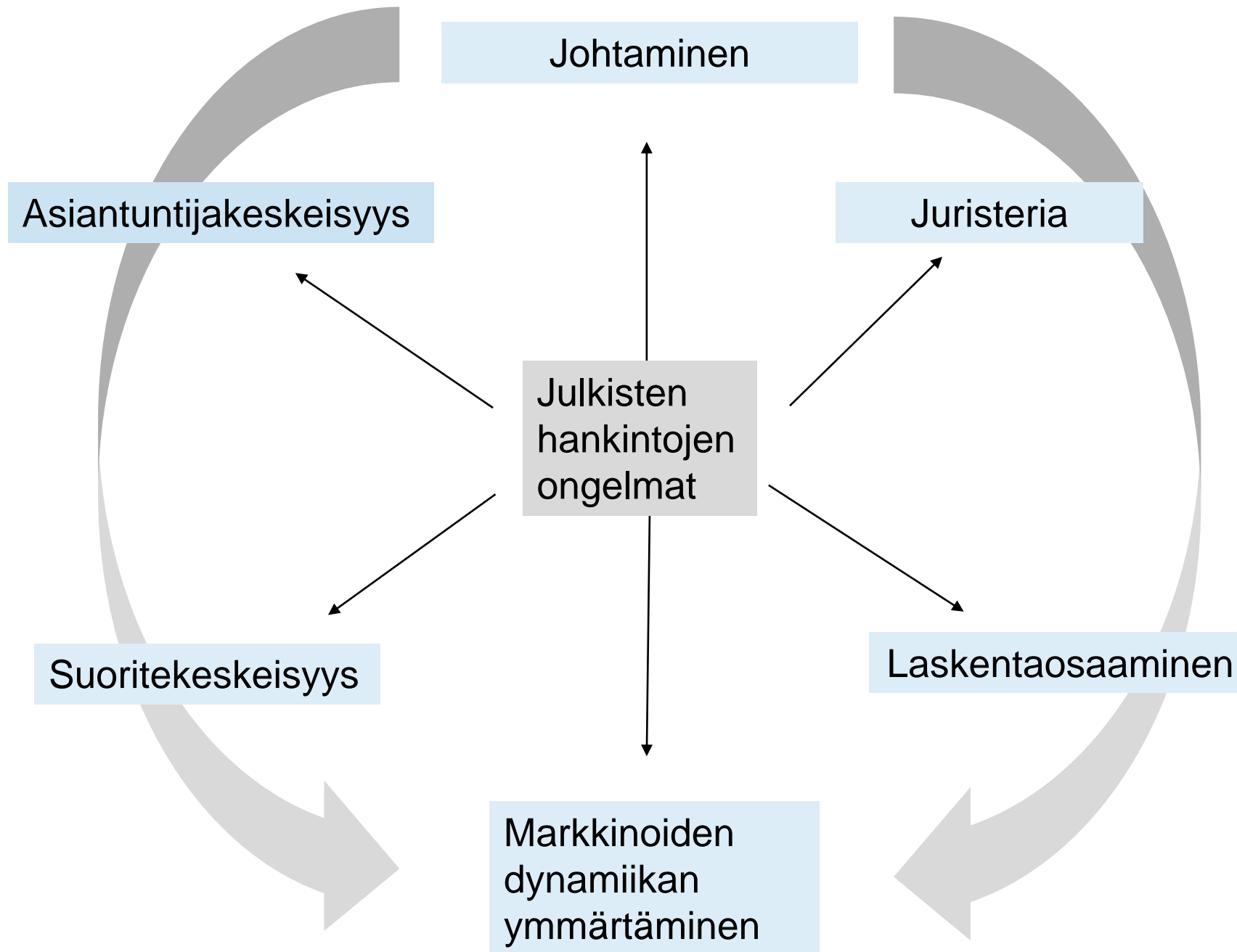


# Innovatiiviset hankinnat & vaikuttavuus

Jussi Pyykkönen  
1.9.2016

Nykyisellään hankitaan useimmiten *"jo koeteltua teknologiaa"*, mikä ei edistä uusien ratkaisujen markkinoillepääsyä. Julkiset hankinnat ajautuvatkin usein *"vanhan, mutta riittävän hyväksi havaitun"* ostamisen kierteeseen.

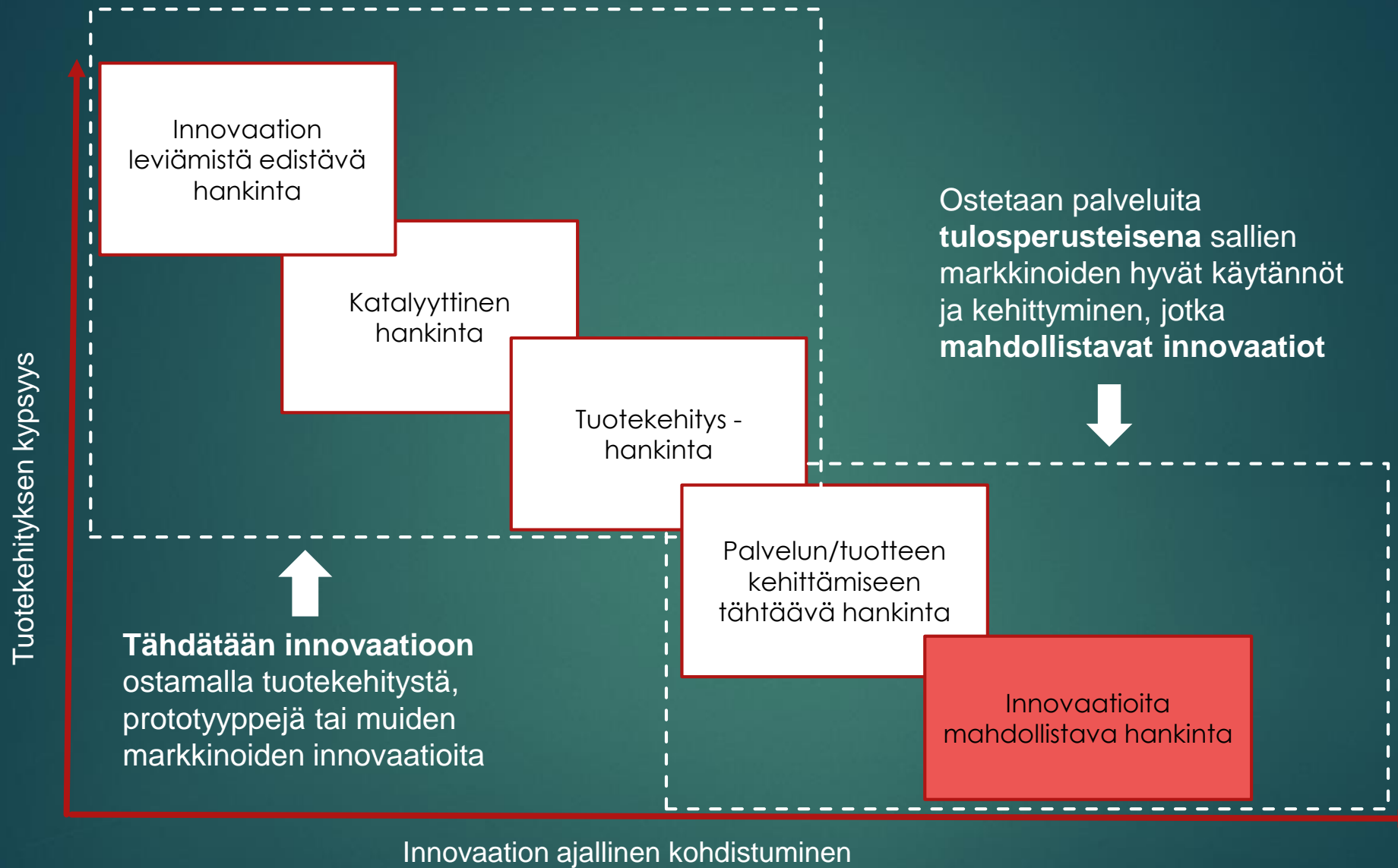


# Miksi Suomea ei uudisteta hankintojen kautta?

- ✓ Mahdollisuuksien kirjo on valtava pelkästään josiksi, että hankintojen mittakaava on huikea. Euroopan komission arvion mukaan julkisten hankintojen vuosittainen arvo on Suomessa 35 miljardia euroa.
- ✓ Tästä potista huomattava osuus kohdistuu palvelujen hankintaan.

Hankintojen kriisiytessä vastausta on alettu hakemaan "*innovatiivisista hankinnoista*".

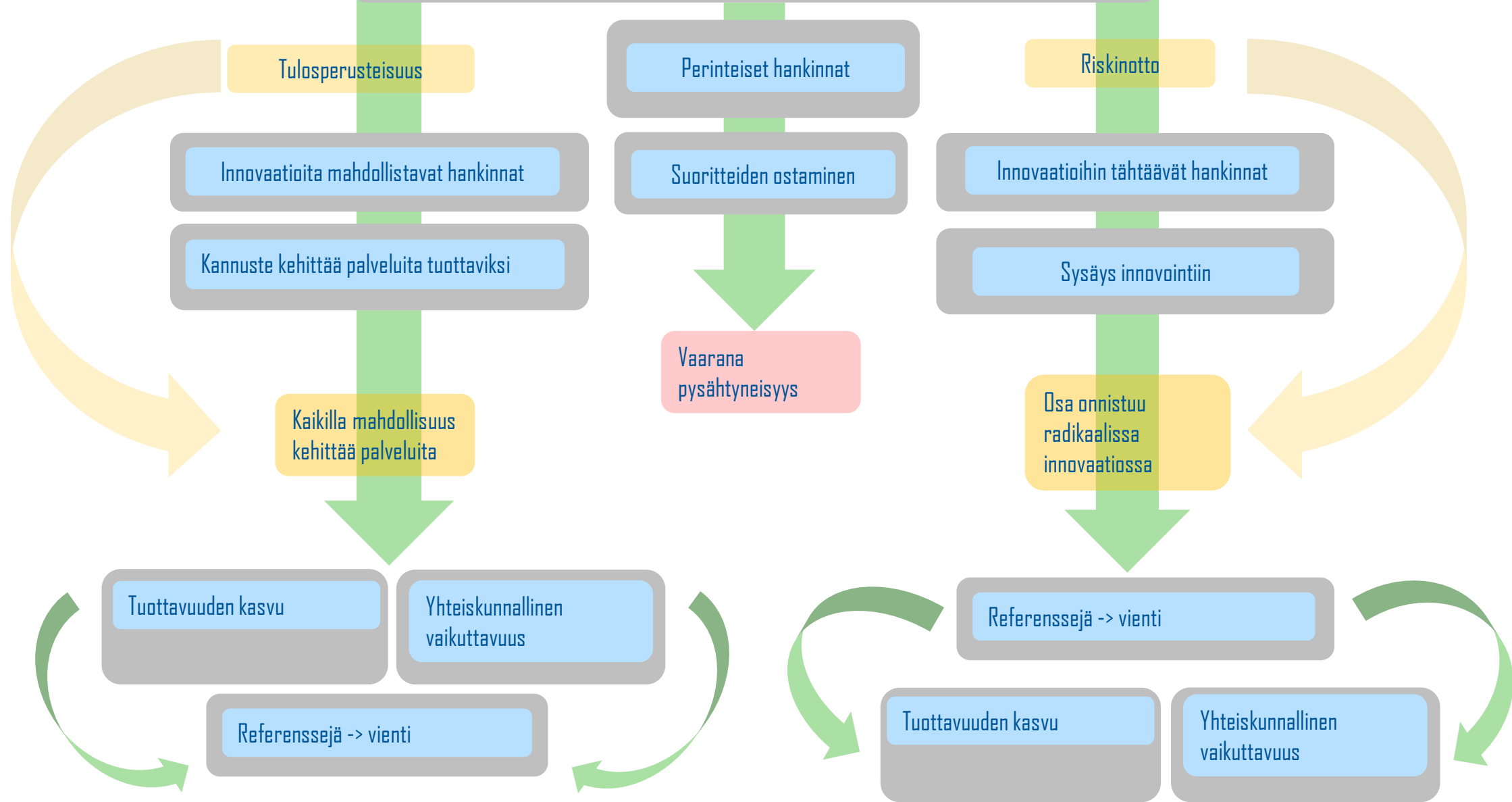
Mitä tällä tarkoitetaan?



Jussi Pyykkönen, Hansel

| Tyyppi   | Innovaation kypsyys | Ostajan fokus   | Edellytykset  |
|--|---------------------|-----------------|---|
| Innovaation leviämistä edistävä hankinta           | Käyttöön otettu     | Tunnistus       | Kansainvälisyys, Verkostot, Hankinta-organisaation kyky "kotiuttaa" |
| Katalyyttinen hankinta                             | Prototyyppi         | Ennakointi      | Ennakointi, Trendianalyysi<br>Markkinoiden tunteminen               |
| Tuotekehitys-hankinta                              | Idea                | Kehittäminen    | Vuoropuhelu markkinoiden kanssa,<br>Kokeilukulttuuri                |
| Tuotteen/ palvelun kehittämiseen tähtäävä hankinta | Potentiaali         | Sopimushallinta | Elinkaaren huomioiminen,<br>Kehittämisen suunnitelma,               |
| Innovaatioita mahdollistava hankinta               | Mahdollisuus        | Kilpailutus     | Tuloksen hankinta,<br>Kannustavuuteen perustuva sopimus             |

Julkisen sektorin hankinnat  
35 miljardia





## Hankintailmoitus:

### Työ- ja elinkeinoministeriö : Vaikuttavuusinvestointihanke - Maahanmuuttajien nopea työllistyminen

Tarjoukset **9.5.2016 klo 10.00** mennessä osoitteeseen:

Hansel Oy  
PL 1386, Mannerheiminaukio 1A, 5. krs  
00101 Helsinki  
kilpailutus@hansel.fi

#### I kohta: Hankintaviranomainen

##### I.1 Nimi, osoite ja yhteyspiste(et)

|                  |                             |
|------------------|-----------------------------|
| Virallinen nimi  | Työ- ja elinkeinoministeriö |
| Postiosoite      | PL 32                       |
| Postinumero      | 00023                       |
| Postitoimipaikka | VALTIONEUVOSTO              |
| Maa              | Suomi                       |
| Yhteyspiste(et)  | Hansel Oy                   |

##### Osoite, josta saa lisätietoja

|                  |                                       |
|------------------|---------------------------------------|
| Virallinen nimi  | Hansel Oy                             |
| Postiosoite      | PL 1386, Mannerheiminaukio 1A, 5. krs |
| Postinumero      | 00101                                 |
| Postitoimipaikka | Helsinki                              |
| Maa              | Suomi                                 |
| Puhelin          | +358294444301                         |
| Sähköpostiosoite | kilpailutus@hansel.fi                 |

##### Osoite, johon tarjoukset tai osallistumispyynnöt on lähetettävä

|                  |                                       |
|------------------|---------------------------------------|
| Virallinen nimi  | Hansel Oy                             |
| Postiosoite      | PL 1386, Mannerheiminaukio 1A, 5. krs |
| Postinumero      | 00101                                 |
| Postitoimipaikka | Helsinki                              |

Esimerkkicase  
tulosperusteisesta  
hankinnasta

## Oleskeluluvan saaneita yritetään työllistää nyt pikavauhtia – tämä kolmikko sai heti töitä

Henkilöstövuokrausyritys aloitti kokeilun, joka auttaa turvapaikanhakijoita pikaisesti työelämään.

KAUPUNKI 14.3.2016 2:00 Päivitetty: 15.3.2016 9:24

Marja Salmela HELSINGIN SANOMAT

Baronan ja Luonan väki on askeleen edellä Sitraa sekä työ- ja elinkeinoministeriötä (TEM). Nekin puuhaavat yhdessä nopeaa työllistymismallia.

TEM on arvioinut, että oleskeluluvan saa noin 10 000 ihmistä. Kolmivuotisessa kokeilussa

ministeriö ottaa alustavasti tavoitteeksi 1 500 ihmisen työllistämisen eri kasvukeskuksissa.

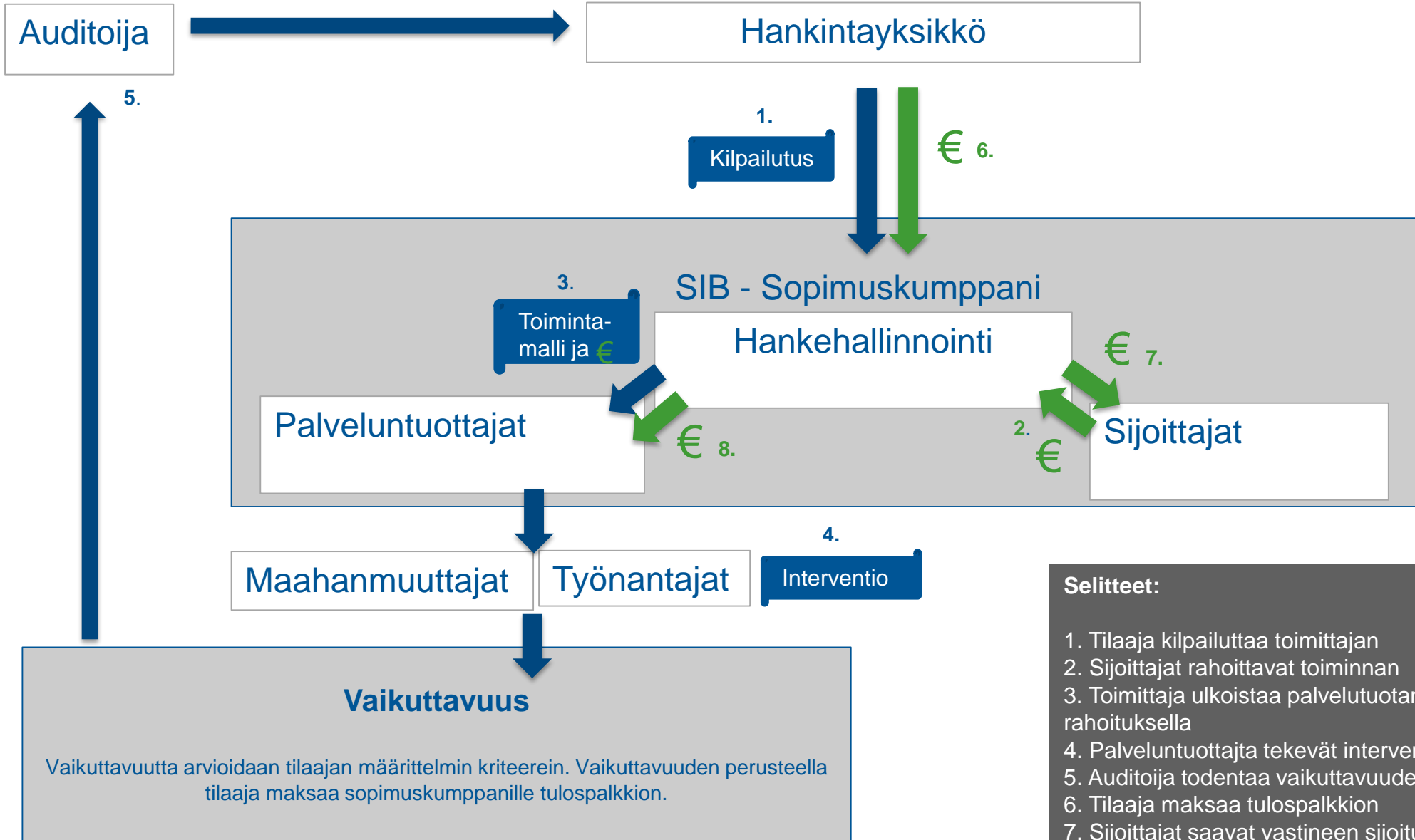
**MAALISKUUSSA** ministeriö etsii kilpailulla hankkeelle pyörittäjää. Valittu toimija kerää keväällä ja kesällä sijoittajilta pääomaa rahastoon.

Syksyllä alkavat pyöriä neljä kuukautta kestävä kieli- ja kotoutuskurssit maahanmuuttajille. Tähän vaiheeseen ei kulu julkista rahaa. Ensi vuoden alussa he siirtyisivät työelämään ja veronmaksajiksi.

Samalla voitaisiin ratkoa työvoimapulaa, jota monet yritykset potevat. ”Avoimia työpaikkoja on löydettävissä kiinteistöhuollossa, rakentamisessa, kuljetuksessa, kaupassa ja hoiva-alalla”, arvioi neuvotteleva virkamies **Sonja Hämäläinen**.

Työllistymisellä on mahdollista säästää valtion ja kuntien menoja kymmeniä, parhaimmillaan satoja miljoonia euroja.

# SIB- MALLI



- Selitteet:**
1. Tilaaja kilpailuttaa toimittajan
  2. Sijoittajat rahoittavat toiminnan
  3. Toimittaja ulkoistaa palvelutuotannon sijoittajien rahoituksella
  4. Palveluntuottajta tekevät interventio
  5. Auditoija todentaa vaikuttavuuden
  6. Tilaaja maksaa tulospalkkion
  7. Sijoittajat saavat vastineen sijoitukselle
  8. Palveluntuottajille maksetaan palkkio

# Vaikuttavuudesta

- **Vaikuttavuus 1. Säästö työttömyysturvamenoista:** Säästöt lasketaan suhteessa verrokkiryhmään. Verrokkiryhmä ja kohderyhmä arvotaan satunnaistamalla. Lasketaan vuositasolla (2016, 2017, 2018, 2019) verrokkiryhmän työttömyysturvamenojen kokonaissumman sekä kohderyhmän työttömyysturvamenojen kokonaissumman erotus. Jos verrokkiryhmä on saavuttanut paremmat tulokset kuin kohderyhmä, valtiolle ei synny maksuvelvoitetta. Vaikutus 1 lasketaan siis kaavalla  $X = \max(0, \text{Verrokkiryhmän kokonaissumma (€)} - \text{Kohderyhmän kokonaissumma (€)})$ . Jos verrokkiryhmä on henkilömäärältään erikokoinen kuin kohderyhmä, sen tulos skaalataan asianmukaisesti vastaamaan kohderyhmän kokoa.
- **Vaikuttavuus 2. Verotuotot:** Säästöt lasketaan suhteessa verrokkiryhmään. Verrokkiryhmä ja kohderyhmä arvotaan satunnaistamalla (ollen sama kuin "vaikuttavuus 1"). Lasketaan vuositasolla (2016, 2017, 2018, 2019) verrokkiryhmälle kertyneiden verotulojen kokonaissumma sekä kohderyhmälle kertyneiden työttömyysturvamenojen kokonaissumman erotus. Jos verrokkiryhmä on saavuttanut paremmat tulokset kuin kohderyhmä, valtiolle ei synny maksuvelvoitetta. Vaikutus 2 lasketaan siis kaavalla  $X = (\max(0, \text{Kohderyhmän verokertymä (€)} - \text{Verrokkiryhmän verokertymä (€)}))$ . Jos verrokkiryhmä on henkilömäärältään erikokoinen kuin kohderyhmä, sen tulos skaalataan asianmukaisesti vastaamaan kohderyhmän kokoa.
- **Todennettu vaikuttavuus = Vaikuttavuus 1 + Vaikuttavuus 2**

# Miten poikkeaa perinteisestä hankinnasta?

- Palveluntuotantotapaa ei ole määritelty lainkaan, toimittajilla vapaat kädet innovoida
- Maksetaan vain todennetusta vaikuttavuudesta (määritetty tarkat kriteerit tulokselle) suhteessa verrokkiryhmään
- Ei budjettivaikutusta ennen vuotta 2021, vaikka palveluntuotantoa vuodesta 2016 eteenpäin. Maksetaan vasta, kun palkkioon tarvittava euromäärä on kertynyt budjettiin

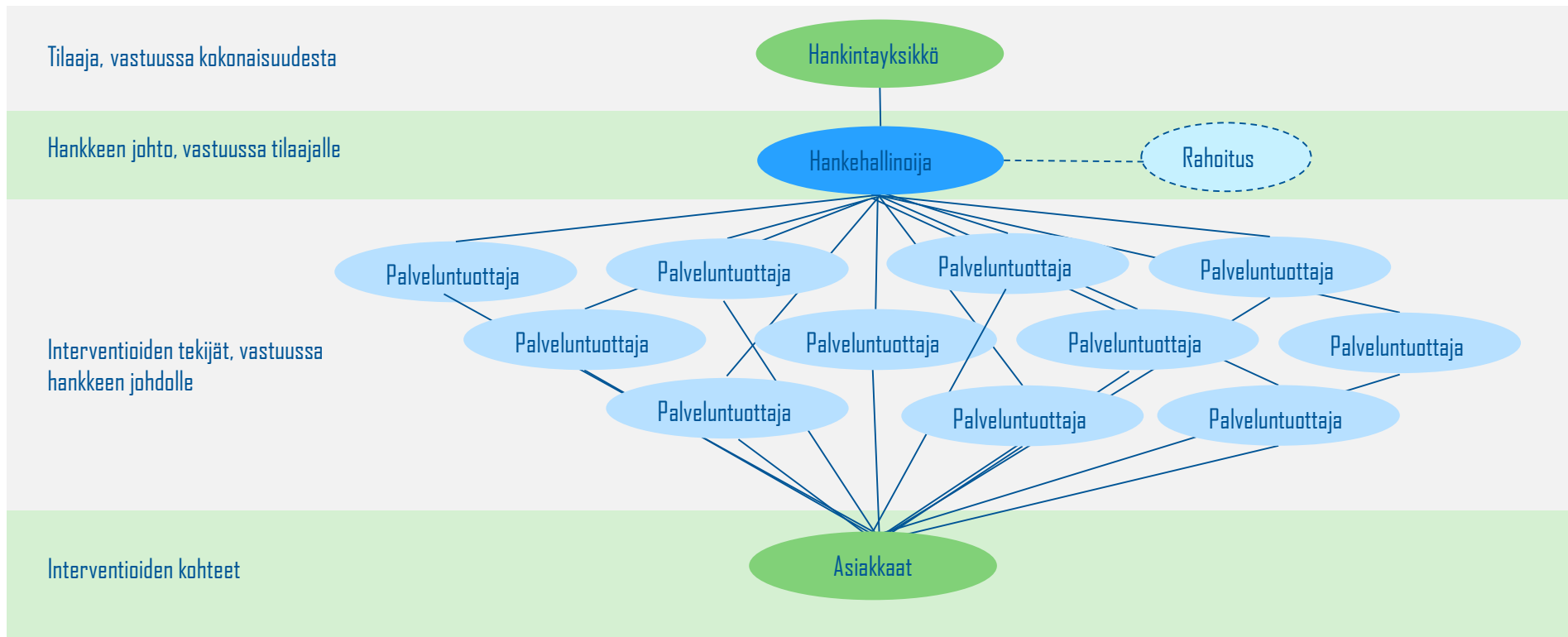
HUOM. Tiukkojen budjettiraamien aikana oiva tapa rahoittaa palveluja

# Kilpailutuskonsepti?

Vaikuttavuusperusteinen hankinta edellyttää kilpailutuskonseptin valintaa. Kilpailutuksellisesti on varsin eri asia...

- hankkia yksi hankehallinnoija vastaamaan kokonaisuudesta, sen sijasta että...
- hankittaisiin kerralla useampi toimittaja tuottamaan palvelua.

Kumpikin malleista on vaikuttavuusperusteisissa hankinnoissa mahdollinen toimintakonsepti. Jokaisessa hankkeessa olisi syytä erikseen pohtia, kummalla konseptilla saavutetaan parempi lopputulos.



Tilaaja ja hankkeen johto, vastuussa kokonaisuudesta

Hankintayksikkö

Interventioiden tekijät, vastuussa tilaajalle

Palveluntuottaja

Palveluntuottaja

Palveluntuottaja

Palveluntuottaja

Palveluntuottaja

Palveluntuottaja

Palveluntuottaja

Palveluntuottaja

Palveluntuottaja

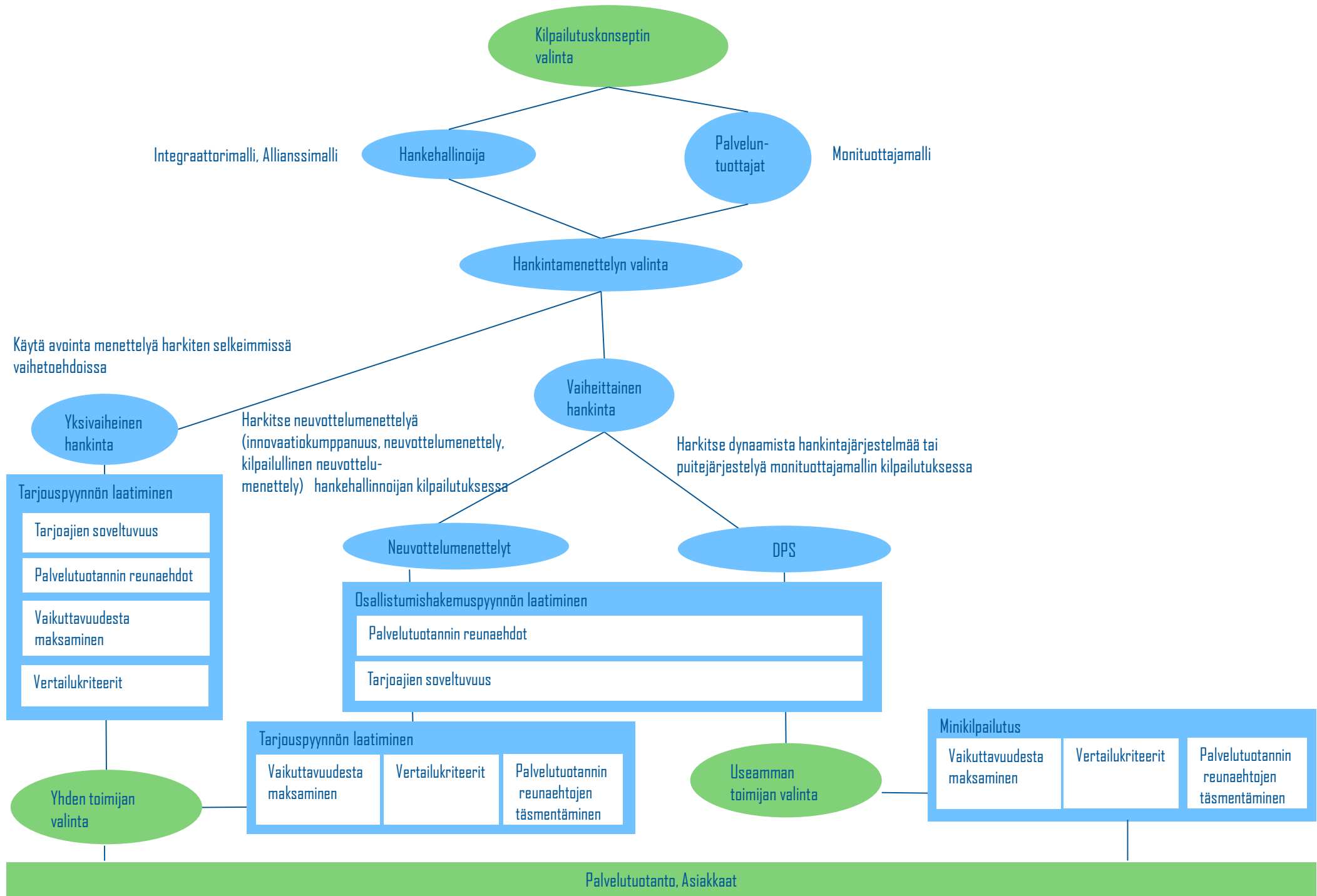
Palveluntuottaja

Palveluntuottaja

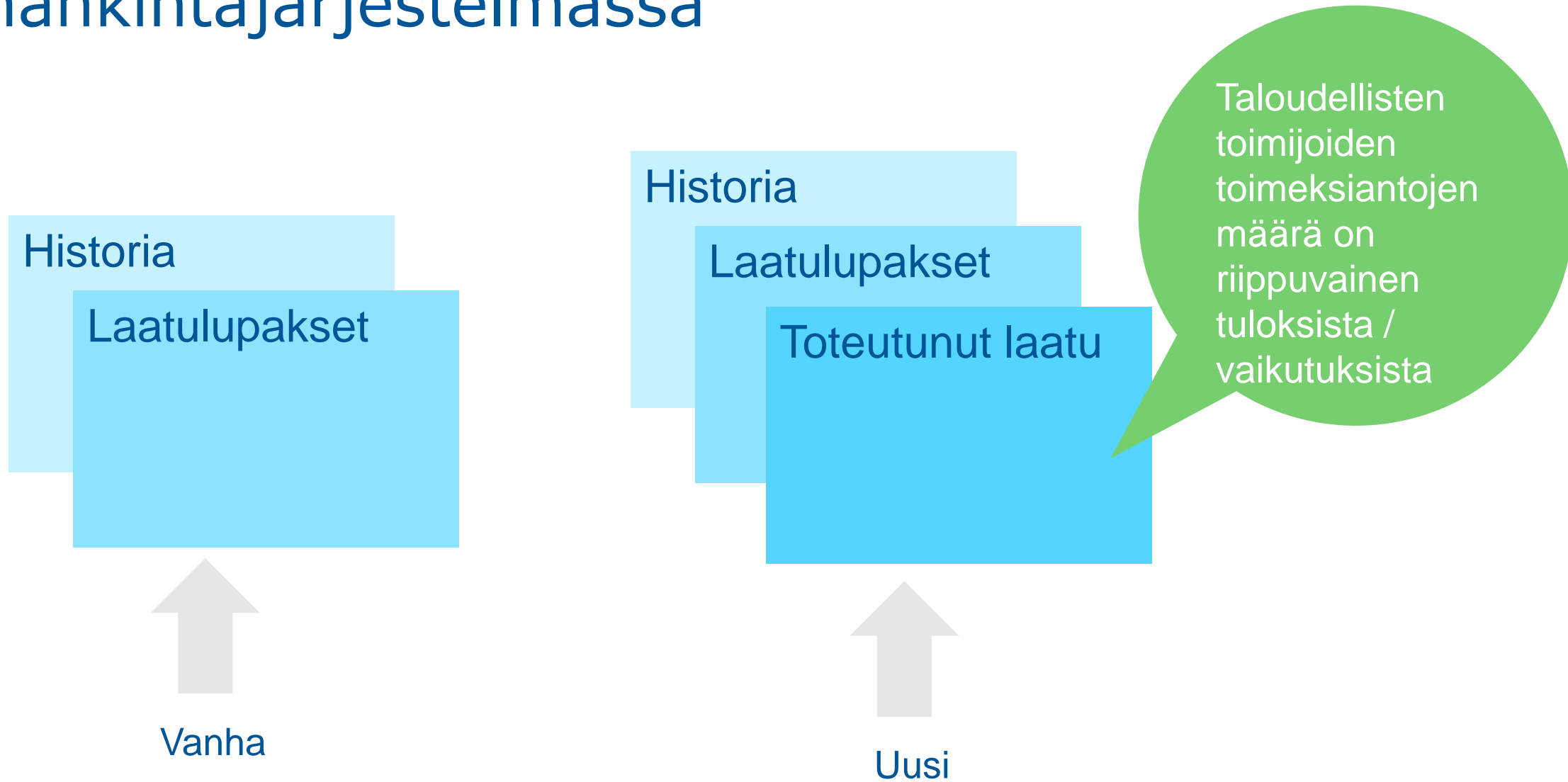
Interventioiden kohteet

Asiakkaat





# Mahdollista dynaamisessa hankintajärjestelmässä



# Mitä dynaaminen hankinta voisi olla?

Käyttöliittymä sinun arjastasi?

Etsi kokouspaikka tai -hotelli

Paikkakunta: Valitse Osallistujamäärä: Valitse Majoittujamäärä: Valitse Haku

Löysimme hakuehdoilla 182 tulosta

## Anttolanhovi

Hengitysliitto ry / Anttolanhovi - Kokous ja majoitus II vertailualueella **Mikkeli**

Hovintie 224, 52100 Anttola  
020 757 5238  
myyntipalvelu@anttolanhovi.fi  
http://www.anttolanhovi.fi/

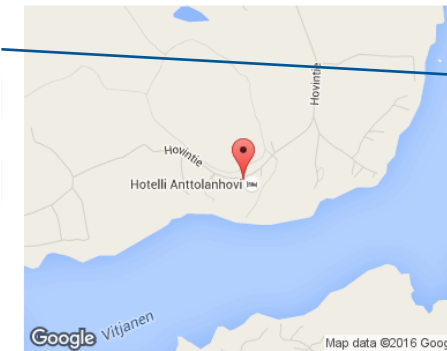
Anttolanhovi sijaitsee kauniin järvi- ja metsäluonnon keskellä 25 kilometriä Mikkelin keskustasta tarjoten laadukkaita palveluja käyttööne erilaisten tilaisuuksien järjestämiseen. Vuosikymmenten kokemus kokouspalvelujen ja työhyvinvointipalvelujen tuottajana näkyy vankkana ammattitaitona ja jous...

### Kokoushinnat / hlö (sis. ALV)

Kokous ½ pv  
Kokous ½ pv + lounas  
Kokous 1 pv  
Kokous 1 pv + lounas

### Majoitushinnat / huone (sis. ALV)

Majoitus 1 hlö  
Majoitus 2 hlö



Jatkuvasti päivittyvät hinnat ?

## Astoria-sali

Time for tea catering Oy - Kokous vertailualueella **Helsinki** 00120-00190

Iso Roobertinkatu 12 & 14, 00120 Helsinki  
0400 567 429  
sales@astoriasali.com  
http://www.astoriasali.com/

Keskisellä paikalla Helsingin Punavuorella sijaitseva kaunis ja historiallinen Astoria on suosittu kokouskeskus. Astorian juhlasali soveltuu jopa 400 hengen seminaareihin ja pienempi Astoria Lounge noin 50 henkilön tilaisuuksiin.

### Kokoushinnat / hlö (sis. ALV)

Kokous ½ pv  
Kokous ½ pv + lounas  
Kokous 1 pv  
Kokous 1 pv + lounas



Osana laajempia digitaalisten palvelujen ekosysteemejä?

Jatkuvasti päivittyvät toimittajalistat ?

Laatutason seuranta

Yksikköhinnat  
yksittäisistä  
suoritteista



Vanha

Elinkaari-  
kustannukset  
kokonaisuuksista



Välivaihe

Elinkaari-  
vaikutukset  
kokonaisuuksista



Uusi

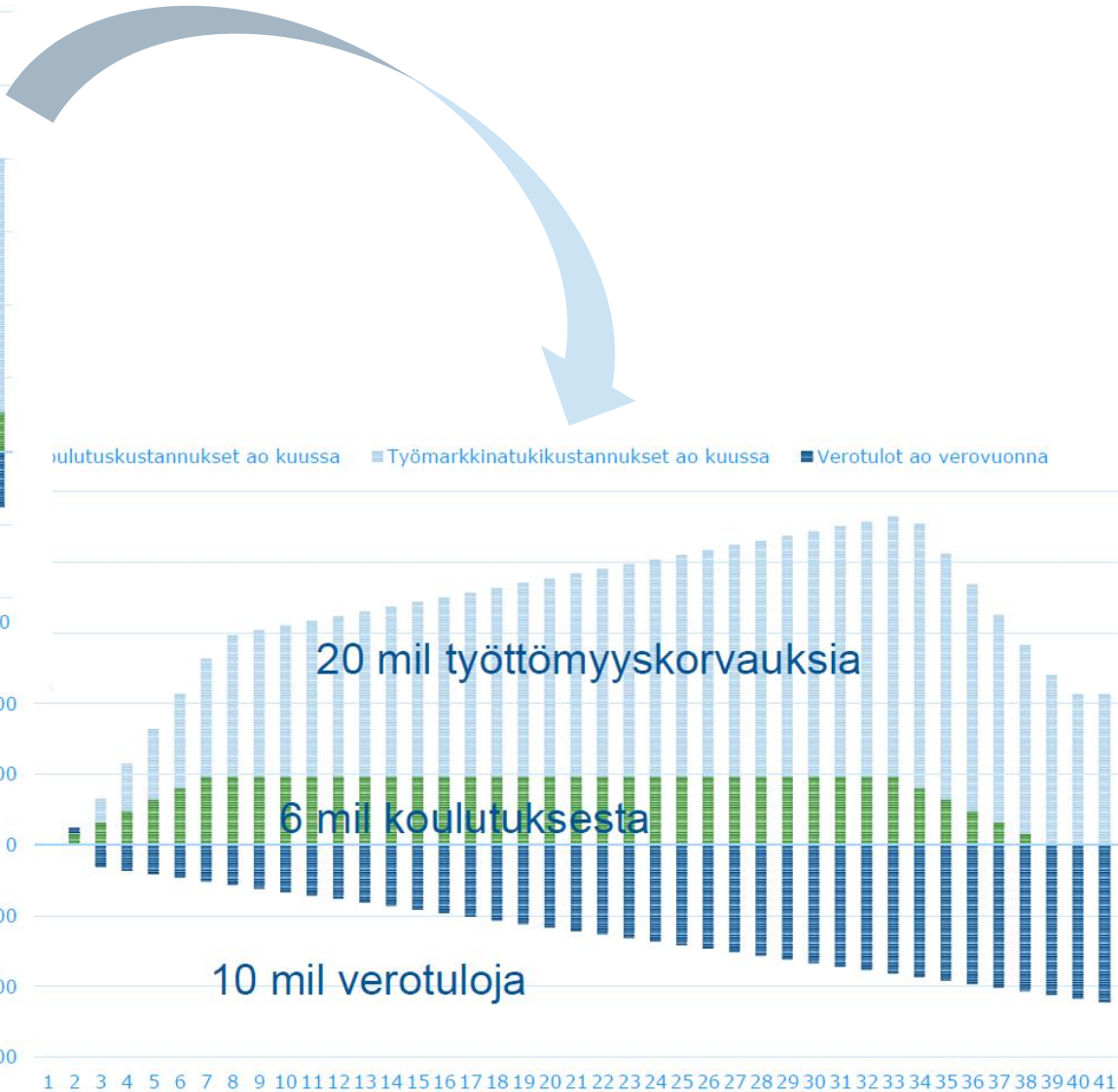
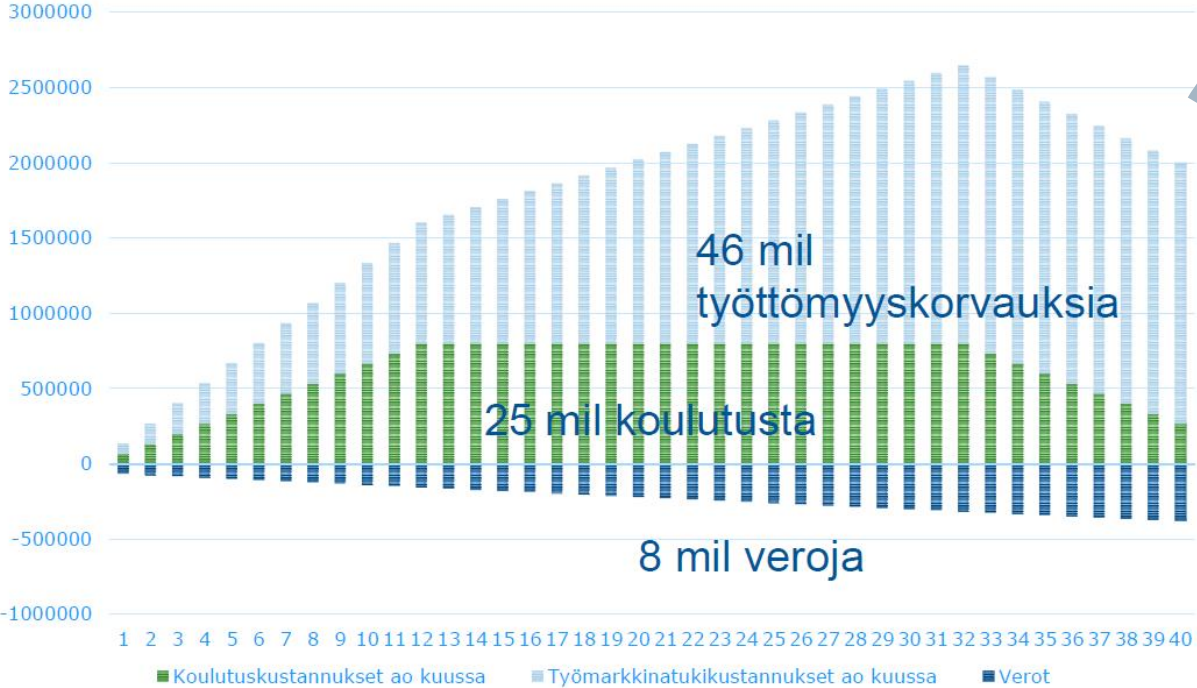
Taloudellisille  
toimijoille maksetaan  
toteutuneiden  
vaikutusten kautta

# Mallista päättäminen

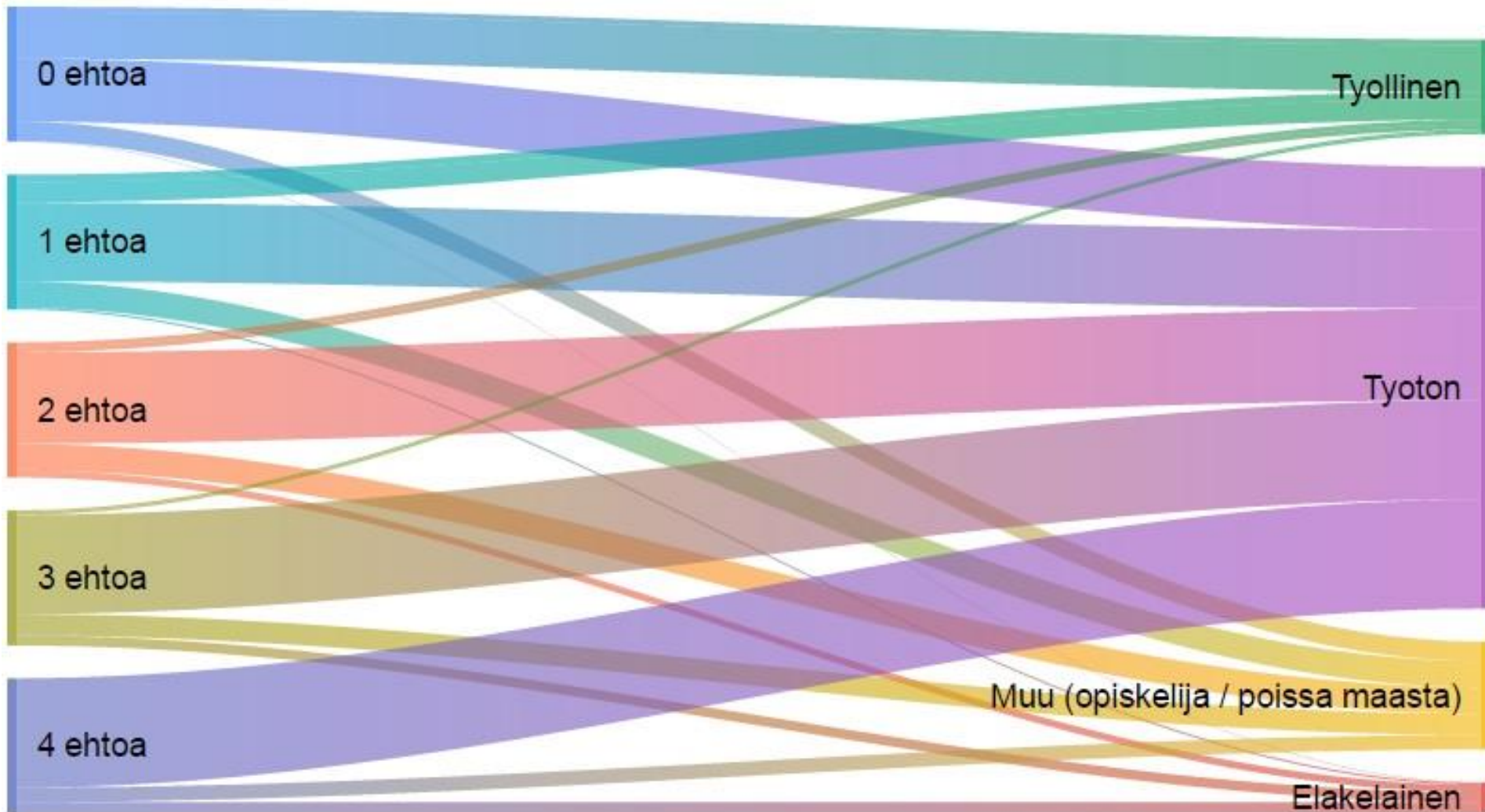
Tuloksista tai vaikuttavuudesta maksamisessa on oikeastaan kaksi selkeää vaihtoehtoa (variaatioita ja hybridimalleja näiden välillä on useita). Voidaan maksaa:

- a) Tulospalkkiomalli. Maksaa suoraan saavutetusta tuloksesta
- b) Kokeiluasetelma. Maksaa saavutetusta tuloksesta suhteessa verrokkiryhmään

# Vaikuttavuuden analyysi (skenaariot)



Työllistymistodennäköisyyttä laskevien ehtojen  
(koulutus, toimiala, ikä, työhistoria) summa



Yhteenveto:

Miten tulosperusteisuus  
muuttaa hankintoja?



Hankintayksikköjen tehtävä muuttuu  
määrittelijästä omistajaksi

Toimittajan rooli muuttuu  
suorittajasta innovaattoriksi

# Kolme pointtia hankintojen kehittämisestä

1) Tunnistetaan tarve verkostoille.

Vaikuttavuusperusteinen hankinta on poikkihallinnollista johtamista, koska erilaisten vaikutukset *de facto* jakautuvat eri sektoreille. Poikkihallinnollisuus on siten vaikuttavuuden hankinnan edellytys että tulos.

2) Ryhdytään työskentelemään strategisesti. Vaikuttavuuden hankinta edellyttää hankintatoimilta aiempaa vahvempaa kykyä analysoida markkinarakenteita sekä pitkäjänteistä strategista otetta. Tarvitaan vaikuttavuuden hankintastrategia, joka ottaa huomioon sekä hankkijan primäärit tavoitteet että yhteiskunnalliset tarpeet pitkällä tähtäimellä.

3) Opetellaan laskemaan vaikutuksia.  
Vaikuttavuuden hankintaa ei voi tehdä jos ei kykene laskemaan ostopäätöksien vaikutuksia. Hankintojen historian pitkä kaari on edennyt rivihiintojen tarkastelusta kokonaiskustannusten arviointiin. Vielä tarvitaan seuraava askel kohti kokonaisvaikutusten analytiikkaa.