Innovatiivisten hankintojen pikaopas

11/2026, Motiva Oy ja Hankinta-Suomi -ohjelma

Innovatiivisen hankinnan tavoitteena on parempi ratkaisu

*Innovatiivinen julkinen hankinta on uuden tai merkittävästi parannetun tavaran, palvelun tai urakan hankintaa, joka lisää julkisen palvelun tuottavuutta, laatua, kestävyyttä ja/tai vaikuttavuutta.**

- Innovatiivinen hankinta voi tuottaa esimerkiksi:
  - parempaa asiakastyytyväisyyttä
  - parempaa laatua
  - ympäristöhyötyjä
  - pienempiä elinkaarikustannuksia tai
  - kustannustehokkuuden parantumista.
- Innovatiivinen hankinta voi vauhdittaa uuden liiketoiminnan tai markkinan syntymistä. Sillä voi olla tärkeä merkitys myös yritysten vientiponnisteluissa tarjoamalla kotimaareferenssin uudelle tuotteelle tai palvelulle.
- Innovatiivisella hankinnalla voi olla myös alueen elinvoimaa tai työllisyyttä lisäävä vaikutus.

** Julkisten hankintojen käsikirja 2023, Valtionvarainministeriön julkaisuja, 2023:60*

Innovatiivinen hankinta on tarvelähtöistä

- Innovatiivisten ja uusien ratkaisujen hankinta lähtee aina tarpeesta, ja siitä, että nykyiseen tarpeeseen halutaan löytää uusia ja aiempaa parempia ratkaisuja.
- Tarpeen määrittelyssä keskeistä on määritellä tarve teknologianeutraalisti ja teknisten määritelmien osalta väljästi.

> ➢ **Ei esimerkiksi näin:** Etsimme uutta ulkomaalia, joka on huoltovapaa seuraavat 75 vuotta.
>
> ➢ **Vaan näin:** Etsimme pinnoiteratkaisua, joka on huoltovapaa seuraavat 75 vuotta.

Innovatiivinen hankinta voi edellyttää kehitystyön hankintaa

- Innovatiivinen hankinta voi olla **valmis ratkaisu**, joka on
  - uusi ratkaisu hankintayksikölle
  - uusi ratkaisu kyseisellä sektorilla
  - kansallisesti tai kansainvälisesti uusi ratkaisu.
- Kun markkinoilta **ei löydy valmista ratkaisua** tilaajan tarpeeseen, hankinta voi edellyttää ja pitää sisällään myös kehitystoiminnan tai pilotoinnin hankinnan.
- Innovatiivisen hankinnan valmistelu ja itse hankinta voivat viedä tavallista enemmän aikaa. Resurssitarve liittyy niin markkinakartoituksen ja vuoropuhelun vaatimaan aikaan kuin hankintamenettelyiden kestoon. Näistä voidaan tarpeen mukaan pyrkiä valitsemaan nopeampia menettelyitä.
- Hankinnan pidemmän keston ja usein tavallista suuremman resurssitarpeen takia on hyvä varmistaa johdon sitoutuminen asiaan, sekä tunnistaa, millaisiin tarpeisiin organisaatiossa halutaan etsiä innovatiivisia ratkaisuja.
- Innovatiivisiin hankintoihin on haettavissa rahoitusta Business Finlandilta, joka tukee suomalaisten yritysten tutkimus- ja kehitystoimintaa, kasvua ja kansainvälistymistä.

Business Finlandilta rahoitusta innovatiivisen hankinnan valmisteluun

- Business Finlandin **Innovatiiviset julkiset hankinnat -rahoitus** on tarkoitettu julkisille hankintayksiköille, jotka haluavat uudistaa palvelujaan ja toimintaansa sekä edistää uusien innovatiivisten ratkaisujen syntymistä markkinoille. Rahoitusta voivat hakea hankintalain mukaiset hankintayksiköt, kuten kunnat, hyvinvointialueet ja valtion organisaatiot.
- Rahoitus soveltuu projekteihin, joissa kehitettävä ratkaisu on vähintään kansallisesti uusi ja ratkaisulle on laajaa liiketoimintapotentiaalia. **Projektien keskiössä on valitun kumppanin kanssa tehtävä uuden ratkaisun kehitystyö.**
- Hankintayksiköille myönnettävää rahoitusta voidaan käyttää **hankinnan suunnittelu-, valmistelu-, kehitys- ja pilotointivaiheisiin.** Hyväksyttäviä kustannuksia ovat sekä oman työn että tarvittavien ostopalveluiden kustannukset, esimerkiksi markkinavuoropuhelujen järjestäminen, hankinnan kilpailuttaminen sekä uusien ratkaisujen kehittäminen.

Tutustu rahoitukseen ja sen ehtoihin >>

Innovaatioiden hankkiminen

Innovatiivisissa hankinnoissa korostuu hankinnan valmisteluvaihe.

Tyypillisesti innovatiivinen hankinta edellyttää:

- Hyvää markkinatuntemusta
- Yhteistyötä yritysten kanssa
- Uusien hankintatapojen opettelua ja kokeilua

Innovatiivinen hankinta voi edellyttää:

- Yhteistyötä tutkimuslaitosten kanssa
- Yhteistyötä muiden hankkijoiden kanssa

Markkinakartoitus ja markkinavuoropuhelu on innovatiivisen hankinnan edellytys

- Markkinakartoituksella ja markkinavuoropuhelulla kartoitetaan, millaisia valmiita tai kehitysasteella olevia ratkaisuja tilaajan tarpeisiin löytyy.
- Tiedon hankinta ja keskustelut yritysten kanssa ovat sallittuja, kunhan tasapuolisuus ja hankintalain syrjimättömyyden periaate huomioidaan.
- Tekoäly on tehokas apuri markkinakartoituksen tekemiseen.
- Tärkeintä on sanoittaa tarve selkeästi markkinavuoropuhelukutsuun. Ratkaisua koskevia reunaehtoja ja lisätoiveita voi ja kannattaa kuvata täsmällisesti. Esimerkiksi: *Etsimme ratkaisua, joka huomioi luontovaikutusten minimoinnin, säästää aikaa, vähentää kunnossapitotarvetta*.
  Tekninen toteutustapa kannattaa pitää mahdollisimman avoimena.
- Hyvät vinkit markkinakartoituksen ja markkinavuoropuhelun toteutukseen saat Hankinta-Suomen vuonna 2026 julkaisemasta Markkinavuoropuheluoppaasta >>

Myös innovaatiohaastekilpailu voi toimia markkinakartoituksen ja/tai markkinavuoropuhelun osana.

Innovaatiohaastekilpailussa tilaaja julkaisee haasteen, johon se pyytää yrityksiltä ratkaisuehdotuksia.

Prosessin aikana voidaan käydä keskusteluja yritysten kanssa, jotta yritykset saavat mahdollisimman selkeän kuvan tilaajan tarpeesta ja voivat kehittää ratkaisuehdotustaan edelleen.

Innovaatiohaastekilpailun jälkeen seuraa varsinainen kilpailutus, eikä innovaatiohaastekilpailun voitto takaa vielä tilauksen saamista.

Miten valitsen hankintamenettelyn innovatiiviseen hankintaan ja mistä saan neuvoja?

- Innovatiivisen ratkaisun hankinta edellyttää usein kehitystyön tai pilotoinnin sisällyttämistä hankintaan. Tällöin hankintamenettelyinä voidaan käyttää neuvottelumenettelyä, kilpailullista neuvottelumenettelyä, innovaatiokumppanuutta tai kyseeseen voi tulla T&K-palvelun hankinta, jolloin hankintalain soveltuminen arvioidaan erikseen.
- Hankintamenettelyn valintaan vaikuttavat:
  - hankinnan euromäärä (kansallisen kilpailutusrajan ylittävä vai alittava)
  - miten laajaa t&k-työtä uuden tavoiteltavan ratkaisun aikaansaaminen vaatii
  - tiedetäänkö, millaista ratkaisua ollaan ostamassa, eli pystytäänkö ratkaisu määrittelemään ennalta vai ei
  - kuinka paljon aikaa kilpailutusprosessiin on käytettävissä.
- Innovatiiviseen hankintaan kannattaa ottaa avuksi oman organisaation hankintatiimi, jolla on osaamista menettelyn valinnassa ja hankinnan läpiviennissä.
- Hankintayksiköt saavat maksutonta neuvontaa julkisiin hankintoihin liittyvissä kysymyksissä myös Julkisten hankintojen neuvontayksiköltä >>

Vinkit syrjimättömyyden varmistamineen

Syrjimättömyyden vaatimus ei estä tiivistäkään yhteistyötä yksittäisten yritysten kanssa hankinnan valmistelussa. Olennaista on varmistaa, ettei yhteistyö johda perusteettomaan kilpailuetuun varsinaisessa tarjouskilpailussa.

- Tiedota markkinavuoropuhelusta avoimesti ja riittävän laajasti esimerkiksi julkaisemalla tietopyyntö tai kutsu markkinavuoropuheluun Hilmassa.
- Kohtele osallistujia tasapuolisesti. Kaikilla yrityksillä tulee olla yhdenvertaiset mahdollisuudet osallistua. Kahdenkeskiset keskustelut ovat sallittuja, eikä kaikkien kanssa tarvitse keskustella samalla tavalla, kunhan menettely ei perusteettomasti suosi tiettyä toimittajaa.
- Varmista tasapuolinen tiedonsaanti. Huolehdi, ettei yksittäinen yritys saa kilpailuetua esimerkiksi muita tarkemmista hankintaa koskevista tiedoista. Jaa tarjouskilpailun kannalta olennaiset tiedot kaikille tarjoajille, mutta suojaa yritysten liikesalaisuudet.
- Älä räätälöi tarjouspyyntöä yksittäiselle yritykselle. Hyödynnä markkinavuoropuhelun tuloksia hankinnan valmistelussa, mutta varmista, etteivät vaatimukset tai vertailuperusteet perusteettomasti suosi tietyn yrityksen ratkaisua.
- Dokumentoi vuoropuhelu.

Riskien jakaminen innovatiivisessa hankinnassa

Jakakaa riskit

Innovatiivisten hankintojen riskejä ei pidä pyrkiä siirtämään kokonaan yrityksille, vaan niitä kannattaa pienentää ja jakaa tarkoituksenmukaisesti tilaajan, toimittajan ja mahdollisten muiden osapuolten kesken.

Etsikää sopivat kompromissit

Riskien jakaminen ei tarkoita kaikkien riskien jakamista tasan.

Tarkoituksenmukaista on kohdentaa riskit osapuolelle, jolla on parhaat mahdollisuudet hallita niitä.

Esimerkiksi yritys voi vastata teknisestä toteutuksesta, kun taas tilaaja vastaa oman toimintansa muutoksista ja uuden ratkaisun käyttöönoton edellytyksistä.

Vinkit riskien hallintaan

Tunnista riskit ja sovi niiden jakamisesta etukäteen. Arvioi esimerkiksi teknologian toimivuuteen, kustannuksiin, aikatauluun, käyttöönottoon liittyvät riskit. Sovi, kuka vastaa mistäkin riskistä ja miten mahdolliset epäonnistumiset käsitellään.

Hyödynnä pilotointia ennen laajamittaista hankintaa. Kokeilut ja demonstraatiot mahdollistavat uuden ratkaisun toimivuuden testaamisen ennen suuria investointeja.

Jaa kehittämisen kustannuksia ja hyödynnä rahoitusta. Innovatiivisten hankintojen valmisteluun, T&K-toimintaan ja pilotointiin voidaan etsiä julkista rahoitusta.

Sovi immateriaalioikeuksista yritysten kehittämistä kannustavalla tavalla. Yritykselle kannattaa lähtökohtaisesti jättää oikeudet kehittämänsä ratkaisun kaupalliseen hyödyntämiseen, ellei tilaajalla ole erityistä syytä pidättää niitä itsellään. Tilaajan kannattaa kuitenkin varmistaa palvelun jatkuvuus ja riittävät käyttöoikeudet ratkaisuun. Tutustu KEINO-oppaaseen Immateriaalioikeudet julkisissa hankinnoissa >>

Vähennä epävarmuutta markkinavuoropuhelulla ja avoimilla standardeilla. Varhainen vuoropuhelu auttaa tunnistamaan toteutettavissa olevat ratkaisut ja riskit. Avoimet rajapinnat ja standardit puolestaan vähentävät toimittajariippuvuutta ja helpottavat ratkaisujen laajentamista.

Sovi tavoitteista ja tulosten todentamisesta. Määrittele hankinnalle mitattavat tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista. Luotettava vaikuttavuustieto mahdollistaa myös tulosperusteiset sopimukset, joissa korvausta voidaan sitoa saavutettuihin tuloksiin.

Näin innovatiiviset hankinnat mahdollistetaan

Tutkimusten mukaan innovatiivisten hankintojen lisääminen ei ole ensisijaisesti hankintamenettelyihin liittyvä kysymys, vaan se edellyttää muutoksia organisaation toimintatapoihin.

Hankintayksikön on pystyttävä tunnistamaan kehittämistarpeita, tekemään yhteistyötä markkinoiden kanssa ja hyväksymään se, ettei ratkaisua tunneta tarkasti hankintaprosessin alussa.

Viisi keskeistä innovatiivisten hankintojen mahdollistajaa organisaatioissa:

1. Johdon sitoutuminen ja strategiset tavoitteet
2. Tarvelähtöinen ja joustava hankinnan suunnittelu
3. Hankintaosaaminen ja yhteistyö organisaation sisällä, sekä muiden innovatiivisia hankintoja valmistelevien tai toteuttaneiden hankintayksiköiden kanssa
4. Varhainen ja vuorovaikutteinen yhteistyö yritysten kanssa
5. Riskinoton mahdollistaminen ja kehittämisresurssit. Uuteen teknologiaan ja ratkaisuihin liittyviä riskejä voidaan pienentää myös hyödyntämällä ulkopuolista asiantuntijaa.

Miten tunnistaa hankinnat, joissa innovaatioita kannattaa tavoitella?

Arviointikriteeri	Mitä hankinnasta kannattaa kysyä?
Kehittämistarpeen merkittävyys	Liittyykö hankintaan merkittävä ongelma, kustannus, palvelun laatupuutteita tai esimerkiksi ympäristövaikutuksia, joita nykyiset ratkaisut eivät riittävästi ratkaise?
Innovaatioiden tuottama lisäarvo	Voitaisiinko uudenlaisilla ratkaisuilla saavuttaa olennaisesti parempia tuloksia esimerkiksi vaikuttavuudessa, tuottavuudessa, asiakaskokemuksessa tai kestävyydessä?
Markkinoiden innovaatiopotentiaali	Onko markkinoilla kehittymässä uusia teknologioita, palvelumalleja tai ratkaisuja, joita organisaatio ei vielä hyödynnä? Voisivatko yritykset kehittää uusia ratkaisuja tunnistettuun tarpeeseen?
Hankinnan koko ja monistettavuus	Onko hankinta riittävän merkittävä, jotta uuden ratkaisun kehittäminen kannattaa? Voitaisiinko ratkaisua hyödyntää myös organisaation muissa yksiköissä tai muissa julkisissa organisaatioissa?
Organisaation valmius ja mahdollisuudet	Onko hankinnalle riittävästi aikaa, osaamista, johdon tukea ja resursseja? Voidaanko hankinta toteuttaa tavalla, joka mahdollistaa kehittämisen, kokeilut tai pilotoinnin?

MOTIVA

HANKINTA-SUOMI

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET

Elinkeinoelämän keskusliitto

HYVIL

KUNTALIITTO | Kommun-förbundet

Yrittäjät