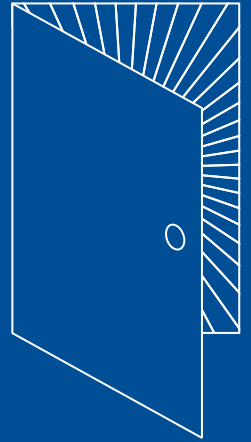
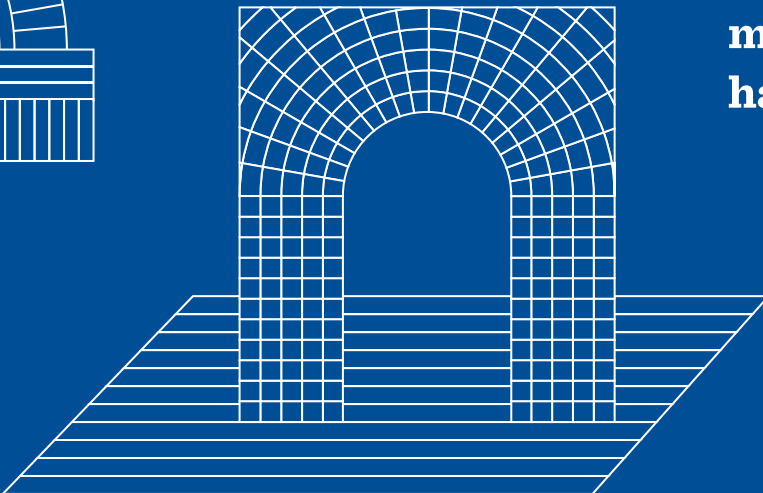


Vaikuttavaa vuoropuhelua!



**Opas
tulokselliseen
muotoilu-
hankintaan**



ornamo

Opas on toteutettu osana *Vuoropuhelua muotoiluhankintoihin* -hanketta, jota on rahoitettu Uudenmaan liiton maakunnan kehittämisrahalla.

TOIMITTAJA	Asta Boman-Björkell
KIRJOITTAJAT	Asta Boman-Björkell, Janita Korva ja Valtteri Nieminen, Suomen Hankintajuristit Asianajotoimisto Oy
JULKAISIJA	Teollisuustaitteen Liitto Ornamo
ULKOASU	Jonatan Hildén, Koponen + Hildén Oy
KUVITUS	Antti Uotila / Agent Pekka
PAPERI	Munken Lynx
TYPOGRAFIA	Helvetica Neue, Sentinel
PAINOTYÖ	Trio Offset Oy, Helsinki 2016

ISBN 978-952-68247-6-5 (nid.)

ISBN 978-952-68247-7-2 (PDF)



ornamo



Uudenmaan liitto
Nylands förbund

Vaikuttavaa vuoropuhelua!

**Opas
tulokselliseen
muotoilu-
hankintaan**

Sisällys

Asta Boman-Björkell:
Suunnitteluysteistyötä! 6

**Tärkeimmät huomiot:
Rohkeus palkitaan 8**

Muistilista tilaajalle 11

Muistilista tarjoajalle 12

1

**Muotoilulla
laatua ja kustannus-
tehokkuutta 14**

Muotoilu on käyttäjälähtöistä
kehittämistä 15

Käyttäjän ymmärtäminen
keskiöön 16

Muotoilulla kokonais-
valtaisia ratkaisuja 17

Muotoiluhankinnat
merkittävä mahdollisuus
molemmille osapuolille 18

Muotoilu tukena
muun alan hankinnan
valmistelussa 19

Muotoiluosaamista
tilaajaorganisaatioon 21

Monta eri tapaa ostaa
muotoilua 23

Kirsti Lehmusto ja Tanja Paananen:
Tiedettä muotoilemassa 27

2

Muotoilua julkisena hankintana 30

**Kuinka valita oikea
hankintamenettely 32**

**Hankintakynnyksen alittavat
hankinnat eli pienhankinnat 35**

**Haasteena pienhankintojen
avoimuus 36**

**Rohkeutta ja vuoro-
vaikutteisuuutta
markkinakartoitukseen 37**

**Hankintojen ilmoittamis-
menettely Hilmassa 39**

**Asiantuntijapalvelua
hankkimassa 42**

Laatua painotettava 45

Monta tietä dialogiin 48

Jussi Sorsimo:
**Palvelumuotoilun hankinta –
miten hankit tuloksia? 50**

3

Vastauksia keskeisimpiin kysymyksiin ja tutkimustietoa 54

**Pk-yritysten kokemukset
ja näkemykset julkisista
hankinnoista 55**

Tiina-Kaisa Laakso-Liukkonen:
**Muotoiluosaamisen
kilpailuttaminen
ei ole salatiedettä 59**

Liitteet

**Esimerkki referenssi-
lomakkeesta 64**

**Esimerkki
prosessikuvausten
pisteytysmallista 68**

**Esimerkki vuorovaikutteisen
tilaisuuden arviointimallista 73**

**Esimerkki hinnoittelu-
lomakkeesta 74**

Suunnittelu- yhteistyötä!

Kiinnostavatko käyttäjäystävällisemmät palvelut ja tehokkaammat toimintatavat? Muotoilu on suunnittelun erikoisala, joka yhdistää palvelu-, tila- ja tuotesuunnittelua ja johon yhä useammin yhdistyvät myös digitaaliset ympäristöt ja käyttöliittymät. Muotoilun kenttään kuuluvat myös palvelumuotoilu, kaupunki-
muotoilu ja strateginen suunnittelu. Muotoilu julkisella sektorilla on kehittämistyötä, jossa korostuvat kokonaisvaltaisuus, poikkeileikkaava monialaisuus ja osallistaminen.

Helsingin maailman muotoilupääkaupunkivuosi 2012 nosti alan suuren yleisön tietoisuuteen. Samalla julkisten palvelujen kehittämismahdollisuuksiin muotoilun avulla on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Julkiselle sektorille muotoiluhankinnoista tekee merkittäviä niiden kyky tuoda organisaatioon uusia toimintatapoja ja ottaa käyttäjiä mukaan heitä koskevien palveluiden suunnitteluun. Käyttäjälähtöisen suunnittelun avulla rajalliset resurssit voidaan kanavoida oikein ajoitettuihin ja mitoitettuihin palveluihin.

Julkiset hankinnat ovat lupaava markkinasegmentti monelle muotoilualan yritykselle. Teollisuustaitteen Liitto Ornamon suhdannekatsausten mukaan (2013 ja 2014) julkiset hankinnat ovat tärkeitä tai melko tärkeitä joka kolmannelle muotoilualan yritykselle. Näistä yrityksistä 39 prosenttia arveli julkisten tuote- ja palveluostojen lisääntyvän ainakin jonkin verran seuraavan kolmen vuoden aikana.

Muotoiluhankintojen menettelytapojen muotoutuminen on vielä kesken. Hankintakäytännöt ovat kirjavia eikä yhtenäisiä kaavoja muotoiluhankintoihin ole syntynyt. Tämä opas vastaa



Oppaan toimittanut Asta Boman-Björkell työskentelee asiantuntijana Teollisuustaitteen Liitto Ornamossa ja vastaa Ornamossa julkisten muotoiluhankintojen tutkimuksesta ja kehittämisestä.



Teollisuusteiden Liitto Ornamo

on vuonna 1911 perustettu muotoilualan asiantuntijajärjestö, johon kuuluu yli 2 400 jäsentä. Ornamo kehittää muotoilijan ammattia ja vaikuttaa muotoilun asemaan yhteiskunnassa. Yhdistämme muotoilijat, kehitämme alan ammatillista osaamista ja toimimme muotoilualan verkostona toimialojen välillä.

Opas on osa Teollisuusteiden liitto Ornamon keväällä 2013 käynnistämää hanketta *Vuoropuhelua muotoilu-hankintoihin*, jossa tutkitaan ja edistetään muotoilun käyttöä julkisella sektorilla. Hanketta on toteutettu

Uudenmaan liiton maakunnan kehittämisrahalla ja sen tavoitteena on muotoiluyritysten ja julkisen sektorin toimijoiden yhteistyön lisääminen niin yleisen markkinavuoropuhelun kuin hankintojenkin osalta. Hankkeen esiselvityksessä 2013–2014 kävi ilmi, että molemminpuolinen kiinnostus on olemassa, mutta käytännön suunnittelu yhteistyö kariutuu usein jo alkumetreillä. Sekä tilaajat että tarjoajat ilmoittivat tarvitsevansa lisää tietoa ja tukea hankintaprosessiin. Vuonna 2015 hanke jatkui muotoilua koskevien hankintailmoitusten analyysillä ja laadullisilla haastatteluilta, joihin oppaan tiedot ja suositukset paljolti perustuvat.



Kiireinen lukija voi aloittaa muotoiluhankintojen haltuunoton silmäilemällä tärkeimmät huomiot seuraavilta sivuilta.



tilanteeseen hahmottelemalla suositeltavia toimintamalleja muotoiluhankintoihin. Opas kuljettaa lukijan hankinnan alustavasta suunnittelusta hankintavaiheeseen ja lopulta sopimuskaudelle kiinnittäen huomiota niin hyväksi havaittuihin käytäntöihin kuin pahimpiin sudenkuoppiinkin. Opas antaa hyödyllistä tietoa myös muotoilupalveluiden tarjoajille. Muotoiluyrityksiä puhuttelevat tekstit on nostettu esiin kelta-oranssilla värillä ●.

Tärkein viestimme on, että tilaajien ja tarjoajien välisen vuorovaikutuksen määrää ja laatua on lisättävä toimivien markkinakäytäntöjen luomiseksi. Keskustelut muotoiluyritysten kanssa lisäävät tilaajien markkinatuntemusta ja ymmärrystä alan erityispiirteistä. Muotoiluyrityksille avoin dialogi tarjoaa mahdollisuuksia kehittää palveluita tilaajan tarpeet tuntien. Koska toimiva vuorovaikutus on keskeistä kaikissa muotoiluhankkeen vaiheissa, on samalla aaltopituudella olemista syytä testata ennen hankintapäätöstä ja toimittajaan sitoutumista. Käyttäjälähtöisessä kehittämistyössä käyttäjät nousevat keskustelujen kolmanneksi osapuoleksi.

Oppaan teksteistä ovat lisäksi vastanneet Suomen Hankintajuristit Asianajotoimisto Oy:n toimitusjohtaja **Valteri Nieminen** ja Teollisuusteiden Liitto Ornamon lakimies **Janita Korva**. Heidän lisäksi haluan ilmaista lämpimän kiitoksen sekä opashankkeen aktiiviselle ohjausryhmälle että kaikille haastatetuille.

Rohkeus palkitaan

Palvelumuotoilu on uusi ala, jonka käytännöt erityisesti suhteessa julkisiin hankintoihin ovat vielä osin vakiintumattomia ja moninaisia. Paljon hienoa työtä julkisen sektorin käyttäjävällistämiseksi on jo tehty, mutta paljon työtä on myös jäljellä muotoilun aidossa integroimisessa sektorille. Kokemustemme pohjalta olemme koonneet tähän tärkeimmät vinkit muotoiluhankintaan.

Tunnista muotoilutarpeet

Usein muotoiluhankintaprosessi lähtee huomiosta, että jotain pitäisi tehdä, mutta selkeän tarpeen ja hankinnan kohteen tunnistaminen voi olla haastavaa. Muotoilulla ja käyttäjälähtöisellä suunnittelulla on paljon annettavaa kuntien päätöksentekomallien suunnittelusta nuorisotoimeen, kiinteistö- ja rakennusvirastoista sosiaali- ja terveystieteille. Monialainen lähestymistapa tuottaa vielä kokonaisvaltaisempia toimintatapojen tehostumisia.

Ajattele strategisesti

Parhaimmillaan muotoilu otetaan mukaan kunnan tai muun julkisen sektorin toimijan strategiaan, jolloin muotoiluhankinnat eivät ole yksittäisiä vaan kytkeytyvät pitkän aikavälin tavoitteisiin käyttäjävällisten palveluiden ja -tilojen suunnittelussa. Strateginen käyttöönotto on vielä harvinaista ja vaatii rohkeutta, mutta palkintona ovat tyytyväiset toimijat.

Hanki tukea hankinnan tekemiseen – sitä on saatavilla

Tilajaalla on oltava muotoiluhankinnassa muotoilu-osaamista – joko omasta takaa tai hankittuna. Hankinta-osaaminen erityisesti innovatiivisten hankintojen aikaansaamiseksi voi edellyttää taustatuen hankkimista hankintamallin luomiseksi. Muotoilualan yritykset voivat osallistua hankinnan suunnitteluvaiheeseen ja tarjota tukea onnistuneen hankinnan toteuttamiseen.

Tee muotoilu- hankintasi tunnetuksi – helpota löytämistä

Innovatiivisten ja onnistuneiden julkisten muotoiluhankintojen aikaansaaminen edellyttää, että hankintamenettelyissä on mukana riittävästi tarjoajia. Muotoiluhankintojen hankintailmoitukset ovat paljolti hajallaan luokiteltuina eri CPV-koodien taakse. Suorahankintoina toteutettavista hankinnoista on tarjolla tietoa vain rajoitetusti. Vaikkei velvollisuutta hankintailmoitukseen julkaisemiseen aina ole, avoin ja aktiivinen tiedon jakaminen avoimista muotoiluhankinnoista edesauttaa muotoilijoiden osallistumista hankintoihin. Kun julkaiset hankintailmoituksen, kiinnitä huomiota oikeisiin CPV-koodeihin ja avainsanoihin ilmoituksen löytämisen helpottamiseksi. Voit myös ilmoittaa muotoilualan hankkeestasi Teollisuusteiden Liitto Ornamoon. Keräämme muotoilualan hankintailmoitukset yhteen ja jaamme ne korkeakoulutetuille jäsenillemme.

Käy vuoro- puhelua – muotoilijat ovat sille avoimia

Muotoiluhankinnan onnistumisen avain on vuorovaikutuksessa. Noudata samaa myös hankintamenettelyssä. Markkina- vuoropuhelu jo ennen hankintailmoituksen julkaisemista auttaa hankinnan osapuolia ymmärtämään asiaa entistä paremmin. Vuoropuhelun käymisen hyviä käytäntöjä on selostettu oppaassa. Käytä niitä rohkeasti ilman turhia pelkoja.

Laatu esiin – hyödynnä laatukriteerejä tarjousten vertailussa

Avoimet, selkeät, objektiiviset laatukriteerit ja pisteytysmallit varmistavat sen, että kuhunkin hankintaan valitaan parhaiten sopiva tarjoaja. Laatu on hankinnan onnistumisen tae. Oppaan **liitteenä** on vinkkejä laatukriteereiden arvioinnin tueksi, muun muassa esimerkit prosessikuvausten pisteytysmallista ja vuoro-vaikutuskokeen pisteytysmallista.

► **Katso liitteet,
sivusta 63 alkaen**

Mittaa tuloksia

Rakentava yhteistyö jatkuu sopimuskaudellakin, kun hankkeelle sopivat sopimuskannusteet ja -sanktiot on luotu. Sopimusjuridiikalla voi muutenkin vaikuttaa hankinnan onnistumiseen. Hyviä arvon mittauksen malleja on syytä levittää ja arvon tuottoa dokumentoida ja markkinoida. Tulosten todentamisesta hyötyvät sekä tilaaja että tarjoaja.



Kehitä hankintaosaamistasi, muotoiluyritys

Useammatkin muotoiluyritykset voisivat ottaa osaa julkisiin hankintoihin, jos tietoa ja osaamista löytyisi. Muotoiluyritykset tarvitsevat lisää hankinta- ja hallinto-osaamista ja rutiinia hyvien tarjousten laatimiseen. Yritysten on myös tärkeää oppia kertomaan osaamisestaan vaikuttavuuden näkökulmasta. Toiminnan tulosten mittaaminen tavalla tai toisella tuo numeerista todistusaineistoa. Koska monet muotoiluyritykset ovat hyvin pieniä mikroyrityksiä, on heillä oltava tietoa konsortio-, yhteis- ja osatarjouksista. Yhteistarjouksia varten on syytä luoda kumppanuuksia muiden muotoilualan yritysten ja muiden alojen yritysten kanssa.

Muistilista tilaajalle



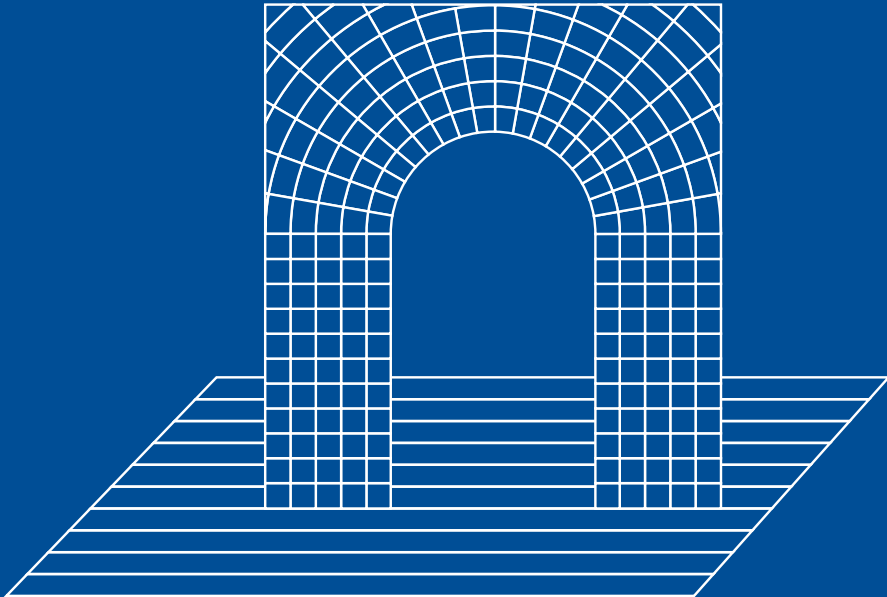
- 1.** Kuvaa hankintailmoituksessa tarvetta tai ongelmaa, älä ratkaisua. Ratkaisu kehitetään yhteistyössä tarjouskilpailun voittaneen tarjoajan kanssa.
- 2.** Älä edellytä ilmaista työtä tarjouskilpailun aikana.
- 3.** Valitse hankintamenettely, jonka puitteissa laadun painottaminen on mahdollista. Hyödynnä laadullisia kriteerejä monipuolisesti valintaa tehdessäsi: esimerkiksi testaa samalla aaltopituudella oloa vuorovaikutuskokeella ja pisteytä referenssejä. Painota laatua vähintään suhteessa 40/60.
Vaihtoehtoisesti harkitse kilpailuttamista ns. ranskalaisena urakkana eli käänteistä menettelyä, jolloin tarjoavat kilpailevat pelkästään laadulla hinnan sijaan.
- 4.** Määrittele haluttavat tulokset ja niiden arviointikriteerit.
- 5.** Julkaise tarjouspyyntö Hilmassa käyttämällä hankintaan soveltuvia CPV-koodeja. Tällaisia ovat esimerkiksi muotoilun ja suunnittelun palvelut -koodi ja muut oppaassa listatut CPV-koodit. Myös asiansanojen käyttäminen helpottaa hankintailmoitusten löytämistä.
- 6.** Huomioi suunnittelutyölle ominainen tilanteen kehittyminen prosessin aikana muun muassa sopimuksissa.

Muistilista tarjoajalle



- 1.** Muista tarjousta jättäessäsi, että tarjouksen tulee olla tarjouspyynnön mukainen; täytä tarjousasiakirjat kuten on neuvottu ja palauta ne ehdottomasti määräajassa.
- 2.** Tilaaajien kokemusten mukaan tarjoajat usein ylivilaisoivat tarjouksia. Pidä tarjous yksinkertaisena ja selkeänä, niin sen pisteytys ja vertailu muihin tarjouksiin on helpompaa. Vain tekstin asiasisällöllä on väliä, ja kuvitus saattaa jopa haitata luettavuutta. Vastaa vain tarjouspyynnössä pyydettyihin kysymyksiin. Ylimääräistä materiaalia, esimerkiksi markkinointimateriaalia, ei huomioida. Noudata kuitenkin aina ensisijaisesti tarjouspyynnön ohjeita.
- 3.** Kuvaa tarjouksessa toimintasi vaikuttavuutta. Kuvaa keinoja ja välineitä vain osana prosessia, joka tähtää vaikuttaviin ratkaisuihin ja onnistuneeseen lopputulokseen.
- 4.** Jos et yksin kykene osallistumaan tarjouskilpailuun, tee yhteistarjous. Monialaisesta verkostoitumisesta voi olla erityistä etua.
- 5.** Kannusta tilaajaa hankinnan tulosten mittaukseen, saat onnistuneista tuloksista samalla hyviä perusteluja toimintasi vaikuttavuudesta tulevaisuutta varten.
- 6.** Muista, että suuri osa muotoiluhankinnoista on pienhankintoja, joita hankintayksikön ei tarvitse kilpailuttaa julkisesti. Tee siis yrityksesi tunnetuksi tilaajille: pyydä audiensseja ja esittele osaamistanne.
- 7.** Pyydä palautetta tarjouksestasi seuraavaa hankintaa varten, saat hyvän mahdollisuuden kehittää tarjoamisosaamistasi ja peilata itseäsi kilpailijoihin.

1



Muotoilulla laatua ja kustannus- tehokkuutta

**Muotoilijat ovat käyttäjä-
lähtöisen suunnittelun ja ongelman-
ratkaisun asiantuntijoita. Julkinen
sektori voi hyödyntää heidän
osaamistaan käyttäjälähtöistä
otetta vaativissa toimeksiannoissa,
esimerkiksi palvelutuotannon
kehittämisessä. Rohkeimmat ottavat
muotoilun mukaan organisaation
strategiselle tasolle osallistaen
käyttäjiä heitä koskevaan päätöksen-
tekoon. Esimerkiksi kuntalaisten
osallistaminen kunnallis-
poliittiseen päätöksentekoon**

tuota paitsi uusia ideoita myös lisää kuntalaisten tyytyväisyyttä vaikutusmahdollisuuksiinsa ja yhteiskunnallista tasa-arvoa. Varsinkin nykytilanteessa, jossa tiukkeneva talous ja rakenneuutokset haastavat kuntia on tarvetta ajassa kiinni oleville, tuoreille ja ennakkoluulottomille avauksille.

Muotoilu on käyttäjälähtöistä kehittämistä

Muotoilu on laaja käsite. Se voi tarkoittaa niin tuotemuotoilua, teollista muotoilua, palvelumuotoilua, sisustusarkkitehtuuria, muotoilua markkinointiviestintänä, graafista suunnittelua kuin käyttöliittymäsuunnitteluaakin. Muotoiluhankinnoilla ei tarkoiteta tässä oppaassa niinkään tuotehankintoja: puistonpenkkejä, opasteita tai katuvaloja. Oppaassa muotoiluhankinnoilla tarkoitetaan sellaisen asiantuntijapalvelun hankintaa, joka tähtää toiminnan, palvelujen, tilojen tai visuaalisen ilmeen kehittämiseen käyttäjälähtöisesti ja muotoilun menetelmiä hyödyntäen. Hankinta voi käsittää myös elinympäristöjen muotoilua sekä sähköisten palvelujen kehittämistä. Usein muotoiluhankinnoissa on kyse tilojen ja palveluiden sekä digitaalisten ympäristöjen suunnittelusta kokonaisuutena. Esimerkiksi useaan eri käyttötarkoitukseen tarkoitettujen monitoimisten tilojen suunnittelussa keskeiset muunneltavuuden, joustavuuden ja kestävyuden sekä asiakasvirtojen ohjaamisen tavoitteet voidaan ratkaista muotoilun keinoin.

Myös digitalisoituminen sekä tavoite tehdä sähköisistä palveluista helposti käytettäviä ja saavutettavia tuovat muutoksia julkisen sektorin toimintaan. Digitaaliset alustat avaavat uusia

mahdollisuuksia ja uudistavat tapaamme toimia. Samaan aikaan julkisen sektorin palvelutuotanto kohtaa haasteita esimerkiksi sote-uudistukseen, kuntarakenteiden muutokseen ja kunta-palveluiden laatuun liittyen.

Esimerkiksi kunnallisten palvelujen järjestämiselle asetetaan yhä korkeampia sosiaalisen yhdenvertaisuuden ja taloudellisen tehokkuuden vaatimuksia. Samoin väestön ikääntyminen, työttömyys, alueiden eriarvoistuminen ja palveluiden alueellinen saavutettavuus ja esteettömyys luovat painetta kokonaisvaltaisille uudelleenjärjestelyille. Näiden visaisten ongelmien (englanniksi *wicked problems*) ratkaisemiseksi edellytetään uusia, innovatiivisia ratkaisuja sekä haasteisiin soveltuvia hankintakäytäntöjä.

Käyttäjän ymmärtäminen keskiöön

Julkisessa muotoilupalvelun hankinnassa muotoilutoimiston asiakas voi olla esimerkiksi kunta, joka tahtoo suunnitella palvelujan tai tilojaan kuntalaisten näkökulmasta. Liian usein tiloja tai palveluita uudistetaan kysymättä kertaakaan käyttäjien tarpeita; ei määritellä tekijöitä, jotka uudistamisen taustalla vaikuttavat. Muotoilun menetelmien kuten käyttäjätutkimuksen, haastattelujen, työpajojen sekä osallistamisen ja yhteiskehittämisen kautta opitaan ymmärtämään loppukäyttäjää ja tämän toiveita ja tarpeita paremmin. Parhaimmillaan voidaan tunnistaa tarpeita, joista käyttäjä ei ollut aikaisemmin tietoinen. Prosessi etenee kokeillen ja hakien, vaihtoehtoja havainnollistaen ja mahdollisia ratkaisuja testaten.

Hankkeet voivat olla joko lyhyitä, kokeilukulttuurin hengessä toteutettavia projekteja tai vuosia kestäviä tutkimus- ja kehittämissankkeita. Alana muotoilu on poikkileikkaava ja muotoilun suurin vahvuus onkin laajojen, rakenteellisten muutosten toteuttaminen.

Loppukäyttäjää ymmärtämällä julkisen sektorin rajalliset resurssit voidaan suunnata, kohdistaa ja mitoittaa oikein. Syntyy uusia tehokkaampia toimintatapoja. Palveluille muodostuu uutta arvoa, kun käyttäjät kokevat ne juuri itselleen sopiviksi, laadukkaammiksi ja helppokäyttöisemmiksi. Liian monet arvokkaat palvelut eivät tosiasiaassa kohtaa käyttäjää: miksi metsätietä tulisi valaista silloin kun tiellä ei ole liikennettä?

”

Palveluille
muodostuu uutta
arvoa, kun käyttäjät
kokevat ne juuri
itselleen sopiviksi,
laadukkaammiksi
ja helppokäyttöi-
semmiksi.

”

Muotoilulla kokonaisvaltaisia ratkaisuja

Haasteita menestyksellä palvelutuotannolle tuovat taloushaasteiden lisäksi jatkuvasti huollettava ja korjattava varallisuus – rakennettu ympäristö. Kuntien ja valtion käytössä olevat rakennukset vaativat tulevaisuudessa mittavia peruskorjauksia ja jopa käyttötarkoituksen muutoksia. Erityisesti tarve ikääntyneiden palveluasumiselle kasvaa, mikä edellyttää myös uudisrakentamista. Kiinteistöjen elinkaarta on ajateltava energiankulutuksen lisäksi käytettävyyden kannalta, minkä vuoksi tilaratkaisut tulisi suunnitella käyttäjälähtöisesti: tilojen on palveltava useita tarkoituksia ja niiden on oltava helposti muunneltavissa eri ryhmien tarpeisiin. Palvelut ja tilatarpeet on sovitettava yhteen aivan uudella tavalla.

Muotoiluosaamisen avulla palveluprosessi, tilat, sisustus ja visuaalinen ilme voidaan ratkaista kokonaisuutena. Tavoitteena on esteetön, saavutettava palvelu, joka on laadukas, oikeinajoitettu ja oikeinmitoitettu sekä kustannustehokas. Toimenpiteiden avulla pidennetään samalla kiinteistöjen elinkaarta.

Muotoilu ja käyttäjälähtöinen suunnittelu tulisi ottaa nykyistä vahvemmin osaksi rakentamista. Rakennushankkeiden yhteydessä tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi luomalla uudenlaisia asiakaspalvelumalleja ja niitä tukevia tiloja. Ideaalitulanteessa suunnitteluun osallistetaan sekä organisaation henkilöstö että sen asiakkaat. Esimerkiksi Helsingin tulevan Keskustakirjaston suunnitteluhankkeessa muotoilu ja käyttäjien toiveet sekä odotukset ovat toimineet tilasuunnittelun lähtökohtana



Anna mahdollisuuksia uusille toimijoille

Muotoiluhankinnoissa toimittajan tärkeimpiä valintatekijöitä ovat aiemmat referenssit, yrityksen tunnettuus ja henkilökohtaiset kontaktit (*Ornamon muotoilualan suhdannekatsaus 2013*). Tämä viittaa suorien hankintojen suureen merkitykseen ja vakiintuneiden toimittajien vahvaan asemaan.

Hankinnoissa aikaisemman kokemuksen ja referensseillä todennettavan osaamisen rinnalla myös innovatiivisuus ja näkemyksellisyys voivat kuitenkin olla osoitus laadusta ja osaamisesta. Uudet innovaatiot ja teknologiat voisivat olla varsinkin nuorten muotoiluyritysten vahvuuksia. Julkisissa hankinnoissa menestyminen edesauttaisi nuorten yritysten kehittymistä ja loisi liiketoiminnan kasvumahdollisuuksia myös yksityisillä markkinoilla.



Uusi hankintadirektiivi

Uudessa hankintadirektiivissä, jonka täytäntöönpano on Suomessa oppaan julkaisuhetkellä vireillä, säädetään hankintojen jakamisesta pk-yritysten osallistumisen helpottamiseksi. Hankintayksikkö voi tehdä hankintasopimuksen erillisinä osina ja määrittellä kyseisten osien koon ja kohteen. Hankintayksikön on ilmoitettava hankintailmoituksessa, voiko tarjouksen antaa yhdestä, useammasta vai kaikista osista. Sääntely koskee EU-kynnysarvon ylittäviä hankintoja ja sen on tarkoitus helpottaa pk-yritysten osallistumista julkisiin hankintoihin.

Julkisten hankintojen vaikuttavuuden turvaamiseksi kuntien ja muidenkin hankintayksiköiden osto-osaamisen merkitys korostuu yhä selkeämmin. Hankinnan huolellinen valmistelu, markkinavuoropuhelu ja pk-yritysten osallistumisen varmistaminen edistävät yhteistä etua. Yritys voi julkisten hankintojen avulla kasvaa ja vakiinnuttaa asemaansa, samalla kun kunta saa käyttöönsä laajempaa osaamista, uusia teknologioita ja ideoita.

Muotoiluhankinnat merkittävä mahdollisuus molemmille osapuolille

Julkisten hankintojen vuosittainen arvo on noin 20 miljardia euroa. Tästä kuntien osuus on noin kolme neljäsosaa. Kunnilla on suuri määrä erilaisia tehtäviä ja ne vastaavat paikallisista julkisista palveluista. Kunnan organisaatio koostuu varsinaisen kuntaorganisaation ohella useita muista toimijoista, jotka vastaavat asumisen, raken- tamisen, kunnossapidon sekä virkistys- ja vapaa-ajan palvelujen tuottamisesta.

Julkisten palveluiden kehittäminen on myös yhteiskunnallisesti merkittävää työtä ja se tarjoaa monimuotoisuudessaan ja laajuudessaan hienoja ammatillisia haasteita. Muotoiluyritysten tulisikin nähdä julkiset hankinnat merkittävänä työmahdollisuutena. Opasta varten haastattelemamme muotoilualan tarjoajat suhtautuivat julkisiin hankintoihin positiivisesti, mutta kokivat ne vaikeasti löydettäväksi, raskaiksi ja byrokraattisiksi. Samoja kokemuksia on muillakin pk-yrityksillä.

Kunnissa hankinnat tulisi nähdä osana kunnan elinkeino- politiikkaa. Julkisilla hankinnoilla voidaan edesauttaa yritysten menestymistä myös laajemmin markkinoilla. Erityisesti pk-yritysten asemaan on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota, sillä ne ovat usein huomattavia työllistäjiä ja tärkeä osa kuntien elinkeinorakennetta. Käytännössä olisi suositeltavaa pyrkiä jakamaan hankintoja riittävän pieniin osiin, jotta myös pk-yritysten osallistuminen olisi mahdollista.

Muotoilu tukena muun alan hankinnan valmistelussa

Yksi tapa hyödyntää muotoiluosaamista on käyttää sitä hankinnan valmisteluun, esimerkiksi varsinaisen hankintailmoituksen ja tarjouspyynnön laatimiseen. Tällöin varsinainen hankinnan kohde on jokin muu hankinta, jonka tukena muotoilua käytetään. Tämä mahdollistaa muotoilun hyödyntämisen hankintaprosessin alusta lähtien ja muotoilun keinoja voidaan käyttää jo ongelman määrittelyssä. Muotoilun keinoin voidaan esimerkiksi etsiä loppukäyttäjien todellisia tarpeita ja toiveita hankinnan kohteesta. Muotoilu voi

Muotoilun eri roolit hankinnoissa

1.

Muotoilun hankinta

- Kehittämiskohteet
- Johdon konsultointi

2.

Muotoilukoulutuksen hankinta

- Muotoiluajattelun ja muotoilun työvälineiden koulutus
- Osaamisen siirtäminen organisaatioon
- Myös ”ohjaava konsultti workshopissa” -tyyppinen hankinta

3.

Osana muuta hankintaa:

Osana valmistelua

- Muotoilun avulla tarkennetaan hankintailmoitusta
- Käyttäjälähtöinen valmistelu
- Myöhemmin varsinainen hankinta

TAI

Osana hankintaprosessia

- Käyttäjälähtöisyyden arviointi hankintaprosessissa (tai muiden laatukriteereiden)
- Esim. tuotteiden, palveluiden käytettävyyden arviointi

myös auttaa ihmisten käytöksen analysoinnissa. Myöhemmin tapahtuvan hankinnan itsessään ei tarvitse olla muotoiluhankinta, vaan se voi olla esimerkiksi rakennusurakka tai muu suunnittelu-toimeksianto.

Esimerkkejä muotoilusta hankinnan tukena

Muotoiluyritystä voidaan hyödyntää jo hankinnan valmisteluvaiheessa parhaan mahdollisen lopputuloksen saamiseksi, esimerkiksi hankittavan palvelun käyttäjälähtöisyyden varmistamiseksi.

Käytettävyydestauksen hankinta kaupunkipyöräjärjestelmän hankinnan osana

TILAAJA: **Helsingin kaupungin liikennelaitos -liikelaitos, HKL-Infrapalvelut**

TOIMITTAJA: **Link Design and Development Oy**

ARVO: **10 000 euroa**

Helsingin kaupunki kilpailutti kaupunkipyöräjärjestelmän toimittajan vuonna 2015. Osana kaupunkipyörähankintaa käytettiin muotoilua pyörien käytettävyyden testaamisessa. Muotoiluosaaminen hankittiin suorahankintana. Soveltuvia toimittajia arvioitiin ja läpikäytiin yhdessä kaupungin muotoilupalveluita käyttäneiden organisaatioiden kanssa. Käytettävyydestaus oli osa kilpailutusprosessissa tehtyä toimittaja-arviointia ja osa laatupisteiden arviointia. Muotoilu ei pelkästään määrittänyt hankintaprosessia, mutta toi muiden elementtien mukaan myös loppukäyttäjien näkökulman. Järjestelmien vaaditut toiminnalliset ominaisuudet voitiin neuvotteluissa jo määritellä varsin tarkasti, mutta ratkaisujen käytännön toimivuus tulee esille vasta kutakin järjestelmää käyttäessä, joten järjestettiin käytettävyyden arviointi näiden vertailemiseksi. ”Kallein kaupunkipyöräjärjestelmä on käyttämättä jäävä järjestelmä”, todettiin tilaajaorganisaatiossa.

Asiantuntijapalvelut vammaisten asumispalveluiden hankintaan

TILAAJA: **Espoon kaupunki, Hankinnan ohjaus**

TOIMITTAJA: **KPMG Oy Ab ja Kolmas Persoona Oy. Hankinta sisälsi muotoilupalveluita ja lakipalveluita.**

ARVO: **55 000 euroa**

Hankinnalla valmisteltiin tulevaa asumispalvelujen kilpailutusta. Tavoitteena oli etsiä hyviä palvelumuotoilun käytäntöjä vammaisten asumispalveluiden hankinnan suunnitteluun, kilpailutusprosessiin ja sopimuksen aikaiseen toimintaan. Hankinnan tuloksena lopullista tarjouspyyntöä voitiin muokata paremmin todellista tarvetta vastaavaksi. Projektin keskeisenä tavoitteena oli asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen ja vuoropuhelukäytäntöjen kehittäminen palveluntuottajien kanssa. Toimeksianto sisälsi erilaisia workshopeja ja muita muotoilun keinoja määritellä asiakkaiden tarpeita. Hankkeesta syntyi *Palvelumuotoilun johtaminen* -käsikirja, joka on luettavissa myös verkossa.

”

”Kallein kaupunkipyöräjärjestelmä on käyttämättä jäävä järjestelmä”, todettiin tilaajaorganisaatiossa.

”



Muotoiluhankkeet on syytä antaa korkeakoulutettujen muotoilijoiden käsiin. Muotoilun tarpeet on helpompi havaita ja hankintoja tehdä, kun palvelumuotoilun perusteet ovat omassa organisaatiossa hallussa.



Muotoiluosaamista tilaajaorganisaatioon

Muotoiluosaamista voidaan hankkia myös tilaajan oman organisaation kehittämiseksi. Muotoilijat tekevät paljon koulutus- ja fasilitointityötä opettaen muotoiluajattelun ja muotoilun työvälineiden käyttöä eri alojen toimijoille. Muotoilija voi organisoida asiakkaan määrittelemän ongelman ratkaisemiseen tähtäävän työpajan, johon hän osallistuu itse joko suunnittelijana tai tiimityön fasilitoijana.

Monet tilaajat ovat kiinnostuneita kehittämään oman organisaationsa muotoiluajattelua. Tällöin hankinnan kohteena on aineeton muotoilupääoma, jolla varmistetaan käyttäjälähtöisen ajattelutavan integroituminen aidoksi osaksi omaa organisaatiota. Tarjouspyynnössä tilaaja voi pyytää tarjoajia kuvaamaan niitä prosesseja, joilla he varmistavat muotoiluosaamisen siirtymisen osaksi tilaajaorganisaatiota. Nämä prosessit voivat sisältää koulutuksia, johdon konsultaatiota tai muita keinoja tuoda muotoiluajattelu osaksi organisaatiota.

Koulutusta, valmennusta ja sparrausta

On tärkeää huomata, että lyhyet koulutukset ja kontaktit muotoilijoihin eivät vielä siirrä palvelumuotoilijan ammattitaitoa tilaajan edustajille. Tilaajahaastatteluistamme ilmenee, että korkea-koulutetun muotoiluammattilaisen vuosien opiskelulla saavutettu ja työssä kehittynyt asiantuntemus tunnustetaan kyllä kohtuullisen hyvin.

Palvelumuotoiluajattelun leviäminen tilaajaorganisaatioissa on joka tapauksessa hyödyllistä. Osaaminen helpottaa hankintaorganisaation toimijoita havaitsemaan niitä tilanteita, jolloin palvelumuotoilun asiantuntemusta voisi ja tulisi hyödyntää. Palvelumuotoilun perusteiden osaaminen voi myös myöhemmin helpottaa muotoiluhankintojen tekemistä.

Muotoiluosaamisen juurruttamista sisältävien hankintojen tavoitteena ei ole vain tietyn toimeksiannon täyttäminen, vaan organisaation avustaminen laajemmassa kehitysprosessissa. Tällöin tarjoajien toimintamalleja voidaan hankintamenettelyssä arvioida niiden vaikuttavuuden näkökulmasta ja pisteyttää niitä sen mukaan, kuinka tehokkaiksi tilaaja eri toimenpiteet ja esitetyt mittarit kokee.

Muotoiluajattelun tuominen osaksi organisaatiota kannattaa erottaa hankintailmoituksessa omaksi osiokseen, jolle määritellään

omat laatukriteerinsä. Näin tarjoajan osaamista voidaan arvioida toimeksiannon ratkaisemisen suhteen erikseen heidän koulutustaidoistaan tai kyvystään tuoda uutta ajattelua organisaatioon. Voit myös hankkia eri osiot hankinnasta eri toimijoilta. Erityisesti puitesopimukset mahdollistavat useiden tarjoajien valinnan ja heidän palvelujensa hyödyntämisen tarpeen mukaan.

Esimerkkejä muotoilu-osaamisen ostamisesta organisaatioon

Aidosti asiakaslähtöistä palvelukehitystä Oiva Akatemialle

TILAAJA: Helsingin kaupungin Oiva Akatemia

ARVO: Puitejärjestely, jonka vuosittaiseksi arvoksi on arvioitu noin 250 000 euroa

Oiva Akatemia on Helsingin kaupungin liikelaitos, joka tuottaa valmennus- ja kehittämisspalveluja koko kaupunkikonsernille. Puitejärjestelyn tavoitteena oli hankkia Oiva Akatemian käyttöön korkeatasoisia, syvää ja laaja-alaista sekä teoreettista että käytännön palvelumuotoiluosaamista erilaisiin toimeksiantoisiin. Yksittäiset palvelumuotoiluprojektit vaihtelevat asiakkaiden tarpeiden mukaan ja niiden tarkempi määrittely tehdään yhteistyössä palvelumuotoilijan kanssa. Palvelun tavoite on vahvistaa kaupunkiorganisaation osaamista toimia aidosti asiakaslähtöisen palvelukehityksen periaatteiden mukaisesti. Oiva Akatemia sai puitesopimukseen hyviä ja erilaisella osaamisella varustettuja toimijoita ja pitää hankintaa onnistuneena. Sopimuskausi alkoi 10.3.2016. Hankinnan vuotuiseksi arvoksi on arvioitu noin 250 000 €.

Tuusulan kunnalle tukea palvelurakenteiden uudistamiseen

TILAAJA: Tuusulan kunta

ARVO: Alle 30 000 euroa

Tuusula lähti kehittämään asiakaslähtöisiä palveluratkaisuja muotoilua hyödyntäen osana palvelurakenteiden uudistamisen kehittämisshanketta. Kunta näki palvelumuotoilussa yhdistyvän sekä toiminnan uudistaminen taloudellisesti että asiakkaan kuuleminen. Kunta järjesti koko henkilökunnalleen avoimen koulutussarjan palvelumuotoilusta ja lisäksi kolmelle projektille projektikohtaisen valmennuksen siitä, miten he omissa projekteissaan voivat hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä. Valmennusta saatiin esimerkiksi asiakastiedon keruusta ja analysoinnista ja konseptoinnista ja konseptien testaamisesta asiakkaiden kanssa.

Monta eri tapaa ostaa muotoilua

Hankintailmoitukset verkossa

Hilma-portaali kansallisille hankintailmoituksille:

► hankintailmoitukset.fi

EU-kynnysarvon ylittävät hankintailmoitukset Euroopan Unionin Virallisen lehden täydennysosassa:

► ted.europa.eu

Muotoilua julkisena palveluhankintana

Julkisen sektorin hankintasäännökset perustuvat hankintalakiin. Hankintayksiköt ovat velvollisia kilpailuttamaan palveluhankintansa, jos niiden arvo ylittää laissa säädetyn kynnysarvon. Oppaan julkaisuhetkellä kansallinen kynnysarvo on 30 000 euroa. Hankintalain uudistuksessa ehdotetaan kansallisen kynnysarvon nostamista 60 000 euroon. Hankintayksikön tulee kilpailuttaa palveluhankintansa kansallisten menettelysäännösten mukaisesti, jos hankinnan arvonlisäveroton arvo on kynnysarvon suuruinen tai suurempi. Kansallisten säännösten mukaisesti hankintayksikön on julkaistava hankinnasta kansallinen hankintailmoitus osoitteessa hankintailmoitukset.fi (Hilma-portaali) sekä noudatettava hankinnassa avoimuuden, tasapuolisuuden ja suhteellisuuden periaatteita. Tarkemmat säännökset kansallisista menettelyistä on sisällytetty hankintalaissa erilliseen lukuun.

Palveluhankinnat, joiden arvo ylittää säädetyn EU-kynnysarvon, on puolestaan kilpailutettava hankintalain mukaisten EU-kynnysarvot ylittäviä hankintoja koskevien menettelysääntöjen mukaisesti. EU-kynnysarvo palveluhankinnoissa on oppaan julkaisuhetkellä valtion keskushallintoviranomaisten osalta 136 000 euroa ja muiden hankintayksiköiden osalta 209 000 euroa. EU-kynnysarvon ylittäviä hankintoja koskevat kansallisiin hankintoihin verrattuna yksityiskohtaisemmat säännökset hankintojen ilmoittamismenettelystä, tarjouspyynnön sisällöstä sekä noudatettavista määräajoista. EU-kynnysarvon ylittävistä hankinnoista julkaistaan hankintailmoitus Euroopan Unionin Virallisen lehden täydennysosassa, jonka sähköinen versio on luettavissa osoitteessa ted.europa.eu.

Konsulttityö pienhankintana

Muotoiluyritysten palveluita voi ostaa suorahankintana sopivaksi katsomaltaan toimijalta silloin, kun hankinnan arvo alittaa palveluhankintojen kansallisen kynnysarvon. Kullakin muotoiluyrityksellä on omat erityisosaamisalueensa ja painotukset toiminnassaan. Hankintayksikön kannattaa kysellä samankaltaisia muotoiluhankintoja tehneiltä kollegoilta suosituksia sopivista muotoiluyrityksistä, ja järjestää toimeksiantoon sopiville yrityksille markkinointitilaisuuksia.



Kilpailua voidaan käyttää haastamaan suunnittelijoita kehittämään ratkaisuja rajattuun ongelmaan tai tietylle alueelle.



Puitejärjestely

Mikäli hankintayksiköllä on jatkuvia muotoilualan palvelujen tarpeita, hankintayksikkö voi kilpailuttaa muotoilutoimistot erityiseen puitejärjestelyyn. Puitejärjestelyllä tarkoitetaan yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai useamman toimittajan välistä sopimusta, jonka tarkoituksena on vahvistaa tietyn ajan kuluessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat ehdot, kuten hinnat ja suunnitellut määrät. Puitejärjestely soveltuu esimerkiksi tilanteisiin, joissa hankintayksikkö on päättänyt lähteä kehittämään toimintaansa seuraavien vuosien aikana käyttäjälähtöisesti ja muotoilun keinoin. Sisustusarkkitehtuuriin liittyvissä hankinnoissa puitesopimukset ovat yleisiä, mutta niitä käytetään enenevässä määrin myös palvelumuotoiluhankinnoissa. Yhden tai useamman toimiston valitseminen puitejärjestelyyn joustavoittaa hankintojen tekemistä puitesopimuskauden aikana. Puitesopimuksen voimassaoloaika on kuitenkin laissa rajoitettu ja puitesopimus on kilpailutettava niiden menettelysäännösten mukaisesti, jotka tulevat sovellettaviksi puitejärjestelyn kokonaisarvon perusteella.



Palkkaus

Kun muotoilutarpeet ovat jatkuvia on muotoilijan palkkaaminen esimerkiksi kunnan kehittämissyksikköön on hyvä vaihtoehto. Hän voi toimia asiantuntijana myös silloin, kun muotoiluosaamista on tarpeen hankkia oman organisaation ulkopuolelta. Teollisuustaitteen Liitto Ornamo tiedottaa muotoilijajäsenilleen alan avoimista työpaikoista ja toimeksiannoista veloitusetta.



Julkinen taide tuottaa elämyksiä

Muotoilun sisarala taideteollinen taide lisää hyvinvointia ja tuottaa elämyksiä niin sisällä kuin ulkotiloissa; sairaaloissa, päiväkodeissa ja puistoissa. Prosenttiperiaate on yksi tapa tuoda taide arkeen. Siinä rakennushankkeen rakennuskustannuksista varataan tietty prosenttiosuus (0,5–2 %) taiteen hankkimiseen. Lisätietoa: [prosenttiperiaate.fi](https://www.ornamo.fi)



Kilpailu

Kilpailua voidaan käyttää haastamaan suunnittelijoita kehittämään ratkaisuja rajattuun ongelmaan tai tietylle alueelle (engl. *challenge based procurement*). Ornamo tarjoaa kilpailukonsultointipalvelua, jonka avulla kunnan kilpailukonsepti tavoittaa sopivat ammattisuunnittelijat reiluilla kilpailusäännöillä. Lisätietoa löydät osoitteesta [ornamo.fi](https://www.ornamo.fi).



Outsourcing

Outsourcing on toistaiseksi vähäisessä käytössä oleva konsultoinnin tapa, jossa konsultti pysyy työsuhteessa omaan tai taustayritykseensä, mutta siirtää työpöytänsä sovituksi ajanjaksoksi (viikoiksi tai kuukausiksi) asiakasyritykseen. Toimintatapa on käytössä erityisesti IT-alalla, mutta laajenemassa muihinkin asiantuntija-ammattiryhmiin. Kyseinen järjestämistapa perustuu palvelun hankintasopimukseen ja se on kilpailutettava hankintasäännösten mukaisesti.

Muita esimerkkejä muotoilun käytöstä palvelusuunnittelussa ja tilojen ja palveluiden yhteensovittamisessa

Yhden luokun tila- ja palvelukonseptin suunnittelu Ohjaamo-hankkeelle

TILAAJA: Helsingin kaupunki Kaupungin-kanslia/Elinkeino-osasto Maahanmuutto- ja työllisyyspalvelut – Ohjaamo-hanke

TOIMITTAJAT:

Suunnittelutoimisto Praktik O (nyk. Ananas, bananas & Cucumber Creative Oy)
– Palvelumuotoilu (7 000 euroa): Yhteis-suunnittelu ja vuorovaikutus, palvelumanaali

Rune & Berg Design Oy
– Tilakehitys ja palvelun implementointi (7 000 euroa): Tilasuunnittelu ja vuorovaikutus, toteutusvaiheessa rakentamisvaiheiden seuranta ja yhteistyö sidosryhmien kesken
– Identiteetti ja brändi (7 000 euroa): Ohjaamo Helsingin oma ilme ja palvelukokonaisuuden näkyvyys

ARVO: 21 000 euroa

Ohjaamon perusajatuksena on tarjota ilman työ- ja opiskelupaikkaa olevalle nuorelle vahvaa yksilöllistä tukea sekä koulutuksen, työllistymisen ja kuntoutuksen palvelut yhden toimipisteen kautta. Konseptia on luotu palvelumuotoilun keinoin. Projektissa hankittiin muotoiluosaamista palvelumuotoiluun, brändin ja identiteetin suunnitteluun sekä tilasuunnitteluun. Toimintamallina oli luoda moniammatillinen tiimi, jonka osana palvelumuotoilija toimi. Näin osaaminen jäi tilaajaorganisaatioon. Hankinnan kolme osa-aluetta hinnoiteltiin kukin 7 000 euron hintaisiksi, jolloin kokonaiskustannukseksi muodostui 21 000 euroa. Hankinta toteutettiin suoraan hankintana potentiaalisten tarjoajien haastattelujen perusteella.

Laadukkaampia asiakaskokemuksia Kansallismuseossa

TILAAJA: Helsingin kaupunki, elinkeinopalvelu

TOIMITTAJA: Diagonal Mental Structure Oy (nyk. Hellon Oy)

ARVO: Hankinta sijoittui kustannuksiltaan kansallisen ja EU-hankintakynnyksen väliin

Kansallismuseon yleisötilojen uudistuksessa prosessiin haluttiin hankkia muotoiluosaamista takaamaan asiakaskokemuksen yhtenäisyys ja laadukkuus. Toimeksiantoon sisältyi museomyymälän uudelleen sijoitukseen liittyvä tila- ja kalustesuunnittelu, ravintola- ja kokoustilojen kohentaminen sekä opasteiden sijoituksen ja ulkoasun suunnittelu.

Tiedettä muotoilemassa

Helsingin yliopistossa on käynnissä monia merkittäviä kehittämishankkeita, joiden yksi kriittinen menestystekijä on asiakasymmärrys ja palvelukehitys yhdessä käyttäjien kanssa. Näistä ajankohtaisin on uusi *Tiedekulma*, joka valmistuu yliopiston entisen hallintorakennuksen tilalle Yliopistonkatu 4:ään. Syksyllä 2017 avattavasta Tiedekulmasta on tavoitteena tehdä kansainvälinen oppimis- ja kohtaamispaikka Helsingin ydinkeskustaan, jossa kokoonnutaan tieteen ja ajankohtaisten aiheiden ympärille, opitaan uutta, innostutaan, tehdään yhdessä ja ajatellaan kriittisesti. Tiedekulman konsepti rakennettiin vuonna 2012, kun avasimme Aleksanterinkadulle ensimmäisen Tiedekulman. Samalla syntyi myös visio jostain suuremmasta.

Tiedekulman palvelukonseptin suunnittelussa halusimme hyödyntää palvelumuotoilua, koska se tarjosi systemaattisen, osallistavan sekä ketterän toimintamallin ja työkalut palvelukehitykseen. Yliopistolla oli jo ennen tätä hanketta useita projekteja, joissa oli onnistuneesti hyödynnetty palvelumuotoilua, esimerkiksi Helsingin yliopistojen kirjaston palvelumuotoiluhanke (2012), jossa uudistettiin opiskelijoille tarjottavia palveluja ja asiakaspalvelua sekä *Tutkimushankkeen elinkaari*



Kirsti Lehmusto ja Tanja Paananen vastaavat Helsingin yliopiston *Tiedekulma 2017* -hankkeesta. Lehmusto toimii viestintäjohtajana ja Paananen markkinointipäällikkönä ja *Tiedekulma 2017* -hankkeen projektipäällikkönä yliopiston *Viestintä ja yhteiskuntasuhteet* -yksikössä.

-palvelumuotoiluhanke (2013), joka keskittyi parantamaan tutkimushankkeiden toteuttamisessa tarvittavia tukipalveluita.

Tiedekulman palvelumuotoiluhankkeen kilpailutuksen toteutimme julkisena hankintana loppuvuonna 2014. Hankkeen toteutimme valitun yhteistyökumppanin, designtoimisto Kuudennen Kerroksen, kanssa vuoden 2015 aikana. Yliopistolaisten oma rooli palvelumuotoiluhankkeessa oli merkittävä. Sillä tavoittelimme kehitystyön jatkuvuutta hankkeen päättymisen jälkeen.

Askeleet käyttäjälähtöiseen palvelukonseptiin

Mitä tiede tarkoittaa palveluna? Miten saamme opiskelijat, tutkijat ja yhteistyökumppanit työskentelemään ja oppimaan yhdessä? Miten Tiedekulman toiminta tukee parhaiten yliopiston strategian toteutumista? Nämä olivat niitä muutamia kysymyksiä, joihin halusimme vastauksia. Käyttäjätarpeisiin perehdyttiin pääosin kahdella kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmällä: keskustelemalla Tiedekulman käyttäjien kanssa sekä osallistamalla isoa joukon asiantuntijoita ja päättäjiä. Asiakasymmärryksen tuloksena syntyi näkemys eri kohderyhmien tärkeimmistä motiiveista tulla Tiedekulmaan. Kohderyhmien segmentointiin muodostimme Tiedekulman kymmenen asiakasprofiilia: kuusi ammatillista ja neljä vapaa-ajan kävijäprofiilia.

Tiedekulman hankkeeseen kutsuimme mukaan neljä palvelumuotoilutiimiä, jotka koostuivat eri alojen tutkijoista, opiskelijoista, yhteistyökumppaneista ja asiantuntijoista. Tiimien tehtävänä oli ideoida, kehittää ja testata Tiedekulman palveluita luoduille käyttäjäprofiileille neljän intensiivisen työpajan aikana. Toiveiden tynnyristä nousi monta ja monenlaista tarvetta: muunneltavat palaveri- ja työskentelytilat, paikka ladata kännykkä ja aivotkin, sparrausta start-upin käynnistämiseen, valmennusta ja työvälineitä

opetusvideon tekemiseen, pikatreffit päivystävän dosentin kanssa, tietoisukuja ruoan terveystaikutuksista ja niin edelleen. Ideoiden lisäksi syntyi myös jotain suurempaa. Ajatus uudesta Tiedekulmasta levisi laajemmalle joukolle, joka alkoi ideoimaan sisältöä aktiivisesti, kertomaan projektista muille ja koki sen omakseen. Työpajoissa syntyneistä ideoista valitsimme potentiaalisimmat, jotka visualisoitiin, ja joiden kiinnostavuutta kysyimme yliopiston kampuksilla kohderyhmän edustajilta. Lopuksi ryhmittelimme palvelumuotoilutiimien ideat omiksi kokonaisuuksiksi kohderyhmien motiivien perusteella. Ryhmittelyn tuloksena syntyi seitsemän keskeistä toimintoa, joiden muodostamaa kokonaisuutta, Tiedekulman palvelukonseptia, testasimme vielä käyttäjillä, kehittäjillä ja yliopistolaisilla.

Hanke päättyi loppuvuodesta 2015, mutta matka Tiedekulman palvelujen kehittämiseksi on vasta alkanut. Palvelujen jatkokehittämisen tueksi rakensimme kevyen palvelukehitysokalun, joka auttaa kehitystiimejä jäsentämään ja vaiheistamaan kehitystyötä hankkeen päättymisen jälkeen.

Yliopistomaailmaan on viime vuosina nousut vastaavia Tiedekulman kaltaisia konsepteja, esimerkiksi Science Gallery. Ja konsepteja tulee tuleen koko ajan lisää. On hienoa ollut huomata, että Tiedekulmaa seurataan ja benchmarkataan aktiivisesti Suomen rajojen ulkopuolella. ■

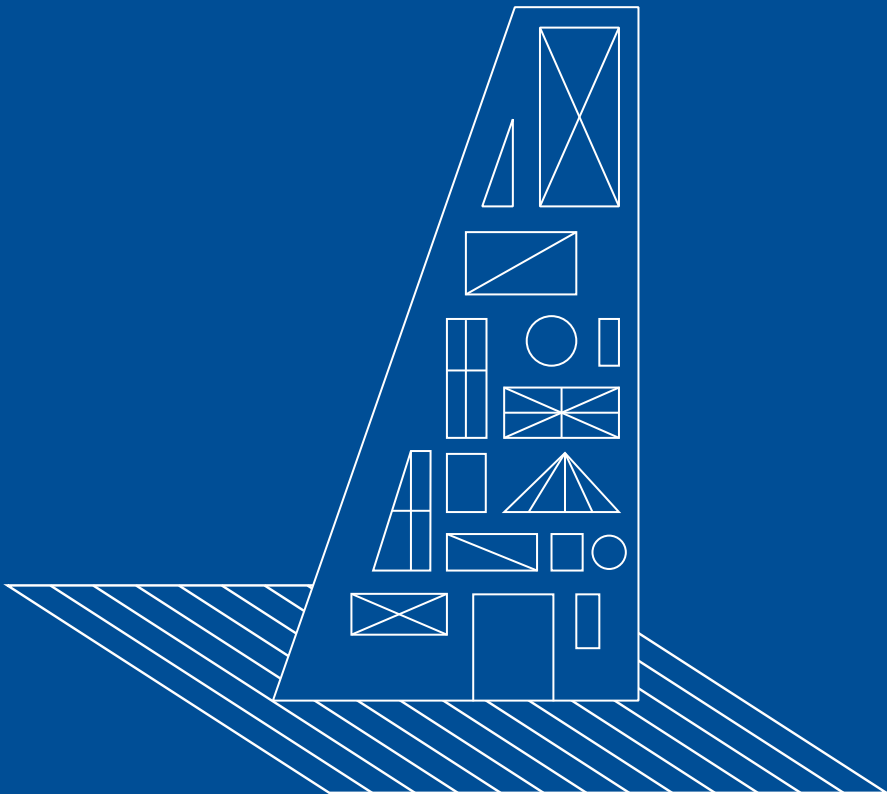
Perustiedot hankinnasta

Hankinnasta ilmoitettiin hankintailmoitukset.fi-sivustolla.

Hankintamenettelynä käytettiin avointa menettelyä. Kilpailutukseen osallistui kuusi palveluntarjoajaa ja tarjouksia arvioitiin kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteella. Sopimustoimittajaksi valittiin designtoimisto Kuudes Kerros. Hanke toteutettiin ajalla 2–12/2015 ja sen kokonaisarvo oli 85 000 euroa.

Tiedekulman palvelumuotoiluhankkeen loppuraportti ja palvelukehitysokalu on esitelty osoitteessa <http://tiedekulma2017.helsinki.fi>. Tiedekulman palvelukehitystä voi seurata blogin kautta <http://blogs.helsinki.fi/tiedekulma2017>.

2



Muotoilua julkisena hankintana

Muotoiluhankinnat ovat kaikki omanlaisiaan, joten tapoja onnistuneen julkisen muotoiluhankinnan tekemiseen on useita. Huomionarvoista on, että hankintayksikön näkökulmasta suurin työ muotoiluhankintaprosessissa tehdään hankinnan suunnittelu- vaiheessa jo ennen hankintailmoituksen julkaisemista. Jo ongelman tunnistaminen ja määrittely muodostavat oman haasteensa.

On tärkeää, ettei tilaaja pyri itse luomaan ratkaisua ongelmaansa hankintailmoituksessa

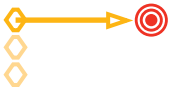
tai tarjouspyyntöasiakirjoissa. Sen sijaan hankintayksikön tulee määritellä tarjouspyynnössään ongelma, joka tarjouskilpailun voitaneen muotoilualan ammattilaisen tulee voida ratkaista. Oikeanlaisen kysymyksenasettelun ohella on olennaista kiinnittää huomiota tilaajan, tarjoajan ja käyttäjien väliseen vuorovaikutukseen. Hankinnan onnistumisen näkökulmasta toimiva vuorovaikutus on avainasemassa.

Kuinka valita oikea hankintamenettely

Hankintayksikön tehtävänä on valita kuhunkin hankintaan parhaiten soveltuva hankintamenettely. Palveluhankinnoissa ei ole syytä rajata mitään hankintalain mukaista hankintamenettelyä vaihtoehtojen ulkopuolelle.

Seuraavassa on esitetty hankintalain mukaiset hankintamenettelyt.

Avoin menettely



Selkeä menettely, joka sopii yksinkertaisiin hankintoihin.

Hankintayksikkö julkaisee hankinnasta hankintailmoituksen ja kaikki halukkaat toimittajat voivat tehdä tarjouksen. Hankintailmoituksen rinnalla tilaaja voi lähettää tarjouspyyntöjä sopiviksi katsomilleen toimittajille.

Menettelyn vuorovaikutteisuus on rajoitetumpaa kuin muissa hankintamenettelyissä.

Suora-hankinta



Yksivaiheinen, ei hankintailmoitusta, edellyttää aina laissa määriteltyjen suora-hankinnan edellytysten täyttymistä.

Hankintayksikkö julkaisematta hankintailmoitusta valitsee menettelyyn mukaan yhden tai usean toimittajan, jonka kanssa hankintayksikkö neuvottelee sopimuksen ehtoista.

Suora-hankinta sopii muotoiluhankintoihin, mutta se on poikkeus kilpailuttamisvelvollisuuden ja sen käyttäminen edellyttää laissa esitettyjen suora-hankintaperusteiden täyttymistä.

Rajoitettu menettely

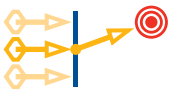


Kaksivaiheinen, ei neuvottelumahdollisuutta. Sopii jos halutaan rajoittaa tarjoajien määrää.

Tilaaaja julkaisee hankinnasta hankintailmoituksen ja halukkaat toimittajat voivat pyytää saada osallistua; hankintayksikön valitsevat ehdokkaat voivat tehdä tarjouksen.

Sopii muotoiluhankintoihin hyvin, laadun painotus ja vertaaminen on mahdollista hankinnan kaikissa vaiheissa.

Neuvottelumenettely



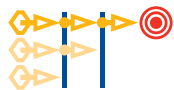
Kaksivaiheinen, neuvottelumahdollisuus, edellyttää laissa määriteltyjen neuvottelumenettelyn edellytysten täyttymistä, monimutkaisiin hankintoihin.

Tilaaaja julkaisee hankinnasta hankintailmoituksen ja halukkaat toimittajat voivat pyytää saada osallistua; tilaaja neuvottelee hankintasopimuksen ehtoista valitsemiensa toimittajien kanssa.

Sopii muotoiluhankintoihin hyvin, tehtävän ei tarvitse olla ennalta tarkkaan määritelty, laadun painotus mahdollista.

Uuden hankintalain mukaan neuvottelumenettely on aina mahdollinen hankinnassa, johon kuuluu suunnittelua tai innovatiivisia ratkaisuja.

Kilpailullinen neuvottelumenettely

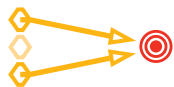


Monivaiheinen menettely erityisen monimutkaisiin hankintoihin, joiden valintaperusteena on kokonaistaloudellinen edullisuus.

Tilaaaja julkaisee hankinnasta hankintailmoituksen ja halukkaat toimittajat voivat pyytää saada osallistua; hankintayksikkö neuvottelee menettelyyn hyväksytyjen ehdokkaiden kanssa löytääkseen yhden tai usean ratkaisun, joka vastaa sen tarpeita ja jonka perusteella valittuja ehdokkaita pyydetään tekemään tarjouksensa.

Toisaalta tukee keskustelua ja innovaatioiden syntymistä, toisaalta laadun painottaminen vaikeaa kokonaistaloudellisen edullisuuden vaatimuksen takia. Hyvin työläs hankintamenettely.

Innovaatiokumppanuus



Innovaatiokumppanuuden tavoitteena on innovatiivisen tavaran, palvelun tai rakennusurakan kehittäminen ja tämän tuloksena tuotettavien tavaroiden, palvelujen tai rakennusurakoiden hankkiminen. Innovaatiokumppanuudessa hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen, johon kaikki halukkaat toimittajat voivat pyytää saada osallistua.

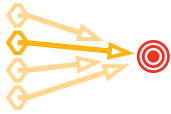
Hankintayksikkö määrittelee hankintailmoituksessa innovatiivisen tavaran, palvelun tai rakennusurakan tarpeen, jota ei voida täyttää hankkimalla markkinoilla jo olevia tavaroita, palveluja tai rakennusurakoita. Hankintailmoituksessa on lisäksi yksilöitävä hankinnan kohteen vähimmäisvaatimukset, jotka kaikkien tarjousten on täytettävä.

Hankintayksikkö voi päättää perustaa innovaatiokumppanuuden joko yhden tai useamman sellaisen tarjoajan kanssa, jotka toteuttavat erillisiä tutkimus- ja kehittämistoimintoja.

Hankintayksikön ei tarvitse järjestää uutta tarjouskilpailua kehitystyön tulosten hankinnassa, jos hankinta tehdään menettelyyn otetuilta kumppaneilta ja jos kehitystyön tulokset sekä niitä koskeva hankinta vastaavat hankintayksiköiden ja menettelyyn osallistujien sopimaa suoritustasoa ja sovittuja enimmäiskustannuksia.

Soveltuu hankintoihin, joiden tarkoituksena on kehittää innovatiivisia ja uusia ratkaisuja ja hankintatarpeisiin, joihin ei voida vastata markkinoilla jo olevilla tuotteilla tai palveluilla.

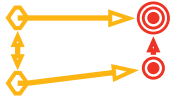
Suunnittelu- kilpailu



Tarkoituksena on hankkia suunnitelma, jonka tuomaristo valitsee kilpailulla; lisäksi voidaan antaa palkintoja.

Sopii muotoiluhankintoihin, erityisesti merkittäviin tuotehankintoihin ja suunnittelutoimeksiantoihin merkittävässä kohteissa ja palveluiden kehittämiseen esimerkiksi ideakilpailuilla.

Puite- järjestely



Yhden tai usean hankintayksikön ja yhden tai usean toimittajan välinen sopimus, jonka tarkoituksena on vahvistaa tietyn ajan kuluessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat ehdot, kuten hinnat ja suunnitellut määrät.

Kyseessä ei ole erillinen hankintamenettely, vaan puitejärjestely perustetaan käyttäen jotakin hankintalain mukaista hankintamenettelyä. Sopii muotoiluhankintoihin. Mahdollistaa muotoilun hankkimisen pitemmällä aikavälillä kohdennettuun tarpeeseen.

Ranskalainen eli käänteinen urakka tai tarjouskilpailu

Käänteinen tarjouskilpailu ei ole erillinen hankintamenettely, vaan se toteutetaan soveltaen jotakin hankintalain mukaisista hankintamenettelyistä.

Mahdollistaa keskittymisen laadullisten kriteerien vertailuun ja soveltuu hankintoihin, joissa on tiukasti etukäteen rajoitettu hankintaan käytettävissä olevien varojen määrää.

Kaksivaiheiset menettelyt sopivat erinomaisesti palvelumuotoiluhankintoihin

Rajoitettu menettely

Käytä rajoitettua menettelyä, kun haluat rajoittaa lopulliseen tarjouskilpailuun

valittujen tarjoajien määrää. Tarjoajiksi hyväksyttävät ehdokkaat valitaan noudattamalla hankintailmoituksessa esitettyjä soveltuvuuden vähimmäisvaatimuksia sekä vertailuperusteita. Hankintayksikkö ei saa ottaa menettelyyn ehdokkaita, jotka eivät ole toimittaneet osallistumishakemusta tai jotka eivät täytä hankintayksikön asettamia vähimmäisvaatimuksia. Sovella ehdokkaiden valinnassa objektiivisia ja syrjimättömiä vertailuperusteita. Esimerkiksi aikaisempi kokemus ja näkemys soveltuvista ratkaisuvaihtoehdoista esitettyyn ongelmaan ovat soveltuvia ehdokkaiden vertailuperusteita. Rajoitetussa menettelyssä tavoitteena on valita tarjouskilpailuun sellaiset tarjoajat, joista kuka tahansa pystyisi toteuttamaan hankinnan kohteena olevan palvelun laadukkaasti.

Neuvottelumenettely

Voit käyttää neuvottelumenettelyä hankinnassa, johon kuuluu suunnittelua tai innovatiivisia ratkaisuja. Neuvottelumenettely on mahdollinen kaikissa muotoiluhankinnoissa, koska niihin kuuluu säännönmukaisesti suunnittelua. Neuvottelumenettelyssä hankinnan kohdetta voidaan täsmentää ja kehittää neuvottelujen aikana.



Pienhankinta-
prosessi on
joustavampi
kuin hankintalain
mukaisissa
hankinnoissa.
Suunnittelutyöhön
päästään käsiksi
nopeammin.

Hankintakynnyksen alittavat hankinnat eli pienhankinnat

Kansallisen kynnyksarvon alittaviin hankintoihin ei sovelleta hankintalakia. Kansallinen kynnyksarvo on tavara- ja palveluhankinnoissa sekä suunnittelukilpailuissa 30 000 euroa oppaan julkaisuhetkellä. Hankintalain uudistuksessa kansallista kynnyksarvoa esitetään nostettavaksi 60 000 euroon. Kansallisen kynnyksarvon alittavia hankintoja kutsutaan pienhankinnoiksi. Myös suuri osa muotoiluhankinnoista on pienhankintoja.

Pienhankintoihin ei ole omaa erityistä hankintalainsäädäntöä. Niihin sovelletaan kuitenkin kaikkia tavanomaisia hyvän hallinnon periaatteita. Myös pienhankinnat tulee tehdä syrjimättömästi ja tasapuolisesti tarjoajia kohdellen. Hankintayksiköillä on omia ohjeistuksiaan pienhankintojen tekemiselle. Tarjoajan kannattaa tutustua itselleen tärkeimpien tilaajien ohjeistuksiin ja käytäntöihin. Näin voit turvata oman oikeusturvasi myös pienhankinnoissa ja mahdollistaa tarjoustesi johtamisen hankintaan. Hankintalain mukaista hankintaohjeistusta sovelletaan myös pienhankintoihin. Myös kunnalliset valituskeinot, kunnallisvalitus ja oikaisuvaatimus ovat pienhankinnoissa käytettävissä.

Hankinta suoraan tai kevyellä kilpailutuksella

Pienhankintoja voidaan tehdä suoraan hankintoina tai kevyemmän kilpailutusmenettelyn puitteissa. Kevyt tarjouskilpailu voidaan järjestää esimerkiksi suositusten perusteella valittujen muotoilutoimistojen välillä.

Valtion virastot ja laitokset noudattavat yleensä omia hankintaohjeitaan sekä valtion hankintakäsikirjaa, johon on koottu keskeiset valtion virastojen ja laitosten hyvät käytännöt julkisissa hankinnoissa. Kuntaliitto on laatinut kuntia varten suosituksia pienhankintojen suunnitteluun ja ohjeistukseen. Pienhankintoja koskevat ohjeistukset ovat tutustumisen arvoisia niin muotoiluhankintojen tekijöille kuin alan tarjoajillekin.

Uudessa hankintalainsäädännössä korostetaan hankintayksiköiden omien hankintaohjeiden merkitystä. Hankintayksiköillä on oikeus päättää entistä vapaammin myös kansallisen kynnyksarvon ylittävien kansallisten hankintojen kohdalla sovellettavasta

menettelytavasta. Menettelyjen on edelleen turvattava tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu myös kansallisissa hankinnoissa, mutta lopulliset menettelytavat hankinnan aikana ovat hankintayksikön päätettävissä.

Haasteena pienhankintojen avoimuus

Pienhankintojen löytäminen on usein haastavampaa kuin Hilmassa ilmoitettavien, kynnsarvot ylittävien, hankintojen löytäminen.

Kunnat ja kaupungit ilmoittavat pienhankinnoissa verkkosivuillaan, paikallislehdessä tai pyytämällä tarjouksia ennakkoon tuntemiltaan tarjoajilta. On myös useita verkkosivustoja, joilla tilaajat sähköisesti ilmoittavat pienhankinnoistaan, ja joiden kautta tarjoajat voivat tehdä tarjouksiaan. Usein tilaajat voivat tehdä suorahankinnan joltain tietyltä tarjoajalta tai pyytää muutamalta tuntemaltaan tarjoajalta tarjouksia. Tällöin tarjoajalle on hyödyksi, jos hän on aiemmin tehnyt toimeksiantoja tilaajalle tai tuntee nämä muutoin.

Tilaajat hankkivat muotoilun pienhankinnoilla usein ratkaisuja asiakasnäkökulman selvittämiseksi sekä ensituntumaa siitä, mitä palvelumuotoilu on. Pienillä hankinnoilla valmistellaan tulevia kynnsarvon ylittäviä hankintoja ja selvitetään, miten tuleva suurempi hankinta kannattaisi toteuttaa. Pienhankintoina voidaan myös tehdä asiakasnäkökulman selvittämiseen liittyviä toimenpiteitä tulevan hankinnan paremman määrittelyn saamiseksi. Tällaisia voivat olla kyselyiden ja kuulemistilanteiden järjestäminen.

Usein pienhankinnat ovat liikkeenjohdon konsultaatiota tulevista hankinnoista, valmennusta, työpajojen järjestämistä tai erilaisia seminaariesiintymisiä. Hankintojen sisältö voi olla avustavaa suunnittelua esimerkiksi kehitysprojektissa. Pienimmät, muutaman tuhannen euron, hankinnat käsittävät yleensä jonkin selkeän kohteen, kuten esiintymisen. Pienhankintojen avulla voidaan saada aikaan konsepteja sekä ideoita kohteeseen. Tämän konseptin käytännön suunnittelu ja toteutus voidaan kilpailuttaa.

Esimerkkejä pienhankintoja listaavista verkkopalveluista

Pienhankintapalvelu: Palvelu kerää yhteen kansallisen kynnsarvon alle jääviä hankintoja, joista ei julkaista hankintailmoitusta. Palvelu edellyttää kirjautumista mutta se on tarjoajalla maksuton
► pienhankintapalvelu.fi

Credita: palvelusta voit määritellä seuraamasi alat ja tilata tuloksia sähköpostiisi. Palvelu on maksullinen.
► credita.fi

Tarjouspalvelu: Palvelu kerää yhteen avoimia tarjouskilpailuja. Palvelu edellyttää kirjautumista mutta se on tarjoajalle maksuton.
► tarjouspalvelu.fi

Tarjova Oy:n tarjoaman pienhankintojen ilmoituskanava: palvelu on tarjoajalle maksuton.
► <http://tarjova.fi/kilpailutus/pienhankinnat>



Usein tilaajat tekevät pienhankintoja jo valmiiksi tuntemiltaan toimijoilta. Tarjoaja, ole aktiivisesti yhteydessä sinua kiinnostaviin tilaajiin ja kerro mitä sinulla on tarjottavana! Markkinointia on tehtävä myös julkiselle sektorille!



Rohkeutta ja vuorovaikutteisuutta markkinakartoitukseen

Pelot ja väärinymmärrykset rajoittavat

Hyvään hankintakäytäntöön ja hankinnan suunnitteluun kuuluu selvittää etukäteen hankinnan toteutuksen edellytyksiä sekä markkinoilla tarjolla olevia palveluvaihtoehtoja.

Hankinnan onnistunutta toteutusta edeltää tutustuminen olemassa oleviin markkinoihin, niiden toimijoihin ja olemassa oleviin ratkaisuihin. Markkinakartoituksessa on huomioitava tarjoajien tasapuolinen kohtelu ja avoimuus.

Markkinakartoitukseen ja muuhun hankintailmoitusta edeltävään yhteistyöhön liittyy paljon pelkoja ja väärinymmärryksiä. Tarjoajat pelkäävät tulevansa rajatuksi hankintamenettelyn ulkopuolelle tarjoutua edeltävän yhteistyön perusteella. Tilaajat taas pelkäävät siihen liittyvää työmäärää.

Muotoiluhankinnoissa ennen tarjouspyyntöä tapahtuva vuorovaikutus on kuitenkin erityisen tärkeää, koska hankkimalla tietoa eri toimijoista ja heidän tavoistaan toimia voidaan tarkentaa hankinnan kohdetta. Hankintailmoituksen laatu on myös tarjoajan etu. Markkinakartoitusta tehdessään tilaajan ei siis todellakaan pitä tyytyä pelkästään hintatason ja tarjoajien listan selvittämiseen.

Viestinnällä lisätehoja ja ennakoitavuutta

Tilaajien ja tarjoajien välisistä keskustelumahdollisuuksista kannattaa viestiä monipuolisesti eri viestintäkanavissa parhaan mahdollisen näkyvyyden saamiseksi. Viestintäkanavina voi käyttää tilaajan omaa verkkosivua, lehtiä, seminaareja, Hilma-portaalia, alan järjestöjä, kauppakamareja sekä alueellisia kehittämissyhtiöitä, tilaajan valinnan mukaisesti. Tilaajan kannattaa miettiä tulevia hankintojaan strategisesti ja päättää niistä pitkällä aikavälillä. Näistä tulevista suunnitelmista kannattaa myös viestiä aktiivisesti markkinoille. Näin tarjoajat voivat omalta osaltaan valmistautua tuleviin hankintoihin ja myös tarjota tilaajalle tietoa markkinatilanteesta ennen hankintaprosessin käynnistymistä.



Markkinakartoituksen toteuttaminen käytännössä

Seuraavassa on esitetty eräitä käytössä olevia tapoja toteuttaa markkinakartoitus.

Tietopyyntö Hilmassa

Tietopyyntö voidaan julkaista Hilmassa samalla tavalla kuin hankintailmoitus. Siitä käytetään myös termiä tekninen vuoropuhelu. Sen avulla voidaan kartoittaa toimittajamarkkinoita ja markkinoilla olevia ratkaisuja sekä saada lisätietoa toiminnallisista ratkaisumahdollisuuksista sekä käydä tarkempia keskusteluja hankinnasta kiinnostuneiden toimittajien kanssa. Markkinavuoropuhelun avulla voidaan saada aikaan välitön ja suora yhteys tilaajien ja toimittajien välille sekä edistää osapuolten tutustumista toisiinsa sekä käydä avointa dialogia hankinnan tavoitteista ja toteutusmahdollisuuksista.

Markkinakartoituksen ja keskustelujen jälkeen tilaaja voi päättää toimenpiteistään ja mahdollisesta kilpailutusprosessin käynnistämisestä.

Kuulemis- ja keskustelutilaisuudet

Voit järjestää kaikille avoimen kuulemistilaisuuden suunnitteilla olevasta hankinnasta. Tasapuolisuuden varmistamiseksi myös tämä tilaisuus kannattaa ilmoittaa Hilmassa.

Kaikille avointen menettelyjen lisäksi markkinatutkimus voidaan järjestää kahdenkeskeisinä keskusteluin. Myös näihin kannattaa järjestää mahdollisimman avoin kutsumenettely syrjimättömyyden takaamiseksi. Jo ilmoituksessa kannattaa mainita, ettei osallistuminen menettelyyn estä tarjoajaan osallistumista varsinaiseen kilpailutukseen.

Näiden yhdistelmä on erityisen suositeltava: ensin tiedotustilaisuus laajalle joukolle, jonka jälkeen yrityskohtaisia keskusteluja, joissa keskusteluyhteys syvenee. Esimerkiksi

Helsingin kaupunkisuunnitteluvirasto järjesti esimerkillisesti älyliikenteen tilannekuva-palvelun innovatiiviseen hankintaan liittyen kaikille markkinavuoropuhelutilaisuuden, johon useiden tilaaja- ja asiantuntijapuheenvuorojen lisäksi tarjoajienkin oli mahdollista ilmoittautua käyttämään puheenvuoroja. Tilaisuudessa oli myös mahdollisuus varata aika kahdenkeskiseen luottamukselliseen keskusteluun kahdelle muulle päivälle. Hankintaan liittyen julkaistiin tietopyyntö Hilmassa.

Huolellisesti toteutettu vuorovaikutus ennen hankintaa sopii erittäin hyvin muotoiluhankintoihin, joiden onnistumisen takaamiseksi jäsennelty tarjouspyyntö on keskeinen tekijä. Konsultointiapua on tarvittaessa saatavilla.

Jos tavoitteena on saada myös pienten mikroyritysten arvokas osaaminen käyttöönsä, on syytä mitoittaa etukäteisvuoropuhelun laajuus ja aikataulu niin, ettei kuormittavuus estä pienten toimijoiden osallistumista.

Itsenäinen tutkimus

Osan markkinakartoituksesta voi toteuttaa itsenäisesti. Tilaaja voi etsiä mahdollisia tarjoajia verkosta ja tutustua näiden sivuihin. Lisäksi tietoa eri palveluista saa alan markkinoilta ja messuilta, esitteistä ja kirjallisuudesta. Tietoa muotoilualan toimijoista tarjoavat sivuillaan mm. Teollisuustaitteen Liitto Ornamo, Design Forum Finland ja Helsinki Design Week.



Muotoilyrittäjä:

Seuraa tietoa mahdollisista markkina-tutkimuksista. Reagoimalla tässä vaiheessa voi vaikuttaa siihen, ettei tarjouspyynnössä ole kohtuuttomia vaatimuksia ja että se on muutenkin tarkoituksenmukainen. Tarjoaja voi myös tuoda tilaajan tietoon asioita, joita ei välttämättä ole osattu huomioida

hankintaa valmistellessa. Tietopyynnössä ei ole vastaavaa velvollisuutta keskittyä vastaamaan tilaajan kysymyksiin kuin tarjouspyynnössä. Tuo avoimesti esiin mieltä askarruttavia näkökulmia. Hankintayksikkö kiinnittää niihin huomiota valmistellessaan varsinaista tarjouspyyntöä.

Kilpailutus ei ole markkinakartoituksen väline

Hankintailmoitus ja tarjouspyyntöasiakirjat rajoittavat hankinnan kohteen sisältöä ja ylipäättään hankintayksikön mahdollisuuksia tehdä muutoksia hankintaan hankintailmoituksen julkaisemisen jälkeen. Hankintayksikkö saa perustaa hankintapäätöksensä ainoastaan hankintailmoituksessa ilmeneviin perusteisiin.

Tarjoajan näkökulmasta tämä tarkoittaa usein sitä, ettei tarjoajan kannata liittää tarjoukseensa mukaan tarjouspyynnön ulkopuolista materiaalia, sillä sitä ei oteta hankintapäätöstä tehtäessä huomioon. Esimerkiksi markkinointimateriaalin lähettäminen tässä vaiheessa on myöhäistä. Myös hankinnan tuloksena solmittava sopimus määräytyy hyvin pitkälle hankintailmoituksen perusteella. Tarjouksessa esitetyt tarjouspyynnön vastaiset sopimusehdot johtavat jopa tarjouksen sulkemiseen tarjouskilpailun ulkopuolelle. Ellei kyseessä ole neuvottelumenettely tai innovaatiokumppanuus, tarjoajalle aktiivisen vaikuttamisen mahdollisuus on markkinakartoitus eri vaiheineen.

Hankintojen ilmoittamismenettely Hilmassa

Näin löydät muotoiluhankinnat hankintatietokannoista

Hankintailmoitusten suuren määrän vuoksi hankintailmoitukset luokitellaan toimialoittain Euroopan Unionin hyväksymän CPV-luokituksen (CPV, *Common Procurement Vocabulary*) mukaisesti. Toimittajat voivat nopeasti etsiä omaa sektoriaan koskevia ilmoituksia oman alansa CPV-koodin avulla. Käytännössä

muotoiluhankintojen vaikea löydettävyys on kuitenkin edelleen sekä tarjoajien että tilaajien toteama tosiasia.

Saadaksemme realistisen kuvan muotoiluhankintojen löydettävyydestä teimme analyysin vuosina 2010–2014 julkaistuista muotoiluun liittyvistä hankintailmoituksista. Analyysi toteutettiin kesäkuussa 2015 käyttäen Credita-palvelua, josta löytyvät myös jo päätyneet hankintailmoitukset toisin kuin Hilma-palvelusta. Analyysissä käytettiin hakusanoina hankkeen aikana muotoilutoimijoilta saatuja listoja, joilla he läpikäyvät Hilmaa sekä muita keskeisiksi koettuja termejä. Haut rajoitettiin ainoastaan palvelut-luokan hankintoihin.

Muotoilun/suunnittelun palvelut koodin **79930000-2** alle oli vuosina 2010–2014 sijoitettu vain viisi hankintailmoitusta. Muotoiluhankintojen hajautuminen useiden eri koodien alle vaikeuttaa niiden löydettävyyttä huomattavasti, sillä tarjoajat eivät löydä niitä seuraamalla säännöllisesti tiettyjä CPV-koodeja.

Muotoiluhankinnat jakautuvat suurelle joukolle yksittäisiä koodeja, joiden alla on yksi tai kaksi hankintailmoitusta. Tämä kertoo, että hankintaorganisaatioissa on epäselvyyttä muotoiluhankintojen määrittelyssä. Erityisesti palvelumuotoiluhankintojen jaottelussa on havaittavissa vaihtelua.

Eniten muotoiluun liittyviä hankintailmoituksia löytyi **tutkimus- ja kehityspalveluiden** CPV-koodin alta. Sen alle oli merkitty 12 muotoiluun liittyvää hankintailmoitusta. Kohtuullisen suuri osa näistä hankinnoista oli selkeitä palvelumuotoiluhankintoja. Toiseksi eniten, yhdeksän hankintailmoitusta, oli koodilla **liike-elämän palvelut: laki, markkinointi, neuvonta, työhönotto, painatus ja turvallisuus**. Näistä iso osa koski erilaisia markkinointiviestinnän hankintoja. Sillä oli löydettävissä myös yksittäinen palvelumuotoiluhankinta. **Arkkitehti-, rakennus-, insinööri- ja tarkastuspalveluiden** alle oli merkitty kahdeksan hankintailmoitusta. Tällä koodilla oli mm. teolliseen muotoiluun liittyviä hankintoja, mutta valtaosa liittyi erilaisiin suunnittelu- ja rakennuspalveluihin.

Hakusanoista lisäapua

Koodien tuottaessa ongelmia tarjoajat etsivät muotoiluhankintoja erilaisten itse määrittelemiensä hakusanojen avulla järjestelmästä. Näiden avulla hankintojen löytäminen on epävarmaa. Tarjoajat kokivat, että hakusanojen avulla jopa tietyn ennalta tunnetun hankintailmoituksen löytäminen on hankalaa.



Hankintayksiköt ilmoittavat julkisista hankinnoista työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämässä sähköisessä ilmoituskanavassa, Hilmassa. Siellä ilmoitetaan kansallisen kynnysarvon ja EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat. Vuonna 2014 HILMAssa julkaistiin yhteensä 18 064 ilmoitusta. Kansallisia hankintailmoituksia julkaistiin 10 111 kappaletta, joiden kokonaisarvo oli 15 013 941 192 euroa. EU-hankintailmoituksia julkaistiin 3 631 kpl, yhteisarvoltaan 3 938 116 475 euroa. Palveluhankintoja ilmoitettiin reilut 8 000 kappaletta yhteisarvoltaan 19 400 995 789 euroa

(Lähde: Julkisten hankintojen Hilma-ilmoitusjärjestelmä www.hankintailmoitukset.fi).

Toimijoiden käyttämiä hakusanoja olivat mm. *suunnittelu, muotoilu, sisustusarkkitehtisuunnittelu, sisustussuunnittelu, palvelumuotoilu, logo, tunnus, identiteetti, taitto, messu, tila, mainos*. Tulokset eri hakusanojen välillä vaihtelivat suuresti. Esimerkiksi hakusanalla *sisustusarkkitehtuuri* ei tullut yhtään osumaa, mutta *sisustussuunnittelulla* niitä löytyi 98. *Palvelumuotoilu*-sanalla löytyi 40 hankintailmoitusta.

Palvelumuotoilun tai sisustusarkkitehtuurin alaan kuuluvat suunnittelun erityisosaamiseen liittyvät hankinnat kannattaa merkitä **Muotoilun/suunnittelun palvelut** -CPV-koodille. Tämä helpottaa tarjoajien työtä hankintailmoitusten löytämisessä sekä varmistaa, että tilaajat saavat mahdollisimman laajasti tarjouksia eri palveluntarjoajilta.



Tilaaja: näin helpotat muotoiluhankinnan löytymistä Hilmassa

Kun olet tekemässä muotoilualan hankintaa, muotoiluhankintoihin usein soveltuva CPV-koodi on **Muotoilun/suunnittelun palvelut 79930000-2**.

Muita soveltuvia CPV-koodeja:

▶ **Tutkimus- ja kehityspalvelut ja niihin liittyvät konsulttipalvelut, koodi 73000000-2**

– Sen alakoodit, erityisesti:

▶ **Tutkimus- ja kehitystoiminnan konsulttipalvelut, koodi 73200000-4**

▶ **Liike-elämän palvelut: laki, markkinointi, neuvonta, työhönotto, painatus ja turvallisuus, koodi 79000000-4 ja sen alakoodit**

• Myös muut koodit voivat olla perusteltuja, mutta silloin tiettyjen asioiden käyttöön on kiinnitettävä erityistä huomiota.

• Käytä täsmällisiä hakusanoiksi sopivia asiasanoja, jotta löydät työllesi ammattilaistekijät, esimerkiksi tilasuunnitteluhankinnassa hakusanaa sisustusarkkitehtuuri tai tilasuunnittelu.



Tarjoaja/muotoilija: näin löydät muotoiluhankinnat

▶ **Muotoilun/suunnittelun palvelut, koodi 79930000-2**

– Kokoa muotoilun hankintailmoitukset samaan paikkaan.

Seuraa myös näitä:

▶ **Tutkimus- ja kehitystoiminnan konsulttipalvelut, koodi 73200000-4**

– Erityisesti palvelumuotoiluhankintoja löytyy tällä *Liikkeenjohdon konsulttipalvelut* -otsikon alle kuuluvalla koodilla.

▶ **Markkinointi, koodi 79342000-3**

– Markkinointiviestinnän hankintoja löytyy Hilmasta *Liikkeenjohdon konsulttipalvelut* -otsikon alta tällä koodilla.

▶ **Yrityskonsultointi, johdon konsultointi ja niihin liittyvät palvelut, koodi 79400000-8**

▶ **Arkkitehti-, rakennus-, insinööri- ja tarkastuspalveluiden koodi 71000000-8**

– Suunnittelu- ja rakennuspalveluita, mutta myös teolliseen muotoiluun liittyviä hankintoja saattaa löytyä tämän ja sen alla olevien CPV-koodien alta.



Jos haluat muotoiluammattilaisten löytävän hankinta-ilmoituksesi liitä se mahdollisuuksien mukaan tässä luvussa listattujen koodien alle. CPV-koodin on aina valittava siten, että se vastaa hankinnan kohdetta. Käytä lisäksi täsmällisiä hakusanoja, esimerkiksi: *muotoilu, palvelumuotoilu, suunnittelu, sisustussuunnittelu, sisustusarkkitehtisuunnittelu.*



Asiantuntijapalvelua hankkimassa

Muotoiluhankinnassa on kyse asiantuntijaosaamisen hankinnasta. Asiantuntijaosaamisen hankinnan keskeisenä lähtökohtana on hankintayksikön ratkaistavana olevan ongelman tunnistaminen. Hankintayksikön tehtävänä on kuvata hankintailmoituksessa ja tarjouspyynnössä se ongelma, jonka ratkaisemiseksi asiantuntijan apu on tarpeen.

Tyypillinen ongelma muotoiluhankinnoissa on ratkaisun kuvaaminen tarjouspyyntöasiakirjoissa ongelman kuvaamisen sijaan. Hankintailmoituksissa kuvataan usein hämmästyttävällä tarkkuudella hankittavan kohteen ominaisuuksia ja sille asetettavia yksityiskohtaisiakin vaatimuksia. Tämä saattaa johtaa siihen, ettei tarjoaja lainkaan tartu tarjouspyyntöön. Vähintäänkin se rajoittaa tarjoajan mahdollisuuksia esittää uusia, innovatiivisia ja tehokkaita ratkaisuja. Usein hankintailmoitus myös tehdään liian nopealla aikataululla. Muotoiluhankinnoissa ennen tarjouspyynnön laatimista tehdyn suunnittelutyön merkitys korostuu.

Ratkaisut kuuluvat toimeksiantoon

Usein hankintayksikkö haluaa saada ratkaisuja tai näkemyksiä esitettyyn ongelmaan jo tarjouspyyntövaiheessa. Ilmaisen työn näkökulmasta tämä on iso ongelma: osana kilpailutusprosessia ilmaisen työn vaatiminen on hyvien tapojen vastaista. Ratkaisun etsiminen ja kuvailu on itsessään jo suunnittelutyötä, minkä takia



Muotoilu- hankinnoissa ennen tarjouspyynnön laatimista tehdyn suunnittelutyön merkitys korostuu.



moni ammattimainen ja kokenut palveluntarjoaja jättäytyy pois tarjouskilpailusta. Ratkaisujen esittäminen kuuluu vasta toimeksi-
antoon, eikä tarjousvaiheessa ole vielä tarkoitus tehdä ratkaisu-
ehdotuksia.

Kun hankinnan kohteena on hankintayksikön organisaation toimintaan tai palveluihin liittyvä suunnittelu- tai kehitystyö, hankintayksikön ei tulisi pyytää tarjoajilta ratkaisuja kirjallisesti tai luonnosten muodossa vielä tarjousvaiheessa. Sen sijaan hankinta-
yksikön tulisi pyytää tarjoajilta esityksiä siitä, miten ja minkälaisin
keinoin tarjoaja ongelmaa lähestyy ja minkälaisia tuloksia yritys on
saanut aiemmin aikaan vastaavanlaisissa projekteissa.

Tarjouspyynnössä tarjoajia pyydetään esittämään kuvaus
työtavoista sekä niistä menetelmistä, joilla tarjoaja aikoo lähestyä
hankintayksikön esittämää ongelmaa. Eri tarjouksia vertaamalla
tilaaja voi valita omaan tilanteeseensa ja organisaatioonsa parhaiten
soveltuvan toimintatavan.

Ratkaisut syntyvät kehittämistyössä toimeksiannon aikana

Muotoiluprosessin aikana suunniteltu ratkaisu voi tarkentua
merkittävästi tai muuttua kokonaan. Myös käyttäjien osallistamisen
ja muun tutkimuksen kautta voidaan havaita uusia ongelmia tai alku-
peräinen ongelma voi tarkentua uudelleenlaiseksi. Tällöin toimeksiantoa
voidaan joutua korjaamaan paljonkin kesken suunnitteluprosessin.



Näin teet hyvän tarjouspyynnön

Selkeä tarjouspyyntö on onnistuneen
muotoiluhankinnan perusedellytys. Tarjous-
pyynnön laatimiseen on hyvä käyttää
riittävästi aikaa. Hankintailmoituksen
julkaisemisen jälkeen ilmenneiden virheiden
ja epä johdonmukaisuuksien korjaaminen
on vaikeaa ja korjaustarpeet voivat aiheuttaa
myös viivästyksiä hankintamenettelyssä.

- Keskity kuvaamaan käsillä oleva ongelma.
- Haasta itsesi ja koeta kuvata ongelma
niin hyvin kuin mahdollista.
- Jotta voit kuvata ongelman, muista ajatel-
la asiaa eri näkökulmista.

- Keskity siihen, että saat kerrottua ongel-
man myös loppukäyttäjän näkökulmasta.
- Käytä arkista kieltä ja unohda vaikeasel-
koinen virkakieli, jotta ilmoituksen lukija
pääsee käsiksi ongelmaasi.
- Kuvaile hankintailmoituksessa ne reuna-
ehdot, joiden puitteissa ratkaisu tulee
löytyä. Tämä vaatii uudenlaista lähestymis-
tapaa tarjouspyynnön laatimiseen, ettet
rajaa turhaan mahdollisia ratkaisuehdotuk-
sia hankinnan ulkopuolelle.
- Taitavasti ja rehellisesti laadittu tarjous-
pyyntö auttaa muotoilutoimistoa ymmärtä-
mään, mistä ongelmassa on kyse.
- Jätä ratkaisun tarjoaminen palvelun-
tarjoajan huoleksi!



Lamppukaupoilta valon ostoon

Kunnan tulee uusia kevyen liikenteen väylien sekä kuntopolkujen valaistus.

Aiempi järjestelmä on tullut kalliiksi ja kunta on sen vuoksi rajoittanut valaistusaikoja erityisesti öisin sekä syrjäisemmillä sijainneilla. Tämä on aiheuttanut kuntalaisissa turvattomuuden tunnetta ja herättänyt kritiikkiä.

Hankintailmoitusta tehdessään kunta ei halua vain määritellä teknisesti, minkälaisia lamppuja sille tulee toimittaa, vaan ratkaista samalla myös

valaistuksen kustannuksiin liittyvän ongelman.

Tämän vuoksi tarjouspyynnössä keskitytään kuvaamaan tarvetta valaistukselle sekä niitä olosuhteita, joissa valaistus on käytössä. Tarjouspyynnössä myös määritellään valaistuksen toimintavarmuuden minimiedellytykset, järjestelmän hankintahinta sekä se, kuinka paljon sen ylläpito saa maksaa kunnalle vuosittain. Näin tarjoajat voivat keskittyä löytämään erilaisia ratkaisuja esitettyyn ongelmaan erilaisilla markkinoilla olevilla tuotteilla.

Julkisissa hankinnoissa tilaaja on sidottu tarjouspyynnön mukaisen tarjouksen hyväksymiseen. Myös tarjouskilpailun tuloksena tehtävä sopimus määrittyy hyvin pitkälle tarjouspyynnön mukaan. Tämä korostaa tarvetta keskittyä tarjouspyynnössä kuvaamaan ongelmaa ratkaisun sijaan. Näin prosessin aikana tehtäviä ratkaisuja voidaan korjata vastaamaan paremmin todellista tarvetta.

Muuttuvat tarpeet voivat nousta myös limittäisistä prosesseista. Jossain vaiheessa voidaan huomata, että kahden erillisenä hankintana tehdyn prosessin yhdistämisestä tai niiden välisestä vuorovaikutuksesta voitaisiin saada synergiaetuja. Tämä voi kuitenkin olla jälkikäteen mahdotonta, sillä hankintasopimukseen ei ole sisällytetty tämän tyyppistä yhteistyötä. Erillisten hankintojen kokonaisuuden hallinnointi vaatii tilaajalta ennakkointia ja kykyä hahmottaa muotoiluprosessia.

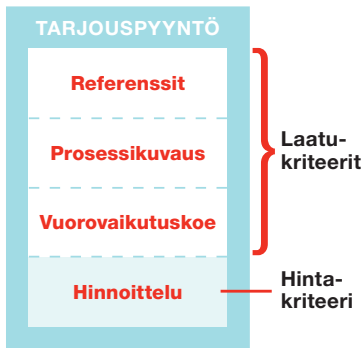


Toimeksiantosopimus muotoilutoimiston kanssa on hyvä tehdä

toimeksiannon osalta riittävän väljäksi. Vaikka lopputuloksista ja toimitusehdoista on hyvä sopia täsmällisesti, varautuminen sopimuskauden aikaisiin ja työn edetessä ilmi tuleviin muutostarpeisiin on syytä huomioida sopimuksessa. Lisätyömenettelyt kuuluvat hyvään hankintasopimukseen ja antavat myös hankintayksikölle riittävästi joustavuutta hankinnan toteutuksen aikana. Myös puitesopimus tai ”raamisopimus”, jossa sovitaan sopimuskauden aikana toteuttaviin suunnittelu- toimeksiantoihin sovellettavista sopimusehdoista, voi olla hankintayksikölle toimiva vaihtoehto, jos suunnittelun sisällöstä ei ole vielä tarkkoja tietoja tai toimeksiantoja on useita peräkkäin.

Laatua painotettava

Tarjouspyynnön rakenne



Palvelumuotoiluhankinnat ovat tarjoajan erityisammattitaitoon perustuvaa palvelua. Hinta ei tämän kaltaisissa hankinnoissa voi olla määrittävä kriteeri, joten laadulle tulisi antaa riittävästi painoa tarjoajan valinnassa ja tarjouksen valintaperusteena tulisi olla kokonaistaloudellinen edullisuus. Hankintalain mukaisesti hankintayksikkö voi ottaa huomioon palvelun toteutukseen osoitetun henkilöstön pätevyyden ja kokemuksen sekä henkilöstön organisoinnin, jos osoitetun henkilöstön laadulla voi olla merkittävä vaikutus palvelun toteuttamisessa. Seuraavassa esitetään erilaisia tapoja painottaa laatua tarjouksen valintaperusteena: referenssien, prosessikuvausten ja vuorovaikutustilaisuuksien pisteyttäminen.

Referenssien pisteytys

Muotoiluhankinnoissa hankehenkilöstön osaamisella ja kokemuksella on keskeinen merkitys. Tyypillisesti tarjoajan osaamistason varmistamiseksi vaaditaan vastaavia referenssejä eli aikaisempia vastaavia toimeksiantoja. Referenssejä vertailtaessa on siis tarkasteltava nimenomaan hankkeeseen tarjottavan henkilöstön referenssejä, ei ”yrityksen referenssejä”. Referenssien vertailua voi helpottaa käyttämällä referenssilomaketta tarjouspyynnön liitteenä. Myös aikaisempien asiakkaiden tyytyväisyyttä referenssi-toimituksiin on mahdollista selvittää osana tarjousten vertailua.

Aikaisempien toimeksiantojen selvittäminen ei yleensä ole riittävä tai ainoa tapa varmistua tarjoajan työn laadusta. Hankintayksikön tulisi referenssitoimeksiantojen lisäksi arvioida tarjoajan soveltuvuutta kyseiseen hankintaan vuorovaikutteisemmalla tavalla. Arvioitavaksi voi tulla esimerkiksi tarjouksen ohessa annettu työnäyte, esiintymistilaisuuden suoritus, työpaja tai keinot tuoda uudistukset tilaajaorganisaatioon. Voit arvioida tarjoajien kykyä ratkaista käsillä oleva ongelma myös erilaisten kirjallisten tai visuaalisten työnäytteiden avulla.

Prosessikuvaus on yksi suositeltava työnäytteen muoto. Siinä pyydetään tarjoajaa kuvaamaan se prosessi, jolla he lähtevät ratkaisemaan käsillä olevaa ongelmaa. Arvioi esitettyjen ratkaisuehdotusten soveltuvuutta ja vaikuttavuutta. Hankintavaiheessa ei saa vielä pyytää tarjoajilta valmiita kuvauksia tulevasta ratkaisusta, vaan toimintatavoista, joilla ratkaisua lähdetään etsimään. Huomioi kuitenkin, että et työllistä tarjoajia liikaa ainakaan jos kyse

”

Referenssejä vertailtaessa on tarkasteltava hankkeeseen tarjottavan henkilöstön referenssejä.

”

ei varsinaisesta tarjouskilpailusta. Kaksi liuskaa tekstiä on sopiva määrä, jonka hankintayksikkö voi edellyttää toimittamaan tarjouksen liitteenä.

Referenssien pisteytykseen kannattaa luoda räätälöity pisteytysmalli

Eri arviointikriteerien pistemäärät voivat olla erisuuruisia osioiden tärkeyden perusteella. Hankinnan kannalta olennaisemmasta laadullisesta kriteeristä voidaan antaa enemmän pisteitä kuin toisarvoisista kriteereistä painottaen hankinnan kannalta olennaisimpia laatutekijöitä. Laadun vertailuperusteet voidaan myös arvioida samoilla maksimipistemäärillä, jolloin käytetään esimerkiksi asteikkoa 1–5.

Laadullisten kriteerien arvioinnissa määritellään, kuinka hyvin tarjoajan laatua koskevat esitykset vastaavat asetettuja vertailuperusteita. Tärkeintä on esitettyjen toimintojen vaikutuksellisuus ja se, kuinka tarjoaja kykenee esittämään ratkaisun tilaajan esittämään haasteeseen.

Usein referenssien arvosteluasteikkoa on syytä täydentää kuvauksella, josta ilmenee, minkälainen vastaus arvioidaan esimerkiksi yhden pisteen arvoiseksi ja minkälainen vastaus puolestaan arvioidaan viiden pisteen arvoiseksi.

Arvostelutilanteessa eri arvioijat antavat omat arvionsa annettujen työnäytteiden vastaavuudesta etukäteen ilmoitettujen vertailuperusteiden ja pisteytysmallien mukaisesti.

Miten prosessikuvauksia tulisi arvioida laadullisesta näkökulmasta?

Prosessikuvausten vertailussa voidaan ottaa vertailun kohteeksi esimerkiksi se, kuinka laaja-alaisesti ja monipuolisesti ratkaisukuvaus vastaa hankintayksikön tavoitteisiin, kuinka toteuttamiskelpoinen ja selkeä ratkaisuehdotus on ja kuinka hyvin se soveltuu tilaajan tarpeisiin. Lisäksi voidaan vertailla sitä miten hyvin ratkaisuehdotuksissa on huomioitu hankinnan kohteen erityispiirteet. Lisäksi voidaan vertailla saavutettavia tuloksia ja niiden vastaavuutta tilaajan tarpeisiin, saatavan palvelun määrää ja tehtävien resursointia. Myös visuaalisten tuotosten (kuvat, kaaviot, prosessikuvaukset) riittävyys ja sisällön tarkoituksenmukaisuus voidaan ottaa vertailuperusteiksi.

▶ **Esimerkki referenssi-lomakkeesta liitteenä!**
Sivu 64

▶ **Esimerkki prosessikuvauksen pisteytysmallista liitteenä!**
Sivu 68



Tarjoajan ja tilaajan välisen kommunikaation ja hyvän ilmapiirin merkitystä ei voi korostaa liikaa.



Palvelumuotoiluhankinnassa ei aina osteta vain rajattua asiantuntijapalvelua tai ratkaisua, vaan siihen usein sisältyy myös palvelumuotoiluosaamisen siirtämistä tilaajan organisaatioon mm. koulutusten muodossa. Koulutus ja konsultaatio on syytä arvioida erikseen.

On suositeltavaa arvioida myös tarjoajan kykyä juurruttaa uusia toimintamalleja tilaajaorganisaatioon ja kykyä tukea tilaajaa muutosprosessissa. Voit pyytää tarjouksessa kuvauksen niistä toimista, joilla tarjoaja aikoo tuoda uudet toimintamallit organisaatioon. Tätä voidaan arvioida soveltuvin osin samoilla kriteereillä kuin työnäytteen tai ratkaisukuvauksen arvioinnissa. Huomioon otettavia seikkoja ovat mm. menetelmien soveltuvuus tilaajan tarpeisiin, mahdollisten muutoksen esteiden havainnointi ja kuvaukset siitä, mitä pysyviä tuloksia toimenpiteet saavat aikaan. Arvioi suunnitelman ja sen kuvaamisen selkeyttä ja ehdotettujen toimenpiteiden konkreettisuutta ja toteuttamiskelpoisuutta.

► **Esimerkki vuorovaikutteisen tilaisuuden arviointimallista liitteenä!**
Sivu 73

Arvioi osaamista myös vuorovaikutustaitojen osalta

Tarjoajan ja tilaajan välisen kommunikaation ja hyvän ilmapiirin merkitystä ei voi korostaa liikaa. Hyvän vuoropuhelun avulla muotoiluyritys ymmärtää tilaajan tarpeita täsmällisesti. Saman taajuuden selvittämiseksi on olemassa myös niksejä, joita jotkut tilaajat käyttävät ennen yhteistyökumppanin valintaa. Hankintamettelyn tasapuolisuuden ja avoimuuden varmistamiseksi arviointikriteerit tulee määritellä tarjouspyynnössä etukäteen.

Arviointitilaisuuteen voi osallistua hankintaorganisaation edustajien lisäksi myös palveluiden ja tilojen käyttäjiä ja muita sidosryhmiä. Tilaajan kannattaakin kysyä suoraan palveluita käyttävältä kohderyhmältä, miten se kykenee kommunikoimaan tarjoajan kanssa. Erityisesti palvelumuotoilun hankinnassa tilaajan on syytä kiinnittää erityistä huomiota muotoilutoimiston kykyyn sanallistaa omaa toimintaansa loppukäyttäjien ymmärtämällä tavalla. Eri käyttäjäryhmien tarpeet ja kommunikointitavat vaihtelevat suuresti. Esimerkiksi lapset tai vanhukset loppukäyttäjinä asettavat erilaisia haasteita vuorovaikutukselle. Käyttäjiä voidaan pyytää arvioimaan, kuinka hyvin tarjoaja tässä onnistuu. Nämä arviot antavat tilaajalle arvokasta tietoa siitä, miten eri muotoilutoimistot ymmärtävät ja jäsentävät kohderyhmän tarpeet.

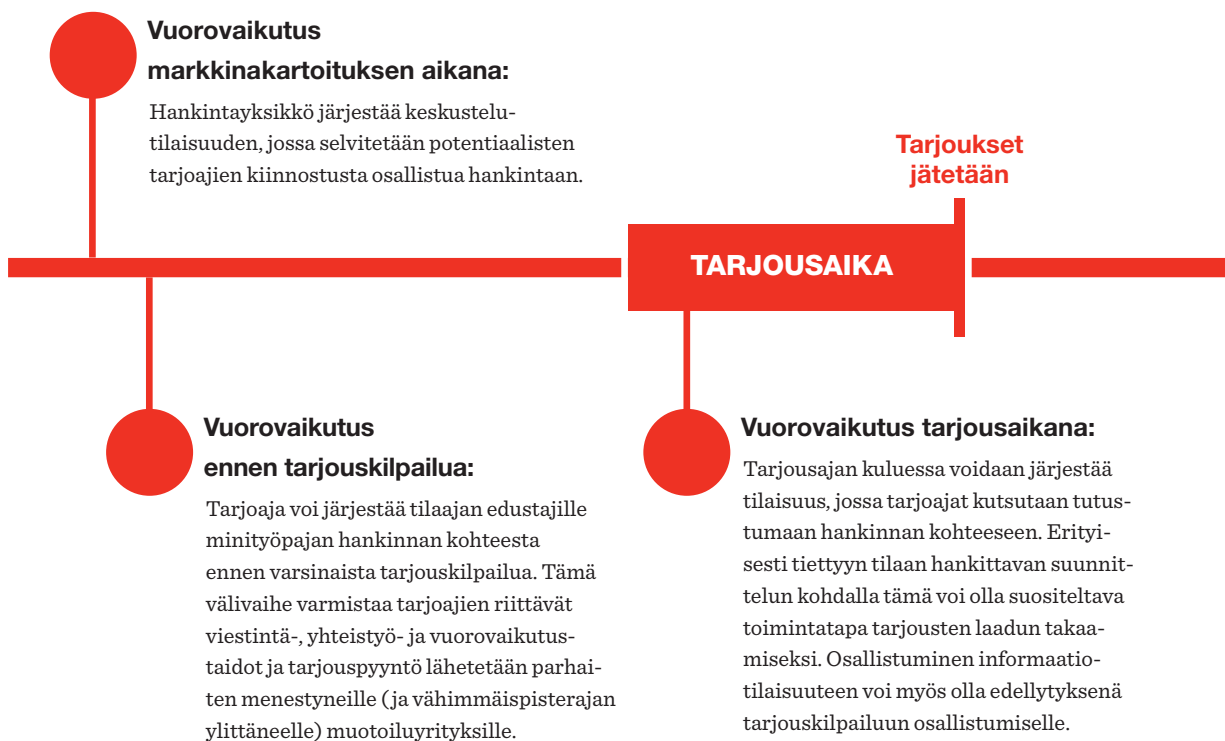
► **Esimerkki hinnoittelulomakkeesta liitteenä!**
Sivu 74

Hankintalaissa edellytetään, että vertailuperusteet liittyvät hankinnan kohteeseen. Ne eivät saa antaa hankintayksikölle rajoittamatonta valinnanvapautta. Niiden on oltava syrjimättömiä ja niillä on varmistettava todellisen kilpailun mahdollisuus. Siten esimerkiksi ”vuorovaikutus” tai ”yhteistyökyky” eivät yksinään ole riittävän täsmällisiä vertailuperusteita. Hankintayksikön on tarkennettava, mitä niillä konkreettisesti tarkoitetaan ja mihin tekijöihin hankintayksikkö kiinnittää huomiota arvioidessaan tarjoajan vuorovaikutus- tai yhteistyökykyä.

Monta tietä dialogiin

On monia tapoja toteuttaa vuorovaikutusta hankinnan aikana. Hankintayksikön on hyvä selvittää ennen hankintamenettelyn aloittamista, milloin vuorovaikutteinen osuus hankintamenettelyn aikana järjestetään. Seuraavista vaihtoehdoista voidaan valita yksi tai useampia, mutta vain vertailuvaiheessa toteutettu arvio mahdollistaa tarjoajien vuorovaikutustaitojen vertailemisen ja käyttämisen tarjouskilpailun ratkaisuperusteena:

Tarjousprosessi



Kilpailuta laadulla ranskalaisittain

Ranskalaisessa urakassa hankinnan hinta ilmoitetaan etukäteen, mikä jättää tarjoajat kilpailemaan laadulla. Tarjouksen tekeminen helpottuu huomattavasti, mikä saattaa lisätä hyvien tarjoajien määrää. Usein tilaajalla onkin kehittämishankkeissa käytettävissä oleva budjetti jo etukäteen selvillä, jolloin hinnalla kilpailuttaminen vain lisää työmäärää tarjousten vertailuvaiheessa. ■

Vuorovaikutus neuvottelujen aikana:

Neuvottelumenettelyssä suulliset neuvottelut voivat kohdistuvat lähinnä hankinnan kohteen tarkentamiseen ja keskusteluun sopimuksen sisällöstä ja ehdoista.

Vuorovaikutus tarjousten vertailun yhteydessä:

Mikäli hankintayksikkö on ilmoittanut tarjousten vertailuperusteeksi tarjoajan vuorovaikutustaidot, tarjousten vertailu edellyttää arviointitilaisuuden järjestämistä. Arviointitilaisuudessa voidaan tehdä esimerkiksi vuorovaikutteinen harjoitus, joka arvostellaan etukäteen ilmoitettujen vertailukriteerien perusteella. Vertailun puolueettomuudesta ja objektiivisuudesta on tärkeää varmistua etukäteen.

Palvelumuotoilun hankinta – miten hankit tuloksia?

Palvelukehityksen tulostavoitteet hankinnan keskiöön

Palvelumuotoilu on vakiinnuttanut paikkansa yksityisten ja julkisten palvelujen kehittämisessä. Hankintayksikön kannattaa aktiivisesti seurata palvelumuotoilun markkinoiden ja erikoisosaamisen kehittymistä, sillä palvelumuotoilun ammattilaisilla on usein tarjota sellaista osaamista, jota omasta organisaatiosta ei löydy.

Palvelumuotoilijat kannattaa haastaa mukaan tulosperusteiseen hankintaan. Hankkimalla tuloksia voidaan varmistaa se, että hankintaan käytetyillä euroilla saadaan aikaan pysyviä ja konkreettisia kehitystuloksia palvelussa.

Tulosperusteisessa hankinnassa hankintayksikön on osattava kuvata palvelukehityksen tulostavoitteet. Tulostavoitteita käytetään, kun hankinta-asiakirjoihin kirjoitetaan toimittajien

Esimerkkejä palvelukehityksen tulostavoitteista

	TOIMENPIDE TAI TUOTOS	TULOS ASIAKKAALLE
Esimerkki 1	Haastatellaan ja havainnoidaan asiakkaita, toteutetaan asiakasymmärryksen työpajoja ja tuotetaan yhteenvetona asiakaspersoonat ja palvelukäsikirja.	X prosenttia asiakkaista kokee palvelun yksilöllisempänä ja laadukkaampana.
Esimerkki 2	Uuden sähköisen 24/7 neuvontapalvelun kehittäminen.	X prosenttia asiakkaista käyttää uutta sähköistä 24/7 neuvontapalvelua ja saa vastauksia kysymyksiinsä myös iltaisin ja viikonloppuisin.



Jussi Sorsimo on Timeline Analytics Oy:n toimitusjohtaja. Hän on erikoistunut tuloperusteisiin palveluhankintoihin ja kehittää sosiaalipalveluiden hyvinvointi- ja kustannusvaikutusten johtamista ja arviointia.

valintakriteerit, tulosten arviointikäytännöt ja sopimuskannusteet. Palvelumuotoilijoilta kannattaa kysyä näkemyksiä ja ratkaisuja em. asioihin ennen hankintaa ja hankinnan aikana pidettävissä neuvotteluissa.

Palvelukehityksen tulostavoitteita ovat esimerkiksi myönteiset muutokset sekä asiakkaan ja asiakastyöntekijöiden arjessa että palveluyksikön taloudellisessa tilanteessa. Oheisessa taulukossa on esimerkkejä palvelukehityksen tulostavoitteista.

Selkeä suunnitelma erittelee hankintayksikön ja palvelumuotoilijan vastuulla olevat toimenpiteet

Tarjousvaiheessa palvelumuotoilijoiden on esitettävä selkeä suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Pelkästään niillä toimenpiteillä, joilla saadaan tuotettua esimerkiksi asiakaspersonat tai sähköisen palvelun prototyyppejä, ei välttämättä päästä tavoitteisiin. Suunnitelmassa on huomioitava myös ne toimenpiteet, joilla saadaan aikaan halutut tulokset asiakkaan, työntekijän ja talouden näkökulmista.

Tulosten saavuttamisen päävastuu on aina hankintayksiköllä. Hankintasopimukseen on kirjattava selkeästi, millainen rooli sekä hankintayksiköllä että palvelumuotoilijalla on muutoksen johtamisessa. Palvelumuotoilijoiden vastuulla voi olla esimerkiksi uuden sähköisen palvelun käyttäjämäärien kasvattaminen, uusien

TULOS TYÖNTEKIJÄLLE

▶ Työntekijät hyödyntävät asiakaspersonaa ja palvelukäsikirjaa jokaisen asiakkaan kohdalla. Asiakkaiden tarpeet tunnistetaan sekä nopeammin että tarkemmin ja asiakkaita osataan palvella paremmin.

TALOUDELLINEN TULOS

▶ Yhtä asiakasta kohden käytetään **Y min** vähemmän työaikaa.

▶ Puhelinneuvonnassa on vähemmän kiireen tuntua. Neuvoja yksinkertaisiin asioihin kysytään **Y %** vähemmän.

▶ Arkisin klo 8–16 tuotetun puhelinpalvelun tarve ja kustannukset ovat pienentyneet **x %**. Sähköisen palvelun asiakasmäärä on kasvanut **y %**.

asiakastyön työkäytäntöjen levittämisen tukitoimenpiteet tai erilaisten palvelu- ja tulostavimittareiden kehittämisen ja käyttöönnoton tukitoimenpiteet.

Palvelumuotoilijan on pystyttävä tarjousta tehdessään arvioimaan omalla vastuulla olevien toimenpiteiden toteuttamisesta aiheutuvat kustannukset. Maksetun korvauksen tulisi minimissään kattaa em. kustannukset.

Parhaimmillaan hankintayksikkö ja palvelumuotoilija pystyvät arvioimaan ja laskemaan palvelukehityksen myötä syntyneen taloudellisen hyödyn, kuten esimerkiksi työajan vähenemisestä johtuvat säästöt. Hankintasopimuksessa voidaan silloin sopia, millä perusteella toteutuneet säästöt jaetaan hankintayksikön ja palvelumuotoilijan kesken.

Sovi sopimuskannusteista ja pidä fokus tuloksissa

Hankintasopimukseen kuvataan kunkin tulostavoitteen kohdalla arviointikäytännöt ja sopimuskannusteiden mitoitusperiaatteet eli bonusten ja sanktioiden portaikot ja suuruus. Toimittaja voi saada erisuuruisia bonuksia, jos saavutetut tavoitteet ylittävät sopimukseen kirjatun tulostavoitetaso ja muut maksamisen ehdot täyttyvät. Sanktiot määräytyvät sen perusteella, että saavutetut tulokset alittavat sovitun tulostavoitetaso.

Onnistumisen riskit on syytä kirjata kunkin tulostavoitteen ja toimenpiteen osalta. Tulosten saavuttaminen on aina riippuvainen hankintayksikön vastuulla olevien toimenpiteiden toteutumisesta. Sopimukseen on kirjattava, miten sopimuskannusteiden kanssa menetellään kun riski realisoituu.

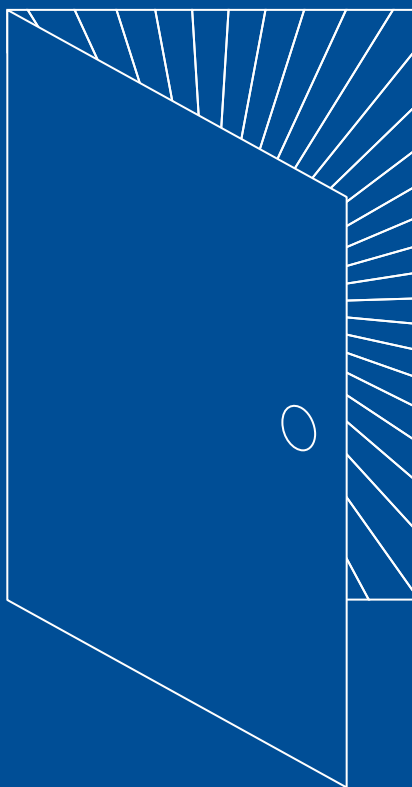
Hankinta kannattaa ehdottomasti siirtää ajallisesti eteenpäin, jos palvelutuotannon esimiehillä ja työntekijöillä ei ole aikaa paneutua palvelumuotoilun kilpailutukseen, osallistua projektin toimenpiteisiin tai johtaa muutosta. Parhaimmillaan hankinta on suunniteltu niin, että sitä ei koeta ylimääräisenä työnä.

Vaikka täysin valmiita tulostavimittareita tai sopimuskannustimia ei palvelumuotoilun hankintaan vielä löydy, kokeileminen ja kehittäminen kannattaa aloittaa heti seuraavan hankinnan yhteydessä. Tuloperusteinen ajattelu ja onnistunut toteutus pitävät huolen siitä, että hankinta ei jää irralliseksi organisaation toiminnasta ja kehityspanoksella saadaan aikaan mahdollisimman suuri hyöty. Tulevaisuuden menestyjiä ovat ne hankintayksiköt ja palvelumuotoilijat, joilla tekemisen fokus ja päämäärä ovat koko ajan tuloksissa ja niiden saavuttamisessa. ■

”
Tulevaisuuden menestyjiä ovat ne hankintayksiköt ja palvelumuotoilijat, joilla tekemisen fokus ja päämäärä ovat koko ajan tuloksissa ja niiden saavuttamisessa.

”

3



Vastauksia keskeisimpiin kysymyksiin ja tutkimustietoa

Muotoilualan yrittäjät

kokevat julkiset hankinnat vaikeasti löydettäviksi, menettelyiltään monimutkaisiksi ja työläiksi. Hankinnat ovat kuitenkin liiketoiminnalle tärkeitä. Ristiriidoista ja turhasta työstä selvittää parhaiten kommunikoimalla. Myös hyvät kilpailutuskäytännöt on syytä muistaa: selkeä tarjouspyyntö ja selkeä sopimus.

Pk-yritysten kokemukset ja näkemykset julkisista hankinnoista

 **PK-yritys on nimitys, jota käytetään pienistä ja keskiuurista yrityksistä. PK-yrityksen palveluksessa on vähemmän kuin 250 henkeä. Lisäksi joko sen vuosiliikevaihto on enintään 50 tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa.**

Mikroyrityksen palveluksessa on vähemmän kuin 10 henkeä. Lisäksi joko sen vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa. Mikroyritykset kuuluvat pieniin yrityksiin.

Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisi vuonna 2015 selvityksen *Pk-yritysten osallistuminen, kokemukset ja näkemykset julkisissa hankinnoissa*. Selvitys liittyi vireillä olevaan hankintalain uudistukseen ja sitä varten haastateltiin noin 5 600 yritystä. Sen mukaan pk-sektorin toimijat kokevat julkisissa kilpailutuksissa haasteiksi edellytettyjen selvitysten laajuuden, monimutkaiset menettelysäännöt, liian laajat kokonaisuudet ja tarjouspyynnön epäselvyydet.

Myös muotoilutoimijat ovat pk-sektorin toimijoita. Ornamon muotoilualan suhdannekatsausten mukaan valtaosa on mikroyrityksiä, jotka työllistävät alle 10 henkeä. Vertaamme muotoilutoimijoilta saatuja kokemuksia yleisempään tutkimukseen muotoilijoiden kokemusten asettamiseksi osaksi laajempaa kontekstia.

Muotoilijoiden julkisia hankintoja kohtaan antama kritiikki on hyvin samansuuntaista, kuin muillakin pk-yrittäjillä. Ongelmaksi on koettu vaadittujen referenssien lyhyet aikaraamit ja korkeat liikevaihtovaatimukset. Näihin kysymyksiin ollaan reagoimassa oppaan julkaisuhetkellä käynnissä olevassa hankintalain uudistuksessa.

Kritiikki kohdistuu julkisten hankintojen työläyteen ja epäselvyyteen

Yli 80 % TEM:in kyselyn vastaajista katsoi, että menettelysääntöjen selvä keventäminen kannustaisi pieniä ja keskiuuria yrityksiä osallistumaan julkisiin tarjouskilpailuihin. Selvityksen mukaan 82 % vastaajista osallistuisi nykyistä useammin tarjousten jättämiseen jos hankintamenettelyt olisivat selvästi nykyistä yksinkertaisempia.

”

Valtaosa muotoilu- yrityksistä on mikroyrityksiä.

”

TEM:in selvityksen mukaan vastaajat kokivat ongelmia tarjouspyyntöjen monimutkaisuudessa, epäselvyydessä sekä niissä vaadittujen selvityksen laajuudessa. Myös liian suuret hankintakokonaisuudet ja monimutkaiset menettelysäännöt nousivat esiin. Vastaajat kokivat kaikkein tärkeimmiksi keinoiksi edistää pk-sektorin osallistumista julkisiin tarjouskilpailuihin osatarjousten hyväksymisen ja kohtuuttomien vaatimusten rajoittamisen.

Tarjouksen vaatima työmäärä pakottaa muotoilutarjoajia valikoimaan, mihin kilpailutuksiin he lähtevät mukaan. Erityisesti suuret liitemäärät koetaan hankaliksi. Kevyemmät menettelyt kannustaisivat myös muotoilijoita osallistumaan enemmän julkisiin kilpailutuksiin. Hankintamenettelyissä itsessään muotoilijat eivät nähneet ongelmia, vaan niiden on koettu toimineen työläydestään huolimatta hyvin.

Muotoilijat eivät haastattelujen perusteella tunteneet julkisten hankintojen termistöjä ja käytäntöjä. Julkisten hankintojen parempi tuntemus todennäköisesti helpottaisi niihin liittyvää raskauden kokemusta.

Laadullisten kriteerien arvioinnissa ei koettu olleen ongelmia, vaikka aina tarjoajille ei ole selkeää, miten eri osiot tullaan pisteyttämään. Kriteerit myös vaihtelevat paljon eri tilaajien välillä, mikä antaa tarjoajille sekavan vaikutelman. Tämä on rohkaisevaa, sillä laadullisten kriteerien arviointi on yksi avaintekijän onnistuneeseen muotoiluhankintaan. TEM:in selvityksen vastaajat kritisoiivat hinnan liian suurta painoarvoa julkisissa kilpailutuksissa.

Onnistuneen muotoiluhankinnan yhdeksi edellytykseksi nousi tarjoajienkin puolelta osapuolten välinen hyvä yhteistyö. Tämä



Muotoiluyritysten julkisten hankintojen parempi tuntemus todennäköisesti helpottaisi niihin liittyvää raskauden kokemusta.



vaatii osapuolten välistä toimivaa kommunikaatiota, joka voidaan ottaa hankintamenettelyssä huomioon. Valintakriteerit tulee myös kirjoittaa niin, että tilaaja voi valita tarjoajista omaan organisaatioonsa parhaiten soveltuvan toimijan.

Hilmaa ei seurata pk-sektorilla aktiivisesti

TEM:in selvityksen mukaan mikroyritykset seuraavat Hilmaa todella huonosti: vain reilu kolmannes seuraa säännöllisesti ja lähes kaksi kolmasosaa satunnaisesti tai ei koskaan. Sen sijaan TEM:n selvityksen mukaan julkisista kilpailutuksista saadaan tietoa sähköpostin, kuntien nettisivujen ja muiden yritysten kautta.

Iso osa muotoilutoimijoiden kritiikistä kohdistui Hilman heikkoon käytettävyyteen sekä muotoiluhankintojen vaikeaan löydettävyyteen. Tämä rajoittaa niiden mahdollisuuksia osallistua julkisiin kilpailutuksiin, sillä jo hankintailmoitusten löytämisen koettiin vaativan paljon työtä.

Muotoiluhankintoja etsitään jonkin verran Hilmosta, mutta suuri osa löydetään verkostojen kautta. Tarjoajat myös suhtautuvat epäilevästi Hilmassa tehtyjen hakujen kattavuuteen ja epäilevät, että he eivät löydä läheskään kaikkia itselleen soveltuvia hankintailmoituksia. Monet olivat etsineet Hilmosta yhteistyökumppaneiltaan kuulemia hankintailmoituksia ja totesivat niiden löytämisen jopa tässä vaiheessa olevan hankalaa.

TEM:in selvityksen mukaan vastanneista yrityksistä 92 % ilmoittaa mielipiteenään, että julkisissa hankinnoissa tulisi ennen tarjouksen antamista käydä vuoropuhelua hankintayksikön ja tarjoajien välillä tai muulla tavoin informoida potentiaalisia

tarjoajia ennakkoon. Tämä korostui erityisesti sote-palveluntarjoajien vastauksissa.

Innovatiivisia tuotetta tai ominaisuutta vaatineita julkisia hankintoja oli havainnut vain 13 % vastaajayrityksistä. Vastaajat olivat kuitenkin selkeästi sitä mieltä, että ne voisivat usein tarjota merkittävästi pyydettyä innovatiivisempia ratkaisuja. ■

Pk-yritysten näkemykset hankintojen keskeisistä haasteista:

- edellytettyjen selvitysten laajuus
- monimutkaiset menettelysäännöt
- liian laajat kokonaisuudet
- tarjouspyynnön epäselvyydet

Muotoiluyrittäjät kritisoivat lisäksi:

- referenssivaatimusten lyhyet aikaraamit ja korkeat liikevaihtovaatimukset
- hinnan liian voimakas painotus hankinnoissa
- muotoiluhankintojen vaikea löydettävyys ja Hilman käytettävyyden heikkoudet

”

82% pk-yrityksistä osallistuisi nykyistä useammin tarjousten jättämiseen, jos hankintamenettelyt olisivat yksinkertaisempia.

”

Muotoiluosaamisen kilpailuttaminen ei ole salatiedettä

Muotoilun käyttö kaupunkien kehittämisessä tulee tarjoamaan paljon töitä lähivuosina. Erilaiset julkiset toimijat haluaisivat ostaa muotoiluosaamista, mutta ensin pitäisi osata tehdä hyvä tarjouspyyntö.

Miksi kilpailutukset koetaan vaikeiksi?

”Muotoilu on poikkeavaa osaamista, jonka lopputulosta on joskus vaikea määrittellä. Se on osaamisena usein mukana laajemmassa hankinnassa ja muotoilun paikkaa ja roolia on toisinaan vaikea erottaa ja määrittää. Muotoiluhankinnoissa on kyse vahvasti iteratiivisista hankkeista, eli sen määritteleminen, mitä oikeastaan ostetaan, pitää olla aika avointa. Konsulttityötä toki osataan julkisella puolella ostaa. Mutta onko se suunta mihin muotoiluhankintoja halutaan viedä? Silloin ehkä häviää olennainen osa muotoilun luonteesta. Mutta työn oikean määrän arvioiminen ja tulosten laadullinen arviointi on vielä vähän hakusessa.

Tärkeintä olisi saada aikaan hyvät laadulliset kriteerit. Niiden puuttuminen on tällä hetkellä kompastuskivi. Mikä julkisella puolella on muotoilun hyvää laatua? Ymmärrys syntyy vain kokemusten, esimerkkien ja erikokoisten tarjouspyyntöjen kautta. Eikä kukaan niitä huvikseen tee. Edes maailmalta ei juuri löydy isoja tarjouspyyntöjä muotoilun ostamisesta. Pitäisi luoda ymmärrettävä kieli ja asioiden esittämisen tapa, joilla tarjouspyyntöjä tehdään.”



Tiina-Kaisa Laakso-Liukkonen luotsasi Kansainvälisen designsäätiön Toimiva kaupunki -hanketta.

Miksi kilpailuttaminen kannattaa?

”Hyvin tehty kilpailutus houkuttaa sellaisia osajia, jotka kaikki eivät edes välttämättä ole tarjouspyynnön laatijan tiedossa. Meidän pitäisi saada mahdollisimman paljon uusia osajia tälle kentälle. Jos tehdään hyviä tarjouspyyntöjä ja kilpailuttamisesta tulee rutiinia, niin se synnyttää kiinnostusta ja sitä kautta tarjoajienkin määrä kasvaa.

Jos muotoilu halutaan mukaan merkittäviin hankkeisiin ja kilpailutuksiin ja halutaan vaikuttaa rakenteisiin, niin on kaikkien osapuolten etu, että silloin myös toimitaan sääntöjen mukaan ja kilpailutetaan kunnolla. Kilpailutus on se ensimmäinen vaihe, jossa punnitaan asiakkaankin sitoutuneisuus.”

Mistä ostajan kannattaa lähteä liikkeelle?

”Täytyy ymmärtää millaisessa tilanteessa oma organisaatio on. Onko totuttu käyttämään ulkopuolisia asiantuntijoita? Jos muotoiluosaaminen on se ensimmäinen asia, jolla lähdetään asiantuntijuuden ostamista harjoittelemaan, niin en kauheasti suosittelen. Entä onko kysymyksessä selkeästi joku tietty hanke tai projekti, jonka kanssa päästään liikkeelle? On helpompaa aloittaa pienemmästä palasta. Silloin tiedetään konkreettinen tarve, jota vasten voi peilata mahdollista isompaa sopimusta. Mutta koska kilpailutukset ovat aika rankkoja, niin kannattaa aina miettiä kannattaisiko samalla vaivalla laajentaa kilpailutus isompaan puitesopimukseen. Mutta rimaa ei kannata myöskään asettaa liian korkeaksi – jostakin täytyy aloittaa ja oppia syntyy vain kokemuksista.

Kannattaa hyväksyä, että tarjouspyynnön tekeminen vie aina vähän enemmän aikaa. Julkisen puolen ostajien kannattaisi jakaa tietoa kilpailuttamisesta keskenään, koska hyvien esimerkkien löytäminen on niin vaikeaa ja niitä pitäisi nyt saada syntymään nopealla tahdilla. Jos tarjouspyyntöjä syntyy vain pari vuodessa, niin ei tule oppimiskokemuksiakaan.”

”

Sen määrittäminen, mitä oikeastaan ostetaan, pitää olla aika avointa

”



Miten tehdään hyvä tarjouspyyntö?

”Tarjouspyynnön tekemistä ei kannata ajatella inhottavana, ylimääräisenä projektina. Se on oikeastaan mahdollisuus, joka pakottaa miettimään huolella mitä tässä ollaan oikein tekemässä, ja sehän pitää muutenkin tehdä jossain vaiheessa. Kun kuvataan jollekin toiselle tarkasti mitä ollaan tekemässä, oma toiminta kehittyy. Ei siis määritellä ostettavaa asiaa vain sitä tarjouspyyntöä varten, vaan pohditaan ja dokumentoidaan oma työ ja suunnitelmat huolella. Tarjouspyyntö syntyy siinä samalla.”



Mikä ostajalla voi mennä helposti vikaan?

”Esimerkiksi se, että ostat muotoiluosaamista kuin konsulttityötä sen sijaan että olet miettinyt valmiiksi, millaisia tarpeita tai tilanteita vaikka seuraavan 2–3 vuoden aikana voi tulla. Kannattaa käydä läpi ainakin nämä: onko meillä osallisuuteen, asiakaslähtöisyyteen, toiminnan visualisointiin tai työpajoihin liittyviä tarpeita? Onko edessä koko prosessin muutos joka pitäisi tehdä kokeilujen kautta? Vai tarvitaanko enemmän koulutusta?”



Mistä tietää, kannattaako ostaa ulkopuolelta vai palkata asiantuntija talon sisälle?

”Yksi tekijä on laajuus: miten paljon siinä aikaikkunassa jonka pystyt hahmottamaan on tämän alan tekemistä? Kaikella asiantuntijuuden ostamisella ja käytöllä pitää olla organisaatiossa tarttumapinta. Jos talossa ei ole ketään joka ymmärtää muotoilua ja osaisi rakentaa asiantuntijan tai palvelun tuottajan kanssa uutta, niin mikään palvelu ei osu maaliin. Talon sisällä on oltava aina jonkinlainen ymmärrys, koska päätöksentekoa ei voi ulkoistaa.”



Miksi kilpailutukset eivät tällä hetkellä innosta muotoilijoita?

”Ne paperit voivat olla aika kamalia. Eiväthän ne ole yhtään käyttäjälähtöisesti tehtyjä. Jonkun visualisoijan ja juristin pitäisi lyödä viisaat päät yhteen ja kokeilla kertaalleen miten tarjouspyynnöstä voisi saada ymmärrettävän ja selkokielisen. Myös muotoilijoiden pitäisi olla aktiivisemmin vaikuttamassa siihen millaisia tarjouspyyntöjä tulee: ei valittaa, että ne ovat huonoja, vaan ehdottaa minkälaisia ne voisivat olla. Tarjouspyynnön ei tarvitse olla pelkkä aanelonen täynnä tekstiä.

Onko kukaan ikinä kysynyt muotoilijoilta, millainen olisi kilpailutus mihin muotoiluosaajat tarttuisivat. Tai ovatko muotoilun ammattilaiset olleet aidosti aktiivisia ja tehneet ehdotuksia siitä, millainen muotoiluosaamisen hankkimiseen liittyvä tarjouspyyntö ja tarjousprosessi voisi heidän näkökulmastaan olla. Aktiivinen kehittämistapa on tapa vaikuttaa kilpailutuskulttuuriin.

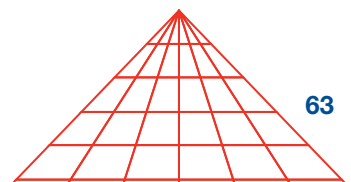
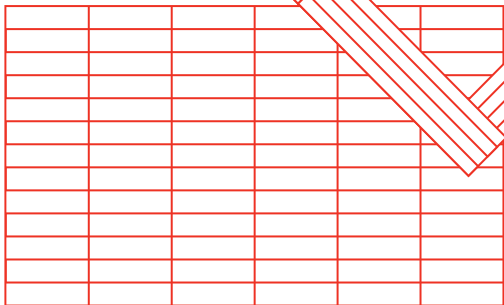
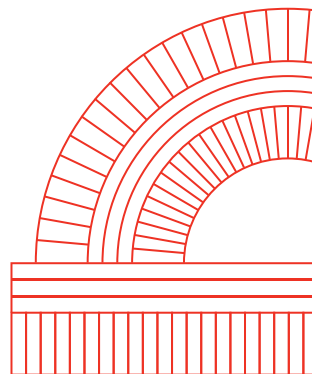
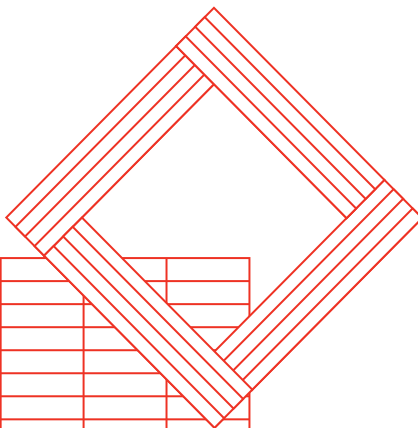
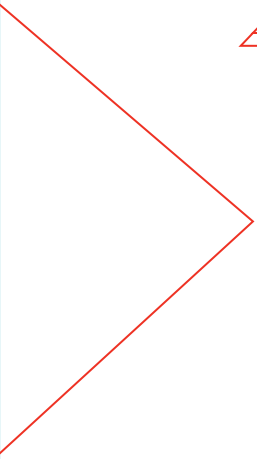
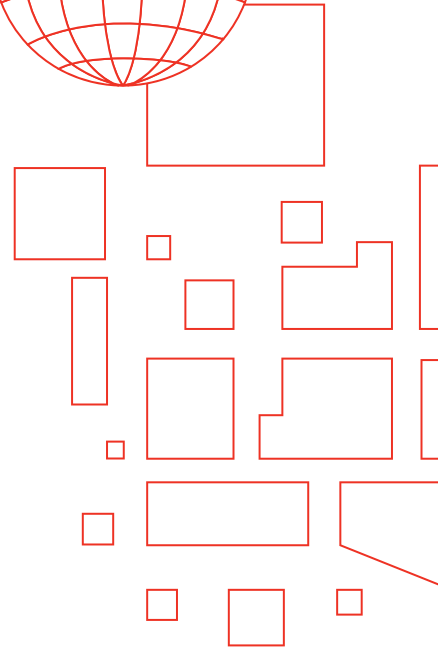
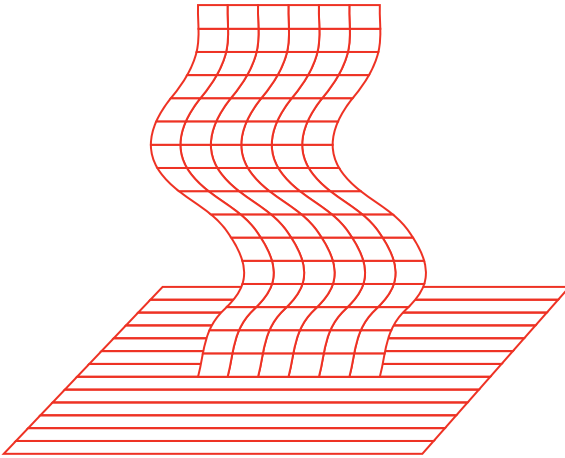
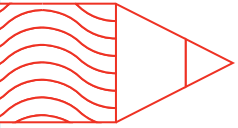
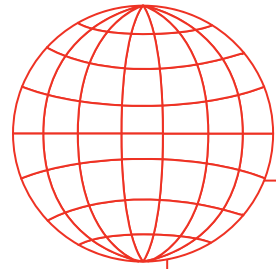
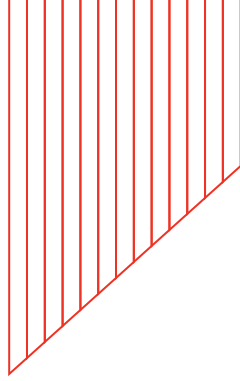
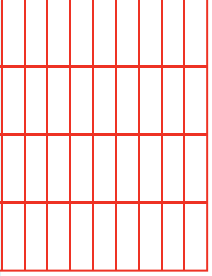
Esimerkiksi Helsingin kaupungin opetusvirasto kokeili vuoden alussa palvelumuotoilun kilpailuttamisessa kaupungeille ihan uutta juttua: valitut toimistot tulivat pitämään yleisön eteen tunnin mittaisen avoimen esityksen siitä, miten he lähestyisivät opetusviraston palveluverkon rakentamista. Näiden esitysten ja valitun lähestymistavan pohjalta tehtiin päätökset. Samalla viraston koko henkilökunta pääsi mukaan kuulemaan, millä tavoin palveluntarjoajat lähestyivät asiaa. Näin henkilökunta on alusta alkaen tietoinen siitä, millaista hanketta ollaan toteuttamassa nyt kevään aikana. Tilaisuudet toimivat myös hyvinä käytännönläheisinä koulutustilaisuuksina. Tämä on parhaimmillaan sitä suunnittelun ja tekemisen yhdistämistä, mistä muotoilussa on kysymys ja mitä julkinen sektori tarvitsee. Pitkät ja aikavievät suunnitteluprosessit täytyy saada lyhennettyä, jotta uusia toimivia ratkaisuja saataisiin nopeammin käyttöön.” ■



Eiväthän tarjouspyynnöt ole yhtään käyttäjälähtöisesti tehtyjä.



LIITTEET



1. Esimerkki referenssilomakkeesta

Seuraavassa on esimerkki muotoilu-hankinnan referenssivaatimusten muotoilusta. Hankintayksikkö voi käyttää tarjoajan nimeämän tiimin osaamista ja kokemusta yhtenä tarjouksen kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailuperusteena.

Huomaa, että kunkin hankinnan kohdalla on tärkeää muotoilla referenssivaatimukset hankinnan lähtökohdista käsin. Tiedot on hyvä pyytää selkeästi ja yksiselitteisesti.

▶ Hankintakohtaisesti määriteltävät sisällöt ja huomiot sinisellä

Tiimin jäsenillä on oltava kokemusta vähintään ▶ **yhden muotoilutoimeksiannon** [määriteltävä sisältö, esimerkiksi palvelumuotoilua koskeva toimeksianto, johon on osallistettu käyttäjäryhmiä] johtamisesta. Hyväksyttävänä pidetään toimeksiantoa, jossa nimetyllä muotoilutiimin jäsenellä on ollut päävastuu toimeksiannon toteuttamisesta. Ehdokkaan/tarjoajan tulee esittää alla olevassa taulukossa tiedot aikaisemman toimeksiannon johtamisesta.

▶ [Lisäksi on hyvä määritellä, kuinka monta referenssiä ilmoitetaan vertailuun ja kuinka pitkältä ajalta referenssejä voidaan ilmoittaa.]

Kaikki kohdat on täytettävä ja tiedot on annettava pyydettyssä muodossa. Vain tiimin jäseniksi nimettyjen henkilöiden aikaisemmat toimeksiannot ovat hyväksyttäviä.

Tarjoajan referenssit vertaillaan ja pisteytetään seuraavien perusteiden mukaisesti:

1. Miten hyvin esitetty referenssikohde vastaa käsillä olevaa hankintaa

Pisteytys

- | | |
|--------------------|--|
| 5 pistettä: | Referenssi vastaa kiitettävästi, tarjoajalla/ehdokkaalle on selkeästi kokemusta vastaavista toimeksiannoista. Toimeksianto vastaa laajuudeltaan vähintään nyt kyseessä olevaa toimeksiantoa. |
| 4 pistettä: | Referenssi vastaa hyvin, tarjoajalla/ehdokkaalla on kokemusta lähes vastaavista toimeksiannoista. Toimeksianto vastaa laajuudeltaan vähintään nyt kyseessä olevaa toimeksiantoa. |
| 3 pistettä: | Referenssi vastaa melko hyvin, tarjoajalla/ehdokkaalla on kokemusta vastaavien kysymysten ja ja ongelmakokonaisuuksien ratkaisemisesta. Toimeksianto vastaa laajuudeltaan vähintään nyt kyseessä olevaa toimeksiantoa. |
| 2 pistettä: | Referenssi vastaa kohtalaisesti, tarjoajalla on jonkin verran kokemusta vastaavien kysymysten ja ongelmakokonaisuuksien ratkaisemisesta, tai referenssi ei ole laajuudeltaan vastaava. |
| 1 piste: | Referenssi vastaa tyydyttävästi, kuvauksen perusteella on havaittavissa joitakin yhtäläisyyksiä ongelmiin ja ratkaisuihin mutta vastaavuus selkeästi vähäisempää kuin edellä, tai referenssi ei ole laajuudeltaan vastaavan. |
| 0 pistettä: | Ei lainkaan vastaavuutta tai vastaus täysin puutteellinen. |

2.

Käytetyt palvelumuotoilumenetelmät

Pisteytys

- 5 pistettä:** Referenssitoimeksiannossa on kiinnitetty erityistä huomiota käytettäviin palvelumuotoilumenetelmiin. Käytetyt palvelumuotoilumenetelmät ovat monipuolisia ja ne ovat joko luonteeltaan uusia/innovatiivisia tai niillä on tuotettu selkeää lisäarvoa toimeksiannon aikana.
- 4 pistettä:** Käytetyt muotoilumenetelmät ovat monipuolisia ja ne osoittavat tarjoajan/ehdokkaan hyvää perehtyneisyyttä palvelumuotoilun menetelmiin.
- 3 pistettä:** Käytetyt palvelumuotoilumenetelmät suppeampia kuin edellä mutta osoittavat vähintään hyvää perehtyneisyyttä palvelumuotoilun menetelmiin
- 2 pistettä:** Käytetyt palvelumuotoilumenetelmät/niiden kuvaukset ovat suppeita eikä kuvaus osoita, että menetelmiin olisi panostettu toimeksiannossa.
- 1 piste:** Käytetyt palvelumuotoilumenetelmät/niiden kuvaukset huomattavan suppeita ja selkeää käsitystä käytetyistä menetelmistä on vaikea muodostaa.
- 0 pistettä:** Ei lainkaan vastaavuutta tai vastaus täysin puutteellinen.

3.

Miten asiakkailta ja käyttäjiltä kerättyä tietoa on hyödynnetty kehitystyössä

Pisteytys

- 5 pistettä:** Asiakkailta/käyttäjiltä kerätty tieto on keskeisessä asemassa kehitystyössä, kerättyjä tietoja on hyödynnetty laajasti ja myös uusilla/innovatiivisilla tavoilla tai niillä on selkeästi parannettu asiakas/käyttäjryhmien osallistumista.
- 4 pistettä:** Asiakkailta/käyttäjiltä kerätty tieto on ollut keskeisessä asemassa kehitystyössä ja kerättyä tietoa on hyödynnetty laajasti ja monipuolisesti.
- 3 pistettä:** Asiakkailta/käyttäjiltä kerätty tieto on ollut keskeisessä asemassa, mutta suppeammin kuin edellä.
- 2 pistettä:** Asiakkailta/käyttäjiltä kerätyn tiedon hyödyntäminen/tiedon hyödyntämisen kuvaus on suppea, tiedon hyödyntäminen ole ollut erityisen keskeisessä asemassa.
- 1 piste:** Kuvaus asiakkailta/käyttäjiltä kerätyn tiedon hyödyntämisestä on suppea tai kerätyn tiedon hyödyntäminen on ollut vähäistä.
- 0 pistettä:** Ei lainkaan vastaavuutta tai vastaus täysin puutteellinen.

4.

Miten asiakaslähtöisyydellä on saavutettu kustannussäästöjä tai parannettu tehokkuutta

Pisteytys

5 pistettä:	Kustannussäästöt selkeitä ja mitattavia tai tehokkuus on todistettavasti parantunut.
4 pistettä:	Kustannussäästöt tai tehostuminen havaittavissa, mutta vähäisempää kuin edellä.
3 pistettä:	Kustannussäästöt tai tehokkuuden parantumien todennäköistä mutta tästä ei ole esitetty erityistä taikka selkeää todistetta.
2 pistettä:	Säästöjen saavuttaminen tai tehokkuuden lisääntymisen epätodennäköisempää kuin edellä.
1 piste:	Vain vähän panostuksia tehokkuuden ja säästöjen saavuttamien kuvaamiseen.
0 pistettä:	Ei lainkaan vastaavuutta tai vastaus täysin puutteellinen.

Tarjousia vertaillaan edellä mainittujen perusteiden mukaisesti. Korkeimman pistemäärän saavuttaneelle tarjoajalle annetaan tarjousten lopullisessa vertailussa vertailuperusteen painoarvoa vastaava määrä vertailupisteitä.

Muiden ehdokkaiden/tarjoajien vertailupisteet lasketaan seuraavalla kaavalla:

$$\text{vertailupisteet} = \frac{\text{tarjoajan pisteet}}{\text{korkeimmat pisteet}} \times \text{vertailuperusteen painoarvo}$$

► [Vertailua varten voidaan perustaa esimerkiksi arviointiryhmä, joka vastaa pisteytyksen tekemisestä. Arviointiryhmän työskentelytavat ja pisteytys on hyvä kuvata tarjouspyynnössä. Tarjousten vertailussa voidaan käyttää myös muita pisteytystapoja, kuten rakennusosalalla vakiintunutta standardointimenetelmää: <http://www.skolry.fi/tiedotteet/laatua-tarjousten-arviointiin-standardointimenetelmällä>]

Vaatimukset	Ehdokkaan/tarjoajan vastaukset
<p>Referenssiasiakkaan nimi → Ilmoittakaa referenssiasiakkaan nimi</p>	
<p>Referenssiasiakkaan yhteyshenkilö ja yhteystiedot → Ilmoittakaa referenssiasiakkaan yhteyshenkilön nimi sekä hänen yhteystietonsa (puhelinnumero tai sähköposti)</p>	
<p>Muotoiluprojektin johtamisesta vastannut tiimin jäsen → Ilmoittakaa tiimin jäsenen nimi, joka on vastannut muotoiluprojektin johtamisesta</p>	
<p>Toimitetun palvelun kuvaus → Kuvatkaa muotoiluprojektin sisältö sekä ehdokkaan nimeämän jäsenen rooli kyseisessä hankkeessa. Kyseessä tulee olla toimeksianto, jossa ehdokkaan nimeämä tiimin jäsen on vastannut ▶ muotoilutoimeksiannon johtamisesta. → Kuvatkaa toimeksiannon sisältöä sekä käyttäjryhmien osallistamisen tapoja.</p>	
<p>Palvelumuotoilumenetelmät → Selostakaa ja kuvatkaa muotoilutoimeksiannossa käytettyjä palvelumuotoilumenetelmiä ja soveltuvuutta tämän hankinnan kohteena olevaan muotoilutoimeksiantoon.</p>	
<p>Asiakkailta/käyttäjiltä kerätyn tiedon hyödyntäminen → Selostakaa asiakkailta/käyttäjiltä kerätyn tiedon hyödyntämistä muotoiluhankkeen aikaisessa kehitystyössä.</p>	
<p>Kustannussäästöt ja tehokkuus → Selostakaa saavutettuja lopputuloksia sekä niiden mahdollisia kustannussäästöjä ja/tai lisääntyneitä tehokkuutta.</p>	
<p>Toimeksiannon ajankohta → Referenssien tulee viimeisen kolmen vuoden ajalta. Asiakkaan on tullut hyväksyä toimeksiannon lopputulokset viimeisen kolmen vuoden aikana.</p>	

2. Esimerkki prosessikuvausten pisteytysmallista

Seuraavassa esitetään esimerkkejä prosessikuvausten vertailusta ja pisteytyksestä. Prosessikuvauksia vertaillaan osana tarjousten kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailua. Huomaa, että esimerkkikohdat ovat

yleisluontoisia ja tarkoitettu ohjaamaan hankkivan organisaation valitsemaa vertailua. Pisteytys ja pisteiden painotukset on jokaisen hankinnan osalta suunniteltava hankinnan omista lähtökohdista käsin.

Pisteytysmalli

- Tarjoajan tulee palauttaa tarjouksensa yhteydessä tarjouslomakkeen mukainen prosessikuvausten luonnos. Prosessikuvausten laajuus on rajoitettu ja se saa olla pituudeltaan korkeintaan **kaksi (2) A4-sivua yksipuolisina**.
- Työnäytteiden vertailussa kiinnitetään huomiota ratkaisukuvausten soveltuvuuteen tilaajan tarpeisiin, sen selkeyteen ja totuttamiskelpoisuuteen. Vertailu suoritetaan tässä lomakkeessa esitettyjen vertailuperusteiden, vertailutapojen ja pisteytysmallin mukaisesti. Vertailussa otetaan huomioon ainoastaan se materiaali, jonka tarjoaja on toimittanut tarjouksensa yhteydessä.

► [Alla on esitetty erilaisia pisteytysvaihtoehtoja ja pisteytystaulukoita. Hankintayksikkö voi valita soveltuvan pisteytystaulukon.]

1. Metodit	Vertailu	Pisteytys
1.1 Käyttäjien/asiakkaiden havainnointi → Kuvatakaa, miten/mitä metodeja käyttäen toimeksiannon aikana kartoittamaan käyttäjien ja asiakkaiden kokemuksia sekä havainnoimaan toimintaympäristöä.	5 pistettä: havainnointi monipuolista, tarjoajalla on kokonaisvaltainen ja selkeä ymmärrys metodeista ja ne on sovitettu tätä hanketta varten ja ne soveltuvat käyttäjiin/kohderyhmiin (erityispiirteet huomioitu); 4 pistettä: havainnointi monipuolista, tarjoajalla on selkeä ymmärrys metodeista ja niiden hyödyntämisestä, soveltuvuus käyttäjiin/kohderyhmiin on hyvällä tasolla, mutta tarkkuus/selkeys ei yhtä hyvällä tasolla kuin edellä; 3 pistettä: havainnointi hyvällä perustasolla, metodien hallinta hyvällä perustasolla, ainakin jonkin verran käyttäjä-/kohderyhmäkohtaista sovitusta tehty; 2 pistettä: havainnointi ja metodit edellyttävät jossain määrin täydentämistä, esimerkiksi laajuuden tai käyttäjiin/kohderyhmiin sovittamisen osalta; 1 piste: metodeja kuvattu vain vähän tai puutteellisesti. Havainnointi edellyttää selkeästi kehittämistä; 0 pistettä: metodeja ei ole kuvattu lainkaan.	0–5

1. Metodit	Vertailu	Pisteytys
<p>1.2 Vuorovaikutteisuuden toteuttaminen → Kuvatkaa, miten vuorovaikutteisuu- ta tullaan toteut- tamaan toimek- siannon aikana; kuvatkaa menet- tää ja käytettävät työkalut.</p>	<p>5 pistettä: vuorovaikutteisuuden toteuttaminen moni- puolista, laajaa ja kaikki käyttäjä-/kohderyhmät käsittä- vää, vuorovaikutteisuuden toteuttaminen on sovitettu tätä hanketta varten ja toteutus soveltuu käyttäjiin/ kohderyhmiin (erityispiirteet huomioitu);</p> <p>4 pistettä: vuorovaikutteisuuden toteuttaminen moni- puolista, laajaa ja kaikki käyttäjä-/kohderyhmät käsittä- vää, vuorovaikutteisuuden toteuttaminen sovitettu hanketta varten ja toteutus soveltuu kaikkiin käyttäjä-/ kohderyhmiin, mutta tarkkuus/selkeys ei yhtä hyvällä tasolla kuin edellä;</p> <p>3 pistettä: vuorovaikutteisuuden toteuttaminen hyvällä perustasolla, ainakin jonkin verran käyttäjä-/kohde- ryhmäkohtaista sovitusta tehty vuorovaikutteisuuden toteuttamiseen;</p> <p>2 pistettä: vuorovaikutteisuuden toteutus edellyttää jossain määrin täydentämistä, esimerkiksi laajuuden tai käyttäjiin/kohderyhmiin sovittamisen osalta;</p> <p>1 piste: vuorovaikutteisuuden toteutusta kuvattu vain vähän tai puutteellisesti. Toteutus edellyttää selkeästi kehittämistä;</p> <p>0 pistettä: metodeja ei ole kuvattu lainkaan. Hylkäysperuste.</p>	<p>0-5</p>
<p>1.3 Kokeilut/ prototyypit → Kuvatkaa, min- kälaisia kokeiluja tarjoaja aikoo toteuttaa hankkeen aikana.</p>	<p>5 pistettä: Kokeiluja/prototyyppejä tehdään, niiden tekeminen on sidottu aikatauluun ja hankkeen etenemi- seen, niiden toimivuutta testataan, ne edistävät selkeäs- ti hankkeen tavoitteiden saavuttamista ja parantavat lopputuloksia</p> <p>4 pistettä: Kokeiluja/prototyyppejä tehdään, niiden tekeminen on sidottu aikatauluun ja hankkeen etenemi- seen, niiden toimivuutta testataan, ne edistävät selkeäs- ti hankkeen tavoitteiden saavuttamista ja parantavat lopputuloksia, mutta tarkkuus/selkeys ei yhtä hyvällä tasolla kuin edellä;</p> <p>3 pistettä: Kokeiluja/prototyyppejä tehdään, niiden toimivuutta testataan ainakin jonkin verran, on mah- dollista, että ne edistävät tavoitteiden saavuttamista mutta tästä ei voida muodostaa täysin selkeää käsitystä;</p> <p>2 pistettä: Kokeilujen/prototyyppeiden tekemistä on kuvattu yleisellä tasolla, niiden toimivuuden testaami- sen ja kuvaamisen vaikutuksista ja/tai tavoitteista ei ole selvää käsitystä ja niitä on tarkennettava;</p> <p>1 piste: Kokeilujen/prototyyppeiden tekemistä ei ole tai niille ei ole selkeää asemaa taikka niillä on vain vähäi- nen merkitys tavoitteiden saavuttamiseksi;</p> <p>0 pistettä: Vaihetta ei toteuteta lainkaan.</p>	<p>0-5</p>

1.	Metodit	Vertailu	Pisteytys
1.4	<p>Lopputulokset (raportit, visualisoinnit) → Kuvatkaa työn lopputuloksena syntyvät tuotokset ja niiden keskeiset sisällöt</p>	<p>5 pistettä: Tuotettavien kuvien, kaavioiden, prosessikuvausten ja muiden visuaalisten tuotosten määrä on hyvällä tasolla ja niiden sisältö on kaikilta osin tarpeellista ja tarkoitukseensa soveltuvaa;</p> <p>4 pistettä: Tuotettavien kuvien, kaavioiden, prosessikuvausten ja muiden visuaalisten tuotosten määrä on hyvällä tasolla ja niiden sisältö on kaikilta osin tarpeellista ja tarkoitukseensa soveltuvaa, mutta tarkkuus/selkeys ei ole yhtä hyvällä tasolla kuin edellä;</p> <p>3 pistettä: Tuotettavien kuvien, kaavioiden, prosessikuvausten ja muiden visuaalisten tuotosten määrä on hyvällä perustasolla ja niiden sisältö on kaikilta osin tarpeellista ja tarkoitukseensa soveltuvaa, ei havaittuja puutteellisuksia;</p> <p>2 pistettä: Tuotettavien kuvien, kaavioiden, prosessikuvausten ja muiden visuaalisten tuotosten määrä on tyydyttävällä tasolla;</p> <p>1 piste: Tuotettavien kuvien, kaavioiden, prosessikuvausten ja muiden visuaalisten tuotosten määrä on välttävällä tasolla, täydentäminen saattaa olla tarpeellista;</p> <p>0 pistettä: Tuotokset ja/tai niiden sisältö täysin tavoitteita vastaamatonta tai huomattavan puutteellista.</p>	0–5
1.5	<p>Tulosten vaikuttavuus ja verifiointi → Kuvatkaa, mitä konkreettisia hyötyjä hankkeella tullaan saavuttamaan ja ovatko hyödyt mitattavissa.</p>	<p>5 pistettä: Kuvatut hyödyt ovat konkreettisia ja ne ovat mitattavissa tarjoajan esittämille mittareilla;</p> <p>4 pistettä: Kuvatut hyödyt ovat konkreettisia ja ne ovat mitattavissa tarjoajan esittämillä mittareilla, mutta tarkkuus/selkeys ei ole samalla tasolla kuin edellä;</p> <p>3 pistettä: Hyötyjä ja niiden mittaamistapa on kuvattu, kuvaus hyvällä perustasolla;</p> <p>2 pistettä: Hyötyjä ja niiden mittaamistapaa on kuvattu, kuvaus on yleisluonteinen tai se ei sisällä konkreettisia mittaustapoja;</p> <p>1 piste: Hyötyjä ja niiden mittaamistapaa on kuvattu, mutta kuvaus on yleisluonteinen, edellyttäen selkeästi täsmentämistä;</p> <p>0 pistettä: Tulosten sisältö ja hyötyjen kuvaus täysin tavoitteita vastaamatonta tai huomattavan puutteellista.</p>	0–5

2	Resursointi	Vertailu	Pisteytys
2.1	<p>Vastuuhenkilöt/ tiimin jäsenet → Kuvatkaa tiimin vastuuhenkilöiden ja muun henkilöstön roolit ja tehtävät hankkeen aikana ja heidän työpanoksensa määrä. Kuvatkaa myös toimintatavat mahdollisten henkilövaihdosten osalta, varahenkilöjärjestelyt ja tiedon siirto henkilövaihdostilanteissa.</p>	<p>5 pistettä: hanke on resursoitu hyvin ottamalla huomioon eri tehtävissä tarvittava henkilöstö sekä varahenkilöjärjestelyt projektin etenemisen turvaamiseksi, tiimin vastuuhenkilöiden asema on hankkeessa keskeinen, henkilöstön vaihdostilanteissa tarvittava perehdytys projektiin on järjestetty, tehtävät ja vastualueet on kuvattu selkeästi ja kattavasti;</p> <p>3–4 pistettä: projekti on resursoitu pääosiltaan hyvin ottamalla huomioon projektin eri tehtävissä tarvittava henkilöstö, tiimin vastuuhenkilöiden asema on hankkeessa keskeinen. Varahenkilöstö sekä perehdyttäminen henkilöstön vaihdostilanteissa on varmistettu. Tehtävät ja vastualueet on pääosin kuvattu selkeästi ja kattavasti, pieniä muutostarpeita tai aliresursointia havaittavissa;</p> <p>1–2 pistettä: projektin resursointi on riittävällä tasolla, mutta edellyttää tarkennuksia henkilöresurssien riittävyyden, varahenkilöiden tai perehdyttämisen osalta taikka tehtävien tai vastualueiden selkiyttämistä;</p> <p>0 pistettä: kuvaus puuttuu tai suunnittelu on vajavaista</p>	0–5

3 Aikataulu ja ohjaus	Vertailu	Pisteitys
<p>3.1 Kokonais-aikataulu → Kuvatkaa hankkeen kokonaisaika- taulu eri työvaihei- neen. Hankkeen aikataulun laadin- nassa tulee ottaa huomioon tilaajan laatima tavoiteaika- taulu.</p>	<p>5 pistettä: Hankkeen kokonaisaika- taulu on suunniteltu selkeästi ja kattavasti kaikkine työvaiheineen. Esitetty kokonaisaika- taulu on realistinen projektin aikatauluun ja laajuuteen nähden;</p> <p>3–4 pistettä: Hankkeen kokonaisaika- taulu on suunni- teltu pääosin selkeästi ja kattavasti, kaikki työvaiheet on sisällytetty ja aikataulu on otettu huomioon;</p> <p>1–2 pistettä: Hankkeen kokonaisaika- taulu sisältyy suunnitelmaan, työvaiheiden kuvaukset tai aika- taulutus edellyttävät kuitenkin selkeyttämistä, tarken- nuksia tai täydentämistä;</p> <p>0 pistettä: kuvaus puuttuu tai suunnittelu on vajavaista, aikataulua ei ole hahmotettu kokonaisuu- dessaan.</p>	0–5
<p>3.2 Hankkeen vaiheistus ja kommunikointi asiakkaan kanssa → Kuvatkaa aika- taulun yhtey- dessä hankkeen vaiheistus, eri vaiheissa tapahtu- va kommunikointi tilaajan kanssa sekä kommuni- koinnin välineet ja työskentelytavat.</p>	<p>5 pistettä: Hanke on jaettu hallittaviin osuuksiin, jotka on järjestetty ja aikataulutettu selkeästi, asiakkaan mahdollisuudet vaikuttaa eri työvaiheissa on huomioitu kattavasti;</p> <p>3–4 pistettä: Hanke on jaettu hallittaviin osuuksiin, jotka pääosin järjestetty ja aikataulutettu selkeästi, asiakkaan mahdollisuuksiin vaikuttaa eri työvaiheissa on kiinnitetty huomiota;</p> <p>1–2 pistettä: Hanke on jaettu hallittaviin osuuksiin, mutta niiden järjestäminen tai aikataulu edellyttää kui- tenkin tarkennuksia tai asiakkaan aikataulun tarkem- paa huomioon ottamista;</p> <p>0 pistettä: kuvaus puuttuu tai suunnittelu vajavaista ja suunnittelu edellyttää huomattavaa täsmentämistä ja asiakkaan vaikutusmahdollisuuksien parantamista hankkeen toteuttamiseksi suunnitellusti.</p>	0–5
<p>3.3 Riskienhallinta → Kuvatkaa hankkeen keskeisiä riskejä ja niiden hallinnan edellyttä- mät toimenpiteet ja ratkaisut tunnistet- tuihin riskeihin.</p>	<p>5 pistettä: projektisuunnitelmassa on huomioitu kat- tavasti hankkeeseen liittyvät riskit ja niiden hallinnan edellyttämät toimenpiteet, ratkaisut tunnistettuihin riskeihin ovat tehokkaita;</p> <p>3–4 pistettä: hankkeeseen liittyviä keskeisiä riskejä on tunnistettu ja niiden hallinnan edellyttämät toimenpi- teet ovat riittäviä, ratkaisut tunnistettuihin riskeihin ovat pääosin tehokkaita;</p> <p>1–2 pistettä: riskejä on tunnistettu, mutta toimenpiteet niiden hallitsemiseksi edellyttävät tarkennuksia;</p> <p>0 pistettä: kuvaus puuttuu tai suunnittelu on vajavaista</p>	0–5

3 Esimerkki vuorovaikutteisen tilaisuuden arviointimallista

Seuraavana on esimerkki vuorovaikutteisen tilaisuuden arvioinnista osana kokonaistaloudellisen edullisuuden laatukriteeristöä. Tilaisuus voi olla esimerkiksi esitys, luento, työpaja tai haastattelu.

Esimerkkinä arviointimallista (alla) nostamme muotoiluyrityksen tilaajille pitämän työpajan arviointimallin.

Huomioi, että malli on esimerkki ja että tässä toimivat vertailukriteerit on päivitettävä kunkin tarjouspyynnön tavoitteiden mukaisiksi kunkin hankinnan lähtökohdista käsin.

Arvioi kriteereitä asteikolla 1–5, jossa määrittelet arvioijille kirjallisesti kunkin arvosanan vaatimukset kuten aiemmissa liitteissä.

► Hankintakohtaisesti määriteltävät sisällöt sinisellä

Arvioijan nimi ja rooli:		Pisteytys 0–5		
		Muotoiluyritys 1, arviointin pvm	Muotoiluyritys 2, arviointin pvm	Muotoiluyritys 3, arviointin pvm
Vertailukriteerit				
1.	Valitun lähestymistavan relevanttius → Sopivatko tiimin lähestymistapa, prosessi ja työkalut hankkeeseen ja organisaatioon?			
2.	Valitun toteutustavan haastavuus ja innovatiivisuus → Pelaako tiimi varman päälle vai lähtekö haastamaan itseäänkin? Kannattavatko otetut riskit lopulta?			
3.	Vuorovaikutuksen laatu → Onko muotoilijalla kyky innostaa ja motivoida? Ovatko termit ymmärrettäviä? Löytyykö yhteinen kieli? Onko esitysmateriaali selkeää ja havainnollista?			
4.	Käytännön toteutus → Pitikö aikataulu? Toimivatko järjestelyt?			
5.	Yleisarvosana → Minkä yleisarvosanan annat työpajalle?			

4. Esimerkki hinnoittelulomakkeesta

Seuraavassa esitetään esimerkki hinnoittelulomakkeesta. Hinnoittelumalli on valittava kussakin hankinnassa erikseen ja sovitettava hankinnan kokonaisuuteen. Valittu hinnoittelumalli voi olla esimerkiksi kokonaispalkkio (kiinteä hinta), aikapalkkio (esimerkiksi kunkin henkilöryhmän työtuntien mukaan) tai tavoitepalkkio, jossa lopullisen palkkion määrään

vaikuttaa se, ylitetäänkö vai alitetaan asetettu tavoitepalkkio. Myös ns. käännetty tarjouskilpailu, jossa palvelusta maksettavan palkkion määrä on päätetty etukäteen. Myös vertailuhinnan laskemiseen on olemassa useita tapoja ja myös se on valittava jokaisen hankinnan kohdalla erikseen. Seuraavassa on asetettu hinnoittelu aikapalkkiona henkilöryhmittäin.

Hintaliite

Vastatkaa keltaisella merkityille alueille

1.	Asiantuntijatyön hinta, suunnittelutiimi	Kerroin	Tuntihinta	Yhteensä
1.1	Projektipäällikkö	150		
1.2	Muotoilija/suunnittelija	150		
1.3	Avustava muotoilija	150		
2.	Muut tuntihinnat	Kerroin	Tuntihinta	Yhteensä
2.1	Muu asiantuntija ▶ [hankintayksikkö täydentää tarpeidensa mukaisesti]	150		
Asiantuntijatyön yhteishinta :				

Kiitokset asiantuntijoille:

Uudenmaan liitto, erityisesti Kristiina Heiniemi-Pulkkinen
Valteri Nieminen, Suomen Hankintajuristit Asianajotoimisto Oy
ja OTM Janita Korva

Ohjausryhmä: Laura Aalto, Kristiina Heiniemi-Pulkkinen, Päivi
Hietanen, Tiina-Kaisa Laakso-Liukkonen, Anu Mänttari, Pekka
Toivanen, Meri Virta

Kiitos myös kaikille haastatteluista antaneille ja asiantuntijuuttaan
jakaneille yhteistyökumppaneille sekä Jonatan Hildénille oppaan
visuaalisesta ilmeestä ja Antti Uotilalle kuvituksista.

