankintayksikkö voi tosiasiaassa rajoittaa kehittämistä.

Useamman kumppanin menettelyssä hankintayksikkö soveltaa etukäteen ilmoitettuja arviointiperusteita kumppanien vähentämisessä. Kumppaneiden karsiminen ei kuitenkaan ole pakollista. (HE108/2016 vp.) Useamman kumppanin mallissa hankintayksikkö voi karsia kehitystyön eri vaiheiden päättyessä osallistujien määrää. Karsimisen jälkeen jäljelle jää mahdollisesti enää vain yksi kumppani, tai vaihtoehtoisesti hankintayksikkö päättää vasta koko kehitystyön lopuksi, kenen kanssa se siirtyy tuotanto- eli hankintavaiheeseen. Kaikissa niissä vaiheissa, joissa hankintayksikkö karsii kumppanien määrää, ratkaisu tulee perustella kumppanuussopimuksessa kuvatuilla kriteereillä. (Aho 2017, 15.) Tutkimustulosten mukaan yhdessä hankinnassa kumppanien määrää oli tarkoitus karsia siten, että hankintavaiheessa kumppaneita olisi enää yksi. Kyseinen ratkaisu tehtäisiin samoilla kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailuperusteilla, joilla kumppanit oli valittu menettelyyn. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että jos kumppanien määrää halutaan karsia kehitysvaiheessa, voisi karsiminen tulla kyseeseen aina kun kukin vaihe on päättymäisillään. Hallituksen esityksen mukaan kumppanien karsiminen ei kuitenkaan ole pakollista. Hankintayksikön itsensä päätettäväksi jää, jatkaako se tilausvaihetta vain yhden kumppanin kanssa. Ahon (2017, 15) mukaan periaatteessa ei ole estettä sille, että sopijapuolet lopulta päätyvät sellaiseen ratkaisuun, jossa innovaatiokumppaneiden ratkaisut yhdistetään tai yhden kumppanin mallista otetaan elementtejä toisen toteuttamaan ratkaisuun, kunhan tämä sopii kaikille osapuolille.

Koska innovaatiokumppanuus lähtee yleensä aina liikkeelle hankintayksikön aloitteesta, hankintayksiköllä on vastuu määritellä hankinta-asiakirjoissa teollis- ja tekijänoikeuksia koskevista järjestelyistä. Käyttöoikeutta koskevista järjestelyistä ja käyttöoikeuden laajuudesta on syytä myös mainita. (Aho 2017, 18-19.) Tutkimustulosten mukaan tekijänoikeudet vaikuttavat innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen siinä mielessä, että ne vaikuttavat menettelyn kiinnostavuuteen yritysten silmissä. Kolmessa hankinnassa kumppaneilla säilyvät tekijänoikeudet kaikkiin omiin ratkaisuihin ja yhdessä hankinnassa tilaajalla on intressit lähinnä palvelun tuloksiin, jotka halutaan avoimiksi ja hyödynnettäviksi.

Palvelun tuloksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä dokumentaatiota, joka palveluprosessista laaditaan. Yhden hankinnan osalta, joka oli valmisteluvaiheessa, tekijänoikeuksista oli tarkoitus keskustella neuvotteluvaiheessa.

Hankintayksikön ei pidä lähteä siitä ajatuksesta, että oikeudet kumppanuudessa syntyviin tuloksiin kuuluvat vain sille, koska yritykset lähtevät innovaatiokumppanuuteen mukaan voidakseen kehittää kumppanuushankkeessa jotain sellaista, jota ne voivat kaupallistaa muutoin. Hankintayksikön kannalta sen sijaan on olennaisinta varmistaa, että sillä on rajoittamaton oikeus hyödyntää hankintavaiheessa kaikkea kehitystyössä aikaansaatuja. (Aho 2017, 18-19.) Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tekijänoikeudet tulee määritellä siten, että yritykset ovat kiinnostuneita lähtemään mukaan menettelyyn ja yrityksiltä ei suljeta pois sitä mahdollisuutta, että ne eivät voi kaupallistaa kehittämänsä tuotetta muutoin.

### 5.3.2 Hankintavaihe (tilausvaihe)

Mikäli kehitystyö on johtanut tuloksiin, hankintayksikkö voi ostaa kehitystyön tulokset kumppaniltaan ilman uutta tarjouskilpailua (Eskola ym. 2017, 242). Edellytyksenä on, että kehitystyön tuloksena syntyneiden tuotteiden ja palveluiden tulee vastata niitä vähimmäisvaatimuksia, jotka hankintayksikkö asetti kehitystyölle hankintamenettelyä käynnistäessään. Nämä vaatimukset voivat liittyä tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin tai enimmäiskustannuksiin. (Aho 2017, 17.)

Hankintavaiheessa hankintayksikkö saa hyödyn kehitystyön kohteena olleen tuotteen, palvelun tai urakan kehittämistä. Konkreettinen hankinta eli tilaus tehdään innovaatiokumppanuuden kehitysvaiheen päätyttyä, kun hankintayksikkö näkee kehitystyön tulokset ja pystyy arvioimaan, kannattaako sen ostaa tuotetta tai palvelua ja vastaako se asetettuja tavoitteita. Hankintavaihe voi sisältää myös jatkokehitystä. (Aho 2017, 14, 17-19.) Hallituksen esityksen mukaan innovaatiokumppanuuden koko kesto voi sisältää hankinnan kohteena olevien tuotteiden tai palvelujen kehitystyötä (HE108/2016 vp).

Tutkimustulosten mukaan yksikään haastattelun kohteena ollut hankinta ei ollut vielä tilausvaiheessa. Voidaan kuitenkin todeta, että innovatiivisen ratkaisun kehittämisen ei pitäisi päättyä kehitysvaiheen päättyessä, vaan menettelyn aikana toteutettujen tuotteiden tai palvelujen kehitystyötä voidaan jatkaa vielä tilauksen tekemisen jälkeenkin.

## 6 YHTEENVETO

Innovatiivisilla hankinnoilla on mahdollista tehostaa julkisia palveluja ja parantaa niiden laatua. (HE108/2016 vp.) Hankintalain yhtenä tavoitteena on innovatiivisten hankintojen tekemisen edistäminen (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016). Innovaatiokumppanuus on menettely, jossa hankintayksikkö ja valittu kumppani kehittävät pitkäaikaisessa kumppanuussuhteessa innovatiivisen tuotteen tai palvelun, jonka hankintayksikkö voi lopulta kehitystyön jälkeen hankkia suoraan kumppanilta ilman erillistä kilpailutusta (Kontio ym. 2017, 126).

Innovatiivisissa hankinnoissa pyritään useimmiten eri intressitahojen väliseen vuorovaikutukseen. Erilaisia vuorovaikutussuhteita voidaan hyödyntää hankinnan kaikissa eri vaiheissa eli valmisteluvaiheessa, hankintamenettelyssä ja sopimuskauden aikana. Toimintamallit voidaan toteuttaa siten, että ne kannustavat eri intressitahoja vuorovaikutusselliseen tietojen vaihtoon sekä innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2017, 36.) Inauenin & Schenker-Wickin (2011, 496) tutkimuksen mukaan avoimuus sekä yhteistyö ulkoisten toimijoiden, kuten asiakkaiden, tuottajien ja muiden sidosryhmien kanssa lisäävät selvästi organisaation innovatiivisuutta.

Innovaatioalustat tarjoavat yhteiskunnallisia muutoksia mukailevia toimintamalleja julkisen sektorin kehittämistoiminnan uudistamiseksi (Raunio ym. 2016, 4). Innovaatioalusta on virtuaalinen tai fyysinen tila, jossa eri sidosryhmät, kuten julkinen ja yksityinen sektori, voivat osallistua yhteiseen kehittämistyöhön. Ne yhdistävät vaihtelevilla tavoilla eri organisaatioiden resursseja ja mobilisoivat niitä uusien kehittämisongelmien ratkaisuun. Käytännössä innovaatioalustoja voidaan pitää innovaatioprosessien asiantuntijoina, sillä ne huolehtivat prosessien ajantasaisuudesta ja tarvittavien resurssien kokoamisesta. (Pulkkinen 2013, 358.) Innovatiivisilla hankinnoilla on selvä kytkös alustamaiseen kehittämiseen, sillä innovatiivisten hankintaprosessien osana on mahdollista hyödyntää alustamaisia kokeilu- ja kehittämisympäristöjä uusien ratkaisujen synnyttämiseksi (Raunio ym. 2016, 19).

Tutkimustulosten mukaan innovaatioalustojen toimintamallit perustuvat pienimuotoisiin kehitystarpeisiin sekä lyhyisiin ja nopeisiin kokeiluihin. Innovaatiokumppanuuteen liittyvät hankkeet taas ovat tutkimustulosten mukaan laajoja ja merkittäviä sekä pituudeltaan useita kuukausia kestäviä ja paljon resursseja vieviä, sekä vaativat toimittajalta pitkän tähtäimen sitoutuneisuutta ja läheistä yhteistyötä tilaajaorganisaation kanssa. Julkiset

innovatiiviset hankinnat voivat toimia yrityksille kannustimena kehittää uudenlaisia ratkaisuja, sillä toteuttaessaan hankintaa yritykset saavat referenssin ja kokemusta, mikä auttaa yrityksiä saamaan lisää uusia tilauksia (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2017, 22).

Innovaatioiden käynnistäminen julkisten hankintojen avulla edellyttää, että julkiset organisaatiot pystyvät ymmärtämään, määrittelemään ja ilmaisemaan selkeästi tulevia tarpeitaan. Julkisten organisaatioiden on pystyttävä lähestymään markkinoita ja potentiaalisia palveluntuottajia tavalla, joka herättää markkinoiden kiinnostuksen. (Edler & Yeow 2016, 418.)

Opinnäytetyön tutkimustuloksista on selkeästi pääteltävissä, että innovaatiokumppanuus on prosessi, jossa tarvitaan monien eri tahojen ja alan asiantuntijoiden osaamista ja yhteistyötä, jotta innovaatioiden kehittäminen voitaisiin mahdollistaa. Tätä tarvitaan kaikissa prosessin vaiheissa: valmisteluvaiheessa prosessin suunnitteluun, markkinakartoitukseen ja hankinta-asiakirjojen laatimiseen, kilpailutusprosessissa neuvottelujen toteuttamiseen ja hankinta-asiakirjojen täsmentämiseen sekä sopimuskauden aikana kumppanuuden kokonaisvaltaiseen toteuttamiseen, jotta kumppanuus mahdollistaisi tarpeita vastaavan ratkaisun kehittämisen ja toteuttamisen. Sen lisäksi, että innovaatiokumppanuuteen tarvitaan asiantuntemusta ja yhteistyötä innovaatioiden kehittämiseksi, tarvitaan asiantuntemusta myös hankintalain tuomien rajoitteiden ja säädösten huomioon ottamiseksi. Tutkimustulosten ja tehtyjen johtopäätösten perusteella voidaan todeta, että hankinnan valmistelu- ja suunnitteluvaihe on koko innovaatiokumppanuusmenettelyn laajin ja tärkein vaihe, johon tulee käyttää aikaa ja panostaa resursseja. Markkinakartoitus on keskeinen osa innovaatiokumppanuuden valmistelu- ja suunnitteluvaihetta, ja se voi parhaimmillaan edesauttaa hyvin monien innovaatiokumppanuuden valmisteluvaiheeseen liittyvien osa-alueiden määrittämistä, millä on suora vaikutus innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen.

Julkisen sektorin hankinnat ovat haasteellisia. Hankinta on monimutkainen markkinapahtuma, jolle on asetettu vaatimuksia ja jossa on riskejä. (Edler & Uyarra 2013, Lember ym. 2011, Rolfstam ym. 2011, Edquist ym. 2015, Edler & Yeow 2016, 415.) Opinnäytetyön tutkimustuloksista on pääteltävissä, että innovaatiokumppanuusmenettely on yrityksille vielä suhteellisen tuntematon, eikä sen tarkoitusta ollut ymmärretty tai hyötyjä tunnistettu. Innovaatiokumppanuusmenettely on yrityksille tuntematon, mutta se on uusi ja vieras menettely myös hankintayksiköille. Haastattelujen perusteella oli pääteltävissä,

että prosessi vaatii paljon panostusta hankintayksiköltä varsinkin silloin, kun menettelyssä on käynnissä tilaajan puolelta aktiivinen vaihe. Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että innovaatiokumppanuus voi näyttää monimutkaisemmalta kuin se on, sillä kyseessä on uusi menettely, eikä hankintayksiköissä vielä tiedetä, miten se kannattaisi toteuttaa.

Innovaatiokumppanuusmenettelyn kulkua, sen tarkoitusta sekä menettelyn yrityksille tuomia hyötyjä tulisi avata mahdollisimman yksityiskohtaisesti jo markkinakartoituksen yhteydessä hankintojen valmisteluvaiheessa, sekä hankinta-asiakirjoissa. Kun yrityksille on selvää, mikä on menettelyn tarkoitus, yritykset voivat omalta osaltaan pyrkiä vaikuttamaan menettelyn onnistumiseen sekä innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen.

Toivomme, että laatimamme toimintamalliehdotus innovaatiokumppanuusmenettelyn toteuttamiseksi edistäisi lopputuloksena syntyvän innovatiivisen ratkaisun toteutumista mahdollisimman hyvin hankintamenettelyn aikana. Lisäksi toivomme, että hankintayksiköt tutustuisivat hankintamenettelyä suunnitellessaan myös yleisesti innovaatiotoimintaan ja uskaltaisivat hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti innovaatioiden kehittämiseen liittyviä toimintamalleja ja käytäntöjä, kuten erilaisia innovaatioalustoja. Kehittämäämme mallia pitää kuitenkin aina arvioida kriittisesti sen perusteella, minkälainen hankinta on kyseessä.

Tutkimustulosten mukaan innovaatiokumppanuuden katsottiin soveltuvan hyvin innovaatioiden kehittämiseen, tosin tietyin reunaehdoin ja rajoittein. Prosessin pituudesta johtuen yrityksen sisältä tulee löytyä aitoa kiinnostusta hankintaa kohtaan, ja yrityksellä tulee olla halua sitouttaa omia resurssejaan hankintamenettelyyn ja kehitysvaiheeseen. Yhden haastateltavan näkemyksen mukaan innovaatiokumppanuus sopii innovaatioiden kehittämiseen erityisesti silloin, kun sopimuskausi on suhteellisen lyhyt tai vaihtoehtoisesti kehittämisestä maksettava summa on suuri. Toisaalta yksi haastateltavista kommentoi, että innovaatiokumppanuus on ainoa tapa mahdollistaa hankintamenettelyn aikainen yhteiskehittäminen silloin, kun on kyse laajemmasta hankkeesta.

## LÄHTEET

Aho, T. 2017. Innovaatiokumppanuus käsikirja. Saatavilla sähköisesti osoitteesta <https://www.kinno.fi/sites/default/files/innovaatiokumppanuus-kasikirja.pdf>

Aschhoff, B. & Sofka W. 2009. Innovation on demand - Can public procurement drive market success of innovations? Research policy 2009, Vol. 38(8), pp. 1235-1247.

Cernat & Kutlina-Dimitrova 2015, Intrenational public procurement: From scant facts to hard data. Viitattu 12.5.2018, [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2015/april/tradoc\\_153347.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2015/april/tradoc_153347.pdf)

Elder, J. & Georghiou, L. 2007. Public procurement and innovation - Resurrecting the demand side. Research Policy 2007, Vol.36(7), pp.949-963.

Elder, J. & Yeow, J. 2016. Connecting demand and supply: The role of intermedation in public procurement of innovation. Research Policy 2016, Vol. 45(2), pp. 414-426.

Elder, J. & Uyarra, E. 2013. Public procurement of innovation. In: Brown, L. Osborne, S. (eds), The handbook of innovation and change in public sector service. Edward Elgar. Cheltenham, pp. 224-237.

Edquist, C., Vonortas, M. & Zabala-Iturriagagoitia, J. (eds). 2015. Public procurement for innovation. Edward Elgar.

Erridge, A. & Greer, J. 2002. Partnerships and public procurement: Building social capital through supply relations. Public Administration, 80(3), 503-522.

Eskola, S.; Kiviniemi, E.; Krakau, T. & Ruohoniemi, E. 2017. Julkiset hankinnat. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Fiksu Kalasatama 2018. Viitattu 1.10.2018. Saatavilla sähköisesti osoitteesta <https://fiksukalasa-tama.fi/helsingin-smart-city-kaupunginosa/>

Guzmán, F. & Sierra, V. 2011. Public-private collaborations: branded public services. European Journal of Marketing vol 46, No 7/8, 2012.

Hallituksen esitys 2016. HE 108/2016vp. Hallituksen esitys. Annettu Helsingissä 22.6.2016. Saatavilla sähköisesti osoitteesta [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE\\_108+2016.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_108+2016.aspx)

Hilma Julkiset hankinnat 2018. Hankintailmoitusten tilastot 2014. Viitattu 22.4.2018. <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/tilastot>

Hilma Julkiset hankinnat 2018. Viitattu 22.4.2018. <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.

Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. Helsinki: BoD.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Inauen, M. & Schenker-Wicki, A. 2011. The impact of outside-in open innovation on innovation performance. European Journal of Innovation Management Vol. 14 No. 4, 2011 pp. 496-520



- Johnsen, T. 2009. Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future. *Journal of Purchasing and Supply Management* 2009, Vol.15(3), pp.187-197.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karinkanta, P. & Lahtinen, T. 2017. Julkiset hankinnat yrityksille käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.
- Keränen, O. 2017. Roles for developing public–private partnerships in centralized public procurement. *Industrial Marketing Management* Vol.62, pp.199-210.
- Kontio, A.; Kronström, S.; Kumlin, A. & Mäki, L. 2017. Julkiset hankinnat: käsikirja. Helsinki: Edita.
- Koklaamo 2017. Ratkaisuja arjen haasteisiin. Viitattu 28.5.2018. <https://koklaamo.fi/>
- Kutlina-Dimitrova, Z. & Lakatos, C. 2016. Determinants of direct cross-border public procurement in EU Member States. *Review of World Economics* 2016, Vol. 152(3), pp. 501-528.
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Annettu Helsingissä 29.12.2016. Saatavilla sähköisesti osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>
- Lember, V. & Kalvet, T. , & Kattel, R. 2011. Urban competitiveness and public procurement for innovation. *Urban stud* 48. 1373-1395.
- Lian, P. C.S. & Laing A. W. 2004. Public sector purchasing of health services: A comparison with private sector purchasing. *Journal of Purchasing & Supply Management* 2004, Vol. 10, pp. 247-256.
- Mustonen, V, Spilling, K. & Bergström, M. 2017. Fiksu kalasatama Cook Book, Nopeiden kokeilujen reseptit. Forum Virium Helsinki.
- Määttä, K. & Voutilainen, T. 2017. Julkisten hankintojen sääntely. Helsinki: Kauppakamari.
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.
- Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pekkala, E., Pohjonen, M., Huikko, K. & Ukkola, M. 2017. Hankintojen kilpailuttaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Pulkkinen, R. 2013. Konseptoitua innovaatiotoimintaa - Innovaatioalustat yritysten ja julkisten organisaatioiden innovaatiotoiminnan muotona. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 4/13
- Raunio, M., Nordling, N., Ketola, T., Saarinen Jukka P., & Heinikangas, A. 2016. Avoin innovaatioalusta kaupunkikehittämisen lähestymistapana. Käsikirja kehittäjille. Viitattu 25.3.2018. [https://avoimetinnovaatioalustat.files.wordpress.com/2016/09/alustajohtamisen-kc3a4sikirja\\_pc3a4ivitetty.pdf](https://avoimetinnovaatioalustat.files.wordpress.com/2016/09/alustajohtamisen-kc3a4sikirja_pc3a4ivitetty.pdf)
- Rolfstam, M. & Philips, W. & Bakker, E. 2011. Public procurement of innovations, diffusion and endogenous institutions. *Int. J Public Sector Manag* 24, 452-468.
- Saarnio, J. & Hamilo, M. 2013. Innovaation alkulähteillä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Schiele, H. 2006. How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing. *Industrial Marketing Management* 35 (2006) 925–935.

Torvinen, H. & Ulkuniemi, P. 2016. End-user engagement within innovative public procurement practices: A case study on public-private partnership procurement. *Industrial Marketing Management* Vol.58, pp.58-68.

Turun kaupunki 2018. Hankinnat. Viitattu 27.5.2018. <http://www.turku.fi/tyo-ja-yrittyspalvelut/hankinnat>

Työ- ja elinkeinoministeriö: Työ- ja elinkeinoministeriön julkisten hankintojen ilmoitustilastoaineisto 2017 (sähköinen tietoaaineisto). Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 27.5.2018. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD3238>

Uyarra, E. & Flanagan, K. 2010. Understanding the Innovation Impacts of Public Procurement. *European Planning Studies* 01 January 2010, Vol.18(1), p.123-143.

Uyarra, E., Edler, J., Garcia-Estevez, J., Georghiou, L. & Yeow, J. 2014. Barriers to innovation through public procurement: a supplier perspective. *Technovation* 2014. Viitattu 25.3.2018 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497214000388?via%3Dihub>

Valovirta, V., Alhola, K., Leväsluoto, J., Nissinen, A., Oksanen, J., Pelkonen, A. & Turtonen, A. 2017. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminta. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 82/2017. Viitattu 11.3.2018. [http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/82\\_Innohankinnat+Teas+Loppuraportti1912.pdf/8fb7aaef-e317-4b46-be23-f3506287637f?version=1.0](http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/82_Innohankinnat+Teas+Loppuraportti1912.pdf/8fb7aaef-e317-4b46-be23-f3506287637f?version=1.0)

Valtiontalouden tarkastusvirasto. 2017. Julkisten hankintojen innovatiiviset toimintamallit 8/2017 . Viitattu 25.3.2018. [https://www.vtv.fi/files/5729/8\\_2017\\_Julkisten\\_hankintojen\\_innovatiiviset\\_toimintamallit.pdf](https://www.vtv.fi/files/5729/8_2017_Julkisten_hankintojen_innovatiiviset_toimintamallit.pdf)

# Teemahaastattelun runko, tutkimuskysymys 1

## Taustatiedot

Hankinnan kuvaus

Hankinnan arvo

Prosessin tämänhetkinen tilanne

Haastateltavien roolit hankinnassa

## Hankintojen valmistelu- ja suunnitteluvaihe

Innovaatiokumppanuusmenettelyn valinta

Markkinakartoituksen toteuttaminen

Prosessin suunnittelu ja valmistelu innovaatioiden kehittämisen näkökulmasta

## Kilpailutusvaihe (kumppanien valintavaihe)

Kilpailutusvaiheen kulku ja siihen liittyvät asiakirjat

Kumppaneille asetetut soveltuvuus- ja pätevyysvaatimukset

Neuvottelujen kulku

Tarjousten kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailuperusteet

Valittujen kumppanien määrä

## Innovaatiokumppanuusvaihe (sopimuskausi): kehitystyö ja tilausvaihe

Innovaatiokumppanuusvaiheen kulku, vaiheistus ja kuvaus sopimusasiakirjoista

Tilaaajan ja kumppanin välinen yhteistyö ja resurssit

Tekijänoikeudet ja liikesalaisuudet

Kehitystyöhön liittyvät palkkiot ja sanktiot

Lopputuotosten vastaavuus tavoitteisiin nähden

Arviointi ja riskienhallinta: innovaatiokumppanuuteen liittyvät hyödyt, haitat ja riskit

Menettelyn soveltuvuus innovaatioiden kehittämisen näkökulmasta

## **Teemahaastattelun runko, tutkimuskysymys 2**

### **Taustatiedot**

Toiminnan tarkoitus, laajuus ja organisointi

### **Kehityskohteiden valitseminen**

Kehityskohteiden valikoituminen ja tähän liittyvä organisointi

### **Asiantuntijoiden ja yhteistyökumppaneiden kokoaminen**

Asiantuntijoiden ja kumppanien valikoituminen sekä tähän liittyvä organisointi

Toiminnasta tiedottaminen eri tahoille

Yhteistyön edellytykset ja mahdollistaminen

### **Kehitystyön toteuttaminen prosessina**

Toiminnan vaiheistus, resursointi sekä suunnittelu ja toteutus

### **Toiminnan hyötyvaikutukset, vaikuttavuus ja jatkuvuus**

Toiminnan hyötyvaikutukset ja vaikuttavuus

Toiminnan jatkuvuus

### **Sopimustekniset asiat**

Toimintaan liittyvät sopimustekniset asiat

Tekijänoikeudelliset asiat