

Valtionhallinnon innovatiivisten julkisten hankintojen vauhdittamisen toimenpidesuunnitelma

SISÄLTÖ

1.	TAUSTA JA TAVOITTEET	3
2.	NYKYTILA	5
2.1.	VALTIONHALLINTO-TASON TOIMENPITEET INNOVATIIVISTEN HANKINTOJEN KEHITTÄMISEKSI	5
2.2.	ESIMERKKEJÄ HALLINNONALOILTA	8
3.	TIEKARTTA	14
3.1.	JOHTAMINEN	15
3.2.	TIEDON JAKAMINEN	16
3.3.	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	18
3.4.	TYÖKALUT	19
4.	TOIMEENPANO	20
4.1.	TOIMEENPANON TUKI	20
4.2.	TOIMENPIDESUUNNITELMAN PÄIVITTÄMINEN	20

1. Tausta ja tavoitteet

Tässä luvussa on kuvattu toimenpidesuunnitelmaa taustoittavia tavoitteita.

Valtionhallinnon tavoite: 5% julkisista hankinnoista innovatiivisia

Hallitus on asettanut tavoitteeksi, että viisi prosenttia kaikista hankinnoista olisi innovatiivisia. Suomessa julkinen sektori tekee vuosittain hankintoja noin 35 miljardilla eurolla, joten toteutuessaan tavoitteella on suurta taloudellista merkitystä. Monilla aloilla julkinen sektori ja sen tekemät hankinnat ovat merkittävä markkinoiden toimintaan vaikuttava tekijä. Julkinen sektori voi luoda kysyntää innovaatioille ja tätä kautta innostaa yrityksiä kehittämään uutta. Samalla voidaan parantaa julkisten palvelujen laatua ja tehokkuutta. Valtiosektorilla on jo meneillään monia hyviä toimia tämän tavoitteen edistämiseksi. Innovaatiopotentiaalin täysimääräiseksi hyödyntämiseksi on tulevia strategisia investointeja ja palveluhankintoja kuitenkin pystyttävä valmistelemaan ja toteuttamaan nykyistä merkittävästi systemaattisemmin ja kokonaisvaltaisemmin.

Toimenpidesuunnitelman tavoite

Tämä innovatiivisten hankintojen toimenpidesuunnitelma on keskeinen keino viiden prosentin tavoitteen saavuttamiseksi. Toimenpidesuunnitelmassa määritetään 16 hallinnonaloille yhteistä toimenpidettä innovatiivisten hankintojen johtamisen ja toimeenpanon tukemiseksi. Tavoitteena on julkisten hankintojen toteutuksen kokonaisvaltainen muutos.

Valmisteluprosessi

Toimenpidesuunnitelma on tehty tiiviissä yhteistyössä hallinnonalojen kanssa. Toimenpidesuunnitelman valmistelun rinnalla on valmistunut VTT:n ja Syken toteuttama Tiekartta vaikuttaviin innovatiivisiin hankintoihin –tutkimus, jonka tulokset on huomioitu toimenpiteiden määrittämisessä. Samoin valmistelussa on huomioitu hallinnonalojen erityistavoitteet ja -piirteet sekä uusien toimintamallien yhdistäminen hallinnonalojen prosesseihin ja muuhun toimintaan. Työssä on käsitelty myös hallituksen kärkihankkeita hallinnonaloittain. Kärkihankkeet ovat hallitusohjelman mukaisia painotuksia ja näissä on merkittävää uusien ratkaisujen potentiaalia.

Valmisteluprosessi on käsittänyt kaksi kaikille hallinnonaloille yhteistä työpajaa. Suurin työ on kuitenkin tehty hallinnonalakohtaisissa työpajoissa, jokaiselle hallinnonalalle pidesuunnitelmassa käsiteltiin innovatiivisten hankintojen nykytilaa ja haasteita sekä tunnistettiin ratkaisuja omalla hallinnonalalla ja valtionhallinnossa toteutettavaksi.

Yhteenveto osallistavasta menettelystä on seuraavassa:



Toimeenpano

Toimeenpano läpäisee koko valtionhallinnon, kattaen kaikki hallinnonalat virastoineen. Toimenpiteet kohdistuvat valtion hankintojen lisäksi myös valtionhallinnossa tehtäviin julkisiin hankintoihin suoraan tai välillisesti kohdistuviin tai vaikuttaviin ohjauskeinoihin, kuten valtionavustuksiin. Toimenpidesuunnitelmalla edistetään hallituksen kärkihankkeen toimenpidettä "Lisätään innovatiivisten julkisten hankintojen osuutta kaikista julkisista hankinnoista" toteutusta ja se liittyy kärkihankkeeseen "Kilpailukyvyyn vahvistaminen elinkeinoelämän ja yrittäjyyden edellytyksiä parantamalla". Tämän lisäksi edistetään myös bio- ja kiertotalouden sekä puhtaiden ratkaisujen kärkihanketavoitteita.

Toimenpidesuunnitelman rakenne

Toimenpiteitä taustoitetaan kuvamaalla ohjelman taustaa ja tavoitteita tässä ensimmäisessä luvussa ja työprosessissa tunnistettuja innovatiivisia hankintoja tukevia, olemassa olevia toimenpiteitä toisessa luvussa. Toimenpiteet on esitetty määrämuotoisesti tämän suunnitelmadokumentin kolmannessa luvussa. Viimeisessä, neljännessä luvussa on määritetty toimeenpanon tueksi konseptoituja toimia.

2. Nykytila

Tässä luvussa esitellään tunnistetut kansallisen tason innovatiivisiin hankintoihin liittyvät toimenpiteet jakaen ne kansallisen tason toimenpiteiden kuvaukseen ja hallinnonalojen esimerkkeihin.

2.1. Valtionhallinto-tason toimenpiteet innovatiivisten hankintojen kehittämiseksi

Toimenpidesuunnitelman yhtenä tavoitteena on luoda yhteen vetävä katsaus pirstalaiseen toimijakenttään ja toteutettuihin innovatiivisia hankintoja vauhdittaviin toimenpiteisiin. Haasteena on, että tällä hetkellä innovatiivisiin hankintoihin liittyvät aloitteet ovat luonteeltaan yksittäisiä avauksia keskitettyjen kansallisten ratkaisujen sijaan. Tämä heijastuu hankintayksiköiden innovatiivisten hankintojen ja näitä tukevien toimenpiteiden hajajaisuutena sekä keskinäisenä erilaisuutena.

Toinen innovatiivisten hankintojen vauhdittamiseen liittyvä tekijä on se, että hankintojen kehittämistyö kuuluu kahden hallinnonalan alle, työ- ja elinkeinoministeriön sekä valtiovarainministeriön, tämä näkyy myös toteutetuissa toimenpiteissä erilaisina näkökulmina. Näiden lisäksi vastuu tiettyjen kärkihanketavoitteiden toteuttamisesta innovatiivisilla hankinnoilla on maa- ja metsätalousministeriöllä sekä ympäristöministeriöllä. Vaikka ministeriön tavoitteiden painotukset ovat keskenään erilaisia on jatkossa tärkeää, että hankintojen kehittäminen näyttäytyy hankintayksiköille yhä vahvemmin yhtenä kokonaisuutena.

Innovatiivisten hankintojen merkitys on kasvanut valtionhallinnossa, mistä osoituksena ovat viime vuosina käyttöön otetut uudet vauhdittavat toimenpiteet. Näitä on kerätty alle taulukkoon 1.

Toimenpide	Sisältö	Vastuu
Innovatiivisten hankintojen koulutus	Tekesin koordinoimien innovatiivisten hankintojen tukitoimien tavoitteena on hankintojen johtamisen nostaminen uudelle tasolle, hankinta- ja kumppanuusosaamisen sekä verkostojen luominen ja verkostotaitojen parantaminen, hyvien hankintakäytäntöjen kehittäminen ja levittäminen, hankintojen vaikuttavuuden lisääminen sekä yritysten kilpailukyvyyn lisääminen. Koulutuksen kohderyhmiä ovat kaupunkien ja sairaanhoitopiirien ylin johto sekä eri toimialojen asiantuntijat. Vuodesta 2015 lähtien mukana on ollut kaupunkien johtoa ja hankintahenkilöstöä yhteensä 15 kaupungista. Vuodesta 2016 lähtien sairaanhoitopiirien vastaavaan koulutukseen on osallistunut 20 sairaanhoitopiiriä.	Tekes

	riä.	
Innovaatiot julkisissa hankinnoissa -rahoitus	<p>IJH-instrumentilla on vuodesta 2009 lähtien rahoitettu julkisiin hankintoihin liittyviä tutkimus- ja kehitysprojekteja. Instrumentilla on rahoitettu yhteensä 80:tä erilaista kehityskokonaisuutta. Käytännössä instrumentilla pyritään madaltamaan kynnystä innovatiivisten hankintojen toteuttamiseen. Rahoitus on suunnattu julkisille hankintayksiköille, jotka tähtäävät palvelun ja toiminnan uudistamiseen. Tavoitteena on tuottaa lisäarvoa esimerkiksi hankinnan pienemmillä elinkaarikustannuksilla, paremmalla laadulla, uudistuneilla ja tehokkaammilla tuotantoprosesseilla tai ympäristöystävällisyydellä.</p> <p>Tavoitteisiin voidaan vastata kolmen tyyppisillä hankinnoilla: uuden tuotteen tai palvelun ostamisella, esikaupallisella hankinnalla tai katalyyttihankinnalla. Hankinnan suunnittelun tueksi myönnettävä rahoitus voi kattaa noin 50 % henkilöstökuluista ja mahdollisesta asiantuntijapalvelun hankinnasta.</p>	Tekes
Opas innovaatiokumppanuuteen	<p>Vuonna 2017 julkaistu opas on tarkoitettu hankintayksiköille, yrityksille ja muille toimijoille, jotka haluavat hyödyntää uuden hankintalain mahdollisuutta innovaatiokumppanuuteen. Innovaatiokumppanuus on hankintamuoto, jossa ensin tilataan kehitystyötä ja suunnittelua, ja jonka tavoitteena on luoda tuote tai palvelu, jota ei sellaisenaan löydy markkinoilta. Hankintamallin etuna on se, että kehitysvaiheen jälkeen kehityksen kohteena ollutta tuotetta tai palvelua ei tarvitse erikseen kilpailuttaa, vaan hankintayksikkö voi toteuttaa hankinnan suoraan. Hankinnan ehdot jäävät osittain hankinnan myöhemmässä vaiheessa määriteltäviksi, mutta mahdollisuuksien mukaan hintaehtoja ja hinnan määräytymistä voidaan määritellä jo neuvotteluissa kumppanuudesta kiinnostuneiden toimijoiden kanssa.</p>	Tekes
Handi - Valtion hankintojen digitalisointi - toteutusohjelma	<p>Valtion hankintojen digitalisointi -toteutusohjelma uudistaa valtion hankintatoimea ja noudattaa digitalisoinnin periaatteita. Vuoden 2019 loppuun kestävä toteutusohjelma yhtenäistää koko hankintaprosessin hankintojen suunnittelusta aina maksatukseen. Hankintatoimen digitalisointi on yhteistyönä tehtävä toimintatavan muutos, jota tietojärjestelmäratkaisut tukevat. Valtionhallinnon sisäisiä prosesseja vähennetään ja automatisoidaan merkittävästi.</p> <p>Digitalisoinnin tavoitteena on myös valtion hankintojen toteuttaminen oikeellisesti tehokkaasti ja taloudellisesti edistäen markkinoiden kilpailua toimittajien välillä. Lisäksi tavoitteena on hankintojen tarkasteleminen prosessina tarpeen tunnistamisesta ja määrittelystä kilpailutukseen, tilaukseen ja raportointiin. Digitalisaatiolla haetaan myös selkeyttä ja yhdenmukaisuutta</p>	VM

	<p>hankintoihin sekä eri hankintayksiköiden toimintamalleihin ja työn jakoon.</p> <p>Valtion hankintojen digitalisointiin kuuluva tutkiahankintoja.fi -palvelu on avattu syyskuussa 2017 osoitteessa www.tutkiahankintoja.fi.</p>	
Tiekartta vaikuttaviin innovatiivisiin hankintoihin - tutkimus	<p>TEM:n ohjaama ja VTT:n ja Syken toteuttama VNT Teas-rahoitteinen tutkimus, joka tuottaa tietoa, välineitä ja mittaristoa julkishallinnon päättäjille toteuttaa laaja-alaisesti vaikuttavia innovatiivisia julkisia hankintoja. Hankkeen tutkimustietoa välitetään myös käytännön hankintatyön toimijoille, hankintatoimen kehittäjille sekä uusia ratkaisuja kehittäville yrityksille ja muille toimijoille.</p> <p>Tavoitteena on mm. arvioida hallitusohjelman viiden prosentin tavoitetta eri toimijoiden kannalta ja konkretisoida eri organisaatioiden mahdollisuuksia ottaa käyttöön innovatiivisia julkisia hankintoja. Lisäksi hankkeen puitteissa kartoitetaan toimivia ja hyviksi koettuja malleja, joissa hankinnan kohteen kuvaaminen sen vaikuttavuustavoitteen kautta tukee eri politiikkatavoitteiden, yritysten kasvun, yhteiskunnallisen muutoksen ja innovaatioihin kannustamisen toteutumista. Tavoitteenakin onkin kehittää hankinnan kuvaamista sille asetetun tavoitteen kautta sekä luoda ratkaisuja, jotka herättävät laajempaa kiinnostusta ja tarjoavat mahdollisuuden viennin kannalta merkittävälle referenssihankkeille. Tämä vaatii tiiviistä yhteistyötä eri toimijoiden kesken sekä tuottajien integroimista kehitysprosessiin.</p>	TEM / VTT ja Syke
Innokylä	<p>Innokylä tarjoaa teknisen ratkaisun julkisten hankintojen suunnitteluun, valmisteluun sekä sopimuksen aikaiseen yhteistyöhön. Innokylä-sivusto tarjoaa myös ohjeita sekä käytännön esimerkkejä lainsäädännön soveltamisesta ja rahoituksesta. Toimija verkottavan luonteensa vuoksi Innokylä on erityisen hyödyllinen innovatiivisissa hankinnoissa, joihin sisältyy tavanomaista enemmän hankintaorganisaation ja toimittajien välistä vuorovaikutusta. Innokylä ei korvaa sähköisiä kilpailutuslustoja tai Hilmaa, vaan toimii vuorovaikutuksen alustana sekä esimerkkien ja tiedonjaon kanavana.</p>	TEM
Kestävien ja cleantech – hankintojen neuvonta	<p>Motivan hankintapalvelu tarjoaa tietoa ja neuvontaa uusien energia- ja ympäristö- eli niin sanottujen cleantech-ratkaisujen hankintaan sekä puhelimitse että sähköisesti. Lisäksi osana neuvontaa tarjotaan sparrausta käytännön toteutukseen, ja hankintayksikkö voi tilata Motivan asiantuntijan käymään räätälöidylle neuvontakäynnille. Motivan tarjoaman neuvonnan tavoitteena on mm.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailutuksen suunnittelun kehittäminen • Markkinavuoropuhelun edistäminen • Tilaajaverkostojen rakentaminen • Hyvien esimerkkien koonti ja viestintä 	Motiva

	<ul style="list-style-type: none"> • Green deal –mallin kehitys Suomeen 	
Valtion hankintakäsikirja 2017 – vastuullisuus ja innovatiivisuus	Kesällä 2017 julkaistu uusi valtion hankintakäsikirja käsittelee yhtenä osa-alueena vastuullisuutta ja innovatiivisuutta julkisissa hankinnoissa. Käsikirja käsittelee muun muassa innovatiivisuuden toteutumista hankintaprosessin eri vaiheissa ja tarjoaa yleiskatsauksen ja taustoituksen innovatiivisten hankintojen toteuttamiseen valtiohallinnossa. Käsikirjassa avataan myös hankintojen ympäristövaikutuksia ja –vaatimuksia sekä kuvataan tarjolla olevia neuvontapalveluita. Käsikirja on laadittu erityisesti valtionhallinnon hankintayksiköiden hankinnan lähtökohdista, mutta soveltuvin osin käsikirjaa voivat hyödyntää muut julkishallinnon hankintayksiköt ja myös tarjoajat.	VM
Opas vaikuttavuuden hankintaan	Sitra on julkaissut useita oppaita julkishallinnon toimijoille mm. Vaikuttavuuden hankinta –käsikirja julkiselle sektorille. Tulospurusteisessa hankinnassa keskiöön nousee tavoiteltu muutos, sitä kuvaavien mittareiden valinta ja saavutettujen tulosten arviointi. Vuonna 2016 julkaistu käsikirja kuvaa vaikuttavuuden hankintaan liittyvää prosessia, määrittelee keskeiset käsitteet ja sisältää muistilistan sen olennaisimmista vaiheista. Opas keskittyy etenkin pitkän aikavälin vaikuttavuuden hankintaan, ja kuvaa muutosta eri toimijoiden toimintalogiikassa; hankintayksiköistä tulee omistajia määrittelijöiden sijaan ja toimittajista innovaattoreita suorittajien sijaan.	Sitra
Hankintaverkosto	Valtiovarainministeriön tehtäviin kuuluu hankintatoimen yleinen ohjaaminen ja kehittäminen. Osana tätä työtä Vm koordinoi hankintatoimen toimintojen kehittämiseksi käynnistettyä konsernitoimijoiden verkostoa, joka toimii muun muassa seuraavilla aloilla: <ul style="list-style-type: none"> • IT • Yhteishankinnat • Ohjeistus • Innovatiivisuus 	VM
Hankintakoulutukset	Innovatiiviset hankinnat on otettu huomioon HAUS-kehittämiskeskuksen järjestämässä hankintakoulutuksissa. Selvimmin innovatiivisia hankintoja on käsitelty vuodesta 2012 alkaen vuosittain järjestetyillä HAUS:in Hankintaosaaja-kursseilla tehtyjen muutaman tunnin mittaisten hankintayksikkövierailujen yhteydessä. Innovatiivisia hankintoja on käsitelty myös HAUSin muissa hankintakoulutuksissa.	HAUS

2.2. Esimerkkejä hallinnonaloilta

Hallinnonaloilla on kertaalleen toteutettuja ja vakiintuneita menettelyjä innovaatioiden hankintaan ja innovatiivisten hankintojen tukeen. Seuraavassa on esimerkkejä hyvistä toimintamalleista ja hankintamenettelyistä teemoitettuina. Nämä käsittelevät yksittäisiä

innovatiivisia hankintoja, näkökulmana on kuitenkin menettelytapa ja sen merkitys hankintaan.

Tavoitteen asettelu

Hankinnan innovatiivisuuden perusta luodaan suunnitteluvaiheessa. Tässä tavoitteiden asettaminen on tärkeää, vaiheessa luodaan tilaa uusille ratkaisuille. Seuraavassa on esitetty Liikenneviraston ja ELY-keskusten esimerkit. Näissä innovatiivisten hankintojen johtaminen on määrätietoista ja valituille innovatiivisille hankinnoille on asetettu konkreettiset tavoitteet.

CASE: Innovatiivisten hankintojen tavoitteet Liikennevirastossa

Kuvaus: Liikenneviraston tavoitteeksi on asetettu, että vuonna 2019 hankinnoista 10 % on innovatiivisia vuonna 2019. Innovatiivisella hankinnalla tarkoitetaan uuden tai merkittävästi parannetun tuotteen tai palvelun hankintaa, joka parantaa viraston tuottamien palvelujen tuottavuutta, laatua, kestävyyttä ja/tai vaikuttavuutta. Liikenneviraston toteuttamien hankintojen volyymi on n. 1,5 miljardia euroa vuodessa. Useissa liikenneväylien ja -järjestelmien suunnitteluun, toteutukseen, käyttöön ja ylläpitoon liittyvissä hankintakategorioissa Liikennevirasto ja ELY:t ovat erittäin merkittäviä ja joissain tapauksissa ainoita tilaajia. Hankinnoilla on näin ollen merkittävä vaikutus toimialan kehitykseen.

Mahdollisuuksia innovatiivisten hankintojen toteutukseen löytyy monipuolisesti Liikenneviraston eri toiminnoista: investointien toteutus, hoito ja käyttö, ylläpito sekä mm. älykkään liikenteen palvelut. Esimerkkejä uudenaikaisista hankinnoista ovat mm. allianssi- ja elinkaarimallien käyttö, toimivuusvaatimusten soveltaminen ja dynaamisen hankintajärjestelmän käyttö urakoissa.

Lisäksi hankintojen johtamisessa on systemaattisesti pyritty luomaan tilaa innovaatioille mm. lisäämällä vapausasteita urakoiden toteutuksessa. Teknisistä vaatimuksista on siirrytty kohti toimivuusvaatimuksia ja palvelutasovaatimuksia.

Kokemukset ja opit:

- Hankintojen kehittäminen edellyttää johdon sitoutumista
- Tavoitteet täytyy konkretisoida jotta ne vaikuttavat hankintoihin ja niitä voidaan seurata
- Hallinnonalan/viraston on tärkeää tunnistaa hankintojensa vaikutus markkinoiden kehitykseen

CASE: Työvoimapalveluiden tulosperusteiset hankinnat, ELY-keskukset

Kuvaus: TEM on ohjannut työvoimapalveluiden tulosperusteisten hankintojen toteuttamista esim. asettamalla tavoitteita tuloksille. Varsinaiset hankinnat on tehty ELY-keskuksissa. Ne on toteutettu eri alueilla rinnakkaisina pilotteina. Tämä on ollut erinomainen tapa testata erilaisia toimintamalleja ja tavoiteasetata. ELY-keskukset ovat

vaihtaneet kokemuksiaan keskenään systemaattisesti ja hyvien tulosten myötä pilottien määrä on kasvanut ja käynnissä olleet pilotit ovat laajentuneet.

Kaikissa hankinnoissa markkinoiden kanssa käyty vuoropuhelu on ollut erittäin tärkeää. Koska työvoimapalveluita on hankittu täysin uudella tavalla tulosperusteisesti ei valmiita malleja ole ollut, sopivia tavoitteita ja toimintatapoja on keitetty ja testattu yhteistyössä alan yritysten kanssa. Pilotit ovat myös benchmarkanneet kansainvälisiä esimerkkejä suunnittelun tueksi. Sekä yhteistyö että varsinaiset tulokset ovat olleet pääosin erittäin hyviä.

Kokemukset ja opit:

- Tulosperusteisuus voi vaatia pitkäjänteistä tilaajan ja tuottajan vuoropuhelua yhteisen näkemyksen ja osaamisen vahvistamiseksi riittävän kannustavien tavoitteiden asettamiseksi.
- Ministeriö voi ohjata hankintojen vaikuttavuutta ja markkinoiden kehittymistä vaikka hankinnat toimeenpantaisiin virastoissa.

Kun hankinnalla tavoitellaan uudenlaisia tuloksia, on tärkeää, ettei tuloksia sidota tiettyyn teknologiseen ratkaisuun vaan tuottajalle annetaan tilaa valita parhaat keinot tuottaa tavoiteltavaa tulosta. Seuraavassa esimerkissä kuvataan Senaatti-kiinteistöjen pienenergiահankintaa.

CASE: Senaatti-kiinteistöjen valtakunnallinen pienenergiահanke

Kuvaus: Senaatti-kiinteistöt ja Puolustushallinnon rakennuslaitos ovat yhdessä kilpailuttaneet useiden kohteidensa lämmöntoimituksen ympäri Suomea. Kohteet on koottu alueisiin, jotka kilpailutetaan erikseen. Kyseessä olevat kiinteistöt sijaitsevat taajamien ulkopuolella ja niitä ei ole mahdollista liittää paikallisen lämpöyhtiön kaukolämpöverkoon. Kilpailutuksen tavoitteena oli, että oma lämmöntuotanto korvataan hankkimalla rakennusten tarvitsema lämpöenergia palveluna.

Hankinnan tavoitteena oli saada kohteena olevien kaikkien erilliskohteiden lämmöntoimitukset tarjouskilpailun voittaneelta tarjoajalta oikea-aikaisesti, laadukkaasti ja kustannustehokkaasti sekä ympäristömyötäisesti. Teknologiaa ei ole sidottu mihinkään tiettyyn lämmöntuotanto ratkaisuun vaan lämpöenergia on tuotettava mahdollisimman ympäristöystävällisesti siten, että uusiutuvan energian osuus tulee olla jokaisessa kohteessa vuositasolla vähintään 70 % vuodesta 2016 lähtien. Kilpailutuksessa Suomi jaettiin kolmeen osaan. Tällä haettiin mittakaavaetua hankittavaan palveluun.

Kokemukset ja opit:

- Ratkaisua ei tule sitoa tiettyyn teknologiaan.
- Hankinnassa voidaan hakea volyymietua esim. usean hankkijan tai alueiden yhteistyöllä.

Innovatiiviset menettelyt

Innovatiiviset menettelyt ovat esim. uudentlaisia yhteiskehittämissprosesseja. Innovatiiviset hankinnat sisältävät lähes aina ratkaisujen loppukäyttäjien ja markkinoiden osallistamista. Uusia ratkaisuja haettaessa yhteistyöprosessi voi olla pitkä ja työssä voi olla yritysten lisäksi myös tutkimuslaitoksia. Tavoiteltavan tuloksen tulee aina olla kaikille osapuolille riittävän kunnianhimoisen ja tarkoituksenmukainen. Tilaaja ja loppukäyttäjä hakevat hankinnasta vaikuttavuutta, esim. kustannustehokkuutta ja laatua, yritykset haluavat vahvistaa tilaajan tarpeiden ymmärrystä ja luoda uutta liiketoimintaa tuotekehityksen myötä.

Kun haetaan uusia ratkaisuja ei hankinnan määrittelyvaiheessa usein osata kertoa kuin tarpeesta. Tilaajan ja tuottajan yhteiskehittämissprosessilla voidaan vastata tarpeisiin jotka voivat kehitystyön varrella muuttuakin. Seuraavassa on esimerkkejä kehitystyöstä johon sitoutettu useita toimijoita, myös sidosryhmiä ja tutkimuslaitoksia.

CASE: Repo

Kuvaus: Esimerkki viranomaisten hankintayhteistyöstä on Säteilyturvakeskuksen koordinoima Repo-hanke, jossa luotiin valtakunnallinen säteilyn havaitsemisen tietoarkkitehtuuri. Määrittelytyöhön osallistui useita viranomaisia ml. tulli, poliisi, rajavartiolaitos, puolustusvoimat ja pelastustoimi. Tavoitteena oli varmistaa radioaktiivisiin aineisiin liittyvän informaation yhteiskäyttö. Oikean tiedon saatavuus käyttäjille oikeaan aikaan on ensiarvoisen tärkeää ydinturvan viranomaistehtävien onnistumiselle. Esimerkiksi tieto vaarallisista aineista on saatava ensivasteen toimijoille nopeasti. Repo-hankkeen ensimmäisessä vaiheessa 2012-2013 laadittiin ydinaineiden ja muiden radioaktiivisten aineiden havaitsemisarkkitehtuuri. Toisessa vaiheessa pyydettiin yrityksiltä ratkaisuehdotuksia näihin tarpeisiin. Yrityksille annettiin mahdollisuus demonstroida ratkaisujaan proof-of-concept-tasolle. Demonstraatiovaiheen 2013-2015 jälkeen viranomaiset laativat tarkat vaatimusmäärittelyt hankintoja varten. Säteilyturvakeskus toteutti ensimmäisen vaatimusmäärittelyjen mukaisen säteilymittausvälineiden hankinnan vuonna 2015. Kansallista mallia on myös tarjottu kansainväliselle yhteisölle hyödynnettäväksi Nuclear Security Summit 2016 -yhteistyön kautta. Havaitsemisen tietoarkkitehtuurin leviäminen muihin maihin parantaa viranomaistiedon yhteiskäytön mahdollistavien tuotteiden vientimahdollisuuksia suomalaisyrityksille.

Kokemukset ja opit:

- Viranomaisten välinen yhteistyö tukee laajojen uusien ratkaisujen kehittämistä
- Demonstraatiovaihe on keskeinen uusien ratkaisujen markkinoille tuomisessa

Vuoden 2017 alussa voimaantullut uusi hankintalaki mahdollistaa innovaatiokumppanuuden joka kannustaa tiiviiseen yhteistyöhön tilaajien ja tarjoajien välillä.

CASE: Innovaatiokumppanuus, Vero-hallinto

Kuvaus: Verohallinto järjesti keväällä 2017 innovaatiokumppanuuden tekstinlouhintatyökalun kehityksen ja toteutuksen hankinnassa. Hankinnassa etsittiin ratkaisua kah-

teen käyttötapaukseen: Verotarkastuskertomuksiin ja profilointiin. Innovaatiokumppanuuteen päädyttiin, koska markkinakartoituksen jälkeen todettiin, ettei markkinoilta löydy hankinnan tarpeeseen valmista ratkaisua.

Tarjouspyynnössä määriteltiin tarve, tavoitteet ja tavoiteltavat vaikutukset sekä ehdottomat vähimmäisvaatimukset. Vertailussa arvioitiin toteutussuunnitelmien perusteella, kuinka hyvin tarjotut ratkaisut vastaavat tavoiteltavia vaikutuksia. Kysymyspatteristolla määriteltiin toteutussuunnitelman rakenne. Hankinnassa ostetaan räätälöityä tuotekehitystä uudella ja kehittyvällä alalla.

Hankinta koostui kahdesta toisistaan riippumattomasta ja toisistaan erikseen arvioitavaa käyttötapauksesta eli osiosta. Kumpaankin osioon valittiin yksi toimittaja ja tarjoaja voitiin valita vain toiseen osioon. Kahden valitun toimittajan kanssa aloitettiin Proof of Concept (PoC), josta maksettiin kummallekin kiinteä korvaus. Hankinnassa sitouduttiin vain PoC:n hankintaan. Päätös tuotannosta tehdään PoC:n jälkeen.

Kokemukset ja opit:

- Innovaatiokumppanuus on hyvä menettely, kun markkinoilla ei ole valmista tuotetta ja ratkaisu vaatii selvän tuotekehitysprosessin.
- Loppuvaiheessa tuotteille on hyvä maksaa palkkio sitoutumisen varmistamiseksi.

Yhteistyö

Hallinnonalojen välinen ja sisäinenkin yhteistyö hankinnoissa on ollut toistaiseksi melko sattumanvaraista. Innovatiivisia hankintoja on käsitelty jonkin verran hallinnonalojen omissa ja eri teemojen ympärille kootuissa hankintaverkostoissa. Systemaattisia yhteistyön toimintamalleja innovatiivisten hankintojen tueksi esim. kokemusten ja tiedon vaihtamiseksi ei ole kuitenkaan juuri ollut.

Olemassa olevia hankintoja käsitteleviä yhteistyöryhmiä ja verkostoja ovat esim.:

- Hallinnonalojen omat hankintojen verkostot
- Valtionhallinnon hankintaverkosto: VM:n, HAUSin ja Hanselin ylläpitämä noin 4-5 kertaa vuodessa kokoontuva verkosto.
- Turvallisuusviranomaisten virastojen hankintaverkosto: Vuonna 2014 käynnistynyt turvallisuusviranomaisten hankintaverkoston tarkoituksena on informaation ja parhaiden käytäntöjen jakaminen sekä yhteishankinta-kilpailutusten järjestäminen. Jäsenorganisaatioita ovat yulli, poliisihallitus, rikosseuraamusvirasto, pelastusopisto, rajavartiolaitos ja CMC Finland Kriisihallintakeskus.

Pohjoismainen yhteistyö:

Monella hallinnonaloilla tehdään yhteistyötä muiden pohjoismaiden virastojen kanssa tutkimus- ja esiselvitysvaiheessa. Haasteet ja tarpeet ovat usein hyvin samankaltaiset ja olemassa oleva yhteistyö on hyvä alusta myös tiiviimmälle hankintayhteistyölle.

CASE: Hallinnonalan sisäinen innovatiivisten hankintojen strateginen vauhditta-

minen, MMM

Kuvaus: Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonala on päättänyt käynnistää useita hallinnonalalle yhteisiä innovatiivisten hankintojen toteutusta vauhdittavia toimia. Idea kehittämiseen syntyi IJH toimenpidesuunnitelmatyön prosessissa.

Hallinnonala haluaa luoda julkisista hankinnoista työkalun toimintaympäristön, yhteiskunnan ja palvelutarpeiden nopeaan ja jatkuvaan muutokseen vastaamiseksi ja hankintojen vaikuttavuuden lisäämiseksi. Ministeriö ja mukana olevat virastot ovat asettaneet seuraavat tavoitteet:

- Yhteiset julkiset hankinnat ovat strateginen työkalu, jolla edistetään hallinnonalalle asetettuja tavoitteita sekä luodaan kasvua ja työpaikkoja Suomeen.
- Innovatiiviset hankinnat ovat keskeinen osa hallinnonalan strategiaa suunnittelu- ja johtamisjärjestelmiä. Niihin liittyviä riskejä tasataan tulohajauksen avulla ja parannetaan eri laitosten yhteisten toimenpiteiden toteuttamisedellytyksiä.
- Yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyön ja kumppanuuksien edellytyksiä kehitetään aktiivisesti mm. sääntelyä kehittämällä

Toimenpiteitä ovat:

- *Hallinnonalan läpäisevän asiantuntijaverkoston tai -verkostojen perustaminen* - Tähän osallistuvat hankintoja tekevät ja strategisesta suunnittelusta vastaavat henkilöt, johto sekä tulohajaus. Verkostotyössä hyödynnetään olemassa olevia verkostoja.
- *Useita virastoja koskevien konkreettisten teemojen ja tarpeiden tunnistaminen tulevien yhteisten hankintojen toteuttamiseksi* - Tätä konkretisoidaan esim. laatimalla konkreettiset suunnitelmat teemoittain, sisällyttämällä vaikuttavuustavoitteita tulossopimukseen, selvittämällä erilaisten rahoitusmahdollisuuksien hyödyntämistä ja seuraamalla etenemistä ja vaikuttavuutta.

Kokemukset ja opit:

- Virastojen välinen yhteistyö edellyttää johdon sitoutumista.
- Yhteiset strategiset tavoitteet ovat tärkeitä systemaattisten toimenpiteiden tueksi.

3. Tiekartta

Tiekartan näkökulma ei ole pelkästään hallinnonaloilla tehtävissä hankinnoissa vaan myös niissä hankinnoissa, joihin valtionhallinto voi välillisesti vaikuttaa, esim. valtionavustusten kautta. Seuraavilla sivuilla ovat keväällä ja syksyllä 2017 toteutetun työprosessin tuloksena määritetyt toimenpiteet.

Toimenpiteitä läpäisee kaksi toteutuksen periaatetta:

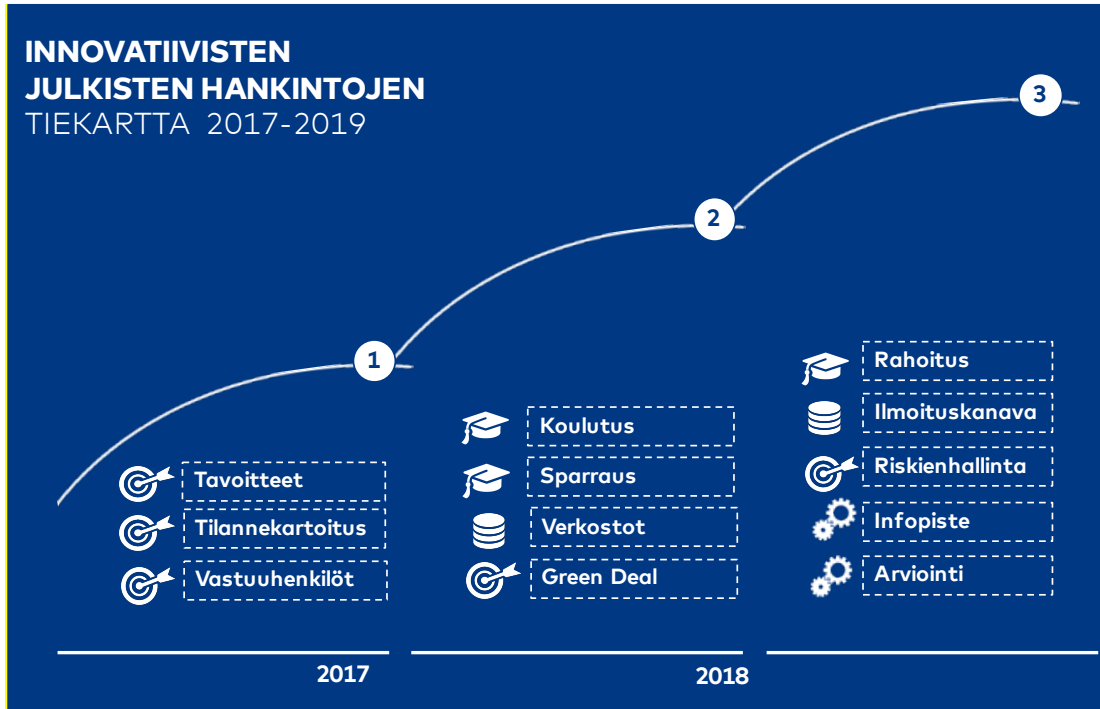
- 1. Toimeenpano on oppimisprosessi** - Innovatiivisten julkisten hankintojen kehittäminen on oppimisprosessi sekä strategisen merkityksen ja johtamisen että operatiivisen toteutuksen näkökulmista. Toimeenpanossa edetään virastokohtaisesti etenemistä räätälöiden. Koulutus, mentorointi ja sparraus tukevat johtamisen ja operatiivisen toteutuksen uudistamista.
- 2. Toimenpiteet integroidaan olemassa olevaan** - Innovatiiviset hankinnat tulee, aina kun tarkoituksenmukaista, integroida osaksi olemassa olevia:
 - työryhmiä, verkostoja yms. ja niiden tavoitteita
 - johtamisen ja hankintojen toimintamalleja ja prosesseja

Omia suunnitelmia ja toimielimiä voi olla perusteltua toteuttaa innovatiivisten hankintojen painoarvon vahvistamiseksi. Usein uusien ratkaisujen hankinta kuitenkin kytkeytyy hallinnonalan/viraston omien tavoitteiden saavuttamista tukeviin menettelyihin.

Toimenpiteet on jaettu seuraavaan neljään kategoriaan. Nämä on kuvattu yksityiskohtaisesti seuraavilla sivuilla.

JOHTAMINEN	TIEDON JAKAMINEN	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	TYÖKALUT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tavoitteiden asettaminen 2. Tulohjaus ja valtionavustusten ehdot 3. Innovatiivisten hankintojen tilannekartoitus 4. Vastuhenkilöt 5. Green deal -sitoumukset 6. Seuranta ja arviointi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovatiivisten hankintojen verkosto 2. Teemoittaiset hankintaverkostot 3. Sähköinen infopiste 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovatiivisten hankintojen koulutus 2. Mentorointi ja sparraus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovatiivisten hankintojen rahoituksen kehittäminen 2. Julkisten tarjouspyyntöjen ilmoituskanavan kehittäminen 3. Riskienhallinnan työkalut

Seuraavassa kuvassa on esitetty toimenpiteiden alustava priorisointi. Tätä muokataan täysin tarpeiden mukaisesti hallinnonalojen käytävien toimeenpanovaiheen keskustelujen myötä.



3.1. Johtaminen

	TOIMENPIDE	SISÄLTÖ	VASTUUT
1	INNOVATIIVISTEN HANKINTOJEN TAVOITEIDEN ASETTAMINEN	<p>Tavoitteiden asettaminen luo edellytykset innovatiivisten hankintojen merkityksen vahvistamiselle, asenteiden uudistamiselle, riittäväille resursoinnille ja osaamistason vahvistamiselle.</p> <ul style="list-style-type: none"> Hallinnonalojen hankintastrategiat: kukin hallinnonala yksilöi innovatiivisten hankintojen mahdollisuudet ja asettaa strategiset tavoitteet, joissa pyritään toteuttamaan ja tukemaan innovatiivisia hankintoja. <p><i>Tavoite:</i> Innovatiivisten hankintojen toteutusta vauhdittavat hallinnonalakohtaiset tavoitteet tukevat etenemisen seurantaa.</p>	Jokainen hallinnonala
2	TULOSOHJAUS JA VALTIONAVUSTUSTEN EHDOT	<p>Innovatiivisten hankintojen edistämistä käsitellään tulosohejauksessa ja näin varmistetaan sen systemaattinen huomioiminen. Ohjaus voi kohdentua esim. innovatiivisten hankintojen määrään, osaamistason nousuun ja tehtyjen hankintojen vaikuttavuuteen.</p> <p><i>Tavoite:</i> Innovatiivisten hankintojen painoarvo lisääntyy ja toteutusten määrää kasvaa viiteen prosenttiin</p>	Jokainen hallinnonala
3	INNOVATIIVISTEN HANKINTOJEN TILANNEKARTOITUS	<p>Tunnistetaan innovatiivisten hankintojen potentiaalia ja innovatiivisia hankintoja edistäviä tukitoimia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Käydään systemaattisesti läpi viraston hankinnat poimien merkittävimmät innovaatiomahdollisuudet. Tunnistetaan missä hankinnoissa hallituksen kärkihankkeissa ja periaatepäätöksissä asetetut tavoitteet tulisi huomioida. Määritetään tarvittavat tukevat toimenpiteet. <p>Kartoitus on sen hetkinen tilannekuvaus, menettelystä tulee tehdä säännöllinen.</p> <p><i>Tavoite:</i> Kattava listaus ja suunnitelma valtionhallinnon tulevista innovatiivisten hankintojen mahdollisuuksista.</p>	Nimetty hallinnonalan vastuuhenkilö

	TOIMENPIDE	SISÄLTÖ	VASTUUT
4	INNOVATIIVISTEN HANKINTOJEN VASTUUHENKILÖN NIMEÄMINEN	<p>Innovatiivisten hankintojen selkeä vastuuttaminen virastoissa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nimetään jokaiselle hallinnonalalle vastuuhenkilö, hallinnonalat arvioivat hankinnoiltaan merkittävien virastojen mahdollisten yhteyshenkilöiden tarvetta. <p>Tavoite: Jokaisella hallinnonalalla ja nimetyissä virastoissa on kontaktihenkilö, joka vastaa tiedon levittämisestä ja jakamisesta, välittää kutsuja tilaisuuksiin yms. tarpeen mukaan. Yhteyshenkilöistä muodostuva verkosto toimii myös hallinnonalojen välisen yhteistyön pohjana.</p>	Jokainen hallinnonala
5	VALTIONHALLINNON GREEN DEAL -SITOUKSET	<p>Hallinnonalat tekevät kehitteillä olevan Green deal -mallin mukaisia sitoumuksia tarkoituksenmukaisesti asettamalla hankintoihin kunnianhimoisia bio- ja kiertotalouden sekä puhtaiden ratkaisujen tavoitteita yksin tai yhdessä muiden hankintayksiköiden kanssa. Tämän lisäksi valtio sitoutuu tukemaan muiden hankintayksiköiden tekemiä Green deal -sitoumuksia.</p> <p>Tavoite: Valtionhallinto toimii hyvänä esimerkkinä muille julkisille hankintayksiköille tekemällä omia kunnianhimoisia sitoumuksia hallitusohjelman kärkihanketavoitteiden saavuttamiseksi.</p>	<p>MMM, YM, TEM vastaavat Green deal -mallin pilotoinnista</p> <p>Kukin hallinnonala vastaa sitoumuksien käyttöönoton arvioinnista ja toteutuksesta.</p>
6	SEURANTA JA VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI	<p>Seurannassa ja arvioinnissa käytetään/hyödynnetään VN Teas -tutkimushankkeen mittaamista koskevia tuloksia. Seuranta ja vaikuttavuuden arviointi käsittää:</p> <ul style="list-style-type: none"> Malli vaikutusten arvioinnille Tukea hankintayksiköille, voi sisältyä osaamiskeskuksen tehtäviin <ul style="list-style-type: none"> Case-esimerkkejä Ohjeita, sovellettavia dokumenttipohjia ja muistilistoja seurannan menettelystä ja arvioinnista sekä tukea näiden soveltamiseen Kansallinen edistymisen seuranta <ul style="list-style-type: none"> Hankintayksiköt raportoivat tuloksista osaamiskeskukselle yhteisesti määritellyllä tavalla <p>Tavoite: Tuetaan systemaattista vaikuttavuuden mittaamista ja seurantaa.</p>	<p>Vastuu seurannasta TEM / Osaamiskeskus</p> <p>Vastuu tuki- ja kehittämis-toiminnasta Osaamiskeskus</p>

3.2. Tiedon jakaminen

	TOIMENPIDE	SISÄLTÖ	VASTUUT
1	Valtionhallinnon innovatiivisten hankintojen verkosto	<p>Perustetaan verkosto joka kokoaa kaikki hallinnonalat TAI yhdistetään olemassa olevaan valtion hankintaverkoston. Tehtävänä/tavoitteena:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sitouttaa valtioneuvostotason kehittämistyöhön Kertoo innovatiivisia hankintoja koskevista ajankohtaisista asioista Jakaa tietoa koulutuksista ja rahoituksesta Tuoda esimerkkejä tulevista ja tehdyistä hankinnoista Tunnistaa yhteisiä kehittämistarpeita ja suunnitella hallinnonaloille yhteisiä toimenpiteitä <p>Tavoite: Säännöllisesti toimiva verkosto vahvistaa kaikkien hallinnonalojen tiedon ja osaamisen tasoa ja yhteisten haasteiden ja kehittämistarpeiden tunnistamista.</p>	<p>Hallinnonalojen nimetyt vastuuhenkilöt.</p> <p>Nykyinen hankintaverkosto (VM, Hansel, HAUS)</p>

2	Teemoittaiset hankinta-verkostot	<p>Teemoittaiset hankintaverkostot tukevat valittuja läpäisevien ja/tai strategisten teemojen hankintoja. Esimerkkejä teemoista: ict-hankinnat, rakentaminen, logistiikka. Verkosto voi yhdistää johtoa ja asiantuntijoita, se voi tukea strategista suunnittelua ja operatiivista toteutusta. Uusien verkostojen luomisen rinnalla innovatiivisten hankintojen teemaa integroidaan olemassa oleviin verkostoihin.</p> <p>Sisältö:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verkostossa vaihdetaan näkemyksiä, kokemuksia ja oppeja hankinnoista, niiden tavoitteista ja hankintamenettelyistä. • Verkosto voi halutessaan seurata teeman markkinoiden kehitystä julkisten hankintojen näkökulmasta ja osallistaa yrityksiä osaamisen vahvistamiseksi. • Teemat voivat toteuttaa laajoja yhteiskehittämishankkeita yhteiskunnallisiin haasteisiin vastaamiseksi, osallistujina tilaajat, yritykset, tutkimuslaitokset, loppukäyttäjät. <p>Toimenpiteet:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Määritetään hankintaverkostojen teemat ja/tai teemat syntyvät sen mukaan, kun tarpeita ilmenee 2. Hankintaverkostojen jäsenten ja vastuullisten nimeäminen, aloituskokoukset, joissa määritetään tavoitteet ja toimintamallit <p><i>Tavoite:</i> Uudistetaan hallinnonaloille saman tyyppisten hankintojen toteutusta ja muodostetaan tilaajaryhmiä.</p>	<p>Hallinnonalojen nimetyt vastuuhenkilöt</p> <p>Osaamiskeskus sparraa ja fasilitoi</p>
3	Sähköinen infopiste	<p>Kansallinen keskitetty sähköinen palvelu, joka tarjoaa tukea innovatiivisten hankintojen konkreettiseen toteuttamiseen. Palvelu kytkeytyy kansallisen neuvontapalvelun tarjoamaan. Sisältö esim.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lyhyitä, määrämuotoisia esimerkkejä ja mallipohjia • Dynaamisesti eri mahdollisuuksia tarpeiden mukaan esittävä hankintaprosessi • Työkalu hankinnan innovatiivisuuden testaukseen • Kootusti tietoa rahoituksesta ja muusta tuesta • Osana toiminnansuunnitelmaa tuotetaan asteittainen kehittämissuunnitelma, tässä voidaan huomioida myös yritysten rooli tiedon tuotannossa, jakamisessa ja vuorovaikutuksessa. <p><i>Tavoite:</i> Tarjota 24/7 saatavissa olevaa helposti omaksuttavaa tietoa, ohjeita, esimerkkejä ja tukea.</p>	<p>Osaamis-keskus</p>

3.3. Osaamisen kehittäminen

	TOIMENPIDE	SISÄLTÖ	VASTUUT
1	Innova- tiivisten hankintojen koulutus	<p>Hallinnonalojen yhteiset koulutukset</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tavoite: varmistaa osaamisen vähimmäistaso ja jakaa tasavertaisesti tietoa hallinnonaloilla välitettäväksi 2. Kohde: johto ja operatiiviset toteuttajat 3. Sisältö: eri osaamistasoille ja kohderyhmille räätälöityjä kokonaisuuksia, voi olla laajoja kokonaisuuksia tai nopeita tietoisuuksia. Teemat tarpeet mukaan, sisältäen operatiivisten asioiden lisäksi hankintojen strategisen merkityksen, johtamisen ja riskienhallinnan. Koulutuksissa voidaan hyödyntää elinkeinoelämän näkökulmaa ja osaamista. <p>Toteutus:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Osaamistason ja tarpeiden kartoitus: jokainen hallinnonala kartoittaa virastojensa osaamistarpeet. Samalla herätetään virastot käsittelemään osaamisen haasteita ja vaateita. Voidaan luoda määrämuotoinen pohja tiedon keruulle tai toteuttaa tiedonkeruu keskistetyksi osana toimeenpanon tukea. 2. Modulaarisen, tarpeiden mukaisesti muokkautuvan koulutuspaketin suunnittelu tarvekartoituksen tulosten pohjalta. 3. Teemoittaiset ja/tai hallinnonalohtaiset koulutukset esim. säännöllisesti toistuen. <p>Koulutukset voidaan integroida olemassa oleviin kehittämispäiviin, työryhmien ja verkostojen tapaamisiin.</p> <p>Koulutusten sisältö tukee strategisia tavoitteita ja suunnitelmia. Näissä huomioidaan myös osaamisen keskittämisen ja hajauttamisen tarkoituksenmukaiset vaihtoehdot.</p> <p><i>Tavoite:</i> Nostaa merkittävästi 1) innovatiivisten hankintojen merkityksen ja strategisuuden ymmärryksen kattavuutta ja 2) operatiivisen osaamisen tasoa.</p>	<p>Osaamis- keskus</p> <p>HAUS:n rooli tarpeen mukaisesti</p>
2	Mentorointi ja sparraus	<p>Hankintojen johtamisen ja toteutuksen tueksi toteutetaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentorointiohjelma: johdon ja hankintojen suunnittelijoiden tueksi • Sparraus: yksittäisten vaikuttavuudeltaan merkittävien innovatiivisten hankintojen tueksi <p><i>Tavoite:</i> Tukea innovatiivisten hankintojen merkityksen vahvistumista ja konkreettista toteutusta virastojen ja niiden hankintojen erityispiirteet huomioiden.</p>	<p>Osaamis- keskus</p>

3.4. Työkalut

	TOIMENPIDE	SISÄLTÖ	VASTUUT
1	Innovatiivisten hankintojen suunnittelun tuen rahoitus	Innovatiivisten hankintojen suunnittelu vaatii useimmiten tavallista enemmän osaamista ja resursseja. Tämän tarpeen tueksi tarjotaan rahoitusta. Tekesillä on Innovaatiot julkisissa hankinnoissa -rahoitus, joka voi kattaa noin 50 % innovatiivisen hankinnan suunnittelukuluista. Rahoituksen tulisi vastata erilaisiin tarpeisiin, tämän kohdentumista ja/tai täydentämistä tulee harkita tarpeiden mukaisesti. Rahoitus liittyy riskien hallinnan työkaluja koskevaan toimenpiteeseen.	TEM / Tekes
2	Julkisten tarjouspyyntöjen ilmoituskanavan kehittäminen	Osana Hilma-palvelun uudistusta (www.hilma.fi) tulisi sitä kehittää esim. seuraavilla tavoilla: <ul style="list-style-type: none"> • Palvelu tarjoaa rajapinnan kaikkiin julkaistuihin tietoihin • Jätetyt ilmoitukset ovat nähtävissä myös takautuvasti • Tarjouspyynnöt ovat lajiteltavissa esim. prosessitietojen, sopimustyyppin, hinnoittelumalli, ennakoitun hinnan ja hankinnan tyyppin mukaisesti 	VM
3	Riskienhallinnan työkalut	Riski rajoittaa tai estää ratkaisun hankintaa. Uusien riskienhallinnan tukikeinojen suunnittelussa hyödynnetään VN Teas –selvityshankkeen riskitakuuta ja riskien hallintaa koskevia tuloksia. Riskien hallinnan tueksi voidaan kehittää: <ul style="list-style-type: none"> • Hankintamenettelyjä ja sopimuksia käsitteleviä suosituksia ja malleja • Selvitetään mahdollisuutta tuottaa julkisille hankintayksiköille suunnattu riskien jakamisen ja hallinnan rahoitus, tässä voidaan hyödyntää Tekesin IJH-rahoitusta ja sen kokemuksia • Selvitetään mahdollisuutta tuottaa yrityksille suunnattu riskien jakamisen rahoitus <p>Esimerkki: perustetaan riskienhallinnan rahasto, joka voi jakaa tukea vaikutuksiltaan merkittävien innovaatioiden riskienhallintaan sekä julkisille että yksityisille toimijoille.</p> <p>Tavoite: Madaltaa julkisten hankintayksiköiden ja yritysten riskiä vaikutuksiltaan merkittävien innovaatioiden kehittämiseksi.</p>	TEM yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa

4. Toimeenpano

Toimenpidesuunnitelman tavoitteena on uudistaa strategista johtamista ja varmistaa pysyvien toimintamallien integroituminen hallinnonalojen toimintaan. Tämä edellyttää suunnitelman tarkoituksenmukaisuuden säännöllistä arviointia ja päivittämistä.

4.1. Toimeenpanon tuki

Toimenpidesuunnitelman keskiössä on ollut työpajamuotoinen työskentely sekä keskusteleva ja osallistava lähestymistapa. TEM tukee seuraavien hallinnonalojen yhdessä valitsemien ja priorisoimien toimenpiteiden käynnistämistä ja toteuttamista:

1. Hallinnonalakohtaiset startit: Pidetään kokous jokaisen hallinnonalan toimenpidesuunnitelmatyön aikana tavattujen kontaktihenkilöiden kanssa varmistuen toimeenpanon käynnistäminen jokaisella hallinnonalalla. Tukitoimet suunnitellaan tämän perusteella.
2. Hallinnonalan tai viraston sparraus: Hallinnonaloittain räätälöivät sparraukset, voidaan tukea esim.: tavoitteiden määrittämisessä ja organisoinnin ja johtamisen suunnittelussa
3. Teemoittaisten verkostojen perustaminen: Tuetaan hallinnonalojen rajoja ylittävien teemoittaisten verkostojen perustamista.
4. Osaamistarpeiden kartoitus: Luodaan edellytykset ja suunnitelma osaamistason vahvistamiselle.
5. Osaamiskeskuksen toteutuksen tuki: Tuetaan osaamiskeskuksen toiminnan suunnittelua ja käynnistämistä.

4.2. Toimenpidesuunnitelman päivittäminen

Suunnitelman päivittäminen on tärkeää sekä hallinnollisten muutosten että muiden kehittämistoimien vaikutusten huomioimiseksi. Innovatiivisten hankintojen toimenpidesuunnitelman päivitysvastuu on TEM:illä. Suunnitelman tarpeisiin vastaavuutta suositellaan arvioidavaksi kerran vuodessa. Muutostarpeita voidaan kartoittaa esim. hankintaverkoston / innovatiivisten hankintojen yhteistyöryhmän piirissä ja/tai innovatiivisten hankintojen hallinnonala/virastokohtaisia henkilöitä osallistaen.