



TARJOUS - TAMPEREEN KAUPUNKI SELVITYS

TARJOUS, 26.5.2016 - SELVITYS

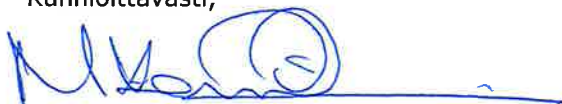
Kiitämme mahdollisuudesta tarjota asiantuntijapalveluitamme yritysselvityksen toteuttamiseen Tampereen kaupunkiseudun yrityspalvelujen kehittämiseksi.

Hankinnan kannalta keskeisiä kilpailutekijöitämme ovat:

- **Julkisten yrityspalvelujen ja yrittäjyyskosysteemien tuntemus**
- **Vahva kokemus aihealueesta ja vastaavista hankkeista**
- **Joustava ja asiakaslähtöinen lähestymistapa sekä riittävä resursointi hankkeen toteuttamiseen tiiviissä aikataulussa**
- **Tampereella toimiva projektinjohto**

Annamme mielellämme lisätietoja tästä tarjouksesta ja siihen liittyvistä yksityiskohdista.

Kunnioittavasti,



Mikko Kemiläinen
Director
Ramboll Management Consulting Oy



Maarit Vuorela
Director
Ramboll Management Consulting Oy

Tilaaaja:

Tampereen kaupunki

Tarjoaja:

Ramboll Management Consulting Oy
PL 25, Säterinkatu 6
02601 Espoo

Tarjoajan y-tunnus:
1458271-8

Internet-sivuston osoite:
<http://www.ramboll.fi/johdon-konsultointi>

Yhteyshenkilö:

Henri Lahtinen
040 7796975
henri.lahtinen@ramboll.fi

**Tarjous on voimassa
30.6.2017 saakka**

SISÄLLYSLUETTELO

01	Ramboll Management Consulting Oy
02	Toimeksiannon tausta
03	Toteutussuunnitelma
04	Toteutuksesta vastaava henkilöt
05	Referenssit
06	Tarjouksen kokonaishinta ja sopimusehdot
07	Laadun varmistuksen menetelmät

LIITTEET

Liite 1. Asiantuntijoiden CV't

RAMBOLL SUOMESSA – VIISI TOIMIALALAA

- Geotekniikka
- Kaupunkisuunnittelu
- Kunnallistekniikka
- Liikenne
- Lentokentät
- Maisemasuunnittelu
- Radat
- Raideliikenne
- Satamat
- Sillat
- Tie- katu- ja aluesuunnittelu

- Jätehuolto
- Jäteveden puhdistamot
- Maankäytön suunnittelu ja kaavoitus
- Pilaantuneet maat
- Vesihuolto, pohjavesi
- Ympäristökonsultointi
- Ympäristölaboratorio ja -analytiikka
- YVA

Infra ja liikenne

Kiinteistöt ja rakentaminen

- Rakennetekniikka
- Talotekniikka
- Arkkitehtisuunnittelu
- Green building -palvelut
- Kiinteistöjen ylläpito ja johtaminen
- Kiinteistötiedon hallinta
- Kustannus- ja määrälaskenta
- Palotekninen suunnittelu
- Rakennusautomaatio
- Tekniset ja energiaselvitykset

Vesi ja ympäristö

Projektinjohto

- Infran isännöinti
- Kiinteistöjen ja infran käyttö ja ylläpito
- Omaisuuden hallinta
- Projektinjohto
- Projektikehitys
- Rakennuttaminen
- Riskienhallinta ja turvallisuus
- Valvonta

JOHDON KONSULTONTI

- Arvioinnit ja tutkimukset
- Koulutukset ja valmennukset
- Organisaatiot ja prosessit
- Strategiat ja johtaminen

RAMBOLL MANAGEMENT CONSULTING

Ramboll Management Consulting on kansainväliseen Ramboll Groupiin kuuluva liikkeenjohdon konsulttitoimisto.

Olemme julkisen sektorin johdon kumppani. Palveluitamme ovat:

- Smart city- ja aluekehittäminen
- Yhteistyön edistäminen, vuorovaikutus ja fasilitointi
- Strategiatyö ja kestävä johtaminen
- Liiketoimintakonseptit ja tulorahoitusmallit
- Vaikuttavuuden arvioinnit ja seuranta mittareineen

Ramboll Management Consultingin asiakkaisiin kuuluu mm. aluekehittämistoimijoita, kuntia, kaupunkeja sekä asiantuntija- että edunvalvonta-organisaatioita. Hankkeiden kautta olemme suorassa rajapinnassa yrityksiin ja muihin liike-elämän toimijoihin. Ramboll tukee analyysi-, kehitys- ja selvityspalveluidensa avulla yhteiskunnan ja liike-elämän tehokasta, kokonaisvaltaista ja kestävää kehittämistä.

Asiakkaitamme



COUNTRY HEAD OFFICES

- 01 BELGIUM, Brussels
- 02 CHINA, Beijing
- 03 CYPRUS, Episkopi
- 04 DENMARK, Copenhagen
- 05 ESTONIA, Tallinn
- 06 FINLAND, Helsinki
- 07 GERMANY, Hamburg
- 08 GREENLAND, Nuuk
- 09 INDIA, Hyderabad
- 10 KINGDOM OF SAUDI ARABIA, Riyadh
- 11 NORWAY, Oslo
- 12 POLAND, Warsaw
- 13 QATAR, Doha
- 14 ROMANIA, Bucharest
- 15 RUSSIA, Moscow
- 16 SINGAPORE, Singapore
- 17 SOUTH AFRICA, Pretoria
- 18 SWEDEN, Stockholm
- 19 SWITZERLAND, Zurich
- 20 UAE, Dubai
- 21 UK, London
- 22 USA, New York

SISÄLLYSLUETTELO

01	Ramboll Management Consulting Oy
02	Toimeksiannon tausta ja tavoitteet
03	Toteutussuunnitelma
04	Toteutuksesta vastaava henkilöt
05	Referenssit
06	Tarjouksen kokonaishinta ja sopimusehdot
07	Laadun varmistuksen menetelmät

TOIMEKSIANNON TAUSTAA

Toimeksianto linkittyy olennaisesti käynnissä olevaan maakuntauudistukseen. Hallitus linjasi 5.4.2016 maakunnille vuoden 2019 alusta kuuluvat tehtävät, jotka perustuvat kunnan, maakunnan ja valtion väliseen työnjakoon: kuntien vastuulla on **paikallinen elinkeinopolitiikka** sekä työllisyyden hoito ja edistäminen; maakunnat vastaavat alueellisista kehittämistehtävistä ja **elinkeinojen edistämisen** tehtävistä. Maakunnille tulee siirtymään tehtäviä ELY-keskuksista, TE-toimistoista, aluehallintovirastoista, maakuntien liitoista ja kunnista.

Toimeksiantoon taustalla on luonnosvaiheessa oleva aluekehitys- ja kasvupalvelulaki, jonka tarkoituksena on lähentää julkisen palvelun järjestämistasoja (kunta-maakunta-valtio) toisiinsa **yhteen sovittamalla julkisia panostuksia** ja siten synnyttää vahvempaa lisäarvoa asiakkaille ja talouden kasvuille. Kasvupalveluilla tarkoitetaan **TE- ja yrityspalvelujen yhdistelmää**, joita tullaan toteuttamaan järjestäjä-tuottaja-mallilla maakuntauudistuksen yhteydessä vuonna 2019.

Kasvupalvelulain 16 pykälä asettaisi maakunnan järjestämisvastuulle kasvupalvelujen yhteensovittamisen kunnan, valtion ja maakunnan muiden palvelujen kanssa palvelukokonaisuuksiksi. Yhteensovittamisen tarkoituksena on rajata maakunnan palveluvalikoiman ulkopuolelle toiminta, jota esimerkiksi kunta jo tarjoaa tietyllä alueella.

Aluekehitys- ja kasvupalvelulain luonnoksen perustelujen mukaan maakunnan ja kuntien on suunniteltava yhdessä alueen toimenpiteiden kokonaisuus, jossa maakunnan kasvupalvelutehtävä ja kuntien elinvoimatehtävä tukevat ja täydentävät toisiaan.

TAMPEREEN KAUPUNKISEUDUN ELINKEINO-OHJELMA 2017-2021

- Marraskuussa 2016 julkaistu ja esitelty elinkeino-ohjelma peräänkuuluttaa rohkeutta yhdistää perinteiset vahvuudet ja uudet kehitysmahdollisuudet, jotta kasvu voi jatkua menestyksekkäästi. Ohjelma toteuttaa osaltaan seudun elinvoimastrategiaa ja sen tavoitteena on **vahvistaa yritysten toimintaedellytyksiä** ja tukea Tampereen kaupunkiseudun **toimijoiden linkittymistä nykyistä vahvemmin globaaleihin markkinoihin**.
- Ohjelmassa mainitaan kokeilevaan elinkeinopolitiikka sekä **uudenlaiset yrityskehityspalvelut** yritysten kasvun ja kansainvälistymisen tukena.
- Ohjelman neljää painopistealaa toteuttavia toimenpidekokonaisuuksia ovat investointien hankinta, **osaajien hankinta, yrityspalveluiden kehittäminen**, innovaatioalustat ja startup-ekosysteemi, **kasvua ja kansainvälistymistä tukeva ekosysteemi**, korkeakoulutus ja tutkimus, ammatillinen toisen asteen koulutus, innovatiiviset julkiset hankinnat, yhdyskuntasuunnittelun ja elinkeinopolitiikan yhteyden vahvistaminen, palvelujen vienti ja digitalisaatio, markkinaviestinnän ja kehittämistyön integraatio sekä lentoliikenteen kehittämisohjelma.

TOIMEKSIANNON TAVOITTEET

- Toimeksiannon tavoitteena on **yleiskuva** palvelujen tarpeesta ja nykyisestä palvelutarjonnasta sekä **ehdotus** eri osapuolten tehtävistä kasvupalvelujen ja laajemmin elinvoimatehtävien hoitamisessa. Laaditun ehdotuksen tulee kuvata ehdotuksen **yhteys ja työnjako** valtakunnallisiin kasvupalveluihin



LÄHESTYMISTAPAMME POHJAA VAHVAAN KOKEMUKSEEN ELINKEINO- JA INNOVAATIOPOLITIIKASTA

Havainto	Referenssi	Linkitys toimeksiantoon	Taso
Yritystoiminnan alkuvaiheeseen kattava palvelutarjonta, mutta hautomopalvelujen, kansainvälistymispalvelujen sekä innovaatiotoimintaa tukevien palvelujen osalta tilanne heikompi	Selvitys yrityspalveluista, TEM, 2015	Yleiskuva palvelujen tarpeesta	Kunta, maakunta ja valtio
Startup-yrittäjyyttä tukee yksinkertainen ja vakaa lainsäädäntö ja sääntely-ympäristö. Startup-yrittäjyys on ennen kaikkea markkinakokeilua, jota edeltää kulttuuri, jossa on runsaasta (uudelleen)kokeiluja, paljon nopeita epäonnistumisia ja riskejä kaihtamatonta jättipottien metsäystä	Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat, VNK, 2016	Yleiskuva palvelujen tarpeesta, toiminnan yhteensovittaminen kunnan, maakunnan ja valtion palvelujen kanssa	Kunta, maakunta ja valtio
Kv. esimerkit osoittavat, että pääpaino yrityksille suunnatussa VKE-toiminnassa on siirtymässä ohjelmatoiminnasta ketterämpiin ja joustavampiin yrityspalveluihin -> räätälöinti	Vertailu viennin ja kansainvälistymisen edistämisen toimintamalleista, VNK, 2016	Yleiskuva palvelujen tarpeesta, yhteys ja työnjako valtakunnallisiin kasvupalveluihin	Kunta ja valtio
Ekosysteemin näkökulma kyseenalaistaa perinteisen lähestymistavan korostamalla systeemiä puutteita (kuten verkostoja, koordinoitua tai vuorovaikutusta) markkinoiden puutteiden rinnalla	Ekosysteemisten yrityspalveluiden kansainvälinen benchmarking-selvitys, TEM, 2016–2017.	Yhteys ja työnjako valtakunnallisiin kasvupalveluihin	Kunta ja valtio
Yrityspalveluiden kehittämisen painopiste on siirtynyt yleisestä yksittäisten alkavien yritysten tukemisesta ja yritystuista kasvuhakuisten yritysten kokonaisvaltaisemman ”palveluekosysteemin” rakentamiseen -> julkinen sektori mahdollistajana ja yhteistyön vauhdittajana	Innovaatioekosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina, VNK, 2017	Yhteys ja työnjako valtakunnallisiin kasvupalveluihin	Kunta ja valtio

ESIMERKKI TAVASTA KUVATA YRITYSPALVELUJA - KANSALLINEN TASO

Toimijat	Yritystoimintaa suunnittelevat ja alkavat yritykset				Kotimarkkinayritykset, jotka haluavat uudistaa toimintaansa ja kasvaa kotimaassa				Kansainvälistymällä kasvua hakevat yritykset			
	Tieto- ja neuvonta-palvelut	Maksulliset kehittämis-palvelut	Rahoitus-palvelut	Verkos-toituminen / yritysten toiminta-ympäristön kehittäminen	Tieto- ja neuvonta-palvelut	Maksulliset kehittämis-palvelut	Rahoitus-palvelut	Verkos-toituminen / yritysten toiminta-ympäristön kehittäminen	Tieto- ja neuvonta-palvelut	Maksulliset kehittämis-palvelut	Rahoitus-palvelut	Verkos-toituminen / yritysten toiminta-ympäristön kehittäminen
ELY-keskus**	+	++	+++	+	+	++	+++	+	+	++	+++	+
Yritys-Suomi	+++				+++				+++			
Finnvera**			+++				+++			+	+++	
Tekes**			++	++			+	++	+	+	+++	++
Finpro									++	++		+++
TE-palvelut	+	++	+++		+	++	++		+			
MMM			++	++			++	++			+	+



Toimijan palveluista suurin osa kohdistuu segmentille



Toimijan palveluista merkittävä osa kohdistuu segmentille



Toimijan palveluista pieni osa kohdistuu segmentille



Toimijalla ei käytännössä ole yrityspalveluita segmentille

* Selvityksessä ei haastateltu kaikkia RR-ELYjä
 ** Rahoitukseen liittyvä neuvontapalvelu luokiteltu rahoituspalveluihin.

ESIMERKKI TAVASTA KUVATA YRITYSPALVELUJA - ALUETASO

Toimijat	Yritystoimintaa suunnittelevat ja alkavat yritykset				Kotimarkkinayritykset, jotka haluavat uudistaa toimintaansa ja kasvaa kotimaassa*				Kansainvälistymällä kasvua hakevat yritykset			
	Tieto- ja neuvontapalvelut	Maksulliset kehittämisspalvelut	Rahoituspalvelut	Verkostoituminen / yritysten toimintaympäristön kehittäminen	Tieto- ja neuvontapalvelut	Maksulliset kehittämisspalvelut	Rahoituspalvelut	Verkostoituminen / yritysten toimintaympäristön kehittäminen	Tieto- ja neuvontapalvelut	Maksulliset kehittämisspalvelut	Rahoituspalvelut	Verkostoituminen / yritysten toimintaympäristön kehittäminen
Kaakkois-Suomen ELY	+	++	+++	+	+	++	+++	+	+	++	+++	+
Cursor	+++			++	+++			++	+			+
KEHY	++	+			++	+	+	++		+	+	++
Kinno	++			++	++			++	++			++
Wirma	+++			+	+++			+	+++			+



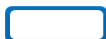
Toimijan palveluista suurin osa kohdistuu segmentille



Toimijan palveluista merkittävä osa kohdistuu segmentille

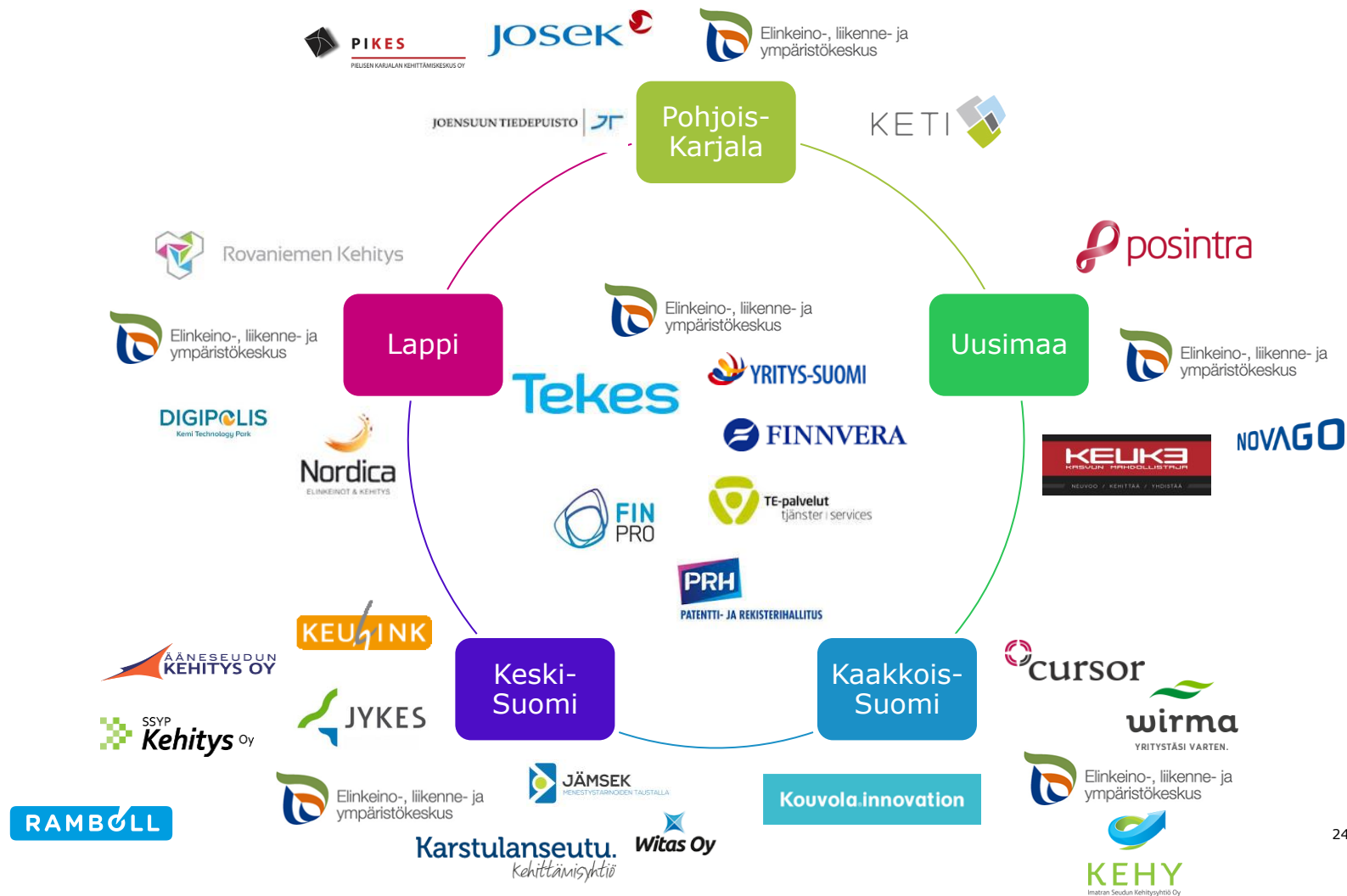


Toimijan palveluista pieni osa kohdistuu segmentille



Toimijalle ei käytännössä ole yrityspalveluita segmentille

* Kategoriat yhdistetty erottelun vaikeuden vuoksi.



SISÄLLYSLUETTELO

01	Ramboll Management Consulting Oy
02	Toimeksiannon tausta ja tavoitteet
03	Toteutussuunnitelma
04	Toteutuksesta vastaava henkilöt
05	Referenssit
06	Tarjouksen kokonaishinta ja sopimusehdot
07	Laadun varmistuksen menetelmät

TOTEUTUSSUUNNITELMA –AIKATAULUTUS JA RESURSOINTI

Tässä luvussa on kuvattu alustava suunnitelma hankkeen toteutuksesta. Lopullinen suunnitelma vahvistetaan yhdessä tilaajan kanssa.

TYÖVAIHEIDEN ALUSTAVA AIKATAULU SEKÄ RESURSOINTI:

Työvaihe / vko	22	23	24	25	26	32	33	34	35
Työn käynnistäminen; aloituskokous	0,50 htp								
Asiakirja-analyysi ja kuvaus yrityspalveluista		2 htp							
Haastattelurungon laatiminen		0,5 htp							
Haastattelujen toteutus ja tulosten analyysi			3,5 htp						
Sisäinen työpaja					1 htp				
Yhteiskehittelytyöpaja							2,5 htp		
Raportointi ja tulosten esittely Tampereen kaupungille						1,5 htp			

1. TYÖN KÄYNNISTÄMINEN

1. Työn käynnistäminen - aloituspalaveri	
Tavoite	○ Toimeksiannon tavoitteen kirkastaminen – tilaajan odotusten selvittäminen ○ Käytännön asioista sopiminen (esim. yhteydenpito, päivämäärät, sopimusasiat) ○ Alustava keskustelu haastattelurungon sisällöstä
Sisältö ja menetelmät	○ Aloituspalaveri yhdessä tilaajan kanssa ○ Työsuunnitelman päivittäminen ○ Yhteydenpidosta sopiminen ○ Listaukset (tilaajan tuottama yhteystietolista kyselyllä tavoiteltavista yrityksistä) ○ Konsultti tuo aloituskokoukseen ehdotuksen haastattelurungosta, josta käydään keskustelua, ja täten varmistetaan selvityksen toimenpiteiden nopea käynnistyminen
Resurssit ja toteutus	0,50 htp, viikko 22 (touko-kesäkuu 2017)
Tuotos ja tilaajan vastuut	○ Allekirjoitettu sopimus ○ Päivitetty toteutussuunnitelma ○ Alustava haastattelurunko

2. ASIAKIRJA-ANALYYSI JA KUVAUS YRITYSPALVELUISTA

2. Asiakirja-analyysi ja kuvaus yrityspalveluista	
Tavoite	○ Käydä läpi toimeksiannon kannalta relevantti kirjallinen materiaali keskittyen erityisesti yrityspalveluja ja laajempia ekosysteemejä koskeviin selvityksiin.
Sisältö ja menetelmät	○ Dokumenttianalyysi, joka kattaa aihepiiriin liittyvät selvitykset sekä muun mahdollisen materiaalin. Työvaiheessa hyödynnetään myös Rambollin toteuttamia viime aikaisia, aiheeseen liittyviä selvityksiä. Työvaiheeseen sisältyy kuvauksen laatiminen nykyisestä palvelutarjonnasta paikallisella, maakunnallisella ja kansallisella tasolla. ○ Mahdollisia dokumentteja: ○ Tredean tilaama yritysselvitys, mikäli tulokset (06/2017) annetaan Rambollin käyttöön ○ Markkinavuoropuhelu kasvupalvelujen tueksi (TEM, 2017) ○ Tampereen kaupunkiseudun elinkeino-ohjelma 2017-2021 ○ Innovaatioekosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina (VNK, 2017) ○ Selvitys julkisista yrityspalveluista (TEM, 2016) ○ 6Aika – avoimet innovaatioalustat – integroitu alustakehittäminen. Selvitys alustoista osana yrityspalveluita (Tredea, 2015) ○ Innovaatioalustat 2015 (TEM 2015)
Resurssit ja toteutus	2 htp, viikko 23 (kesäkuu 2017)
Tuotos ja tilaajan vastuut	○ Yleiskuva nykyisestä palvelutarjonnasta ○ Tilaaja voi ehdottaa työvaiheessa läpikäytäviä kirjallisia aineistoja

3. HAASTATTELURUNGOON LAATIMINEN

3. Haastattelurungon laatiminen	
Tavoite	○ Viimeistellään haastattelun runko aloituskokouksessa käydyn keskustelun pohjalta.
Sisältö ja menetelmät	○ Ramboll täydentää / päivittää aloituskokouksessa käytyjen keskustelujen pohjalta haastattelurungon. ○ Täydennykset tehdään viikon sisällä aloituskokouksesta, ja täydennetty versio toimitetaan Tampereen kaupungille hyväksyttäväksi / pieniä viilauksia varten.
Resurssit ja toteutus	0,5 htp, viikko 23 (kesäkuu 2017)
Tuotos ja tilaajan vastuut	○ Valmis haastattelurunko ○ Tilaaaja kommentoi ja hyväksyy teemahaastattelurungon

4. HAASTATTELUJEN TOTEUTUS JA TULOSTEN ANALYYSI

4. Haastattelujen toteutus	
Tavoite	○ Toteutetaan avainhenkilöiden haastattelut. Laaditaan kirjallinen yhteenveto haastattelujen tuloksista osaksi loppuraporttia.
Sisältö ja menetelmät	○ Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Haastatteluissa käydään läpi rungossa olevat asiat, mutta ei tiukan strukturoidusti vaan siten, että jatkokysymyksille ja keskustelulle jää sijaa. Yhden haastattelun kestoksi on arvioitu noin 45 minuuttia. Haastateltavia tahoja ovat ainakin: uuden maakunnan väliaikaishallinto, Tampereen kaupunki, Tredea, Pirkanmaan ELY-keskus, Demola, Hermia (Tamlink, Uusi Tehdas), Kauppakamari, Pirkanmaan Yrittäjät.. ○ Toteutetaan vähintään 15, enintään 20 haastattelua. ○ Analysoidaan tulokset ja laaditaan tiivis, power point-muodossa oleva yhteenveto haastattelujen tuloksista.
Resurssit ja toteutus	3,5 htp, viikot 24-26
Tuotos ja tilaajan vastuut	○ Analyysi haastattelujen tuloksista

POTENTIAALISIA HAASTATELTAVIA?

- Teppo Rantanen, Tampereen kaupunki
- Kari Hakari, Pirkanmaan liitto
- Petri Räsänen, Pirkanmaan liitto
- Niina Immonen, Tredea
- Leena Vestala, Pirkanmaan ELY-keskus
- Jukka Matikainen, Uusi Tehdas
- Päivi Myllykangas, Tampereen yliopisto
- Juha Raipala, Tampereen teknillinen yliopisto
- Perttu Heino, TAMK
- Per Haataja, Tampereen kauppakamari
- Marko Keski-Sikkilä, Pirkanmaan Yrittäjät
- Ville Kairamo, Demola
- Lisäksi tilaajan kanssa voidaan tunnistaa yritysten edustajia haastateltaviksi



5. SISÄINEN TYÖPAJA

5. Sisäinen työpaja	
Tavoite	○ Toteutetaan projektitiimin sisäinen työpaja alustavien tulosten läpikäymiseksi ja ensimmäisten havaintojen / nostojen tekemiseen yhteiskehittelytyöpajaan.
Sisältö ja menetelmät	○ Hankkeen projektipäällikkö laatii työpajaa varten koosteen yhteisen työskentelyn pohjaksi. Käydään tiimin kesken alustavat havainnot läpi ja tehdään esitys yhteiskehittelytyöpajassa esitettävistä havainnoista / nostoista. Erityisesti keskitytään ehdotukseen eri osapuolten tehtävistä kasvupalvelujen ja laajemmin elinvoimatehtävien hoitamisessa
Resurssit ja toteutus	1 htp, viikko 26
Tuotos ja tilaajan vastuut	○ Esitys yhteiskehittelytyöpajassa esitettävistä havainnoista / nostoista

6. YHTEISKEHITTELYTYÖPAJA

6.	Yhteiskehittelytyöpaja
Tavoite	○ Toteutetaan osallistava työpaja alustavien tulosten esittelyyn, palvelujen tarpeen tunnistamiseen sekä eri toimijoiden välisien tehtävien ja työnjaon pohtimiseen. Laaditaan kirjallinen yhteenveto työpajan tuloksista osaksi loppuraporttia.
Sisältö ja menetelmät	○ Ramboll suunnittelee työpajan sisällön, toteutuksen ja aikataulun. Työpajan arvioitu kesto noin 4 tuntia. Kutsuttavat tunnistetaan yhdessä Tampereen kaupungin kanssa. ○ Työpajan rakenne voi olla esimerkiksi seuraava: ○ Työpajan avaus (Tampereen kaupunki) ○ Työpajan ohjelma, tavoite ja menetelmät (Ramboll) ○ Alustavien tulosten esittely – nykytila-analyysi (Ramboll) ○ Pienryhmätyöskentely: nykyinen palvelutarjonta vs palvelujen tarve (Ramboll fasilitoi) ○ Kahvi- ja verkostoitumistauko ○ Alustus kasvupalveluihin (alustaja sovittava erikseen) ○ Pienryhmätyöskentely: kasvupalvelut suhteessa elinvoimapaalveluihin (Ramboll fasilitoi) ○ Loppuyhteenveto
Resurssit ja toteutus	2,5 htp, viikko 33 (tarkka ajankohta sovitaan aloituskokouksessa)
Tuotos ja tilaajan vastuut	○ Yhteenveto työpajan tuloksista osaksi loppuraporttia ○ Tilaaja osallistuu kutsuttavien tunnistamiseen ja osoittaa tilan työpajaa varten, tilaaja huolehtii mahdollisista tila- ja tarjoilukustannuksista

7. RAPORTOINTI JA TULOSTEN ESITTELY

7. Raportointi ja tulosten esittely Tampereen kaupungille	
Tavoite	- o Laaditaan tiivis, word-muodossa oleva loppuraportti kaikesta selvityksen aikana kerätystä materiaalista sekä power point-muodossa oleva yhteenveto - o Esitellään tulokset Tampereen kaupungille
Sisältö ja menetelmät	- o Raportointi aloitetaan dokumenttianalyysin yhteydessä. Jokainen työvaihe tuottaa syötettä loppuraporttiin. - o Loppuraportin luonnos toimitetaan kommenteille 22.8.2017 mennessä ja tilaajaa pyydetään toimittamaan mahdolliset kommentit viimeistään 28.8.2017. - o Raportti on valmis 31.8.2017 mennessä ja tulokset voidaan esitellä Tampereen kaupungille.
Resurssit ja toteutus	1,5 htp, viikot 32-35
Tuotos ja tilaajan vastuut	- o Raportti selvityksen tuloksista word- ja ppt-muodoissa - o Tilaajalla on mahdollisuus kommentoida raporttiluonnosta

SISÄLLYSLUETTELO

01	Ramboll Management Consulting Oy
02	Toimeksiannon tausta ja tavoitteet
03	Rambollin lähestymistapa ja osaaminen positioittain
04	Toteutuksesta vastaava henkilöt
05	Referenssit
06	Tarjouksen kokonaishinta ja sopimusehdot
07	Laadun varmistuksen menetelmät

SENIOR CONSULTANT, HENRI LAHTINEN

ROOLI: TOIMEKSIANNON VASTUULLINEN VETÄJÄ



HM (Aluetiede) Henri Lahtinen toimii vanhempana konsulttina Ramboll Management Consultingissa. Henri on kokenut projektipäällikkö, jonka osaaminen jakautuu kolmeen eri osa-alueeseen: arvioinnit, selvitykset sekä koordinoitihankkeet. Henri on koulutukseltaan hallintotieteiden maisteri Tampereen yliopistosta (2008). Arviointien ja selvitysten osalta Henri on toiminut projektipäällikkönä useissa hankkeissa, joissa hän on vastannut kokonaisvaltaisesti hankkeiden toteutuksesta ulottuen tiedon keruusta erilaisin menetelmin (kyselyt, haastattelut, työpöytätyöskymukset) sen analysointiin sekä syntetisointiin. Henri on muun muassa selvittänyt valtioneuvoston kanslialle niin startup-yritysten kasvun ajureita ja pullonkaloja kuin Team Finland toiminnan asiakaslähtöisyyden ja vaikuttavuuden parantamista sekä innovaatioaseteleihin liittyviä käytäntöjä Tredealle.

Henrin viimeaikaisia referenssejä ovat:

- Miten Team Finland -toimintaa kehitetään vaikuttavammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi, VNK, 2016
- Selvitys joukkorahoituksen hyödyntämisestä kaupunginosakehittämisessä, Gaika/Tampereen kaupunki, 2016
- Kolmen päivän tutustumismatkan (Kööpenhamina ja Skåne) matkajärjestelyt, Gaika Avoimet innovaatioalustat –hanke, 2015-2016
- Start up -yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat, VNK, 2015-2016
- Yrityspalvelut 2.0 – esiselvitys innovatiivisten hankintojen mahdollisuuksista yrityspalveluiden tuottamisessa, Tredea, 2015
- Matchmaking mellan Österbotten och Västerbotten, Pohjanmaan liitto, 2015
- Tekesin ja VINNOVAn ICT-ohjelmien arviointi, 2014-2015
- Selvitys eri rahoitusmuotojen toimivuudesta luovien alojen yrityksissä, TEM, 2013

MANAGER, HENRIK PEKKALA

ROOLI: TOIMEKSIANNON VARAPROJEKTIPÄÄLLIKKÖ



Henrik Pekkala vastaa Ramboll Management Consultingissa erilaisten vaativien arviointi-, selvitys- ja kehittämishankkeiden toteutuksesta. Henrikillä on yhteensä kymmenen vuoden kokemus julkisen sektorin arviointi- ja selvityshankkeiden toteuttamisesta. Henrik on osallistunut useiden arviointi-, selvitys- ja tutkimushankkeiden toteuttamiseen eri ministeriöille, virastoille sekä kuntasektorin toimijoille ja ollut mukana useissa kehittävässä arvioinnin toimeksiannoissa. Henrik on ollut viime aikoina kehittämässä useiden eri toimeksiantojen kautta kansallisten ja alueellisten yrityspalvelujen toimintakenttää. Lisäksi Henrikin avainosaamisalueita ovat organisaatioiden toiminnan kehittäminen tehokkuuden ja taloudellisuuden näkökulmasta.

Henrikin keskeisiä, viimeaikaisia referenssejä ovat:

- Selvitys elinkeinoelämän, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyöstä ja niiden toimintaedellytysten parantamisesta, Valtioneuvoston kanslia, 2016-2017
- Kansainvälisten osaajien merkitys elinkeinoelämän kasvulle: Ekosysteemisten yrityspalveluiden kansainvälinen benchmarking-selvitys, työ- ja elinkeinoministeriö, 2016-2017.
- Selvitys julkisista yrityspalveluista, työ- ja elinkeinoministeriö, 2015-2016
- Yritysten investointiympäristöä ja yritysten investointien edistämistä koskeva kansainvälinen vertailututkimus, valtiontalouden tarkastusvirasto, 2015-2016
- Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat -tutkimuksen koordinaatio ja osatoteutus, Valtioneuvoston kanslia, 2015-2016
- Uudenmaan alueen kasvuyrityksille suunnatun asiantuntijapalveluhankkeen (KASVU-hanke) vaikuttavuusarviointi, Uudenmaan ELY-keskus, 2014

Rooli hankkeessa: asiakasvastuullinen projektipäällikön varahenkilö, osallistuu haastattelurungon laatimiseen, tiedon keräämiseen, analysointiin sekä raportointiin

MANAGER, RISTO KARINEN

ROOLI: LAADUNVARMISTAJA



Risto Karisella on pitkä kokemus erilaisten strategia-, arviointi-, tutkimus- ja kehityshankkeiden läpiviennistä usealla eri hallinnonalalla ja hallinnon tasolla. Risto on työskennellyt niin julkisen sektorin, kolmannen sektorin kuin yritysasiakkaiden parissa. Riston erikoisosaamisalueita ovat projektien ja ohjelmien tulosten ja vaikutusten arviointi, seurannan ja indikaattoreiden kehittäminen sekä konsultatiivinen julkisia organisaatioita, palveluja ja prosesseja koskeva kehittämistyö (ml. strategiatyö, tuotteistaminen ja prosessien määrittely). Risto on erityisen kiinnostunut asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisestä sekä yhteisten prosessien kautta toimivien toimijaverkostojen luomisesta.

Riston keskeisiä, viimeaikaisia referenssejä ovat:

- Sähköisen tiedonsiirron prosessien kehittäminen maahanmuutto- ja kotoutumisasioiden, TEM, 2016
- SIB-malliin liittyvän vaikuttavuuskiihdyttämön kouluttamis- ja sparraustehtävät, SITRA, 2015- 2016
- Työllistymissuunnitelmia koskeva selvitys (Tempo Economicsin alihankkijana), TEM, 2015-2016
- TE-toimistojen yrityslähtöisen toimintamallin arviointitutkimus (Owal Groupin alihankkijana), TEM, 2015-2016
- TE-toimistojen CAF-aineiston analyysi ja kehittämisen tuki, TEM, 2014-2015
- Yritystukien uudelleen kohdentaminen, TEM, 2014
- Sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdittamisohjelman (SADe) arviointi, valtiovarainministeriö, 2010-2013
- Yrityspalveluiden yrityslähtöisiin koulutushankkeisiin liittyvän toimijayhteistyön nykytilanteen kuvaaminen, kehittämistarpeiden hointi ja kehittämisen tukeminen, Pohjois-Karjalan ELY-keskus, 2009-2010
- Yrityspalveluiden tuotteistaminen, Rovaniemen Kehitys Oy, 2009

SISÄLLYSLUETTELO

01	Ramboll Management Consulting Oy
02	Toimeksiannon tausta ja tavoitteet
03	Toteutussuunnitelma
04	Toteutuksesta vastaava henkilöt
05	Referenssit
06	Tarjouksen kokonaishinta ja sopimusehdot
07	Laadun varmistuksen menetelmät

VALIKOITUJA REFERENSSEJÄMME 1/11

Seuraavaksi on koottu referenssejä, jotka kuvaavat kokemustamme aihealueesta sekä vastaavanlaisista toimeksiannoista viime vuosilta.

- **Elinkeinoelämän, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyön edistämiseen liittyvä selvityshanke, Valtioneuvoston kanslia, 2016–2017.** Erilaisten ekosysteemien merkitys elinkeinoelämän ja innovaatio-toiminnan kehittymiselle on tärkeä. Tiedon määrän ja saatavuuden nopea kasvu, viestintäteknologian kehitys sekä arvoverkostojen globalisoituminen ovat muuttaneet innovaatiotoimintaa. Nämä kehityskulut ovat vahvistaneet yhteistyön ja avoimuuden merkitystä innovaatiotoiminnassa. Uudet ideat jalostuvat uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi yhä useammin verkostomaisesti usean eri toimijan vuorovaikutuksessa. Tutkimushankkeen tavoitteena oli selvittää erilaisten ekosysteemien (erityisesti innovaatio-ekosysteemien) dynamiikkaa ja toimintaa sekä arvioida julkisen sektorin sekä erilaisten yrityspalveluiden roolia innovaatioekosysteemien kehittämisen tukena. Selvitystä toteutti laaja asiantuntijaryhmä, johon kuului jäseniä seuraavista organisaatioista: Ramboll Management Consulting Oy, 4Front Oy, Urban Mill, Bird&Bird ja VPSolutio.
- **Kansainvälisten osaajien merkitys elinkeinoelämän kasvuille: Ekosysteemisten yrityspalveluiden (talent attraction ja talent retainment) kansainvälinen benchmarking-selvitys, työ- ja elinkeinoministeriö, 2016–2017.** Selvityksessä tarkasteltiin Tanskan ja Ruotsin ekosysteemisiä yrityspalveluita kansainvälisten osaajien houkutteluun liittyen. Selvityksessä kartoitettiin kyseisten maiden keskeisiä ja merkittävimpiä teemaan liittyviä yrityspalveluita sekä tarkasteltiin seitsemän eri case-tutkimuksen avulla niiden toimeenpanoa, rakennetta sekä tuloksellisuutta.

VALIKOITUJA REFERENSSEJÄMME 2/11

- **Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat, Valtioneuvoston kanslia, 2015–2016.** Hankkeen päätavoitteena oli selvittää, miten julkista politiikkaa tulee kehittää, jotta se edistäisi mahdollisimman hyvin startup-yritysten kasvua. Päätavoite jakautuu kuuteen osatavoitteeseen, jotka olivat 1) tilannekuvan päivittäminen startup-kentästä, 2) verrokkimaissa (Hollanti, Ruotsi, Saksa ja Tanska) toteutettujen toimintaympäristöön liittyvien politiikkatoimien analyysi ja niiden mahdollisen soveltuvuus Suomeen, 3) julkisten toimenpiteiden vaikutusten ja merkityksen selvittäminen yritysten kasvuun, 4) näkemyksen luominen miten startup-ekosysteemeihin liittyvää politiikkaa tulisi kehittää kansallisella ja alueellisella tasolla, 5) tarkentaa ja syventää tietämystä startup-yrittäjyyden taustatekijöistä sekä 6) levittää selvityksen tuloksia ja edistää eri toimijoiden välistä vuoropuhelua. Selvitystä toteutti laaja asiantuntijaryhmä, johon kuuluu jäseniä seuraavista organisaatioista: Ramboll Management Consulting Oy, 4Front Oy, Etlatieto Oy, Urban Mill Oy sekä The Evidence Network Ltd.
- **Yritysten investointiympäristöä ja yritysten investointien edistämistä koskeva tutkimus, Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2015–2016.** Selvityksessä vertailtiin Suomen, Ruotsin, Tanskan ja Hollannin investointiympäristöä ja valtion toimia yritysten investointien edistämiseksi vuodesta 2008 alkaen. Investointiympäristöllä tarkoitetaan kaikkia niitä tekijöitä, jotka joko lisäävät tai vähentävät todennäköisyyttä sille, että yritys tekee investoinnin. Näitä osatekijöitä ovat esimerkiksi verotus, infrastruktuuri, työvoiman saatavuus tai oikeusjärjestelmän toimivuus. Selvityksen kaksi pääkysymystä olivat: 1) Mitä asioita Suomen valtio ja muut toimijat voisi oppia tai omaksua muilta mailta, jotta yritykset investoisivat Suomessa ja Suomeen enemmän? Miten Suomen valtio voisi lisätä yritysten investointeja erityisesti a) ICT-alalla b) vähittäiskaupan alalla c) lääketeollisuudessa d) kaivosalalla ja yleisesti?

VALIKOITUJA REFERENSSEJÄMME 3/11

- **Miten Team Finland -toimintaa kehitetään vaikuttavamaksi ja asiakaslähtöisemmäksi, Valtioneuvoston kanslia, 2016.** Kansainvälisen vertailun tavoitteena on ollut tuottaa tietoa muissa maissa (Alankomaat, Ruotsi, Tanska) toteutetuista ratkaisuksista ja yhteistyömalleista sekä poikkihallinnollisen toiminnan hyvistä käytännöistä. Vertailun avulla on lisäksi kuvattu sitä, miten verrokkimaissa taloudelliset ulkosuhteet ja talousdiplomatia on organisoitu verkostomaisesti. Vertailuaineiston muodostivat erilaiset viennin ja kansainvälistymisen edistämistä (VKE) verrokkimaissa ohjaavat strategiset dokumentit ja muu relevantti taustatieto, jota täydennettiin Alankomaissa, Ruotsissa ja Tanskassa keskeisten alue- ja kansallisen tason toimijoiden haastatteluilla.

Lisäksi järjestettiin vertaisoppimistyöpaja, johon osallistui VKE-toimijoita Suomesta ja verrokkimaista. Vertailun perusteella Team Finlandin toimintamallin kehittämiseksi suositellaan muun muassa julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden yhteistyön (PPP) vahvistamista, kansallisen ja alueellisen työnjaon selkeyttämistä, strategisen ohjauksen vahvistamista (operatiivisen kehittämisen rinnalla), konkreettisen palvelulupauksen käyttöönottoa ja edustustojen maksullisten palveluiden pilotointia.

VALIKOITUJA REFERENSSEJÄMME 4/11

- **Yrityspalvelut 2.0 – esiselvitys innovatiivisten hankintojen mahdollisuuksista yrityspalveluiden tuottamisessa, Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiö Tredea Oy, 2015.**
Rambollin toteuttama toimeksianto koostui kahdesta erillisestä selvityksestä, joiden aiheina olivat innovaatiotoimintaa tukevat setelit ja kansainvälistymiseen kannustavat setelit. Selvityksissä tuotettiin tietoa yrityspalvelusetelin mahdollista pilotointia varten liittyen yritysten kansainvälistymiseen ja innovaatioiden/teknologioiden kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Esiselvitys kuvasi yrityspalvelukentän nykytilan sekä kokosi yhteen yrityssetelijärjestelmän taustoja, tarpeita, mahdollisuuksia sekä toteutuksessa huomioitavia tekijöitä. Toimeksiannon toteutus sisälsi dokumenttianalyysin, haastatteluja, kansainvälisen benchmarkkauksen, tulosten analyysin sekä niistä raportoinnin. Esiselvityksen tuloksia esiteltiin Tredean järjestämässä keskustelutilaisuudessa.
- **Yritystukien uudelleen kohdentaminen, Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014.** Ramboll Management Consulting toteutti työ- ja elinkeinoministeriölle selvityksen aiheesta ”Yritystukien uudelleen kohdentaminen”. Selvityksen tarkoituksena oli selvittää yritystukien uudelleen kohdentamista asiakastarvelähtöisesti kolmella yritysten kehittämiseen tarkoitetulla yritystuella (investointi- ja kehittämisavustus, kansainvälistymisavustus ja maaseudun yritystuki). Tarkastelussa olivat erityisesti ELY-keskusten myöntämät maaseudun kehittämistuki ja kehittämisavustus. Selvityksen osana haastateltiin yrityksiä, jotka tuntevat yritystukijärjestelmän haku-, raportointi- ja maksatusprosessin.

VALIKOITUJA REFERENSSEJÄMME 5/11

- **Nuorten kasvuyritysten merkitys ja rooli talouden uudistajina -selvitys, Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014.** Kansallisesti erittäin merkittävässä hankkeessa RMC selvitti nuorten kasvuyritysten merkitystä Suomessa talouden ja eri toimialojen kannalta. Selvityksen kohteena oli nuorten kasvuyritysten rooli yrityskentän uusiutumisessa ja tekijät, jotka selittävät yritysten menestystä. Selvityksen keskiössä on politiikkatoimien ja instrumenttien toimivuus ja vaikutukset yrityksen kasvun tukemisessa. Tutkimusmenetelminä ovat kirjallisuuskatsaus, sähköinen kysely ja yrityshaastattelut. Sähköinen kysely muodosti arvioinnin primääriaineiston. Ramboll kehitti sähköisen kyselyn yhteistyössä kanadalaisen yhteistyökumppaninsa The Evidence Networkin (TEN) kanssa. Kyselyn tulosten perusteella päästiin tarkastelemaan yritystukien suoria vaikutuksia yrityksen resursseihin ja kasvuun. Rambollin ja TEN:n kehittämää kyselymetodia ei ole tietävästi sovellettu ennen Suomessa (tukien suorien vaikutusten tarkastelu). Tutkimuksen pohjalta muodostettiin ehdotuksia kasvuyritysten toimintaympäristön kehittämiseksi.
- **KASVU-hankkeen arviointi, Uudenmaan ELY-keskus, 2014.** Selvityksessä tutkittiin Uudenmaan ELY-keskuksen hallinnoiman ESR-osarahoitteen KASVU-voimaa kehittyville yrityksille – projektin tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Projektin pyrkimyksenä oli auttaa uusmaalaisia kasvu- ja kehityshaluisia pk-yrityksiä menestymään. Projektin kohderyhmänä olivat uusmaalaiset yli kolme vuotta toimineet pk-yritykset, joille on myönnetty asiantuntija-apua (ulkopuolisen asiantuntijan muutaman päivän työpanos) erilaisiin kehittämishankkeisiin. Projektia toteutettiin vuosina 2009–2013 (jatkuen osittain vuodelle 2014), jonka aikana toteutettiin vuosi-tasolla noin 200 tuotteistettua asiantuntijapalvelua lisäpäivineen sekä keskimäärin kahdeksan yritysvalmennusta.

VALIKOITUJA REFERENSSEJÄMME 6/11

- **Pohjois-Savon EAKR-ohjelman yritystukien ja infrastruktuurihankkeiden vaikutusten arviointi, Pohjois-Savon liitto, 2014.** Ramboll toteutti Pohjois-Savon EAKR-toiminnan arvioinnin. Hankkeen aikana selvitettiin Pohjois-Savon EAKR-avustusten vaikuttavuutta avustusta saaneiden yritysten liikevaihtoon, työpaikkoihin ja alueen yleiseen houkuttelevuuteen.



- **Fiksu kaupunki -ohjelman aktivointi, Tekes, 2013-2017.** Tekesin ohjelma painottaa kaupunkikehityksen tulevaisuuden muutosten ennakointia ja uusien potentiaalien hyödyntämistä kaupunkien ja yritysten palvelukehittämisessä. Ohjelman tavoitteena on innostaa kaupungeja avaamaan investointeja ja aluekehityshankkeita yritysten kehitysalustoiksi. Ramboll Management Consulting (RMC) toimii ohjelman yritysaktivaattorina ohjelmajohtamisen kaikissa työtehtävissä, missä keskeistä ovat eri sidosryhmien (kaupungit, yritykset, tutkimuslaitokset) vuorovaikutuksen edistäminen, kansainvälistymisen tukeminen sekä viestintä. Yritysten liiketoiminnan kasvua ja kansainvälistämistä tehdään luomalla kontakteja ja verkostoja koti- ja ulkomailla toimiviin yrityksiin. Lisäksi Fiksu kaupunki-aktivointi keskittyy kansallisen kilpailukyvyn edistämiseen innovaatioiden luomisen ja liiketoiminnan kehittämisen kautta edelläkävijäyrityksissä ja kaupunkialueilla. Ohjelma tarjoaa näköalapaikan kaupunkikehittämiseen, ja aktivoinnissa tuetaan rakennettuun ympäristöön ja ICT:hen liittyviä älykkäitä ratkaisuja myös viestinnällisin keinoin (uutiskirje, www, sosiaalinen media).

VALIKOITUJA REFERENSSEJÄMME 7/11

- **PK-yritysten avainhenkilökoulutusten (APAKE-kehittämishjelma) vaikuttavuusarviointi, työ- ja elinkeinoministeriö 2013.** Arvioinnin tavoitteena oli selvittää, miten eri ELY-keskusalueilla järjestettyjen pk-yritysten avainhenkilökoulutusten toimeenpano oli onnistunut ja minkälaisia vaikutuksia koulutuksilla oli ollut yritysten henkilöstön osaamisen kehittymiseen sekä yritysten liiketoiminnan kehitykseen. Selvityksen kohdejoukkona oli yli 900 koulutuksiin osallistunutta henkilöä. Koulutusten vaikuttavuutta selvitettiin sähköisen kyselyn avulla sekä toteuttamalla yli 80 strukturoitua haastattelua koulutuksiin osallistuneille henkilöille.
- **Selvitys eri rahoitusmuotojen toimivuudesta luovien alojen yrityksissä, Työ- ja elinkeinoministeriö, 2013.** Selvityksessä tarkasteltiin kattavasti erilaisten julkisten yritystukien ja muiden rahoitusinstrumenttien käyttöä ja toimivuutta luovilla aloilla sekä annettiin suosituksia järjestelmän kehittämiseksi. Tuki-instrumentteja tarkasteltiin muun muassa Tilastokeskuksen yritystukiaineiston avulla sekä kuulemalla rahoittajaorganisaatiota sekä tukien kohderyhmässä olevia yrityksiä laajan sähköisen kyselyn avulla. Julkisen rahoitusjärjestelmän ohella selvityksessä tarkasteltiin lisäksi uusia, erityisesti luovilla aloilla käytössä olevia yksityisiä rahoituksen muotoja.

VALIKOITUJA REFERENSSEJÄMME 8/11

- **Selvitys palveluyritysten julkisten rahoitus- ja tukimuotojen kehittämisestä, Palvelualojen työnantajat PALTA ry, 2013.** Ramboll Management Consulting toteutti selvityksen palveluyritysten julkisten rahoitus- ja tukimuotojen kehittämisestä. Selvityksessä tuotettiin uutta tietoa ja näkemyksiä julkisten yritystukien sekä julkisten pääomasijoitusten käytöstä ja toimivuudesta palvelualojen yrityksissä.
- **Tietoturva-alan osaamis- ja palvelutarpeiden ennakointiselvitys, Uudenmaan ELY-keskus, 2012–2013.** Selvitys koski tietoturvaklusterin, tietoturvaintensiivisten alojen yritysten ja julkisen sektorin osaamis- ja palvelutarpeista, tulevaisuudennäkymistä ja yhteistyömahdollisuuksista toimijoiden välillä. Selvitys toi arvokasta lisätietoa ja konkreettisia kehittämissuosituksia suomalaisen tietoturva-alan kasvun tukemiseksi. Selvityksen yhteydessä toteutettiin laaja sähköinen kysely tietoturvaintensiivisten alojen yrityksille liittyen niiden osaamis- ja palvelutarpeisiin ja tulevaisuudennäkymiin. Muita menetelmiä olivat haastattelut, dokumenttianalyysi ja työpaja.



VALIKOITUJA REFERENSSEJÄMME 9/11

- **Kotoutumiseen liittyvän tehtäväkokonaisuuden palvelumuotoilu, Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016.** Projektissa kehitettiin kotoutujan kohtaamia palveluita asiakaslähtöisesti yli organisaatorajojen. Valikoiduissa asiakasryhmissä toteutettiin haastatteluita ja järjestettiin kaksi työpajaa, joiden pohjalta hahmoteltiin palvelupolkujen nykytilaa ja tulevaisuuden palvelumallia. Projekti tuotti toimeksiantoja sähköisen asiointin ja asiakasneuvonnan kehittämishankkeille. Kotoutumisen palvelujen muotoilu –projekti on yksi osa työ- ja elinkeinoministeriön Iskukykyinen ELY-keskus –ohjelmakokonaisuutta.
- **Hedelmällisyysmobiilipelin käyttäjättestaus ja kehittävä arviointi, Väestöliitto, 2015.** Väestöliiton Parisuhdekeskus on kehittänyt hedelmällisyystietoutta lisäävän mobiilipelin. Pelin kohderyhmänä ovat yli 20-vuotiaat naiset ja miehet. Peliä haluttiin testata käyttäjillä ennen sen lanseerausta. Testauksen tarkoituksena oli mm. arvioida pelin käytettävyyttä ja ymmärrettävyyttä sekä sen linkittymistä verkkosivuihin, tarkastella mm. pelin logiikkaa, sen vaihteita, visuaalisuutta ja informatiivisuutta ja pelin antamia tuloksia sekä arvioida pelin linkittymistä parisuhdesivustoon. Testaus toteutettiin yksilötestaukseen ja havainnoiviin haastatteluihin perustuvana käyttäjättestauksena.

VALIKOITUJA REFERENSSEJÄMME 10/11

- **Kantolan teollisuusalueen kehittäminen IoT:n ja digitalisaation mahdollisuuksia hyödyntämällä, Woodpolis Oy, 2016.** Projektissa päätavoitteena oli tunnistaa, miten digitalisaatiota ja teollista internetiä voitaisiin hyödyntää Kuhmon Kantolan teollisuusalueen kehittämisessä. Selvitystyössä 1) kartoitettiin digitalisaation ja IoT:n tuomia mahdollisuuksia Kantolan teollisuusalueelle, 2) selvitettiin käytännön työkaluja (teollisen internetin sovelluksia ja muita sähköisiä työkaluja) alueen kehittämiseksi ja yritysten liiketoiminnan tueksi, 3) tunnistettiin Kantolan alueen potentiaaliset palveluntarjoajat ja kansalliset sidosryhmät, 4) selvitettiin toiminnan organisoitumisen mahdollisia muotoja, 5) tunnistetaan toimeenpanoon vaikuttavat kriittiset tekijät sekä mahdollisuudet yhdistää digitalisaatiota ja IoT:ta koskeva kehittäminen Kantolan alueen muihin kehittämistoimenpiteisiin. Hankkeen lopuksi laadittiin toimenpidesuositukset Kantolan alueen kehittämisen roadmapiksi ja konkreettiseksi kehittämissuunnitelmaksi.
- **Digitalisoitumisen mahdollisuudet Kainuussa, Kainuun liitto, 2015.** Projektissa toteutettiin selvitys digitalisaation kehityksestä, sen merkityksestä ja vaikuttavuudesta Kainuussa. Selvitys toteutettiin desk studyn, sähköisen kyselyn ja työpajatyöskentelyn menetelmin. Selvityksessä mm. arvioitiin mitkä ovat merkittävimmät vahvuudet ja heikkoudet digitalisaation hyödyntämisessä Kainuussa. Selvityksessä tunnistettiin, mikä on eri toimijoiden tietoisuus digitalisaation mahdollisuuksista ja valmiudet hyödyntää niitä sekä kartoitettiin missä ovat merkittävimmät osaamistarpeet. Tulosten perusteella arvioitiin, miten digitalisaatiota voitaisiin Kainuussa hyödyntää ratkaisemaan maakunnan kehityksen merkittävimpiä pullonkauloja ja missä digitalisaatioon liittyvissä prosesseissa Kainuun kannattaisi hakea valtakunnalliseksi ja kansainväliseksi kokeilu- ja pilotointialueeksi.

VALIKOITUJA REFERENSSEJÄMME 11/11

- **Parisuhde-verkkopalvelukonseptin kehittävä arviointi, Väestöliitto, 2014-2015.** Väestöliiton Parisuhde-verkkosivuston ulkoisen arvioinnin tarkoituksena oli arvioida verkkosivuston vaikuttavuutta, käyttäjäystävällisyyttä ja tunnettuutta median, parisuhde-asiantuntijoiden, kansalaisten ja muiden mahdollisten sidosryhmien näkökulmasta. Selvityksessä arvioitiin erityisesti 1) verkkosivuston sisältöjen vaikuttavuutta ja kohdentamista, 2) verkkosivuston käyttäjäystävällisyyttä ja käytettävyyttä sekä 3) sivuston tunnettuutta. Arviointi toteutettiin fokusryhmäarvioinnin, sähköisen käyttäjäkyselyn sekä täydentävien puhelinhaastattelujen menetelmin. Arvioinnin tuloksena tunnistettiin eroja eri käyttäjäryhmien arvioissa (esim. sinkut, pienten lasten äidit ja vakituissa parisuhteissa elävät) ja keskeisiä kehityskohteita sivuston hyödynnettävyyden lisäämiseksi.
- **Kasva, kehity, kansainvälisty-opas pk-yrityksille – pk-yrityksen kehityspolku-verkkopalvelun kehittäminen, Tekes, 2012.** Työn lähtökohtana oli luoda olemassa olevia sisältöjä monipuolisesti hyödyntämällä ja verkostoitumalla aktivoiva ja innostava palvelu PK-yritysten kasvun, kehitystyön ja kansainvälistymisen tukemiseksi. Sähköinen opas rakennettiin pelinomaisena sovelluksena osaksi monikanavaista palvelukokonaisuutta ja sähköistä palvelukanavaa, johon linkittyi myös muiden toimijoiden palveluita kuin Tekesin, esim. Ely-keskusten ja Yritys-Suomen. Oppaan kohderyhmää olivat kasvua ja kansainvälistymistä tavoittelevat PK-yritykset, jotka tarvitsevat tietoa ja tukea kehitystoimintaan sekä tietoa Tekesin toiminnasta. Nämä yritykset voivat olla potentiaalisia edelläkävijöitä ja potentiaalisia Tekesin rahoituksen kohteita, joilla ei kuitenkaan ole välttämättä juuri kokemusta vastaavasta innovaatiotoiminnasta ja yhteistyöstä Tekesin kanssa.

SISÄLLYSLUETTELO

01	Ramboll Management Consulting Oy
02	Toimeksiannon tausta ja tavoitteet
03	Toteutussuunnitelma
04	Toteutuksesta vastaava henkilöt
05	Referenssit
06	Tarjouksen kokonaishinta ja sopimusehdot
07	Laadun varmistuksen menetelmät

TARJOUKSEN HINNOITTELU

Tarjouksemme kokonaishinta on 11 325 euroa (alv 0 %). Hintaan lisätään arvonlisävero (24%).

Henkilö	Työpäivät	Päivähinta	Hinta yht.
Henri Lahtinen	7,5	950 €	7 125 €
Henrik Pekkala	3	1 000 €	3 000 €
Risto Karinen	1	1 000 €	1 000 €
Työpäiviä yhteensä	11,5	Työ yhteensä	11 125 €
Muut kustannukset*			200 €
Kokonaishinta (alv 0 %)			11 325 €



* Matka- ja päivärahakustannukset (3 x junaliput Hki-Tre-Hki)

Mahdollisista, erikseen sovittavista lisätunneista veloitamme 135€/h.

SOPIMUSEHDOT

Tähän hankintaan sovellamme KSE2013 -sopimusehtoja.

SISÄLLYSLUETTELO

01	Ramboll Management Consulting Oy
02	Toimeksiannon tausta ja tavoitteet
03	Toteutussuunnitelma
04	Toteutuksesta vastaava henkilöt
05	Referenssit
06	Tarjouksen kokonaishinta ja sopimusehdot
07	Laadun varmistuksen menetelmät

LAADUNVARMISTUKSEN MENETELMIÄ

Raportointi. Projektin etenemisestä raportoidaan säännöllisesti, erikseen sovittavalla aikataululla tilaajan edustajalle. Muusta mahdollisesta palvelun johtamiseen liittyvästä raportoinnista sovitaan erikseen.

Palaveri- ja kokouskäytännöt. Hankkeen toteutus edellyttää tiivistä vuorovaikutusta Rambollin tiimin ja tilaajan hankkeesta vastuullisten kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa säännöllisiä suunnittelu-, seuranta-, ja työskentelypalavereita, jotka tarvittaessa voidaan toteuttaa myös videoneuvottelulla/puhelinpalaverina.

Riskien ja muutoksen hallinta. Palvelun alussa ja sen aikana identifioidaan riskejä ja riskitekijöitä, analysoidaan riskin vaikutus, todennäköisyys sekä päätetään ehkäisevät toimenpiteet. Riskejä käsitellään ja seurataan säännöllisesti ja kriittisten riskien osalta raportoidaan normaalin raportoinnin yhteydessä. Muutos on sovitun tai hyväksytyn lopputuloksen, aikataulun, suunnitelman, vastuun tai jonkin sopimuksellisen asian muutos. Muutospyynnöt tehdään aina kirjallisesti. Sekä tilaaja että palvelun tuottaja voivat esittää muutospyyntöjä. Palvelun tuottajan koordinaattori numeroi jokaisen muutospyynnön ja ylläpitää muutoslokia, jonne kaikki muutospyynnöt kirjataan.

Varahenkilöjärjestelmä. Tarjouksessa nimetyt henkilölle toimivat toistensa varahenkilönä. Tämän lisäksi esitetyn tiimin ulkopuolella on olemassa varahenkilöt, jotka voivat tarvittaessa toimia kunkin henkilön varahenkilönä. Nimeämme nämä varahenkilöt hankkeen alussa. Pyydettyäessä voimme nimetä varahenkilöt myös tarjousprosessin kuluessa.



MITEN VOIMME PALVELLA?

Lisätietoja:

Henri Lahtinen

Ramboll Management Consulting Oy
Pakkahuoneenaukio 2, 33100 Tampere

henri.lahtinen@ramboll.fi

Puh: +358 40 7796 975