



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Hämäläinen Eveliina

Innovatiivisten julkisten hankintojen edistäminen terveydenhuollossa

Johtamisen akateeminen
yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Hämäläinen Eveliina		
Tutkielman nimi:	Innovatiivisten julkisten	hankintojen	edistäminen
	terveydenhuollossa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Anna-Aurora Kork		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	80

TIIVISTELMÄ:

Julkisia hankintoja tehdään noin 47 miljardilla eurolla joka vuosi. Julkisten hankintojen merkitys yhteiskunnallisella tasolla on tunnustettu jo pitkään. Koska julkisissa hankinnoissa on merkittävää ostovolyymia ja markkinavoimaa, voidaan niiden kautta tavoitella yhteiskunnallisesti tärkeiden asioiden saavuttamista. Innovatiivisten julkisten hankintojen myötä voidaan edistää uudenlaisten, entistä parempien tuotteiden ja palveluiden tuloa markkinoille. Julkiset hankinnat voivat toimia strategisessa roolissa uusien ja innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden tuomisessa markkinoille. Nykyiset käytännöt ohjaavat usein hankintayksiköitä hankkimaan tuttuja ja turvallisia tuotteita ja palveluita, jotka eivät välttämättä edistä uusien innovatiivisten ratkaisujen markkinoille pääsemistä ja kehittämistä.

Tutkielman tavoitteena on tunnistaa innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamisen esteitä ja edistäviä tekijöitä terveydenhuollossa. Tarkoituksena on kuvata, miten innovatiivisia julkisia hankintoja voidaan edistää ja miten niiden määrää terveydenhuollon hankinnoissa voidaan lisätä.

Tutkielma on monitapaustutkimus, jonka aineisto muodostuu KEINOn (Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus) 15 tapausesimerkistä. Tutkittavat tapausesimerkit analysoidaan abduktiivisesti eli teoriaohjaavasti.

Terveydenhuollon hankintakäytännöt eivät nykyisellään riittävästi tue innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamista. Tutkielman tulosten mukaan estävinä tekijöinä ovat muun muassa työntekijöiden hankintaosaamisen ja kokemuksen puute sekä resurssien niukkuus. Edistävinä tekijöinä ovat muun muassa hankinnan huolellinen suunnittelu- ja valmistelutyö sekä tiedon ja kokemusten jakaminen ammattilaisten keskuudessa, myös yli sektorirajojen ja alasta riippumatta.

Julkiset hankinnat ovat strateginen toiminto, jolla voidaan edesauttaa innovatiivisten ratkaisujen syntymistä. Edistämällä innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamista ja integroimista osaksi terveydenhuollon hankintaprosesseja ja -politiikkaa voidaan saavuttaa tehokkaampia ratkaisuja, jotka voivat esimerkiksi parantaa terveydenhuollon palveluiden laatua ja optimoida resurssien käyttöä. Lisäksi innovatiivisten julkisten hankintojen avulla voidaan vastata paremmin muuttuvan terveydenhuollon tarpeisiin ja edistää alan jatkuvaa kehitystä.

AVAINSANAT: julkinen hankinta, innovaatiot, innovaatioiden leviäminen, terveydenhuolto

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta	7
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkielman rakenne	10
2	Innovaatioiden levittäminen ja käyttöönottoaminen terveydenhuollossa	11
2.1	Innovaatioiden leviäminen terveydenhuollossa	11
2.2	Innovaatioiden käyttöönoton ongelmallisuus terveydenhuollossa	20
3	Innovatiiviset julkiset hankinnat terveydenhuollossa	25
3.1	Innovatiivisiin hankintoihin kannustavia tekijöitä	25
3.2	Innovatiivisia hankintoja estäviä tekijöitä	28
4	Menetelmä ja aineisto	34
4.1	Aineiston kerääminen	34
4.2	Tapausesimerkit	36
4.3	Analyysimenetelmä	41
4.4	Analyysiprosessi	42
5	Tulokset: innovatiivisia julkisia hankintoja estävät ja edistävät tekijät	46
5.1	Valmisteluvaihe	46
5.2	Kilpailutusvaihe	48
5.3	Sopimusvaihe	50
6	Johtopäätökset	52
6.1	Innovatiivisten julkisten hankintojen edistäminen terveydenhuollossa	52
6.2	Tutkielman luotettavuus	61
6.3	Jatkotutkimusaiheet	63
	Lähteet	65
	Liitteet	71
	Liite 1. Hakuprosessi KEINOssa	71
	Liite 2. Valittu aineisto KEINOsta	73

Liite 3. Tapausesimerkeissä ilmenneet estävät tekijät	76
Liite 4. Tapausesimerkeissä ilmenneet edistävät tekijät	78

Kuviot

- Kuvio 1.** Tapausesimerkeissä havaitut estävät ja edistävät tekijät hankintaprosessin eri vaiheissa. 51
- Kuvio 2.** Keskeiset päätelmät innovatiivisten julkisten hankintojen edistämisestä terveydenhuollossa. 60

Taulukot

- Taulukko 1.** Tutkimusnäkökulmat innovaatioiden leviämisestä. 19
- Taulukko 2.** Innovatiivisen hankinnan tuottamat hyödyt (mukaillen Kideve, n.d.). 28
- Taulukko 3.** Innovatiivisia hankintoja estäviä tekijöitä. 33
- Taulukko 4.** Esimerkki tapausesimerkeissä ilmenneistä estävistä tekijöistä. 43
- Taulukko 5.** Esimerkki tapausesimerkeissä ilmenneistä edistävästä tekijöistä. 44
- Taulukko 6.** Esimerkki aineiston luokittelusta. 45

Lyhenteet

KEINO Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus

1 Johdanto

Julkisia hankintoja toteutetaan vuosittain noin 47 miljardilla eurolla (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.-a). Julkinen hankinta viittaa prosessiin, jossa julkiset organisaatiot, kuten esimerkiksi kunnat, hankkivat tuotteita tai palveluja yksityisiltä yrityksiltä. Näillä hankinnoilla nähdään yhä kasvavaa potentiaalia innovoinnin edistämiseksi (Uyrra & muut, 2014). Julkiset hankinnat ovat strateginen toiminto, jolla voidaan edesauttaa innovatiivisten ratkaisujen syntymistä (Pyykkönen, 2016, s. 4–5).

Innovatiivisilla julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan julkisen sektorin toteuttamia hankintoja, joissa hankinnan kohde—esimerkiksi tuote—on uusi tai merkittävästi paranneltu verrattuna aikaisempiin vaihtoehtoihin. Tällaiset hankinnat voivat parantaa esim. terveydenhuollon laatua ja kestävyttä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020, s. 3). Erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon sektorit ovat lupaavia alueita innovatiivisten julkisten hankintojen hyödyntämiselle, koska julkisen toimijan rooli tilaajana on näissä merkittävä (Halme & Kotilainen, 2008, s. 107).

Julkisten hankintayksiköiden käyttämät menetelmät eivät riittävästi tue innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamista (Ojala, n.d.). Nykyiset käytännöt ohjaavat usein hankintayksiköitä valitsemaan tuttuja ja turvallisia, ”hyväksi todettuja” ratkaisuja, mikä ei edistä uusien innovatiivisten ratkaisujen kehittämistä. Tämän seurauksena julkiset hankinnat jäävät helposti ”vanhojen, mutta riittävän hyväksi havaittujen” ratkaisujen kierteeseen (Pyykkönen, 2016, s. 4–5). Julkisella sektorilla innovatiivisten ratkaisujen leviäminen hankintojen kautta on myös monimutkaisempaa ja hitaampaa, johtuen julkisia hankintoja ohjaavista säännöksistä ja lainsäädännöstä (Merisalo & muut, 2022).

Näistä vaikeuksista huolimatta on olennaista keskittyä innovatiivisiin ratkaisuihin, joita julkiset hankinnat voivat tuottaa (Merisalo & muut, 2022). Julkisilla hankinnoilla on merkittävä ostovolyymi, mikä avaa mahdollisuuksia löytää entistä parempia ratkaisuja yhteiskunnan tarpeisiin sekä vauhdittaa innovatiivisten hankintojen kehittämistä,

kaupallistumista ja leviämistä (Valovirta & muut, 2017, s. 2). Vaikka kiinnostus innovatiivisia julkisia hankintoja kohtaan on kasvanut, on tämä alue edelleen melko vähän tutkittu ja jäsenelty. Innovatiivisten julkisten hankintojen tutkimus on ollut vähäistä, ja innovaatiot julkisissa hankinnoissa ovat usein jääneet sivutuotteeksi, eikä niiden edistäminen ole ollut päätavoitteena (Halme & Kotilainen, 2008, s. 107).

Edistämällä innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamista ja integroimista osaksi terveydenhuollon hankintaprosesseja ja -politiikkaa voidaan saavuttaa tehokkaampia ratkaisuja, jotka voivat esimerkiksi parantaa terveydenhuollon palveluiden laatua ja johtaa optimaalisempaan resurssien käyttöön. Lisäksi innovatiivisten julkisten hankintojen avulla voidaan vastata paremmin muuttuvan terveydenhuollon tarpeisiin ja edistää alan jatkuvaa kehitystä.

1.1 Tutkielman tausta

Julkisten hankintojen tehtävänä on täyttää julkishallinnon tarpeet ja vaatimukset (Obwegeser & Müller, 2018, s. 1). Julkisten hankintojen ensisijaisena tavoitteena on mahdollistaa sellaisen tuotteen tai palvelun tarjoaminen, jota julkisen sektorin ei ole itse järkevää tuottaa. Toisena keskeisenä tavoitteena on julkisten varojen mahdollisimman tehokas käyttö. (KKV, 2022, s. 9.) Koska julkiset palvelut ovat verorahoin rahoitettavia palveluita, liittyy niihin voimakas poliittinen tarvehankinta. Tällöin sekä palvelujen tuottamista että niiden käyttämistä säädellään erilaisilla laeilla ja muilla säännöksillä. (Tirronen & Rannisto, 2016, s. 163–164.) Hankintayksiköiden tulee noudattaa kansallisia hankintalakeja ja Euroopan unionin hankintadirektiivejä (TEM, n.d.).

Julkisten hankintojen merkitys yhteiskunnallisella tasolla on tunnistettu jo pitkään. Suomessa on vuosia pyritty luomaan edellytyksiä ja kannusteita innovatiivisten julkisten hankintojen tekemiselle. (Ruokonen & muut, 2021, s. 9.) Julkisia hankintoja koskevassa laissa (1397/2016) on määritelty yhdeksi tavoitteeksi edistää innovatiivisten hankintojen toteuttamista (Alhola & muut, 2023, s. 10). Innovatiivisilla julkisilla hankinnoilla on

merkittävä rooli hallitusten tavoitteiden edistämässä varsinkin sosiaali- ja terveyspalvelusektoreilla (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta, 2017). Esimerkiksi Sipilän hallituksen tavoitteena oli vuosina 2015–2018, että innovatiivisten julkisten hankintojen osuus kaikista julkisista hankinnoista olisi vähintään viisi prosenttia (Räsänen & Vilén, 2021, s. 8). Innovatiivisten julkisten hankintojen valmistelua ja toteuttamista tukemaan perustettiin myös KEINO-osaamiskeskus, mikä on kestävien ja innovatiivisten hankintojen osaamiskeskus (Ruokonen & muut, 2021, s. 9). Myös Business Finlandille annettiin rahoitusta vuosille 2018–2019 innovatiivisten julkisten hankintojen määrän edistämiseen (Räsänen & Vilén, 2021, s. 8). Pääministeri Sanna Marinin hallitus jatkoi Sipilän hallituksen työtä ja Marinin hallitusohjelmassa (2019) linjattiin, että innovatiivisten hankintojen käyttöä lisätään kymmeneen prosenttiin kaikista hankinnoista ja näin ollen kehitetään palveluita ja luodaan yritysten kasvua ja mahdollistetaan referenssimarkkinoiden kehittymistä (Ruokonen & muut, 2021, s. 9).

Koska julkisissa hankinnoissa on merkittävä ostovolyymi, tarjoavat ne monia mahdollisuuksia löytää entistä parempia ratkaisuja yhteiskunnan eri tarpeisiin ja vauhdittaa innovatiivisten ratkaisujen kehittämistä, kaupallistumista ja leviämistä (Valovirta & muut, 2017, s. 2). Sopivina ja lupaavina sektoreina innovatiivisten julkisten hankintojen hyödyntämiselle nähdään sektorit, joissa julkisen toimijan rooli tilaajana on suuri. Tällainen sektori on esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon sektori. (Halme & Kotilainen, 2008, s. 107.) Terveydenhuoltoala on vahvasti riippuvainen innovaatioista, vaikkakin terveydenhuoltoalan ensisijaisena tavoitteena on korkealaatuisen julkisen palvelun tuottaminen (Miller & Lehoux, 2020, s. 1). Innovatiivisten julkisten hankintojen myötä voidaan esimerkiksi ottaa käyttöön uusia digitaalisia ratkaisuja, joiden avulla voidaan parantaa sosiaali- ja terveyspalveluja. Samalla julkinen sektori kannustaa yrityksiä panostamaan erinäiseen kehitys- ja innovaatiotoimintaan ja näin ollen vauhdittaa uusien ratkaisujen leviämistä. (Ruokonen & muut, 2021, s. 9.) Ostamalla innovatiivisia ratkaisuja julkinen sektori voi paitsi tarjota palveluja tehokkaasti, myös vaikuttaa yksityisten yritysten innovaatiotoimintaan. Innovatiivisiin julkisiin hankintoihin

tehdystä panostuksista huolimatta monet esteet voivat puolestaan estää julkista sektoria toteuttamasta innovatiivisia hankintoja. (Uyarra & muut, 2014.)

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tehtävänä on kuvata innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamisen estäviä ja edistäviä tekijöitä sekä kuvata, mitä konkreettisia keinoja voidaan esittää innovatiivisten julkisten hankintojen edistämiseksi. Tutkielman fokus on erityisesti julkisen terveydenhuollon hankinnoissa. Tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä ovat innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamisen estäviä ja edistäviä tekijöitä?
2. Millä keinoin innovatiivisia hankintoja voidaan edistää julkisessa terveydenhuollossa?

Tässä tutkielmassa kuvataan innovatiivisten julkisten hankintojen edistämisen keinoja erityisesti terveydenhuollossa. Tutkielman tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä innovatiivisten julkisten hankintojen merkityksestä. Tässä tutkielmassa hankinta rajataan koskemaan pelkästään julkisen terveydenhuollon toimintaa, jossa hankitaan palveluita ja tavaroita ulkoisilta toimittajilta kilpailuttamalla. Julkisella hankinnalla puolestaan tarkoitetaan prosessia, jossa julkiset organisaatiot, esimerkiksi kunnat tai muut julkiset instituutiot, ostavat tuotteita tai palveluja toimittajilta, kuten yksityisiltä yrityksiltä (Uyarra & muut, 2014). Julkiset hankinnat ovat usein säädeltyjä ja kilpailutettuja prosesseja, joihin liittyy erilaisia lainsäädännöllisiä vaatimuksia ja käytäntöjä (Arlbjørn & Freytag, 2012). Tässä tutkielmassa julkisia hankintoja tarkastellaan nimenomaan innovatiivisuuden näkökulmasta. Innovaatio on uusi tai merkittävästi paranneltu palvelu, tuote tai prosessi (Edquist & Zabala-Iturriagagoitia, 2012; Thakur & muut, 2012). Innovatiivisilla julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan siten sellaisia hankintoja, joissa kehitetään, kokeillaan tai otetaan käyttöön uudenlainen ratkaisu (Thakur & muut, 2012), kuten innovatiivinen tuote, palvelu tai prosessi. Tässä tutkielmassa käytetään

hankittavasta tuotteesta, palvelusta tai prosessista yleiskäsitteenä ”ratkaisua”. Tällä yleiskäsitteellä tarkoitetaan hankinnan kohdetta riippumatta siitä, onko kyseessä fyysinen tuote vai aineeton palvelu tai prosessi.

1.3 Tutkielman rakenne

Seuraavassa luvussa tarkastellaan innovaatioita ja tutkimusnäkökulmia innovaatioiden leviämisestä. Luvussa kolme keskitytään innovatiivisiin julkisiin hankintoihin terveydenhuollossa. Siinä tarkastellaan julkisen sektorin roolia innovaatioiden leviämisen mahdollistajana ja innovatiivisten julkisten hankintojen mahdollisia esteitä. Luvussa neljä esitellään tutkielman menetelmät ja aineisto. Tutkielma on monitapaustutkimus, jonka aineisto muodostuu KEINOn (Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus) 15 tapausesimerkistä. Tapausesimerkit on analysoitu abduktiivisella eli teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Analyysin avulla muodostetaan kuva innovatiivisten julkisten hankintojen estävistä ja edistävästä tekijöistä sekä keinoista edistää innovatiivisia julkisia hankintoja. Luvussa viisi esitellään tutkielman tulokset, jotka kuvaavat, mitkä tekijät tapausesimerkeissä toimivat edistävinä ja estävinä tekijöinä innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamisessa. Viimeisessä luvussa esitetään tuloksista saadut johtopäätökset. Luvussa kuvataan keinoja innovatiivisten julkisten hankintojen edistämiseen terveydenhuollossa sekä pohditaan tulosten ja päätelmien merkitystä suhteessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lopuksi arvioidaan tutkielman luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusaiheet.

2 Innovaatioiden levittäminen ja käyttöönottaminen terveydenhuollossa

Innovaatio tarkoittaa uutta tai paranneltua tuotetta, palvelua tai prosessia, joka merkittävästi eroaa aiemmista organisaation ratkaisuista (Lipsanen, 2021; Kuivalainen & muut, 2022). Terveydenhuollossa innovaatio voi olla esimerkiksi uusi hoitopolku tai tehokkaampi palvelujärjestelmä (Kelly & Young, 2017; Pohjola & Koivisto, 2013). Innovaatiot jaetaan kolmeen ryhmään: tuote-, palvelu- ja prosessi-innovaatioihin (Kuivalainen & muut, 2022). Tuote-innovaatiolla tarkoitetaan tuotetta, joka on täysin uusi tai paranneltu. Palvelu-innovaatioihin sisältyvät organisaation tarjoamat uudet tai parannellut palvelut. (Kuivalainen & muut, 2022, s. 11; Flessa & Huebner, 2021.) Prosessi-innovaatiolla tarkoitetaan organisaation eri prosesseihin ja organisaation toimintaan liittyvää paranneltua toimintatapaa (Kuivalainen & muut, 2022, s. 11). Innovaatioiden tavoitteena on tuottaa merkittäviä hyötyjä yksilöille ja yhteiskunnalle sekä ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia (Essén & Lindblad, 2013; Omachonu & Einspruch, 2010).

2.1 Innovaatioiden leviäminen terveydenhuollossa

Innovaation leviäminen tarkoittaa prosessia, jossa uusia ideoita, tuotteita tai käytäntöjä otetaan käyttöön eri toimijoiden, organisaatioiden tai markkinoiden keskuudessa (Rogers, 2003). Kansainvälisessä kirjallisuudessa tähän käsitteeseen liittyy useita tekijöitä, jotka vaikuttavat innovaation menestykseen ja hyväksymiseen. Rogersin (2003) diffuusio-teoria selittää, miten innovaatiot leviävät sosiaalisissa järjestelmissä. Teorian mukaan innovaatiot kulkevat viiden vaiheen läpi: tietoisuus, kiinnostus, arviointi, kokeilu ja hyväksyminen. Tietoisuuden vaiheessa innovaatio tulee tunnetuksi, minkä jälkeen yksilöt osoittavat kiinnostusta ja etsivät lisätietoja. Arviointivaiheessa käyttäjät punnitsevat innovaation hyötyjä ja haittoja, ja kokeiluvaiheessa se otetaan käyttöön.

Viimeisessä vaiheessa, hyväksymisessä, arvioidaan innovaation vaikutuksia ja päätetään sen jatkamisesta tai hylkäämisestä. Rogers jakaa adoptoijat viiteen ryhmään: varhaiset omaksujat, aikaiset enemmistöt, myöhäiset enemmistöt ja jälkijunassa tulevat, joista jokaisella on oma roolinsa innovaation leviämisessä. Rogers (2003) korostaa innovaation ominaisuuksia, jotka vaikuttavat sen hyväksymiseen ja leviämiseen. Hänen teoriassaan innovaatioiden viisi keskeistä attribuuttia ovat: (1) suhteellinen etu, joka viittaa innovaatioiden koettuun hyötyyn verrattuna aikaisempiin ratkaisuihin; (2) yhteensopivuus, eli innovaatioiden soveltuvuus käyttäjän olemassa oleviin arvoihin ja käytäntöihin; (3) monimutkaisuus, joka kuvaa innovaation vaikeusastetta—helpommat innovaatiot on todennäköisempää omaksua; (4) kokeiltavuus, joka mahdollistaa innovaation testaamisen ennen täydellistä käyttöönottoa; ja (5) havaittavuus, joka korostaa innovaatioiden tulosten näkyvyyttä ja ymmärrettävyyttä. Nämä ominaisuudet ovat keskeisiä innovaation onnistuneessa leviämisessä. Rogersin (2003) mukaan sosiaalinen järjestelmä, eli yhteisön normit ja arvot, vaikuttaa merkittävästi innovaatioiden hyväksymiseen ja leviämiseen. Innovaatioiden leviäminen tapahtuu sosiaalisten verkostojen kautta, ja ympäristötekijät, kuten kulttuuri, vaikuttavat prosessiin voimakkaasti. Sosiaalinen vaikutus, johon kuuluvat kollegat ja johtajat, on keskeisessä roolissa, ja viestintäkanavat määrittävät, miten tieto innovaatiosta välitetään. Ihmiset perustavat päätöksensä usein lähitovereidensa subjektiivisiin arvioihin enemmän kuin asiantuntijoiden tutkimuksiin. Lähitoverit toimivat roolimalleina, joita muut jäljittelevät. Ajan merkitys vaihtelee yksilöiden ja sosiaalisten ryhmien välillä, mikä vaikuttaa innovaation leviämisen nopeuteen. (Rogers, 2003.)

Carlfjordin ja muiden (2010) tutkimus paljastaa keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat innovaatioiden leviämiseen terveydenhuollossa ja niiden tehokkaaseen edistämiseen. Tulokset osoittavat, että innovaation hyväksyntä riippuu positiivisista odotuksista, yhteensopivuudesta olemassa oleviin rutiineihin sekä koetuista hyödyistä. Käyttäjien usko innovaation tuottamiin etuihin on ratkaiseva tekijä sen leviämisessä; myönteiset odotukset ja koetut edut edistävät hyväksyntää. Innovaatioiden onnistunut leviäminen vaatii myös, että uusi ratkaisu on yhteensopiva nykyisten käytäntöjen kanssa.

Tutkimuksessa korostuu, että yhteensopivuus vaikuttaa suotuisasti innovaation hyväksyntään, mikä on tärkeä näkökulma sen leviämässä. Lisäksi organisaatiomuutokset ja henkilöstöpula voivat muodostaa esteitä hyväksymisprosessille. (Carlfjord & muut, 2010.)

Scottin ja muiden (2008) tutkimuksen mukaan innovaation käyttöönottoon vaikuttavat useat tekijät, kuten käyttöaika, kokemus ja se, miten paljon innovaatio koetaan paremmaksi kuin aiempi ratkaisu. Innovaatioiden, joilla on selkeä etu verrattuna vakiintuneisiin ratkaisuihin, on helpompi päästä käyttöön. Tämä etu voidaan määritellä taloudelliseksi kannattavuudeksi, yhteiskunnalliseksi arvostukseksi tai käytön helppoudeksi. Tutkimustulokset osoittavat, että suhteellinen etu on välttämätön: jos käyttäjä ei näe innovaatioon liittyviä hyötyjä, sitä ei oteta käyttöön. Uusilla terveystietoinnovaatioilla on siis oltava selkeä etu nykyisiin resursseihin verrattuna. Innovaatioiden leviämistä voidaan tehostaa potentiaalisten käyttäjien välisen vuorovaikutuksen kautta. Työympäristö vaikuttaa myös innovaatioiden käyttöönottoon; kollegojen keskustelu uusista ideoista voi edistää tai haitata niiden hyötyjen sosiaalista rakentumista. Innovaatioiden välittäjillä, kuten muutosagenteilla, on tärkeä rooli muiden vakuuttamisessa ja työntekijöiden tukemisessa prosessissa. Tutkimuksessa havaittiin, että pitkä työkokemus saattaa vaikuttaa negatiivisesti innovaatioiden käyttöönottamiseen, mikä viittaa siihen, että vanhemmat työntekijät voivat olla vähemmän avoimia uusille ideoille. Innovaatioiden käyttöönottoprosessi on monivaiheinen ja siihen vaikuttavat innovaation ominaisuudet sekä konteksti. Innovaatioihin suhtaudutaan myönteisemmin, kun niiden tuomat edut ovat selvästi esillä, ja sosiaalinen vuorovaikutus kollegojen kanssa voi edistää leviämistä. (Scott & muut, 2008.)

Barnett ja muut (2011) ovat tarkastelleet, mitkä tekijät vaikuttavat innovaatioiden käyttöönottoon ja leviämiseen. Tulokset korostavat useiden keskeisten tekijöiden, kuten todisteiden, organisaatioiden välisten kumppanuuksien, henkilöresurssien ja kontekstitekijöiden merkitystä. Todistusaineisto osoittaa innovaation hyödyllisyyden ja

vakuuttaa käyttäjät sen arvosta; sen puute voi estää leviämistä. Hyvät todisteet kannustavat organisaatioita ehdottamaan innovaatioita myös muille osastoille. Johdon rooli on keskeinen, sillä taloudellinen tuki riippuu heidän päätöksistään. Luottamukselliset suhteet yhteistyökumppaneiden välillä ja ennakoiva yhteistyö auttavat lieventämään esteitä, erityisesti radikaalien innovaatioiden kohdalla. Organisaation sisäiset ja ulkoiset kontekstitekijät vaikuttavat innovoijien menestykseen. Tutkimuksen mukaan organisaation avoimuus uusille ideoille ja riskien kantamiselle on keskeistä, ja innovaatioiden sopivuus organisaation eetokseen helpottaa leviämistä. Riittävät henkilöstö- ja taloudelliset resurssit ovat elintärkeitä, koska huono taloustilanne voi estää innovaatioiden käyttöönottoa. Mediahuomio on myös tärkeä väline innovaation viestimisessä. Innovaatioiden aktiivinen edistäminen yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa on olennaista, ja tiedon jakaminen voi auttaa tunnistamaan sudenkuopat ja ohjata käyttäjiä lupaavissa toteutustavoissa. (Barnett & muut, 2011.)

Edellä kuvattujen tutkimusten perusteella innovaatioiden leviämiseen terveydenhuollossa vaikuttavat useat tekijät. Keskeisinä näkökulmina voidaan nostaa esiin tutkimus ja näyttöön perustuva tieto, resurssit, verkostot ja yhteistyö, organisaatiokulttuuri, johtajuus, koulutus ja osaaminen.

Innovaatioiden tueksi tarvitaan riittävästi näyttöä niiden tehokkuudesta ja turvallisuudesta. Tutkimustiedon saatavuus voi vaikuttaa päätöksentekoon ja innovaatioiden leviämiseen. Tätä näkökulmaa nostavat esiin Scottin ja muiden (2008), Carljordin ja muiden (2010), Barnettin ja muiden (2011) tutkimukset sekä Rogersin (2003) diffuusioiteoria, joissa esiintyy tähän teemaan sopivia samankaltaisuuksia. Ensiksi todistusaineiston merkitys on keskeinen. Barnett ja muut (2011) korostavat, että todistusaineisto toimii innovaatioiden hyödyllisyyden osoittajana ja leviämisen välineenä, kun taas Scott ja muut (2008) painottavat, että käyttäjän on nähtävä innovaation tuomat hyödyt sen hyväksymiseksi. Molemmat näkemykset viittaavat siihen, että selkeä ja vahva näyttö innovaation hyödyistä on olennaista.

Toiseksi suhteellinen etu ja koetut hyödyt ovat keskeisiä tekijöitä innovaatioiden omaksumisessa. Rogers (2003) esittelee käsitteen suhteellinen etu, joka tarkoittaa, että innovaatioiden on tarjottava selkeitä etuja aiempiin ratkaisuihin verrattuna. Carlfjord ja muut (2010) lisäävät, että innovaation omaksumiseen vaikuttavat koetut hyödyt ja positiiviset odotukset, mikä tarkoittaa, että innovaatioiden tulee erottua aiemmista käytännöistä merkittävillä eduilla. Kolmanneksi yhteensopivuus olemassa oleviin käytäntöihin on ratkaiseva tekijä innovaatioiden onnistuneessa käyttöönotossa. Carlfjord ja muut (2010) korostavat, että innovaation on oltava yhteensopiva olemassa olevien rutiinien kanssa, ja Rogers (2003) sekä Scott ja muut (2008) viittaavat siihen, että innovaatioiden on oltava ymmärrettäviä ja näkyviä, jotta ne voidaan integroida nykyisiin käytäntöihin.

Lisäksi kaikki neljä tutkijaa korostavat myönteisen asenteen merkitystä innovaatioiden leviämisessä. Barnett ja muut (2011) puhuvat vakuuttamisesta, Carlfjord ja muut (2010) odotuksista, Rogers (2003) hyödyistä ja Scott ja muut (2008) innovaation tuomista eduista. Innovaatioihin suhtautuminen paranee, kun niiden hyödyt ovat selkeästi esillä. Lopuksi käyttäjien vakuuttaminen on tärkeä teema, jota sekä Barnett ja muut (2011) että Scott ja muut (2008) käsittelevät. Barnett ja muut (2011) mainitsevat, että todistusaineisto voi vakuuttaa mahdolliset käyttäjät innovaatioiden arvosta, kun taas Scott ja muut (2008) toteavat, että ilman näkyvää hyötyä innovaatiota ei oteta käyttöön. Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikki tutkijat jakavat samanlaisen näkemyksen siitä, että innovaatioiden hyväksyminen ja leviäminen vaativat selkeää näyttöä, koettuja etuja ja yhteensopivuutta nykyisten käytäntöjen kanssa.

Innovaatioiden onnistunut käyttöönotto vaatii myös riittäviä resursseja, kuten aikaa, rahaa ja teknologiaa. Ilman näitä resursseja innovaatioiden leviäminen voi estyä. Resurssien vaikutuksen nostavat esiin Carlfjordin ja muiden (2010), Scottin ja muiden (2008) sekä Barnettin ja muiden (2011) tutkimukset. Näissä tutkimuksissa korostuu resurssien merkitys innovaatioiden onnistumiselle. Ensiksi kaikki kolme tutkijaa korostavat resurssien merkitystä innovaatioiden hyväksymisprosessissa. Carlfjordin ja

muiden (2010) tuloksissa henkilöstöpula mainitaan esteenä innovaatioiden toteutukselle, mikä viittaa siihen, että riittämätön henkilöstö voi hidastaa hyväksymisprosessia. Samoin Barnettin ja muiden (2011) tutkimuksessa todetaan, että henkilöresurssit vaikuttavat innovaatioiden käyttöönottoon ja leviämiseen, ja että käytettävissä olevat resurssit ovat keskeisiä palveluinnovaatioiden toteuttamisessa. Scottin ja muiden (2008) mukaan uusilla terveystietoinnovaatioilla on oltava selkeä etu verrattuna nykyisiin resursseihin, mikä korostaa resurssien ja innovaatioiden yhteyttä. Tämä liittyy Barnettin ja muiden (2011) havaintoihin, että riittävät taloudelliset ja henkilöresurssit ovat elintärkeitä innovaatioiden onnistuneelle toteuttamiselle ja leviämiseksi. Resurssien puute tai pelko niiden riittämättömyydestä voi estää innovoijien ponnistelut ja johtaa pysähtyneisyyteen, mikä ilmenee myös Scottin ja muiden (2008) sekä Carljordin ja muiden (2010) tuloksissa. Lisäksi Barnettin ja muiden (2011) tutkimuksessa todetaan, että huono taloustilanne voi merkittävästi vaikuttaa innovaatioiden käyttöönottoon, erityisesti jos innovaatiot ovat kalliita eivätkä tuo välittömiä säästöjä. Tämä ajatus resonoi Scottin ja muiden (2008) kanssa, joka painottaa uusien innovaatioiden etujen tärkeyttä nykyisten resurssien valossa. Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikkien kolmen tutkijan mukaan riittävät resurssit—sekä taloudelliset että henkilöstö—ovat keskeisiä tekijöitä innovaatioiden onnistuneessa käyttöönotossa ja leviämisessä terveydenhuollossa.

Innovaatioiden leviämiseen liittyy myös sosiaalisia elementtejä, kuten yhteistyö, verkostot sekä koulutus ja osaaminen. Yhteistyö eri toimijoiden välillä (esim. tutkimuslaitokset, yliopistot, yritykset) voi edistää innovaatioiden leviämistä ja jakamista. Henkilöstön koulutus ja osaaminen ovat ratkaisevia tekijöitä. Jos työntekijöillä ei ole tarvittavia taitoja innovaatioiden käyttöönottoon, leviämisen mahdollisuudet heikkenevät. Scottin ja muiden (2008) ja Barnettin ja muiden (2011) tutkimuksissa sekä Rogersin (2003) diffuusioteoriassa nostetaan esiin sosiaalisen elementin merkitys. Sosiaalinen vuorovaikutus on keskeinen teema kaikissa tutkimuksissa. Barnett ja muut (2011) mainitsevat todisteiden ja organisaatioiden välisten kumppanuuksien merkityksen innovaatioiden hyväksymisessä. Rogers (2003) puolestaan esittää, että

sosiaaliset verkostot ja yhteisön normit vaikuttavat innovaation hyväksymiseen ja leviämiseen. Scottin ja muiden (2008) mukaan kollegojen keskustelu voi edistää tai haitata innovaatioiden käyttöä, mikä osoittaa sosiaalisten suhteiden merkityksen. Barnett ja muut (2011) korostavat, että yhteistyökumppaneiden väliset suhteet ovat tärkeitä innovaation kehittämisessä ja että luottamus ja keskinäinen tuki ovat olennaisia. Rogers (2003) mainitsee sosiaalisten verkostojen roolin, jossa mielipidejohtajat ja muutosagentit vaikuttavat käyttäjien asenteisiin ja käyttäytymiseen. Viestinnän ja tiedon jakamisen merkitys nousee esiin kaikissa tutkimuksissa. Scott ja muut (2008) viittaavat siihen, että innovaatioiden käyttöä voidaan tehostaa potentiaalisten käyttäjien välisellä vuorovaikutuksella, kun taas Barnett ja muut (2011) painottavat mediahuomion ja aktiivisen viestinnän tärkeyttä. Rogers (2003) mainitsee, että viestintäkanavat määrittävät, miten tieto innovaatiosta välitetään, ja että sosiaalisten kanavien kautta tapahtuva tiedon jakaminen on keskeistä innovaation hyväksymisessä. Yhteenvetona voidaan todeta, että Scott ja muut (2008), Barnett ja muut (2011) sekä Rogers (2003) jakavat näkemyksiä siitä, että innovaatioiden hyväksyminen ja leviäminen edellyttävät selkeitä etuja, sosiaalista vuorovaikutusta sekä tehokasta viestintää ja tiedon jakamista. Nämä tekijät yhdessä muovaavat innovaatioiden onnistunutta käyttöönottoa ja leviämistä.

Innovaatioiden leviämisessä on merkitystä myös organisaatiokulttuurilla ja johtajuudella. Organisaatiokulttuurissa terveydenhuollon organisaation rakenne ja kulttuuri voivat joko edistää tai hidastaa innovaatioiden omaksumista. Innovatiivinen ja avoin työympäristö tukee uusien ideoiden hyväksymistä. Vahvalla ja näkyvällä johtajuudella on keskeinen rooli innovaatioiden ja innovaatioprosessien tukemisessa. Johtajien sitoutuminen voi innostaa työntekijöitä omaksumaan uusia käytäntöjä. Carlford ja muiden (2010), Scottin ja muiden (2008) ja Barnettin ja muiden (2011) tutkimuksissa sekä Rogersin (2003) diffuusiotieteoriassa nostetaan esiin organisaatiokulttuurin ja johtajuuden merkitys. Ensiksi kaikissa tutkimuksissa korostuu innovaatioiden yhteensopivuus olemassa oleviin käytäntöihin ja arvoihin. Carlfordin ja muiden (2010) mukaan innovaation on oltava yhteensopiva nykyisten rutiinien kanssa, mikä helpottaa sen hyväksyntää. Rogers (2003)

puolestaan painottaa, että innovaatioiden soveltuvuus käyttäjän arvoihin ja käytäntöihin vaikuttaa merkittävästi niiden omaksumiseen. Scott ja muut (2008) lisäävät, että työympäristön vaikutus on myös merkittävä tekijä innovaatioiden käyttöönottoprosessissa. Toiseksi sosiaalisten verkostojen ja ympäristötekijöiden rooli nousee esiin kaikissa tutkimuksissa. Rogersin (2003) mukaan innovaatioiden leviäminen tapahtuu sosiaalisten verkostojen kautta, ja yhteisön normit vaikuttavat innovaatioiden hyväksymiseen. Barnettin ja muiden (2011) tutkimuksessa korostuu organisaation sisäisten ja ulkoisten kontekstuaalisten vaikutteiden merkitys, kun taas Scott ja muut (2008) mainitsevat, että kollegojen vuorovaikutus voi edistää tai haitata innovaatioiden omaksumista. Kolmanneksi johdon ja organisaation avoimuuden merkitys innovaation hyväksymisessä on yhteinen teema. Barnettin ja muiden (2011) mukaan johdon rooli on keskeinen innovaatioiden käyttöönottamisessa, ja organisaation kyky edistää innovaatiota on keskeistä. Carlford ja muut (2010) korostavat, että organisaation vastaanottokyky ja avoimuus uusien ideoiden kokeilulle ovat ratkaisevia innovaatioiden leviämisen kannalta. Yhteenvedon voidaan todeta, että kaikki neljä tutkijaa jakavat näkemyksen siitä, että innovaatioiden hyväksyminen ja leviäminen edellyttävät yhteensopivuutta, sosiaalista vuorovaikutusta ja organisaation kykyä tukea innovaatioita. Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat innovaatioiden menestyksekkääseen käyttöönottoon ja leviämiseen. Taulukkoon 1 on tiivistetysti koottu tutkimusnäkökulmat ja niiden keskeinen sisältö.

Taulukko 1. Tutkimusnäkökulmat innovaatioiden leviämisestä.

Tutkijoiden nimet, vuosi & tutkimuksen nimi	Tutkimusnäkökulma	Keskeinen sisältö
Carlford, S., Lindberg, M., Bendtsen, P., Nilsen, P. & Andersson, A. 2010. Key factors influencing adoption of an innovation in primary health care: a qualitative study based on implementation theory.	Tavoitteena oli tunnistaa avaintekijät, jotka vaikuttavat Ruotsissa perusterveydenhuollossa käyttöönotettavan innovaation käyttöönottoon.	Omaksumiseen vaikuttivat positiivisesti yksikön positiiviset odotukset, näkemykset innovaation yhteensopivuudesta olemassa olevien rutiinien kanssa ja koetut edut. Adoptioon liittyi selkeä toteutusstrategia ja myönteiset mielipiteet muutoksesta ja innovaatiosta. Samaan aikaan tapahtuneet organisaatiomuutokset ja henkilöstöpula heikensivät hyväksymisprosessia.
Scott, S., Plotnikoff, R., Karunamuni, N., Bize, R. & Rodgers, W. 2008. Factors influencing the adoption of an innovation: An examination of the uptake of the Canadian Heart Health Kit (HHK).	Mitkä tekijät vaikuttavat innovaation käyttöönottoon - tavoitteena tunnistaa, kuinka innovaation attribuutit ja muut konteksti- ja tilannetekijät helpottavat ja estävät innovaation käyttöönottoa.	Päätös innovaation käyttöönotosta on aktiivinen ja dynaaminen prosessi, jossa on vuorovaikutusta niin yksilön, tilannetekijöiden ja kontekstuaalisten tekijöiden kuin itse innovaation ominaisuuksien välillä.
Barnett, J., Vasileiou, K., Djemil, F., Brooks, L. & Young, T. 2011. Understanding innovators' experiences of barriers and facilitators in implementation and diffusion of healthcare service innovations: a qualitative study.	Tarkoituksena oli selvittää, miten prosessipohjaisten aloitteiden terveydenhuollon innovaattorit näkivät ja ymmärsivät innovaatioiden käyttöönottoa ja leviämistä helpottavia tai vaikeuttavia tekijöitä.	Tunnistettiin neljä pääteemaa: todisteiden rooli, organisaatioiden välisten kumppanuuksien toiminta, henkilöresurssien vaikutus ja kontekstitekijöiden vaikutus.
Rogers, E. M. 2003. Diffusion of innovations. Sample text for Diffusion of innovations.	Rogersin diffuusio teoria on malli, joka selittää, miten innovaatiot leviävät sosiaalisissa järjestelmissä.	Diffuusio on prosessi, jolla innovaatio viestitään tiettyjä kanavia sosiaalisen järjestelmän jäsenten kesken. Innovaatioiden levittämiseen vaikuttaa useita tekijöitä. Innovaatioiden viisi attribuuttia ovat: suhteellinen etu, yhteensopivuus, monimutkaisuus, kokeiltavuus ja havaittavuus.

2.2 Innovaatioiden käyttöönoton ongelmallisuus terveydenhuollossa

Rogersin (2003) diffuusioteoriassa korostuu useita vaikeuksia, jotka vaikuttavat innovaatioiden käyttöönottoon erityisesti terveydenhuollossa. Ensimmäkin innovaatioiden on oltava suhteellisesti edullisia aiempiin hankintoihin verrattuna; ilman selvää hyötyä, kuten parempia potilastuloksia tai kustannussäästöjä, niiden hyväksyntä vaikeutuu. Terveydenhuollon ammattilaiset arvioivat uusia innovaatioita kriittisesti, ja hyödyllisyyden osoittamisella on keskeinen rooli. Toiseksi innovaatioiden on oltava yhteensopivia käyttäjien arvojen ja käytäntöjen kanssa. Ristiriidat voivat hidastaa tai estää käyttöönottoa, mikä johtaa vastustukseen ja epäluottamukseen, erityisesti terveydenhuollon ympäristössä, jossa käytännöt ovat usein juurtuneet syvälle. Kolmanneksi innovaation monimutkaisuus vaikuttaa omaksumiseen: helpommat innovaatiot hyväksytään todennäköisemmin kuin monimutkaisemmat. Terveydenhuollon ammattilaiset kaipaavat yksinkertaisia ratkaisuja, jotka voidaan nopeasti integroida nykyisiin prosesseihin, sillä heidän aikansa on rajallista. Kokeiltavuus auttaa käyttäjiä tuntemaan olonsa varmemmaksi innovaation toimivuudesta, kun taas havaittavuus, eli innovaatioiden tulosten näkyvyys, on ratkaisevaa hyväksynnälle. Sosiaalinen ympäristö, normit ja kulttuuriset tekijät vaikuttavat myös innovaatioiden leviämiseen. Organisaation kulttuuri, joka tukee oppimista ja muutoksia, voi edistää uusien käytäntöjen hyväksymistä, kun taas perinteisiä toimintatapoja arvostavat organisaatiot voivat vastustaa innovaatioita. Terveydenhuollossa uusien ratkaisujen on vastattava sekä ammattilaisten että potilaiden tarpeisiin. Viestintäkanavat ovat keskeisiä tiedon välittämisessä, ja innovaation omaksujat toimivat roolimalleina, inspiroiden muita hyväksymään uusia käytäntöjä. Innovaatioiden hyväksymiseen tarvittava aika vaihtelee yksilöiden ja ryhmien välillä, sillä muutosprosessi on usein monivaiheinen ja yksilöllinen.

Carlfjordin ja muiden (2010) tutkimus tuo esiin useita vaikeuksia innovaatioiden käyttöönotossa terveydenhuollossa. Ensimmäkin innovaation on oltava yhteensopiva olemassa olevien käytäntöjen ja arvojen kanssa, sillä ristiriidat voivat estää hyväksyntää

ja hidastaa integrointia. Terveysthuollon ammattilaiset tarvitsevat vahvoja todisteita siitä, että innovaatio tuo heille hyötyä; heikot koetut hyödyt heikentävät innovaation leviämistä ja hyväksyntää. Organisaatiomuutokset voivat aiheuttaa hämmennystä ja vastustusta, erityisesti jos henkilöstö kokee epävarmuutta uusista rooleista tai käytännöistä. Muutoksen syiden ja hyötyjen tehokas viestintä on elintärkeää, jotta työntekijät voivat tuntea itsensä osaksi prosessia ja sitoutua uusiin käytäntöihin. Lisäksi riittämättömät henkilöstöresurssit ja ylikuormitus voivat rajoittaa innovaatioiden onnistunutta integroimista päivittäiseen toimintaan, mikä heikentää niiden vaikutusta potilaiden hoitoon.

Scottin ja muiden (2008) tutkimus tuo esiin useita vaikeuksia innovaatioiden käyttöönotossa terveydenhuollossa. Ensinnäkin innovaation suhteellinen etu on ratkaiseva; jos terveydenhuollon ammattilaiset eivät näe sen tarjoamia hyötyjä verrattuna nykyisiin käytäntöihin, hyväksyntä vaikeutuu. Innovaatioiden on pystyttävä osoittamaan selkeä etu taloudellisesti, yhteiskunnallisesti tai käytön helppouden kannalta. Työympäristön merkitys korostuu, sillä kollegojen keskustelut voivat joko edistää tai estää innovaatioiden ymmärtämistä. Positiivinen vuorovaikutus ja tietojen jakaminen voivat rohkaista ammattilaisia omaksumaan uusia käytäntöjä, kun taas epäilykset ja negatiivinen keskustelu voivat hidastaa prosessia. Pitkä työkokemus voi myös vaikuttaa avoimuuteen uusille ideoille; kokeneet ammattilaiset saattavat mieluummin pitäytyä perinteisissä käytännöissä, mikä voi estää innovaatioiden hyväksyntää. Kokonaisuudessaan innovaatioiden käyttöönottoprosessi terveydenhuollossa on monivaiheinen ja siihen vaikuttavat sekä innovaation ominaisuudet että kontekstuaaliset tekijät, kuten tiedon saatavuus innovaatioiden hyödyistä. Terveysthuollon ammattilaisten tulee saada selkeää ja perusteltua tietoa innovaatioiden eduista, jotta ne voidaan integroida osaksi käytäntöjä ja parantaa potilaiden hoitoa.

Barnettin ja muiden (2011) tutkimus korostaa useita innovaatioiden käyttöönoton vaikeuksia terveydenhuollossa. Merkittävin este on todistusaineiston puute;

terveydenhuollon ammattilaisille on olennaista esittää vahvaa näyttöä innovaation hyödyistä, erityisesti potilasturvallisuuden ja hoidon laadun kontekstissa. Ilman riittävää tutkimustietoa ammattilaiset voivat olla varovaisia hyväksymään uusia hoitomenetelmiä tai teknologioita, mikä hidastaa innovaatioiden käyttöönottoa ja voi estää potilaiden saamaa etua. Organisaation resurssit, kuten riittävä henkilöstö ja taloudellinen tuki, ovat myös keskeisiä tekijöitä. Rajalliset resurssit voivat rajoittaa mahdollisuuksia kokeilla ja ottaa käyttöön uusia käytäntöjä. Terveysthuollon organisaatioissa, joissa on epäluottamusta tai kilpailuhenkisyttä, avointa keskustelua ja yhteistyötä on vaikeaa edistää, mikä heikentää innovaatioiden hyväksymistä. Johdon rooli on erityisen tärkeä terveydenhuollossa, sillä heidän sitoutumisensa vaikuttaa suoraan innovaatioiden taloudelliseen tukeen. Organisaation on myös oltava avoin uusille ideoille ja valmis ottamaan riskejä, jotta innovaatiot voivat onnistua. Innovaatioiden on oltava linjassa organisaation arvojen kanssa; ristiriidat voivat aiheuttaa vastustusta. Selkeät ja jaetut tavoitteet auttavat sitouttamaan henkilöstöä innovaatioiden käyttöönottoon. Taloudellinen paine terveydenhuollossa voi rajoittaa investointeja uusiin teknologioihin ja koulutukseen, mikä puolestaan hidastaa kehitystä. Yhteistyö ja vuoropuhelu kumppaneiden kanssa ovat tärkeitä esteiden voittamisessa, ja mediahuomio voi tukea innovaatioiden näkyvyyttä ja hyväksyntää. Nämä näkökohdat korostavat, että onnistunut innovaatioiden leviäminen terveydenhuollossa edellyttää vahvaa näyttöä, riittäviä resursseja ja avointa viestintää.

Innovaation käyttöönotto terveydenhuollossa on monivaiheinen ja monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat useat tekijät, kuten suhteellinen etu, yhteensopivuus, sosiaalinen ympäristö ja resurssit. Barnettin ja muiden (2011), Scottin ja muiden (2008), Rogersin (2003) sekä Carlfjordin ja muiden (2010) tutkimukset osoittavat, että innovaation hyväksynnän ja leviämisen esteet ovat hyvin yleisiä ja kytkeytyvät toisiinsa. He nostavat esiin useita innovaation käyttöönoton ongelmakohtia terveydenhuollossa. Suhteellinen etu on keskeinen; jos terveydenhuollon ammattilaiset eivät näe innovaatiota hyödyllisenä tai parempana nykyisiin käytäntöihin verrattuna, he eivät todennäköisesti hyväksy sitä. Tämä voi hidastaa innovaatioiden leviämistä ja estää

potilaille tarjottavien palvelujen parantamista. Innovaation on nähtävä tarjoavan merkittäviä hyötyjä verrattuna aikaisempiin ratkaisuihin, jotta sen hyväksyntä olisi mahdollista. Tämä näkyy Barnettin ja muiden (2011) sekä Scottin ja muiden (2008) tutkimuksissa, joissa todistusaineiston ja selkeiden hyötyjen merkitys korostuu. Toiseksi yhteensopivuus olemassa oleviin käytäntöihin on keskeinen teema, joka toistuu kaikissa tutkimuksissa. Innovaation on oltava sovitettavissa ammattilaisten olemassa oleviin arvoihin ja käytäntöihin. Jos uusi ratkaisu aiheuttaa ristiriitoja nykyisten toimintamallien kanssa, se voi johtaa vastustukseen, joka estää käyttöönottoa ja vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Carlfjordin ja muiden (2010) sekä Rogersin (2003) mukaan innovaatioiden on sovittava käyttäjien arvoihin ja rutiineihin; ristiriidat voivat estää hyväksyntää. Kolmanneksi monimutkaisuus vaikuttaa omaksumiseen; monimutkaisilta tuntuvat innovaatiot voivat aiheuttaa epävarmuutta ja vastustusta. Työntekijät, jotka kokevat innovaation vaikeaksi omaksua, saattavat olla vähemmän motivoituneita sen käyttöön, mikä voi heikentää potilastuloksia ja asiakaspalvelua. Scottin ja muiden (2008) sekä Rogersin (2003) tutkimukset korostavat, että helpommat ja intuitiiviset innovaatiot hyväksytään todennäköisemmin kuin monimutkaisilta tuntuvat ratkaisut, mikä voi aiheuttaa epävarmuutta ja vastustusta. Lisäksi sosiaalisen ympäristön ja organisaation kulttuurin merkitys on näkyvässä Barnettin ja muiden (2011), Scottin ja muiden (2008) sekä Rogersin (2003) tutkimuksissa. Sosiaalinen ympäristö, kuten kollegiaalinen vuorovaikutus ja organisaation kulttuuri, on myös merkittävä. Avoin keskustelu ja tuki uusille ideoille voi edistää innovaatioiden leviämistä, kun taas negatiivinen ilmapiiri voi hidastaa muutosta. Kollegiaalinen vuorovaikutus, mielipidejohtajien rooli ja organisaation avoimuus uusille ideoille ovat tärkeitä tekijöitä, jotka voivat joko edistää tai estää innovaation hyväksyntää. Viimeisenä resurssien, kuten henkilöstön ja taloudellisen tuen, riittävyys nousee esiin useissa tutkimuksissa. Resurssit, kuten riittävä henkilöstö ja taloudellinen tuki, ovat olennaisia innovaatioiden onnistuneessa käyttöönotossa. Organisaatioissa, joissa on pulaa henkilöstöstä tai taloudellista painetta, voi olla vaikeaa sitoutua uusiin käytäntöihin tai koulutukseen, mikä heikentää innovaation mahdollisuuksia. Barnett ja muut (2011) sekä Carlfjord ja muut (2010)

korostavat, että riittämätön henkilöstö tai epäluottamusta herättävä ympäristö voi heikentää innovaatioiden hyväksyntää ja leviämistä.

3 Innovatiiviset julkiset hankinnat terveydenhuollossa

Julkisella hankinnalla tarkoitetaan prosessia, jossa julkiset organisaatiot ostavat tuotteita tai palveluja toimittajilta, kuten yksityisiltä yrityksiltä (Uyerra & muut, 2014). Julkiset hankinnat ovat usein säädeltyjä ja kilpailutettuja prosesseja, joihin liittyy erilaisia lainsäädännöllisiä vaatimuksia ja käytäntöjä (Arlbjørn & Freytag, 2012). Terveydenhuollossa innovatiivisilla julkisilla hankinnoilla pyritään löytämään ja toteuttamaan uusia luovia ratkaisuja, jotka parantavat esimerkiksi hoidon laatua, tehokkuutta ja potilastuloksia (Halme & Kotilainen, 2008, s. 76; Länsisalmi & muut, 2006, s. 67). Innovatiivisuutta julkisissa hankinnoissa voidaan tarkastella hankintaprosessin tai hankinnan kohteen näkökulmasta (Keino, n.d.-a), ja prosessi jakautuu kolmeen vaiheeseen: valmisteluvaiheeseen, kilpailutusvaiheeseen ja sopimusvaiheeseen (Valovirta & muut, 2017, s. 39–40). Valmisteluvaiheessa luodaan toimintamalleja innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseksi, painottaen markkinakartoitusta ja yhteistyötä käyttäjien kanssa (Valovirta & muut, 2017, s. 26). Tässä vaiheessa arvioidaan markkinoiden tarjontaa ja keskustellaan tarpeista (Keino, n.d). Kohteen määrittely, hankintamenettely ja valintakriteerit ovat keskeisiä tekijöitä (Valovirta & muut, 2017, s. 27–28). Kilpailutusvaiheessa esimerkiksi innovaatiomyönteinen kilpailutus (Valovirta & muut, 2017, s. 39–40) ja innovaatiokumppanuus tai suunnittelukilpailu voivat olla hyödyllisiä menetelmiä (Keino, n.d.-a). Sopimusvaiheessa edistetään yhteistyötä ja käytetään kannustimia, kuten palkkioita, jotka perustuvat tuloksiin, kuten hoidon laatuun (Valovirta & muut, 2017, s. 29). Innovaatiomyönteisyys sopimusvaiheessa voi tarkoittaa esimerkiksi kehitystyöhön kannustavia ehtoja (Keino, n.d.-a).

3.1 Innovatiivisiin hankintoihin kannustavia tekijöitä

Käyttäjän näkökulmasta innovatiivinen julkinen hankinta on hyödyllinen, kun se tuottaa tarpeita vastaavia ratkaisuja tai parantaa elämänlaatua (Kideve, n.d). Nämä tekijät kannustavat ja motivoivat osaltaan innovatiivisten hankintojen toteutukseen käyttäjän

näkökulmasta. Terveysthuollossa tämä voi näyttäytyä siten, että palvelut suunnitellaan ja toteutetaan ottaen huomioon potilaiden tarpeet ja toiveet. Innovatiiviset hankinnat voivat johtaa terveydenhuollossa uusiin palvelumalleihin ja teknologioihin, jotka parantavat hoidon laatua ja vähentävät odotusaikoja. Innovatiiviset hankinnat voivat sisältää esimerkiksi uusia hyvinvointipalveluita tai digitaalisia sovelluksia, jotka tukevat potilaiden itsenäisyyttä ja elämänlaatua.

Tilaaajan näkökulmasta innovatiivinen julkinen hankinta on hyödyllinen, kun se tuottaa ratkaisuja olemassa oleviin tarpeisiin ja ongelmiin, mahdollistaa kustannussäästöjä tai parantaa käyttäjätyytyväisyyttä (Kideve, n.d). Nämä tekijät kannustavat ja motivoivat osaltaan innovatiivisten hankintojen toteutukseen tilaaajan näkökulmasta. Uudet, tehokkaammat palvelumallit ja teknologiat voivat johtaa merkittäviin kustannussäästöihin, vähentäen tarpeettomia menoja ja optimoinnin kautta parantaen budjetin käyttöä. Valovirta ja muut (2017, s. 42) korostavat, että palveluiden laadun ja tuottavuuden parantaminen ovat keskeisiä tekijöitä, jotka auttavat tunnistamaan uusien ratkaisujen potentiaalinen palvelutehtävien toteuttamisessa. Tilaaajan näkökulmasta innovatiivisen hankinnan tavoitteena on saavuttaa haluttuja vaikutuksia, kuten palveluiden korkea laatu, parantunut tuottavuus tai kestävyysnäkökohdat (Merisalo & muut, 2022). Kun uudet ratkaisut ylittävät perinteisten vaihtoehtojen suorituskyvyn, tilaaja voi saavuttaa suurempaa tuottavuutta. Tämä tarkoittaa, että resursseja voidaan kohdentaa tehokkaammin ja paremmin. Terveysthuollossa innovatiiviset ratkaisut, kuten digitaaliset työkalut ja automatisoidut prosessit, voivat vapauttaa henkilöstön resursseja, jolloin he voivat keskittyä paremmin potilaiden hoitoon.

Tarjoajan näkökulmasta innovatiivinen julkinen hankinta on arvokas, kun se tarjoaa mahdollisuuksia referenssien hankintaan, liiketoiminnan kehittämiseen, kehitysvaiheessa olevien tuotteiden testaamiseen tai käyttäjäkokemuksen keräämiseen (Kideve, n.d). Nämä tekijät kannustavat ja motivoivat osaltaan innovatiivisten hankintojen toteutukseen tarjoajan näkökulmasta. Julkiset hankinnat tarjoavat yrityksille mahdollisuuden saada arvokkaita referenssejä, mikä parantaa heidän

kilpailuasemaansa ja uskottavuutta markkinoilla. Hyvä yhteistyö julkisen sektorin kanssa voi avata ovia uusiin asiakkuuksiin. Julkinen sektori voi tarjota tarjoajille ainutlaatuisen mahdollisuuden testata ja pilotoida uusia tuotteita tai palveluita. Tämä voi auttaa kehittämään ratkaisuja entistä paremmin asiakaslähtöisiksi ja toimiviksi. Julkisen sektorin hankinnat vaikuttavat merkittävästi markkinoiden toimintaan, sillä ne voivat luoda kysyntää innovaatioille ja näin kannustaa yrityksiä kehittämään uusia ratkaisuja markkinoille (Kideve, n.d).

Yhteiskunnan näkökulmasta innovatiivinen julkinen hankinta on hyödyllinen, kun se parantaa julkisia palveluita, luo uusia ratkaisuja ja palvelukonsepteja, edistää ideoiden vaihtoa eri sektoreiden välillä sekä ratkaisee ympäristö- ja sosiaalisia ongelmia (Kideve, n.d.). Innovatiiviset hankinnat voivat merkittävästi parantaa julkisia terveydenhuollon palveluita, kuten hoitoketjuja ja potilaskokemusta, mikä hyödyttää koko yhteiskuntaa. Parantamalla palveluiden laatua ja tehokkuutta innovatiiviset hankinnat voivat myös vähentää terveydenhuollon kustannuksia yhteiskunnalle, mikä vapauttaa varoja muihin tärkeisiin palveluihin. Innovatiiviset hankinnat voivat kohdistua myös kestävyyskysymyksiin, kuten ympäristöystävällisten ratkaisujen kehittämiseen ja sosiaalisten ongelmien, kuten eriarvoisuuden, vähentämiseen. Valovirta ja muut (2017, s. 42–43) korostavat, että elinkeinopoliittiset tekijät voivat myös motivoida innovatiivisten hankintojen toteuttamiseen. Kunnat ja kaupungit pyrkivät edistämään elinkeinokehitystä, ja julkiset hankinnat tarjoavat mahdollisuuden vahvistaa elinkeinotoimintaa ja työllisyyttä (Valovirta & muut, 2017, s. 42–43).

Taulukossa 2 on tiivistetysti esitetty innovatiivisen hankinnan tuottamat hyödyt eri osapuolille (Kideve, n.d). Se herättää pohtimaan, millaiset tekijät kannustavat ja motivoivat innovatiivisten hankintojen toteuttamiseen eri osapuolten näkökulmista. Asiaa voidaan tarkastella niin käyttäjän, tilaajan, tarjoajan kuin yhteiskunnan näkökulmasta, eri tekijät saattavat vaikuttaa kunkin toimijan halukkuuteen ja motivaatioon innovatiivisten hankintojen toteuttamisessa.

Taulukko 2. Innovatiivisen hankinnan tuottamat hyödyt (mukaillen Kideve, n.d.).

Hyödyt käyttäjälle:	Hyödyt tilaajalle:
- Tarpeisiin vastaavat palvelut & ratkaisut - Elämänlaadun paraneminen	- Ratkaisut tarpeisiin & haasteisiin - Kustannussäästöt - Käyttäjätyytyväisyyden paraneminen
Hyödyt tarjoajalle:	Hyödyt yhteiskunnalle:
- Referenssit - Liiketoiminnan kehittyminen - Kehitysvaiheessa olevien tuotteiden testaaminen - Käyttäjäkokemuksen hankkiminen	- Julkisten palveluiden parantuminen - Uudet ratkaisut & palvelukonseptit - Ideoiden välittyminen sektoreiden välillä - Ympäristö- & sosiaalisten haasteiden ratkaiseminen

3.2 Innovatiivisia hankintoja estäviä tekijöitä

Terveydenhuollossa innovatiivisten hankintojen toteutukselle voi esiintyä monia esteitä, kuten puuttuva vuorovaikutus, hankintaosaamisen puute, perinteinen kilpailutuskulttuuri, tiukat vaatimukset, tarjousvertailuprosessin ongelmat, riskien välttely, resurssien niukkuus, integraatiohaasteet, lainsäädännölliset esteet ja vähäinen strategisuus. Innovatiivisten hankintojen toteutukseen liittyviä esteitä voidaan tarkastella sekä hankintayksiköiden että kilpailutuksiin osallistuvien, esimerkiksi yritysten, näkökulmasta. Nämä esteet ovat johtaneet siihen, että uusia ratkaisuja kartetaan ja hankintakulttuuri on pysynyt konservatiivisena.

Terveydenhuollossa puuttuva tai alhainen vuorovaikutus hankintayksiköiden ja kilpailutukseen osallistuvien tahojen, kuten yritysten, välillä rajoittaa innovatiivisten ratkaisujen kehittämistä. Yrityksille on haastavaa kehittää uusia innovatiivisia tuotteita ja palveluita ilman yhteistyötä julkisen sektorin kanssa. (Halme & Kotilainen, 2008, s. 78). Kilpailutukseen osallistuvien tahojen mukaan merkittävimmät esteet liittyvät puutteelliseen vuorovaikutukseen hankintayksiköiden kanssa (Uyrra & muut, 2014). Tämä vuorovaikutuksen puute voi siten johtaa innovaatioiden vähäisyyteen terveydenhuollossa.

Hankintaosaamisen puute ja riittämätön tietämys innovatiivisista hankintamenetelmistä voi estää tehokkaiden prosessien toteuttamisen. Kilpailuttaminen ja hankintojen tekeminen vaativat erityistä osaamista (Halme & Kotilainen, 2008, s. 84). Täten hankintaosaamisen puute on tunnistettu yhdeksi merkittäväksi tekijäksi, joka hidastaa ja estää innovatiivisten hankintojen toteuttamista. Innovatiivisiin hankintoihin soveltuvien menetelmien vähäinen tuntemus voi johtaa siihen, ettei hankintaprosessia osata toteuttaa siten, että uudet ja innovatiiviset ratkaisut pääsisivät esiin, vaikka kiinnostusta niiden suuntaan olisi (Valovirta & muut, 2017, s. 42–43). Lisäksi hankintayksiköillä ei ole vielä riittävää osaamista hyödyntää varhaista markkinavuoropuhelua selvittääkseen yritysten kyvykkyyksiä uudenlaisten ratkaisujen kehittämisessä ja tarjoamisessa (Valovirta & muut, 2017, s. 44). Osaamisen kehittäminen onkin yksi keskeinen organisatorinen ongelma (Halme & Kotilainen, 2008, s. 84). Kilpailutukseen osallistuvien tahojen mukaan merkittävimmät esteet liittyvät hankkijoiden riittämättömään osaamiseen (Uyarra & muut, 2014.)

Perinteinen kilpailutuskulttuuri, joka keskittyy ensisijaisesti kustannuksiin, voi merkittävästi estää innovatiivisten ratkaisujen edistämistä terveydenhuollossa. Terveydenhuollossa on pääasiassa keskitytty kilpailuttamaan saatavilla olevia ja vakiintuneita tuotteita sekä palveluja. Uudenlaisten ratkaisujen, innovatiivisten palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen on sen sijaan kiinnitetty vähemmän huomiota (Halme & Kotilainen, 2008, s. 78). Vain harvoin käytetään hankintamenetelmiä tai käytäntöjä, jotka yritysten mielestä kannustaisivat innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen (Valovirta & muut, 2017, s. 47). Julkisten hankintojen nykyiset menetelmät eivät riittävästi tue innovatiivisten hankintojen toteuttamista, eivätkä ne kannusta uusien ratkaisujen käyttöönottoon (Ojala, n.d). Käytännössä tämä johtaa usein siihen, että hankinnat suuntautuvat tuttuihin ja turvallisiin "hyväksi todettuihin" ratkaisuihin, mikä ei edistä innovatiivisten ratkaisujen markkinoille pääsyä tai kehittämistä. Julkiset hankinnat ajautuvat helposti "vanhojen, mutta riittävän hyväksi havaittujen" hankintojen kierteeseen. (Pyykkönen, 2016, s. 4-5.)

Terveydenhuollossa tiukat vaatimukset perinteisissä hankintamalleissa rajoittavat tarjoajien mahdollisuuksia esittää uusia ratkaisuja. Hankintaprosesseissa on asetettu tiukkoja vaatimuksia, eikä poikkeamista ole sallittu, mikä rajoittaa vaihtoehtoisten ratkaisujen ehdottamista (Pyykkönen, 2016, s. 8). Hankintakohteiden tarkka määrittely rajaa innovatiiviset vaihtoehdot pois kilpailutusprosessista (Valovirta & muut, 2017, s. 46). Hankintayksiköt määrittelevät tarkasti, miten palvelut tulee toteuttaa ja mitä laatukriteereitä tarjouspyynnöissä edellytetään, mikä rajoittaa tarjoajien roolia vain kriteerien hyväksymiseen tai tarjouskilpailusta vetäytymiseen (Pyykkönen, 2016, s. 7). Merkittävimmät esteet liittyvät ylimääriteltyjen tarjousten käyttöön tulosperusteisten eritelmien sijaan (Uyerra & muut, 2014). Tarjouskilpailun voittajan kanssa siirrytään usein suoraan sopimusvaiheeseen ilman tarkempia neuvotteluja, ja palvelun suorittamisesta maksetaan ilman laadun arviointia; arviointi tapahtuu yleensä vasta sopimuskauden päätyttyä (Pyykkönen, 2016, s. 7). Tällaiset perinteiset toimintatavat eivät kannusta innovatiivisten tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen terveydenhuollossa (Ojala, n.d).

Innovatiivisten ratkaisujen ja perinteisten tuotteiden vertailu voi olla vaikeaa, mikä hankaloittaa tarjousvertailua. Innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamista vaikeuttaa täten myös tarjousten vertailuprosessi. Innovatiiviset ratkaisut eivät aina ole vertailukelpoisia perinteisiin tuotteisiin nähden, mikä tekee objektiivisten vertailukriteerien soveltamisesta haastavaa. Hankintalainsäädännön mukaan tarjousten vertaileminen on suoritettava objektiivisesti kriteereihin perustuen, mutta samat kriteerit eivät välttämättä sovellu innovatiivisten ja perinteisten tuotteiden arvioimiseen. Tämä voi kasvattaa riskiä, että tarjouskilpailun hävinneet tarjoajat valittavat markkinaoikeuteen (Valovirta & muut, 2017, s. 44). Tällaiset toimintatavat eivät edistä uusien innovatiivisten ratkaisujen ja tuotteiden pääsemistä markkinoille (Ojala, n.d).

Terveydenhuollon hankintayksiköissä voi ilmetä varovaisuutta virheiden pelon vuoksi, mikä johtaa sitoutumiseen vanhoihin toimintamalleihin. (Ojala, n.d). Tämä riskien

vältteleminen näkyy erityisesti siinä, että hankintayksiköt eivät uskalla kokeilla uusia ratkaisuja tai käyttää laatukriteereitä kilpailutuksissaan. Sen sijaan ne vertailivat tarjouksia pääasiassa hinnan perusteella, koska hinta on helppo ja objektiivinen vertailukriteeri (Valovirta & muut, 2017, s. 43). Tällainen käytäntö saattaa estää innovatiivisten ja parempien tuotteiden tai palveluiden käyttöönottoa, kun yksiköt valitsevat tutut ja aiemmin hyväksi todetut ratkaisut riskien minimoimiseksi (Ojala, n.d). Lisäksi pelko siitä, että hävinneet tarjoajat valittavat päätöksistä markkinaoikeuteen, lisää varovaisuutta hankintaprosessissa (Valovirta & muut, 2017, s. 43).

Terveydenhuollossa henkilöstöressurssien riittämättömyys ja mitoitus voivat estää tehokasta hankintatoimintaa. Valovirran ja muiden (2017, s. 44) mukaan rajalliset resurssit vaikeuttavat hankintayksiköiden mahdollisuuksia investoida aikaa ja resursseja monimutkaisempien hankintaprosessien toteuttamiseen (Valovirta & muut, 2017, s. 44). Heidän mukaansa innovatiivisten hankintojen toteuttaminen on myös haastavaa, sillä ilman aiempaa kokemusta työmäärän arviointi on vaikeaa, mikä voi johtaa innovatiivisten ratkaisujen välttämiseen (Valovirta & muut, 2017, s. 44). Lisäksi Halme ja Kotilainen (2008, s. 84–85) korostavat, että markkinoilla toimivien yritysten mahdollisuudet osallistua hankintoihin ovat usein rajalliset. Pienet yritykset, joilla on rajoitetut resurssit, voivat kohdata esteitä suurissa hankinnoissa tai innovatiivisten ratkaisujen kehittämisessä (Halme & Kotilainen, 2008, s. 84–85). Tämä tarjontapuolen heikkous rajoittaa innovaatioiden syntyä, ja konservatiivinen toimittajamarkkina voi johtaa siihen, että tarjouspyyntöihin ei saada riittävästi vastauksia (Valovirta & muut, 2017, s. 44).

Uusien ratkaisujen integroiminen olemassa oleviin järjestelmiin voi olla kallista ja aikaa vievää. Esteenä voi olla myös vaikeus innovatiivisten ratkaisujen integroimisessa organisaation olemassa oleviin järjestelmiin tai prosesseihin. Esimerkiksi julkisissa tietojärjestelmähankinnoissa esiintyy niin kutsuttua toimittajalukkiutumista, mikä tarkoittaa julkisen sektorin riippuvuutta jo käytössä olevista tietojärjestelmistä ja niiden

toimittajista. Uusien ratkaisujen integrointi vanhoihin järjestelmiin on usein kallista ja aikaa vievää (Valovirta & muut, 2017, s. 44).

Lainsäädännölliset esteet, kuten hankintalainsäädäntö, voivat rajoittaa joustavuutta ja innovatiivisten ratkaisujen hyväksymistä terveydenhuollossa. Ala on erittäin säädelty, ja uusien tarvikkeiden, kuten terveysteknologisten laitteiden, käyttöönotto tapahtuu tarkkojen hyväksymismenettelyjen kautta. Valovirran ja muiden (2017, s. 61) mukaan tämä sääntely voi hidastaa innovatiivisten hankintojen toteuttamista (Valovirta & muut, 2017, s. 61). Halme ja Kotilainen (2008, s. 79) nostavat esiin, että kilpailutukseen osallistuvat yritykset voivat kokea myös usein tyytymättömyyttä julkisen sektorin monimutkaisiin ja hitaisiin prosesseihin (Halme & Kotilainen, 2008, s. 79).

Terveydenhuollon hankintayksiköiden vähäinen strategisuus ja selkeiden suuntaviivojen puute yhteistyön kehittämisessä eri toimittajien kanssa voi estää innovatiivisten hankintojen toteuttamista. Monissa organisaatioissa ei ole määritelty, mihin suuntaan yhteistyötä halutaan kehittää, mikä vaikeuttaa hankintatoimen strategisuuden lisäämistä (Halme & Kotilainen, 2008, s. 85). Pyykkösen (2016, s. 4–5) mukaan julkisia hankintoja tulisi hyödyntää strategisena välineenä uusien innovatiivisten ratkaisujen markkinoille pääsemisen edistämiseksi (Pyykkönen, 2016, s. 4–5).

Taulukossa 3 esitetään yhteenveto innovatiivisen hankinnan toteuttamiseen liittyvistä estävistä tekijöistä eri osapuolten näkökulmasta. Se herättää pohtimaan, mitkä tekijät estävät innovatiivisten hankintojen toteuttamista eri toimijoiden silmissä. Asiaa voidaan tarkastella niin hankintayksikön kuin kilpailutukseen osallistuvien, esimerkiksi yrityksien, näkökulmasta. Eri tekijät voivat vaikuttaa kunkin toimijan halukkuuteen ja motivaatioon innovatiivisten hankintojen toteuttamisessa estävästi.

Taulukko 3. Innovatiivisia hankintoja estäviä tekijöitä.

Hankintayksikön esteet	Kilpailutukseen osallistuvien esteet, esim. yrityksiä
<ul style="list-style-type: none"> -Hankintaosaamisen puute -Riskien välttely -Hankinnan kohteen vaatimusten tiukkuus -Integraatiohaasteet -Heikko vuorovaikutus tarjoajien/yrityksien kanssa -Vähäinen strategisuus -Resurssien niukkuus -Perinteinen kilpailutuskulttuuri -Innovatiivisten ratkaisujen vertailukelpoisuus heikkoa perinteisten ratkaisuiden kanssa -Lainsäädännölliset esteet 	<ul style="list-style-type: none"> -Heikko vuorovaikutus hankintayksikön kanssa -Resurssien niukkuus -Perinteinen kilpailutuskulttuuri -Hankinnan kohteen vaatimusten tiukkuus

4 Menetelmä ja aineisto

Tutkielma on toteutettu monitapaustutkimuksena (engl. multiple case study), mikä mahdollistaa useamman tapauksen tutkimisen ja tarjoaa näin kokonaisvaltaisemman käsityksen tutkittavasta ilmiöstä. Vuoren (n.d.) mukaan tapaustutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva tapauksista. (Vuori, n.d.) Monitapaustutkimuksen avulla pyritään varmistumaan siitä, että tutkijan tekemät havainnot eivät perustu vain yksittäisen tapauksen erityispiirteisiin. Tähän tutkielmaan on valittu 15 tapausesimerkkiä innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamisesta. Nämä esimerkit kuvaavat innovatiivisten julkisten hankintojen estäviä ja edistäviä tekijöitä sekä keinoja, joilla innovatiivisia julkisia hankintoja voidaan edistää. Tapausesimerkkien kautta on tarkoituksena saada vastaus tutkielman asetettuihin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ovat innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamisen estäviä ja edistäviä tekijöitä?
2. Millä keinoin innovatiivisia hankintoja voidaan edistää julkisessa terveydenhuollossa?

4.1 Aineiston kerääminen

Tutkielman aineisto muodostuu KEINOn (Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus) 15 tapausesimerkistä. KEINO on Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus, joka kokoaa yhteen ja verkostoi julkisten hankintojen ammattilaisia (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.-b). Aineistolla pyritään muodostamaan kokonaiskäsitys innovatiivisten julkisten hankintojen edistävästä ja estävästä tekijöistä terveydenhuollon hankinnoissa. Näiden valmiiden tapausesimerkkien hyödyntämisen katsottiin antavan aiheesta kokonaisvaltaisen käsityksen.

Tapausesimerkit kerättiin KEINO-sivuston Materiaalipankki-osiosta. Materiaalipankki-osio sisältää materiaaleja kestävien ja innovatiivisten hankintojen toteuttamisen ja johtamisen tueksi. Materiaalipankista voi etsiä materiaaleja joko vapaan sanahaun avulla tai valmiiden asiasanojen perusteella, ja hakua voidaan lisäksi rajata materiaalityypin mukaan (KEINO, n.d.-c.). KEINOn palvelut ovat maksuttomia ja suunnattu julkisia hankintoja tekeville ja suunnitteleville ammattilaisille sekä julkisten organisaatioiden johdolle. KEINO kehittää kestäviin ja innovatiivisiin hankintoihin liittyvää johtamista, osaamista, mittaamista ja yritysysteistyötä, sekä edistää uusien toimintamallien ja ratkaisujen skaalautumista (KEINO, n.d.-b.).

Haut suoritettiin 29.3.–31.3.2024. Aluksi tehtiin alustava haku KEINOn materiaalipankissa vapaan sanahaun avulla, jossa "Hakusanat" -kenttään kokeiltiin erilaisia hakusanoja ja hakulausekkeita. Alustavan haun jälkeen haku tarkennettiin valitsemalla Materiaalipankki-osion valmiita asiasanoja. Lisäksi hakua rajattiin valitsemalla materiaalityypiksi hankintaesimerkki tai johtamisen esimerkki, sillä haluttiin löytää käytännön esimerkkejä. Hakuprosessin aikana testattiin erilaisia yhdistelmiä valmiista asiasanoista.

Tutkielman aineiston tarkastelu rajattiin koskemaan tapauksia, joissa käsiteltiin innovatiivisia hankintoja. Aineisto rajoitettiin niihin tapauksiin, joista voidaan havaita, mitkä tekijät edistävät ja mitkä estävät innovatiivisten hankintojen toteuttamista ja leviämistä. Tämän rajauksen avulla saatiin aikaan olennaisia havaintoja tutkittavasta ilmiöstä, jotka ovat merkityksellisiä tutkielman kannalta. Hakutuloksia tarkasteltiin aluksi otsikkotasolla, jonka jälkeen valittiin osa hakutuloksista tarkempaan käsittelyyn kokotekstin lukemista varten. Kokotekstin läpikäynnin jälkeen päätettiin, hylätäänkö tulos vai otetaanko se mukaan tutkimuksen aineistoon.

Tapausesimerkkien hyväksymiskriteerinä oli alun perin terveydenhuollon toimintaympäristön esimerkit, jotta saataisiin kattava käsitys aiheesta. Hakuprosessin aikana rajattiin pois esimerkit, joissa ei käsitelty innovatiivisten julkisten hankintojen

toteuttamista tai niiden edistäviä tai estäviä tekijöitä. Koska terveydenhuoltoon liittyviä esimerkkejä oli liian vähän, päätettiin mukaan ottaa myös muilta aloilta peräisin olevia esimerkkejä, kunhan ne olivat sovellettavissa terveydenhuollon kontekstiin. Lopputuloksena hyväksyttiin 15 tapausesimerkkiä, jotka käsittelevät innovatiivisten hankintojen toteuttamista ja muodostavat tutkimuksen aineiston. Aineiston hakuprosessista on tarkempi kuvaus liitteessä 1.

4.2 Tapausesimerkit

Tapausesimerkeissä käsitellään innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamista sekä niitä tekijöitä, jotka ovat edistäneet tai estäneet hankintoja. Ne tarjoavat syvempää ymmärrystä aiheesta ja niissä havaitaan keinoja, joilla innovatiivisten hankintojen määrää voidaan edistää terveydenhuollossa. Tapausesimerkit kuvaavat hankintaprosesseja, joissa on hyödynnetty innovatiivisia elementtejä. Seuraavaksi tutkielman aineistoksi valikoituneet tapausesimerkit esitellään yksitellen ja kerrotaan tiivistetysti niiden innovatiivisen hankinnan elementit.

- Lääkehuollon automaatoratkaisujen hankinta - Case KYS
- Huumehoidon hankinta - Case Tampereen kaupunki
- Silmätautien arkikustannusvaikuttavuutta mittaava kokonaisjärjestelmä – Case Suomen yliopistolliset silmäklinikat
- Organisaatioriippumaton palvelurobotti - Case OuluBot, Oulun kaupunki
- Kuntouttavan työtoiminnan hankinta - Case Tampereen kaupunki
- Hankintojen kehittäminen ja innovatiivisuus hankinnoissa - Case Lappeenranta
- Hankintastrategian uudistaminen - Case Helsingin kaupunki
- Innovatiivisten hankintojen johtaminen – Case Turun kaupunki
- Ikäihmisten palvelukokonaisuuden hankinta - Case Härmälä, Tampereen kaupunki
- Ikäihmisten neuvonta-, ohjaus-, kuntoutus- ja kotihoitopalvelut - Case Kotitori, Tampereen kaupunki
- Vaikuttavuuden tavoittelu palveluhankinnoilla - Case Pohjois-Savon ELY-keskus

- Tarkastustoiminnan digitalisointi - Case Suomen metsäkeskus
- Retkeilyalueiden digitaaliset palvelu- ja keskustelukanavat – Case Metsähallitus
- Lumenkäsittelyn innovatiivinen palveluhankinta, This Is Snow Problem - Case Stara
- Innovatiivisesti hankittu, älykäs kaupunkiliikenteen tilannekuvapalvelu - Case Helsingin kaupungin kaupunkisuunnitteluvirasto

Silmätautien arkikustannusvaikuttavuutta mittaava kokonaisjärjestelmä – Case Suomen yliopistolliset silmäklinikat -tapausesimerkissä tarkastellaan digitaalisten työkalujen kilpailuttamista ja kehittämistä innovatiivisena julkisena hankintana. Hankintaprosessin aikana toteutettiin laajaa markkinavuoropuhelua, ja menettelynä hyödynnettiin innovaatiokumppanuutta. (KEINO, 2021a.)

Huumehoidon hankinta – Case Tampereen kaupunki -tapausesimerkissä hankkijana toimi Tampereen kaupunki. Hankintaan sisältyi innovatiivisia elementtejä, kuten palvelumuotoilu ja kumppanuussopimus. Ongelmana oli se, että huumehoito kilpailutettiin Tampereella ensimmäistä kertaa. Hankintaprosessissa markkinakartoitus ja ohjausryhmän rooli olivat erityisen tärkeitä hankinnan onnistumisen kannalta. Uuden palvelujärjestelmän toteuttaminen edellytti opettelua tilaajalta, asiakkailta ja tuottajilta. (KEINO, 2020b.)

Lääkehuollon automaattioratkaisujen hankinta - Case KYS -tapausesimerkissä hankkijana oli Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) sairaala-apteekki. Hankinnan tavoitteena oli löytää ratkaisuja lääkehuollon ongelmiin, kuten kasvaviin lääkekustannuksiin. Tämä hankinta oli yksi ensimmäisistä innovatiivisista julkisista hankinnoista, jotka liittyivät sairaalan lääkeautomaatteihin Suomessa, joten vastaavaa kokemusta ei ollut aiemmin. Hankinnassa käytettiin kilpailullista neuvottelumenettelyä. Ongelmana oli, että hankinnan loppuratkaisu ei ollut vielä täysin selvillä tuotekehittelyn alkuvaiheessa. Tämä hankinta tarjosi yritykselle tärkeän asiakasreferenssin ja toimi avaimena markkinoille pääsyyn. (KEINO, 2020a.)

Innovatiivisten hankintojen johtaminen – Case Turun kaupunki -tapausesimerkissä

Turun kaupunki osallistui KEINO-osaamiskeskuksen järjestämään innovaatioakatemiaan kehittääkseen strategisten ja innovatiivisten hankintojen tunnistamista sekä niihin liittyvän innovaatiopotentialin arviointia. Tavoitteena on, että innovatiiviset ja strategiset hankinnat pystytään tunnistamaan varhaisessa vaiheessa, ja niihin liittyvä innovaatiopotentiali arvioidaan erityisesti tätä tarkoitusta varten kehitetyn uuden digitaalisen työkalun avulla. (KEINO, 2022.)

Lumenkäsittelyn innovatiivinen palveluhankinta, This Is Snow Problem – Case Stara -tapausesimerkissä hankinnan kohteena oli innovatiivinen palveluhankinta lumenkäsittelyyn, jonka tavoitteena oli löytää ratkaisuja lumen käsittelyyn liittyviin ongelmiin. Hankintamenettelyksi valittiin innovaatiokumppanuus, joka edellytti tiivistä yhteistyötä organisaation sisällä, konsulttien hyödyntämistä sekä markkinoilla toimivien yritysten osallistumista. (KEINO, 2020k.)

Innovatiivisesti hankittu, älykäs kaupunkiliikenteen tilannekuvapalvelu - Case Helsingin kaupungin kaupunkisuunnitteluvirasto -tapausesimerkissä hankkijana toimi Helsingin kaupunki, ja hankinnan kohteena oli älykäs kaupunkiliikenteen tilannekuvapalvelu, jonka pilotoinnin tarkoituksena oli selvittää, millaista dataa liikennekameroilla voidaan tuottaa ja analysoida. Hankinnassa oli mukana hankintakeskuksen lisäksi Tekesin innovatiivisten hankintojen tuki ja hankintakonsultteja. Vertailuperusteisiin sisältyi muun muassa tarjoajan esittämien innovatiivisten lisäominaisuuksien laadullinen pisteytys, joka painotti 30 % arvioinnista. (KEINO, 2018.)

Ikäihmisten palvelukokonaisuuden hankinta – Case Härmälä, Tampereen kaupunki – tapausesimerkissä hankittiin ikäihmisten palvelukokonaisuus, jonka tavoitteena oli löytää uusia innovaatioita, kuten hyvinvointiteknologiaa, sekä toimintamalleja, joita voidaan skaalata muuallekin. Hankintamenettelynä käytettiin kilpailullista neuvottelumenettelyä, jossa toimittajat saivat esittää omia innovaatioitaan ja

ratkaisuehdotuksiaan hankintakokonaisuuden toteuttamiseksi. Hankinnan tuloksena syntyi toimiva palvelukokonaisuus, joka on onnistuttu monistamaan myös muualle. (KEINO, 2020f.)

Organisaatioriippumaton palvelurobotti – Case OuluBot, Oulun kaupunki -tapausesimerkissä keskityttiin OuluBot-älykkään virtuaaliassistentin hankkeeseen. Hankinnan tavoitteena oli innovoida ja kehittää tekoälyä hyödyntävä robotti, joka automatisoi kaupungin eri palveluprosesseja asiakaslähtöisemmiksi ja organisaatioriippumattomiksi. Ratkaisu suunniteltiin skaalattavaksi myös muiden organisaatioiden käyttöön niin kotimaassa kuin ulkomaillakin, samalla tukien yritysten toimintaa, kasvua ja kilpailukykyä. (KEINO, 2020d.)

Ikäihmisten neuvonta-, ohjaus-, kuntoutus- ja kotihoitopalvelut – Case Kotitori, Tampereen kaupunki -tapausesimerkki keskittyi ikäihmisten neuvonta-, ohjaus-, kuntoutus- ja kotihoitopalveluiden hankintaan, eli Kotitorin palvelukokonaisuuteen. Tavoitteena oli kehittää erilaisia ratkaisuja ikäihmisten määrän kasvaessa. Hankinta sisälsi innovatiivisia elementtejä, kuten palveluprosessien uudistamista (erityisesti julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhdistämistä), neuvottelumenettelyyn perustuvan kumppanuuden sekä uusien toimintatapojen kokeilemisen. Kilpailutus toteutettiin neuvottelumenettelyllä, jossa vaikuttavuusmittareilla oli keskeinen rooli. Hankintakriteereinä käytettiin ns. nollatasoja määritellyille mittareille, jotka tarjousvaiheessa toimittajat määrittivät tarjouksessaan. (KEINO, 2020g.)

Kuntouttavan työtoiminnan hankinta – Case Tampereen kaupunki -tapausesimerkissä tilaajana toimii Tampereen kaupunki, ja hankinnan kohteena ovat kuntouttava työtoiminta ja sosiaalinen kuntoutus. Ennen hankintaa palvelut olivat pääosin toimivia, mutta toimintaympäristö oli muuttunut, esimerkiksi asiakasmäärien kasvun myötä. Hankinnassa sovellettiin vaikuttavuusperusteista mallia, joka kannustaa tuottavuuden ja asiakaslähtöisyyden edistämiseen. Tavoitteena oli innostaa palveluntuottajia kehittämään omia palveluitaan ja tiivistämään yhteistyötä. Tilaajan budjetin rajoissa

palveluntuottajia palkitaan sopimuskauden aikana innovatiivisuudesta ja palvelujen kehittamisestä. (KEINO, 2020e.)

Hankintojen kehittäminen ja innovatiivisuus hankinnoissa – Case Lappeenranta -tapausesimerkissä on nostettu esiin strateginen tavoite, jonka mukaan innovatiivisten hankintojen osuus hankinnoista kasvaa. Hankintoja suunnitellaan aktiivisesti ja aikaisemmassa vaiheessa, jolloin panostetaan markkinavuoropuheluihin ja lisätään resursseja hankintojen toteuttamiseen. Hankintastrategiaa arvioidaan ja sen toteutumista seurataan säännöllisesti, muun muassa mittaamalla innovatiivisten hankintojen osuutta kokonaiskilpailutuksista. (KEINO, 2020c.)

Hankintastrategian uudistaminen – Case Helsingin kaupunki -tapausesimerkissä keskiössä on Helsingin kaupungin hankintastrategian päivittäminen. Tavoitteina ovat toimivien markkinoiden luominen, innovaatioiden edistäminen, vastuullisuus, vaikuttavuus sekä hankintojen johtaminen ja osaamisen kehittäminen. Uudet strategiset linjaukset edellyttävät johdonmukaista ohjausta, tehokasta viestintää ja vahvaa hankintaosaamista. (KEINO, 2021b.)

Vaikuttavuuden tavoittelu palveluhankinnoilla – Case Pohjois-Savon ELY-keskus -tapausesimerkissä hankintaorganisaationa toimi Pohjois-Savon ELY-keskus, jonka strategisia linjauksia haluttiin kehittää. Tavoitteena on vahvistaa hankintaosaamista eri hankintamenettelyissä ja edistää innovaatiomyönteisyyttä. Tavoitteena on, että vähintään 10 prosenttia hankinnoista tunnustetaan innovatiivisiksi. Markkinavuoropuheluiden lisääminen nähdään keskeisenä osana innovatiivisten julkisten hankintojen edistämistä. (KEINO, 2021c.)

Tarkastustoiminnan digitalisointi – Case Suomen metsäkeskus -tapausesimerkissä Hankinnan kohteena oli tarkastustoiminnan digitalisointi, jonka tarkoituksena oli kehittää uusia ratkaisuja metsä- ja tarkastustiedon tuottamisen kattavuutta ja laatua parantamaan. Hankinnan toteutuksessa hyödynnettiin Business Finlandin rahoitusta

innovatiivisiin julkisiin hankintoihin, ja prosessissa käytettiin innovaatiokumppanuusmenettelyä. (KEINO, 2020i.)

Retkeilyalueiden digitaaliset palvelu- ja keskustelukanavat – Case Metsähallitus - tapausesimerkissä hankinnan kohteena oli Retkikompassi - retkeilyalueiden digitaalisen palvelu- ja keskustelukanavan toteuttaminen. Innovaatiokumppanuuden valinta hankintamenettelyksi perustui haluun kokeilla uutta lähestymistapaa sekä etsiä palvelun rakentamiseen tarvittavat oikeat resurssit. (KEINO, 2020j.)

4.3 Analyysimenetelmä

Tutkielmassa havaittiin, että innovatiivisia julkisia hankintoja on tutkittu suhteellisen vähän. Tämän vuoksi päätettiin käyttää teoriaohjaavaa eli abduktiivista päättelyä, jossa yhdistetään aineistolähtöisiä näkökulmia ja aikaisempaa tutkimustietoa. Teoriaohjaavassa analyysissä on siis teoreettisia yhteyksiä, mutta ne eivät perustu suoraan teoriaan; sen sijaan teoriaa voidaan hyödyntää analyysin tukena. Aiempi tieto ohjaa ja auttaa analyysiprosessia (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 96–97). Tutkielmassa analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysiä voidaan käyttää sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa (Kyngäs & muut, 2011, s. 139). Vaikka sisällönanalyysin määritelmiä on useita, se ymmärretään yleisesti systemaattiseksi ja objektiiviseksi menettelytavaksi dokumenttien analysoimiseksi (Kyngäs & muut, 2011, s. 139). Tämä menetelmä soveltuu erilaisten materiaalien ja aineistojen, kuten dokumenttien ja haastattelujen, analysoimiseen (Elo & muut, 2022, s. 216). Tapausesimerkkien kautta on tarkoituksena saada vastaus tutkielman asetettuihin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä ovat innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamisen estäviä ja edistäviä tekijöitä
- Millä keinoin innovatiivisia hankintoja voidaan edistää julkisessa terveydenhuollossa?

Tapausesimerkkien sisällönanalyysin kautta saadaan syvempää ymmärrystä näistä tekijöistä. Tapausesimerkeistä voidaan nostaa esiin keinoja, joilla innovatiivisia julkisia hankintoja voidaan edistää julkisessa terveydenhuollossa. Saatujen tuloksien avulla havainnollistetaan innovatiivisten julkisten hankintojen toteutumista julkisessa terveydenhuollossa.

4.4 Analyysiprosessi

Aineiston tarkastelua ja analyysiä ohjasivat tutkielman tutkimuskysymykset, joiden avulla aineistosta kerättiin tutkimuskysymyksien kannalta merkityksellisiä kohtia. Ensimmäiseen analyysivaiheeseen kuului valitun aineiston huolellinen läpikäynti. Tapausesimerkkejä tarkasteltiin kysymällä ”Mitkä tässä esimerkissä ovat innovatiivisuutta estäviä ja edistäviä tekijöitä” ja ”Millaisia keinoja tässä esimerkissä esitetään innovatiivisten hankintojen edistämiseksi”. Tapausesimerkeistä etsittiin ilmaisut, jotka jaettiin kahteen luokkaan: edistäviin ja estäviin tekijöihin. Jokaiselle tarkasteltavalle tapausesimerkille muodostettiin omat taulukot näistä tekijöistä. Taulukossa 4 havainnollistetaan analyysiprosessia sekä mitä estäviä tekijöitä tietystä tapausesimerkistä on löydettävissä, kun taas taulukossa 5 esitellään edistäviä tekijöitä. Nämä taulukot sisältävät vain osan tehdyistä havainnoista, eli kuuden tapausesimerkin havainnoita esimerkinomaisesti.

Taulukko 4. Esimerkki tapausesimerkeissä ilmenneistä estävistä tekijöistä.

<p>Tapausesimerkki: Organisaatoriippu maton palvelurobotti – Case OuluBot, Oulun kaupunki</p>	<p>Estävät tekijät: <i>"Hankinta- ja juristiresurssien löytyminen ja saaminen mukaan hankintaprosessiin."</i> <i>"Menettely on pitkä prosessi ja etenkin sen valmistelu vaatii aikaa."</i> <i>"--vähäinen osaaminen ja tietämys uudehkosta hankintaprosessista, joka eroaa paljon perinteisestä hankinnasta."</i></p> <p>https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/organisaatoriippumaton-palvelurobotti-case-oulubot-oulun-kaupunki (29.3.2024)</p>
<p>Tapausesimerkki: Lumenkäsittelyn innovatiivinen palveluhankinta, This is snow problem – Case Stara</p>	<p>Estävät tekijät: <i>"--tilaajalta kuitenkin uupui ymmärrys ja osaaminen siitä, kuinka soveltaa uutta hankintamenetelmää käytäntöön."</i> <i>"Haasteena on ollut lisäksi se, että ei ole ollut tarkkaa käsitystä hankinnan ennakoidusta arvosta."</i> <i>"Innovaatiokumppanuus voi toisaalta päättyä ensimmäisen kehittämisprojektin jälkeen, ja toisaalta se voi jatkua toistaiseksi voimassa olevana vuosia sisältäen useita kehittämisprojekteja."</i></p> <p>https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/lumenkäsittelyn-innovatiivinen-palveluhankinta-snow-problem-case-stara (31.3.2024)</p>
<p>Tapausesimerkki: Innovatiivisten hankintojen johtaminen – Case Turun kaupunki</p>	<p>Estävät tekijät: <i>"Kehityskohteiden toimeenpano ja sisältöjen päivittäminen olivat kuitenkin jääneet sattumanvaraisiksi, eikä säännöllisiä toimintakäytäntöjä ollut vielä muodostunut."</i></p> <p>https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/innovatiivisten-hankintojen-johtaminen-case-turun-kaupunki (30.3.2024)</p>

Taulukko 5. Esimerkki tapausesimerkeissä ilmenneistä edistävästä tekijöistä.

<p>Tapausesimerkki: Hankintastrategian uudistaminen – Case Helsingin kaupunki</p>	<p>Edistävät tekijät: <i>”Osaamisen varmistamiseksi lisätään yhteistyötä ja vuorovaikutusta hankintatoimen ja muiden toimintojen kesken.”</i> <i>”Konkretilaksi strategia muuttuu lähivuosina johdonmukaisen ohjaamisen ja vahvan hankintaosaamisen kautta.”</i> <i>”--strategiasta viestintää jatketaan kohdennetummin--”</i> https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/hankinta-strategian-uudistaminen-case-helsingin-kaupunki (29.3.2024)</p>
<p>Tapausesimerkki: Innovatiivisesti hankittu, älykäs kaupunkiliikenteen tilannekuvapalvelu – Case Helsingin kaupungin kaupunkisuunnitteluvirasto</p>	<p>Edistävät tekijät: <i>”--tarjoajan esittämien innovatiivisten lisäominaisuuksien laadullinen pisteytys--”</i> <i>”Projektiin sisältyi laaja markkinavuoropuhelu.”</i> https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/innovatiivisesti-hankittu-alykas-kaupunkiliikenteen-tilannekuvapalvelu-case (31.3.2024)</p>
<p>Tapausesimerkki: Tarkastustoiminnan digitalisointi – Case Suomen metsäkeskus</p>	<p>Edistävät tekijät: <i>”--hyödyntämällä ulkopuolista hankintalain asiantuntijaa.”</i> <i>”--tiedon jakamisen tärkeyden huomioiminen mahdollisti osaltaan onnistuneet neuvottelukierrokset, joista oli hyötyä sekä tilaajalle että tarjoajille.”</i> <i>”--alustavien tarjouspyyntöjen ja neuvottelujen aikana kehittämisvaiheen suunnitelmaa ei kannata kahlita liian jäykäksi tilaajan omaan visioon perustuen.”</i> https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/tarkastustoiminnan-digitalisointi-case-suomen-metsakeskus (30.3.2024)</p>

Tämän jälkeen alkuperäiset ilmaisut pelkistettiin ja jaettiin analyysikehikon mukaisiin luokkiin, eli edistäviin ja estäviin tekijöihin. Tutkielman lopussa, liitteissä 3 ja 4, on koottu tarkemmin havainnot kaikkien tapausesimerkkien (N=15) estävistä ja edistävästä

tekijöistä. Taulukossa 6 kuvataan luokitteluprosessia, joka on jaettu innovatiivisten julkisten hankintojen estäviin ja edistäviin tekijöihin. Samalla havainnot käytiin huolellisesti läpi ja ryhmiteltiin sen mukaan, mihin hankintaprosessin eri vaiheeseen ne liittyvät. Ryhmittelyssä hyödynnettiin Valovirran ja muiden (2017) selvityksessä esitettyä hankintaprosessin jakoa kolmeen vaiheeseen: valmisteluvaihe, kilpailutusvaihe ja sopimusvaihe (Valovirta & muut, 2017, s. 39–40). Hankintaprosessin eri vaiheiden kautta voidaan havainnollistaa, miten innovatiivisia julkisia hankintoja voidaan edistää kussakin hankintaprosessin vaiheessa. Luokitteluprosessi auttaa erojen ja samankaltaisuuksien tunnistamisessa, ja se tekee keskeisten kokonaisuuksien muodostamisesta kuvaavaa, mikä puolestaan selkeyttää tulosten raportointia. Taulukossa 6 on esitetty esimerkinomaisesti kolmen tapausesimerkin luokittelu.

Taulukko 6. Esimerkki aineiston luokittelusta.

Tapausesimerkki	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Estävä tekijä	Edistävä tekijä	Hankintaprosessin vaihe
Innovatiivisesti hankittu, älykäs kaupunkiliikenteen tilannekuvapalvelu - Case Helsingin kaupungin kaupunkisuunnittelu-virasto	<i>"Projektiin sisältyi laaja markkinavuoropuhelu. Tämä käsitti julkisen ja avoimen toimittajaseminaarin sekä mahdollisuuden kahdenvälisiin keskusteluihin kaupungin edustajien kanssa."</i>	Markkinavuoropuhelu ja yhteistyö eri sidosryhmien kanssa		x	Valmisteluvaihe
Tarkastustoiminnan digitalisointi - Case Suomen metsäkeskus	<i>"--alustavien tarjouspyyntöjen ja neuvottelujen aikana kehittämisen vaiheen suunnitelmaa ei kannata kahlita liian jäykäksi tilaajan omaan visioon perustuen."</i>	Hankinnan kohteelle asetetut liian jäykät/tiukat vaatimukset	x		Kilpailutusvaihe
Kuntouttavan työtoiminnan hankinta - Case Tampereen kaupunki	<i>"Tilaajan budjetin rajoissa palveluntuottajia palkitaan sopimuskauden aikana innovatiivisuudesta ja asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisestä."</i>	Innovaatioihin kannustaminen palkitsemisjärjestelmällä		x	Sopimusvaihe

5 Tulokset: innovatiivisia julkisia hankintoja estävät ja edistävät tekijät

Tässä luvussa esitetään tutkielman tulokset innovatiivisten hankintojen toteuttamiseen liittyvistä estävistä ja edistävästä tekijöistä tapausesimerkeissä. Huolellinen valmistelu, joustava kilpailutus ja kannustava sopimusvaihe voivat merkittävästi edistää innovatiivisten julkisten hankintojen onnistumista, kun taas puutteet näissä vaiheissa voivat estää niiden toteuttamisen. Näin ollen jokaisella hankintaprosessin vaiheella on tärkeä rooli innovatiivisten julkisten hankintojen edistämisessä.

5.1 Valmisteluvaihe

Tapausesimerkeissä estävänä tekijänä korostui työntekijöiden hankintaosaamisen, tiedon ja kokemuksen puutteet. Tapausesimerkeissä ilmeni, että hankintayksiköiden työntekijöiden puutteellinen osaamis- ja tietotaso voi heikentää työntekijöiden valmiuksia innovatiivisen hankinnan valmisteluun. Hankintaosaamisen, tiedon ja kokemuksen puute valmisteluvaiheessa saattaa estää innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamista ja rajoittaa hankintayksiköiden kykyä tunnistaa innovaatiopotentialia sekä vähentää rohkeutta toteuttaa innovatiivisia hankintoja. Tapausesimerkeissä edistävä tekijänä tunnistettiin hankintaosaamisen vahvistaminen sekä siihen panostaminen esimerkiksi koulutuksilla. Tapausesimerkeissä käsiteltiin myös muiden työntekijöiden ja hankintayksiköiden sekä organisaatioiden tiedon ja kokemusten jakamisen hyödyntämisen tärkeyttä. Tapausesimerkeissä koettiin, että eri sidosryhmien välinen tiivis yhteistyö toimi edistävä tekijänä. Ulkopuolisen avun, kuten konsulttien, hyödyntäminen nähtiin myös edistävä tekijänä, sillä asiantuntemuksen nähtiin tukevan innovatiivisen julkisen hankinnan toteuttamista. Yhteistyöverkostot eri toimijoiden, kuten julkisen sektorin, yritysten ja tutkimuslaitosten, välillä mahdollistavat

tiedonvaihdon ja parhaiden käytäntöjen jakamisen, mikä voi vahvistaa ymmärrystä ja kokemustietoa.

Tapausesimerkeissä edistävänä tekijöinä tunnistettiin markkinavuoropuhelut sekä laaja ja systemaattinen viestintä ja tiedottaminen valmisteluvaiheessa. Tapausesimerkeissä kerrottiin, kuinka markkinavuoropuheluiden avulla saatiin arvokasta tietoa markkinoista sekä toimijoiden valmiuksista osallistua innovatiiviseen julkiseen hankintaan. Tapausesimerkeissä todettiin, että riittävän laaja ja systemaattinen viestintä ja tiedottaminen eri sidosryhmille ja markkinoilla toimiville yrityksille koettiin edistävänä tekijänä innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamisessa. Tapausesimerkeissä tunnistettiin myös, että puutteet niin markkinavuoropuheluissa kuin eri sidosryhmille viestinnän ja tiedottamisen laadussa saattavat toimia estävänä tekijänä.

Tapausesimerkeissä estävänä tekijänä tunnistettiin resurssien niukkuus, kuten rajalliset taloudelliset ja henkilöstöresurssit. Tapausesimerkeissä tunnistettiin, että henkilöstöpula ja aikarajoitteet voivat estää työntekijöitä oppimasta uusia asioita, mikä voi heikentää innovatiivisten hankintojen toteuttamista. Resurssien niukkuus saattaa vaikeuttaa huolellista valmistelua ja se voi johtaa innovatiivisten hankintojen tarpeiden huomiotta jättämiseen. Tapausesimerkeissä tunnistettiin, että innovatiivisten hankintojen toteuttaminen edellytti aikaa ja joustavaa aikataulutusta. Tapausesimerkeissä tunnistettiin myös, että huolellinen suunnittelu- ja valmistelutyö toimi edistävänä tekijänä. Tapausesimerkeissä edistävänä tekijöinä tunnistettiin riittävät taloudelliset ja henkilöstöresurssit, jotka ovat välttämättömiä hankintojen valmistelulle, kuten markkinavuoropuheluille.

Tapausesimerkeissä nousivat esiin myös erilaiset riskit ja epävarmuudet innovatiivisten hankintojen toteuttamisen estävinä tekijöinä. Tapausesimerkeissä tunnistettiin haastavuus arvioida innovatiivisen julkisen hankinnan kestoa ja siihen vaadittavia resursseja. Tapausesimerkeissä kerrottiin, että hankintayksiköiden oli ajoittain vaikeaa hahmottaa, kuinka paljon aikaa ja resursseja innovatiivinen hankintaprosessi vaatii.

Tämän lisäksi tapausesimerkeissä kerrottiin, että epävarmuus kustannuksista ja loppuratkaisusta saattoi lisätä riskiä. Tapausesimerkeissä kerrottiin myös, että estävänä tekijänä voivat toimia työntekijöiden urautuneet ajatus- ja toimintamallit. Erilaiset riskit, epävarmuudet sekä työntekijöiden asenteet ja urautuneet ajatus- ja toimintamallit saattavat estää hankintayksiköitä kokeilemasta uusia ratkaisuja, mikä saattaa johtaa varovaisuuteen ja haluttomuuteen edistää innovatiivisia hankintoja. Tapausesimerkeissä ilmeni, että organisaatioiden innovaatiomyönteisyys ja sen lisääminen työntekijöiden keskuudessa koettiin edistävänä tekijänä.

Tapausesimerkeissä estävänä tekijänä tunnistettiin puutteelliset strategiat ja toimintaohjeiden sattumanvarainen toteuttaminen. Ilmeni, että hankintayksiköiden hankintastrategioiden linjauksia ei järjestelmällisesti noudatettu, mikä saattoi heikentää asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja johtaa myös epäjohtonmukaisuuksiin hankintayksiköiden toiminnassa. Tapausesimerkeissä tunnistettiin edistäviksi tekijöiksi strategialinjauksiin ja toimintaohjeisiin panostaminen innovatiivisten julkisten hankintojen osalta. Tapausesimerkeissä korostettiin myös, että sekä strategialinjausten ja toimintaohjeiden systemaattinen päivittäminen ja toteuttamisen seuraaminen koettiin tärkeänä edistävänä tekijänä.

5.2 Kilpailutusvaihe

Tapausesimerkeissä estävänä tekijänä korostui työntekijöiden osaamisen, tiedon ja kokemuksen puutteet kilpailutusvaiheessa. Tapausesimerkeistä ilmeni, ettei työntekijöillä ollut välttämättä valmiuksia kilpailuttaa innovatiivisia hankintoja. Yksi merkittävä syy tälle oli kokemuksen puute innovatiivisista hankinnoista. Tapausesimerkeissä tunnistettiin, että työntekijöiden puutteellinen osaamistaso ja kokemuksen puute voivat rajoittaa työntekijöiden kykyä laatia innovatiivisten hankintojen kilpailutuksia. Tapausesimerkeissä edistävänä tekijänä tunnistettiin työntekijöiden hankintaosaamiseen panostaminen, esimerkiksi koulutuksilla, sekä tiedon ja kokemusten jakaminen työntekijöiden kesken.

Tapausesimerkeissä tunnistettiin hankintamenettelyn valinnan merkitys innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamisessa. Tapausesimerkeissä estävänä tekijänä kilpailutusvaiheessa ilmeni perinteiset hankintamenettelyt. Tapausesimerkeissä todettiin, kuinka perinteiset hankintamenettelyt saattavat olla monimutkaisia ja jäykkiä, ja voivat estää innovatiivisten ratkaisujen tarjoamista. Tunnistettiin, etteivät perinteiset menettelyt välttämättä pysty tuottamaan samoja lopputuloksia kuin joustavammat ja soveltuvammat hankintamenettelyt, kuten innovaatiokumppanuus. Joustavammat hankintamenettelyt nähtiin edistävänä tekijänä. Tapausesimerkeissä todettiin, että innovaatiokumppanuus hankintamenettelynä saattoi mahdollistaa paremmin innovatiivisen tuotteen tai palvelun kehittämisen yhdessä eri sidosryhmien kanssa. Innovaatiokumppanuus menettelynä nähtiin sopivampana vaihtoehtona innovatiivisiin hankintoihin kuin perinteiset hankintamenettelyt.

Tapausesimerkeissä estävänä tekijänä korostuivat liian tiukat, etukäteen määritetyt vaatimukset tarjouspyynnössä. Tapausesimerkeissä todettiin, että liian tiukat vaatimusmäärittelyt voivat rajoittaa tarjoajien liikkumavaraa ja estää innovatiivisten ratkaisujen tarjoamista hankintayksikölle, ja näin ollen myös vähentää tarjosten määrää ja innovatiivisten tuotteiden saatavuutta. Tapausesimerkeissä tunnistettiin edistävänä tekijänä joustavat vaatimusmäärittelyt. Tarjouspyynnöissä saatettiin käyttää esimerkiksi laadullista pisteytystä innovatiivisille lisäominaisuuksille, jolla voitiin rohkaista ja kannustaa tarjoajia kehittämään innovatiivisia ratkaisujaan, kuten tapausesimerkeissä ilmeni. Tämä lähestymistapa nähtiin edistävänä tekijänä, joka saattoi mahdollistaa hankintayksikölle arvokkaita ratkaisuja, hyödyntäen tarjoajien osaamista ja näkemyksiä.

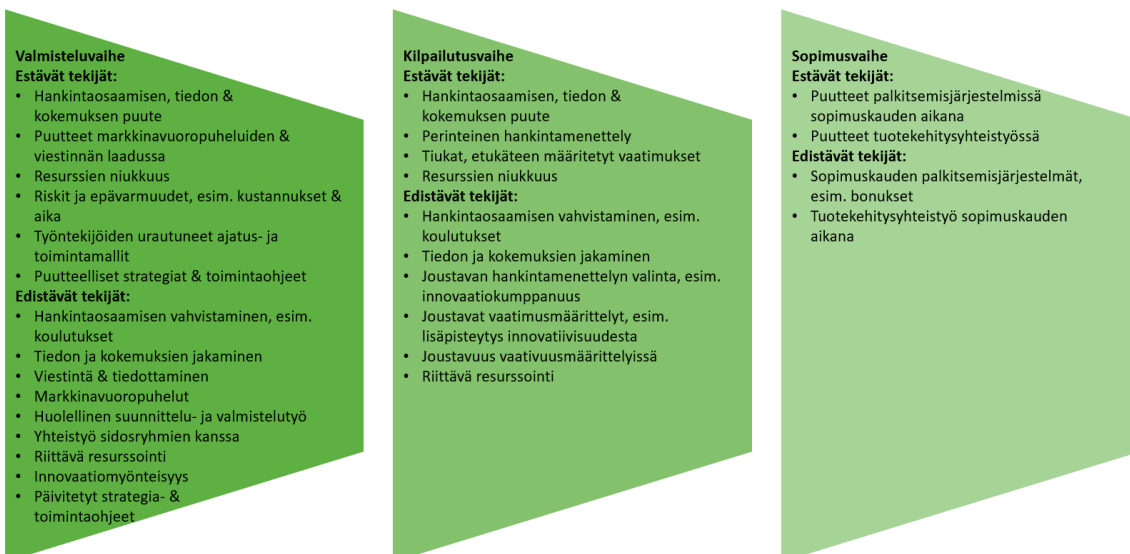
Tapausesimerkeissä resurssien niukkuus nähtiin estävänä tekijänä myös kilpailutusvaiheessa. Tapausesimerkeissä tunnistettiin, että resurssien niukkuus voi estää esimerkiksi uusien hankintamenettelyjen, jotka soveltuisivat innovatiivisiin hankintoihin, opetteluun käytettävän ajan. Resurssien niukkuus saattaa aiheuttaa sen, ettei innovatiivisten hankintojen toteuttamiseen jää riittävästi aikaa. Tapausesimerkeissä

tunnistettiin, että riittävät resurssit ja niiden kohdentaminen oikein ovat edistäviä tekijöitä innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamisessa.

5.3 Sopimusvaihe

Sopimusvaiheeseen liittyviä havaintoja oli vähemmän kuin valmistelu- ja kilpailutusvaiheisiin, mutta muutamia keskeisiä tekijöitä nousi tapausesimerkeissä esiin. Tapausesimerkeissä nostettiin esiin edistävänä tekijöinä sopimuskauden palkitsemisjärjestelmät ja kannustimet sekä tuotekehitysyhteistyö. Tapausesimerkeissä ilmeni, että toimittajille voitiin asettaa sopimuskaudelle kannustimia, kuten bonuksia, innovatiivisten ratkaisujen kehittämisestä sopimuskauden aikana. Yhteistyön ja kannustimien sisällyttäminen esimerkiksi palvelusopimukseen nähtiin tapausesimerkeissä edistävänä tekijänä, sillä se palkitsee toimittajia innovatiivisuudesta ja palveluiden kehittämisestä. Tuotekehitysyhteistyö tunnistettiin myös edistäväksi tekijäksi innovatiivisten hankintojen toteuttamisessa. Tapausesimerkeissä nostettiin esiin myös se, että sopimuskauden aikana voidaan pohtia innovatiivisten ratkaisujen soveltuvuutta muille aloille ja niiden skaalautumismahdollisuuksia. Tapausesimerkeissä tunnistettiin myös, että puutteet niin sopimuskauden palkitsemisjärjestelmissä kuin tuotekehitysyhteistyössä saattavat toimia estävänä tekijänä.

Kuviossa 1 on esitetty yhteenveto tapausesimerkeissä havaituista keskeisistä estävistä ja edistävistä tekijöistä eri hankintaprosessin vaiheissa.



Kuvio 1. Tapausesimerkeissä havaitut estävät ja edistävät tekijät hankintaprosessin eri vaiheissa.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tehtävänä oli kuvata innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamisen estäviä ja edistäviä tekijöitä. Tulosten perusteella estäviä tekijöitä ovat esimerkiksi hankintaosaamisen ja tiedon puute, hankinnan kohteen tiukat vaatimukset sekä resurssien niukkuus. Tulosten perusteella edistäviä tekijöitä ovat esimerkiksi markkinavuoropuhelut, tiedon jakaminen, soveltuvat hankintamenettelyt sekä sopimuskauden palkitsemisjärjestelmä. Tutkielman tavoitteena oli lisätä tietoa ja ymmärrystä siitä, miten innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttamista voidaan edistää terveydenhuollon toimintaympäristössä. Julkinen hankintatoimi voi toimia suunnannäyttäjänä innovatiivisten ratkaisujen leviämisessä ja kehittämisessä. Tutkielman tulokset viittaavat siihen, että hankintayksiköillä on vaikeuksia innovatiivisten hankintojen toteuttamisessa käytännössä. Tutkielman tulokset voivat laajentaa innovatiivisten julkisten hankintojen tietoperustaa ja tarjota uusia näkökulmia aiheeseen. Tässä luvussa esitetään, miten innovatiivisia hankintoja voidaan mahdollisesti edistää.

6.1 Innovatiivisten julkisten hankintojen edistäminen terveydenhuollossa

Hankintaprosessin eri vaiheet — valmistelu-, kilpailutus- ja sopimusvaihe sekä niissä tehdyt valinnat — voivat merkittävästi vaikuttaa innovatiivisten julkisten hankintojen edistämiseen terveydenhuollossa.

Valmisteluvaiheessa innovatiivisia julkisia hankintoja voidaan edistää huolellisella suunnittelu- ja valmistelutyöllä, markkinavuoropuhelulla sekä eri sidosryhmien välisellä yhteistyöllä. Tutkielman tulosten perusteella huolellinen suunnittelu- ja valmistelutyö on keskeistä innovatiivisten julkisten hankintojen edistämässä. Panostamalla huolelliseen suunnittelu- ja valmistelutyöhön voidaan mahdollistaa hankintojen suuntaaminen organisaation todellisiin tarpeisiin ja auttaa tunnistamaan olennaiset vaatimukset.

Tutkielman tulosten perusteella huolellisen valmistelu- ja suunnittelutyön kautta kerätään hankinnan toteuttamista varten tietoa ja näyttöä myös mahdollisista hyödyistä, mikä auttaa löytämään innovatiivisia vaihtoehtoja ja parhaita käytäntöjä. Tätä valmisteluvaiheen suunnittelu- ja valmistelutyön tärkeyttä ja merkitystä tukevat myös Carlfjordin ja muiden (2010) sekä Barnettin ja muiden (2011) tutkimustulokset, jossa korostetaan innovaation hyväksynnän riippumista sen koetuista hyödyistä käyttäjien keskuudessa. Tutkielman tulosten mukaan valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa punnitaan hankinnan eri vaihtoehtoja usein yhdessä sidosryhmien kanssa. Tutkielman tulosten mukaan eri sidosryhmien osallistaminen hankinnan valmistelu- ja suunnittelutyössä rikastuttaa prosessia ja voi lisätä työntekijöiden sitoutumista. Valmistelu- ja suunnitteluvaiheen sosiaalisen elementin vaikutusta tukevat myös Rogersin (2003) sekä Scottin ja muiden (2008) tutkimustulokset. Scottin ja muiden (2008) tutkimuksessa korostuu myös kollegojen keskustelun merkitys. Tämä tukee myös tutkielman tulosta vuoropuhelun tärkeydestä huolellisessa valmistelu- ja suunnittelutyössä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että huolellinen valmistelu luo pohjan innovatiivisten hankintojen onnistumiselle, varmistaa, että hankinnat palvelevat organisaation ja sen sidosryhmien tarpeita, ja edistää pitkäaikaista kehitystä julkisessa hankintaprosessissa. Myös aikaisempi kirjallisuus osoittaa huolellisen valmistelun merkityksen innovaation hyväksymisessä ja onnistuneessa käyttöönotossa.

Tutkielman tulosten perusteella markkinavuoropuhelu on keskeinen väline innovatiivisten hankintojen edistämiseksi terveydenhuollossa, sillä se luo alustan avoimelle keskustelulle eri sidosryhmien välillä. Markkinavuoropuhelut auttavat hankintayksiköitä ymmärtämään niiden todelliset tarpeet ja odotukset, mikä parantaa hankintaprosessin kohdentamista. Tutkimus- ja näyttötietoon perustuva markkinakartoitus on keskeinen osa hankintaprosessia, sillä se varmistaa, että innovatiiviset hankinnat palvelevat organisaation ja sen sidosryhmien tarpeita. Toimittajat voivat esitellä innovatiivisia tuotteitaan ja palveluitaan, mikä kannustaa hankintayksiköitä harkitsemaan vaihtoehtoisia ratkaisuja ja voi johtaa esimerkiksi uusien hoitoteknologioiden käyttöönottoon. Tulosten mukaan markkinakartoituksessa

tutkimus ja näyttöön perustuva tieto auttavat keräämään ja analysoimaan tietoa innovaatioiden tehokkuudesta ja turvallisuudesta. Tutkimuskirjallisuus tukee markkinavuoropuheluiden tärkeyttä: Barnett ja muut (2011) korostavat tutkimustuloksessaan, että todistusaineisto voi vakuuttaa käyttäjät innovaatioiden arvosta, kun taas Scottin ja muiden (2008) tutkimustuloksissa todetaan, että ilman näkyvää hyötyä innovaatiota ei oteta käyttöön. Tämä aiempi tutkimuskirjallisuus tukee tutkielman tuloksia markkinavuoropuhelun tärkeydestä ja siinä tapahtuvasta tiedon ja kokemusten jakamisen merkityksestä niin käyttäjien vakuuttamisessa kuin innovatiivisten julkisten hankintojen edistämisessä. Markkinavuoropuheluiden kautta hankintayksiköt voivat saada todistusaineistoa tulevaa hankintaa varten. Tutkielman tulosten mukaan markkinavuoropuhelut auttavat hankintayksikköä myös tunnistamaan mahdollisia ongelmia ja riskejä varhaisessa vaiheessa, mikä mahdollistaa tehokkaamman riskienhallinnan. Tutkielman keskeisenä päätelmänä on, että panostamalla huolelliseen ja laadukkaaseen markkinavuoropuheluun voidaan edistää innovatiivisia julkisia hankintoja ja mahdollistaa näin tehokkaampia ja kestävämpiä ratkaisuja terveydenhuollossa.

Sekä tutkielman tulokset että tutkimuskirjallisuus tuovat esiin yhteistyön tärkeyden innovatiivisten hankintojen edistämisessä. Tutkielman tulosten perusteella tiivis yhteistyö sidosryhmien välillä valmisteluvaiheessa on keskeinen tekijä innovatiivisten hankintojen edistämisessä terveydenhuollossa. Myös aiempi tutkimuskirjallisuus korostaa sosiaalisten verkostojen merkitystä innovaatioiden edistämisessä. Tutkielman tulosten perusteella yhteistyö eri sidosryhmien välillä ja avoin viestintä on keskeistä innovaatioiden toteuttamisen edistämisessä. Myös aiempi tutkimuskirjallisuus tukee tätä havaintoa: Rogers (2003) esittää, että sosiaaliset verkostot vaikuttavat innovaation hyväksymiseen, ja Scottin ja muiden (2008) mukaan kollegojen keskustelu voi edistää innovaatioiden käyttöä.

Sidosryhmien, kuten käyttäjien ja asiantuntijoiden, osallistaminen hankintaprosessiin parantaa ratkaisujen laatua ja hyväksyttävyyttä. Esimerkiksi terveydenhuollossa

potilaiden ja hoitohenkilökunnan mukaan ottaminen auttaa tunnistamaan yksiköiden todelliset tarpeet, mikä parantaa palvelujen laatua terveydenhuollossa. Täten monipuoliset näkökulmat auttavat kohdentamaan hankintaprosesseja tehokkaammin ja synnyttävät uusia innovatiivisia ratkaisuja. Kun osapuolet kokevat tulleen kuulluiksi, se lisää innovatiivisten hankintojen sosiaalista hyväksyntää. Tutkielman keskeisenä päätelmänä, että sidosryhmien tiivis yhteistyö ei ainoastaan paranna ratkaisujen laatua, vaan myös luo edellytyksiä kestäville ja innovatiivisille toimintamalleille, hyödyttäen kaikkia osapuolia.

Kilpailutusvaiheessa voidaan edistää innovatiivisia julkisia hankintoja soveltuvalla hankintamenettelyllä sekä joustavilla hankinnan kohteen määrittelyillä ja vertailuperusteilla. Tutkielman tulosten perusteella hankintamenettelyn valinta on keskeinen tekijä innovatiivisten hankintojen edistämässä kilpailutusvaiheessa. Tutkielman tulokset osoittavat, että perinteiset ja jäykät kilpailutusmenettelyt rajoittavat innovatiivisten ratkaisujen tarjoamista. Tulosten perusteella joustavammat menetelmät, kuten innovaatiokumppanuus, kannustavat toimittajia esittämään uusia ja luovia ratkaisuja. Valitsemalla sopivan hankintamenettelyn, hankintayksiköt voivat luoda edellytyksiä innovatiivisten hankintojen toteuttamiselle. Tutkielman tuloksissa korostuu, että hankintayksiköiden työntekijät eivät välttämättä tiedä riittävästi innovatiivisiin hankintoihin soveltuvista hankintamenettelyistä, kuten innovaatiokumppanuudesta. Tässä keskeistä on tiedon ja kokemuksen jakaminen hankintayksiköiden työntekijöiden keskuudessa. Tätä merkitystä tukee myös Barnettin ja muiden (2011) tutkimustulos, mikä korostaa yhteistyön merkitystä muiden organisaatioiden kanssa. Tekemällä yhteistyötä ja jakamalla tietoa voidaan ohjata hankintayksiköiden työntekijöitä sopivien hankintamenettelyiden valinnassa ja lupaavissa toteutustavoissa. Tutkielman keskeisenä päätelmänä on, että hankintamenettelyjen joustavuus ja soveltuvuus ovat ratkaisevassa asemassa innovatiivisten hankintojen toteuttamisen edistämässä kilpailutusvaiheessa.

Tutkielman tulosten perusteella hankinnan kohteen määrittely ja vertailuperusteet ovat keskeisiä innovatiivisten hankintojen edistämässä kilpailutusvaiheessa. Tutkielman

tulosten perusteella hankinnan kohteen määrittelyssä olisi hyvä suosia joustavuutta liian tiukkojen ja etukäteen määritettyjen kriteereiden sijasta. Tutkielman tulosten mukaan hankintayksiköiden käyttämät liian tiukat vaatimukset tarjouspyynnöissä voivat rajoittaa tarjoajien liikkumavaraa ja vähentää innovatiivisten ratkaisujen tarjontaa. Tutkielman tulosten mukaan joustavampi kohteen määrittely ja kriteerit, jotka painottavat innovatiivisuutta ja laatua puolestaan tukevat innovatiivisten julkisten hankintojen edistämistä. Painottamalla laatua ja tuloksia hinnan sijaan houkutellaan toimittajia kehittämään innovatiivisia ratkaisuja, mikä parantaa hoidon laatua ja potilaiden kokemusta. Tutkielman tuloksissa korostuu, että hankintayksiköiden työntekijät eivät välttämättä tiedä riittävästi innovatiivisiin hankintoihin soveltuvista hankinnan kohteen määrittelytavoista. Myös tässä yhteydessä on keskeistä tiedon ja kokemuksen jakaminen hankintayksiköiden työntekijöiden keskuudessa. Tätä merkitystä tukee myös aiempi tutkimuskirjallisuus: sekä Rogersin (2003) että Barnettin ja muiden (2011) tutkimustulokset korostavat sosiaalisen yhteistyön merkitystä muiden organisaatioiden kanssa. Tekemällä yhteistyötä ja jakamalla tietoa voidaan ohjata hankintayksiköiden työntekijöitä esimerkiksi soveltuvien vertailuperusteiden määrittämisessä. Tutkielman tulosten mukaan vertailuperusteisiin voidaan sisällyttää lisäpisteityksiä innovatiivisuudesta. Lisäpisteityksien käyttäminen tarjouspyynnöissä voi kannustaa tarjoajia ja yrityksiä kehittämään omia tuotteitaan ja tarjoamaan luovia ja innovatiivisia ratkaisuja. Tutkielman keskeisenä päätelmänä on, että joustavat hankinnan kohteen määrittelyt lisäävät yritysten osallistumismahdollisuuksia ja tukevat terveydenhuollon jatkuvaa kehittämistä. Kilpailutusvaiheessa voidaan vertailuperusteissa käyttää lisäpisteitystä innovatiivisuudesta, mikä kannustaa tarjoajia kehittämään luovia ehdotuksia ja osaltaan edistää innovatiivisia julkisia hankintoja.

Sopimusvaiheessa innovatiivisia julkisia hankintoja voidaan edistää sopimuskauden kannustinjärjestelmillä ja tuotekehitysyhteistyöllä. Tutkielman tulosten mukaan sopimuskauden kannustimet ja tuotekehitysyhteistyö ovat keskeisiä tekijöitä innovatiivisten hankintojen edistämässä. Tutkielman tulokset osoittavat, että toimittajille asetetut kannustimet, kuten bonukset innovatiivisten ratkaisujen

kehittämisestä, voivat motivoida toimittajia esittämään ja toteuttamaan innovatiivisia ideoita. Tämä edistää luovien ja tehokkaiden ratkaisujen kehittämistä, mikä voi parantaa palvelujen laatua ja tehokkuutta terveydenhuollossa. Sopimuskauden aikaisilla kannustimilla ja tuotekehitysyhteistyöllä voidaan edistää myös hankintayksiköiden kokeilukulttuuria. Myös aiempi tutkimuskirjallisuus korostaa organisaation avoimuutta uusien ideoiden kokeilulle ja niiden merkitystä innovaatioiden onnistumiselle. Carlford ja muut (2010) korostavat, että organisaation vastaanottokyky ja avoimuus uusien ideoiden kokeilulle ovat ratkaisevia innovaatioiden leviämisen kannalta. Scott ja muut (2008) lisäävät, että työympäristön vaikutus on merkittävä tekijä innovaatioiden käyttöönottoprosessissa. Tutkielman tulosten mukaan tuotekehitysyhteistyöllä voidaan saavuttaa myönteisiä tuloksia hankintayksiköiden tarpeisiin. Tuotekehitysyhteistyössä korostuu tiivis yhteistyö hankintayksikön ja yrityksen välillä ja sosiaalisen elementin merkitys on oleellinen. Myös aiempi tutkimuskirjallisuus, kuten Scott ja muut (2008), Barnett ja muut (2011) sekä Rogers (2003), tukevat tiiviin yhteistyön ja sosiaalisen elementin merkitystä. Tutkielman tulosten mukaan sopimuskauden kannustinjärjestelmä ja tuotekehitysyhteistyön optimointi eivät vain paranna innovatiivisten ratkaisujen toteuttamista, vaan ne myös luovat edellytyksiä jatkuvalla kehitykselle sopimuskauden aikana. Tämä on tärkeää terveydenhuollon jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, jossa uudet teknologiat kehittyvät nopeasti. Tutkielman tulosten mukaan tuotekehitysyhteistyö sopimuskauden aikana voi mahdollistaa sen, että eri toimijat voivat testata omia ideoitaan ja ratkaisujaan ensin pienimuotoisesti esimerkiksi yhdessä yksikössä ennen laajempaa käyttöönottoa. Tuotekehitysyhteistyöllä voidaan vähentää riskejä ja tarjoaa arvokasta palautetta, joka ohjaa tulevaa kehitystä. Tätä havaintoa tukee myös aiempi tutkimuskirjallisuus. Rogersin (2003) mukaan sosiaalinen vaikutus ja viestintäkanavat määrittävät, miten tieto innovaatiosta, kuten esimerkiksi tuotekehitysyhteistyön tuloksista, välitetään. Tutkielman keskeisenä päätelmänä on, että sopimuskauden kannustinjärjestelmä ja tuotekehitysyhteistyö ovat olennaisia elementtejä innovatiivisten hankintojen edistämisessä. Näiden tekijöiden optimointi edistää ratkaisujen toteuttamista, lisää yhteistyön laatua ja varmistaa, että

kaikki osapuolet hyötyvät prosessista, mikä on erityisen tärkeää dynaamisella terveydenhuoltoalalla.

Hankintaprosessin eri vaiheiden lisäksi esiintyy myös hankintaprosessin vaiheille yhteisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat kaikkiin näihin vaiheisiin. Näitä yhteisiä tekijöitä ovat riittävät resurssit, hankintaosaamisen, tiedon ja kokemusten jakaminen, strategialinjauksien ja toimintaohjeiden toteutus ja seuranta sekä tavoitteiden asettaminen.

Sekä tutkielman tulokset että aiempi tutkimuskirjallisuus nostavat esiin riittävien resurssien merkityksen innovatiivisten julkisten hankintojen edistämässä. Tutkielman tulosten mukaan riittävät resurssit ovat keskeisiä, sillä ne vaikuttavat suoraan hankintaprosessin sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Aiemman tutkimuskirjallisuuden, kuten Barnettin ja muiden (2011) sekä Carljordin ja muiden (2010), tutkimustulosten mukaan resurssipuutteet, erityisesti taloudelliset ja henkilöstöresurssit, voivat estää innovaatioiden toteuttamista. Innovatiiviset julkiset hankinnat vaativat usein pitkäaikaista sitoutumisia, joten organisaatioiden on varattava riittävästi resursseja eri hankinnan vaiheisiin, kuten valmisteluvaiheen markkinavuoropuheluihin ja kilpailutusvaiheen vertailuperusteiden määrittämiseen. Tutkielman keskeisenä päätelmänä on, että turvaamalla riittävät resurssit, niin taloudelliset kuin henkilöstöresurssit, voidaan luoda suotuisat edellytykset innovaatioiden kehittämiseksi ja toteuttamiseksi, mikä parantaa esimerkiksi palvelujen tehokkuutta terveydenhuollossa.

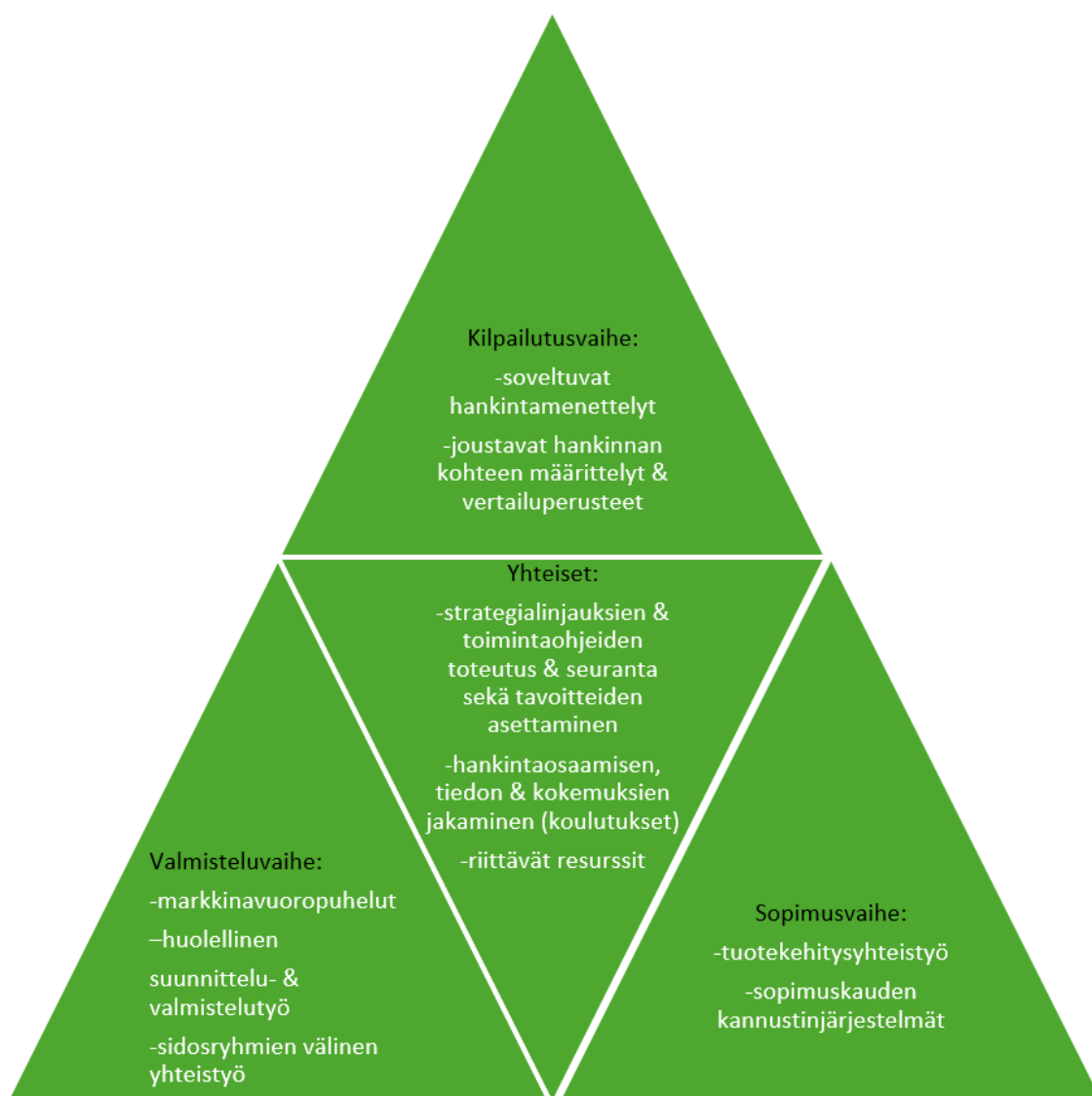
Tutkielman tulosten perusteella henkilöstön hankintaosaaminen sekä tiedon ja kokemusten jakaminen ovat keskeisiä tekijöitä innovatiivisten hankintojen edistämässä, erityisesti terveydenhuollossa. Innovatiivisten julkisten hankintojen toteuttaminen ja edistäminen riippuvat pitkälti siitä, että henkilöstöllä on riittävästi osaamista, tietoa ja kokemusta. Tutkielman tulosten mukaan ilman riittävästi tietoa ja kokemusta työntekijät saattavat tuntea epävarmuutta, mikä voi hidastaa innovatiivisten hankintojen toteuttamista. Sekä tutkielman tulokset että aiempi tutkimuskirjallisuus (Barnett ja muut,

2011; Scott & muut, 2008) tunnistavat tiedon ja kokemusten jakamisen merkityksen innovatiivisten hankintojen edistämässä. Tiedon ja kokemusten jakaminen eri organisaatioiden, sidosryhmien ja työntekijöiden välillä mahdollistaa parhaiden käytäntöjen jakamisen ja auttaa organisaatioita oppimaan toisiltaan sekä kehittämään kestävämpiä ratkaisuja. Tutkielman tuloksissa korostuu myös koulutuksen merkitys osana työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Tutkielman keskeisenä päätelmänä on, että osaamisen, tiedon ja kokemusten jakaminen parantavat hankintaprosessien laatua ja tehokkuutta, mikä parantaa esimerkiksi hoidon laatua terveydenhuollossa.

Tutkielman tulosten perusteella strategialinjauksien ja toimintaohjeiden toteutus ja seuranta sekä tavoitteiden asettaminen ovat keskeisiä innovatiivisten hankintojen edistämässä, erityisesti terveydenhuollossa. Myös aiempi tutkimuskirjallisuus tukee tätä havaintoa. Carlfjordin ja muiden (2010) sekä Scottin ja muiden (2008) tutkimustuloksien mukaan innovaation on oltava yhteensopiva nykyisten käytäntöjen kanssa. Rogersin (2003) diffuusioiteoria puolestaan painottaa innovaatioiden soveltuvuutta yhteisön arvoihin. Tutkielman tulosten mukaan strategialinjaukset, jotka korostavat innovaatioita ja niiden edistämistä, ohjaavat organisaation hankintaprosesseja ja varmistavat, että ne tukevat organisaation pitkän aikavälin tavoitteita. Aiempi tutkimuskirjallisuus, kuten Carlfjord ja muut (2010) sekä Barnett ja muut (2011), nostaa esiin tutkimustuloksissaan organisaatiokulttuurin merkityksen. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkittävästi uusien ideoiden hyväksymiseen. Tätä näkemystä tukevat myös tutkielman tulokset, jossa korostetaan strategialinjauksien merkitystä. Tutkielman tulosten mukaan pitkäaikainen suunnittelu ja asetetut tavoitteet edistävät innovatiivisten hankintojen toteuttamista. Strategialinjauksilla ja asetetuilla tavoitteilla mahdollistetaan innovatiivisten hankintojen priorisointi, jolloin resursseja voidaan kohdentaa näihin paremmin. Tutkielman keskeisenä päätelmänä on, että strategialinjauksien ja toimintaohjeiden toteutus ja seuranta sekä tavoitteiden asettaminen mahdollistavat tehokkaammat ja innovatiivisemmat hankintaprosessit, jotka parantavat potilaiden hoitoa ja edistävät alan jatkuvaa kehitystä

terveydenhuollossa. Lisäksi kannustava organisaatiokulttuuri, joka rohkaisee ideoiden esittämiseen, on elintärkeä innovatiivisten hankintojen edistämässä.

Kuviossa 2 on tiivistetty tutkielman keskeiset päätelmät innovatiivisten hankintojen edistämisestä terveydenhuollossa. Ulommat sarakkeet kuvaavat olennaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat innovatiivisten julkisten hankintojen edistämiseen kussakin hankintaprosessin vaiheessa. Keskellä oleva sarake esittää puolestaan yhteisiä tekijöitä, joilla voi olla merkitystä kaikissa hankintaprosessin vaiheissa.



Kuvio 2. Keskeiset päätelmät innovatiivisten julkisten hankintojen edistämisestä terveydenhuollossa.

6.2 Tutkielman luotettavuus

Tutkielman luotettavuuden arvioiminen on olennainen osa tutkimusprosessia. Tutkielmassa on pyritty kuvaamaan tämä prosessi mahdollisimman tarkasti ja perustelemaan tehtyjä valintoja, erityisesti tutkielman aineiston keräämisessä ja tulosten analysoinnissa.

Aineiston hakuprosessissa hakusanojen ja kriteerien valintaan kiinnitettiin erityistä huomiota, jotta ne olisivat asianmukaisia tutkimustehtävän ja -kysymysten kannalta. Hakuprosessi dokumentoitiin huolellisesti ja johdonmukaisesti, ja prosessin vaiheet, hakusanat sekä valittu aineisto kirjattiin ylös, jotta lukija saa selkeän kuvan prosessin kulusta. Luotettavuutta voi kuitenkin heikentää se, että aineiston hakuprosessi suoritettiin vain yhden tutkijan toimesta.

Tutkielman luotettavuutta lisää se, että aineistona käytettiin KEINOsta hankittuja tapausesimerkkejä. Aineisto koostui 15 tapausesimerkistä, mikä voidaan katsoa riittävän laajaksi. Valikoidut tapausesimerkit ovat erityisiä, sillä useimmissa tapauksissa hankkivana yksikkönä oli toiminut suuri julkinen organisaatio, kuten Tampereen kaupunki, Kuopion yliopistollinen sairaala ja Helsingin kaupunki. Näillä organisaatioilla on merkittävä ostovolyyymi, ja niiden kautta voidaan edistää innovatiivisten julkisten hankintojen määrän kasvattamista.

Tutkielmassa tarkasteltiin, kuvaako valittu aineisto innovatiivista julkista hankintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Luotettavuutta tutkimustehtävän kannalta saattaa heikentää se, ettei kaikkia tapausesimerkkejä löytynyt terveydenhuollon kontekstista. Analysointiprosessin aikana huomattiin kuitenkin, että myös muiden alojen esimerkit tarjoavat arvokasta tietoa, joka on sovellettavissa terveydenhuollon hankintaprosesseihin. Innovatiivisten hankintojen edistämiseksi löytyi samankaltaisia teemoja sekä terveydenhuollon että muiden alojen esimerkeistä. Nämä tapaukset

tarjoavat mahdollisuuden oppia innovatiivisista julkisista hankinnoista ja soveltaa tietoa myös terveydenhuollon ulkopuolella.

Tutkielmassa valittiin tarkasteltavaksi mahdollisimman olennaiset tapausesimerkit. Useamman tapausesimerkin analysoiminen lisää tulosten luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä, mutta luotettavuutta voi heikentää se, että analysoitava aineisto oli laaja, ja sen läpikäyminen sekä analysointi oli vain yhden tutkijan vastuulla. Kyngäs ja muut (2011, s. 140) toteavat, että luotettavuuden lisäämiseksi tulee analyysi raportoida tarkasti. Analyysiprosessista esitettiin esimerkkejä, jotka havainnollistavat lukijalle prosessin etenemistä. Lisäksi tutkielmassa perusteltiin, miten ja miksi on päädytty tiettyihin aiheen rajauksiin, ja raportoinnissa hyödynnettiin taulukoita ja kuvia analyysiprosessin kulun selkeyttämiseksi.

Tulosten raportoinnissa on kuvattu aineiston ja tulosten välistä yhteyttä (Kyngäs & muut, 2011, s. 140). Tutkielman tuloksia suhteutettiin aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen, ja niissä esiintyi samantyyppisiä havaintoja kuin aikaisemmissa tutkimuksissa. Tulokset tukevat siten olemassa olevaa tietoa, ja useamman tapausesimerkin analysoiminen lisäsi tulosten luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä. Koska tapausesimerkkejä löytyi monilta eri aloilta, tutkielman tuloksia voidaan yleistää ja soveltaa myös muilla alueilla. Laaja-alaisen aiheen käsittelyn myötä on kuitenkin vaarana, että esitetyt tulokset jäivät liian yleiselle tasolle.

Tutkijan henkilökohtaiset ominaisuudet, asenteet ja toimintatavat voivat vaikuttaa tutkielman luotettavuuteen. Luotettavuuden arvioinnissa on keskeistä tutkijan oma asema suhteessa tutkittavaan aiheeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, s. 24.) Aineiston keruu ja tulosten tulkinta ovat sidonnaisia tutkijan omiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Tutkijan kiinnostus innovatiivisiin julkisiin hankintoihin syntyi työkokemuksen kautta, mikä vaikutti osaltaan tutkielman luotettavuuteen. Tutkielman teon aikana tutkija työskenteli julkisten hankintojen parissa, ja tällä työkokemuksella on saattanut olla merkittävä rooli aineiston keruussa, analyysissä ja tulkintojen tekemisessä.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Vaikka kiinnostus innovatiivisia julkisia hankintoja kohtaan on viime vuosina kasvanut, aihetta on edelleen tutkittu melko vähän. Tulevaisuudessa tarvitaan monipuolisempaa tutkimustietoa, erityisesti hankintayksiköiden näkökulmasta. Terveystieteissä innovatiivisten julkisten hankintojen edistämistä voitaisiin tutkia esimerkiksi henkilöstön osaamiseen, viestintään ja tiedon jakamiseen, lainsäädäntöön sekä hankintastrategiaan liittyen.

Jatkotutkimuksessa voisi tarkastella, millaista tukea hankintayksiköiden henkilöstö toivoo innovatiivisten hankintojen toteuttamiseksi. Tätä voitaisiin tutkia kvalitatiivisten menetelmien, kuten haastatteluiden, avulla, mikä paljastaisi tarkemmin keskeiset esteet ja osaamistarpeet innovatiivisissa julkisissa hankinnoissa. Tämänkaltaisen tutkimuksen kautta saataisiin arvokasta tietoa ja ymmärrystä, joka voisi auttaa päätöksentekijöitä tekemään perusteltuja valintoja ja parantamaan hankintaprosesseja.

Viestinnän sekä tiedon ja kokemusten jakamisen roolia innovatiivisten hankintojen siirtämisessä eri hankintayksiköiden välillä voitaisiin tutkia, esimerkiksi näkökulmasta, millaiset viestintä- ja tiedottamistavat soveltuvat parhaiten innovatiivisten julkisten hankintojen kokemusten ja tiedon siirtämiseen työntekijöiden kesken. Kokemustiedon siirrolla voi olla myönteisiä vaikutuksia innovatiivisten hankintojen määrän edistämiseen. Yhteistyö on keskeistä konkreettisten toimien luomisessa ja levittämisessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Olisi myös kiinnostavaa tutkia yhteistyöverkostoja ja tarkastella, miten eri toimijat—kuten julkinen sektori, yritykset ja tutkimuslaitokset—voisivat yhdessä edistää innovatiivisten hankintojen käyttöä. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella, miten eri toimijat voivat tehdä tehokasta yhteistyötä ja jakaa riskejä, sillä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö on avainasemassa innovatiivisten hankintojen toteutuksessa. Viestinnän ja tiedon jakamiseen keskittyvällä tutkimuksella voitaisiin tuoda esiin käytännön esimerkkejä ja parhaita käytäntöjä, jotka toimisivat malleina

muille ja edistäisivät innovaatioiden omaksumista. Tällainen tutkimus voisi tarjota myös koulutusmateriaaleja ja työkaluja, jotka auttavat julkisen sektorin toimijoita hyödyntämään innovatiivisia käytäntöjä tehokkaasti.

Innovatiivisten hankintojen edistäminen vaatii usein lainsäädännöllisiä muutoksia, ja voitaisiin tutkia, miten lainsäädäntö voi tukea tai estää innovaatioita sekä mitä muutoksia olisi tarpeen tehdä. Tällainen tutkimus voisi vaikuttaa lainsäädäntöön ja sääntelyyn, tukien innovatiivisten hankintojen kehittymistä ja implementointia.

Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, miten organisaatioiden strategiset linjaukset ilmenevät käytännössä. Tämänkaltaista tutkimusta voitaisiin toteuttaa testaamalla uusia hankintamalleja tai -strategioita, mikä voisi tarjota arvokasta tietoa niiden toimivuudesta ja vaikutuksista. Erilaiset vertailututkimukset, kuten eri hankintayksiköiden tai maiden käytäntöjen vertailu, voisivat myös paljastaa parhaita käytäntöjä ja tehokkaimpia strategioita innovatiivisten hankintojen edistämiseksi. Vertailemalla eri alueita ja maita voitaisiin saada syvempää ymmärrystä onnistuneista ja epäonnistuneista hankintakäytännöistä, ja saatujen tietojen avulla voidaan kehittää entistä parempia toimintamalleja.

Lähteet

- Alhola, K., Oksanen, J., Leväsluoto J., Valovirta, V., Hakola, S., Gynther, L., Marttinen, S., Hänninen, M., Alahuhta, P., Juuma, R. & Koivisto, T. (2023). *Hankintojen vaikutustenarvioinnin opas*. KEINO-osaamiskeskus. Noudettu 10.9.2024 osoitteesta <https://www.hankintakeino.fi/sites/default/files/media/file/Vaikutusten%20arvioinnin%20opas%202023%20v3.pdf>
- Arlbjørn, J.S. & Freytag, P. V. (2012). Public procurement vs private purchasing: Is there any foundation for comparing and learning across the sectors? *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 25 No. 3. <https://doi.org/10.1108/09513551211226539>
- Barnett, J., Vasileiou, K., Djemil, F., Brooks, L. & Young, T. (2011). Understanding innovators' experiences of barriers and facilitators in implementation and diffusion of healthcare service innovations: a qualitative study. *BMC Health Serv Res*, 11, 342. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-342>
- Carlford, S., Lindberg, M., Bendtsen, P., Nilsen, P. & Andersson, A. (2010.) Key factors influencing adoption of an innovation in primary health care: a qualitative study based on implementation theory. *BMC Fam Pract*, 11, 60. <https://doi.org/10.1186/1471-2296-11-60>
- Edquist, C. & Zabala-Iturriagagoitia, J. (2012). Public Procurement for Innovation as mission-oriented innovation policy. *Research Policy*, Vol. 41 No 10. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.04.022>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34 (4), 215-225. Noudettu 10.5.2024 osoitteesta <https://oulurepo.oulu.fi/bitstream/handle/10024/47650/nbnfioulu-202402061597.pdf?sequence=1>
- Essén, A., & Lindblad, S. (2013). Innovation as emergence in healthcare: Unpacking change from within. *Social Science & Medicine*, Vol. 93. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2012.08.035>

- Flessa, S., & Huebner, C. (2021). Innovations in health care—a conceptual framework. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 18(19):10026. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910026>
- Halme, K. & Kotilainen, M. (toim.). (2008). *Innovatiiviset julkiset hankinnat*. Tekesin katsaus 225/2008. Tekes. Noudettu 23.1.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Markku-Kotilainen/publication/265525466_Innovatiiviset_julkiset_hankinnat/links/54e2d95e0cf296663797b6bc/Innovatiiviset-julkiset-hankinnat.pdf
- KEINO. (n.d.-b). *Etusivu*. Luettu 21.2.2024 osoitteesta <https://www.hankintakeino.fi/fi>
- KEINO. (n.d.-c.) *Materiaalipankki*. Noudettu 21.2.2024 osoitteesta <https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki>
- KEINO. (n.d.-a). *Mikä innovatiivinen hankinta?* Keino – Kestävien & innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Noudettu 21.2.2024 osoitteesta <https://www.hankintakeino.fi/fi/kestavat-ja-innovatiiviset-hankinnat/mika-innovatiivinen-hankinta>
- Kelly, C. J., & Young, A. J. (2017). Promoting innovation in healthcare. *Future Healthcare Journal*. Vol. 4 No. 2. <https://doi.org/10.7861/futurehosp.4-2-121>
- Kideve. (n.d.). *Hankinnat kestävän kehityksen ja innovaatioiden lähteenä. Kestävät hankinnat elinvoimaisuuden lisääjänä*. Noudettu 21.8.2024 osoitteesta <https://www.kideve.fi/hankintaopas/kuntapaattaja/kunnan-tavoitteet-osaksi-hankintoja/hankinnat-kestavan-kehityksen-ja-innovaatioiden-lahteenä/>
- KKV. (2022). *Julkisten hankintojen tavoitteet ja riskit – hankintojen seuranta tulisi kehittää*. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Policy Brief 1/2022. Noudettu 14.1.2024 osoitteesta <https://www.kkv.fi/uploads/sites/2/2022/03/2022-01-policybrief-julkisten-hankintojen-tavoitteet-ja-riskit.pdf>
- Kuivalainen, M., Hauhtonen, R., Alanko, I., Sanz, A. & Pussinen, P. (2022). *Julkisen sektorin innovaatiobarometri 2022. Valtion tulokset. Hallintopolitiikka*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:64. Valtiovarainministeriö Helsinki 2022. Noudettu 3.6.2024 osoitteesta

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164345/VM_2022_64.pdf?sequence=4&isAllowed=y

- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. (2011). Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede*. 23 (2), 138–148. Noudettu 10.5.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Taria-Poelkki/publication/261723764_Sisallanalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessa_tutkimuksessa/links/551b0ad80cf2fdce84384f32/Sisaelloanalyysi-suomalaisessa-hoitotieteellisessae-tutkimuksessa.pdf
- Lipsanen, L. (2021). *Tehdäänkö Suomessa oikeasti innovatiivisia hankintoja?* PTC Services Oy. Noudettu 12.8.2024 osoitteesta <https://ptcs.fi/tehdaanko-suomessa-oikeasti-innovatiivisia-hankintoja/>
- Länsisalmi, H., Kivimäki, M., Aalto, P. & Ruoranen, R. (2006). Innovation in Healthcare: A Systematic Review of Recent Research. *Nursing Science Quarterly*, Vol. 19 No. 1. <https://doi.org/10.1177/0894318405284129>
- Merisalo, M., Oksanen, J., Valovirta, V. & Pihlajamaa, M. (2022). *Innovatiivisten julkisten hankintojen yhteiskunnallisten ja yritysvaikutusten skaalautuminen*. Brief No. 6/2022. Business Finland. Noudettu 12.3.2024 osoitteesta https://www.businessfinland.fi/4a6dd8/globalassets/julkaisut/policy_brief_6-2022_innohankinnat-vaikutukset-ja-skaalautuminen_final.pdf
- Miller, F. A., & Lehoux, P. (2020). The innovation impacts of public procurement offices: The case of healthcare procurement. *Research Policy*, Vol. 49 No. 7. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104075>
- Obwegeser, N. & Müller, S. D. (2018). Innovation and public procurement: Terminology, concepts, and applications. *Technovation*, Vol. 74-75. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.015>
- Ojala, R. (n.d.). *Tulosperusteisuus julkisissa hankinnoissa*. TAMKin julkaisut. Noudettu 30.1.2024 osoitteesta <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/muu-teema/tulosperusteisuus-julkisissa-hankinnoissa/>
- Omachonu, V. K., & Einspruch, N. G. (2010). Innovation in healthcare delivery systems: A conceptual framework. *Innovation Journal*, 15(1). Noudettu 27.2.2024

- osoitteesta <https://web-p-ebscohost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f109f540-176c-4b1d-a7bb-02338a017af7%40redis>
- Pohjola, P. & Koivisto, J. (2013). Innovaatiot käytäntöinä. Systeminen innovaatiomalli sosiaali- ja terveysalan kehittämistoiminnan perustaksi. *Yhteiskuntapolitiikka*, 78 (2013):1. Noudettu 14.6.2024 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104500/pohjola.pdf?se->
- Pyykkönen, J. (2016). *Vaikuttavuuden hankinta. käsikirja julkiselle sektorille*. Sitran selvityksiä 115. Sitra. Noudettu 25.1.2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Selvityksia115-2.pdf>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations (Fifth edition.)*. Free Press. Sample text for Diffusion of innovations / Everett M. Rogers. Noudettu 5.10.2024 osoitteesta <https://catdir.loc.gov/catdir/enhancements/fy0641/2003049022-s.html>
- Ruokonen, H., Laasonen, V., Lähteenmäki-Smith, K., Latva-Rasku, H. & Ranta, T. (2021). *Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen osaamiskeskuksen (KEINO) arviointi*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:38. Noudettu 12.3.2024 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163196/TEM_2021_38.pdf
- Räsänen, J. & Vilén, K. (2021). *Julkiset hankinnat yhteiskunnan tärkeiden kehitystavoitteiden toteutuksessa. suunnitelma innovatiivisten julkisten hankintojen käytön lisäämiseen, palvelujen kehittämiseen sekä kestävään kasvuun*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:34. Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 4.2.2024 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163164/TEM_2021_34.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). *Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV*. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Noudettu 4.11.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

- Scott, S., Plotnikoff, R., Karunamuni, N., Bize, R. & Rodgers, W. (2008). Factors influencing the adoption of an innovation: An examination of the uptake of the Canadian Heart Health Kit (HHK). *Implementation*, Vol. 3 No. 41. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-3-41>
- TEM. (n.d.). *Julkiset hankinnat ovat säädeltyjä*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 2.10.2024 <https://tem.fi/julkiset-hankinnat>
- Thakur, R., Hsu, S. & Fontenot, G. (2012). Innovation in healthcare: Issues and future trends. *Journal of Business Research*, Vol. 65 No. 4. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2011.02.022>
- Tirronen, A. & Rannisto, P-H. (2016). Tulosperusteinen hankinta Suomessa. Teoksessa P-H. Rannisto & P. Tienhaara (toim.), *Sote-palvelut markkinoilla. Tavoitteita, toiveita ja ristiriitoja*. (s. 163-192). Tampere University Press. Noudettu 5.2.2024 osoitteesta https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100268/Sote-palvelut_markkinoilla_OA.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (10. uudistettu laitos). Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2020). *Julkiset hankinnat yhteiskunnan tärkeiden kehitystavoitteiden toteutuksessa - suunnitelma innovatiivisten julkisten hankintojen käytön lisäämiseen, palvelujen kehittämiseen sekä kestävään kasvuun*. Noudettu 5.6.2024 osoitteesta https://tem.fi/documents/1410877/2132258/TEM_IJH_Toimenpidesuunnitelma.pdf/71b99e5f-7529-ea26-e3e3-89566d21a4ea/TEM_IJH_Toimenpidesuunnitelma.pdf?t=1598879442837
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d-a). *Innovatiiviset julkiset hankinnat innovaatiopolitiikan välineenä*. Noudettu 16.11.2023 osoitteesta <https://tem.fi/ijh>
- Työ- ja elinkeinoministeriö, (n.d.-b). *Verkostomainen kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen osaamiskeskus (KEINO)*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 24.2.2024 osoitteesta <https://tem.fi/keino>

- Uyerra, E., Edler, J., Garcia-Estevez, J., Georghiou, L., & Yeow, J. (2014). Barriers to innovation through public procurement: A supplier perspective. *Technovation*, 34(10), 631-645. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.04.003>
- Valovirta V., Alhola, K., Leväsluoto, J., Nissinen, A., Oksanen, J., Pelkonen, A. & Turtonen, A. (2017). *Innovatiiviset julkiset hankinnat – määrittely, mahdollisuudet ja mittaaminen*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 82/2017. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Noudettu 4.2.2024 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160439/82_Innohankinnat%20Teas%20Loppuraportti1912.pdf
- Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. (2017). *Selvitys: Julkisen sektorin hankinnoissa on merkittäviä mahdollisuuksia edistää innovaatioita*. Noudettu 2.6.2024 osoitteesta <https://tietokayttoon.fi/-/10616/selvitys-julkisen-sektorin-hankinnoissa-on-merkittavia-mahdollisuuksia-edistaa-innovaatioita>
- Vuori, J. (n.d.). *Tapaustutkimus*. Tietoarkisto. Noudettu 27.8.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>

Liitteet

Liite 1. Hakuprosessi KEINOssa

Hakuehdot	Hakutulokset
<p>Aineisto: KEINO Materiaalipankki Materiaalin tyyppi: Hankintaesimerkki Asiasanat: innovatiivisuus, innovaation hankinta, innovatiivinen hankintaprosessi</p>	<p>Hakuehdoilla yhteensä 54 tulosta. Silmäily/lukeminen otsikon perusteella: 25 Kokotekstin lukeminen: 25 Poissulkukriteerit: esimerkki ei käsittele innovatiivisen hankinnan toteuttamista. Esimerkistä ei ilmene innovatiivisen hankinnan edistäviä tai estäviä tekijöitä. Hylätty: 18 Hyväksymiskriteerit: esimerkissä käsitellään innovatiivista hankintaa. Innovatiivisuus ilmenee esim. hankinnan kohteen tai hankinnan tavoitteen kautta. Esimerkistä voidaan havaita joko innovatiivisen hankinnan edistäviä tai estäviä tekijöitä. Valittu mukaan lopulliseen aineistoon: 7 1. Ikäihmisten palvelukokonaisuuden hankinta - Case Härmälä, Tampereen kaupunki 2. Lääkehuollon automaattoratkaisujen hankinta - Case KYS 3. Kuntouttavan työtoiminnan hankinta - Case Tampereen kaupunki 4. Silmätautien arkikustannusvaikuttavuutta mittaava kokonaisjärjestelmä – Case Suomen yliopistolliset silmäklinikat 5. Innovatiivisten hankintojen johtaminen – Case Turun kaupunki 6. Ikäihmisten neuvonta-, ohjaus-, kuntoutus- ja kotihoitopalvelut - Case Kotitori, Tampereen kaupunki 7. Innovatiivisesti hankittu, älykäs kaupunkiliikenteen tilannekuvapalvelu - Case Helsingin kaupungin kaupunkisuunnitteluvirasto</p>
<p>Aineisto: KEINO Materiaalipankki Materiaalin tyyppi: Hankintaesimerkki Asiasanat: innovaatiokumppanuus</p>	<p>Hakuehdoilla yhteensä 14 tulosta. Silmäily/lukeminen otsikon perusteella: 5 Kokotekstin lukeminen: 5 Poissulkukriteerit: esimerkki ei käsittele innovatiivisen hankinnan toteuttamista. Esimerkistä ei ilmene innovatiivisen hankinnan edistäviä tai estäviä tekijöitä. Hylätty: 3 Hyväksymiskriteerit: esimerkissä käsitellään innovatiivista hankintaa. Innovatiivisuus ilmenee esim. hankinnan kohteen tai hankinnan tavoitteen kautta. Esimerkistä voidaan havaita joko innovatiivisen hankinnan edistäviä tai estäviä tekijöitä. Valittu mukaan lopulliseen aineistoon: 2 1. Organisaatioriippumaton palvelurobotti - Case OuluBot, Oulun kaupunki 2. Tarkastustoiminnan digitalisointi - Case Suomen metsäkeskus</p>

<p>Aineisto: KEINO Materiaalipankki Materiaalin tyyppi: Hankintaesimerkki Asiasanat: hankinnan laji, palvelu, tavara tai teknologia, rakennusurakka</p>	<p>Hakuehdoilla yhteensä 95 tulosta. Silmäily/lukeminen otsikon perusteella: 30 Kokotekstin lukeminen: 30 Poissulkukriteerit: esimerkki ei käsittele innovatiivisen hankinnan toteuttamista. Esimerkistä ei ilmene innovatiivisen hankinnan edistäviä tai estäviä tekijöitä. Hylätty: 27 Hyväksymiskriteerit: esimerkissä käsitellään innovatiivista hankintaa. Innovatiivisuus ilmenee esim. hankinnan kohteen tai hankinnan tavoitteen kautta. Esimerkistä voidaan havaita joko innovatiivisen hankinnan edistäviä tai estäviä tekijöitä. Valittu mukaan lopulliseen aineistoon: 3 1. Huumehoidon hankinta - Case Tampereen kaupunki 2. Lumenkäsittelyn innovatiivinen palveluhankinta, This Is Snow Problem - Case Stara 3. Retkeilyalueiden digitaaliset palvelu- ja keskustelukanavat – Case Metsähallitus</p>
<p>Aineisto: KEINO Materiaalipankki Materiaalin tyyppi: Johtamisen esimerkki Asiasanat: -</p>	<p>Hakuehdoilla yhteensä 19 tulosta. Silmäily/lukeminen otsikon perusteella: 10 Kokotekstin lukeminen: 10 Poissulkukriteerit: esimerkki ei käsittele innovatiivisen hankinnan toteuttamista. Esimerkistä ei ilmene innovatiivisen hankinnan edistäviä tai estäviä tekijöitä. Hylätty: 7 Hyväksymiskriteerit: esimerkissä käsitellään innovatiivista hankintaa. Innovatiivisuus ilmenee esim. hankinnan kohteen tai hankinnan tavoitteen kautta. Esimerkistä voidaan havaita joko innovatiivisen hankinnan edistäviä tai estäviä tekijöitä. Valittu mukaan lopulliseen aineistoon: 3 1. Hankintojen kehittäminen ja innovatiivisuus hankinnoissa - Case Lappeenranta 2. Hankintastrategian uudistaminen - Case Helsingin kaupunki 3. Vaikuttavuuden tavoittelu palveluhankinnoilla - Case Pohjois-Savon ELY-keskus</p>

Liite 2. Valittu aineisto KEINOSTA

KEINOSTA valitut tapausesimerkit
KEINO. (2022). Innovatiivisten hankintojen johtaminen – Case Turun kaupunki. KEINO Kestävien & innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Noudettu 30.3.2024 osoitteesta https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/innovatiivisten-hankintojen-johtaminen-case-turun-kaupunki
KEINO. (2021a). Silmätautien arkikustannusvaikuttavuutta mittaava kokonaisjärjestelmä – Case Suomen yliopistolliset silmäklinikat. KEINO Kestävien & innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Noudettu 23.3.2024 osoitteesta https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/silmatautien-arkikustannusvaikuttavuutta-mittaava-kokonaisjarjestelma-case-suomen
KEINO. (2021b). Hankintastrategian uudistaminen - Case Helsingin kaupunki. KEINO Kestävien & innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Noudettu 29.3.2024 osoitteesta https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/hankintastrategian-uudistaminen-case-helsingin-kaupunki
KEINO. (2021c). Vaikuttavuuden tavoittelu palveluhankinnoilla - Case Pohjois-Savon ELY-keskus. KEINO Kestävien & innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Noudettu 30.3.2024 osoitteesta https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/vaikuttavuuden-tavoittelu-palveluhankinnoilla-case-pohjois-savon-ely-keskus
KEINO. (2020a). Lääkehuollon automaattoratkaisujen hankinta – Case KYS. KEINO Kestävien & innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Noudettu 4.2.2024 osoitteesta https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/laakehuollon-automaattoratkaisujen-hankinta-case-kys

<p>KEINO. (2020b). Huumehoidon hankinta - Case Tampereen kaupunki. KEINO Kestävien & innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Noudettu 23.3.2024 osoitteesta https://www.hankintakeino.fi/fi/keinokkaat-hankintaesimerkit/huumehoidon-hankinta-case-tampereen-kaupunki</p>
<p>KEINO. (2020c). Hankintojen kehittäminen ja innovatiivisuus hankinnoissa - Case Lappeenranta. KEINO Kestävien & innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Noudettu 29.3.2024 osoitteesta https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/hankintojen-kehittaminen-ja-innovatiivisuus-hankinnoissa-case-lappeenranta</p>
<p>KEINO. (2020d). Organisaatioriippumaton palvelurobotti - Case OuluBot, Oulun kaupunki. KEINO Kestävien & innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Noudettu 29.3.2024 osoitteesta https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/organisaatioriippumaton-palvelurobotti-case-oulubot-oulun-kaupunki</p>
<p>KEINO. (2020e). Kuntouttavan työtoiminnan hankinta - Case Tampereen kaupunki. KEINO Kestävien & innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Noudettu 29.3.2024 osoitteesta https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/kuntouttavan-tyotoiminnan-hankinta-case-tampereen-kaupunki</p>
<p>KEINO. (2020f). Ikäihmisten palvelukokonaisuuden hankinta - Case Härmälä, Tampereen kaupunki. KEINO Kestävien & innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Noudettu 30.3.2024 osoitteesta https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/ikaihminen-palvelukokonaisuuden-hankinta-case-harmala-tampereen-kaupunki</p>
<p>KEINO. (2020g). Ikäihmisten neuvonta-, ohjaus-, kuntoutus- ja kotihoitopalvelut - Case Kotitori, Tampereen kaupunki. KEINO Kestävien & innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Noudettu 30.3.2024 osoitteesta https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/ikaihminen-neuvonta-ohjaus-kuntoutus-ja-kotihoitopalvelut-case-kotitori-tampereen</p>

<p>KEINO. (2020i). Tarkastustoiminnan digitalisointi - Case Suomen metsäkeskus. KEINO Kestävien & innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Noudettu 30.3.2024 osoitteesta https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/tarkastustoiminnan-digitalisointi-case-suomen-metsakeskus</p>
<p>KEINO. (2020j). Retkeilyalueiden digitaaliset palvelu- ja keskustelukanavat – Case Metsähallitus. KEINO Kestävien & innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Noudettu 30.3.2024 osoitteesta https://www.hankintakeino.fi/fi/keinokkaat-hankintaesimerkit/retkeilyalueiden-digitaaliset-palvelu-ja-keskustelukanavat-case-metsahallitus</p>
<p>KEINO. (2020k). Lumenkäsittelyn innovatiivinen palveluhankinta, This Is Snow Problem - Case Stara. KEINO Kestävien & innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Noudettu 31.3.2024 osoitteesta https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/lumenkasittelyn-innovatiivinen-palveluhankinta-snow-problem-case-stara</p>
<p>KEINO. (2018). Innovatiivisesti hankittu, älykäs kaupunkiliikenteen tilannekuvapalvelu - Case Helsingin kaupungin kaupunkisuunnitteluvirasto. KEINO Kestävien & innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Noudettu 31.3.2024 osoitteesta https://www.hankintakeino.fi/fi/materiaalipankki/innovatiivisesti-hankittu-alykas-kaupunkiliikenteen-tilannekuvapalvelu-case</p>

Liite 3. Tapausesimerkeissä ilmenneet estävät tekijät

Tapausesimerkki	Estävät tekijät
Lääkehuollon automaattioratkaisujen hankinta - Case KYS	<ul style="list-style-type: none"> - kokemuksen ja tiedon puute - hankinnan loppuratkaisu tuntematon, ei tarkkaa tietoa loppuratkaisusta - aikataulu, prosessi edellyttää paljon aikaa - kehittämiseen liittyvät riskit - henkilökunnan koulutus uuden tuotteen käyttöön, uuden tuotteen käyttöönottohaasteet
Huumehoidon hankinta - Case Tampereen kaupunki	<ul style="list-style-type: none"> - kokemuksen ja tiedon puute - eri sidosryhmien ajatusmallien muuttaminen, asiat on totuttu tekemään tietyllä tavalla
Silmätautien arkikustannusvaikuttavuutta mittaava kokonaisjärjestelmä – Case Suomen yliopistolliset silmäklinikat	-
Organisaatoriippumaton palvelurobotti - Case OuluBot, Oulun kaupunki	<ul style="list-style-type: none"> - perinteinen hankintamenettely - osaamisen ja tiedon puute - resurssien puute - aikataulu, prosessi edellyttää paljon aikaa
Tapausesimerkki	Estävät tekijät
Kuntouttavan työtoiminnan hankinta - Case Tampereen kaupunki	-
Hankintojen kehittäminen ja innovatiivisuus hankinnoissa - Case Lappeenranta	-
Hankintastrategian uudistaminen - Case Helsingin kaupunki	-
Innovatiivisten hankintojen johtaminen – Case Turun kaupunki	<ul style="list-style-type: none"> - sovittujen toimintakäytänteiden epäsäännöllinen toteuttaminen - hankintojen innovaatiopotentiaalin tunnistamisen vaikeus - innovatiivisten hankintojen kehityskohteiden toimeenpano ja päivittäminen sattumanvaraista
Ikäihmistien palvelukokonaisuuden hankinta - Case Härmälä, Tampereen kaupunki	<ul style="list-style-type: none"> - aikataulu, prosessi edellyttää paljon aikaa - osaamisen ja tiedon puute

Tapausesimerkki	Estävät tekijät
Ikäihmisten neuvonta-, ohjaus-, kuntoutus- ja kotihoitopalvelut - Case Kotitori, Tampereen kaupunki	- kokemuksen puute
Vaikuttavuuden tavoittelu palveluhankinnoilla - Case Pohjois-Savon ELY-keskus	-
Tarkastustoiminnan digitalisointi - Case Suomen metsäkeskus	- osaamisen, kokemuksen ja tiedon puute - kustannuksien arvioiminen haastavaa
Retkeilyalueiden digitaaliset palvelu- ja keskustelukanavat – Case Metsähallitus	- perinteinen hankintamenettely - etukäteen määritetyt tiukat vaatimukset - aikataulu, prosessi edellyttää paljon aikaa - eri sidosryhmien ajatusmallien/tapojen muuttaminen, asiat on totuttu tekemään tietyllä tavalla - hankintaosaamisen kehittäminen, uudenlaiset hankintamenettelyt vaativat aikaa ja opettelua työntekijöiltä
Tapausesimerkki	Estävät tekijät
Lumenkäsittelyn innovatiivinen palveluhankinta, This Is Snow Problem - Case Stara	- osaamisen, kokemuksen ja tiedon puute - kustannuksien arvioiminen haastavaa - aikataulu, prosessi kesto ajallisesti epävarma - hankintaprosessi tai hankinnan lopputulos tuntematon, epämukavuusalueelle siirtyminen - perinteinen hankintamenettely
Innovatiivisesti hankittu, älykäs kaupunkiliikenteen tilannekuvapalvelu - Case Helsingin kaupungin kaupunkisuunnitteluvirasto	-

Liite 4. Tapausesimerkeissä ilmenneet edistävät tekijät

Tapausesimerkki	Edistävät tekijät
Lumenkäsittelyn innovatiivinen palveluhankinta, This Is Snow Problem - Case Stara	<ul style="list-style-type: none"> - tiivis yhteistyö organisaation sisällä, konsulttien hyödyntäminen sekä markkinoilla toimivien yritysten aktiivinen osallistuminen - joustavuus - hankintamenettelynä innovaatiokumppanuus
Innovatiivisesti hankittu, älykäs kaupunkiliikenteen tilannekuvapalvelu - Case Helsingin kaupungin kaupunkisuunnitteluvirasto	<ul style="list-style-type: none"> - hankinnan vertailuperusteisiin innovatiivisten lisäominaisuuksien pisteytys - ulkopuolisen avun hyödyntäminen esim. konsultti ja Tekesin innovatiivisten hankintojen tuki - hankinnan tuloksien hyödynnettävyys muissa yhteyksissä - markkinavuoropuhelu
Retkeilyalueiden digitaaliset palvelu- ja keskustelukanavat – Case Metsähallitus	<ul style="list-style-type: none"> - joustavuus - tiivis yhteistyö, neuvottelut - vaatimuksien etukäteismäärittämisen välttäminen - hankintamenettelynä innovaatiokumppanuus
Tapausesimerkki	Edistävät tekijät
Lääkehuollon automaattoratkaisujen hankinta - Case KYS	<ul style="list-style-type: none"> - yhteistyö eri sidosryhmien kanssa, tuotekehitysyhteistyö - hankinnan huolellinen suunnittelu ja valmistelu - ei liian tiukkoja etukäteen määritettyjä vaatimuksia - joustavuus - yritysten referenssit/kasvumahdollisuudet - positiiviset vaikutukset laatuun, potilasturvallisuuteen
Huumehoidon hankinta - Case Tampereen kaupunki	<ul style="list-style-type: none"> - hankinnan suunnittelu/valmistelu huolella - yhteistyö eri sidosryhmien kanssa
Silmätautien arkikustannusvaikuttavuutta mittaava kokonaisjärjestelmä – Case Suomen yliopistolliset silmäklinikat	<ul style="list-style-type: none"> - hankintamenettelynä innovaatiokumppanuus - markkinavuoropuhelut - hankinnan soveltaminen myös muille erikoisaloille ja kansainvälisille markkinoille - innovatiivisten julkisten hankintojen rahoituksen hyödyntäminen innovatiivisen hankinnan toteuttamisessa - Sopimuksessa määritelty innovaatiohankkeen kehitys- ja määrittelytoimet, innovaatiohanketta koskevat vaatimukset

Tapausesimerkki	Edistävät tekijät
Organisaatioriippumaton palvelurobotti - Case OuluBot, Oulun kaupunki	<ul style="list-style-type: none"> - hankintamenettelyä innovaatiokumppanuus - markkinavuoropuhelut - yhteistyö sidosryhmien kanssa - huolellinen suunnittelu ja valmistelu
Kuntouttavan työtoiminnan hankinta - Case Tampereen kaupunki	<ul style="list-style-type: none"> - sopimustoimittajien palkitseminen sopimuskaudella innovatiivisuudesta ja palveluiden kehittämisestä - markkinavuoropuhelut - yhteistyö eri sidosryhmien kanssa - palveluntuottajien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen - hankinnan jatkokehitysmahdollisuudet tuleviin hankintoihin
Hankintojen kehittäminen ja innovatiivisuus hankinnoissa - Case Lappeenranta	<ul style="list-style-type: none"> - linjaukset strategiaan innovatiivisten hankintojen määrän kasvattamisesta - suunnitelmallisuus, hankintojen aikatauluttaminen hankintakalenterin avulla - markkinavuoropuhelut, tiedottaminen - riittävä resurssointi - osaamisen kehittäminen, kehittämistarpeiden tunnistaminen - organisaation sisäisen asiantuntemuksen hyödyntäminen - tavoitteiden toteutumisen seuraamista asetetut mittarit
Tapausesimerkki	Edistävät tekijät
Hankintastrategian uudistaminen - Case Helsingin kaupunki	<ul style="list-style-type: none"> - linjaukset strategiaan innovatiivisuuden edistämisestä - hankintaosaamisen vahvistaminen - viestintä/tiedottaminen - tavoitteiden toteutumisen seuraamista asetetut mittarit; esim. innovaatioiden edistämisen mittarina toimii hankintakilpailutuksissa saatujen tarjousten määrän kehitys
Innovatiivisten hankintojen johtaminen – Case Turun kaupunki	<ul style="list-style-type: none"> - varhaisen vaiheen markkinavuoropuhelut ja yhteistyö toimittajien kanssa - hankinta- ja kaupunkistrategiaan linjaukset innovatiivisuuspotentiaalinn tunnistamisesta ja innovatiivisten hankintojen määrän kasvattamisesta - innovaatiokumppanuuden ja muiden soveltuvien hankintamenettelyiden hyödyntäminen - systemaattinen ote innovatiivisten hankintojen johtamiselle - innovatiivisten hankintojen tunnistaminen ja innovaatiopotentiaalinn arvioiminen varhaisessa vaiheessa - hankinnan valmisteluvaiheessa ennen kilpailuttamista arvioidaan millainen vaikutus hankinnalla on esim. innovatiivisuudessa
Ikäihmisten palvelukokonaisuuden hankinta - Case Härmälä, Tampereen kaupunki	<ul style="list-style-type: none"> - hankintamenettelyä kilpailullinen neuvottelumenettely - yrityksille mahdollisuus esitellä omat ratkaisuehdotukset/näkemykset - toimintamallit/konseptit, joita voidaan monistaa muuallekin - vaatimuksien etukäteismäärityksien välttäminen

Tapausesimerkki	Edistävät tekijät
Ikäihmisten neuvonta-, ohjaus-, kuntoutus- ja kotihoitopalvelut - Case Kotitori, Tampereen kaupunki	<ul style="list-style-type: none"> - vaatimuksien etukäteismäärityksien välttäminen - hankinnasta tiedottaminen varhaisessa vaiheessa - yhteistyö eri sidosryhmien kanssa
Vaikuttavuuden tavoittelu palveluhankinnoilla - Case Pohjois-Savon ELY-keskus	<ul style="list-style-type: none"> -hankintaosaamisen vahvistaminen - innovatiivisiin hankintoihin soveltuvat hankintamenettelyt - innovaatiomyönteisyyden lisääminen - markkinavuoropuhelut
Tarkastustoiminnan digitalisointi - Case Suomen metsäkeskus	<ul style="list-style-type: none"> - hankintamenettelynä innovaatiokumppanuus - neuvotteluihin panostaminen - tilan ja ajan antaminen toimittajille tuotteiden kehittämiseen hankintaprosessin aikana - toimittajien osaamisen hyödyntäminen - vaatimuksien etukäteismäärityksien välttäminen