OPAS JULKISTEN HANKINTOJEN VAIKUTUSTEN JA VAIKUTTAVUUDEN ENNAKKOARVIOINTIIN JA MITTAAMISEEN

KEINO
KESTÄVIEN JA INNOVATIIVISTEN JULKISTEN HANKINTOJEN VERKOSTOMAINEN OSAAMISKESKUS

KULJU, M.[1], MERISALO, M.[1], TONTERI, A.[2], RÖYKKÄ, M.[3], ALAHUHTA, P.[3], ALHOLA, K.[4], KOIVUSALO, S.[5], OKSANEN, J.[1], VALOVIRTA, V.[1]

[1]VTT, [2]SITRA, [3]HANSEL, [4]SYKE, [5]MOTIVA

KENELLE TÄMÄ OPAS ON TARKOITETTU?

Tämä hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden ennakkoarviointia ja mittaamista käsittelevä opas on tarkoitettu julkisten organisaatioiden ylimmälle johdolle, talous- ja strategiajohdolle ja laajalle kohdeyleisölle strategisten tavoitteiden laatijoista hankinnan käytännön toimenpiteiden tekijöille. Laaja kohderyhmä kuvastaa hankintojen suunnittelun, valmistelun ja vaikutusten arvioinnin monivaiheisuutta ja poikkileikkaavuutta organisaatiossa: hankinnan vaikuttavuuden ennakkoarviointi tulee huomioida strategisten tavoitteiden asettamisesta lähtien hankinnan kilpailuttamiseen saakka.

Oppaan tarkoitus on vahvistaa julkisten organisaatioiden investointien, urakoiden ja hankintojen vaikutusten ja vaikuttavuustavoitteiden ennakoivaa ja kokonaisvaltaista huomioimista.

MITÄ TÄMÄ OPAS SISÄLTÄÄ?

Oppaassa kuvataan julkisen hankinnan vaikutusten ja vaikuttavuuden ennakkoarvioinnin prosessi, joka on jaettu neljään vaiheeseen:

1) Tunnista vaikutusten ja vaikuttavuuden ennakkoarviointitarve
2) Määrittele vaikuttavuustavoitteet ja seurattavat vaikutukset
3) Laadi mittarit vaikutusten arvioimiseksi
4) Sisällytä arviointiprosessin tulokset kilpailutukseen ja hankinta-asiakirjoihin

Oppaassa on käsitelty esimerkkeinä kahta erilaista hankintatapausta:

- Jyväskylän kaupungin nuorten syrjäytymisen ehkäisemisen hankintaa (SIB)[1] sekä
- Hyvinkään Joutsenmerkityn päiväkodin hankintaa, selventämään ennakkoarvioinnin eri vaiheita.

Lisäksi oppaassa on linkkejä muihin materiaaleihin, joiden tarkoitus on auttaa lukijaa löytämään syventävää materiaalia aiheesta.

[1] SIB-hankkeessa hankinnan kohteena ovat vaikutukset suoritteiden sijaan, ja sijoittajat rahoittavat hankittavat palvelut. Hankkija maksaa vain saavutetuista vaikutuksista.

SISÄLLYS

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY 3

MIKSI TEHDÄ VAIKUTUSTEN JA VAIKUTTAVUUDEN ENNAKKOARVIOINTI? 4

MILLOIN TEHDÄ VAIKUTUSTEN JA VAIKUTTAVUUDEN ENNAKKOARVIOINTI? 5

MITEN TEHDÄ VAIKUTUSTEN JA VAIKUTTAVUUDEN ENNAKKOARVIOINTI? 7

VAIHE 1: Tunnista vaikutusten ja vaikuttavuuden ennakkoarviointitarve 8

Keinoja arviointitarpeen tunnistamiseen *10*

Esimerkki: Ennakkoarviointitarpeen tunnistaminen *11*

VAIHE 2: Määrittele vaikuttavuustavoitteet ja seurattavat vaikutukset 13

Keinoja vaikuttavuustavoitteiden ja seurattavien vaikutusten määrittelyyn *14*

Esimerkki: Vaikuttavuustavoitteiden määrittely *15*

Esimerkki: Seurattavien vaikutusten tunnistaminen ja mallinnus *16*

VAIHE 3: Laadi mittarit vaikutusten arvioimiseksi 18

Keinoja muutosta mittaavien mittarien laadinnalle *20*

Esimerkki: Mittarien valinta *21*

VAIHE 4: Sisällytä arviointiprosessin tulokset kilpailutukseen ja hankinta-asiakirjoihin 22

Esimerkki: Markkinavuoropuhelu kilpailutusprosessissa *23*

Esimerkki: Kilpailutuksen käynnistäminen *23*

LISÄTIETOA 25

LIITTEET 26

LIITE 1: Hankinnan potentiaalisten vaikutusten arviointiohje *26*

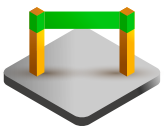
LIITE 2: Hankinnan innovaatiopotentiaalin arviointi *29*

LIITE 3: Vaikuttavuusketjun arviointipohja *30*

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

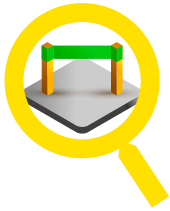
Tässä oppaassa määrittelemme vaikutukset ja vaikuttavuuden seuraavasti:

Vaikutukset koostuvat hankinnan toimenpiteiden ja niihin kohdistettujen panosten seurauksena syntyvistä konkreettisista muutoksista, esimerkiksi ihmisten käyttäytymisessä, yhteiskunnassa, taloudessa tai ympäristössä.



Vaikuttavuus kuvaa sitä, saadaanko hankinnalla aikaan tavoiteltuja myönteisiä yhteiskunnallisia muutoksia tai hyötyjä. Vaikuttavuus syntyy keskipitkällä (noin 3–6 vuotta) tai pitkällä (6+ vuotta) aikavälillä.

Vaikutusten ennakkoarvioinnissa arvioidaan sitä, millaisia yhteiskunnallisia ja yritysvaikutuksia (myös ei-toivottuja) hankinnan toimenpiteet ja niihin kohdistetut panokset saavat aikaan. Ennen hankintapäätöksen tekoa tarvitaan tietoa etenkin vaikutusten tyypeistä ja suuruusluokista.



Vaikuttavuuden ennakkoarvioinnissa arvioidaan sitä, miten saadaan aikaan haluttuja vaikutuksia. Vaikuttavuuden ennakkoarvioinnin lähtökohtana ovat siten arvioitavan hankinnan päämäärät ja tavoitteet. Näiden toteutumista halutuiksi vaikutuksiksi voidaan arvioida mallintamalla (esim. vaikuttavuusketju) sekä valitsemalla mittarit, joilla haluttujen vaikutusten toteutumista voidaan hankinnan aikana seurata.

MIKSI TEHDÄ VAIKUTUSTEN JA VAIKUTTAVUUDEN ENNAKKOARVIOINTI?

Kun hankintojen vaikutuksia arvioidaan ennalta, on **mahdollista tunnistaa ne hankinnat, joiden avulla on mahdollista saavuttaa organisaation pidemmän aikavälin tavoitteita.**

Julkisiin hankintoihin liittyvä suunnittelu kiinnittyy organisaation strategiaan, tulevaisuuden visioon ja tavoitteisiin.

Hankintoja suunnitellessa on oleellista pohtia:

- **Mitä strategisia tavoitteita** (vaikuttavuutta) hankinnalla edistetään?
- **Millaiseen tarpeeseen** hankinta tuo ratkaisun?
- **Miten tavoitteet ovat saavutettavissa?**

Lisäksi määritellään:

- Mitkä ovat hankintakohtaiset **tavoiteltavat vaikutukset** eli ne konkreettiset muutokset, joilla tavoiteltu vaikuttavuus saadaan aikaan.
- Mitä **muita seurauksia** hankittavalla tuotteella tai palvelulla voisi olla sekä organisaatiolle että yhteiskunnalle.

Hankinnan suunnittelu vaatii:

1) Yhteistyötä ja vuoropuhelua hankintayksikön sekä asiakkaiden, yritysten ja mahdollisten toimittajien välillä
2) Taustakartoituksen siitä, onko joku muu tehnyt jo vastaavanlaisen hankinnan ja siihen liittyvistä kokemuksista (onnistumiset ja epäonnistumiset) tai löytyisikö jokin uusi toteutusmalli tai ratkaisu, jonka organisaatio voisi ottaa huomioon hankinnassa. Hankinnan suunnittelussakaan ei ole tarpeen keksiä pyörää uudestaan, vaan kannattaa hyödyntää muiden oppeja ja kokemuksia hankinnan suunnittelussa – niin hyviä kuin huonoja.

Arvioimalla hankinnan tai hankintakokonaisuuden vaikutuksia ja vaikuttavuutta ennakkoon tuotetaan hankintapäätöksen pohjaksi tietoa:

- hankinnan kytkeytymisestä organisaation strategiaan
- hankinnan kytkeytymisestä organisaation omaan tuotantoon
- hankintavaihtoehtojen eduista ja haitoista
  - miten hankintaan, mitä hankintamenettelyjä käytetään, tehdäänkö itse vai hankintaanko
- hankinnan vaikuttavuudesta eri näkökulmista (mm. taloudelliset, yhteiskunnalliset ja ympäristölliset)
  - hankinnan lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksista
- hankinnan tavoitteiden toteutumisen seurantamittareista

MILLOIN TEHDÄ VAIKUTUSTEN JA VAIKUTTAVUUDEN ENNAKKOARVIOINTI?

Hankinnan vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointia voidaan tehdä hankintojen eri vaiheissa. Tässä oppaassa keskitymme kuitenkin arviointiin hankintojen suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa.

Ennen varsinaista hankintaa tehtävän **vaikutusten ja vaikuttavuuden ennakkoarvioinnin** tavoitteena on jäsentää ja selventää sekä hankinnan valmistelua että päätöstä hankinnan tekemisestä.

Usein hankintojen vaikutusten arviointiin edetään hankintojen prosesseja kehittämällä, esimerkiksi kategorisointityön kautta, jossa hankinnat kategorisoidaan niiden strategisen merkittävyyden mukaan (esim. hankintayksikön/markkinoiden kannalta).

”Ennakkoarviointi on erityisen tärkeää strategisesti merkittäville hankinnoille.”

Hankintaketjujen monimutkaistuessa ja kokonaisvaltaisten palveluratkaisujen lisääntyessä on tarpeen arvioida julkisten hankintojen potentiaalisia vaikutuksia esimerkiksi väestön hyvinvointiin ja terveyteen, ympäristön viihtyvyyteen tai hankintaorganisaation talouteen ja hallinnolliseen taakkaan.

Yksittäisten vaikutusten lisäksi on myös hyvä pohtia hankintojen pidemmän aikavälin vaikuttavuutta. Jossain tapauksissa yksittäisen hankinnan kohdalla voi olla tarpeen mitata vain vaikutuksia, mutta organisaatiossa laajemmin hankintojen ja toiminnan vaikuttavuutta. Monessa tapauksessa hankinnat ovat osa toimenpiteiden ja eri toimijoiden kokonaisuutta, joilla tavoitellaan vaikuttavuutta. Vaikutuksia ja vaikuttavuustavoitteita on tärkeää määrittää hankinnan suunnittelun alkuvaiheista lähtien.

Organisaatiossa on myös tärkeää määritellä, onko tarkoitus toteuttaa **yksittäisen hankinnan ennakkoarviointi** vai olisiko tarvetta kehittää läpileikkaava **vaikuttavuuden ennakkoarvioinnin toimintamalli**, jota voidaan soveltaa kaikkiin hankintoihin organisaation sisällä. Kummassakin tapauksessa tarvitaan asiantuntijuutta ja aikaa.

MITEN TEHDÄ VAIKUTUSTEN JA VAIKUTTAVUUDEN ENNAKKOARVIOINTI?

Tässä oppaassa vaikuttavuuden ennakkoarviointi on jaettu neljään toisiaan seuraavaan vaiheeseen. Käytännössä nämä vaiheet eivät välttämättä seuraa lineaarisesti toinen toistaan, vaan vaiheita voidaan toteuttaa päällekkäin tai osin eri järjestyksessä riippuen organisaation hankintaprosessiin liittyvistä tarpeista.

TARVE

1. **Tunnista** vaikutusten ja vaikuttavuuden ennakkoarviointitarve

TAVOITTEET JA SEURANTA

2. **Määrittele** vaikuttavuustavoitteet ja seurattavat vaikutukset

MITTARIT JA ARVIOINTI

3. **Laadi** mittarit vaikutusten arvioimiseksi

KÄYTTÖÖNOTTO

4. **Sisällytä** arviointiprosessin tulokset kilpailutukseen ja hankinta-asiakirjoihin

VAIHE 1: Tunnista vaikutusten ja vaikuttavuuden ennakkoarviointitarve

Hankintojen mahdollisia vaikutuksia kannattaa tarkastella aina:

Kun valmistellaan organisaation kannalta merkittävää hankintaa

Tässä keskeisenä apuna toimii *hankintojen tiekartta* eli suunnitelma, jossa määritellään organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeiset hankinnat. Kun organisaatio on tunnistanut ja priorisoinut ne hankinnat ja hankintakokonaisuudet, joiden arvioidaan olevan keskeisiä ja vaikuttavimpia organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta, on näiden osalta tarpeen siirtyä hankintojen ennakkoarviointien toteutukseen.

Kun hankintaan liittyy lakisääteinen velvoite arvioida vaikutuksia ennakkoon

Esimerkiksi terveydenhuoltolaki (11. pykälä) edellyttää ihmisiin kohdistuvilta päätöksiltä vaikutusten ennakkoarviointia. Myös ympäristövaikutusten arviointi on lakisääteistä (ympäristövaikutusten arviointimenettelystä 252/2017 ja maankäyttö- ja rakennuslaki 9. pykälä).

Jos tarvetta lakisääteiselle prosessille ei ole, voi organisaatio oman harkintansa mukaan arvioida vaikutuksia tarkastelemalla hankinnan mahdollisia vaikutuksia organisaatiolleen ja asiakkailleen sekä yritysten toimintaan ja kilpailukykyyn. Hankinnasta mahdollisesti aiheutuvat riskit ja epätoivotut sivuvaikutukset ovat myös tärkeitä tiedostaa arvioitaessa hankinnan vaikutuksia ennakkoon.

Kun hankinta on tulos- tai vaikuttavuusperusteinen

Kun suoritteiden tai toiminnan sijaan hankitaan vaikutuksia, on vaikuttavuuden ennakkoarviointi välttämätön toteuttaa, jotta haluttujen tavoitteiden saavuttamista voidaan arvioida määrittelemällä ennakkoon kriteerit ja mittarit, joilla haluttujen muutosten toteutumista voidaan hankinnan aikana seurata.

Kun hankinnat oleellisesti vaikuttavat:

- palvelun käyttäjiin,
- kansalaisiin,
- ympäristöön,
- organisaatioon,
- talouteen,
- hankintayksikköön ja/tai
- markkinoihin.

”Vaikuttavuuden ennakkoarvioinnin tarpeellisuutta voi arvioida miettimällä, onko hankinnasta odotettavissa innovaatiopotentiaalia tai voitaisiinko hankinnalla saada aikaiseksi merkittäviä haluttuja vaikutuksia, kuten taloudellisia, ympäristöllisiä tai kansalaisiin kohdistuvia vaikutuksia.”

Keinoja arviointitarpeen tunnistamiseen

Hankinnan vaikutusten ennakkoarviointitarpeen hahmottamiseen voi hyödyntää alla olevia taulukkoja hankinnan potentiaalisista vaikutuksista.

Hankinnan potentiaalisten vaikutusten arviointi

A. Hankinnan potentiaaliset vaikutukset julkiselle organisaatiolle ja asiakkaalle			
Tuottavuus- /säästövaikutukset	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Palvelun laadun parantuminen	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Ympäristövaikutukset	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Sosiaaliset vaikutukset	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Vaikutukset sisäiseen yhteistyöhön organisaatiossa	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Vaikutukset organisaation ulkoiseen (alueelliseen) yhteistyöhön (esim. hankintarengas/kuntayhtymä)	Pieni	Kohtalainen	Suuri

B. Yritysten toiminta ja kilpailukyky			
Markkinoiden valmius vastata julkisen organisaation tarpeeseen	Ei valmiita ratkaisuja	Puolivalmiita, vaatii kokeiluja	Valmiita ratkaisuja
Ratkaisun monistettavuus	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Innovaatiopotentiaali yritykselle*	Pieni	Kohtalainen	Suuri
Kasvupotentiaali yritykselle	Pieni	Kohtalainen	Suuri

Katso myös ohje ylläolevien taulukkojen vaihtoehtojen arviointiin eli kunkin osa-alueen kohdalla arvioitavat asiat liitteestä 1.

**Löydät myös taulukon hankinnan innovaatiopotentiaalin tarkempaan arviointiin liitteestä 2.*

*Jos haluttu potentiaalinen **vaikutus** julkiselle organisaatiolle, asiakkaalle ja/tai yritysten toiminnalle ja kilpailukyvylle arvioidaan suureksi, kannattaa hankinnassa edetä **vaikuttavuuden** ennakkoarviointiin, jossa keskeinen kysymys on, **miten** hankinnalla saadaan aikaan haluttuja vaikutuksia ja miten niiden toteutumista voidaan seurata ja mitata.*

Esimerkki: Ennakkoarviointitarpeen tunnistaminen

Alla on esitetty esimerkki ennakkoarvioinnin tarpeen tunnistamiselle Jyväskylän nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseen liittyvästä hankinnasta.

JYVÄSKYLÄN NUORTEN SYRJÄYTYMISEN EHKÄISEMISEN HANKINTA

Tausta

Jyväskylän kaupungin tavoitteena on ehkäistä nuorten syrjäytymistä pienentämällä toisen asteen koulutuksen keskeyttäneitten määrää. Koulupudokkuus on tutkitusti yhteydessä syrjäytymisriskiin.

Ennakkoarviointitarpeen tunnistaminen

Jyväskylä halusi puuttua toisen asteen opintojen keskeytymisen juurisyihin ja löytää ratkaisuja, joilla ehkäistään koulupudokkuutta ja sitä kautta syrjäytymistä. Kaupunki totesi, että SIB-malli, jossa hankinta tehdään tulosperusteisesti ja palvelut rahoitetaan yksityisellä pääomalla, sopisi tähän. SIB-mallissa Jyväskylä maksaa vain todennetuista vaikutuksista.

Näin hahmottui tarve myös ennakkoarvioinnille, sillä vaikutusten hankinta edellyttää vaikutusten arvioinnin toteuttamista. Hankkijan tulee voida arvioida hankinnan vaikutuksia kohderyhmään ja kunnan talouteen: Jyväskylän on tiedettävä, mistä vaikutuksista sen kannattaa maksaa, kuinka paljon ja millä aikavälillä. Tavoitelluilla vaikutuksilla on myös suoria ja epäsuoria vaikutuksia Jyväskylän ja valtion talouteen, ja myös nämä vaikutukset arvioidaan hankinnan elinkaarihyötyjen laskennassa.

Ennakkoarvioinnin toteuttaminen

Vaikutusten ennakkoarviointi tehtiin yhteistyössä Jyväskylän kaupungin, Sitran ja Steamlane Oy:n kesken. Ennakkoarvioinnin tekemiseen osallistui Jyväskylän kaupungista usean alan substanssiasiantuntijoita, mm. sivistyksen ja perusturvan toimialoilta. Sitran asiantuntemusta hyödynnettiin SIB-mallin rakentamiseen ja taloudellisten vaikutusten mallintamiseen. Steamlane Oy puolestaan vastasi data-analytiikasta, jonka avulla selvitettiin, erilaisten taustatekijöiden vaikutuksia toisen asteen opintojen keskeytymisen todennäköisyyteen. Tarvittavan datan ja sen analysoinnin kuluista vastasivat Sitra ja Jyväskylän kaupunki yhdessä.

LÄHTEET JA LISÄMATERIAALIA:

Kuntaliiton opas ”Vaikutusten ennakkoarviointi kunnallisessa päätöksenteossa”:
https://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=2572

Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arvioiminen (IVA) – tuottaa tietoa päätösten vaikutuksista ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen. Stakesin raportti aiheesta:
https://www.julkari.fi/handle/10024/77751

Ympäristövaikutusten arviointimenettelyn (YVA) avulla pyritään vähentämään tai kokonaan estämään hankkeen haitallisia ympäristövaikutuksia. YVAssa hankkeen vaikutukset arvioidaan suunnittelun yhteydessä ennen päätöksentekoa, jolloin tuleviin ratkaisuihin voidaan vaikuttaa.
https://www.ymparisto.fi/fi-FI/Asiointi_luvat_ja_ymparistovaikutusten_arviointi/Ymparistovaikutusten_arviointi

Hankintojen tiekartta on toimintatapa, jonka avulla voidaan koordinoida hankintojen kokonaisuutta, mitkä ovat organisaation kannalta strategisesti oleellisimmat ja suurimmat hankinnat tulevaisuudessa. Toimintamallissa yhdistyvät strategiset linjaukset, ennakkoarviointi sekä toiminnallistamisen alkuvaihe eli koordinointi. Ks. esim.
https://www.hankintakeino.fi/fi/ajankohtaista/2019/mika-hankintojen-tiekartta

VAIHE 2: Määrittele vaikuttavuus-tavoitteet ja seurattavat vaikutukset

Vaikuttavuustavoitteiden asettamista edeltää **selvitys nykytilasta eli mitä palvelu tai tuote on nykyisin sisältänyt**, miten sitä on tuotettu ja kuinka hyvin se on toiminut (esim. toimittajan ja tilaajan tekemät auditoinnit).

Tämän jälkeen **määritellään hankinnan tavoitteet eli ne konkreettiset myönteiset vaikutukset, joita hankinnalla halutaan saavuttaa.**

Keskeistä on määritellä hankinnoille sellaiset organisaation strategiaa toiminnallistavat tavoitteet, joiden syntymiseen juuri kyseisellä hankinnalla voidaan vaikuttaa ja joiden toteutumista on myöhemmin myös mahdollista seurata. On myös tärkeää tunnistaa, mihin hankinnalla voidaan vaikuttaa ja mihin tarvitaan esimerkiksi toimintatapojen tai organisaatiokulttuurin muutosta.

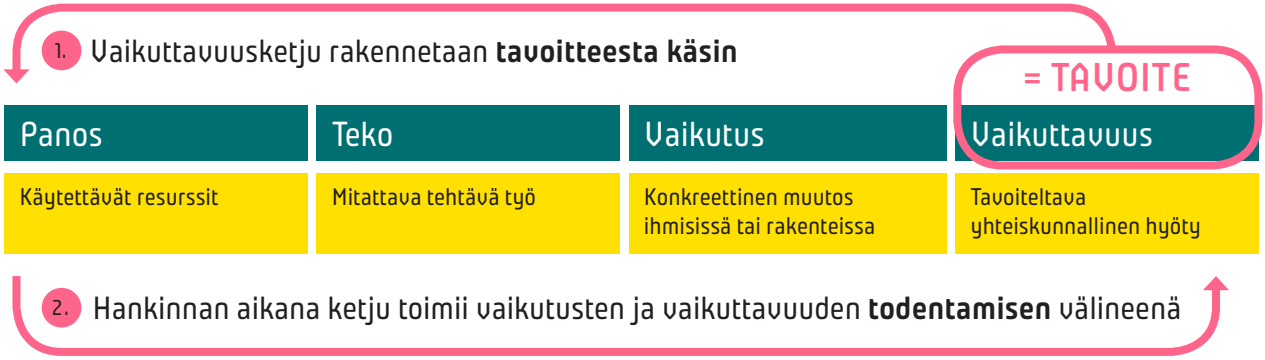
Tavoitteiden asettamista tukee myös tarvekartoitus, jolla varmistetaan, että hankinnalla on vankka tarveperusta, josta hankinnan tavoitteet voidaan johtaa.

Hankinnan kohde voidaan määritellä **halutuina tuloksina (vaikutuksina) tietyn toteutustavan sijaan**. Kun näin toimitaan, on hankintoihin käytetyt rahat helpompi ymmärtää investointeina ihmisten ja maapallon kestävään hyvinvointiin, eikä niinkään kulueränä. Olennaista on, että vaikuttavuustavoite eli hankinnalla tavoitellut hyödyt määritellään riittävän täsmällisesti. Ennalta on myös määriteltävä, miten tavoitteen saavuttamista seurataan ja mitataan. Mittaamisen ja seurannan kautta voidaan sopimuskaudella arvioida, missä määrin tavoite, eli haluttu vaikuttavuus, on toteutunut (ks. vaiheet 3 ja 4).

Keinoja vaikuttavuustavoitteiden ja seurattavien vaikutusten määrittelyyn

Vaikuttavuusketju on hyvä työväline strategisten vaikuttavuustavoitteiden, hankinnan tavoitteiden, tuotosten ja panosten välisten yhteyksien hahmottamiseen.

Vaikuttavuusketju



Ketjun äärimmäisenä oikealla oleva osa **vaikuttavuus** tarkoittaa pidemmän ajan kuluessa syntyvää yhteiskunnallista hyötyä.

Jotta tavoitteena oleva yhteiskunnallinen hyöty voidaan saavuttaa, tarvitaan konkreettisia muutoksia ihmisten käyttäytymisessä ja yhteiskunnan rakenteissa. Nämä muutokset eli **vaikutukset** määritellään tavoitteeksi asetetun yhteiskunnallisen hyödyn perusteella. Muutosten tulee olla sellaisia, joiden voidaan perustellusti ajatella johtavan yhteiskunnallisen hyödyn syntymiseen.

Teot puolestaan tarkoittavat mitattavaa, tehtyä työtä, joilla vaikutukset on saatu aikaan.

Panokset ovat tekojen vaatimia resursseja, esimerkiksi työtä, osaamista, aikaa, rahaa ja sopimuksia.

Vaikuttavuusketjun mallinnukseen on hyvä osallistaa eri alojen asiantuntijoita sekä palvelujen tilaajia, tuottajia ja käyttäjiä. Mallinnuksessa hyödynnetään tyypillisesti valmista tutkimustietoa, tilastotietoa ja asiantuntija-arvioita. Ilmiöön liittyvää tietoa ja ymmärrystä haetaan myös yli perinteisten tutkimus- ja toimialarajojen. Palveluntuottajalle vaikutusten mallinnus näyttää, millaisia tekoja vaikutukset edellyttävät.

Täytä hankintasi vaikuttavuusketju liitteessä 3 olevalle pohjalle.

Esimerkki: Vaikuttavuustavoitteiden määrittely

Alla on kuvattu, miten kahdessa erilaisessa hankinnassa hankinnalle asetetut tavoitteet määriteltiin:

JYVÄSKYLÄN NUORTEN SYRJÄYTYMISEN EHKÄISY

Määrittelyn lähtökohta

Jyväskylässä oli vuodesta 2018 valmisteltu sivistyksen ja perusturvan yhteistä hanketta NEET-nuorten määrän vähentämiseksi. Toisen asteen koulupudokkuus on vahvasti yhteydessä nuoren työllistymiseen, ja siksi sen vähentäminen asetettiin yhdeksi keskeiseksi hankinnan tavoitteeksi. Oleellista yhteiskuntaan sijoittumisessa on valmistuminen toiselta asteelta.

Vaikuttavuustavoitteiden määrittely

Hankinnan vaikutustavoitteiden taso asetettiin viime vuosien tilannetta kuvaavan datan perusteella: lähtökohta on, että toisen asteen opintojen keskeytysten määrän on Jyväskylässä jatkossa oltava alhaisempi kuin nyt. Keskeytysten määrää aiempina vuosina kuvaava data saatiin Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradialta.

Koska Jyväskylän omien toiveiden lisäksi asetettuihin vaikutustavoitteisiin vaikuttaa palveluntuottajien kyky tuottaa haluttuja vaikutuksia, valittiin kilpailutuksessa käytettäväksi hankintamenettelyksi kilpailullinen neuvottelumenettely. Tämä mahdollistaa tarjoajakentän kuuntelun, jolloin hankintayksikkö voi asettaa palveluntuotannolle ja sen vaikuttavuudelle tavoiteltavan tason riittävän korkeaksi, mutta realistiseksi.

HYVINKÄÄN JOUTSENMERKITTY PÄIVÄKOTI

Määrittelyn lähtökohta

Hyvinkään Joutsenmerkityn päiväkodin hankinta alkoi kaupungin johtoryhmän toimeksiannosta toteuttaa hankinta innovatiivisesti ja energiatehokkaasti.

Vaikuttavuustavoitteiden määrittely

Hankinta-asiantuntija paneutui asiaan ja huomasi Motivan ja Turun yliopiston etsivän Suomen ensimmäistä Joutsenmerkityn päiväkodin rakennuttajaa. Motivan myöntämä Joutsenmerkki sisälsi suoraan energiatehokkuuteen ohjaavan kriteeristön, ja hankinnan tavoitteita lähdettiin määrittelemään Joutsenmerkki-kriteeristön avulla. Lisäksi kaupungin omana, toimialan kanssa yhdessä määriteltynä tavoitteena oli saada terveellinen ja turvallinen, toiminnallisesti hyvin toimiva päiväkoti.

Tässä prosessissa tavoitteita määriteltiin yhdessä varhaiskasvatuksen johtajan sekä päiväkodin tulevan johtajan kanssa. Nämä omat tavoitteet vaikuttivat esimerkiksi määrityksiin toiminnallisuudesta ja ilmanvaihdosta.

Lisäksi hankinnan tavoitteiden ja kriteerien määrittelyssä käytettiin Hyvinkään kaupungin päiväkodin rakentamisen asiakirjaa sekä valtakunnallista ohjeistusta päiväkodin rakentamisesta.

Hankinnan vaikuttavuus syntyy siitä, että uusien tai merkittävästi parannettujen tuotteiden ja palveluiden avulla saavutetaan haluttuja vaikutuksia, kuten nostettua julkisten palveluiden tuottavuutta, laatua tai kestävyyttä. Hyötyjen saavuttamisen kannalta on keskeistä tunnistaa ne muutokset (vaikutukset), jotka toteutuessaan johtavat haluttuihin hyötyihin ja joiden toteutumista on hankinnan aikana siten keskeistä seurata. Haluttujen vaikutusten toteutumisen seuranta on tärkeää, jotta voidaan arvioida, saavutetaanko hankinnalla niitä muutoksia, jotka johtavat haluttuihin hyötyihin eli vaikuttavuuteen.

Esimerkki: Seurattavien vaikutusten tunnistaminen ja mallinnus

JYVÄSKYLÄN NUORTEN SYRJÄYTYMISEN EHKÄISY

Seurattavien vaikutusten tunnistaminen

Erilaisista asiantuntijoista koostuva ryhmä kartoitti tekijät (luvattomat koulupoissaolot, lastensuojelun asiakkuus ja koulumenestys), jotka ennakoivat toisen asteen opintojen keskeytymistä. Koulupudokkuudesta syntyvät kustannusvaikutukset eli työelämän ulkopuolelle jääneiden nuorten aiheuttamat kustannukset (mm. työmarkkinatuki sekä toimeentulo- ja asumistuet) tulevat suoraan Jyväskylän kaupungin maksettaviksi, ja olivat siten helposti tunnistettavissa. Hyvinvointivaikutuksia eli niitä tekijöitä, jotka edesauttavat nuorten työelämään pääsyä ja ehkäisevät syrjäytymistä, oli selvästi vaikeampi löytää. Näitä ovat esimerkiksi arjenhallintaan liittyvät taidot, tukiverkosto ja työelämätaidot.

Jotta saatiin tietää, paljonko mikäkin tekijä selittää ja ennustaa toisen asteen opintojen keskeytymistä, taustatekijöitä analysoitiin rekisteritutkimuksena, jossa yhdistettiin tietoja eri tahoilta (sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä peruskoulun dataa). Analyysin teki Steamlane Oy data-analytiikan apuvälinein yhdessä Jyväskylän kaupungin ja Sitran asiantuntijoiden kanssa.

Analyysi paljasti rekisteristä löytyvät, koulupudokkuutta ennakoivat taustatekijät. Näiden pohjalta tehtiin todennäköisyysmalli, joka kuvaa, miten suurella todennäköisyydellä nuori ei saa toisen asteen koulutusta suoritettua. Tämän perusteella voidaan laskea, kuinka suuri osa tulosperusteisen hankinnan piiriin tulevista nuorista saisi toisen asteen tutkinnon suoritettua, jos hankintaa ei tehtäisi (=ennakkoarvio koulupudokkaista). Olemassa olevan tutkimuksen pohjalta voidaan arvioida, kuinka suuri osuus koulupudokkaista päätyy työelämän ulkopuolelle, ja mitä kustannuksia tästä seuraa Jyväskylälle ja koko yhteiskunnalle. Kustannukset arvioidaan henkilön koko elinkaaren yli.

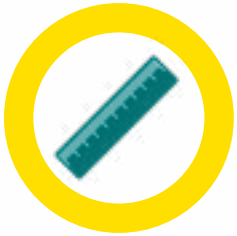
LÄHTEET JA LISÄMATERIAALIA:

KEINOn ”Julkisilla hankinnoilla kestävä tulevaisuus” -verkkokoulutuksen ”Tavoitteiden asettaminen ja vaikuttavuus”, miksi ja miten hankinnoille asetetaan tulostavoitteita:
https://eoppiva.fi/kurssit/keino/#/lessons/2inUYUYLa1w8g4BNEfxuWLA56mhZfVn0

Sitran selvityksiä ”Vaikuttavuuden askelmerkit”:
https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf

6Aika-hankkeessa kehitetty vaikuttavuusmalli, jossa on purettu toiminnan logiikkaa auki. Mitä tavoitellaan, miksi ja mitä tulee tehdä, jotta saadaan haluttuja vaikutuksia:
https://6aika.fi/wp-content/uploads/2017/05/6Aika-vaikuttavuusmalli_final-logoilla_210917.pdf

VAIHE 3: Laadi mittarit vaikutusten arvioimiseksi



Kun hankinnalle on määritelty tavoiteltavat myönteiset vaikutukset/muutokset, joiden toteutumista halutaan seurata,

1) **etsitään tai luodaan sopivat mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista voidaan seurata ja**
2) **määritetään erilaiset tavat kerätä, hallita ja analysoida tietoa.**

Millä mitataan = mittarit

Esimerkkeinä mitattavista asioista käyvät vaikkapa käyttöaste, syntynyt kustannussäästö, vähentynyt palvelun tarve tai parantunut hyvinvointi (ks. tauluko 1).

Vaikuttavuustavoitteita ja mittareita määriteltäessä on hyvä pitää mielessä, että kaikkia asetettuja tavoitteita ei ehkä ole mahdollista mitata. Lisäksi mitattavuuteen saattavat vaikuttaa sellaiset tekijät, joihin palveluntuottaja ei voi vaikuttaa. Hankinnalla voi olla myös toivottuja tai ei-toivottuja sivuvaikutuksia, joiden olemassaolo olisi hyvä tunnistaa jo ennen varsinaisen hankinnan tekoa.

Taulukko 1: Esimerkkejä mittareista

Tavoite	Mittari (esim.)
Työhyvinvoinnin edistäminen	Poissaolojen lkm, työterveyskäyntien lkm, työhyvinvointikyselyn tulos
Lasten, nuorten, lapsiperheiden hyvinvoinnin edistäminen	Lastensuojelukäyntien lkm ja kustannukset, nuorten työttömien lkm, koulupudokkaiden lkm, lasten psykososiaalinen hyvinvointi
Ympäristöystävällinen ja energiatehokas palvelurakennus	Materiaalien ympäristöystävällisyys (esim. uusiutuvat materiaalit), energiatehokkuus, energiakulutus
Vähäpäästöinen julkinen liikenne	Polttoaineen kulutus, vaihtoehtoisten käyttövoimien osuus, euro-normin käyttö
Energiatehokas valaistus	Valoteho, energian kulutus hankinnan elinkaaren aikana
Resurssitehokas jätehuolto	Kierrätysaste eri jätelajeille, jätteen määrä, asiakastyytyväisyys

Valituilla mittareilla on oleellinen rooli tavoitteiden ja vaikutusten arvioinnissa, sillä usein mittarien antamien tulosten perusteella tehdään hankintaan liittyviä päätöksiä. Mittareiden tulisi olla niin yksiselitteisiä, ettei eri osapuolilla ole mahdollista tulkita niitä eri tavoin. Lisäksi mittaamiselle ja käytettäville mittareille tulisi asettaa selkeät ohjeet sekä varmistaa, että mittarien antamat tulokset ovat helposti raportoitavissa. Tärkeää on myös miettiä, millaista tietoa mittarit hankintojen vaikutuksista antavat; saadaanko mittareilla vain määrällistä eli numerotietoa vai saadaanko myös laadullista tietoa, joka usein antaa syventävää tietoa hankinnan vaikutuksista.

Hankintojen vaikutuksia mitattaessa tulee ottaa huomioon elinkaarimalli ja mitata vaikutuksia sekä lyhyellä että pitkällä aikajänteellä, hankinnan koko elinkaaren ajalta. Jos hankinnan tavoitteita on tarkoitus verrata ennen hankintaa olevaan ns. lähtötilanteeseen, pitäisi tästä lähtötilanteesta löytyä riittävän hyvää tietoa, johon hankinnalla mahdollisesti aikaansaatuja vaikutuksia/muutoksia voidaan verrata.

Ennen tarjouspyynnön laadintaa on järkevää myös hahmottaa erilaisia skenaarioita siitä, onko vaikuttavuuspotentiaalin saavuttaminen mahdollista? Tällaisia skenaarioita voivat olla:

- hankinnalla onnistutaan saavuttamaan kaikki vaikuttavuustavoitteet
- hankinnalla onnistutaan saavuttamaan osa vaikuttavuustavoitteista
- hankinnalla ei saavuteta asetettuja vaikuttavuustavoitteita

Tiedon keruu, hallinta ja analysointi

On hyvä pitää mielessä, että tavoiteltavien asioiden on oltava mitattavissa ja mitattavien tavoitteiden valinnassa olennainen tekijä on saatavilla olevan datan laajuus ja laatu; millaista tietoa vaikutusten mittaamiseen on saatavilla ja käytettävissä?

Mikäli hankinnan tavoitteita käytetään kriteerinä tarjousvertailussa, se asettaa vaatimuksia vaikutuksista kerättävälle tiedolle. Tiedon pitää olla todennettavissa alalla hyväksyttyjen menetelmien mukaisesti. Tässä vaiheessa käytössä oleva tieto voi olla myös ”lupaus” tulevista vaikutuksista. Tietojen toimittamisen työnjaosta tulee sopia tilaajan ja toimittajan kesken: kuka toimittaa seurantatiedot, miten ja milloin. Seurantatiedosta vastuussa olevalla taholla, oli se sitten tilaaja tai toimittaja, on oltava oikeudet tarvittaviin tietoihin.

On hyvä varautua siihen, että toimittaja ei välttämättä ole kykenevä toteuttamaan osittain tai kokonaan oleellisia tietoja tai itse toimintoja, ja luoda selkeä sopimusmalli, kuinka näissä tilanteissa toimitaan.

Keinoja muutosta mittaavien mittarien laadinnalle

Mittareiden hahmottamisessa voi hyödyntää vaikuttavuusketjua. Mittareiden osalta mielenkiinto kohdistuu erityisesti vaikutuksiin eli niihin konkreettisiin muutoksiin, joita hankinnalla halutaan saada aikaan ja joiden voidaan perustellusti ajatella johtavan strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Aloita pohtimalla, mitkä ovat sellaisia hankinnalla tavoiteltavia vaikutuksia eli muutoksia, joita pystyt mittaamaan. Mieti, millaiset mittarit auttavat todentamaan kunkin muutoksen tapahtuneen. Kuten vaikuttavuusketjun laatimiseenkin, myös mittareiden valitsemiseen on hyvä osallistaa eri alojen asiantuntijoita. Moneen asiaan on olemassa mittareita, mutta olennaista on valita hankinnan tavoitteen saavuttamisen seuraamisen kannalta keskeiset mittarit. Määritä myös mitattava yksikkö ja selvitä, miten ja mistä tarvittava tieto on saatavissa.

Täydellistä mittaristoa on haastavaa rakentaa, mutta yleensä on mahdollista valita riittävän hyvät mittarit. Kokeile rohkeasti ja hyväksy se, että reaalimaailmassa ei pystytä mittaamaan samalla tarkkuudella kuin laboratoriossa.

Esimerkki: Mittarien valinta

JYVÄSKYLÄN NUORTEN SYRJÄYTYMISEN EHKÄISY

Mittarien tunnistaminen

Vaikutusten arviointi Jyväskylässä edellyttää uusien työkalujen käyttöönottoa, sillä dataa vaikutuksista ei tällä hetkellä kerätä toiminnan tueksi tai vaikutusten arvioimiseksi. Esimerkiksi luvattomat koulupoissaolot kirjataan rekisteriin, mutta tietoa ei käytetä ylätasolla toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa.

Subjektiivisen hyvinvoinnin seuranta edellyttää uusien työkalujen käyttöönottoa. Luotettavia mittareita on olemassa, mutta tietoa ei välttämättä kerätä systemaattisesti.

Mittarien valinnassa on varmistettava datan saatavuus koko hankinnan ajan, koska maksuperusteet on sidottu vaikutusten aikaansaamiseen Jyväskylän tapauksessa noin kymmenen vuoden ajan. Tulosmittarit on valittu siten, että data on saatavilla Jyväskylän omista rekistereistä, eikä ulkopuolista dataa tarvita.

LÄHTEET JA LISÄMATERIAALIA:

Tampereen Innovatiivisten hankintojen työkalupakki, kalvo nro 13 ”tulosperustainen hankinta, mittarit, esimerkkejä”:
https://www.innokyla.fi/web/tyotila4451729

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen ylläpitämästä Sotkanet.fi palvelusta löytyy tilastoja sekä erilaisia indikaattoreita suomalaisten terveydestä ja hyvinvoinnista:
https://www.sotkanet.fi

TOIMIA-tietokanta, jossa julkaistaan toimintakyvyn mittaamisen ja arvioinnin kansallisen asiantuntijaverkoston (TOIMIA) valmistelemia suosituksia ja arviointeja suosituksiin liittyvistä mittareista:
https://www.terveysportti.fi/dtk/tmi/koti

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) ylläpitämä Terveytemme.fi -sivusto tarjoaa tilasto- ja seurantatietoja väestön terveydestä ja hyvinvoinnista alueittain ja väestöryhmittäin:
https://www.terveytemme.fi

Valtion nuorisoneuvoston ylläpitämä sivusto, josta löytyy nuorisoon liittyviä barometreja ja indikaattoreita:
https://tietoanuorista.fi/indikaattorit/

VAIHE 4: Sisällytä arviointiprosessin tulokset kilpailutukseen ja hankinta-asiakirjoihin

Vaikuttavuuden ennakkoarviointiprosessin aikana laaditut vaikuttavuustavoitteet ja -mittarit sekä tavat näiden seuraamiseen sisällytetään hankinnan kilpailutukseen ja tarjouspyyntöasiakirjoihin. Kilpailutuksen tavoitteena on löytää ne toimijat ja ratkaisut, jotka kykenevät vastaamaan määriteltyihin vaikuttavuustavoitteisiin. Kilpailutusprosessissa toimijoille annetaan mahdollisuus tarjota vaihtoehtoisia ratkaisuja määriteltyjen vaikuttavuustavoitteiden saavuttamiseksi.

Vaikutukset voidaan myös sisällyttää laatukriteereinä hankintaratkaisujen vertailuperusteisiin, esimerkiksi hankinnan ympäristöystävällisyys, energiatehokkuus, teknisiä ominaisuuksia koskevat laatuvaatimukset tai toimittajaan kohdistuvat laatuvaatimukset. Tämä edellyttää kuitenkin, että määriteltyjen tavoitteiden toteutuminen on tarjousvertailussa objektiivisesti arvioitavissa ja että vertailuperuste puretaan auki alakriteereiksi.

Markkinakartoitus ja markkinavuoropuhelu ovat tärkeä osa hankinnan valmistelua yleisesti mutta myös vaikuttavuuden ennakkoarvioinnin näkökulmasta. Markkinakartoituksella voidaan selvittää, mikä on markkinoiden tarjonta ja valmius vastata hankinnan suunniteltuihin tavoitteisiin ja niiden pohjalta muodostettuihin alustaviin vaatimuksiin. Markkinoiden kanssa keskusteleminen antaa arvokasta tietoa erilaisista mittaamiseen liittyvistä ratkaisuista, joiden pohjalta voidaan luonnostella ja testata suunniteltuja mittaamisen käytäntöjä myös toimittajan näkökulmasta. Potentiaalisilta tarjoajilta voidaan pyytää kommentteja siihen, miten ne kykenevät täyttämään asetettuja alustavia vaatimuksia ja mittaamiseen liittyviä sopimusehtoja.

Esimerkki: Markkinavuoropuhelu kilpailutusprosessissa

HYVINKÄÄN JOUTSENMERKITTY PÄIVÄKOTI

Markkinavuoropuhelun hyödyntäminen

Hyvinkäällä hyödynnettiin markkinavuoropuhelua, jonka avulla selvitettiin, löytyykö markkinoilta toimija, joka pystyy täyttämään hankinnalle asetetut tavoitteet. Hankinta-asiantuntija laati asetettujen tavoitteiden ja niihin perustuvan kriteeristön perusteella kyselylistan, jonka pohjalta markkinavuoropuhelu toteutettiin jokaisen toimijan kanssa.

Markkinavuoropuhelulla varmistettiin tilaajan käsitys siitä, että markkinoilta löytyy kiinnostuneita toimittajia, joka pystyvät toteuttamaan asetettujen tavoitteiden mukaisen hankinnan. Kolme toimittajaa olivat selvästi kiinnostuneita ja motivoituneita toteutuksesta. Markkinavuoropuhelulle varattiin aikaa muutamia kuukausia. Tarjouspyyntö julkaistiin puolivuotta markkinavuoropuheluprosessin aloituksesta. Pisteytyksessä Joutsenmerkki-kriteeristön ja organisaation omien tavoitteiden toteutuminen olivat keskeisiä vertailuperusteita.

Esimerkki: Kilpailutuksen käynnistäminen

JYVÄSKYLÄN NUORTEN SYRJÄYTYMISEN EHKÄISY

Kilpailutuksen käynnistäminen

Kesällä 2019 julkaistiin Jyväskylän kaupungin hankinnan tietopyyntö, jonka tarkoituksena oli kartoittaa markkinatilannetta ja potentiaalisia tarjoajia sekä tiedottaa tarjoajia tulevasta kilpailutuksesta. Kaikille tietopyyntöön vastanneille yrityksille järjestettiin esittelytilaisuus, jossa esiteltiin hankinnan tavoitteita ja etenemistä. Osallistumishakemuspyyntö julkaistiin joulukuussa 2019.

Erityistä huomiota tulee kiinnittää tarjouspyynnön **sopimusluonnoksen tekemiseen**, jotta se sisältää kaikki oleelliset vaikuttavuuden toteuttamiseen ja seuraamiseen liittyvät toimet yksiselitteisesti. Sopimusluonnoksessa määritellään hankinnalle asetetut (vaikuttavuus)tavoitteet sekä millä tavoin ja kuinka usein näitä mitataan sopimuskauden aikana. Tämän lisäksi sopimusluonnokseen kirjataan sopimusai-

kaiset kannustimet, eli millä tavoin tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan, ja sanktiot, eli seuraamukset siitä, jos tavoitteita ei saavuteta. Jotta saavutetut vaikutukset voidaan osoittaa syntyneen hankinnan toimittajan toimesta, on valittava useampi indikaattori/mittari tämän todentamiseen.

On myös huomioitava, että hankinnan vaikutusten seuranta ja mittaaminen sopimuskauden aikana vaatii huolellista panostusta ja että siihen varataan riittävästi **osaamista, voimavaroja ja aikaa**. Riittävän resursoinnin lisäksi on hyvä tiedostaa, että vaikuttavuustavoitteiden edistäminen ei ole yksistään hankinnan toimittajan käsissä, sillä myös tilaajan sekä muiden tahojen toiminnalla saattaa olla vaikutuksia hankinnan tavoitteiden toteutumiseen.

Hankinnan vaikuttavuuden ennakkoarviointi tähtää hankinnan huolellisen valmistelun lisäksi siihen, että sopimuskauden aikana voidaan seurata ennakkoarvioinnissa määriteltyjen vaikuttavuustavoitteiden toteutumista määriteltyjen mittareiden avulla. Sopimuskauden aikana **pitää pystyä seuraamaan**, saavuttaako hankinta sille asetettuja tavoitteita. Tämä on välttämätöntä etenkin niissä hankinnoissa, joissa toimittajalle maksetaan saavutetuista tuloksista eli vaikutuksista. Tavoitteiden seuraamisen lisäksi on tärkeää, että hankinnalle on asetettu sellaiset kannustimet, että toimittaja lähtee tavoittelemaan hankinnalle asetettuja vaikutuksia.

LÄHTEET JA LISÄMATERIAALIA:

Julkisten hankintojen yhdistys: Parhaita käytäntöjä hankintojen suunnitteluun ja markkinavuoropuheluihin: **https://hankintayhdistys.fi/2018/10/22/hankintayhdistyksen-seminaari-tampereella-23-8-2018/**

Green Net Finland: Markkinavuoropuhelu – Mitä se on ja miten se toteutetaan: **https://gnf.fi/wp-content/uploads/2016/04/Markkinavuoropuhelu_selvitys_julkaistu.pdf**

LISÄTIETOA...

Vaikuttavuuden hankinnasta

Sitran selvityksiä ”Vaikuttavuuden hankinta, käsikirja julkiselle sektorille”:
https://media.sitra.fi/2017/02/27175254/Selvityksia115-2.pdf

Innovatiivisista hankinnoista

Valtioneuvoston selvitys innovatiivisten julkisten hankintojen mahdollisuuksista eri toimialoilla ja eri tyyppisissä hankinnoissa: Valovirta et. al. Innovatiiviset hankinnat – mahdollisuudet, määrittely ja mittaaminen:
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160439/82_Innohankinnat%20Teas%20Loppuraportti1912.pdf

Innovatiivisen hankinnan prosessista voi lukea lisää Tampereen kaupungin laatimasta Innovatiivisten hankintojen työkalupakista:
https://www.innokyla.fi/web/tyotila4451729

”Askeleet innovatiivisiin hankintoihin”, osaamiskeskusohjelmassa kehitetty valmennusaineisto:
https://www.utupub.fi/handle/10024/96675

LIITTEET

LIITE 1: Hankinnan potentiaalisten vaikutusten arviointiohje

A. Hankinnan potentiaaliset vaikutukset julkiselle organisaatiolle ja asiakkaille	
Mitä arvioit	**Miten arvioit**
Tuottavuus- /säästövaikutukset	Hankinnan potentiaaliset vaikutukset suhteessa käytössä oleviin ja markkinoilta löytyviin tavanomaisiin ratkaisuihin *(pyri ottamaan huomioon koko hankinnan elinkaari):* a) Omalle yksikölle: lkmlkm b) Koko hankintayksikön piirissä yli toimialarajojen ja elinkaaren *(esim. ratkaisusta koituvat positiiviset ja negatiiviset tuottavuus- ja säästövaikutukset yli toimialarajojen):* lmlkm
Palvelun laadun parantuminen	Hankittavan ratkaisun potentiaali parantaa hankintayksikön tarjoamien palveluiden laatua suhteessa vallitseviin ratkaisuihin ja käytäntöihin *(esim. asiakasvaikuttavuus, saatavuus, saavutettavuus, joustavuus, käytettävyys)*: mlkml
Ympäristövaikutukset	Hankinnan potentiaaliset ympäristövaikutukset *(mm. elinolot, maaperä, maisema, sekä resurssitehokkuus mm. ilmastopäästöt, materiaalihäviöt, ekologinen jalanjälki).* a) Myönteiset vaikutukset: ömlöm b) Kielteiset vaikutukset:

Mitä arvioit	Miten arvioit
Sosiaaliset vaikutukset	Hankinnan suorien asiakasvaikutusten lisäksi mahdolliset laajemmat sosiaaliset vaikutukset *(mm. turvallisuus, työllisyys, yhdenvertaisuus, ihmis- ja työoikeuksien noudattaminen sekä lapsivaikutukset)*:
Vaikutukset sisäiseen yhteistyöhön organisaatiossa	Mahdollisuudet yhteistyöhön hankinnan toteuttamisessa (tarpeet, työpanokset, budjetit) ja prosessien yhdenmukaistamiseen hankintayksikön sisällä:
Riskit	Hankinnasta aiheutuvia mahdollisia: a) Taloudellisia riskejä (esim. innovatiivisuuteen liittyen): b) Tietosuoja- ja turvariskejä: c) Juridisia riskejä (mm. valitusherkkyys): d) Toimialakohtaisia riskejä: e) Markkinatilanteeseen liittyviä riskejä (esim. ns. toimittajariippuvuus): f) Maineriski

B. Yritysten toiminta ja kilpailukyky	
Mitä arvioit	**Miten arvioit**
Markkinoiden valmius vastata julkisen organisaation tarpeeseen	Markkinoiden kehitysaste suhteessa tunnistettuun tarpeeseen oikean hankintamallin valitsemiseksi *(esim. t&k-hankinta, pilotointi, tuotantokäyttöön otettavan ratkaisun hankinta):*
Ratkaisun monistettavuus ja kehitystarpeen yleisyys	Miten todennäköisesti hankittava ratkaisu voidaan ottaa käyttöön myös muissa hankintayksiköissä ja yksityisellä sektorilla *(kehitystarpeen yleisyys uniikki vai universaali/globaali):* Onko ratkaisu räätälöity täysin hankintayksikölle vai onko siinä vakioituja tuotteenomaisia ominaisuuksia *(esim. digitaalisissa ratkaisuissa vaikuttaa mm. rajapintojen avoimuus):*
Innovaatio- ja kasvupotentiaali yritykselle	Kuinka todennäköistä on, että paikallisilla toimijoilla on relevanttia osaamista ja ne pystyvät tarjoamaan innovatiivisia ratkaisuja hankintayksikön tunnistamaan kehityshaasteeseen *(huom. julkisessa hankinnassa ei voida suosia paikallisia toimittajia, mutta innovatiivisia hankintoja voidaan käynnistää erityisesti sellaisiin kohteisiin, joissa tiedetään olevan paikallista innovaatio- ja kasvupotentiaalia)*:

LIITE 2: Hankinnan innovaatiopotentiaalin arviointi

Hankinnan innovaatiopotentiaalin arviointi			
Hankintaprosessin innovatiivisuus			
Millainen on mahdollisuus/tarve käyttää hankinnan vertailuperusteena parasta hinta-laatusuhdetta	◯ Pieni	◯ Kohtalainen	◯ Suuri
Millainen on mahdollisuus/tarve käyttää hankinnan vertailuperusteena kiinteää hintaa ja vertailua laadulla	◯ Pieni	◯ Kohtalainen	◯ Suuri
Millainen on mahdollisuus/tarve sisällyttää hankintaan uuden tuotteen, palvelun tai ratkaisun kehitystyötä hankintasopimuksen puitteissa	◉ Pieni	◯ Kohtalainen	◯ Suuri
Millainen on mahdollisuus sisällyttää hankintaan tulos- tai vaikuttavuuslähtöisiä sopimuskannustimia	◯ Pieni	◉ Kohtalainen	◯ Suuri
Hankittavan ratkaisun innovatiivisuus tilaajaorganisaation näkökulmasta			
Millainen on mahdollisuus/tarve luoda hankinnan kautta/avulla olennaisesti parannettu toimintamalli tai palvelu suhteessa organisaatiossa jo käytössä oleviin?	◯ Pieni	◯ Kohtalainen	◉ Suuri
Millainen on mahdollisuus/tarve luoda hankinnan kautta/avulla täysin uusi toimintamalli tai palvelu?	◯ Pieni	◯ Kohtalainen	◯ Suuri
Hankittavan ratkaisun innovatiivisuus markkinoiden näkökulmasta			
Millainen on hankinnan mahdollisuus/tarve luoda olennaisesti parannettu ratkaisu suhteessa markkinoilla aiemmin olleisiin ratkaisuihin	◉ Pieni	◯ Kohtalainen	◯ Suuri
Millainen on hankinnan mahdollisuus/tarve luoda täysin uusi ratkaisu suhteessa markkinoilla aiemmin olleisiin ratkaisuihin	◯ Pieni	◯ Kohtalainen	◯ Suuri
Hankittavan ratkaisun innovatiivisuus loppuasiakkaan näkökulmasta			
Millainen on mahdollisuus/tarve luoda hankinnan kautta/avulla loppuasiakkaan näkökulmasta olennaisesti parannettu toimintamalli/palvelu	◯ Pieni	◯ Kohtalainen	◯ Suuri
Millainen on hankinnan mahdollisuus/tarve luoda loppuasiakkaan näkökulmasta täysin uusi ratkaisu	◯ Pieni	◯ Kohtalainen	◯ Suuri

LÄHTEET:

Innovatiivisten ja kestävien hankintojen tilanne Suomessa 2018 – KEINOn tekemä kartoitus: **https://www.hankintakeino.fi/sites/default/files/media/file/innovatiivisten-ja-kestavien-hankintojen-tilanne-2018_KEINO_FINAL.ScVe_.pdf**

Kestävät hankinnat elinvoimaisuuden lisääjänä, hankinnan tarkistuslista: hankinnan innovatiivisuuden ja vaikuttavuuden arviointi: **https://www.kideve.fi/hankintaopas/wp-content/uploads/sites/4/2018/12/liiteinnovatiivisen-hankinnan-arviointitaulukko-ja-tarkistuslista.pdf**

LIITE 3: Vaikuttavuusketjun arviointipohja

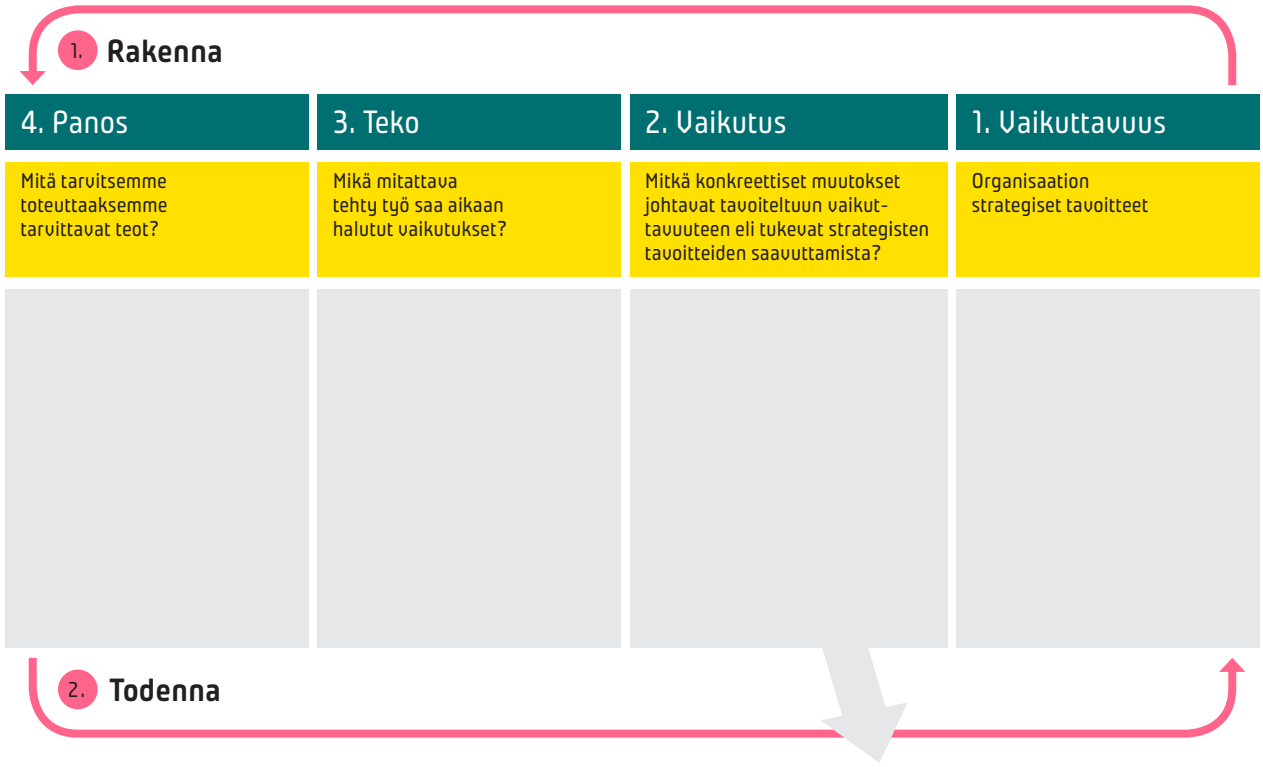
Täytä alla oleva vaikuttavuusketju oikealta vasemmalle eli järjestyksessä vaikuttavuus → vaikutus → teko → panos.

1. Aloita siis vaikuttavuudesta eli organisaation strategisista tavoitteista, joita hankinta osaltaan edistää.

2. Kirjaa sitten vaikutukset eli ne konkreettiset muutokset, jotka hankinnalla saadaan aikaan ja jotka johtavat osaltaan strategisten tavoitteiden toteutumiseen.

3. & 4. Lopuksi kirjaa vaikutuksiin johtavat teot ja panokset.

Pohdi, auttoiko ketjun tekeminen jäsentämään strategisten tavoitteiden ja hankinnan tavoitteiden välistä suhdetta.



Kun vaikuttavuusketju on hahmoteltu ja vaikuttavat muutokset siihen kuvattu, voi viereiseen kuvaan täydentää vielä vaikuttavuutta kuvaavat mittarit

1. Pohdi, mitkä ovat sellaisia hankinnalla tavoiteltavia vaikutuksia eli muutoksia, joita pystyt mittaamaan.

2. Mieti, millaiset mittarit auttavat todentamaan kunkin muutoksen tapahtuneen.

3. Määritä myös mitattava yksikkö.

Vaikutus = konkreettinen muutos	Tulosmittari	Yksikkö

KEINO

KESTÄVIEN JA INNOVATIIVISTEN
JULKISTEN HANKINTOJEN
VERKOSTOMAINEN OSAAMISKESKUS

OPPAAN OVAT TUOTTANEET KEINO-OSAAMISKESKUKSEN ASIANTUNTIJAT

Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus KEINO on osa hallitusohjelman toteutusta, jonka toimintaa ohjaa ja rahoittaa työ- ja elinkeinoministeriö. Osaamiskeskus tukee ja auttaa julkisia hankkijoita kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen kehittämisessä.

Kirjoittajien lisäksi oppaan tekemisen yhteydessä järjestettyihin työpajoihin ovat osallistuneet Annukka Berg SYKE:stä, Petri Hilli Sitrasta, Katariina Huikko, Karin Metsäpelto, Perttu Pohjonen ja Maria Salenius Kuntaliitosta, Anton Sigfrids VTT:ltä ja Tuomo Vuorinen Hanselilta.

KUNTALIITTO SYKE Motiva MAHDOLLISTAA MUUTOKSEN HANSEL BUSINESS FINLAND SITRA VTT