



# Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat

Jukka Yliherva

Sitran raportteja **64**



**SITRA**

***Tuottavuus, innovaatiokyky  
ja innovatiiviset hankinnat***



# **Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat**

*Jukka Yliherva*

Sitran raportteja 64

Kannen kuva: UPPERCUT IMAGES/SKOY

ISBN 951-563-525-X (nid.)

ISSN 1457-571X (nid.)

ISBN 951-563-526-8 (URL: <http://www.sitra.fi>)

ISSN 1457-5728 (URL: <http://www.sitra.fi>)

Sitran raportteja -sarjassa julkaistaan tutkimusten, selvitysten ja arviointien tuloksia erityisesti asiantuntijoiden käyttöön.

Raportteja voi tilata Sitrasta, puhelin (09) 618 991, sähköposti [julkaisut@sitra.fi](mailto:julkaisut@sitra.fi)

Edita Prima Oy  
Helsinki 2006

# Esipuhe

Julkinen ala on isoin talussektori Suomessa. Kansantalouden menestys ja talouskasvu riippuvat meillä olennaisesti julkisen alan tuottavuudesta ja toimintamalleista. Sitran Innovaatio-ohjelman raportissa *Suomi innovaatiotoiminnan kärkimaaksi* esitetään toimia julkisen alan oman innovatiivisuuden ja innovaatiotoiminnan kehittämiseksi. Tähän haasteeseen ei ole vielä tartuttu asianmukaisella vakavuudella.

Kärjistämättä voi väittää, että hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuus Suomessa on kiinni julkisen alan uudistumiskyvystä. Perusteluita tälle väitteelle löytyy useita. Suomen ikärakenne on epäedullinen, ja ikääntyminen on Suomessa teollisuusmaista nopeimpia. Lisäksi työllisyysaste on 66 prosentin paikkeilla, eli kolmannes työikäisistä on työvoiman ulkopuolella. Julkisen alan tuottavuus on polkenut 10–15 vuotta paikallaan. Julkiset menot näyttävät tulevaisuudessa kasvavan pitkäikäisyyden ja eräiden sairauksien, kuten aikuisiän diabeteksen, yleistymisen takia. Julkisia menopaineita aiheutuu myös periytyväksi muodostuvasta huono-osaisuudesta.

Mahdollisuudet ylläpitää nykyisen kaltaista verokantaa heikkenevät globaalien kilpailun kiristytessä ja liikkuvuuden lisääntyessä. Veroja on alennettu, ja tämä suuntaus jatkuu. Näin olemme todella vaikeassa kaksoiskierteessä: kulut pyrkivät kasvamaan ja tulot pienemään. Kierteen katkaisemiseksi on nostettava nopeasti ja mittavasti julkisen alan tuottavuutta. Meidän on kyettävä tuottamaan hyvinvointipalvelut nykyistä pienemmällä henkilöstöllä. Mutta jokainen, joka tietää julkisen alan henkilöstön nykyisen työtaakan, myöntää, että hiostamalla tuottavuutta ei voida enää lisätä. Ratkaisua on haettava innovatiivisuudesta.

Innovaatiot julkisella alalla liittyvät lähes aina toimintatapojen muutokseen. Työt on organisoitava uudelleen, niin että sovelletaan tietotekniikkaa ja käytetään hyväksi markkinoiden tarjoamia palveluja. Vaikka tämä on periaatteessa yleisesti myönnetty, organisaatioissa ja päättävissä elimissä esiintyy epärointiä ja pitäytymistä vanhoihin toimintamalleihin.

Myös julkisen toiminnan ja yritystoiminnan eroista ja yhtäläisyyksistä valitsee epäselvyyksiä. Yritystoiminnan taustalla on taloudellinen kannattavuus ja

kilpailu. Yritystoimintaa ei voi olla olemassa ilman voitontavoittelua. Kilpailun olosuhteissa voitto on mahdollinen vain kehittämällä palvelua parantavia ja toimintaa tehostavia innovaatioita. Tätä mekanismia on julkisen alan opittava hyödyntämään. Yksityisten palvelujen käyttäminen tehostaa julkista tuotantoa, lisää innovaatioita ja parantaa julkisten panosten vaikuttavuutta.

Tohtori Jukka Ylihervan kirja Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat liittyy suoraan näihin ajankohtaisiin, haastaviin ongelmiin. Kirja tarjoaa aineiston, jonka avulla voidaan kehittää innovaatioiden johtamista, tehostaa hankintatoimintaa sekä parantaa julkisyhteisöjen ja yritysten välistä yhteistyötä. Se sisältää tiiviin ja ajantasaisen esityksen siitä, mitä nykyisin tiedetään innovaatioista ja innovaatiokykyyn vaikuttavista tekijöistä. Tämän pohjalta esitetään hyvin konkreettisia tapoja kehittää innovaatioiden johtamista ja lisätä innovatiivisuutta hankinnoissa.

Kirjassa on keskeisessä asemassa malli, jonka avulla voidaan mitata organisaation innovaatiokykyä. Mallin avulla voidaan tunnistaa kehittämiskohteet ja seurata kehittämistoimien vaikutusta. Mallissa voidaan tarkastella innovaatiokykyä sekä tilaajan että tuottajan näkökulmasta. Täten mallin avulla voidaan kehittää hankintatoimintaa.

Ylihervan mukaan innovatiivisuutta voidaan lisätä hankintaprosessin eri vaiheissa. Julkisten organisaatioidenkin on opittava tunnistamaan ydintoiminnat. Niiden pitäminen omassa hallinnassa on olennaista. Muiden toimintojen kohdalla voidaan harkinnan ja kilpailuolosten mukaan käyttää ulkopuolisia palveluntuottajia. Kirja antaa käytännöllisiä kriteereitä ulkoistamisesta päättämiseksi.

Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat -kirja ilmestyy hyvään aikaan myös julkisen keskustelun kannalta. Kirja on omiaan hälventämään epäluuloja, sillä se tarjoaa hallitun tavan tehdä ulkoistamispäätöksiä. Mutta vieläkin merkittävämpää on, että hankintatoimi yhdistetään innovatiivisuuteen. Taitavalla hankintapolitiikalla voidaan lisätä yritysten innovatiivisuutta samalla kun julkisia toimintatapoja uudistetaan.

Haluan kirjan rahoittajien Sitran, kauppa- ja teollisuusministeriön sekä valtiovarainministeriön puolesta kiittää Jukka Ylihervaa hyödyllisestä ja oivalta-vasta kirjasta. Uskomme kirjan edistävän julkisen hallinnon innovatiivista uudistamista ja kehittämistä vastaamaan entistä paremmin kansalaisten muuttuvia tarpeita.

Helsingissä kesäkuussa 2006

Antti Hautamäki  
johtaja  
Sitran Innovaatio-ohjelma

# Sisällys

<b>Esipuhe</b>	5
<b>Innovaatiot tuovat tulosta</b>	9
<b>1 Tuottavuutta ja innovatiivisia ratkaisuja tarvitaan</b>	11
Tuottavuuspaineet, innovaatiokyky ja johtaminen	11
Hankintojen ja yhteistyön innovatiivisuus julkisissa palveluissa	13
<b>2 Lisääkö toimintatapojen muutos tuottavuutta</b>	15
Innovaatioita tarvitaan kaikissa ratkaisuissa	15
Ihmisen luovuus ja organisaation innovaatiokyky	17
Innovaatioiden lähteillä	22
Johtamisen haasteet	24
<b>3 Innovaatiokyvyn johtaminen käytännössä</b>	28
Organisaation uudistumis- ja innovaatiokyvyn johtamismalli	28
Innovaatiojohtamisen prosessointi käytännössä	30
Organisaation innovaatiokyky eri näkökulmista	34
Tilaaajan innovaatiokyky	35
Palveluntuottajan innovaatiokyky	41
Sisäinen arvio innovaatiokyvystä	45
Tuottavuuskehityksen ja innovaatiokyvyn osaamisindeksien korrelaatiot	49



<b>4 Innovatiivisten hankintojen ja yhteistyön lisääminen</b>	53
Taustaa julkisten hankintojen ja yhteistyön innovatiivisuudesta	53
Innovatiivisuutta voi lisätä hankintaprosessin eri vaiheissa	55
Suunnittele toiminta- ja hankintastrategiat	57
Määrittele hankinnan sisältö ja muut tavoitteet	65
Määrittele valintakriteerit ja painoarvot	67
Kokoa tarjouspyyntö ja sopimusluonnos – lisää kannusteet	70
Tarjousten vertailu: aineettomien varallisuuserien käsittely	74
<b>5 Suositukset</b>	79
<b>Liitteet</b>	83
<b>Lähteet</b>	85

# Innovaatiot tuovat tulosta

Suomi on sijoittunut monissa kansainvälisissä vertailuissa kärkeen, olipa arvioinnin kohteena kilpailukyky, koululaitos tai julkiset palvelut. Kaikki näyttäisi siis olevan erinomaisen hyvin.

Julkisen alan tulevaisuudennäkymät ovat kuitenkin haastavat. Väestön ikääntyessä julkisilta aloilta poistuu lähivuosina noin kolmannes henkilöstöstä, ja samalla erityisesti terveys- ja sosiaalialan tehtävät lisääntyvät. OECD:n tekemän arvion mukaan vuonna 2015 seitsemän kymmenestä uudesta työpaikasta syntyy julkisille aloille, jos kehitys jatkuu nykyisellään. Samaan aikaan tilastot osoittavat, että julkisen alan tuottavuus ei ole kehittynyt kovin suotuisasti viime vuosien aikana.

Paine muutokselle on siis suuri, ja tarvitaan innovaatioita parantamaan tuottavuutta. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että viime vuosien kasvun takana ovat olleet yhä enemmän teknologiset innovaatiot yhdistettynä verkostomaiseen toimintaan.

*Tämän työn tavoitteena on synnyttää uusia, taloudellisempia toimintatapoja laatimalla aineisto, joka tukee innovaatiokyvyn johtamista sekä etenkin innovatiivisten hankintojen ja yhteistyön kehittämistä julkisyhteisöjen ja yritysten välillä.* Tarkoituksena on samalla tukea julkisten ja yksityisten alojen kumppanuutta tuomalla esille näkemyksiä, malleja ja suosituksia, joiden avulla tätä yhteistyötä voidaan kehittää ja johtaa.

Kirjan ensimmäisessä luvussa lukijaa johdatellaan innovaatiokyvyn johtamisen ja innovatiivisten hankintojen haasteisiin. Toisessa luvussa tarkastellaan teoreettis-käytännöllisesti niitä tekijöitä, jotka innovaatioiden synnyn taustalla vaikuttavat. Kolmannessa luvussa perehdytään innovaatiokyvyn määrätietoiseen kehittämiseen käytännössä sekä osoitetaan sitä tuottavuuspotentiaalia, joka tulosten mukaan olisi saavutettavissa innovaatiokykä kehittämällä. Samalla esitellään konkreettinen malli, jota voidaan hyödyntää organisaation innovaatiokyvyn johtamisessa.

Kolmannessa luvussa käsitellään myös julkisen organisaation innovaatio- ja yhteistyökkyä tilaajana ja vastataan kysymykseen, millaista on inno-

vatiivinen hankintaosaaminen. Neljäs luku syventää näkemystä julkisyhteisöjen ja yritysten yhteistyöstä ja hankinnoista. Viimeisessä luvussa suositellaan toimenpiteitä organisaation johtamisesta vastaaville sekä muille vaikuttajille, jotka pystyvät edistämään organisaatioiden ja toimialojen innovatiivisuuden kehittymistä.

Kirja pohjaa pitkälti tekijän väitöstyössä kehitettyyn ”Organisaation uudistumis- ja innovaatiokyvyn johtamismalliin”. Mallista on kehitetty käytännön työkalu, joka on levinnyt yritysten ja julkisen alan organisaatioiden käyttöön niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Mallin avulla voidaan systemaattisesti johtaa organisaation innovaatiokykyä tuottavuuskehityksen parhaaksi. Mielenkiintoista on, että mallin innovaatiokykyä osoittavat osaamisindeksit korreloivat lähes täsmälleen tuottavuuskehityksen kanssa palvelualoittaisessa vertailussa. Toisin sanoen kehittämällä innovaatiokyvyn taustalla olevia tekijöitä organisaatio parantaa tuottavuuttaan ja kilpailukykyään.

Haluan kiittää kaikkia niitä yritysten ja julkisyhteisöjen johtajia, joiden kanssa olen voinut käydä mielenkiintoisia ja tärkeitä keskusteluita. Rahoittajina ja ahkerina kommentoijina ovat olleet kauppa- ja teollisuusministeriö, Sitra ja valtiovarainministeriö. Kommenteista erityisen suuret kiitokset osoitan Markus Sovallelle, Antti Hautamäelle ja Heikki Joustielle. Suuret kiitokset kuuluvat myös Riku Santalalle (BearingPoint), joka on kommentoinut työn rakennetta ja sisältöä sekä tuottanut erilaisia yhteenvetoja.

Kiitokset osoitan myös kirjan case-organisaatioille, joiden tuloksia olen saanut käsitellä. Case-organisaatioita ovat olleet Kone Oy, Morenia Oy, Tiehallinto ja Tieliikelaitos.

Espoossa kesäkuussa 2006

Jukka Yliherva

# 1 Tuottavuutta ja innovatiivisia ratkaisuja tarvitaan

## Tuottavuuspaineet, innovaatiokyky ja johtaminen

Suomalaisessa yhteiskunnassa on viime vuosien aikana puhuttu paljon siitä, että hyvinvoinnin perustana on tulevaisuudessa organisaatioiden uudistumis- ja innovaatiokyky. Globalisaatio ja suurten ikäluokkien eläköityminen aiheuttavat jatkuvan paineen olla kansainvälisen innovaatiokehityksen kärjessä.

Innovaatiokykyä tarvitaan tavoiteltaessa entistä parempaa tuottavuutta ja uusia, taloudellisempia ratkaisuja. Innovaatiokykyiset organisaatiot pystyvät jatkuvasti kokoamaan ja kanavoimaan henkilöstön, palveluntuottajien ja asiakkaiden luovuutta, osaamista ja muita resursseja uusiksi taloudellista hyötyä tuottaviksi ratkaisuisi, innovaatioiksi.

Inhimillisen pääoman ohjaaminen edellyttää organisaatiolta hyvää *kumppanuus- ja hankintaosaamista sekä verkostotaitoja*. Yrityksiltä se edellyttää myös osaamista kehittää asiakkaan tavoitteita toteuttavia ratkaisuja ja kykyä saattaa nämä ratkaisut asiakkaan hyödynnettäväksi. Organisaatioissa kyvykkyksien kehittymiseen voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin.

Tutkimusten mukaan organisaatioiden ja toimialojen rajapinnat ovat merkittäviä innovaatioiden syntyä lähteitä. Niissä vaihdetaan ja yhdistetään luovuutta, osaamista, tietoa ja muita resursseja. Tämä siirtää parhaimmillaan hyviä käytäntöjä ja toimintatapoja kokonaisilta toimialoilta toisille ja synnyttää uusia taloudellisia ratkaisuja. Tässä siirtämisessä, vastaanottamisessa ja käyttöönottamisessa on koettu olevan monenlaisia esteitä, joita organisaation innovaatiokykyä johtamalla on onnistuttu vähentämään.

Myös hankintaosaamisen strateginen merkitys lisääntyy jatkuvasti. Hankinnan yhteydessä huomio kiinnittyy jälleen organisaation rajapinnat ylittävään toimintaan. Mitä paremmin ostava organisaatio hallitsee hankintansa ja mitä paremmin se osaa yhdistellä hankintoihinsa innovaatiokannusteita, sitä enemmän sillä on mahdollisuus hyötyä markkinoiden tarjonnasta ja saavuttaa luovia ratkaisuja sekä taloudellisia etuja.

Innovatiivisuuden nähdään pitkälti olevan tulosta verkostoituneesta toiminnasta, siksi kumppanuus, hankinnat ja asiakaslähtöisyys ovat alkaneet kiinnostaa organisaatioiden johtoa, tutkijoita ja poliittisia päätöksentekijöitä.

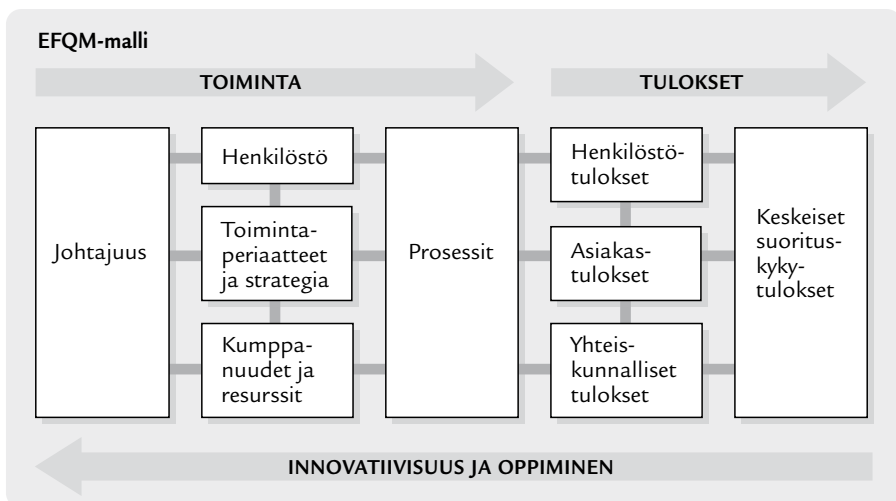
Viime aikoina keskustelun kohteeksi on noussut myös julkisten ja yksityisten alojen kumppanuus. Sitä pidetään yhtenä tärkeimmistä keinoista varmistaa julkisten palveluiden laadukkuus, tehokkuus ja riittävyys tulevaisuudessa. Sama analogia pätee yritysten keskinäiseen yhteistyöhön.

Kuitenkaan organisaation johtamisjärjestelmät ja innovaatiokyvyn systemaattinen kehittäminen eivät ole riittävällä tavalla kohdanneet toisiaan. Monen organisaation visioissa ja strategioissa tuodaan kyllä esille innovatiivisuuden ja yhteistyöhön liittyviä asioita, mutta niitä ei ole saatu käytännön tavoitteiksi ja näin konkreettiset toimet ovat jääneet usein toteutumatta. Aikaisemmin on puuttunut analyysimenettelyt ja mittarit, joiden avulla organisaation innovaatiokykyä olisi pystytty luotettavasti analysoimaan ja johtamaan.

Myös esimerkiksi laatupalkintokriteerit, kuten EFQM (The European Foundation for Quality Management), nojaavat toiminnan systemaattiseen johtamiseen ja kehittämiseen. Laatupalkintomallit kriteereineen ovat maailmanlaajuisessa käytössä yrityksissä ja julkisen alan organisaatioissa. Myös Suomessa ne ovat levinneet laajaan käyttöön.

Organisaation innovaatiokyvyn ja osaamisen hyödyntämisen avulla inhimillinen pääoma kanavoituu tehokkaasti toiminnan kehittämiseen. On merkille pantavaa, että laatupalkintokriteereissä nimenomaan innovatiivisuus ja oppiminen muodostavat kehittymisen palautenuolen (kuva 1).

**Kuva 1.** Innovatiivisuus, oppiminen ja laatupalkintokriteerit EFQM-mallissa.



Laatupalkintokriteerit pitävät sisällään ajatuksen, että omaa toimintaa on pystyttävä mittaamaan ja tuloksien kehittyminen todentamaan. Tärkeitä ovat kehittymisen trendit (jatkuvuusnäkökulma) ja benchmarking-tiedot (vertailutiedot muihin organisaatioihin). EFQM-mallissa korostetaan, että erinomaiset organisaatiot oppivat jatkuvasti sekä omasta että muiden toiminnasta ja suorituskyvystä. Ne vertailevat toimintaansa sisäisesti ja ulkoisesti. Ne hallitsevat ja jakavat ihmisillä olevaa tietoa lisätäkseen oppimista organisaation sisällä ja niiden välillä. Organisaatioissa vallitsee avoimuus hyödyntää kaikkien, myös muiden organisaatioiden, osaamista, tietoa ja luovuutta.

Samalla uudistumis- ja innovaatiokyvyn osaamisalueet, kuten kumppanuusosaaminen ja verkostotaidot, on laatupalkintokriteereissä noteerattu myös omiksi kohdikseen. On nähty, että organisaatioiden välisen yhteistyön kautta voidaan saavuttaa parannuksia toimintaan. EFQM-mallissa tietämyksen hallinta on saanut oman alakohtansa. Kumppanuusosaamisella ja verkostotaidoilla voidaan merkittävästi lisätä organisaation kykyä hallita ja kehittää tietämystä.

## **Hankintojen ja yhteistyön innovatiivisuus julkisissa palveluissa**

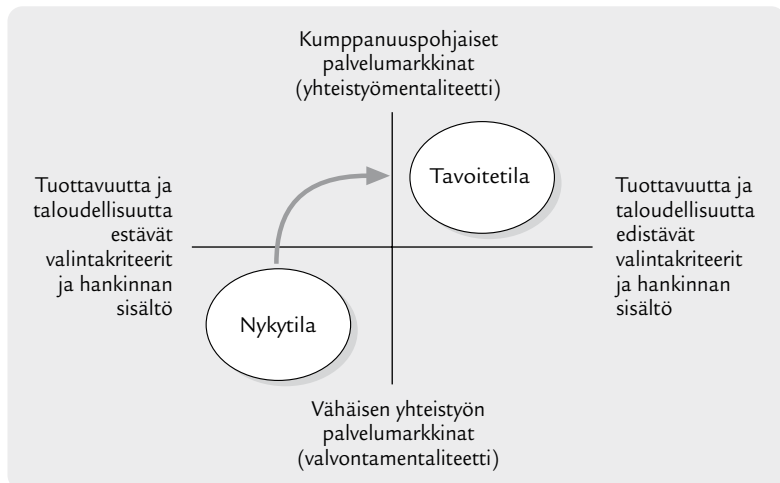
Julkisen alan palvelut ovat merkittävä osa kansantaloutta. Pelkästään julkisten hankintojen arvo on noin 20 miljardia euroa vuodessa eli todella merkittävä osuus kansantuotteesta. Kilpailutuksen piirissä olevat hankinnat ovat noin 15 miljardia vuodessa. Puhutaan siis tärkeistä palveluista ja suurista kustannuksista.

Julkiselle alalle palveluita tuottavat kymmenettuhannet yritykset. On siis laajemminkin väliä, miten julkisyhteisöt kehittävät hankintatapojaan ja yhteistyömallejaan sekä kannustavat hankinnoissaan yrityksiä kehittämään osaamista, uusia palveluita ja parempia menettelytapoja.

Oikein toteutettuna julkiset hankinnat ovat erinomainen instrumentti myös yritysten innovatiivisuuden kehittämiseen. Rutiinihankintojen sijasta on tuettava innovatiivisuuden mahdollistavaa yhteistyötä. Palveluiden kehittämistä ja sitä tukevan yhteistyön toteutuminen on otettava julkisten hankintojen kilpailuttamisen ja hankintapäätösten kriteeriksi.

Seuraavassa kuviossa on tarkasteltu tutkimustulosten pohjalta julkisten palveluiden hankintojen ja yhteistyön tasoa innovatiivisuuden näkökulmasta (kuva 2). Siinä on haettu vastauksia kysymykseen, miten hyvin nykyisin ja tulevaisuudessa pitäisi asioiden olla akselistolla hankintapäätösten valintakriteerit ja organisaatioiden välinen yhteistyö, jotta tuottavuus paranisi ja uusia, taloudellisia ratkaisuja syntyisi.

**Kuva 2.** Hankintojen ja yhteistyön nykytila ja tavoittila innovatiivisuuden näkökulmasta.



Yliherva 2003

Vastaajamäärä kuvan taustalla olevassa tutkimuksessa on 350 henkilöä kymmenistä eri organisaatioista. Puolet vastaajista on julkisen alan tilaajia ja puolet palveluita tuottavien yritysten henkilöitä. Molemmat vastaajaryhmät näkevät asian samalla lailla.

Tuloksen mukaan nykyiset hankinta- ja yhteistyökäytännöt eivät edistä innovatiivisuuden toteutumista. Vastauksista nousee esille useita eri tekijöitä, jotka hidastavat uusien ratkaisujen syntyä ja tuottavuuskehitystä. Esimerkkeinä näistä voidaan luetella seuraavat:

1. Hankintojen sisältö ja tarjouskilpailuissa käytettävät valintakriteerit eivät kannusta osaamisen, tuotteiden/palveluiden ja toimintatapojen kehittämiseen.
2. Sopimukset eivät kannusta yhteistoimintaan – kumppanuuden elementit puuttuvat.
3. Sopimukset ovat lyhytkestoisia ja kysyntänäkymä lyhyt.
4. Tarjouspyynnöt sitovat etukäteen toimittajien kädet – luovuuden käytölle ei ole sijaa.
5. Hyötyjen ja riskien jakaminen ei ole oikeudenmukaista.

Yhteistyöstä puuttuu myös yhteinen tavoitteellisuus, mikä näkyy enemmänkin toimintatapana ”tilaa – toimita – laskuta”.

## 2 Lisääkö toimintatapojen muutos tuottavuutta

### Innovaatioita tarvitaan kaikissa ratkaisuissa

Tuottavuus määritellään usein työn tuottavuudeksi. Työn tuottavuudella mitataan, kuinka paljon tuotantoa saadaan käytetyllä työpanoksella eli kuinka tuottavasti työpanosta käytetään arvonlisäyksen aikaansaamiseksi. Työn tuottavuuden kasvu merkitsee sitä, että tuotos työpanoksen määrää kohden lisääntyy.

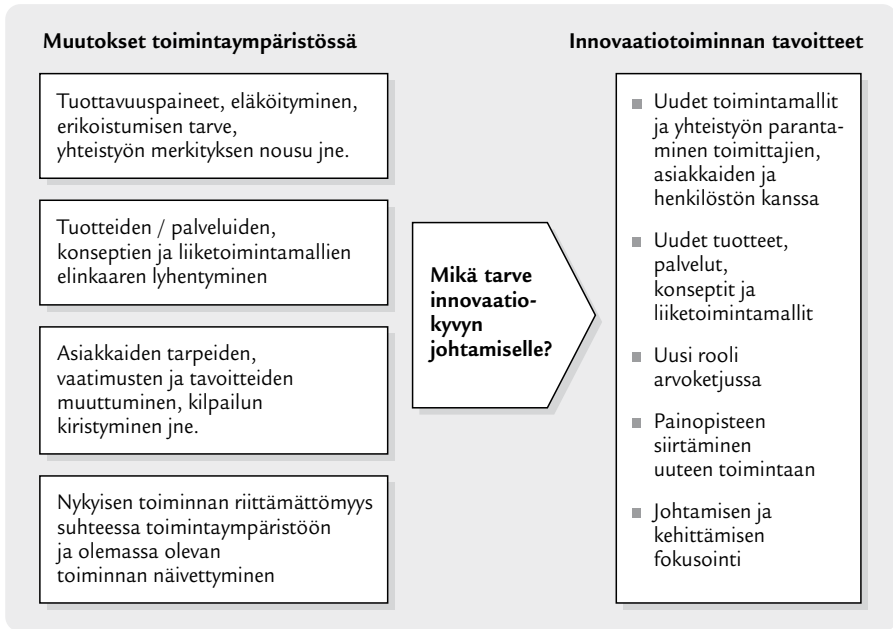
Tuottavuutta voidaan parantaa toimintatapoja muuttamalla ja panoksia kehittämällä. Uudet ratkaisut saattavat liittyä olemassa olevien tekijöiden parantamiseen, niiden uudelleen yhdistämiseen tai täysin uusien palveluiden, tuotteiden tai vaikkapa jakelukanavien syntyyn. Yhteistä näkökulmille on, että ne edellyttävät muutosta organisaation nykyiseen toimintaan. Muutoksen näkeminen ja toteuttaminen puolestaan edellyttää organisaatiolta innovaatiokykyä.

Perinteisesti innovaatiojohtaminen on painottunut ehkä liikaakin tuotteisiin ja teknologiaan. Kuitenkin viime vuosikymmenellä on entistä enemmän alettu korostaa, että merkittäviä uudistumisen ja kilpailukyyn lähteitä ovat myös markkinointi-, muotoilu-, liiketoiminta-, organisatoriset ja johtamisinnovaatiot. Jäljempänä on esitetty innovaatiojohtamisen tavoitteita muutamilla esimerkeillä (kuva 3).

Muutospaineet tulevat yleensä organisaation omasta toimintaympäristöstä. Tärkeää onkin, miten hyvin organisaatio pystyy tunnistamaan muutostrendejä, hyödyntämään toimintaympäristön mahdollisuuksia ja uudistamaan toimintaansa käytännössä. Vaikka tuottavuuden kasvu edellyttääkin usein teknologista kehitystä, se ei kuitenkaan yksin riitä. Tuottavuus riippuu siitä, mitä teknologioita organisaatiot löytävät, ottavat käyttöönsä ja kuinka tehokkaasti niitä käytetään.



**Kuva 3.** Toimintaympäristön muutokset, innovaatiokyky ja innovaatiotoiminnan tavoitteet.



Mukaillen August Associates 2005

Jäljempänä on esitetty tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä prosessin muodossa (kuva 4). Se on laadittu kuvaamaan lähinnä julkisten palveluiden tuottavuusprosessia, mutta samat elementit sopivat myös yritysten tuottavuuden hahmottamiseen.

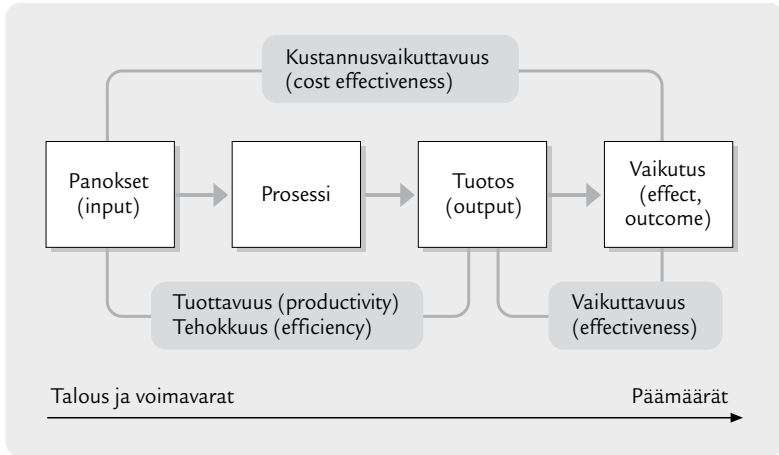
Kaiken kaikkiaan tuottavuus riippuu useista eri tekijöistä. Esimerkiksi työn organisointi ja tuotantoprosessin vaiheet ovat tärkeitä, koska ne määrittelevät tuotosten ja vaikutusten määrää.

Yhtä lailla organisaatiot parantavat tuottavuuttaan kehittämällä laadullisesti niitä panoksia, joita prosessissa tarvitaan. Laadullisten tekijöiden muutos voi liittyä esimerkiksi osaamisen ja luovuuden parempaan hyödyntämiseen, jonka seurauksena prosessi kehittyy tai vaikkapa ei tarvitsekaan niin paljon panoksia kuin aikaisemmin.

Päämäärät ohjaavat tuottavuusprosessin suuntaa ja asettavat sille välitavoitteita. Tässä tullaan lähelle innovaatiokyvyn johtamisen yhtä näkökulmaa: miten organisaation visio, strategiat ja tavoitteet synnyttävät uudistumistarvetta, ohjaavat toimintaa ja edistävät johtamisen keinoin innovaatioiden syntyä.

Käytettävissä olevat taloudelliset ja henkiset voimavarat antavat perustan tuottavuuden kehittymiselle, mutta johtamisen keinoin voimavaroja kohdis-

**Kuva 4.** Työn tuottavuuden prosessi.



Mukaiillen J. Kuusela Lifimin kursilla 2005

tetaan tuottavuuskasvun ja uusien ratkaisujen saavuttamiseksi. Merkittävää on, että panoksien ei tarvitse olla organisaation ”omia” eikä prosessia tarvitse toteuttaa omin resurssein, vaan prosessi tai prosessin osa voidaan hoitaa vaikkapa kumppanin toimesta.

Tuotos ja vaikuttavuus ovat puolestaan seurausta panoksien laadusta ja määrästä, organisoitintavoista, teknologioista, kehityksen suunnasta ja muista vastaavista seikoista. Seurauksia joudutaan käytännössä johtamaan välillisten tekijöiden kautta.

Kaikelle muutokselle on yhteistä uudistuminen ja kehittyminen. Uudistuminen ei kuitenkaan ole itseisarvo, jos siitä ei ole hyötyä. Kaikki uudistaminen ei ole järkevää.

Tuottavuus, uudistuminen ja innovaatiot kytkeytyvät kiinteästi yhteen. Organisaatiossa tuottavuuskehitystä onkin johdettava panostamalla niihin tekijöihin, jotka edistävät innovaatioiden syntyä.

## Ihmisen luovuus ja organisaation innovaatiokyky

Luovuus on ihmisen ominaisuus, kyky tuottaa uutta. Luovuus ei sisällä samantilaista hyötytulottuvuutta kuin innovatiivisuus. Näin ollen luovuus ja innovatiivisuus eivät ole synonyymeja. Innovatiivisuus on kyky tuottaa organisaatiolle uusia ja taloudellisesti hyödyllisiä muutoksia.

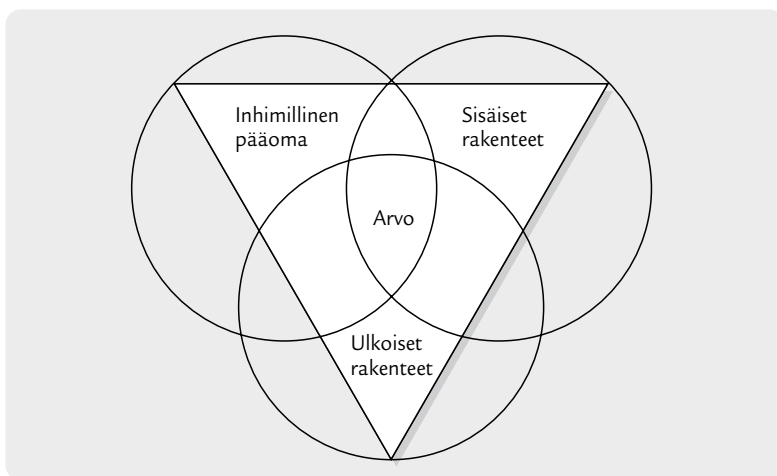
Organisaatio ei välttämättä ole innovatiivinen, vaikka sen työntekijät olisivat luovia. Luovuus- ja osaamispotentialiaali on piilossa, jos se on ainoastaan

ihmisten mielessä. Tämän vuoksi organisaatiolta vaaditaan kykyä ottaa potentiaali käyttöön ja johtaa sitä.

- Hyvän innovaatiokyvyn omaava organisaatio pystyy jatkuvasti kokoomaan ja kanavoimaan henkilöstön, palveluntuottajien ja asiakkaiden luovuuden, osaamisen ja muut resurssit uusiksi taloudellista hyötyä tuottaviksi ratkaisuiksi, innovaatioiksi.

Miksi kaikki organisaatiot eivät tässä onnistu? Miksi lupaavatkaan ideat ja asiat eivät pääse organisaatiossa eteenpäin ja jalostu uusiksi innovaatioiksi? Onko syy johtamisessa? Onko kyseessä uudistumistarpeen vähäisyys – ollaanko nykytilaan tyytyväisiä vai mistä oikein on kysymys? Syytä täytyy hakea organisaation aineettomasta varallisuudesta, sen kehittämisestä ja johtamisesta (kuva 5).

**Kuva 5.** Innovaatioiden synty organisaatiossa – aineettoman varallisuuden kolme aluetta.



Mukaillen Saint-Onge et al. teoksessa: Edvinsson & Malone 1997

Aineettoman varallisuuden kolme aluetta ovat inhimillinen pääoma sekä sisäiset ja ulkoiset rakenteet. Organisaation jäsenet muodostavat *inhimillisen pääoman*. Se koostuu organisaation kaikkien yksilöiden luovuudesta, osaamisesta, tiedoista, taidoista ja kyvyistä. Ratkaisevaa on, millä tavoin yksilöt ja heidän osaamisensa kytkeytyvät toisiinsa ja pystyvät muodostamaan uudenlaisia

toimivia kokonaisuuksia. Kyse on organisaation systeemisen luonteen ja sen mahdollisuuksien ymmärtämisestä.

Organisaation jäsenet voivat työskennellä yhdessä muodostamatta silti kokonaisuutta. Organisaatio ei siis välttämättä ole enemmän kuin osiensa summa, vaan se voi olla myös vähemmän, jos potentiaalia ei pystytä hyödyntämään. Kun kannusteet uudistavaan yhteistyöhön puuttuvat, organisaatiot eivät kykene parhaalla mahdollisella tavalla kehittämään toimintaansa. Organisaatioissa on koettava uudistumisen sekä sisäisen ja ulkoisen yhteistyön tarvetta.

*Sisäiset rakenteet* muodostuvat organisaation jäsenten keskinäisistä vuorovaikutussuhteista sekä niiden taustalla olevista yhteistyötä edistävästä järjestelmästä. Organisaation visio, strategiat, tavoitteet, kulttuuri, arvot, johtamistapa ja filosofia kuuluvat myös sisäisiin rakenteisiin. Parhaimmillaan sisäiset rakenteet motivoivat yksilöitä, ohjaavat organisaatiota uudistumaan ja tuottamaan uusia innovaatioita.

Yhteenkään organisaatioon ei ole kertynyt kaikkea sitä viisautta, jota organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Näin ollen sidokset organisaation ulkoiseen toimintaympäristöön, kuten asiakkaisiin ja palveluntuottajiin, ovat erittäin tärkeitä innovaatiokyvyn johtamisessa ja muodostavat organisaation *ulkoisen rakenteen*. Tutkimusten mukaan parhaat ideat tuotteiden, palveluiden ja toiminnan kehittämiseksi tulevatkin usein organisaation ulkopuolelta.

Aineettoman varallisuuden johtamisessa on tärkeää tunnistaa, mistä aineettoman varallisuuden arvo syntyy. Organisaation näkökulmasta innovaatiot eivät synny suoraan, vaan vasta kaikkien tekijöiden yhdistyessä. Vaikka kaksi osa-alueista olisi erittäin vahvoja, heikoimman tekijän takia organisaatio ei pysty tuottamaan uusia innovaatioita. Koska innovaatiokyvyn kannalta juuri kolmen osa-alueen leikkauskohta on keskeinen, se on tärkeää saada mahdollisimman suureksi.

- 
- Innovaatiokyvyn kehittäminen edellyttää organisaatiolta kumppanuus-, hankinta-, tarjoutumisosaamista ja verkostotaitoja sekä luonnollisesti sellaista johtamista, joka edistää näiden osaamisten ja taitojen kehittymistä ja tavoitteellista suuntaamista.
- 

### *Sosiaalinen pääoma innovaatiokyvyn osatekijänä*

Myös sosiaalisen pääoman merkitys on suuri innovaatioiden synnyssä. Sosiaalinen pääoma koostuu *luottamuksesta, sosiaalisista verkostoista ja normeista*. Nämä edistävät ihmisten vuorovaikutusta, oppimista ja inhimillisen pääoman

muodostumista sekä auttavat tavoitteiden toteuttamisessa. Luottamuksen merkitys on suuri, ja se voidaan purkaa auki seuraavien tekijöiden kautta (mu-  
kaillen Schindler ja Thomas 1993):

1. rehellisyys, totuudenmukaisuus
2. kompetenssit (sosiaaliset ja tekniset taidot)
3. johdonmukaisuus (ennustettavuus ja arviointikyky)
4. lojaalisuus – sitoutuneisuus
5. avoimuus tiedon ja ideoiden jakamisessa.

Luottamuksen synnyttäminen on tärkeä ja haasteellinen tehtävä. Esimerkiksi johtajan on oltava kyvykäs, sitoutunut ja johdonmukainen, jotta häneen luotetaan. Jos yksikin ominaisuus puuttuu, ei synny luottamusta parhaalla mahdollisella tavalla. Johtaja saattaa olla kyvykäs ja sitoutunut organisaation tavoitteiden edistämiseen, mutta jos hänen toimintatapansa vaihtelee päivittäin eikä hän osoita johdonmukaisuutta, häneen ei luoteta. Yhtä lailla johtaja saattaa olla johdonmukainen ja avoin, mutta jos ympäristö epäilee hänen kykyään hoitaa tehtäväänsä, hän ei nauti luottamuksesta. Sama pätee muihin luottamuksen osatekijöihin ja kokonaisten organisaatioiden väliseen yhteistoi-  
mintaan.

Verkostotaidoissa ydin on siinä, miten johtajat ja muut rajapinnoilla toimivat henkilöt kykenevät solmimaan verkostosuhteita niin organisaation sisäisissä kuin ulkopuolisissa verkostoissa. Verkostotaidot ovat jatkuvaa aktiivisuutta toimia kahden- ja monenvälisissä suhteissa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Taidot ovat organisaation jäsenten henkilökohtaisia ominaisuuksia.

Esimerkiksi Nokian toimitusjohtaja totesi vuonna 2003, että menestyneet no-  
kialaiset johtajat erottaa muista vain yksi tekijä: kyky solmia verkostosuhteita  
niin yrityksen sisäisissä kuin ulkopuolisissa verkostoissa.

Myös sosiaaliseen kanssakäymiseen vaikuttavat organisaation sisäiset ja ulkoiset rakenteet (Nahapiet & Ghoshal 1998). Ne ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä ja säätelevät informaation virtauksen määrää. Rakenteet määrittelevät kehyyden, jossa organisaatio voi hyödyntää uutuuden lähteitä ja oppia uutta. Rakenteet eivät kuitenkaan kerro, miten tehokkaasti ihmiset hyödyntävät käytännössä sen tarjoamat mahdollisuudet.

Sosiaaliseen pääomaan liittyy myös tietoisuus yhteisistä tavoitteista ja menettelytavoista (Nahapiet & Ghoshal 1998). Tiedolliset tekijät säätelevät omalta osaltaan verkoston osapuolien kykyä ymmärtää toisiaan. Yhteistyössä yhteiset tavoitteet ovat tärkeitä, koska ne synnyttävät uudistumisen tarvetta ja lisäävät sitoutumista.

## *Hiljainen tieto ja oppiminen*

Innovaatioiden syntyyn liittyy aina oppimisprosessi. Ratkaisevaa on, miten organisaatiossa kyetään tukemaan tiedon karttumista erilaisilla rajapinnoilla. Näitä organisaatioiden sisäisiä rajapintoja on yksilön ja ryhmän, eri ryhmien sekä ihmisten ja organisaatiorakenteiden välillä. Nykyisessä verkostomaailmassa keskeisiksi ovat tulleet organisaatioiden ulkoiset yhteistyörajapinnat.

- 
- Organisaatioiden innovaatiotoiminta ja kilpailukyky riippuvat niiden kyvystä hankkia, vastaanottaa ja hyödyntää osaamista, luovuutta ja tietoa. Kilpailukyyn ydintä on organisaatioiden kyky luoda olot, joissa oppiminen, tiedon kumuloituminen ja hyödyntäminen kehittyvät jatkuvasti. Sama pätee kokonaisuun toimialoihin, alueisiin ja kansakuntiin.
- 

Organisaatioissa ja verkostoissa on hiljaista ja dokumentoitua tietoa. Organisaatioiden välisissä kahden tai useamman henkilön kohtaamisissa hiljainen ja dokumentoitu tieto tulee parhaassa tapauksessa tehokkaasti käyttöön, ja tällä tavoin voi syntyä uutta verkostotasosta tietoa, joka välittyy käytännön toiminnaksi organisaatioiden kautta. Kasvokkain tapahtuvan keskustelun rooli on erityisen tärkeä vaihdettaessa hiljaista tietoa.

Luottamus on tärkeää myös oppimisen kannalta. Mikäli osapuolet luottavat toisiinsa siinä määrin, että he ovat valmiita jakamaan luottamuksellista tietoa toiselle osapuolelle, johtaa se oppimishyötyyn, uusien näkemysten syntyyn ja sitä kautta mahdollisuuksien kasvuun. Yleistä on myös se, että innovaatioiden syntymiseen liittyvät jatkuva ja pitkäaikainen vuorovaikutus, tiedonvaihto ja keskinäinen oppiminen.

Palkitsemisjärjestelmillä suunnataan oppimista. Ratkaiseva ero on siinä, palkitaanko vuorovaikutuksesta ulkoisen ympäristön kanssa vai palkitaanko sopeutumisesta sääntöihin ja normeihin. Palkitsemisen ei aina tarvitse olla taloudellista, vaan oleellista on, mitä asioita organisaatiossa arvostetaan ja mistä annetaan palautetta. Motivaatiota oppimiseen voidaan lisätä, kun (täydentäen Roche 2002)

1. henkilö näkee yhteyden opittavan asian ja sen mahdollisten seurausten välillä
2. henkilö saa palautetta, jos suoritusta on parannettava tai suoritus oli onnistunut
3. henkilö saa harjoitella asiaa, jos on kyse uudesta taidosta tai toimintatavasta.

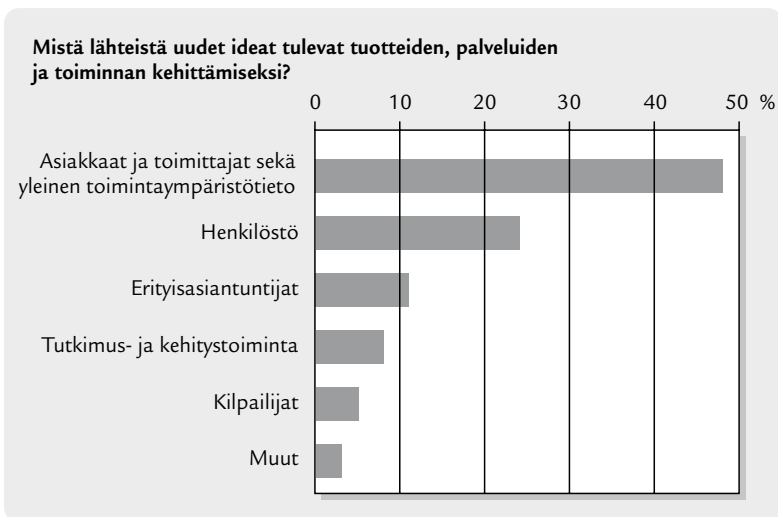
Erilaiset yhteistyöfoorumit ovat myös tärkeitä oppimista ohjaavia tekijöitä. Ne tulee nähdä sekä organisaation sisäisinä että ulkoisina oppimipaikkoina. Niiden kautta parannetaan organisaation tietämyksen hallintaa ja opitaan muilta. Rakenne, toimintamallit ja tavoitteet muodostavat kehyksen sille, minkä tyyppisiä ongelmia, näkemyksiä ja osaamisia tullaan asettamaan vastakkain. Nämä synnyttävät parhaimmillaan uusia ajatuksia, joista voi kehittyä menestyksellisiä innovaatioita.

Organisaatioissa tulee korostaa taloudellisten tavoitteiden ohessa myös oppimistavoitteita. Niiden avulla voidaan suunnata organisaation jäsenten pyrkimyksiä lisätä omaa osaamistaan. Jälleen ollaan uusissa rajapinnoissa, uuden ja vanhan tiedon kohtaamoissa. Innovatiivisiksi osoittautuneet organisaatiot antavat henkilöstölle mahdollisuuden kehittyä ja pyrkiä näin kohti oppivaa organisaatiota.

## Innovaatioiden lähteillä

Organisaation toimintakenttää voidaan nimittää innovaatioympäristöksi. Tutkimukset osoittavat, että suurin osa uusista ideoista tulee organisaation ulkopuolelta, mutta oman henkilöstön kautta (kuva 6).

**Kuva 6.** Merkittävimmät innovaatiolähteet (useita tutkimuksia mukailen).



Yliherva 2005

Edellä esitetty tulos saavutetaan tyypillisesti innovaatiolähteisiin liittyvissä tutkimuksissa (mm. Nivala 1994, PriceWaterhouseCoopers 2000, Yliherva 2004). Tulokset osoittavat, että organisaatioiden yhteistyörajapinnat ovat merkittäviä innovaatioiden syntyä lähteitä, koska niissä vaihdetaan ja yhdistetään luovuutta, osaamista, tietoa, näkemyksiä, kokemuksia, kulttuureja ja järjestelmiä sekä muita resursseja.

Merkille pantavaa innovaatiolähteiden hyödyntämisessä on myös hankintatoimen näkemys. Hankinnan yhteydessä nimittäin huomio kiinnittyy jälleen organisaatioiden väliseen toimintaan. Mitä paremmin ostava organisaatio hallitsee hankintansa ja mitä paremmin se osaa yhdistellä hankintoihinsa innovaatiokannusteita, sitä enemmän sillä on mahdollisuus hyötyä markkinoiden tarjonnasta.

Tämä edellyttää organisaatiolta sellaista hankintaosaamista, että se kykenee hyödyntämään toimittajien luovuutta ja osaamista omien tavoitteiden toteuttamisessa. Tarjoavilta yrityksiltä se vaatii kykyä kehittää asiakkaan tavoitteita palvelevia ratkaisuja. Johtamisen on puolestaan edistettävä tavoitteellisesti innovaatiolähteiden hyödyntämistä.

Asiakkaiden tarpeet ohjaavat organisaatioiden toimintaa, ja usein toimittajat sekä alihankkijat ovat perehtyneet osa-alueisiin paremmin kuin organisaatio, joka on tilaajan roolissa. Tulokset osoittavat, että organisaatioiden tulisi kyetä hyvään yhteistoimintaan palveluntoimittajien ja asiakkaiden kanssa, jotta innovaatiot saisivat raaka-ainetta.

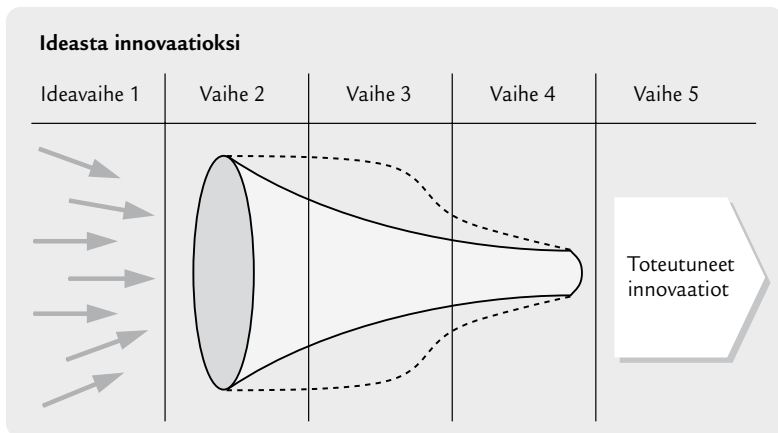
Ilman henkilöstöä ei ulkoisia ideoita ja hiljaista tietoa saada kanavoitua oman organisaation hyväksi. Näin ollen oman henkilöstön tosiasiallinen merkitys organisaation innovaatiokanavana ja -prosessin käynnistäjänä on suurempi kuin edellä esitetty kuva antaa ymmärtää. Tästä seuraa lisähaasteita johtamiselle.

Asiakkaat, toimittajat ja henkilöstö ovat aina tärkeitä innovaatiolähteinä, mutta esimerkiksi maanviljelyksessä laitteistotoimittajat ja muut alihankkijat ovat perinteisesti olleet tärkeämmässä asemassa kuin monella muulla toimialalla. Innovaatiotoiminnan tavoitteet poikkeavat jossakin määrin eri toimialojen kesken. Esimerkiksi lääketeollisuuden yrityksille on ollut tärkeää saavuttaa uusia tuoteinnovaatioita, kun vastaavasti savupiipputeollisuudessa on perinteisesti haettu kehitystä prosessi-innovaatioista. (mm. Tidd et al. 1997)

Innovaatiolähteisiin liittyä myös tutkimuksen ja kehittämisen näkökulma. Usein innovaatioputken alkupää, ideoiden kokoaminen ja kanavointi, on koettu ongelmalliseksi (kuva 7). Koetaan, että ei saada riittävästi uusia ideoita, joista tutkimalla, kehittämällä ja lanseeraamalla voisi syntyä menestyksellisiä innovaatioita.



**Kuva 7.** Ideoista tutkimus- ja kehittämistoimintaan ja edelleen käyttöön.



Mukaiilen August Associates 2005

Kaikkien ideoiden ei tarvitse edetä tällaisen prosessin kautta kehittyäkseen innovaatioksi. On myös yleistä, että etenkin pienissä ja keskisuurissa sekä palvelutuotannon organisaatioissa ei ole erillistä tutkimus- ja tuotekehitysosastoa eikä siihen liittyviä prosesseja päätöksentekopisteineen.

Innovaatioiden johtamisen näkökulma onkin laajempi kuin tutkimus- ja kehittämistoiminnan. Innovaatioputken alkupäässä korostuu ihmisten johtaminen ja otollisen innovaatioilmapiiirin rakentaminen. Loppupäässä korostuvat sen sijaan asiajohtamiseen liittyvät tekijät. Oleellista on, että organisaatiolla on selkeä päätöksenteon polku ideasta innovaatioksi, etteivät hyvät ideat jää hyödyntämättä.

## Johtamisen haasteet

Vanha suomalainen sanonta ”sitä niittää, mitä kylvää” on syvällistä kansanviisautta. Sanonta on syntynyt viljelyksessä, mutta sen sisältämä viisaus on edelleen pätevä muussakin elämässä, kuten organisaation aineettoman varallisuuden johtamisessa.

Aineettoman varallisuuden merkitystä voidaan hyvin ymmärtää, kun sitä verrataan puuhun. Tilinpäätöksestä saatava tieto vastaa puun maanpäällisiä osia. Tällöin jää huomaamatta, että puolet puun massasta on itse asiassa maan alla juurissa. On hyvä huomata, että nimenomaan juurien kunto kuvastaa puun elinmahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Vaikka puu olisikin päällisin puolin terveen näköinen, saattaa juurien huono kunto uhata sen menestymistä jo lähitulevaisuudessa. Vastaavasti tilinpäätöksessä hyvältä näyttävä organisaation tulos saattaa vaarantua, jos sen aineetonta varallisuutta hoidetaan huonosti. Organisaation ”lahoaminen” on usein tietoisien toiminnan tulosta. (Mukaillen Edvinsson & Malone 1997)

Organisaatioissa innovaatiotoiminta perustuu pitkälti uudistumistarpeeseen, joka voi olla seurausta organisaation nykytilan ja tavoitetilan välisestä kUILusta sekä toimintaympäristön muutoksien aiheuttamista paineista. Tämä tarkoittaa sitä, että johtamisen näkökulmasta suunnitellaan visioita, toteutetaan strategiaprosessia, asetetaan tavoitteita, raportoidaan tuloksia ja suoritetaan niitä aktiviteetteja, joilla tavoitteisiin päästään.

Kehittämishalu vaikuttaa ratkaisevasti organisaation uudistumiseen. Tällöin korostuu yksilön, ryhmien ja koko organisaation henkilöstön tahto muuttaa toimintatapoja. Uudistus herättää usein voimakkaita tunteita, ja yksilöt suhtautuvat siihen aluksi epäluuloisesti, jopa pelokkaasti, vaikka se näyttäisikin parannukselta aikaisempaan (mm. Schein 1977). Johtamisen merkitys ja houkuttelevan tulevaisuusnäköymän rakentaminen onkin tärkeä vaihe uudistumisessa.

Organisaatioon on saattanut muodostua sellaisia tapoja, joihin on sitouduttu voimakkaasti ja jotka saattavat estää nykyisten käytäntöjen kyseenalaistamisen ja uusien ratkaisujen etsimisen. Tällöin ei ole helppo luopua valitsevista käytännöistä, jotka ovat toimineet hyvin vuosikausia (mm. Dodgson 1993). Luopuminen on vielä vaikeampaa, jos tavat ovat piintyneet organisaatiokulttuuriin ja sen arvoihin. Pahimmillaan tällainen pysähtyneisyyden kulttuuri estää organisaation uudistumista ja innovaatiotoimintaa.

Tässä mielessä organisaation visiolla, strategioilla ja tavoitteilla on tärkeä merkityksensä innovaatiopotentiaalia aktivoivana ja suuntaavana voimana. Organisaation visio innostaa kehittämään uutta sekä kannustaa yhteistyöhön. Parhaimmillaan se ohjaa sisäiseen ja ulkoiseen vuorovaikutukseen sekä resurssien tehokkaaseen yhdistämiseen. Johtamisella voidaan vahvistaa uudistustarvetta.

Johtamisjärjestelmät ja johtamisen taidot ovat siis innovaatiokyvyn kehittämisen kannalta oleellisia. Ensisijaisia ovat ihmissuhdetaidot: kommunikatiotaidot, neuvottelutaidot, taito kehittää työyhteisöjä sekä kyky saada ihmiset innostumaan ja toimimaan.

Toinen tärkeä taito on nähdä asia kokonaisuutena ja hahmottaa se uudella tavalla. Johtajan on osattava tehdä päätöksiä, siedettävä epävarmuutta ja riskejä sekä kyettävä uusien ratkaisujen luomiseen. Myös visionäärisyys ja korkea suoritustarve liittyvät innovatiivisen organisaation johtajan ominaisuuksiin.

- 
- Riskien ja epävarmuuden sietokyky on innovaatioiden synnyn kannalta tärkeä. Innovaatiot eivät useinkaan synny perinteisillä mukavuusalueilla. Tämän vuoksi innovaatiot edellyttävät matkoja tuntemattomaan.
- 

Seuraavassa vielä tiivistelmä tämän luvun teeseistä.

---

- Hyvän innovaatiokyvyn omaava organisaatio pystyy jatkuvasti kokoaamaan ja kanavoimaan henkilöstön, palveluntuottajien ja asiakkaiden luovuuden, osaamisen ja muut resurssit uusiksi taloudellista hyötyä tuottaviksi ratkaisuiksi, innovaatioiksi.
- 

- Innovaatiokyvyn johtamisessa tärkeitä ovat nimenomaan organisaatioiden sisäiset ja ulkoiset yhteistyöpinnat, koska organisaatioiden innovaatiotoiminta ja kilpailukyky riippuvat niiden kyvystä hankkia, vastaanottaa ja soveltaa uutta tietoa, luovuutta ja osaamista.
- 

- Organisaatioiden yhteistyörajapinnat ovat merkittäviä innovaatioiden syntyä lähteitä, koska niissä vaihdetaan ja yhdistetään osaamista, tietoa, näkemyksiä, kokemuksia, kulttuureja ja järjestelmiä sekä muita resursseja. Kun näitä kyetään hyvin yhdistelemään, innovaatiohyötyjä voidaan saavuttaa entistä tehokkaammin.

Tämä edellyttää organisaatiolta kumppanuusosaamista ja verkostotaitoja sekä luonnollisesti sellaista johtamista, joka edistää tavoitteellista toimintaa näiden innovaatiolähteiden hyödyntämisessä.

---

- Merkillä pantavaa innovaatiolähteiden hyödyntämisessä on myös hankintatoimen näkemys. Hankinnan yhteydessä nimittäin huomio kiinnittyy jälleen organisaatioiden väliseen toimintaan. Mitä paremmin ostava organisaatio hallitsee hankintansa ja mitä paremmin se osaa yhdistellä hankintoihinsa innovaatiokannusteita, sitä enemmän sillä on mahdollisuus hyötyä markkinoiden tarjonnasta ja saavuttaa tarpeisiinsa luovia ratkaisuja ja taloudellisia etuja.

Tämä edellyttää organisaatiolta hankintaosaamista. Tarjoavilta yrityksiltä vaaditaan kykyä kehittää asiakkaan tavoitteita toteuttavia ratkaisuja. Johtamisen on kehitettävä tavoitteellisesti näiden innovaatiolähteiden hyödyntämistä.

---

Innovaatiokyvyn kehittäminen koetaan johdon keskuudessa merkittäväksi asiaksi ja erittäin haastavaksi johtaa (mm. Yliherva 2003). Haastavuutta kuvaa hyvin johtamisessa käytetty sanonta, että *”mitä et voi mitata, sitä et voi johtaa, ja mitä et voi johtaa, sitä et voi kehittää”*.

# 3 Innovaatiokyvyn johtaminen käytännössä

## Organisaation uudistumis- ja innovaatiokyvyn johtamismalli

Tämän luvun analyyseissa on hyödynnetty tieteellisesti testattua mallia, joka kulkee nimellä ”Organisaation uudistumis- ja innovaatiokyvyn johtamismalli”. Sen sisältönä oleva teoria perustuu organisaatio-, motivaatio-, innovaatio- ja talousteorioihin, sosiaalipsykologiaan ja liikkeenjohdon oppeihin.

Mallista on rakennettu johtamista palveleva työkalu, joka on levinnyt laajasti organisaatioiden käyttöön niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Se soveltuu yrityksille ja julkisen alan organisaatioille toimialasta riippumatta. Esimerkiksi suomalaiset yritykset, kunnat ja kaupungit sekä valtion virastot ovat hyödyntäneet mallia kehittämistyössään. Mallin Benchmark-tietokanta sisältää jo usean tuhannen ihmisen arvioita eri organisaatioiden innovaatiokyvystä (ks. [www.innovaatiomittaus.fi](http://www.innovaatiomittaus.fi)).

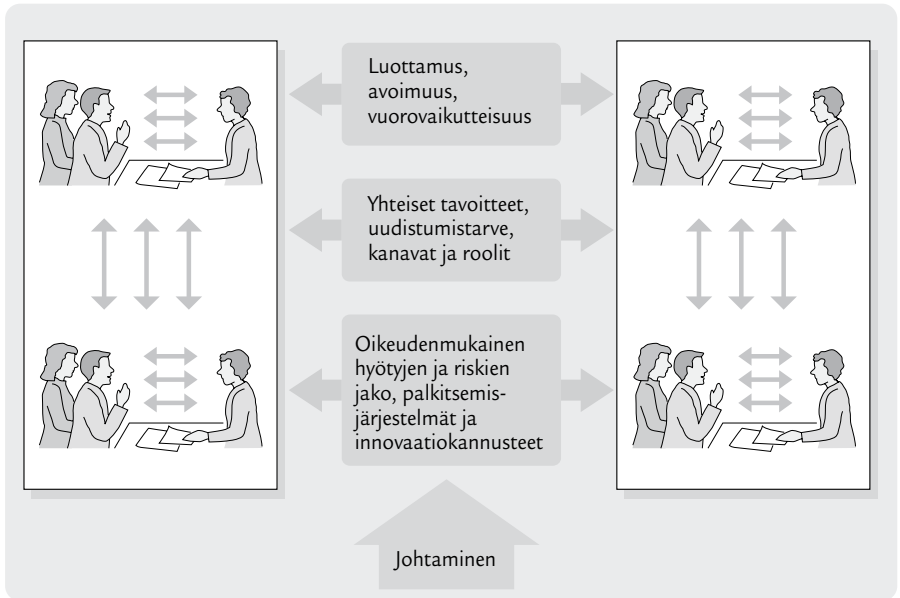
Mallin avulla voidaan mitata ja analysoida organisaation innovaatiokykyä sekä asettaa sen kehittymiselle tavoitteita. Innovaatiokyvyn johtaminen voidaan siis yhdistää osaksi organisaation kokonaisjohtamista asettamalla innovaatiokyvylle numeraaliset tavoitteet esimerkiksi taloudellisten tavoitteiden yhteydessä.

Malli tuottaa analyyseja ja päätelmiä organisaation innovaatiokyvystä. Niiden avulla organisaatio näkee omat vahvuutensa ja heikkoutensa innovaatiokyvyn osa-alueilta ja pystyy täten kohdentamaan johtamis- ja kehittämistoimet tehokkaammin. Analyyseissä yksiköitä verrataan keskenään ja koko organisaatiota muihin alan toimijoihin. Mallin sisältö pohjaa seuraavaan innovaatiokyvyn määrittelyyn:

- Hyvän innovaatiokyvyn omaava organisaatio pystyy jatkuvasti kokoaamaan ja kanavoimaan henkilöstön, palveluntuottajien ja asiakkaiden luovuuden, osaamisen ja muut resurssit uusiksi taloudellista hyötyä tuottaviksi ratkaisuiksi, innovaatioiksi.

Mallin sisältöä voidaan karkeasti ymmärtää seuraavan esityksen avulla (kuva 8).

**Kuva 8.** Kahden organisaation sisäinen ja ulkoinen yhteistyö ja innovatiivisuus.



Yliherva 2003

Seuraavassa on esitetty innovaatiokyvyn osaamisalueet. Osaamisalueiden sisältö konkretisoituu tarkemmin tämän luvun analyyseissa ja päätelmissä. Samalla nähdään, mitkä tekijät nykyisissä organisaatioissa ovat vahvuuksia ja missä vastaavasti on eniten kehitettävää.

- Kumppanuus on kahden välinen suhde, jonka tarkoituksena on osapuolten välisten tietojen, osaamisen, luovuuden, näkemyksien ja kokemusten sekä muiden resurssien yhdistäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Organisaation ulkoinen kumppanuus perustuu usein sopimukseen ja sisäinen erilaisiin pelisääntöihin, mutta onnistumisen kannalta ratkaisevia ovat etenkin kumppanuuden ei-sopimukselliset elementit kuten luottamus, avoimuus ja vuorovaikutteisuus.

- Organisaation kumppanuusosaaminen on sellaisten organisaatiotasoisien asioiden jatkuvaa osaamista ja mekanismien hallintaa, joiden tavoitteena on johtaa ja yhdistää kumppanuusmääritelmässä esitettyjä tekijöitä sekä luoda edellytykset jatkuvalle uudistamiselle ja innovaatio-toiminnalle.
- Verkostotaidot ovat jatkuvaa aktiivisuutta toimia kahden- ja monenvälisissä suhteissa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Se on työntekijöiden henkilökohtaista kyvykkyyttä toteuttaa organisaation kumppanuusosaamista. Se on myös taito johtaa toimintaa niin, että se edistää yksittäisten jäsenten innovaatiolähteiden hyödyntämistä.
- Innovatiivinen hankintaosaaminen kertoo organisaation kyvystä muodostaa luovuuden ja osaamisen mahdollistavia hankintakokonaisuuksia sekä huomioida jo hankintavaiheessa innovatiivisen yhteistyön edellytykset. Samalla se on taito käyttää hankinnoissa sellaisia valintaperusteita, että se kehittää organisaationsa ja samalla arvoverkostonsa tuottavuutta ja kilpailukykyä. Se on myös kykyä johtaa hankintatoimintaa niin, että se edistää hankintojen innovatiivisuutta toimittajarajapinnassa.
- Innovatiivinen tarjoutumisosaaminen on yrityksen taito kehittää asiakkaan tavoitteita toteuttavia ratkaisuja ja kykyä saattaa nämä ratkaisut asiakkaan hyödynnettäväksi. Samalla se on kykyä johtaa toimintaa niin, että se edistää tarjoutumisen innovatiivisuutta asiakasrajapinnassa.

Edellä luetellut osaamisalueet sisältävät ne tekijät, jotka ovat merkittäviä innovatiivisuuden tavoittelussa (luottamus, avoimuus, vuorovaikutteisuus, uudistuminen, oppiminen, yhteistyökyky, tavoitteellisuus, johtaminen jne.).

## **Innovaatiojohtamisen prosessointi käytännössä**

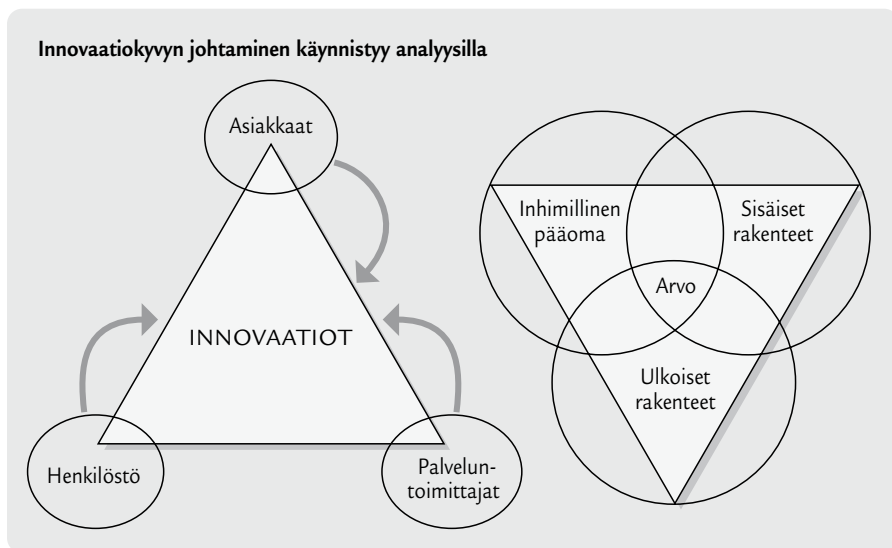
Innovaatiokyvyn johtaminen edellyttää organisaation toiminnan analysointia, tavoitteiden asettamista ja mittaamista sekä jatkuvan parantamisen menettelyitä. Innovaatiokyvyn analysointi aloitetaan mittauksella, joka kohdistuu inno-

vaatioita estäviin ja edistäviin tekijöihin. Malli sisältää kolme mittaustapaa (kuva 9):

1. *palveluntuottajien arviointi* tilaajan uudistumis- ja innovaatiokyvystä
2. *asiakkaiden arviointi* palveluntuottajan uudistumis- ja innovaatiokyvystä
3. *itsearviointi*.

Ensimmäisessä analysitavassa palveluntuottajat arvioivat tilaajan roolissa olevan organisaation kumppanuus- ja hankintaosaamista sekä verkostotaitoja. Toisessa tilaajaorganisaatiot arvioivat palveluntuottajan kumppanuus- ja tarjoutumisosaamista sekä verkostotaitoja. Kolmannessa organisaation johtoryhmät ja muut avainhenkilöt arvioivat sisäisesti oman organisaation innovatiivisuutta.

**Kuva 9.** Innovaatiokyvyn johtaminen aloitetaan mittauksella ja analyysillä.



Yliherva 2004

Malli laskee tavoitemittarit eli osaamisindeksit. Lisäksi se tuottaa profiileita organisaation innovaatiokyvyn vahvuuksista ja heikkouksista. Malli tuottaa myös analyyseja, toimenpidesuosituksia ja benchmarking-tietoutta. Näiden avulla opitaan hallitsemaan innovaatiokykyä, ennustamaan kehittymistä ja kohdistamaan johtamistapoja uusien ratkaisujen parhaaksi.



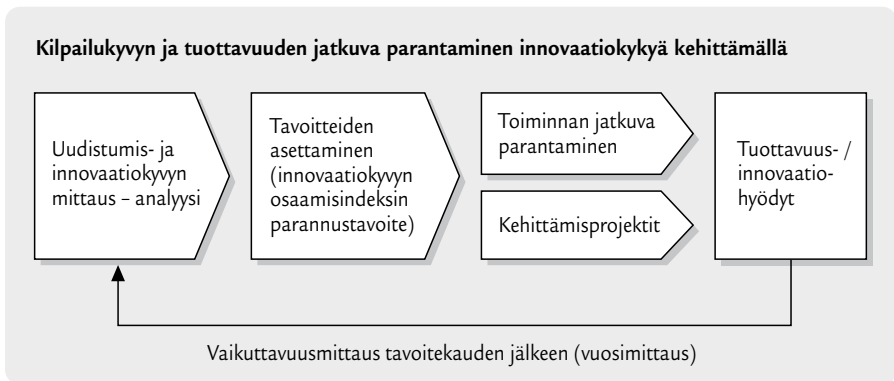
Innovaatiokyvyn osaamisindeksi kertoo, kuinka paljon organisaatiossa on osaamista ja menettelyitä kussakin mitatussa asiassa. Kun organisaation innovaatiokyvyn osaamisindeksi on esimerkiksi 38, niin parantamisen varaa on 62 indeksipistettä ja näin voidaan asettaa tavoitteet. Indeksien maksimiarvo on 100, ja kyvykkyyttä osoittavia tasoja voidaankin tarkastella prosenttilukujen tapaan. Tulokset muodostuvat kolmesta syyydestä.

- 
- innovaatiokyvyn osaamisindeksi = strateginen tavoitemittari
  - ulottuvuuskohtainen indeksi = innovaatiokyvyn yksittäinen osaamisalue
  - tekijäkohtainen indeksi = osaamisalueen yksittäinen tekijä
- 

Innovaatiokyvyn osaamisindeksi toimii käytännössä tavoitteiden asettamisen välineenä organisaatio- ja yksikötasolla. Ulottuvuusmittari mahdollistaa tavoitteiden suuntaamisen ryhmätasolle, ja tekijäkohtaisten indeksien avulla pystytään konkreettisesti suunnittelemaan innovaatiokyvyn parantamiseksi vaadittavia toimia.

Kokemusten perusteella on huomattu, että vaikka absoluuttiset erot organisaatioiden kesken eivät olisi kovin suuria, käytännössä jo muutaman indeksipisteen parannus vaatii tavoitteellista kehittämis- ja johtamistyötä. Seuraavassa on esitetty innovaatiokyvyn jatkuvan parantamisen prosessi (kuva 10) ja osaamisindeksin sitominen tulostulokorttiin.

**Kuva 10.** Innovaatiokyvyn jatkuva parantaminen ja tavoitteiden sitominen tulostulokorttiin.

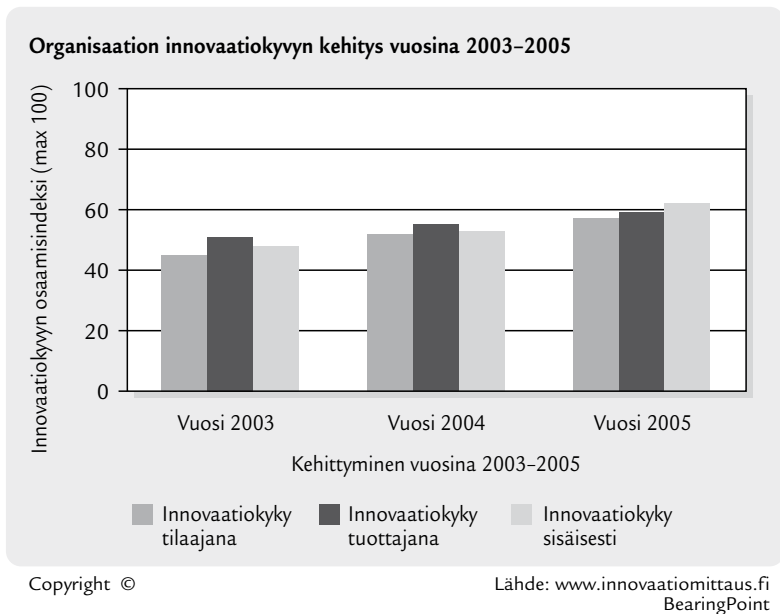


Yliherva 2004

Innovaatiokyvyn johtaminen ei saa jäädä irralliseksi asiaksi, joten tavoitteet on johdettava organisaation visioista ja strategioista. Innovaatiokyvyn kehittämisestä on raportoitava samoin kuin muistakin tavoitteeksi asetetuista mittareista.

Innovaatiokyvyn kehittämisessä on tärkeää tietää, mistä ollaan tulossa, missä ollaan menossa ja mihin pyritään. Tämä edellyttää toiminnan mittaamista, tietoa tuloksista ja tavoitteiden asettamista. Voidaankin sanoa, että kehityssuuntien seuraaminen ja niihin vaikuttaminen on jatkuvan parantamisen ydintä. Seuraavassa on erään suomalaisen organisaation innovaatiokyvyn kehitys 2003–2005 (kuva 11).

**Kuva 11.** Organisaation innovaatiokyvyn kehittyminen vuosina 2003–2005.



Kyseinen organisaatio on pystynyt vuosittain kehittämään innovaatiokikyä sen kaikista näkökulmista. Organisaatiokohtaisten analyysien perusteella näyttää olevan niin, että noin 5–10 osaamisindeksipisteen parannukset yhdessä vuodessa ovat mahdollisia, joten tavoitteiden asettamisessa tämä kannattaa ottaa huomioon.

Organisaation innovaatiokyvyn kehittäminen eri suunnista tai niiden yhdistelmistä riippuu strategisista tavoitteista ja organisaation omista resursseista. Organisaatiolle parhaiten sopivan innovaatiokyvyn analyysin valinnassa voidaan toteuttaa seuraavaa menettelyä.

- 
1. Johda organisaation visiosta, strategioista, resurssivarannosta ja innovaatiolähteistä menestymisen näkökulmasta kriittisimmät sisäiset ja ulkoiset voimavarat.
  2. Aloita tämän perusteella tärkeimmät innovaatiokyvyn analyysit.
  3. Perehdy analyysien tuloksiin huolellisesti, käsittele tuloksia henkilöstön, toimittajien ja asiakkaiden kanssa ja tee tarpeelliset päätelmät.
  4. Aseta innovaatiokyvyn kehittymiselle pitkän aikavälin päämäärä ja päivitä saatujen tulosten pohjalta organisaation strategiat.
  5. Laadi kehittämissuunnitelma tulosten pohjalta päämäärään pääsemiseksi.
  6. Jalkauta pitkän aikavälin päämäärä vuosittaisiksi tavoitteiksi ja sido innovaatiokyvyn kehittyminen palkitsemisjärjestelmiin.
- 

## Organisaation innovaatiokyky eri näkökulmista

Seuraavaksi perehdytään Benchmark-tietokannasta saatuihin raportteihin. Tarkoituksena on tunnistaa kaikista kolmesta näkökulmasta organisaatioiden innovaatiokyvyn liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia. Tulosten ryhmittelyssä on käytetty seuraavaa jakoa:

1. yritykset
2. kunnat ja kaupungit
3. valtion virastot.

Ensimmäiset tulokset liittyvät näiden organisaatioryhmien innovaatiokyvyn tilaajana. Toisin sanoen halutaan selvittää, kuinka hyvin ne tilaajan roolissa edistävät innovatiivisuutta. Arvioinnin ovat tehneet ne yritykset, jotka tuottavat palveluita kyseisille tilaajille.

Toiset tulokset liittyvät yritysten innovaatiokyvyn palveluntuottajana. Toisin sanoen selvitetään, kuinka hyvin ne toimittajana edistävät innovatiivisuutta. Arvioinnin ovat tehneet ne tilaajat, jotka hankkivat palveluita kyseisiltä yrityksiltä.

Kolmannet tulokset liittyvät henkilöstön itse tekemiin arvioihin organisaation sisäisestä innovatiivisuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tämä analyysitapa kertoo organisaation sisäisestä innovatiivisuudesta. Sisäistä innovatiivisuutta mittaavat ulottuvuudet ovat

1. johtaminen ja motivaatorakenteet
2. jatkuva oppiminen
3. sisäinen yhteistyö ja tietämyksen hallinta
4. yhteistoimintajärjestelmät
5. ulkoinen toimintaympäristö ja sopimusyhteistyö
6. luottamus, avoimuus ja vuorovaikutteisuus.

## Tilaaajan innovaatiokyky

Organisaatioryhmien innovaatiokyvyn välillä on suuria eroja. Yritysryhmä saa keskiarvoisesti 66 osaamisindeksipistettä (kuva 12). Parantamisen varaa on 34 pistettä nykytilan ja innovatiivisen tavoitetilan välillä. Valtion virastojen vastaava lukema on 56, ja parantamisen varaa täten on 44 pistettä. Kunnat ja kaupungit saavat ryhmätuloksekseen 48 pistettä, ja parantamista on 52 pisteen verran. Kaikissa organisaatioryhmissä on hajontaa. Esimerkiksi yritysten ryhmässä korkein osaamisindeksi-arvo on lähellä 90 pisteen rajaa.

**Kuva 12.** Tilaajana olevien organisaatioryhmien innovaatiokyky.



Copyright ©

Lähde: [www.innovaatiomittaus.fi](http://www.innovaatiomittaus.fi)  
BearingPoint

Laajassa, yli toimialarajojen menevässä benchmarking-vertailussa organisaatioryhmät sijoittuvat keskiarvoisesti ”välttävän” ja ”hyvän” välille (taulukko 1).

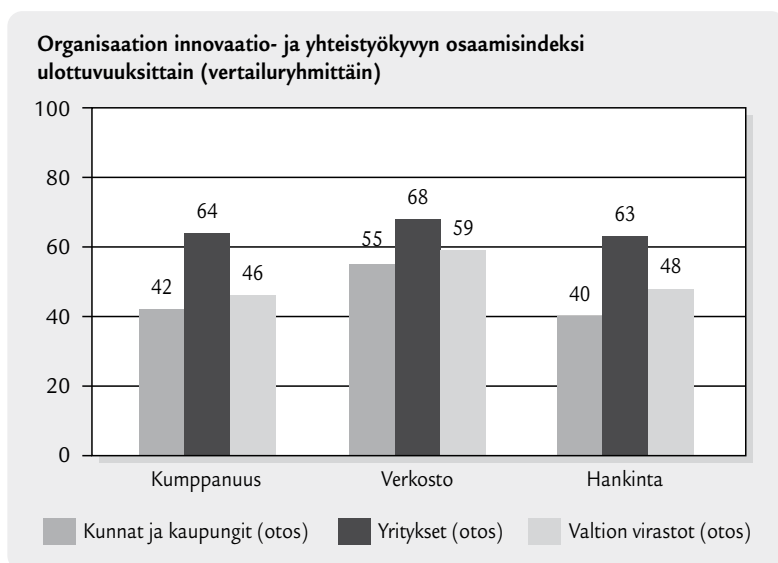
**Taulukko 1.** Osaamisindeksien sanalliset kuvaukset.

Innovaatiokyvyn osaamisindeksin sanallinen kuvaus	Pisterajat
Erinomainen	≥ 83
Erittäin hyvä	< 83
Hyvä	< 68
Keskiverto	< 58
Välttävä	< 48
Huono	< 33
Erittäin huono	< 18

Kun edelliset osaamisindeksit puretaan auki ulottuvuuksittain (kuva 13), nähdään erojen tarkemmat selitykset. Yritysryhmän tulos on vahvin kaikissa ulottuvuuksissa. Valtion virastojen tulokset ovat toiseksi korkeimmat, ja kunnat jäävät alemmalle tasolle.

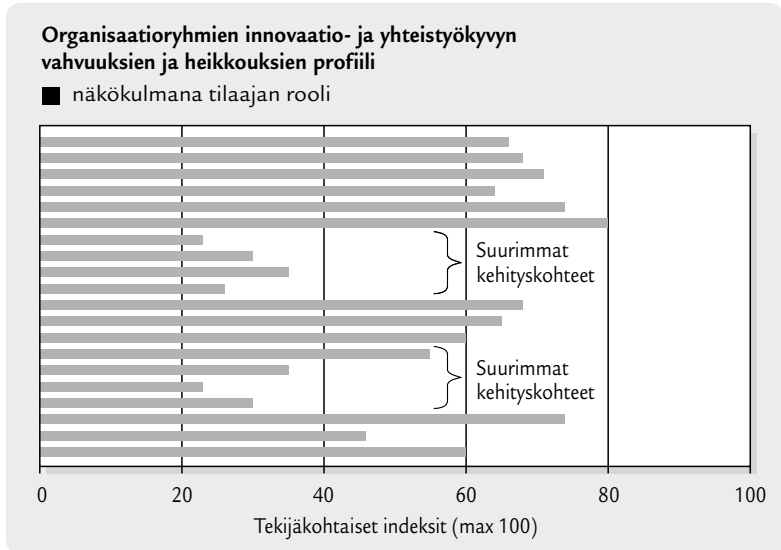
Verkostotaidot saavat korkeimmat pisteet kaikissa organisaatioryhmissä, ja siellä myös keskinäiset erot ovat pienimmät. Sen sijaan innovatiivisen hankintaosaamisen ja kumppanuusosaamisen hajonnat ovat suuremmat.

**Kuva 13.** Tilajana olevien organisaatioryhmien innovaatiokyky ulottuvuuksittain.



Tekijäkohtaisia vahvuuksien ja heikkouksien profileita tutkimalla näkyy, että eri asioiden välillä on suuria eroja. Seuraavassa on esitetty periaatekuva profiilista, jonka jälkeen on poimittu yksittäisiä vahvuuksia ja heikkouksia (kuva 14).

**Kuva 14.** Tilaajana olevien organisaatioryhmien innovaatiokyky tekijöittäin (periaatekuva, näkökulmassa yhteensä 30 tekijää).



Copyright ©

Lähde: [www.innovaatiomittaus.fi](http://www.innovaatiomittaus.fi)  
 BearingPoint

Uusien ratkaisujen toteutumista hidastavat useat tekijät, esimerkiksi:

1. Hankintojen sisältö ja tarjouskilpailuissa käytettävät valintakriteerit eivät kannusta toimittajia osaamisen, palveluiden ja toimintatapojen kehittämiseen.
2. Sopimukset eivät kannusta yhteistoimintaan, vaan kumppanuuden elementit puuttuvat.
3. Sopimukset ovat lyhytkestoisia ja kysyntänäkökulma lyhyt.
4. Tarjouspyynnöt sitovat etukäteen toimittajien kätet – luovuuden käytölle ei ole sijaa.
5. Hyötyjen ja riskien jakaminen ei ole oikeudenmukaista.
6. Vuorovaikutteisuutta, avoimuutta ja luottamusta pitäisi pystyä lisäämään.

Yhteistyöstä puuttuu myös yhteinen tavoitteellisuus, joka näkyy ”tilaa – toimita – laskuta” -suhteena. Sen sijaan vahvuksiakin löytyy etenkin verkostotaitojen osalta. Niistä voidaan mainita seuraavat:

1. Yhteyshenkilöillä on vankka ammattiosaaminen varsinaisessa substanssissa.
2. Yhteyshenkilöillä on hyviä näkemyksiä, joista on molemminpuolista hyötyä.
3. Yhteyshenkilöillä on päätöksentekokykyä.
4. Yhteyshenkilöt pitävät lupauksistaan kiinni.

Tilaaorganisaation yhteyshenkilöiden verkostotaidoissakin on kehittämistä, mutta ne olivat kuitenkin innovaatiokyvyn tekijöistä korkeimmalla tasolla. Tulokset kertovat, että rajapinnoilla toimivat henkilöt eivät sinänsä ole innovatiivisuuden esteenä, mutta toimintamalleissa ja yhteistyötavoissa on paljon kehitettävää. Kuitenkin organisaatioiden välillä on suuria eroja ja verkostotaitoja edelleen kehittämällä innovatiivisuus lisääntyisi merkittävästi.

Toimittajat kokevat myös, että hyödyt ja riskit jakautuvat epäoikeudenmukaisesti. Tämä on omiaan vähentämään innovatiivisen yhteistyön edellytyksiä. Sopimusmalleista näyttävät puuttuvan sellaiset mekanismit, jotka kannustaisivat kehittämään palveluita ja yhteistoimintaa. Ylipäätään kumppanuuksiin liittyvät elementit eivät vielä ole kovin kehittyneitä (yhteiset tavoitteet, pitkäjänteinen toiminta, yhteinen kehittäminen, sopimuskannusteet, riittävä vuorovaikeutus ja avoimuus jne.).

### *Kokemuksia ristiin arvioinnista ja erilaisten palveluiden hankinnoista*

Mielenkiintoisen näkökulman tarjoaa innovaatiokyvyn arviointi kahdesta eri suunnasta. Tällöin organisaation johtamisesta ja hankinnoista vastaavat avainhenkilöt arvioivat sisäisesti samoja tekijöitä kuin palveluntuottajat. Analyysit osoittavat eron sisäisten luulojen ja ulkoisten kokemusten välillä.

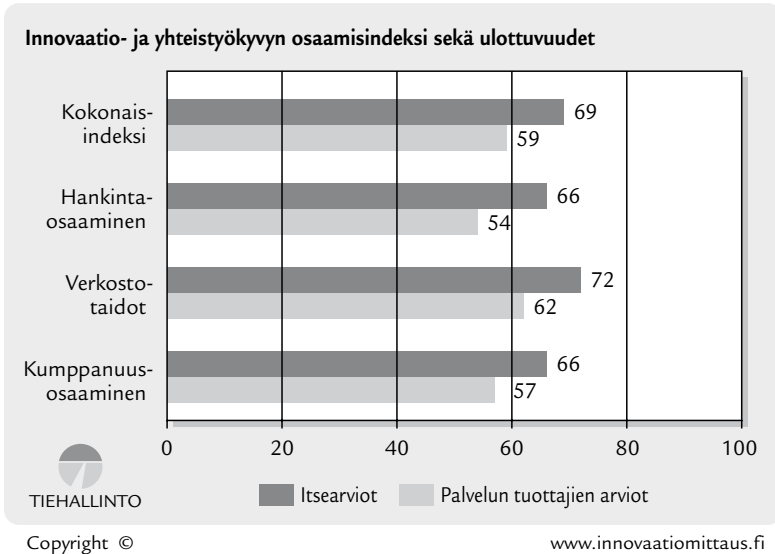
Yleisesti ottaen lähes kaikissa organisaatioissa innovatiivisuutta luullaan edistettävän paremmin kuin palveluntuottajat tai asiakkaat kokevat. Mitä suurempi kuilu analyysissa syntyy, sitä enemmän se aiheuttaa keskustelua ja kehitystyötä organisaation sisällä. Ulkoinen mittaus tulos on objektiivisempi kuin sisäinen.

Tiehallinto on asettanut vuosittain parantamistavoitteet innovaatio- ja yhteistyökykynsä osaamisindeksille ja saavuttanut jo kaksi vuotta peräkkäin vertailuryhmänsä korkeimmat tulokset tilaajana. Tiehallinnon vertailuryhmä koostuu rakennusalan tilaajista, kuten kuntien ja kaupunkien teknisistä toimialoista. Tiehallinnon tulokset ja niiden kehitys osoittavat, että myös julkisen

alan hankintoihin ja yhteistyöhön voidaan saada innovatiivisuutta lisääviä tekijöitä mukaan, kun asioihin panostetaan riittävästi.

Tiehallinto on tehnyt myös itsearvion vastaavista tekijöistä, joita toimittajat arvioivat. Tulokset on esitetty rinnakkain seuraavassa (kuva 15).

**Kuva 15.** Tiehallinnon itsearvio ja palvelun tuottajien arviot.



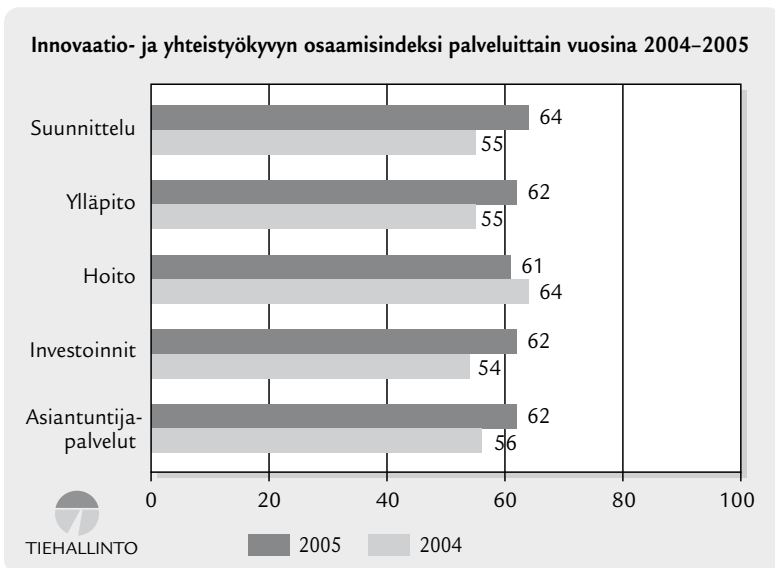
Tiehallinnon tulos ensimmäisessä itsearvioinnissa oli hyvin tyypillinen. Tiehallinnon johdon ja avainhenkilöiden sisäinen käsitys omasta kyvykkyydestään tilaajana oli korkeampi kuin toimittajien. Mielenkiintoisen näkymän antaa myös Tiehallinnon käyttämä analyysitapa, jossa se pyytää toimittajia analysoimaan omaa innovaatio- ja yhteistyökykyään myös palveluittain (kuva 16).

Tulokset osoittavat, että Tiehallinto on kehittynyt lähes kaikissa palveluissa vuosina 2004–2005 hyvin. Ainoastaan hoitopalveluissa on tullut pientä takapakkia.

Johtaja Markku Teppo Tiehallinnosta kertoo, että palvelukohtaisen erittelyn ansiosta voidaan organisaation tavoitteet kohdistaa vielä tarkemmin palvelun kehittämistä ja hankinnoista vastaaville henkilöille ja samalla voidaan sisäisesti oppia toisilta. Lisäksi kyseinen benchmarking luo organisaatioon uudistumistarvetta, koska sen myötä aina kulloinkin jäljessä olevat alueet pyrkivät kehittämään ensimmäisen rinnalle.



**Kuva 16.** Tiehallinnon innovaatio- ja yhteistyökyky palveluittain vuosina 2004–2005.



Copyright ©

[www.innovaatiomittaus.fi](http://www.innovaatiomittaus.fi)

Teppo jatkaa, että innovaatioiden ja tuotekehityksen mahdollistavien toimintamallien kehittäminen on haasteellinen, vuosia kestävä kehittämistehtävä. Tiehallinnon hankinnan kehittämistyössä on havaittu, että infra-alalta on puuttunut tällaisen toiminnan pelisäännöt ja palvelujen hankinnassa tarvittavat työkalut palveluntarjoajien kyvykkyyden arviointiperusteista lähtien. Lisäksi pitäisi luoda yhteisesti hyväksytyt toimintamallit siitä, millä tavalla innovaatioiden kehittäminen ja hyödyntäminen sekä tuotekehitys saataisiin kytketyksi entistä paremmin normaaliin tuotantoon.

Teppo kertoo, että molempia osapuolia hyödyttävä ja alan tuottavuuden kehitystä eteenpäin vievä toimintamalli perustuu osapuolten keskinäiseen luottamukseen ja tiiviiseen yhteistyöhön. Tällaisen yhteistoimintakulttuurin ja sen toimintaedellytysten luominen on vuosien määrätietoisien työn tulos. Tässä on kuitenkin päästy hyvin liikkeelle, ja entistä parempia tuloksia koko alan toiminnassa on mahdollista saavuttaa seuraavien vuosien aikana.

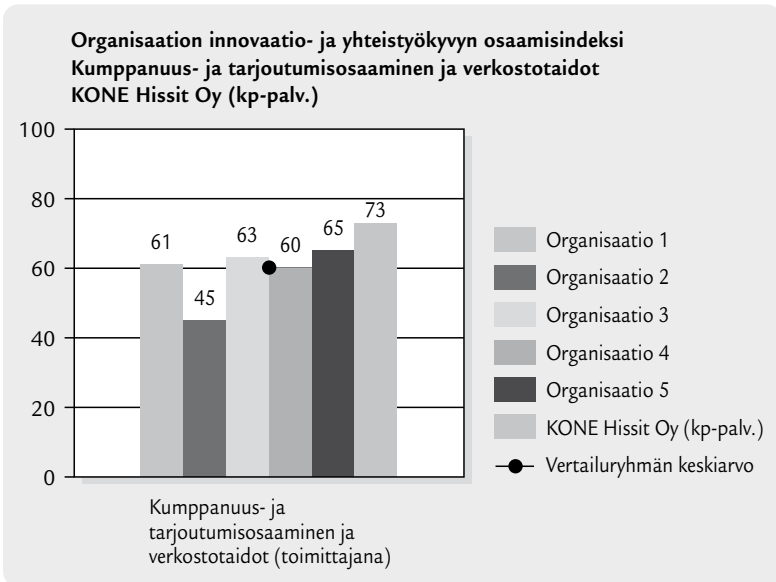
Tiehallinnon kokemukset osoittavat, että innovaatio- ja yhteistyökyvyn kehittäminen kuuluu jatkuvan parantamisen lajiin. Hetkessä ei kovin suuria kehityshyppyjä saavuteta, mutta edistymistä voi tapahtua jo vuoden aikajaksossa.

## Palveluntuottajan innovaatiokyky

Toisessa analyysissä tilaajat arvioivat palveluntuottajaa, ja hankintaosaamisen sijaan arvioinnin kohteena on tarjoutumisosaaminen.

Palveluntuottajat ovat saaneet innovaatiokyvyn osaamisindeksiä 45–73 pistettä (kuva 17). Parantamisen varaa on siis 55–27 pistettä. Seuraavassa on tarkasteltu KONE Hissit Oy:n saavuttamaa innovaatio- ja yhteistyökyvyn tulosta asiakkaan näkökulmasta. Vertailuryhmään on valittu palveluolosten organisaatioita.

**Kuva 17.** Palveluntuottajien innovaatiokyky, KONE Hissit Oy.



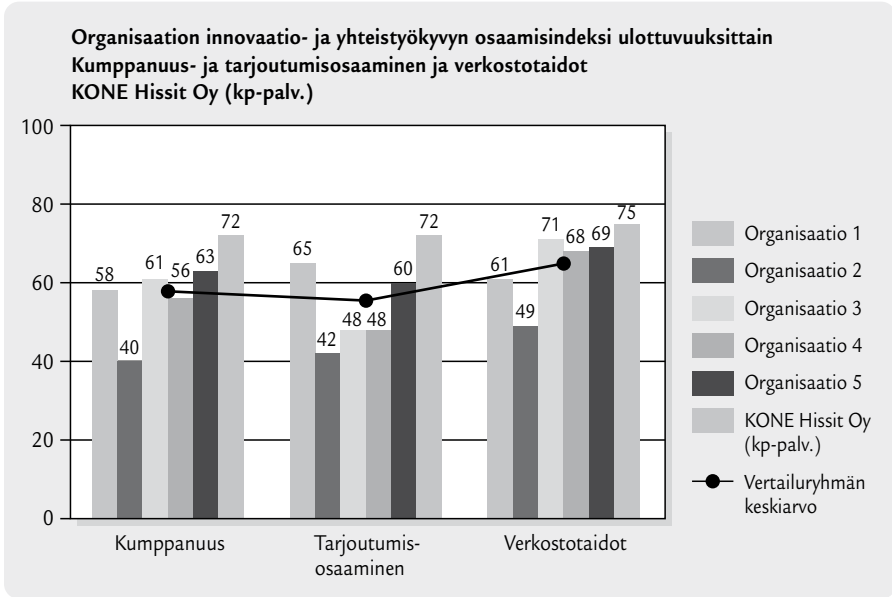
Copyright ©

Lähde: [www.innovaatiomittaus.fi](http://www.innovaatiomittaus.fi)  
BearingPoint

KONE Hissit Oy pärjasi innovaatiokyvyn analyysissä erittäin hyvin ja oli vertailuryhmänsä paras. Katsottaessa KONE Hissit Oy:n menestymistä ulottuvuuskittain (kuva 18) nähdään jälleen erojen tarkemmat selitykset. KONE Hissit Oy oli vahvin kaikilla osaamisalueilla.

Yleisesti ottaen verkostotaidoissa hajonta on pieniä. Vastaavasti kumppanuus- ja tarjoutumisosaamisessaan hajonnat ovat suurempia. Esimerkiksi yritys 2 on saanut kumppanuusosaamisestaan 40 pistettä ja vastaavasti KONE Hissit Oy on saanut 72 pistettä. Ero näiden välillä on todella suuri.

**Kuva 18.** Palveluntuottajien innovaatiokyky ulottuvuuksittain, KONE Hissit Oy.



Copyright ©

Lähde: [www.innovaatiomittaus.fi](http://www.innovaatiomittaus.fi)  
 BearingPoint

KONE Hissit Oy:n tulokset olivat korkeita myös tekijätasolla, mutta kehittämisenkin varaa löytyi. Asiakkaat toivoivat enemmän kumppanuustyyppisiä toimintamalleja, joissa asiakas voisi vetäytyä lähes kokonaan taustalle.

Haastateltu johtaja Jari Punkari KONE Hissit Oy:stä (kunnossapitopalvelut) kertoo, että mittaus osoitti kehittämisen varaa olevan kumppanuspohjaisen toimintamallien kehittämisessä. KONE Hissit Oy:ssä palveluiden kehittäminen on tehty keskitetyksi asiakasvastuullisilta myyntihenkilöiltä saadun palautteen perusteella. Mittaus osoitti, että palvelut vastasivat asiakastarpeeseen ja asiakkaat pitivät niitä innovatiivisina. Sen sijaan asiakasvastuullisten myyntipäälliköiden toiminnan valmennus oli kesken; asiakkaat eivät nähneet KONE Hissistä innovatiivisuudesta huolimatta kovinkaan vahvana kumppanussmallien tarjoajana.

KONE Hissit Oy on muovannut asiakasorganisaationsa vastaamaan haasteeseen. Kiinteistöpalvelualalla varsin tavallisen toimintamuodon sijasta haetaan ”one stop shopping” -mallia. Perinteisesti asiakas ostaa palvelut myyjältä ja vastaanottaa ne työnjohtajan alaisuudessa toimivalta tuotanto-organisaatiolta. Palvelujen monimuotoistuuessa tuotanto-organisaatio

monipuolistuu ja siihen kuuluu ihmisiä palveluntuottajan eri yksiköistä aina johdosta ja taloushallinnosta tietojenkäsittelyyn ja palveluntuotannossa toimiviin ihmisiin saakka. Tämän asiakkaan ehkä vaikeasti hahmottavan organisaation edustajaksi asiakkaalle päin nimitään myyjän sijasta yhteyspäällikkö, jonka tehtävänä on edustaa palveluntuottajaa asiakasorganisaatioissa.

Yhteyspäällikkö käyttää ajastaan huomattavan osan asiakkuuden suunnitteluun tehden jo budjetointivaiheessa asiakkuussuunnitelman, jota seurataan ja päivitetään jatkuvasti. Asiakuussuunnitelmassa asetetaan tavoitteeksi nimetä asiakkaan suoraan ilmaisevat tarpeet sekä tunnistaa ja nimetä asiakkaan normaalissa toiminnassaan tunnistamat ongelmat ja kehittää niihin helpotusta tuovat toimintatavat tai uudet palvelut. Yhteyspäällikkö on vastuussa hänelle nimettyjen asiakkaiden tyytyväisyydestä, jota tulee säännöllisesti mitata. Kun myyjä pyrkii mahdollisimman suureen tarjouskantaan, yhteyspäällikkö pyrkii löytämään oman organisaationsa joko jo kehitetyistä palvelumalleista sopivan tai vaihtoehtoisesti muodostamaan organisaation eri osastojen ja organisaatiotasojen uudella yhteistyöllä uusia, asiakaskohtaisesti räätälöityjä palvelupaketteja.

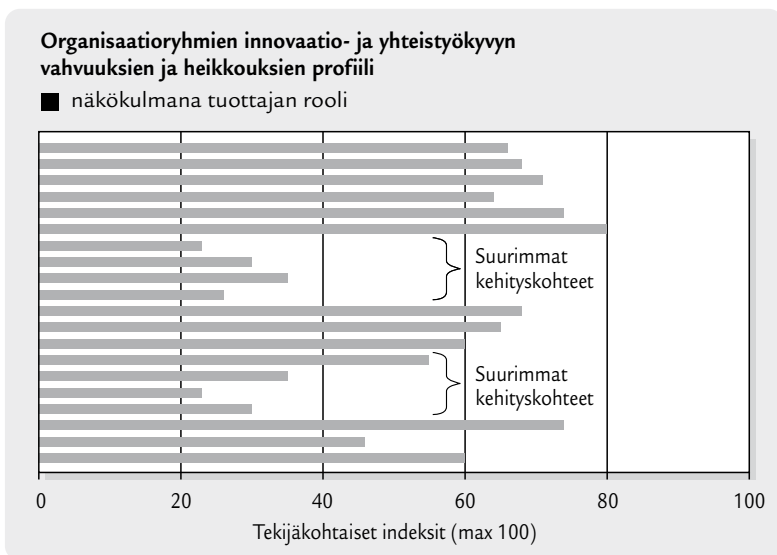
Uuden toimintamallin ansiosta asiakas- ja palveluntuottajaorganisaatioiden välinen yhteydenpito lisääntyy eri organisaatiotasojen välillä, ei vain perinteisen ostavan ja toimittavan yksikön yhteyshenkilöiden välillä. Monipuolistunutta yhteydenpitoa koordinoi ja kehittää yhteyspäällikkö. Tätä työtä varten KONE Hissit Oy on ottanut käyttöön CRM-järjestelmän, joka mahdollistaa maanlaajuisten organisaatioidenkin välisten transaktioiden hallinnan.

Muutoksen suurimpana haasteena on todettu olevan ”onnistumisen omistajuus”. Tuottajaorganisaation pitää pystyä oman tavoiteasetantansa yhteydessä kirkastamaan henkilöstölleen, mitä ja millaista yhteistyötä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää ja miten onnistumista seurataan ja palkitaan prosessin eri vaiheissa. Organisaation tulee aidosti tukea yhteyspäällikön onnistumista silläkin uhalla, että tämä saattaisi perinteisen palkitsemisjärjestelmän takia kerätä kunnian koko orkesterin onnistumisesta.

Vahvan yhteyspäällikön uskotaan haluavan liittoutua ja solmia kumppanuuksia tietäessään, että hänellä on kyky suunnitella, valta toteuttaa sekä mahdollisuus tulla palkituksi syväkin henkilökohtaista panostusta vaativissa sitoumuksissa, kumppanuuksissa.

Sen sijaan kun yleisesti katsotaan palveluntuottajien tuloksia tekijätasolla, löydetään jälleen useita tekijöitä, jotka hidastavat innovatiivisuuden ja täten tuotavuuskehityksen sekä uusien ratkaisujen toteutumista. Seuraavassa on jälleen periaatekuva profiilista, minkä jälkeen on poimittu yksittäisiä vahvuuksia ja heikkouksia (kuva 19).

**Kuva 19.** Tuottajana olevien organisaatioiden innovaatiokyky tekijöittäin (periaatekuva, yhteensä 27 tekijää).



Copyright ©

Lähde: [www.innovaatiomittaus.fi](http://www.innovaatiomittaus.fi)  
BearingPoint

Esimerkkeinä innovaatiokehitystä hidastuttavista tekijöistä voidaan luetella seuraavat:

1. Palveluntuottajat eivät tunne kovin hyvin asiakkaiden todellisia tavoitteita, ja ainakaan se ei näy niiden tarjoutumisissa.
2. Tarjotut ratkaisut ovat tavanomaisia, eivät kovin innovatiivisia.
3. Palveluntuottajien kehittämistoiminta ja palvelut eivät vastaa asiakkaiden arvioiden mukaan kovin hyvin tulevaisuuden todellisia tarpeita.
4. Yhteydenpito ei ole kovin aktiivista, ja yhteistyön pitkäjänteisyyteen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.

Hyvällä mallilla sen sijaan ovat mm. seuraavat tekijät:

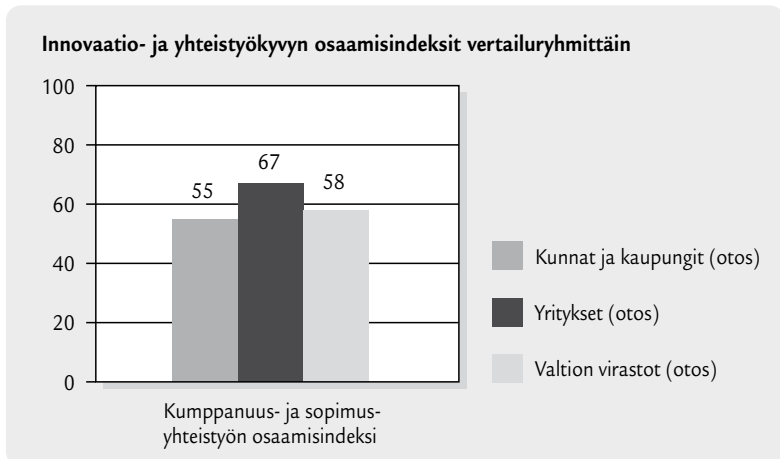
1. Palveluntuottajien yhteyshenkilöitä pidetään ammattitaitoisina.
2. Palveluntuottajien yhteyshenkilöillä on hyödyllisiä näkemyksiä.
3. Lupauksista pidetään kiinni.
4. Avoimuutta, vuorovaikutteisuutta ja luottamusta on, mutta myös kehittymistarvetta.

Tulokset osoittavat, että innovaatioiden perustekijöissä on parannettavaa: kysyntä ei mahdollista parhaalla mahdollisella tavalla innovatiivisuuden esiintuomista, tarjonnassa on puutteita, ja kumppanuspohjaisia toimintamalleja olisi lisättävä.

## Sisäinen arvio innovaatiokyvystä

Yritykset saavat sisäisessä arvioissa innovaatio- ja yhteistyökyvyn indeksiarvoksi 67 (kuva 20). Yritysten henkilöstö kokee siis parantamisen varaa olevan 33 pisteen verran. Valtion virastot yltävät 58 osaamisindeksipisteeseen, kunnat ja kaupungit jäävät 55 pisteeseen.

**Kuva 20.** Sisäinen innovaatiokyky organisaatioryhmittäin.



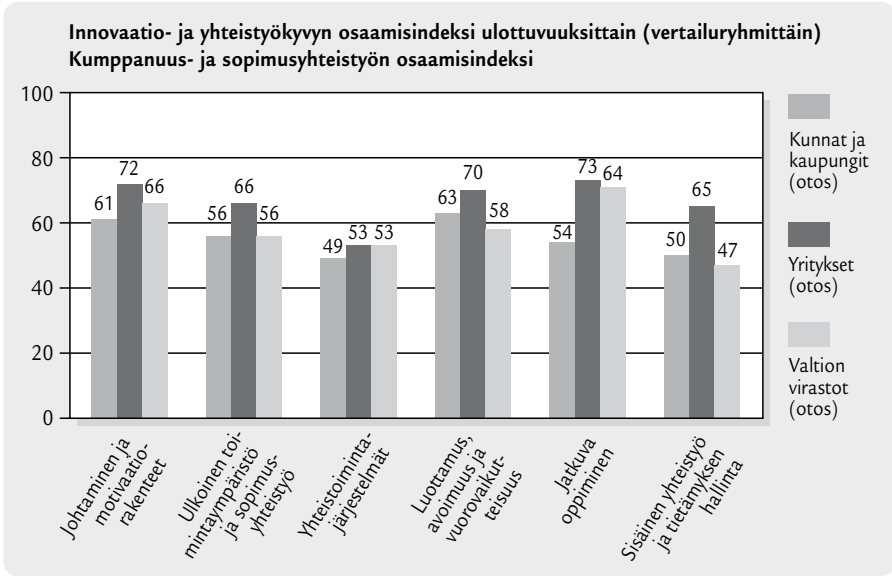
Copyright ©

Lähde: [www.innovaatiomittaus.fi](http://www.innovaatiomittaus.fi)  
BearingPoint

Edellinen osaamisindeksi jakaantuu kuuteen eri ulottuvuuteen (kuva 21). Siinä vahvimaksi alueeksi keskiarvoisesti muodostuu johtamisen ja motivaatio-rakenteiden ulottuvuus. Se on hyvä asia siinä mielessä, että sen avulla muita ulottuvuuksia voidaan tehokkaasti parantaa. Organisaation luottamuksen, avoimuuden ja vuorovaikutuksen kulttuuri saa arvoja väliltä 58–70. Sen merkitys on myös suuri, koska ilman luottamuksen ilmapiiriä ei tieto organisaatiossa välity eivätkä näkemykset kohtaa.

Myös tässä vahvuuksien ja heikkouksien profiileita tutkimalla näkyy, että asioiden välillä on suuria eroja. Seuraavassa on esitetty periaatekuva profiilista, minkä jälkeen on poimittu yksittäisiä vahvuuksia ja heikkouksia (kuva 22).

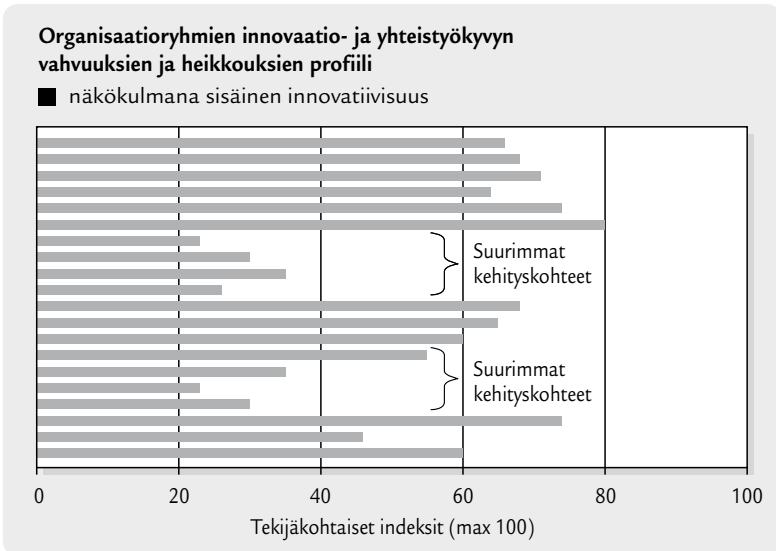
**Kuva 21.** Sisäinen innovaatiokyky organisaatioryhmittäin ja ulottuvuuksittain.



Copyright ©

Lähde: www.innovaatiomittaus.fi  
 BearingPoint

**Kuva 22.** Sisäinen innovaatiokyky tekijöittäin (periaatekuva, yhteensä 30 tekijää).



Copyright ©

Lähde: www.innovaatiomittaus.fi  
 BearingPoint

Esimerkkeinä innovatiivisuutta ja tuottavuuskehitystä hidastavista tekijöistä voidaan luetella seuraavat:

1. Ryhmien ja yksiköiden välisessä yhteistyössä on kehitettävää.
2. Sisäisessä luottamuksessa, avoimuudessa ja vuorovaikutuksessa on kehitettävää.
3. Organisaatioiden uudistumistarvetta ei koeta riittäväksi.
4. Asiakastarpeet eivät välity organisaatioon kovin hyvin.
5. Oppimistavoitteet eivät käytännössä ohjaa toimintaa hyvin.
6. Johdon riskiensietokyvyssä on parantamisen varaa.
7. Palaute-, palkitsemis- ja parannusehdotusjärjestelmissä on paljon kehitettävää.

Kaiken kaikkiaan sisäisistä analyyseista löytyy samantapaisia innovaatioiden syntyä edistäviä ja hidastavia tekijöitä kuin toimittajien ja asiakkaiden arvioista.

Organisaatioiden yksiköiden ja ryhmien välillä näyttää olevan usein vielä ”paksummat seinät” kuin ulkoisissa rajapinnoissa. Kuten aikaisemminkin on todettu, organisaatioiden innovaatio- ja yhteistyökykyä johtamalla päästäisiin eteenpäin. Yhteistyötä edistävien tavoitteiden asettaminen ja muut sisäisiin rakenteisiin liittyvät tekijät ovat avainasemassa sisäisen innovatiivisuuden parantamisessa.

#### *Morenia Oy: innovaatio- ja yhteistyökyvyn jatkuva parantaminen*

Morenia Oy on Metsähallituksen omistama tytäryhtiö. Sen tavoitteena on visionsa mukaan olla luotettava yhteistyökumppani, joka tuottaa yhdessä kumppaneidensa kanssa asiakkaan tarpeista lähteviä korkealaatuisia maa- ja kiviainespalveluihin liittyviä tuotteita ja palveluita. Morenia Oy:n strategioissa painottuu kumppanuuspohjainen yhteistyö, johon kytkeytyvät uudistumisen ja innovatiivisuuden tavoitteet.

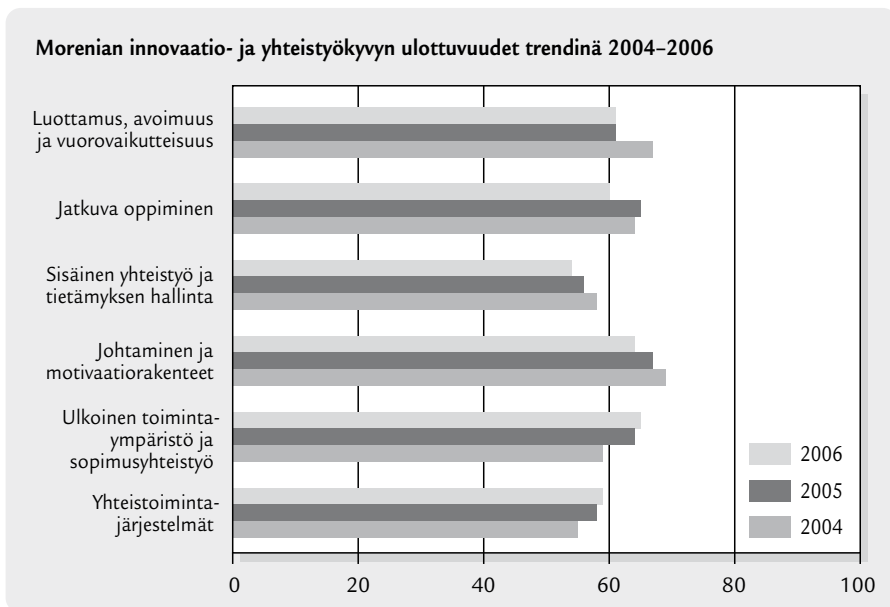
Morenia Oy on kolmatta vuotta peräkkäin analysoinut itsearvoinnin keinoin omaa innovaatio- ja yhteistyökykyään. Se on vuosi vuodelta saanut oman vertailuryhmänsä korkeimpia arvoja, ja kehitystä on tapahtunut useissa eri ulottuvuuksissa (kuva 23). Osa on jatkuvasti noussut, ja osassa on tullut pientä takapakkaa. Morenia Oy:llä esimerkiksi johtamisen ja motivaatorakenteiden ulottuvuus on edelleen vertailuryhmänsä korkein. Paikallaan pysyminenkin edellyttää jatkuvasti toimenpiteitä alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Morenia Oy:n toimitusjohtaja Pertti Oikarinen kommentoi innovatiivisuushanketta seuraavasti:



Morenia käynnisti innovaatio- ja kumppanuuskehitysprojektin vuonna 2004 tavoitteenaan parantaa oman organisaation osaamista yhteistyön, tuotekehityksen ja toiminnan kehittämisessä pitkäaikaisten ja tärkeiden alihankkija-yhteistyökumppaneiden kanssa. Tavoitteena oli myös jatkuvan seurannan parantaminen ja uusien tuotteiden etsiminen win-win-periaatteella. Kehitysprojekti aloitettiin koko henkilökuntaa koskevalla koulutuksella ja innovaatiomittauksella, joka selvitti Morenian innovaatio- ja yhteistyökyvyn lähtötilanteessa.

**Kuva 23.** Morenia Oy:n innovaatio- ja yhteistyökyvyn kehittyminen ulottuvuuksittain vuosina 2004–2006.



Copyright ©

www.innovaatiomittaus.fi

Kehitysprojektin alussa mietittiin kumppanuuden tasoja sekä valittiin yhteistyökumppanit, joiden kanssa tehtäisiin ensimmäiset sopimukset kumppanuudesta ja sen periaatteista. Aika nopeasti yhteistyökumppanit innostuivat kumppanuusajattelusta ja sopimuksia saatiin aikaiseksi suunnittelu-, jalostus- ja kuljetuskumppaneiden kanssa.

Tämän vuoden 2006 innovaatiomittauksessa tuloksemme olivat parantuneet hivenen edellisestä vuodesta. Erityisesti olimme vahvoja yhteistoimintajärjestelmien sekä johtamisen ja motivaatorakenteiden ulottuvuuksissa. Lisäksi saimme hyvän arvion kumppanuuksiin liittyvien tavoitteiden sisällyttämisestä strategioihin.

Mittauksen mukaan Morenia Oy:llä on edelleen kehittämisen varaa henkilöstön palkitsemisessa yli yksikkö- ja organisaatio-rajoiden tapahtuvasta yhteistyöstä sekä palaute- ja arviointijärjestelmien käyttämisestä ulkoisen yhteistyön arvioinnissa ja kehittämisessä.

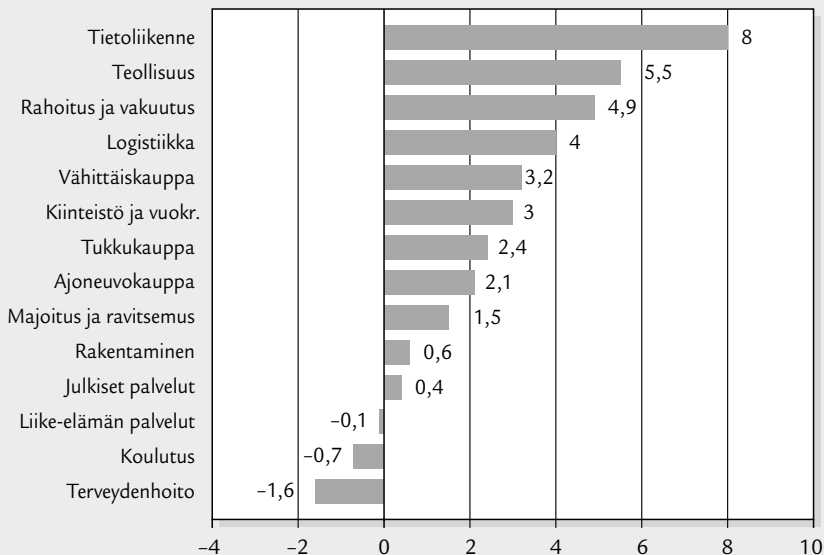
Tulemme jatkamaan ponnistelujamme ennen kaikkea innovaatio- ja yhteistyökumppaneidemme ja asiakkaidemme keskuudessa, jotta saamme ulkoisen näkemyksen Morenian houkuttelevuudesta yhteistyökumppaniksi. Lisäksi panostamme henkilöstön valtuutukseen erilaisten pilottihankkeiden kehittämisessä, josta jo osoituksena on vasta käynnistetyt uudet tuotekehitysprojektit.

## Tuottavuuskehityksen ja innovaatiokyvyn osaamisindeksien korrelaatiot

Työn tuottavuuden kasvua osoittavat tulokset kertovat, että eri palvelualoilla on suuria vaihteluita tuottavuuden kehityksessä (kuva 24). Tuottavuuttaan parantavat nopeimmin ne palvelualat, jotka kykenevät uudistumaan ja tuottamaan jatkuvasti uusia innovaatioita.

**Kuva 24.** Työn tuottavuuden vauhti palvelualoilla, teollisuudessa ja rakentamisessa 1980–2001.

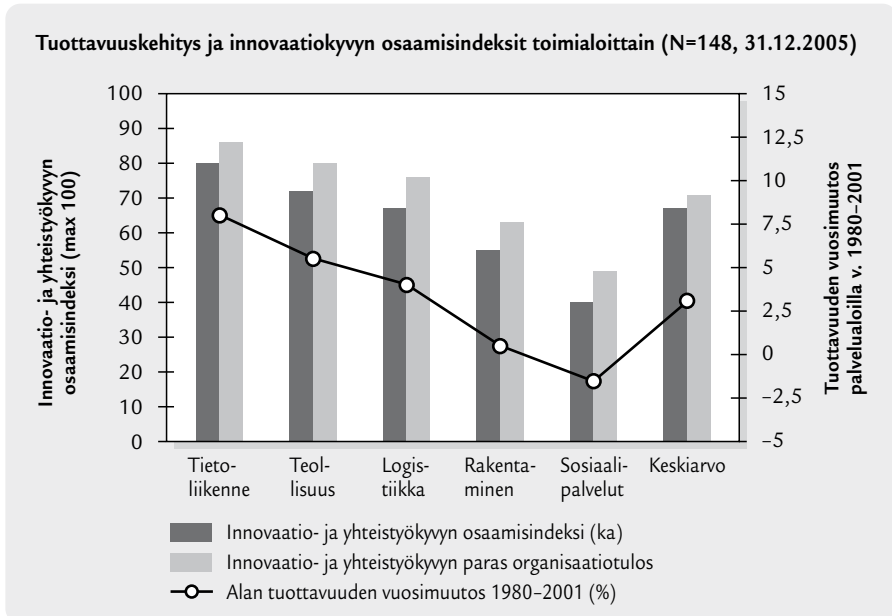
**Työn tuottavuuden vuosimuutos palvelualoilla vuosina 1980–2001**



Lähde: ETLA

Erityshuomiona kannattaa panna merkkeille, että julkishallintovetoisten palvelu-alojen tuottavuuskehitys on ollut hitaampaa kuin markkinavetoisten palvelu-alojen. Tätä tukee myös tuottavuuskehityksen ja innovaatiokyvyn johtamismallin tuottamien osaamisindeksien voimakas korrelaatio (kuva 25).

**Kuva 25.** Tuottavuuskehityksen ja innovaatiokyvyn osaamisindeksien välinen korrelaatio.



Copyright ©

Lähde: www.innovaatiomittaus.fi  
 BearingPoint

Tulos on erittäin mielenkiintoinen ja tarjoaa paljon kehittämismahdollisuuksia. On toisaalta selvää, että mitä parempi on organisaation innovaatiokyky, sitä paremmin se kykenee uusien tehokkaiden ratkaisujen synnyttämiseen. Innovatiivisella organisaatiolla on kyky yhdistää luovuutta, osaamista ja muita resursseja tehokkaasti ja uusilla tavoilla.

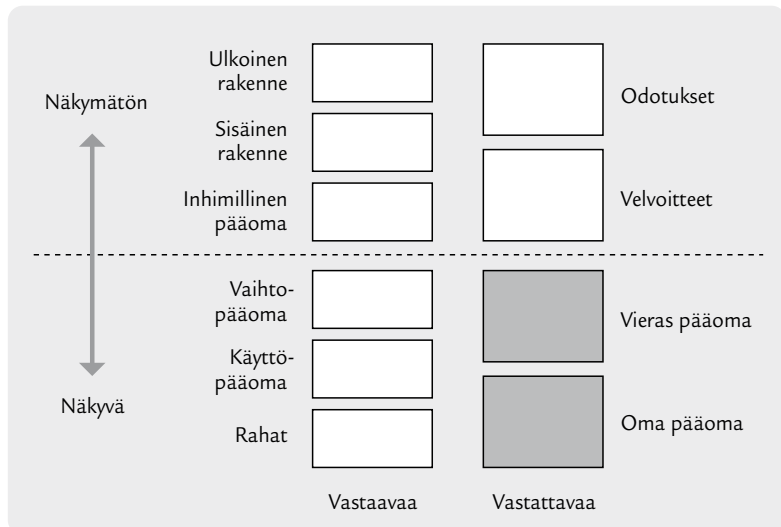
Korrelaatio on niin voimakas ja aineisto laaja (yhteensä 148 organisaatiota poikkileikkaustilanteessa 31.12.2005), että johtopäätökset ovat kohtuullisen kestäväällä pohjalla, vaikkakaan tietoliikennealan organisaatioiden määrä aineistossa ei ole kovin suuri. Johtopäätös on, että kehittämällä innovaatiokyvyn osaamisindeksin taustalla olevia tekijöitä organisaatio saavuttaa uusien käytäntöjen, prosessien, tuotteiden ja palveluiden avulla parempaa tuottavuuskehitystä ja täten parempaa kilpailukykyä.

Noin 20 miljardin euron julkisissa hankinnoissa tämä tarjoaa erittäin suuren tuottavuus- ja säästöpotentiaalin. Laskennallisesti liikutaan useiden miljardien kokoluokassa, joka vastaa hyvin myös Suomen hallituksen iltakoulun tiedotteessa (28.1.2004) esitettyjä arvioita. Sen mukaan hankintatointa ja yhteistoimintaa tehostamalla voidaan saavuttaa noin 25 %:n säästö varsinaisissa hankintakustannuksissa ja vähentää hankintojen hallintokuluja jopa 60 %. Samaisessa tiedotteessa todetaan, että edistämällä kumppanuus- ja verkostopohjaisia toimintamalleja voidaan julkisen alan tuottavuutta edelleen kehittää. Näin näyttää myös edellisen korrelaation mukaan olevan.

On olemassa toinenkin näkökulma aineettoman varallisuuden merkitykseen ja organisaation tulevaisuudennäkyisiin. Tämä ajattelu liittyy pääomaisijoittajaan, omistajaan ja johtoon. Organisaatiot, jotka panostavat innovaatiotoimintaan vanhojen ratkaisujen sijaan, tekevät näillä panostuksilla suhteellisesti suurempaa liikevaihtoa ja parempaa tulosta. Näin osoittaa hiljattain julkaistu tutkimus, jonka mukaan ne yritykset, jotka panostivat 14 % uusien alueiden innovaatiotoimintaan, tekivät ryhmänä näillä panostuksilla suhteellisesti 38 % liikevaihdostaan ja 61 % tuloksestaan (Kim & Mauborgne 2004). Toisin sanoen panostukset innovaatiotoimintaan ovat olleet erittäin tuloksellisia.

Asiaa voidaan lähestyä myös taseen ja tulevaisuuden kautta. Yrityksen perinteisessä taseessa näkyy vastaavaa-puolella käyttö-, vaihto- ja rahoitusomaisuus (kuva 26). Vastattavaa-puolella näkyy puolestaan, miten omaisuus on rahoitettu omalla ja vieraalla pääomalla. Yrityksen markkina-arvo on lähes

**Kuva 26.** Yrityksen taseen näkyvät ja näkymättömät erät.



aina suurempi kuin näkyvän taseen pohjalta laskettu arvo. Perinteinen tase ei siis näytä kaikkea yritykseen arvoon vaikuttavia eriä, vaan todelliseen taseeseen liittyy myös näkymättömiä eriä. Näkymättömällä vastaavaa-puolella on organisaation aineeton pääoma. Näkymättömällä vastattavaa-puolella näkyy sen vaikutus ylimääräisenä markkina-arvona.

Mikäli organisaation innovaatiokyky on kunnossa, kertoo se samalla, että organisaatio toimii tiiviissä, dynaamisessa, tavoitteellisessa ja hyvässä luottamukseen perustuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaidensa, henkilöstönsä ja toimittajiensa kanssa. Tällaisessa tilanteessa todennäköisyys myös uusien innovaatioiden synnylle on jatkuvasti hyvä. Kun edelleen katsotaan innovaatiokyvyn ja tuottavuuskehityksen korrelaatiota, heijastanee se omalta osaltaan myös pääomasijoittajien kiinnostusta tällaisiin organisaatioihin.

## 4 Innovatiivisten hankintojen ja yhteistyön lisääminen

### Taustaa julkisten hankintojen ja yhteistyön innovatiivisuudesta

Luvuissa 1 ja 3 esitettiin, että innovatiivisten hankintojen ja yhteistyön toteuttamisessa on paljon kehittämisen mahdollisuuksia etenkin julkisen sektorin organisaatioiden ja yritysten välisissä rajapinnoissa. Erittäin paljon mahdollisuuksia on myös yritysten keskinäisissä rajapinnoissa, vaikka sekä osaaminen että hankinta- ja yhteistyömenettelyt olivat paremmalla mallilla.

Kertauksen vuoksi lukijan kannattaa katsoa kuvaa kaksi, jossa esitettiin innovatiivisuutta osoittava nykytilanne ja tavoitetila. Esimerkkeinä innovatiivisuutta estävistä ja hidastavista tekijöistä lueteltiin seuraavat:

1. Hankintojen sisältö ja tarjouskilpailuissa käytettävät valintakriteerit eivät kannusta osaamisen, tuotteiden/palveluiden ja toimintatapojen kehittämiseen.
2. Sopimukset eivät kannusta yhteistoimintaan – kumppanuuden elementit puuttuvat.
3. Sopimukset ovat lyhytkestoisia ja kysyntänäkymä lyhyt.
4. Tarjouspyynnöt sitovat etukäteen toimittajien kädet – luovuuden käytölle ei ole sijaa.
5. Hyötyjen ja riskien jakaminen ei ole oikeudenmukaista.

Kehittymispolussa oleellisia alueita olivat kumppanuus-, hankinta- ja tarjoutumisosaaminen, verkostotaidot sekä kyky johtaa toimintaa niin, että se kehittää ja edistää tavoitteellista toimintaa erilaisissa rajapinnoissa.

Lainsäädännölliset tekijät eivät estä innovatiivisuuden tavoittelua, vaan julkisten hankintojen tarkoituksena on päinvastoin tehostaa julkisten varojen käyttöä ja parantaa yritysten kilpailukykyä avoimen ja tasapuolisen kilpailuttamisen kautta. Lainsäädännöllä pyritään varmistamaan tehokas kilpailutta-

minen eli kilpailun aikaansaaminen ja kilpailukyvyyn parantaminen. Sen periaatteita ovat julkisuuden ja avoimuuden sekä tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteet. Tämä edellyttää, että hankinnoista tiedotetaan riittävän laajasti ja tarjoajia kohdellaan tarjouskilpailussa yhdenvertaisesti. Hankintapäätökset tulee tehdä ilmoitettujen valintakriteerien mukaisesti.

Hankinnassa on hyödynnettävä kilpailumahdollisuudet, ja se on tehtävä mahdollisimman edullisesti; tarjouksista tulee hyväksyä se, joka on kokonaistaloudellisesti edullisin tai hinnaltaan halvin. Hankintalainsäädännön tulkintaan on kuitenkin muodostunut ”maan tapa”, joka ohjaa valitsemaan palvelun toimittajat usein pelkästään alimman tarjoushinnan perusteella, ilman että otetaan huomioon esimerkiksi toimitettavan palvelun elinkaarikustannuksia, palvelun kehittämisen mahdollisuuksia, asiakastyytyväisyyttä ja muita laadullisia elementtejä.

Nykyinen hankintalainsäädäntö sallii myös esimerkiksi puitesopimuksen käyttämisen hankinnoissa. Hankintayksikkö voi tehdä yhden tai useamman toimittajan kanssa puitesopimuksen, jossa sovitaan hinnoista, määristä tai muista ehdoista, joita sovelletaan tietyn ajan kuluessa tehtäviin hankintoihin. Myöhemmin tehtävät yksittäistilaukset ovat valintapäätöksen ja sopimuksen täytäntöönpanoa.

Kumppanuussopimusta, joka sitoo myyjää ja ostajaa ja jossa on sovittu hankinnan kohteesta, hankittavista enimmäis- ja vähimmäismääristä, hinnoista mahdollisine määräalennuksineen, toimitusehdoista ja toimituspaikoista, voidaan pitää hankintalainsäädännön tarkoitamana puitesopimuksena, jonka osalta riittää vain yksi kilpailutus. Kumppanuus pitää siten kilpailuttaa, mutta myöhemmin tehtäviä yksittäisiä, kumppanuussopimukseen sisältyviä tilauksia ei tarvitse erikseen kilpailuttaa.

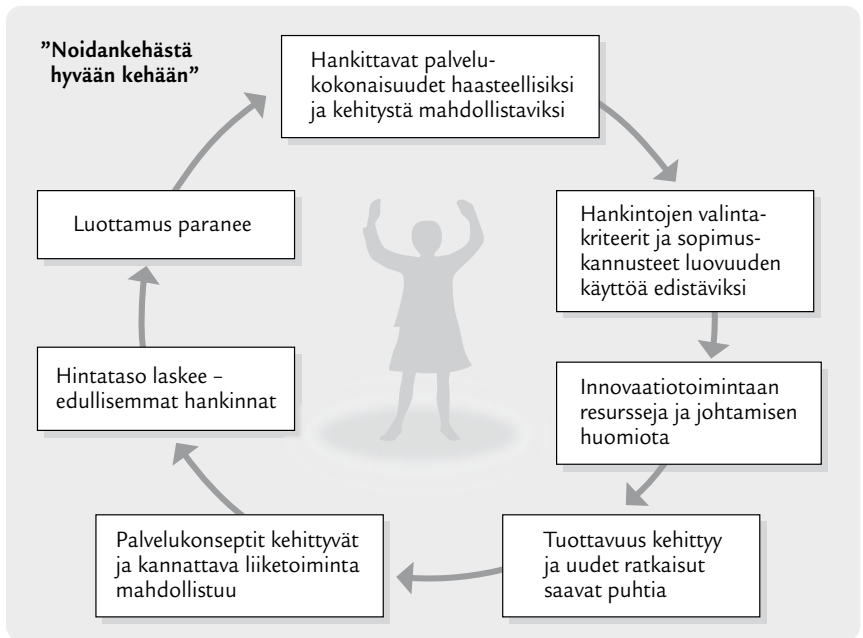
Parhaillaan valmistellaan uutta EU-direktiiveihin perustuvaa hankintalakia, joka laajentaa puitesopimuksen käyttöalaa puitejärjestelyllä. Se sallii puite- tai kumppanuussopimuksen lisäksi hankintamenettelyn, jossa sopimuksen osapuolia, useita toimittajia, on mahdollista kilpailuttaa sopimuksen voimassaoloaikana puitejärjestelysopimuksessa määritellyin ehdoin. Kyseinen puitejärjestelymalli tulee lisäämään entisestään kumppanuusmallien hyötykäyttöä myös julkisissa hankinnoissa. Myös kilpailullinen neuvottelumenettely tulee entisestään lisäämään vuorovaikutteisuutta uusien ratkaisujen löytämiseksi erityisen haastavissa hankinnoissa.

## Innovatiivisuutta voi lisätä hankintaprosessin eri vaiheissa

Ei ole olemassa vain yhtä tapaa hankkia palveluita ja tehdä yhteistyötä innovatiivisuutta edistävällä tavalla. Yhtä selvää on, että jos tilaajan roolissa olevan organisaation innovaatio- ja yhteistyökyky on heikko, se ei myöskään kykene hankkimaan palveluita ja tekemään yhteistyötä tavalla, joka lisäisi merkittävästi innovatiivisuutta (ks. luvut 2 ja 3).

Innovatiivisuutta edistävän kysynnän merkitystä ja sen seurauksia voidaan hahmottaa monella eri tavalla. Seuraavassa on esitetty positiivinen kehä (kuva 27).

**Kuva 27.** Tilaajan hankintojen kehittämistavoitteita: noidankehästä hyvään kehään.

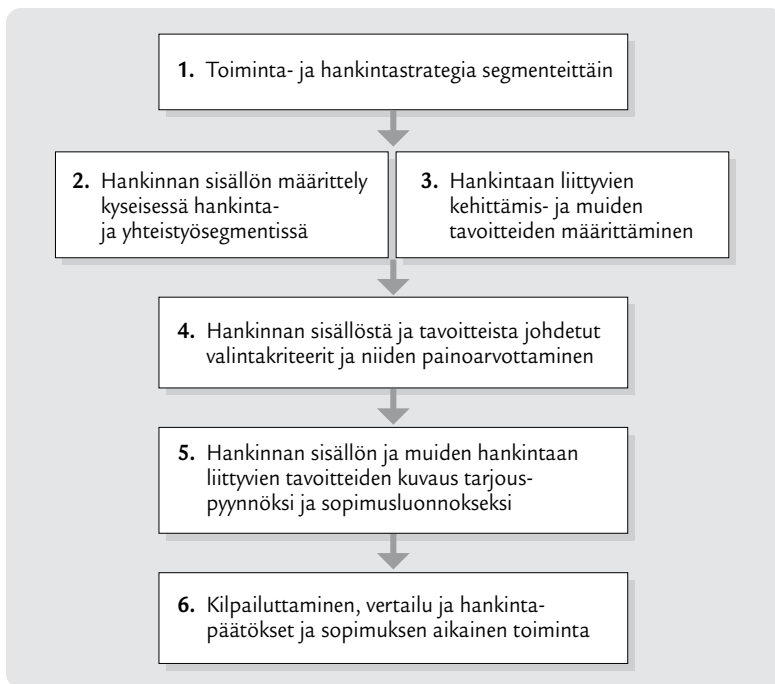


Mukaillen pääjohtaja (Tiehallinto) Eero Karjaluodon esitystä 2.3.2006

Hankintaprosessin eri vaiheissa voidaan vaikuttaa innovatiivisuuden toteutumiseen. Seuraavaan esitykseen on poimittu hankintaprosessista niitä kohtia, joilla on merkitystä innovatiivisuuden kannalta (kuva 28).



**Kuva 28.** Hankintaprosessin vaiheita innovatiivisuuden näkökulmasta.



Yliherva 2004

Yleisesti hankintatoiminta on kehittymässä useiden lähteiden (mm. Qualitas Fennica Oy 2004) mukaan seuraavaan suuntaan:

1. Hankintojen strateginen painotus lisääntyy.
2. Hinnan ja kustannusten sijasta nähdään pitkäjänteisempi kokonaisarvo.
3. Yhteistyö, kumppanuudet ja yhteiset toimintatavat lisääntyvät.
4. Keskitetään harvempiin toimittajiin ja transaktiokustannuksia minimoidaan.
5. Luottamuksellista tietoa jaetaan enemmän ja tiedonsiirto kehittyy.
6. Ongelmia ratkaistaan yhdessä ja läpimenoaikoja lyhennetään.

Julkisissa hankinnoissa kumppanuudet ja muut innovatiivisuutta edistävät hankinta- ja yhteistyömallit ovat erittäin suositeltavia, koska niiden avulla lisätään verovarojen tehokasta käyttöä, tuottavuuskehitystä ja uusien ratkaisujen syntyä. Tärkeää kuitenkin on, että eri vaiheissa noudatetaan hankintalainsäädännön periaatteita ja määräyksiä. *Kun julkisyhteisöissä sovelletaan kirjassa*

*myöhemmin esitettyjä mekanismeja ja esimerkkejä, tulee sen tapahtua valmis-teilla olevan hankintalain lopullista sisältöä vasten sen voimaantulosta alkaen. Kulloinkin voimassa olevan hankintalainsäädännön tuntemisen pitääkin olla julkisia hankintoja tekevien henkilöiden perusosaamista.*

## Suunnittele toiminta- ja hankintastrategiat

Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen ja kansainvälinen kilpailu johtavat siihen, että julkisten ja yksityisten alojen yhteistyö lisääntyy väijäämättä myös tulevaisuudessa. Samalla julkisten palveluiden tuotannolta ja verovarojen käytöltä vaaditaan parempaa tuottavuutta. Käytännössä tästä seuraa, että yksityiset yritykset osallistuvat yhä enemmän julkisten palveluiden tuotantoon.

Esimerkiksi terveyspalveluyritysten liikevaihto on yli kaksinkertaistunut vuosina 1996–2004. Kyseisten yritysten määrä on lisääntynyt noin 43 prosentilla. Vuonna 2004 Suomessa oli jo 11 810 terveyspalveluita tuottavaa yritystä (Tilastokeskus 2005). Myös muilla hallinnonaloilla näkyy, että yritykset osallistuvat yhä enemmän julkisten palveluiden tuotantoon.

Tämän vuoksi julkisen alan toimintastrategiat ovat murroksessa. Ulkoisen toimintaympäristön perusteella määritettävä toimintastrategia kuvaa, missä toiminnassa organisaatio on mukana ja kuinka se aikoo tulevaisuudessa menestyä sekä organisoitua suhteessa kumppaneihin. Tästä seuraakin useita kysymyksiä.

1. Mitkä toiminnot ja palvelut ovat organisaation näkökulmasta ydin-toimintoja ja mitkä vastaavasti tukitoimintoja?
2. Mitä toimintoja ja palveluita organisaatiossa kannattaa tuottaa itse ja mitä voidaan hankkia markkinoilta? Missä on yhteistyön rajapinta?
3. Miten uudessa tilanteessa palveluiden tuotanto voidaan järjestää? Miten organisaation arververkostoa voidaan hyödyntää?

Tällainen tarkastelu johtaa nopeasti siihen, että tietyt palvelut on taloudellisesti parempaa ja kehittävämpää hankkia arververkostosta kuin tehdä itse. Pääsääntö on, että ne toiminnot kannattaa siirtää kumppaneille, joissa oma organisaatio ei ole tulevaisuudessa kilpailukykyinen eikä kehittämiseen ole osoittanut riittävästi resursseja. Organisaation arververkosto kattaa kaikki toimijat, joiden avulla se täydentää omien strategisten voimavarojensa määrällisiä ja laadullisia puutteita asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. On selvää, että ratkaisu löytyy yhä useammin kumppanuuteen pohjaavasta toimintamallista, jolloin kysymys kuuluu: miten yhdistää yksityisten ja julkisten alojen vahvuudet ja toiminnallinen dynamiikka keskenään.

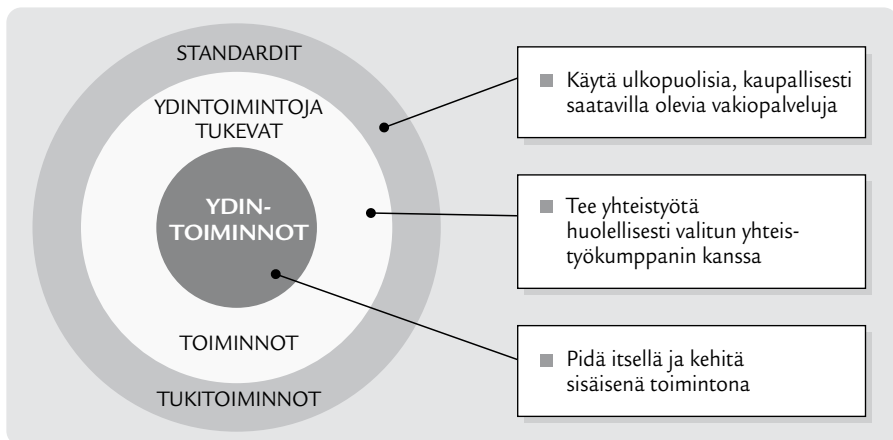
Ulkoinen toimintaympäristö asettaa ehdot organisaatioiden strategiselle suunnittelulle ja operatiiviselle toiminnalle. BearingPointin maajohtajan Riku Santalan mukaan organisaatio saa harvoin aikaan merkittäviä toiminnallisia ja taloudellisia parannuksia olemassa olevia rakenteita hienosäätämällä tai nykyisiä toimintamalleja tehostamalla. Todella merkittävien toiminnallisten ja taloudellisten parannusten aikaansaamiseksi organisaation on pystyttävä uudistamaan nimenomaan toimintamalliaan ja kyettävä siten määrittämään uudelleen rajapintansa ulkoiseen ympäristöön ja yhteistyökumppaneihinsa nähden.

Santala toteaa, että kyetäkseen uudistumaan ja vastaamaan muuttuneeseen kysyntään julkisen toimijan on osittain luovuttava itse tekemisestä ja keskittyttävä julkisen viranomaisen tehtävien kannalta kaikkein keskeisiin asioihin. Näitä ovat Santalan mukaan palvelutason määrittely, palvelutuotannon hankintamallien kehittäminen ja palveluiden valvonta. Palvelutuotanto ja sen kehittäminen voidaan ulkoistaa. Tuottajille kuuluu tällöin tehokkuusvaade ja palvelun tuottamisratkaisujen innovatiivinen kehittäminen.

Santalan mukaan toimialojen välillä on eroja, mutta erityisesti kehittämisen varaa on sosiaali- ja terveydenhuollossa, jossa vasta opetellaan palveluiden ulkoistamista. Innovatiivisten toimintamallien puute ja halu tuottaa palvelut itse näkyvät selvästi alan tuottavuudessa, joka on yksi alhaisimmista vertailtaessa eri toimialoja (ks. luku 3). Sosiaali- ja terveydenhuollossa hankitaan asiakkaille ratkaisujen sijasta yksittäisiä resursseja.

Santala kertoo, että kun yritys tai julkinen organisaatio hankkii palveluita ulkopuolelta, sen tulee kyetä määrittämään, mitkä toiminnot ovat ydintoimintoja ja mitkä vastaavasti tukitoimintoja. Lisäksi pitää määrittellä, miten yhteistyökumppaneita voidaan hyödyntää (kuva 29).

**Kuva 29.** Ydintoimintojen ja muiden toimintojen johtaminen.



Ydintoiminnot organisaatio pitää itsellään ja kehittää niitä edelleen omana toimintana. Ydintoimintoja tukevissa toiminnoissa voidaan tehdä yhteistyötä valitun kumppanin kanssa. Vakimuotoisia tukitoimintoja voivat tuottaa ulkopuoliset kaupalliset tuottajat.

Erilaisia ulkoistamisvaihtoehtoja voidaan Santalan mukaan arvioida sen perusteella, kuinka kriittinen ulkoistettava palvelu on organisaation perustehtävän kannalta. Toinen tarkastelunäkökulma on se, onko toiminta organisaation ydinosaaamista vai ei. Seuraavassa on kuvattu päätöksentekomatriisi, jossa x-akselilla ilmenee toiminnon yhteys organisaation ydinosaaamiseen, ja y-akseli kuvaa sitä, miten toiminto liittyy organisaation perustehtävään (kuva 30).

**Kuva 30.** Ulkoistuksesta päättäminen.



Santala ym. 2002

Edellinen päätöksentekomalli perustuu kahteen pääolettamukseen. Ensinnäkin organisaatio on vähemmän taipuvainen ulkoistamaan toimintaa, joka on sen ydinosaaamista. Toiseksi organisaatio pienemmällä todennäköisyydellä ulkoistaa toimintaa, joka on osa sen perustehtävää. Julkisen tai yksityisen yhteisön ei ole mielekästä luovuttaa perustehtävään ja ydinosaaamiseen kriittisesti liittyvää osaamista ja päätöksentekoa ulkopuolisille. Tämän ajattelumallin pohjalta arvioidaan ratkaisuja sen mukaan, millainen ulkoistus on kyseessä. Mikäli toiminta on osa organisaation ydinosaaamista ja perustehtävää, se sijoituu matriisin oikeaan yläkulmaan.

*Perustehtävän kannalta kriittinen ja ydinosaaamista.* Tee itse ja kehitä sisäisenä toimintana. Toiminto edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida tai ei kannata luovuttaa organisaation ulkopuolelle. Santalan mukaan esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimessa tällaisia asioita ovat oman alueen kuntalaisten palvelutarpeiden tunteminen, poliittisten linjausten tekeminen varojen jaossa sekä palveluiden suunnittelu. Edelleen tällaisia asioita

ovat palveluiden hankintamallien ja hankintastrategian jatkuva kehittäminen sekä kumppanien ohjaus.

*Perustehtävän kannalta kriittinen muttei ydinosaamista.* Ulkoista ja sido palvelutasosopimukseen, jotta voit hallita ja seurata palveluntuottajan suorittamista tehtävästään. Santala kertoo, että esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimessa tällaisia asioita ovat palveluiden tuottaminen. Keskeistä on, että palveluntuottajalle annetaan mahdollisuus kehittää tapoja, joilla palvelut tuotetaan, ja että tähän myös kannustetaan taloudellisesti.

*Ei perustehtävän kannalta kriittinen mutta ydinosaamista.* Tee itse ja kehitä sisäisenä toimintana, niin kauan kuin toiminto ei haittaa ydintehtävien suorittamista. Mikäli tehtävän hoitaminen heikentää kykyä suoritua ydintehtävistä, ulkoista toiminto.

*Ei perustehtävän kannalta kriittinen eikä ydinosaamista.* Ulkoista hinnan perusteella. Santalan mukaan esimerkkejä näistä sosiaali- ja terveystoimessa ovat palveluiden tuottamiseen liittyvät tukipalvelut, jotka voidaan tuottaa ajasta ja paikasta riippumattomasti esimerkiksi palvelukeskuksissa.

Seuraava BearingPointin esimerkki suuresta kuvitteellisesta suomalaisesta kunnasta kertoo, miten päätöksentekomatriisia voi hyödyntää sosiaali- ja terveystoimessa.

**Taulukko 2.** Ulkoistamisratkaisusta päättäminen.

Kunnan toiminto	Keskeiset kysymykset	Päätökset
Palveluiden suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuntalaisten tarpeiden tunteminen</li> <li>Demografisten tekijöiden tunteminen</li> <li>Poliittisten linjausten tunteminen</li> <li>Paikallistuntemus keskeistä</li> </ul> <i>Perustehtävän kannalta kriittinen ja ydinosaamista</i>	Tee itse
Palvelutason ja palveluiden hallinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelutason parantaminen</li> <li>Kustannustehokkuuden hallinta</li> </ul> <i>Perustehtävän kannalta kriittinen ja ydinosaamista</i>	Tee itse
Sosiaali- ja terveystoimen ja muiden keskeisten palveluiden tuottaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kasvava palveluiden kysyntä</li> <li>Kilpailu osaavista resursseista</li> <li>Kustannustehokkuuden hallinta</li> <li>Innovatiiviset palveluiden tuottamistavat</li> </ul> <i>Perustehtävän kannalta kriittinen muttei ydinosaamista</i>	Ulkoista ja sido palvelutasosopimuksin
Taloushallinnon, palkkahallinnon, tietohallinnon ja muiden kunnan tukitoimintojen tuottaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kustannustehokkuuden jatkuva parantaminen</li> <li>Hinta-laatusuhde riittävän hyvä</li> <li>Automaation lisääminen tietotekniikan avulla</li> </ul> <i>Ei perustehtävän kannalta kriittinen eikä ydinosaamista</i>	Ulkoista hinnan perusteella

Santalalan mukaan ulkoistussuhde voidaan määritellä palvelun lajin, palveluntarjoajan riskitason sekä kumppanuuden luonteen näkökulmista. Operatiivisen kumppanuuden päävaikuttimena ovat kustannustekijät, eli ulkoistuksella tavoitellaan riittävää laatua ja saatavuutta mahdollisimman alhaisella hinnalla. Ulkoistamiskumppani on pelkistetysti alihankkija. Tilaajan saama palvelu on hyvin standardoitu. Toimittajan riski on tyypillisesti alhainen.

Kun ulkoistettava kokonaisuus on standardinomainen, mutta niin kriittinen, että vain paras kelpaa, toimittajan riski ja sitoutuminen tyypillisesti kasvavat. Tällöin rooli vahvistuu hovihankkijaksi. Kun tilaaja edellyttää räätälöityä erityispalvelua, mutta ei aseta erityisen ankaria sitoutumis- ja osaamisvaatimuksia, kumppanuuden luonne on edelleen taktinen ja kumppanin rooli on neuvonantaja.

Strateginen kumppanuus on osapuolten kannalta haasteellisin ja eniten sitoutumista edellyttävä yhteistyömuoto. Toimittaja on tällöin elinkumppani. Tässä ulkoistussuhteessa yhdistyvät neuvonantajalle ominainen avoimuus ja luottamus sekä hovihankkijalle tyypillinen huippuunsa trimmattu palvelu ja jaettu riski. Innovatiivisuutta edellyttävissä suhteissa elinkumppanit ovat valmiit jakamaan kumppanuuden synnyttämät hyödyt.

Palveluiden tilaajalla on merkittävä rooli innovaatioita mahdollistavan kysynnän luonnissa. Esimerkiksi Tiehallinto, valtion yleisistä teistä vastaava virasto, on määritellyt yhdeksi tavoitteekseen kehittyä innovatiivisuuden mahdollistavana tilaajana. Seuraavassa on ote Tiehallinnon hankintastrategioista.

Tiehallinto vastaa yleisiin teihin liittyvistä viranomaistehtävistä ja palveluista sekä hankkii yhteiskunnan tarvitsemat tienpidon tuotteet ja palvelut markkinoilta. Tiehallinnon vision mukaan sillä on käytössään parhaat tilauskäytännöt kehittyneillä ja toimivilla markkinoilla. Tavoitteena on kehittää ja ottaa käyttöön sellaisia hankintamenettelyjä ja toimintatapoja, jotka mahdollistavat suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden innovaatioiden ja tuotekehityksen hyödyntämisen sekä sitä kautta toiminnan tuottavuuden ja kannattavuuden paranemisen. Pääosan tienpidon tuotteista ja palveluista Tiehallinto hankkii markkinoilta laatuvaruilla palvelukokonaisuuksina. Hankintojen perusteena ovat

- kokonaistaloudellisuus
- toimittajan laatuvaru
- yhteistoimintakyky
- palvelujen elinkaarikustannukset
- markkinoiden kehittäminen.

Keskeistä Tiehallinnon strategia mukaisissa hankintamenettelyissä on antaa konsulteille ja urakoitsijoille mahdollisuuksia innovaatioille ja tuotekehityksen hyödyntämiselle. Siten on mahdollista saada koko alan tuottavuus ja

kannattavuus kasvuun. Kilpaillailla markkinoilla tämä merkitsee myös tarjoushintojen alenemista. Näin päästään tilanteeseen, jossa tienkäyttäjät, Tiehallinto ja tuottajaorganisaatiot voittavat.

Hankintastrategia antaa perustan hankintojen ja yhteistyön kehittämiseksi. Strategiassa on määriteltävä, mitä palveluita hankitaan markkinoilta ja miten hankinnat tehdään myös innovatiivisuutta lisäävän yhteistyön näkökulmasta. Samoin strategiasta on löydettävä ne kriittiset menestystekijät, joissa organisaation on onnistuttava, jotta tavoitellut hyödyt voidaan saavuttaa. Ilman näiden tunnistamista ja mittaamista hankintastrategiaa on vaikea linkittää organisaation johtamisjärjestelmiin.

### *Tieliikelaitos ja hankintastrategia*

Tieliikelaitoksen toimialana on ensisijaisesti liikenneväylien ja liikenneympäristön suunnittelu, rakentaminen ja hoito sekä näihin liittyvät tuotteet ja palvelut. Tieliikelaitos on visionsa mukaan palveluyritys, joka tarjoaa palveluja Tiehallinnolle, elinkeinoelämälle, teollisuudelle, liikeyrityksille sekä kunnille ja kaupungeille.

Tieliikelaitos on toiminut liikelaitosmuotoisena yrityksenä vuoden 2001 alusta. Sen liikevaihto vuonna 2005 oli 490 milj. euroa ja henkilöstön lukumäärä keskimäärin 2 600. Tieliikelaitos noudattaa lakia julkisista hankinnoista. Seuraavassa on esitetty tunnuslukuja Tieliikelaitoksen hankinnoista ja toimittajayhteistyötä:

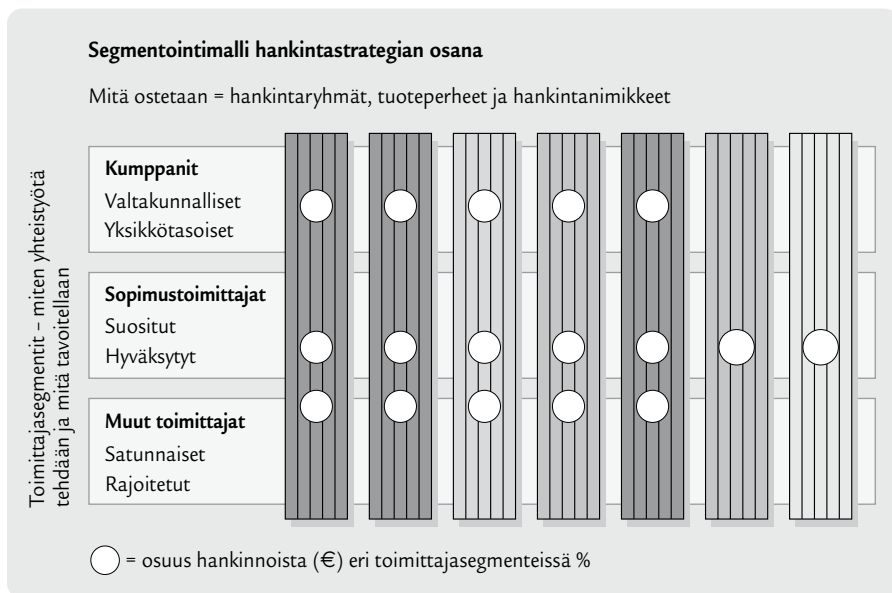
1. hankintojen arvo noin 350 miljoonaa euroa vuodessa
2. 15 000 toimittajaa vuodessa
3. 150 000 laskua vuodessa
4. projektikohtainen hankintakulttuuri.

Tieliikelaitoksen yhtenä strategisena tavoitteena on kehittyvä kumppanuusverkosto. Tällä strategisella linjauksella Tieliikelaitos hakee uusia ratkaisuja, tehokkaampaa resurssien yhteensovitusta ja liiketoiminnan ennustettavuutta. Tavoitteeseen pääsemiseksi se kehittää oman organisaation kumppanuus- ja hankintaosaamista sekä verkostotaitoja.

Tieliikelaitos – niin kuin monet muutkin yritykset ja julkisyhteisöt – on kehittänyt hankintastrategioitaan ja laatinut sen yhteydessä segmentointimalleja, jotka ohjaavat käytännön toimintaa ja joita vasten kaikkia yksittäisiä hankintoja ja yhteistyötä peilataan. Seuraavassa on esitetty Tieliikelaitoksen toimittajasegmentointi (kuva 31).

Kuvan pystysuorat sarakkeet (hankintaryhmät – tuoteperheet – nimikkeet) sisältävät kyseisen organisaation vuosittain hankkimia tuotteita ja pal-

**Kuva 31.** Tieliikelaitoksen toimittajasegmentointi.



Copyright ©

Lähde: Tieliikelaitos

veluita. Vaakasuurissa palkeissa on kuvattuna valitut toimittajasegmentit. Ne on muodostettu innovaatio- ja yhteistyökäynnä analyysien pohjalta (ks. luku 3). Niiden taustalla ovat segmentteittäin erityyppiset tarjouspyyntö-, sopimus- ja yhteistyömallit.

Jokaiselle segmentille on laadittu omat kriteerit, vaatimukset ja tavoitteet. Johtaminen kohdistuu hankintastrategian jalkautumiseen, ja tavoitteet liittyvät tuottavuuden, palveluiden ja yhteistoiminnan kehittämiseen sekä muihin taloudellisiin, laadullisiin ja asiakastytyväisyyttä kuvaaviin mittareihin.

Kumppanuus on kyseisessä organisaatiossa pisimmälle kehittynein yhteistyön muoto. Siinä Tieliikelaitos tavoittelee alempia hankintahintoja sekä palveluiden ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Kumppanuuden se on määritellyt seuraavasti:

- Kumppanuus on kahden välinen suhde, jonka tarkoituksena on osapuolten välisten tietojen, osaamisen, luovuuden, näkemyksien ja kokemusten sekä muiden resurssien valikoitu yhdistäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja molempien osapuolten eduksi.



Tieliikelaitoksen kumppanuussopimukset pitävät sisällään vähintään seuraavat piirteet:

1. Sopimukseen on kirjattu selkeästi kumppanuuden yhteinen tavoite.
2. Tavoitteen saavuttaminen johtaa hyötyjen jakamiseen ja niiden saavuttamattomuus riskien jakamiseen.
3. Kumppanuusosapuolilla on selkeästi toisiaan täydentävä rooli.
4. Sopimuksella on riittävä aikajänne.
5. Sopimus sisältää kehittämistä.
6. Yhteistyön onnistumista mitataan vuosittain (ohjausryhmä).

Näillä sopimusmäärittelyillä Tieliikelaitos tavoittelee innovatiivisuutta ja sen myötä parempaa tuottavuutta ja uusia ratkaisuja. Tavoitteet ovat siis syvemällä kuin valmiiden palveluiden rutiininomaisessa osto- ja myyntitoiminnassa vain hetkellisiin lyhyen tähtäyksen kustannuksiin pohjaten.

Kumppanuustoiminnasta vastaava kehittämisspällikkö kertoo, että tarjouspyynnöissä ei sidota etukäteen toimittajien käsiä vaan luovuudelle annetaan tilaa. Näin saadaan tehokkaammin käyttöön ideoita, minkä myötä toiminta ja palvelut kehittyvät. Yhteistyön ja tavoitteiden toteutuessa molemmat osapuolet voivat hyötyä.

Tarjousmenettely kumppanuuksissa perustuu aina kahden kuoren menetelmään, joista toinen on kuvaus tarjoavan yrityksen palveluntuotto- ja kehityskyvystä ja toinen on hintaosio. Tarjoajia kohdellaan tasapuolisesti ja heille kerrotaan aina etukäteen hankinnan sisältö, siihen liittyvät tavoitteet, valintakriteerit ja niiden painoarvot. Yhtenä merkittävänä osana palveluntuotto-kyvyn arvioinnissa on tarjoavan yrityksen innovaatio- ja yhteistyökykyindeksi, koska toimittajan on kyettävä kehitystyöhön tilaajan kanssa ja taloudellista arvoa haetaan pitkäjänteisemmin. Sopimusten hintamekanismit koostuvat perushinnoista, euromääräisistä vuositavoitteista ja vuosihyvytyksistä sekä yhteisten onnistumisten bonusmenettelyistä.

Tieliikelaitoksen segmentoinnissa suurimmat erot kumppaneiden ja sopimus-toimittajien välillä ovat valintakriteereissä ja sopimuskannusteissa. Kumppanuussegmentissä jaetaan hyötyä onnistumisten perusteella, kun vastaavasti sopimustoimittajuuksissa on käytössä teknisluonteiset bonus- ja sanktiojärjestelmät, jotka liittyvät lähinnä toimitusvarmuuteen ja palvelun tekniseen laatuun. Sopimustoimittajasuhteet ovat kuitenkin kestoltaan pitkiä palvelusopimuksia ja siinä suhteessa lähellä kumppanuuksia. ”Muut toimittajat” on segmentti, jota organisaatio käyttää erilaisten kapasiteettiaukkojen tilapäiseen paikkaamiseen. Tavoitteena viimeisessä segmentissä on joustavuus tilaus-toimitus-laskutusprosesseissa.

Tämäntyyppinen segmentointimalli ja -ajattelu antaa hyvän pohjan kehittää pitkäjänteisesti hankinta- ja yhteistyötoimintaa. Toimintaa arvioidaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, mikä tuo yhteistyöhön dynamiikkaa ja kehityshakuisuutta.

## Määrittele hankinnan sisältö ja muut tavoitteet

Tämä vaihe on innovatiivisuuden kannalta tärkeä, koska tässä vapautetaan ja lukitaan tekijöitä, jotka edistävät luovuuden ja osaamisen hyödyntämistä tai estävät sitä. Vaiheen merkitys on tärkeä myös siksi, että tässä yhteydessä organisaatio konkreettisesti jalkauttaa laatimaansa hankintastrategiaa. Perusteellisesti laadittu strategia ja siinä määritellyt tavoitteet ohjaavat tätä vaihetta. Kehystä julkisissa hankinnoissa määrittelee myös hankintalainsäädäntö, jonka pohjalta hankinnat on tehtävä.

Hankinnan sisältö määritellään usein yksityiskohtaisesti kertomalla, mitä palveluita ollaan ostamassa ja miten palvelu tulee käytännössä tuottaa. Hankinnan sisällön kuvaaminen onkin tärkeää, jotta toimittajat voivat sen pohjalta laatia tarjouksensa ja tarjousten vertailtavuus on hyvä. Hankinnan sisältö kuvataan kuitenkin usein liian yksityiskohtaisesti aina työohjeita myöten, mutta vähemmälle kerronnalle jää, mitä tavoitteita ja vaikutuksia hankittavan palvelun pitäisi toteuttaa ja miten ostettava palvelu liittyy kokonaisuuteen.

Kun usein vielä mainitaan, että vaihtoehtoisia ratkaisuja ja tarjouksia ei hyväksytä, menetetään tyystin luovuuden käyttömahdollisuus. Jos vaihtoehtoiset ratkaisut edustaan huolimatta jäävät toistuvasti valitsematta, ei niiden ideointiin kannata panostaa ja luova kehitystyö jää tekemättä. Toimintaa ohjataan suuntaan, jossa korostuu etukäteen määritellyn palvelun tuotantotehokkuus, mikä sekään ei tietenkään ole huono asia. Tuottavuuden kasvun edistämiseksi ja uusien ratkaisujen synnyttämiseksi tarvitaan kuitenkin enemmän luovuuden hyödyntämistä.

Useissa tapauksissa on järkevää kilpailuttaa lähinnä kehittämisvastuuta ja vaikutuksia, jolloin palvelun toimittajille tulee mahdollisuus hyödyntää luovuutta ja osaamista. Tällainen innovatiivisuuteen kannustava kysyntä kehittää palveluita tehokkaammin, koska silloin kilpailussa menestyminen edellyttää myös uusien, taloudellisempien ratkaisujen esittämistä. Seuraavassa on esimerkki luovuutta edistävästä tarjouspyynnöstä.

”Hankinnan päätavoitteena on, että palvelukuvauksessa eriteltyt toiminnot tuotetaan valitun sopimuskomppanin toimesta. Sopimuskomppani päättää itse tavan, jolla se palvelutuotannon järjestää. Sopimusta ohjataan palvelukuvauksessa määriteltyjen laatuksiteerien mukaisesti. Sopimuskausi on 1.1.2006–31.12.2008.

Sopimuskauden aikana tulee loppukäyttäjien asiakastytyväisyyden parantua 10 % vuoden 2005 tuloksiin verrattuna. Tämän tarjouspyynnön liitteissä 1 ja 2 on kuvattu palvelutuotannon nykyinen prosessi ja laatukriteerit. Asiakastytyväisyyden parantamiseen liittyvät toimet tulee päivittää nykyiseen palvelukuvaukseen. Liitteessä 3 on esitetty vuoden 2005 toteutuneet asiakastytyväisyystulokset.” **(esimerkki 1)**

Tarjouspyynnössä ei sidota etukäteen palveluntuottajan käsiä. Palvelutasoa sen sijaan ohjataan määritellyillä laatukriteereillä. Jälkimmäisen kappaleen muotoilu puolestaan aiheuttaa nykytilan ja tavoitetilan välille kuilun, joka puolestaan käynnistää luovusprosessin jo palvelukuvaukseen tutustumisvaiheessa. Myöhemmin tässä julkaisussa esitetään bonus- ja sanktiojärjestelmä, jolla varmistetaan, että asiakastytyväisyyden kehittämiseen saadaan taloudellinen intressi.

Hankintoihin pystytään lähes aina yhdistämään relevantteja kehittämisen elementtejä ja kannusteita. Voidaan esimerkiksi ajatella, että tarjouspyyntö ja sopimus muodostavat palvelukuvauksen, jota pystytään kehittämään sopimusyhteistyön aikana. Mikäli valittava sopimuskumppani pystyy siihen joko itsenäisesti tai yhteistyössä tilaajan kanssa, on perusteltua maksaa siitä bonus, koska sen ansiosta vastaava hankinta voidaan seuraavalla kerralla kilpailuttaa jo kehittyneemmässä muodossa. Bonus voidaan sitoa esimerkiksi todennettuun tai laskennalliseen tuottavuuden tai lisäarvon syntymiseen. Toisin sanoen silloin arvioidaan, onko palvelukuvauksen mukainen sisältö hankittavissa seuraavalla kerralla edullisemmin tai voidaanko innovatiivisempi toimintamalli ottaa käyttöön jo alkaneen sopimuksen aikana. Seuraavassa on jälleen otteita luovuuden vapauttamiseen tähtäävistä tarjouspyynnöistä.

”Hankinnan päätavoitteena on, että palvelukuvauksessa eriteltyt toiminnot tuotetaan valitun sopimuskumppanin toimesta kuvauksessa määriteltyjen laatukriteerien mukaisesti. Sopimuskausi on 30.6.2002–30.6.2005. Lisäksi valitun sopimuskumppanin tulee kyetä kehittämään liitteenä olevaa palvelukuvausta sopimuskautena siten, että se mahdollistaa tuottavuuden kehittämistä estävien kohtien uudelleen muotoilun laatutasoa alentamatta. Sopimukseen kirjattuna tavoitteena on kyetä saavuttamaan 5 %:n laskennallinen tuottavuuden parantaminen, joka valitun palveluntuottajan tulee pystyä osoittamaan. Palvelukuvauksen kehittämistilanteesta raportoidaan vuosittain ja sen tulee realisoitua viimeisenä sopimusvuotena.” **(esimerkki 2)**

Jälkimmäinen muotoilu osoittaa, että tilaaja tietää itsekin nykyisen palvelukuvauksen sisältävän esteitä tehokkaaseen toimintaan ja tuottavuuden kasvuun. Tilaajan tiedossa on, että aikojen saatossa kehittynyt palvelukuvaus rajoittaa suotta sopimuskumppanin toimintaa ja sitoo resursseja aiheettomasti

tekniisiin detaljeihin. Myöhemmin esitetään ne vaikutukset, jotka kyseisellä tarjouspyynnön muotoilulla saatiin aikaiseksi.

Muunlaisiakin kehittämisen elementtejä voidaan hankintoihin liittää. Oleellista on, että rutiinisuuritusten lisäksi painotetaan kehittämistä, tuottavuutta ja uusia ratkaisuja, joiden saavuttaminen mahdollistaa bonukset. Yhtä lailla käytetään sanktioita, jos tavoitteita ei saavuteta ja tilaaja on valinnut toimittajan näillä valintakriteereillä. Seuraavassa taulukossa on esitetty muutamia esimerkkejä hankinnan yhteyteen liitettävistä kehittämistavoitteista ja vaikutuksista.

**Taulukko 3.** Hankinnan yhteyteen sopivia kehitystavoitteita ja vaikutuksia.

Kehittämis- ja vaikutustavoitteita	
menetelmien, tuotteiden ja palveluiden kehittymistä	loppukäyttäjän asiakastyytyvyyden parantamista
palveluiden tilaajaohjauksen kehittymistä	toimitusvarmuuden ja vasteaikojen kehittymistä
ympäristövaikutusten saavuttamista	läpimenoaikojen ja tuottavuuden kehittymistä
logistiikka- ja hankintayhteistyön kehittymistä	joustavuuden lisäämistä
tekniikan uudistamista	yhteistoiminnan sujuvuuden parantamista
sähköisen asioinnin kehittämistä tilaajan ja tuottajan välille	jne.

Hankintoihin sisällytetään siis kannusteita, jotka vaikuttavat koko yhteistyösopimuksen ajan.

## Määrittele valintakriteerit ja painoarvot

Edellä kerrotuista esimerkeistä voidaan siis johtaa useita tekijöitä, joissa on pakko onnistua, jotta hankinnan yhteydessä asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Kriittiset menestystekijät ovat tärkeitä, koska niiden pohjalta pystytään määrittelemään myös kilpailuttamisen valintakriteereitä ja niiden painoarvoja. Pääsääntö voidaan tiivistää seuraavien kahden teesin avulla.

1. Mitä enemmän hankinnan sisältö sekä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää tarjoajalta aineetonta varallisuutta ja ratkaisut muotoutuvat vasta sopimuksen aikana, sitä enemmän aineettomaan varallisuuteen liittyvät asiat painottuvat valintakriteereissä.

2. Toisaalta kun ostetaan markkinoilta rutiinisuoritusta ilman kehitystavoitteita, on tarjoushinta määräävä.

### *Kokonaistaloudellisuus*

Myös julkisella hankintayksiköllä on harkintavaltaa käytettävien valintakriteerien sekä niiden painotuksen määrittämisessä. Tarjouspyynnössä ilmoitettujen arviointiperusteiden tulee kuitenkin olla objektiivisia ja relevantteja kyseisen hankinnan kannalta, eivätkä ne saa olla syrjiviä.

Seuraavassa on esimerkinomainen pisteytystaulukko, johon on koottu arviointitekijöitä ja annettu niille painotuksia siten, että laadullisten tekijöiden painoksi on muodostunut 50 % ja hinnan painoksi 50 %. Innovaatio- ja yhteistyökyylylle on tässä esimerkissä annettu 20 %:n painoarvo. Kyseisessä tapauksessa on lähdetty tavoittelemaan ratkaisuja, jotka voivat kehittyä vasta sopimusyhteistyön aikana.

**Taulukko 4.** Innovaatio- ja yhteistyökyyky toimittajan valinnassa.

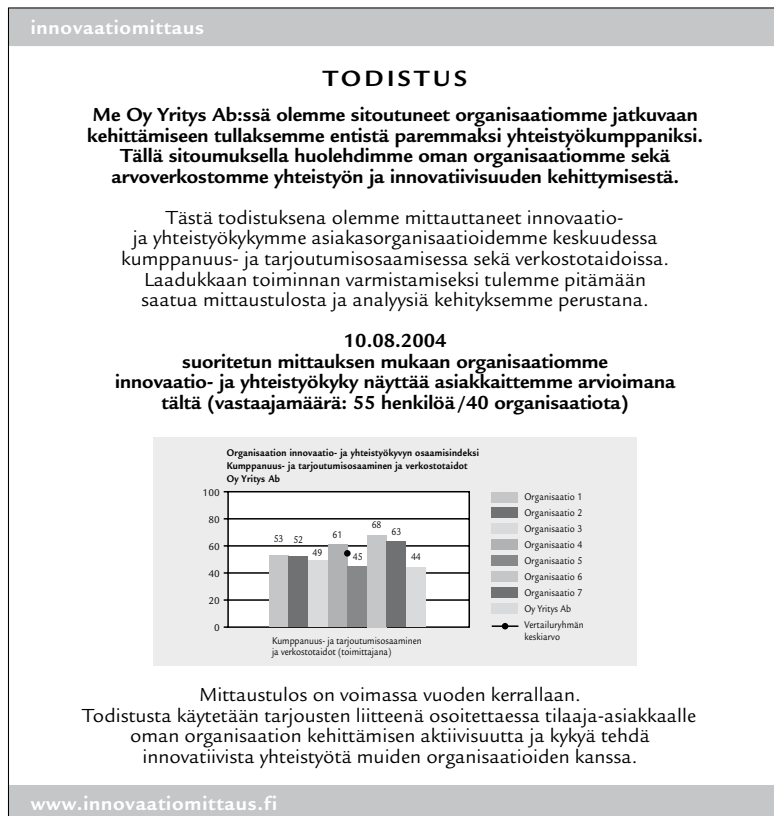
Arvokriteeri	Painoarvo	Pisteet	Painoarvo * pisteet			
	Painotus		1–5	Tarjous 1	Tarjous 2	Tarjous 3
<b>1. Laadulliset tekijät</b>	<b>50 %</b>					
a) taloudelliset edellytykset (välisumma)	10 %					
maksuvalmius ja vakavaraisuus	10 %					
b) Ammatillinen osaaminen (välisumma)	40 %					
tekninen osaaminen	20 %					
organisaation innovaatio- ja yhteistyökyyky	20 %					
<b>2. Tarjoushinta</b>	<b>50 %</b>					
c) Tarjoushinta	50 %					
<b>Yhteensä</b>	<b>100 %</b>					
Sijoitus						

Useat hankintoja tekevät organisaatiot ovatkin jo hyödyntäneet innovaatio- ja yhteistyökyykyä yhtenä valintaperusteena. Palaute toimittajamarkkinoilta on ollut hyvä, koska sen on katsottu suuntaavan palveluita tarjoavia yrityksiä

parempaan yhteistyöhön ja toiminnan kehittämiseen (Yliherva 2004). Esimerkiksi rakennusalan hankinnoissa on jo alkanut yleistyä, että tarjokkailta edellytetään hyvää innovaatio- ja yhteistyökykyä, silloin kun tavoitteellaan pidemmän aikavälin taloudellisia kehitystuloksia.

Käytännössä tarjouspyyntöihin on lisätty valintatekijä, joka kertoo tarjoajan ulkoisesta innovaatio- ja yhteistyökyvystä sen omien asiakkaiden keskuudessa (kuva 32).

**Kuva 32.** Todistus organisaation innovaatio- ja yhteistyökyvystä (esimerkki).



Copyright ©

Lähde: [www.innovaatiomittaus.fi](http://www.innovaatiomittaus.fi)  
 BearingPoint

Todistuksen vastaajamäärät ovat oleellisia, jotta tieto olisi luotettavaa. Tämän vuoksi todistuksissa näkyy vastanneiden henkilöiden ja organisaatioiden määrä. Todistuksen saanti edellyttää, että mittaus on hoidettu auditoidun prosessin mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että mittausta tekevä organisaatio jou-

tuu lähettämään arviointipyyntöä tiedoksi mittausprosessia valvovalle organisaatiolle, jotta kontrollointi on kunnossa. Myös selvityksen tekijä ja metodi on syytä näkyä. Oleellista on, että selvitys on objektiivinen, ja se pohjautuu puolueettomaan, luotettavaan, laajapohjaiseen, ulkoisilta tahoilta hankittuun tietoon.

Valmisteilla oleva hankintalaki erottelee entistä selkeämmin tarjoajan kelpoisuusehdot ja tarjouksen toisistaan. Tarjoajien soveltuvuutta koskevilla vaatimuksilla hankintayksikkö pyrkii varmistumaan tavarantoimittajan tai palveluntuottajan kyvystä toteuttaa hankinta. Kelpoisuusehdot voivat koskea tarjoajan taloudellista, ammatillista tai teknistä suorituskykyä. Innovaatio- ja yhteistyökyky liittyy ensisijaisesti ammatilliseen suorituskykyyn niissä hankinnoissa, joissa korostuu uuden kehittäminen ja yhteistyö.

Tämäntyyppinen kysyntä valintatekijöineen lisää toimiala- ja arvoverkosto-kohtaista tuottavuuden kasvua, koska se mahdollistaa luovuuden käytön ja tarjoaville yrityksille tulee tarve kehittää yhteistyötä erilaisissa rajapinnoissa. Tämän seurauksena henkisten resurssien tyhjäkäynti vähenee ja samalla transaktiokustannukset alenevat.

## Kokoa tarjouspyyntö ja sopimusluonnos – lisää kannusteet

Hankinnan sisältö ja muut tavoitteet kootaan tarjouspyynnöksi ja sopimusluonnokseksi, joiden huolellista laatimista ei voi liikaa korostaa. Niiden tulee olla riittävän kattavia mutta ytimekkäitä, selkeitä ja helppolukuisia, jotta lukija ymmärtää kokonaisuuden vaivatta. On osattava erottaa, mitkä asiat kuuluvat varsinaisiin dokumentteihin ja mitkä tiedot liitteisiin.

Kumppanuustyyppisissä hankinnoissa on osoittautunut hyväksi tavaksi se, että tuleva sopimus laitetaan tarjouspyynnön liitteeksi jo kilpailuttamisvaiheessa ja ennen kilpailuttamista käydään vuoropuhelua laajasti palveluntoimittajien kanssa hankinnan sisällöstä. Tilaajan kannattaa järjestää myös informaatiotilaisuuksia, joissa käydään sanallisesti läpi hankinnan sisältö ja siihen kytkeytyvät tavoitteet. Samalla yritysten edustajat voivat esittää kysymyksiä epäselvistä asioista.

Kannusteet ja ansaintamallit ovat tärkeitä yhteistyössä. Aikaisemmin esitettiin, että myös rutiininomaisten hankintojen yhteyteen kannattaa yhdistää kehitystavoitteita, joilla on taloudellista arvoa pitemmällä aikavälillä. Kun valintaperusteena käytetään vaikutuksia ja kehitystavoitteita, tulee myös niiden toteutumista edistää ansaintaan liittyvin tavoin. Hyväksi tavaksi on osoittautunut, että sopimuksessa määritetään rahallinen bonus- ja sanktiojärjestelmä.

**Esimerkki 2 (jatkuu):** Hankinnan yhtenä tavoitteena oli, että toimittaja pystyy kehittämään palvelukuvausta tuottavuuden näkökulmasta sopimuksen aikana siten, että vastaava hankinta voidaan seuraavalla kerralla suorittaa 5

prosenttia halvemmalla. Tämän merkitys hankinnan kokonaisarvosta ja tavoitteista oli valintakriteereistä 20 prosenttia.

Sopimuksen aikana toimittajakumppani löysi tilaajan palvelukuvauksesta useita tekijöitä, joilla oli pelkästään resursseja sitova ja kustannuksia nostava merkitys, eikä kyseinen menettelytapa tuonut loppukäyttäjälle eikä muillekaan minkäänlaista lisäarvoa. Tilaajan palvelukuvaus oli muun muassa edellyttänyt, että toimittajalla tulee aina olla kymmenen henkilön vahvuus asiakaspalvelussa. Tämä käsitys oli tilaajalle syntynyt aikojen saatossa.

Toimittaja oli sopimuksen aikana huomannut, että käytännössä asiakaspalvelussa olevat tarpeet vaihtelevat voimakkaasti viikonpäivien mukaan. Maanantaisin ja perjantaisin oli vaikea tulla toimeen ilman kymmenen henkilön vahvuutta. Sen sijaan tiistaina, keskiviikkona ja torstaina ei tarvittu puoliakaan. Kuitenkin tilaajan tarjouspyynnössä oli edellytetty, että vahvuus olisi tämä kymmenen arkisin viikon jokaisena päivänä klo 9.00–16.00.

Käytännössä toimittaja teki työn ohessa tutkimusta, jossa se kirjasi ylös asiakkaiden yhteydenottojen määrät eri viikonpäivinä ja kellonaikoina, listasi keskimääräiset palvelutapahtuma-ajat ja tunnisti minimi- ja maksimikuormitustilanteet. Tämän jälkeen se organisoi asiakaspalvelun uudelleen ja sijoitti vapautuvat henkilöresurssit muiden asiakasorganisaatioiden palveluun sekä suunnitteli varajärjestelmän, jolla asiakaspalvelu pystyttiin hoitamaan laatuvaatimusten mukaisesti myös yllättävien kysyntäpiikkien aikana.

Toimittaja raportoi parannuksista tilaajalle, ja niiden ansiosta tilaaja pystyi kolmen vuoden jälkeen kilpailuttamaan sopimuksen uudelleen ilman sellaisia kirjauksia tarjouspyynnöissä ja sopimuksissa, jotka sitoivat tarpeettomasti resursseja palvelutuotantoon ja aiheuttivat samalla kymmeniä prosentteja ylimääräisiä henkilöstökustannuksia.

Tilaaja maksoi toimittajalle maksimibonus. Samalla se säästi kymmeniä prosentteja tulevaisuuden asiakaspalveluun liittyvistä kustannuksista vain yhden hankinnan ja siitä seuranneen yhteistyösuhteen ansiosta. Mielenkiintoista on arvioida, mikä oli bonus- ja sanktiojärjestelmän vipuvaikutus uuden ja taloudellisemman ratkaisun aikaansaamisessa sopimuksen aikana.

**Esimerkki 2 (jatkuu):** Toimittaja sai 20 prosenttia bonusta sopimuksen vuosiarvosta. Mikäli se ei olisi kyennyt kehittämään palvelukuvauksen sisältöä ja tuottavuushyödyt olisivat jääneet löytämättä, olisi sanktion suuruus ollut samaiset 20 prosenttia. Muut arvot olisivat olleet tasaisesti näiden kahden ääripään väliltä.

Kun kehitystavoitteet sidotaan bonus- ja sanktiojärjestelmin sopimuksen ansaintamalliin, aktiivisuus innovaatioiden suhteen ei pysähdy tarjouskilpailun voittoon. Samalla molemmat osapuolet hyötyvät ja kehityksen tulokset ovat



molempien osapuolten käytössä. Seuraavalla kilpailutuskerroksella sama toimittaja voitti, mikä kertonee siitä, että toimittaja uskoi myös muita tuottavuusparannuksia löytyvän. Esimerkki havainnollistaa hyvin sitä, että tilaajat laittavat usein tarpeettomiakin reunaehtoja tarjouspyyntöihin ja sopimukseen, mutta sopivin kannusteista voidaan tällaiset seikat löytää ja edistää innovatiivisuuden toteutumista.

Bonus- ja sanktiojärjestelmien käyttö on julkisissa hankinnoissa mahdollista. On kuitenkin välttämätöntä, että bonus- ja sanktiojärjestelmän periaatteet ja arvot on kuvattu hankinnan tarjouspyynnössä ja sopimuksissa jo ennakoon, jotta hankintalain edellyttämät julkisuutta, avoimuutta, tasapuolisuutta ja syrjimättömyyttä koskevat periaatteet täyttyvät. Toisaalta niiden esittäminen on muutoinkin järkevää, koska ne vaikuttavat kaupan osapuolten intresseihin ja tehtävien tarjousten sisältöön.

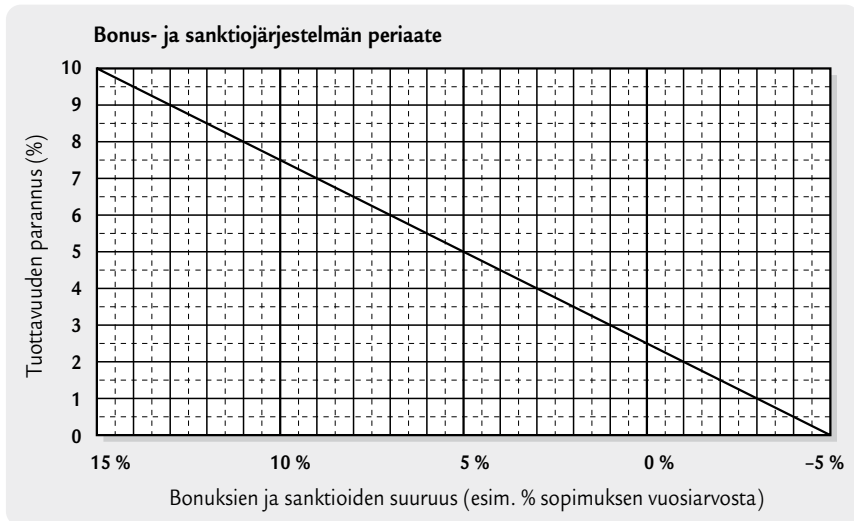
**Esimerkki 2 (jatkuu):** Valintakriteerinä tässä sopimuskilpailussa oli ollut tarjoushinta, yrityksen innovaatio- ja yhteistyökyky ja taloudelliset edellytykset selvittää sopimuksen edellyttämistä vaateista.

Kannusteena edellisessä oli tuottavuuden parantaminen ja siitä seuraava palkkio. Näiden tavoitteiden toteutuminen edellyttää onnistumisen mittaamista. Mittaaminen puolestaan vaatii määrittelyitä hyvän ja heikon suorituksen erottamiseksi. Menettelyt määrittelyineen lisätään jo tarjouspyyntövaiheen dokumentteihin, jotta palvelun toimittajat voivat ottaa sen huomioon tarjousta laatiessaan. Luonnollisin paikka on viedä ne sopimusluonnokseen, joka siis tarjouspyynnön yhteydessä kannattaa tarjouksia laativille lähettää ja jossa niiden yhteistyösuhteen käynnistyttyäkin tulee olla. Seuraavassa on periaatteellinen esimerkkikaavio (kuva 33), jota voidaan hyödyntää näissä yhteyksissä.

Kuvan mukaan palveluntuottajalle maksettaisiin bonusta sopimuksen vuosiarvosta 10 %, jos tuottavuuden kehitystä estäviä tekijöitä olisi pystytty poistamaan uuden toimintamallin ansiosta 7,5 %:n suuruiseksi. Vastaavasti jos tuottavuuden parantumista ei olisi saavutettu, maksaisi valittu palveluntuottaja tilaajalle sanktiona 5 % sopimuksen vuosiarvosta. Tällainen kaksisuuntaisuus on täysin perusteltua myös siksi, että palveluntuottajan valinnassa on käytetty valintakriteerinä uusien ratkaisujen toteutumista.

Kuvan periaate toimii myös esimerkiksi taulukossa 3 esitettyjen tavoitteiden kohdalla, kuten asiakastyytyväisyyden ja ympäristövaikutusten kehittämisessä. Tässä on tärkeä huomata myös julkisten hankintojen kannalta, että tällaiset ”kehityshyppyt” ovat suoraan siirrettävissä ja monistettavissa seuraaviin tarjouspyyntöihin ja sopimukseen, kunhan pidetään huolta, että dokumentointi ja kehityshyppyjen taustalla olevat toimet osataan siirtää eteenpäin. Näin myös taloudellinen arvo realisoituu huomattavasti suurempana kuin yhden hankintasopimuksen aikana bonuksiin satsataan.

**Kuva 33.** Bonus- ja sanktiojärjestelmän periaatekuva.



Yliherva 2006

Hyvinä innovaatiokannusteina ovat myös ne maksuperusteet, joilla hankinnan perussisällöstä korvausta maksetaan. Seuraavassa on esitetty käytössä olevia maksuperusteita ja niiden kannustavuutta (taulukko 5). Taulukon sisältö perustuu tutkimukseen, johon osallistui 350 henkilöä kahdestakymmenestä eri organisaatiosta. Puolet vastaajista oli julkisen alan tilaajia ja puolet niille palveluita tuottavia yrityksiä.

**Taulukko 5.** Eri maksuperusteiden kannustavuus innovaatioihin (Yliherva 2004).

Maksuperuste	Kannustavuus innovaatioihin (%)
Tavoitehinta	21,3
Kokonaishinta	19,1
Ranskalainen hinta	17,9
Yksikköhinta	15,4
Prosenttipalkkio	14,3
Laskutustyö	12,0

Tulosten perusteella tavoitehintamalli kannustaa innovaatioihin parhaiten. Sen sijaan aikaperusteinen laskutus on vähiten kannustava. Maksuperusteiden käyttöön kannattaa täten kiinnittää huomiota, koska niiden kesken on suuria eroja.

## Tarjousten vertailu: aineettomien varallisuuserien käsittely

Tarjouspyynnössä on tarpeellista kertoa se tapa, jolla valinta tullaan tekemään. Se tuo prosessiin läpinäkyvyyttä ja tasapuolisuutta. Tämä edellyttää, että hankkiva organisaatio on itselleen tehnyt selväksi valintaprosessin jo tarjouspyyntöjä laatiessaan.

Tarjous tulee ratkaista ilmoitetuilla valintakriteereillä ja niillä painoarvoilla, jotka tarjouspyynnössä on esitetty. Suositeltava tapa on niin sanottu ”kahden kuoren menetelmä”. Ensimmäisessä kuoressa ovat laadulliset tekijät ja toisessa hintatekijät.

Ensimmäisessä vaiheessa avataan laadullinen ja toisessa edellisen vaiheen hyväksytysti läpäisseiden hintakuoret. Laatusiisteytyksen sekä hintatarjouksen avulla lasketaan kokonaistaloudellisuutta osoittava vertailuluku. Alhaisimman vertailuluvun saanut tarjous on kokonaisedullisin.

Hankkiva organisaatio voi asettaa laadullisille tekijöille hylkäämisrajan. Tämä tulee ilmoittaa jo tarjouspyynnössä. Tällaisessa tilanteessa hylätty tarjous palautetaan tarjouksen tekijälle hintakuori avaamattomana. Riskien vähentämiseksi on hyvä kirjata, että ”tilaaja pidättää itsellään oikeuden hylätä kaikki tarjoukset tai osatarjoukset”.

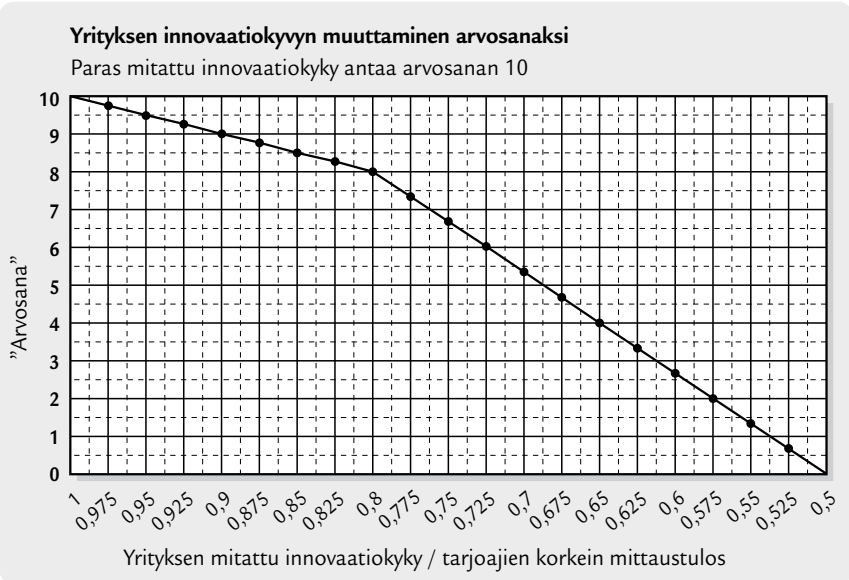
Suomen Kuntaliiton yhdyskuntatekniikan osasto on osoittanut aktiivisuutta erilaisten kumppanuspohjaisten hankinta- ja yhteistyömallien kehittämisessä. Malleja ja niihin liittyviä asiakirjoja on kehitetty projekteissa, joihin on kutsuttu yhdyskuntatekniikan alan toimijoita niin julkisen alan tilaajista kuin palveluita tuottavista yrityksistä.

Vuonna 2005 valmistui kumppanuspohjainen asiakirjamallisto konsultointi- ja suunnittelutöiden hankintoihin, ja alkuvuodesta 2006 valmistuivat vastaavat asiakirjat aluehoitotöiden kilpailuttamiseen ja sopimustoimintaan. Valintakriteerit seuraavassa esimerkissä ovat samankaltaiset laadullisten tekijöiden osalta kuin edellä esitettyssä taulukossa neljä. Vaikka asiakirjat on tehty rakennusalalle, niitä voidaan soveltaa myös muiden toimialojen hankinnoissa. Seuraavassa on mukailtu Kuntaliiton laatimaa kumppanuspohjaista asiakirjamallistoa valintavaiheen ja pisteytyksen osalta.

- Toiminnan arvosteluun tarkoitettu aineisto ja siinä esitetyt selvitykset tarkastetaan ja pisteytetään. Jokaiselle pisteytystaulukossa esitetyle asiakokonaisuudelle annetaan pisteet. Pisteet määritetään vain tarjouksen liitteistä ilmenevien tietojen sekä arvioitsijan omien kokemusten perusteella. Arvioitsijan omiin kokemuksiin perustuvan arvioinnin tulee perustua saatuun kokemukseen käytännön toiminnasta ja se tulee perustella kirjallisesti.

- Arviointiin osallistuu 3–4 tilaajan koulutettua asian tuntevaa edustajaa. Jokainen arvioi itsenäisesti koko aineiston ja antaa pisteet kohteittain taulukkoon kokonaislukuna. Kaikista arvostelukohteen henkilökohtaisista pisteistä lasketaan keskiarvo yhdellä desimaalilla normaalien pyöristyssääntöjen mukaan.
- Tarjousten sisältö arvostellaan taulukoissa mainittujen arvostelukohdeiden mukaisesti. Jokaisen tarjoajan tiedot arvioidaan arvostelukohde kerrallaan pisteillä nolasta kymmeneen (0–10). Samasta arvostelukohdeesta voi saman pistemäärän saada useampi tarjoaja.
- Pistemittakaava asetetaan siten, että yritys saa 5 pistettä, kun arvioija toteaa tarkastettavien yksityiskohtien vastaavan vaatimuksia. Puutteet alentavat pisteitä, ja lisäarvoa tuovat yksityiskohdat lisäävät pisteitä.
- Innovaatiokyky arvioidaan edelliseen tapaan asteikolla 0–10. Joukon paras mittaustulos antaa arvosanan (pisteet) 10. Muut suhteutetaan tähän (tarjoajan indeksiluku / paras indeksiluku) seuraavassa olevan kuvaajan mukaan (esimerkiksi indeksisuhte 0,8 antaa arvosanaksi 8). Innovaatiokykyindeksi mitataan asteikolla 0–100. Arvosanan painoarvo on kulloisenkin arvostelutaulukon mukainen.

**Kuva 34.** Innovaatiokykyindeksin arvosana indeksisuhteen avulla asteikolla 0–10, esimerkki.



Lähde: Suomen Kuntaliitto

- Arvosana (pisteet) sijoitetaan arvostelutaulukkoon. Kertomalla se taulukon painoarvolla saadaan tarjoavan organisaation innovaatiokyky-pisteet.
- Jos yritys saa jostakin pääotsikkotason arviointikohteesta (tarjouksen antajan tekniset valmiudet; toiminta, mitoitus, raportointi; kehitys-toiminta) nolla (0) pistettä, on tilaajalla oikeus hylätä tarjous.
- Kun kaikki tarjouksen arvostelukohteet on pisteytetty, kerrotaan pisteet painoarvokertoimella ja näin saadut pisteet lasketaan yhteen, jolloin saadaan tarjouksen pisteet kussakin arvosteluosassa ja kokonaisuutena.
- Mikäli yritys saa lopputulokseksi alle 450 pistettä, hylätään yrityksen tarjous tässä vaiheessa ja hintatarjousta ei avata.

Seuraavassa vaiheessa avataan ensimmäisen vaiheen hyväksytysti läpäisseiden hintatarjoukset. Tarjouksista tarkastetaan laskutoimitukset. Seuraavassa on esitetty ohjeisto taloudellisuuden vertailemiseksi. Ohjeiston esimerkissä laadullisten pisteiden ja taloudellisuuden painoarvo on 50 %. Vertailuluku lasketaan seuraavasti.

- Pisteiden ja tarjotun hinnan perusteella lasketaan tarjouksen kokonaistaloudellisuutta kuvaava vertailuluku kaavasta:

$$X_{\text{vert}} = X_{\text{tarj}} \times \left[ 1 - \left( \frac{P_{\text{laatu}}}{1000} \times 0,50 \right) \right], \text{ jossa}$$

- $X_{\text{vert}}$  = vertailuluku, jossa laadulliset tekijät on otettu huomioon
- $X_{\text{tarj}}$  = tarjoushinta
- $P_{\text{laatu}}$  = laatu-pisteet
- 0,50 = laadullisille tekijöille annettu painoarvo

Toimittajaksi valitaan alhaisimman vertailuluvun ( $X_{\text{vert}}$ ) saanut tarjoaja.

Kuntaliiton aluehoitoon liittyvät asiakirjamallit pitävät sisällään myös erilaisia maksuperusteita. Ensimmäiset ovat kokonaishintaperusteisia ja toiset perustuvat tavoitehinnoittelun käyttöön. Molemmat maksuperusteet kannustavat innovaatiokehitykseen paremmin kuin esimerkiksi aika- ja yksikköhintaiset perusteet. Näitä valmiita asiakirjamallistoja ja ohjeistuksia voi tilata Suomen Kuntaliitosta.

Aineetonta varallisuutta osoittavissa valintatekijöissä voidaan hyödyntää myös seuraavanlaisia kuvauksia. Seuraava esimerkki soveltuu sellaisen tutkimushankkeen arviointiin, jossa on tarkoitus tehdä tiivistä yhteistyötä tilaajan kanssa tutkimuksen aikana. Kyseessä on konsultoiva tutkimusprojekti. Valintaperusteena hankinnassa voidaan käyttää seuraavia tekijöitä (taulukko 6).

**Taulukko 6.** Yhteistyössä tehtävän tutkimushankkeen valintakriteerit (esimerkki).

Arviointikriteeri	Painoarvo	Pisteet	Painoarvo * pisteet			
	Painotus	1-5	Tarjous 1	Tarjous 2	Tarjous 3	Tarjous 4
<b>1. Laadulliset tekijät</b>	<b>70 %</b>					
a) Tutkimus-suunnitelman laatu (välisumma)	40 %					
työskentelytavat, keinot ja aikataulut	20 %					
suunnitelma kokonaisuudessaan	20 %					
b) Ammatillinen osaaminen (välisumma)	30 %					
nimettyjen kirjoittajien asiantuntemus (CV:t)	15 %					
organisaation innovaatio- ja yhteistyökyky	15 %					
<b>2. Tarjoushinta</b>	<b>30 %</b>					
c) Tarjoushinta (välisumma)	30 %					
yksikkökustannus	15 %					
kokonaiskustannus	15 %					
<b>Yhteensä</b>	<b>100 %</b>					
Sijoitus						

Tässä esimerkissä on huomattavaa, että hankinnan perussisältö edellyttää lähes ainoastaan organisaation aineettomia varallisuuseriä, siksi painotuksetkin on laadittu siltä pohjalta. Varsinainen arviointimenettely voi olla samanlainen kuin edellä esitetty.

On kuitenkin välttämätöntä tässä esimerkissä kuten edelläkin, että arvioinnissa hyödynnetään tarkempia ohjeita. Tällaisia apuohjeita ovat esimerkiksi yksittäisten arviointitekijöiden kuvaukset.

Arviointi suoritetaan käyttämällä tarjouspyynnössä ilmoitettuja valintakriteereitä ja painoarvoja. Kustakin arvioitavasta seikasta annetaan pisteitä esimerkiksi asteikolla 1–5 siten, että 5 on paras pisteluku (taulukko 7).

**Taulukko 7.** Laadullisten tekijöiden arviointia tukevia taulukoita (esimerkki).

Tutkimussuunnitelman laatu (40 % painoarvo)	
Piste	Määrittely (tutkimussuunnitelman alakohdat erikseen)
5	vastaa erinomaisesti hankinnan tavoitteisiin
4	vastaa hyvin hankinnan tavoitteisiin
3	vastaa kohtalaisesti hankinnan tavoitteisiin
2	vastaa välttävästi hankinnan tavoitteisiin
1	ei vastaa hankinnan tavoitteisiin
Ammatillinen osaaminen (30 % painoarvo)	
Piste	Määrittely (nimettyjen kirjoittajien asiantuntemus)
5	vastaa erinomaisesti tehtävän edellyttämää pätevyyttä
4	vastaa hyvin tehtävän edellyttämään pätevyyteen
3	vastaa kohtalaisesti tehtävän edellyttämään pätevyyteen
2	vastaa välttävästi tehtävän edellyttämään pätevyyteen
1	ei vastaa tehtävän edellyttämään pätevyyteen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisaation innovaatio- ja yhteistyökyky samaan tapaan kuin kuvassa 34</li> </ul>	
Tarjoushinta (30 % painoarvo)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hinta viedään ratkaisukaavaan tarjouspyynnössä esitetyn painoarvon mukaisesti</li> </ul>	

Toivottavaa on, että yritykset ja yrittäjäjärjestöjen edustajat kannustavat julkisen alan tilaajia kehittämään hankintamallejaan ja siihen liittyvää osaamista. Nykyinen tapa, jossa asioita ratkotaan lähinnä markkinaoikeudessa, ei kehitä parhaalla mahdollisella tavalla julkisten palveluiden sisältöä ja tuottavuutta. Se luo kokeiluihin arkuutta, ja tällöin pysytäänkin mieluummin perinteisellä mukavuusalueella, jossa ainoa valintakriteeri on lyhyen tähtäyksen kustannukset. Suomi on niin pieni yhteiskunta, että vain hyvä ja kehitystä eteenpäin vievä yhteistyö tarjoaa meille mahdollisuuden hyvinvointipalveluiden kehittämiseksi. Suomalaisethan voivat jalostaa hyvinvointipalveluiden konseptin aina vientituotteeksi saakka.

## 5 Suositukset

Innovatiivisuuden lisääminen edellyttää yhteiskunnassa monentasoisia toimia. Tässä esitetyt suositukset on johdettu tämän kirjan sisällöstä ja tavoitteista. Esille on nostettu nimenomaan sellaiset asiat, joilla olisi mahdollisimman suuri vipuvaikutus julkisten palveluiden tuottavuuskehitykseen ja uusien ratkaisujen syntyyn.

### 1. Organisaatioiden innovaatio- ja yhteistyökyvyn kehittäminen nostetaan kaikissa julkisen alan organisaatioissa määrätietoisin johtamisen kohteeksi.

#### Julkisten organisaatioiden johto

- Johda organisaation visiosta, strategioista, resurssivarannosta ja innovaatiolähteistä menestymisen kannalta kriittisimmät voimavarat.
- Aloita tämän perusteella innovaatiokyvyn analyysit. Etenkin innovaatio- ja yhteistyökyky tilaajana on merkittävässä asemassa, silloin kun julkinen organisaatio tekee vuosittain erityyppisiä hankintoja.
- Perehdy analyysien tuloksiin huolellisesti, käsittele tuloksia henkilöstön, toimittajien ja asiakkaiden kanssa ja tee tarpeelliset päätelmät.
- Aseta pitkän aikavälin päämäärä innovaatiokyvyn kehittymiselle ja päivitä tulosten pohjalta organisaationne kyvykkyys-, hankinta- ja yhteistyöstrategiaa.
- Laadi kehittämisohjelma päämäärään pääsemiseksi.
- Muuta pitkän aikavälin päämäärä vuosittaisiksi tavoitteiksi ja sido innovaatiokyvyn kehittyminen palkitsemisjärjestelmiin.

#### Julkisten organisaatioiden hankinnoista päättävät henkilöt

- Perehdy erityisen tarkkaan toimittajien näkökulmasta tehdyn analyysin sisältöön. Tunnista hankinnan ja yhteistyön keskeiset vahvuudet ja heikoudet.



- Analysoi nykyinen hankintavolyymi ja sen kehitysnäkymät. Tee analyysi toimittajakumppanuuksien kehittämisestä.
- Yhdistä edelliset vaiheet ja johda tuloksista segmentointimalli, joka kattaa hankintaryhmät, tuoteperheet ja hankintanimikkeet. Huomioi hankintojen ja toimittajakentän luonne. Hyödynnä tarvittaessa liikkeenjohdon konsulttitoimistoja.
- Laadi edellisen pohjalta tarkennettu hankintastrategia ja tavoitteet. Laadi jokaiselle toimittajasegmentille omat kriteerit, vaatimukset ja tavoitteet sekä tarjouspyyntö- ja sopimusmallit.
- Ota mallit käyttöön ja seuraa tavoitteiden toteutumista.

### **Julkisen organisaation osaamisen kehittämisestä päättävät henkilöt**

- Perehdy tarkkaan sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta tehtyjen analyysien sisältöön. Tunnista osaamisen kehittämisen kannalta keskeiset vahvuudet ja heikkoudet juuri oman organisaationne tuloksiin liittyen.
- Laadi pitkäjänteinen valmennusohjelma, joka tähtää innovaatio- ja yhteistyökyyyn analyysissa saavutettujen tulosten parantamiseen. Kumpaanuus- ja hankintaosaamisen sekä verkostotaitojen alueilla on useita erilaisia tekijöitä, joita valmennuksen keinoin voidaan kehittää.

### **Poliittinen omistaja- ja tulosohejaus**

- Kuntien ja kaupunkien sekä ministeriöiden ohjauksessa olevien organisaatioiden innovaatio- ja yhteistyökyky analysoidaan ulkoisesti. Analyysin pohjalta laaditaan toimenpidesuosituksia kullekin hallinnonalalle ja yksittäisille organisaatioille.
- Innovaatio- ja yhteistyökyyyn parantaminen tilaajana asetetaan tulos-tavoitteeksi.
- Samalla nähdään innovatiivisuuden näkökulmasta kunkin alan toiminnallinen dynamiikka, tuottavuuden parantamisen hidasteet ja löydetään lisäkomponentteja tuottavuuden parantamiselle myös makrotasolla. Tämän jälkeen tehdään hallinnonalat ylittävä vertailu, joka mahdollistaa parhaiden käytäntöjen siirtymistä poikkisuuntaisesti hallinnonalalta toisille.

## **2. Tilaaja- ja tuottajarakenteiden kehittäminen innovatiivisuuden näkökulmasta.**

### **Julkisen organisaation rakenteista vastaavat henkilöt**

- Eriytä palveluiden tilaamis- ja tuottamisvastuut hallinnollisesti ja taloudellisesti toisistaan. (Roolien eriyttämisessä on tärkeää huomata, että se mahdollistaa julkisten palveluiden hallitun kilpailuttamisen, jolla

kustannustehokkuuden lisäksi edistetään mm. innovaatiotason nostoa ja dynamiikan parantumista sekä palvelurakenteen monipuolistamista.)

- Määrittele palveluiden sisältö ja laatu- taso.
- Myös sisäisissä tilaaja-tuottajamalleissa kiinnitä huomio hankintojen ja yhteistyön innovatiivisuuteen, jotta tuottajaroolissa olevan organisaation valmentautuminen tulevaan kilpailuun edistyy.
- Huolehdi, että tilaajaroolissa oleva organisaatio analysoi innovaatio- ja yhteistyökykyään myös sisäisessä yhteistyössä.

### **3. Julkisiin hankintoihin liittyvässä koulutuksessa tulee innovatiivisuus sisällyttää juridiikan ohella ohjelman sisältöihin.**

#### **Julkiset ja yksityiset hankintakoulutusta järjestävät organisaatiot**

- Nykyiset koulutustapahtumat keskittyvät pääosin julkisen hankintalainsäädännön tulkintaan, joka luonnollisesti on tärkeää perusosaamista.
- Koulutuksiin tuleekin lisätä jaksoja, jotka kertovat tuottavuuden parantamisesta ja uusien ratkaisujen synnystä osana hankintoja.
- Jaksojen sisältönä ovat innovatiivisuutta edistävät hankintastrategiat, hankintojen sisällön määrittely, valintakriteerien merkitys innovatiivisuuden lisääjänä sekä erilaiset innovaatiokannusteet, joita sopimusten tulisi sisältää.
- Tällaiselle koulutustarjonnalle on näköpiirissä kasvavat markkinat, joten julkisten organisaatioiden lisäksi myös koulutusta harjoittavien yritysten kannattaisi panostaa tällaisten koulutuskonseptien kehittämiseen.

### **4. Innovatiivisuutta edistävien asiakirjojen kehittäminen eri hallinnonaloille.**

#### **Ministeriöt ja Suomen Kuntaliitto**

- Kehitetään hallinnonaloille ja toimialoille asiakirjamallistot, jotka otavat huomioon innovatiivisuuteen kannustavat tekijät toiminnan erityispiirteet huomioiden.
- Lisätään asiakirjamallistot olemassa oleviin portaaleihin (mm. HILMA), joiden kautta ne leviävät tehokkaammin käyttöön.
- Hyödynnetään kyseisiä asiakirjamallistoja hankintakoulutuksissa.

### **5. Yrityksen innovaatio- ja yhteistyökyky palveluntuottajana.**

#### **Yritysten johto**

- Edellä esitetyt suositukset soveltuvat suoraan myös yrityksille. Sen lisäksi voidaan esittää seuraavia toimia.
- Analysoi yrityksesi innovaatio- ja yhteistyökyky asiakkaan näkökulmasta.

- Pehdy analyysien tuloksiin huolellisesti, käsittele tuloksia henkilöstön ja asiakkaiden kanssa ja tee tarpeelliset päätelmät.
- Aseta innovaatiokyvyn kehittymiselle pitkän aikavälin päämäärä ja päivitä saatujen tulosten pohjalta yrityksen strategiat.
- Laadi kehittämisohjelma päämäärään pääsemiseksi.
- Muuta pitkän aikavälin päämäärä vuosittaisiksi tavoitteiksi ja sido innovaatiokyvyn kehittyminen palkitsemisjärjestelmiin.

### **Elinkeinoelämän keskusliitto ja toimialakohtaiset liitot**

- Käynnistä innovaatiokyvyn benchmarking-projekti toimialoittain kutsumalla eri toimialoilta merkittävä määrä yrityksiä mukaan (ks. luku 3, etenkin tilaajana ja tuottajana sekä organisaatioiden itse tekemät rinnakkaisarviointit).
- Pehdy mallin tuottamiin analyyseihin ja tunnista toimialoittain innovatiivisuutta edistävät ja estävät tekijät. Katso analyyseistä myös toimialakohtaiset toimenpidesuosituksat.
- Käynnistä jatkotarkastelu ja fokusoi toimialoittaiset toimenpidesuosituksat innovatiivisuuden kehittämislle.
- Hyödynnä toimialojen välisiä tuloseroja ja edistä parhaiden käytäntöjen siirtymistä toimialalta toiseen. Käynnistä tuloserojen perusteella toimialarajat ylittävät kehittämisprojektit.
- Tunnista myös ne tekijät, jotka liittyvät lainsäädäntöympäristöön, ja viesti tulokset päätöksentekijöille.
- Järjestä seminaari- ja valmennussarja, jossa yritykset pääsevät tulkitsemaan ja hyödyntämään tuloksia.

# Liitteet

Tämän kirjan keskeiset käsitteet on kuvattu seuraavassa.

- *Innovaatio* on uutuus tai uudistus, jolla on organisaatiolle merkittäviä tuottavuus-, taloudellisuus- tai muita lisäarvoa tuottavia vaikutuksia. Innovaatiot voivat liittyä teknologiaan ja tuotteisiin, mutta merkittäviä ovat myös esimerkiksi markkinointi-, muotoilu-, liiketoiminta- ja organisatoriset innovaatiot. Innovaatio voi olla iso tai pieni. Oleellista on, että on syntynyt kokonaan uusi näkökulma, ainutkertainen ratkaisu, toimintatapa tai palvelu, jolla on merkittävä hyötyvaikutus.
- *Organisaation uudistumis- ja innovaatiokyky* tarkoittaa sen jatkuvaa kykyä koota ja kanavoida henkilöstön, palveluntuottajien ja asiakkaiden luovuus ja osaaminen uusiksi taloudellista hyötyä tuottaviksi ratkaisuisiksi, innovaatioiksi. Organisaation uudistumis- ja innovaatiokyky on keskeisessä asemassa parannettaessa organisaation tuottavuutta ja haettaessa uusia innovaatioita (*käytetään myös nimitystä innovaatio- ja yhteistyökyky*).
- *Kumppanuus* on kahden välinen suhde, jonka tarkoituksena on osapuolten välisten tietojen, osaamisten, luovuuden, näkemysten ja kokemusten sekä muiden resurssien yhdistäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation ulkoinen kumppanuus perustuu usein sopimukseen ja sisäinen erilaisiin pelisääntöihin, mutta onnistumisen kannalta ratkaisevia ovat etenkin kumppanuuden ei-sopimukselliset elementit, kuten luottamus, avoimuus ja vuorovaikutteisuus.
- *Organisaation kumppanuusosaaminen* on sellaisten organisaatiotasojen asioiden jatkuvaa osaamista ja mekanismien hallintaa, joiden tavoitteena on johtaa ja yhdistää kumppanuusmääritelmässä esitettyjä tekijöitä sekä luoda edellytykset jatkuvalla uudistamiselle ja innovaatiotoiminnalle.

- *Verkostotaidot* ovat jatkuvaa aktiivisuutta toimia kahden- ja monenvälisissä suhteissa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Se on työntekijöiden henkilökohtaista kyvykkyyttä toteuttaa organisaation kumppanuusosaamista. Se on myös taito johtaa toimintaa niin, että se edistää yksittäisten jäsenten innovaatiolähteiden hyödyntämistä.
- *Innovatiivinen hankintaosaaminen* kertoo organisaation kyvystä muodostaa luovuuden ja osaamisen mahdollistavia hankintakokonaisuuksia sekä huomioida jo hankintavaiheessa innovatiivisen yhteistyön edellytykset. Samalla se on taito käyttää hankinnoissa sellaisia valintaperusteita, että se kehittää organisaationsa ja samalla arvoverkostonsa tuottavuutta ja kilpailukykyä. Se on myös kykyä johtaa toimintaa niin, että se edistää hankintojen innovatiivisuutta toimittajarajapinnassa.
- *Innovatiivinen tarjoutumisosaaminen* on yrityksen taito kehittää asiakkaan tavoitteita toteuttavia ratkaisuja ja kykyä saattaa nämä ratkaisut asiakkaan hyödynnettäväksi. Samalla se on kykyä johtaa toimintaa niin, että se edistää tarjoutumisen innovatiivisuutta asiakasrajapinnassa.

# Lähteet

Dodgson, M. (1993) Organizational Learning: a Review of Some Literatures. *Organization Studies* 14.

Edvinsson, L. & Malone, M. (1997) *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.

Heino, M. (2006) *Aluehoitotyöt: kilpailuttaminen ja asiakirjamallit 2005*. Suomen Kuntaliitto.

Kim, C. & Mauborgne, R. (2004) *Sinisen meren strategia*. Talentum.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998) Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*.

Roche, E. (2002) The Implementation of Quality Management Initiatives in the Context of Organisational Learning. *Journal of European Industrial Training* 26.

Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. (2002) *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. WSOY.

Schein, E. (1977) *Organisaatiopsykologia*, 5. painos. Gummerus.

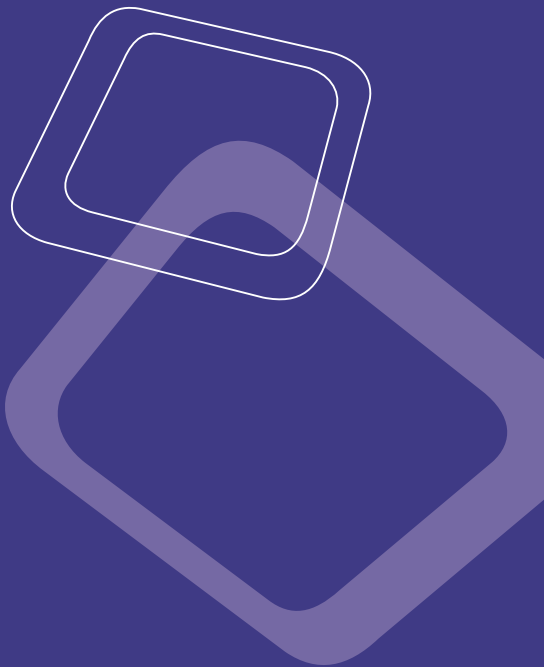
Schindler, P. & Thomas, C. (1993) The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*.

Tidd, J. & Bessant, J. & Pavitt, K. (1997) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester.

Yliherva, J. (2004) *Organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli – innovaatiokyvyn kehittäminen osana johtamisjärjestelmää*. Väitöstyö. Oulun yliopisto.

Julkisen hallinnon kasvavat kulut ja pienenevät tulot asettavat suuret vaatimukset parantaa tuottavuutta ja ottaa käyttöön uusia toimintatapoja. Tässä innovaatiokyky on keskeisessä asemassa. Organisaatiot, joiden innovaatiokyky on hyvä, pystyvät jatkuvasti kokoamaan ja kanavoimaan henkilöstön, palveluntuottajien ja asiakkaiden luovuutta, osaamista ja muita resursseja uusiksi taloudellista hyötyä tuottaviksi ratkaisuisiksi, innovaatioiksi.

Kirja opastaa havainnollisesti parantamaan organisaation innovaatiokykyä. Se tarjoaa aineiston, jonka avulla organisaatioissa voidaan kehittää innovaatioiden johtamista sekä tehostaa hankintaintoa, palvelujen tarjontaa ja julkisyhteisöjen ja yritysten välistä yhteistyötä. Kirja on tarkoitettu julkisen ja yksityisen sektorin johtajille, esimiehille, työyhteisöjen kehittäjille ja omistajaohjausta toteuttaville päättäjille.



# SITRA

**Suomen itsenäisyyden juhlarahasto**

Itämerentori 2, PL 160, 00181 Helsinki, [www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)  
Puhelin (09) 618 991, faksi (09) 645 072, [sitra@sitra.fi](mailto:sitra@sitra.fi)

ISBN 951-563-526-8  
ISSN 1457-5728