

**VAASAN YLIOPISTO**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Salla Pitkämäki

**SOSIAALINEN VASTUULLISUUS JULKISISSA HANKINNOISSA**

Julkisjohtamisen  
Pro gradu -tutkielma

**VAASA 2019**

## SISÄLLYS

<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>3</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	<b>4</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>5</b>
1.1. Tutkimuksen tavoite	5
1.2. Tutkimuskysymykset	6
1.3. Tutkimuksen rakenne	7
<b>2. SOSIAALISESTI VASTUULLISTEN JULKISTEN HANKINTOJEN KÄSITTEISTÖ</b>	<b>9</b>
2.1. Julkinen hankinta ja hankintalainsäädännön tavoitteet	9
2.2. Yhteiskuntavastuun käsite	11
2.3. Sosiaalisesti vastuullisen julkisen hankinnan määritelmä ja tavoitteet	17
2.4. Organisaation arvot ja etiikka	21
<b>3. SOSIAALINEN VASTUULLISUUS JULKISISSA HANKINNOISSA</b>	<b>25</b>
3.1. Sosiaalinen vastuullisuus osana julkista hankintaprosessia	25
3.2. Eettisyys osana päätöksentekoa	27
<b>4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>38</b>
4.1. Metodologiset valinnat	38
4.2. Tapaustutkimus	40
4.3. Aineiston kerääminen ja analysointi	42
4.4. Tutkimuskohde	47
<b>5. HAASTATTELUIJEN ANALYYSI</b>	<b>50</b>
5.1. Terminologian ymmärrys	51
5.2. Tavoitteiden tunnistaminen	56
5.3. Hankintatekniset seikat	59
5.4. Sopimuksen hallinnointi ja seuranta	64
5.5. Kehittäminen	68
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>73</b>

6.1. Päätelmät ja yhteenveto	73
6.2. Tutkimuksen luotettavuus	79
6.3. Jatkotutkimusedellytykset	81
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>83</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>88</b>
Liite 1. Haastattelukysymykset	88
Liite 2. Haastattelut	89

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuva 1 Hankintatiimin organisaatiokaavio 48

Kuva 2 Prosessikaavio 77

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Salla Pitkämäki	
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Sosiaalinen vastuullisuus julkisissa hankinnoissa	
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Esa Hyyryläinen	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2019	<b>Sivumäärä: 91</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan osana julkisia hankintoja ja laajemmin osana yhteiskuntavastuun käsitettä sekä luoda käsitys siitä, miten julkisissa hankinnoissa voidaan hyödyntää sosiaalista vastuullisuutta ja mitkä ovat vastuullisuuden huomioinnin avulla saavutettavia yhteiskunnallisia etuja. Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä uutta tietoa sosiaalisesta vastuullisuudesta ja saada vastaus asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Sosiaalinen vastuullisuus on osa laajempaa yhteiskuntavastuun termiä, mutta tässä tutkimuksessa keskityttiin erityisesti sosiaaliseen vastuullisuuteen julkisten hankintojen kontekstissa. Julkisten hankintojen eettisiä ja sosiaalisia näkökohtia ei ole vielä tutkittu paljoa, joten valinta oli mielestäni mielenkiintoinen.

Tutkimus edustaa empiiristä laadullista tutkimusta ja siinä hyödynnetään kvalitatiivista teemahaastattelumenetelmää. Haastattelut toteutettiin kevään 2018 aikana valitussa kohdeorganisaatiossa.

Hankintoihin liittyvillä sosiaalisilla ja yhteiskuntavastuullisilla tavoitteilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tavaroiden ja palveluiden tuotannossa ja valmistuksessa kunnioitetaan ihmisoikeuksia ja työelämän perusoikeuksia tai hankinnan avulla voidaan mahdollistaa vaikeasti työllistyvän henkilön työllistyminen tarjoajan palvelukseen sopimuskauden aikana. Suomessa sosiaalisen vastuullisuuden hyödyntäminen julkisissa hankinnoissa on vielä pienimuotoista ja se vaatii kasvaakseen poliittista sitoutumista ja tietoisuuden kasvamista. Keinoja, joilla sosiaalisia näkökohtia voidaan ottaa osaksi julkista hankintaa ei tunneta vielä riittävästi. Tutkimuksella pyrittiin myös perehtymään nykyisen uudistuneen hankintalainsäädännön vaatimuksiin ja siihen, mitä haasteita laki asettaa julkisen sektorin toimijoille. Tutkimuksessa pyrittiin tarkastelemaan, miten nykyinen hankintalainsäädäntö, voimassa olevat hankintadirektiivit, hallituksen esitykset ja oikeuskäytäntö ohjeistavat hankintayksiköitä huomioimaan sosiaalisia näkökulmia julkisissa hankinnoissa.

Tutkimuksen lopussa esitetään johtopäätökset sosiaalisen vastuullisuuden soveltamisesta julkisiin hankintoihin tämän tutkimuksen perusteella. Johtopäätöksissä keskitytään erityisesti sosiaalisten näkökulmien huomioimiseen osana hankintaprosessia, vaikka tutkimusta tehdessä on pyritty ymmärtämään laajemmin koko hankintalain ja kilpailutusprosessin kokonaisuutta.



## 1. JOHDANTO

### 1.1. Tutkimuksen tavoite

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalista vastuullisuutta osana julkisia hankintoja ja laajemmin osana yhteiskuntavastuun käsitettä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä tarkoitetaan sosiaalisella vastuullisuudella julkisten hankintojen kontekstissa, mitkä ovat sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteita ja mitkä ovat sen huomioinnin avulla saavutettavia yhteiskunnallisia etuja. Tutkimuksessa perehdyttiin myös siihen, miten ja missä vaiheessa sosiaalinen vastuullisuus tulisi esittää osana hankintaprosessia ja mitä keinoja hankintayksiköllä on huomioida vastuullisuutta osana tarjouskilpailua.

Tutkimuksessa perehdyttiin myös uudistuneen hankintalainsäädännön vaatimuksiin ja siihen, mitä haasteita laki asettaa julkisen sektorin toimijoille. Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten nykyinen hankintalainsäädäntö, voimassa olevat hankintadirektiivit, hallituksen esitykset ja oikeuskäytäntö ohjeistavat hankintayksiköitä huomioimaan sosiaalisia näkökulmia julkisissa hankinnoissa. Samalla lainsäädännön tarkastelu loi pohjan tutkimukselle, sillä Hankintalaki määrittää lähes koko hankintaprosessin ja on kaiken kilpailuttamisen sekä sosiaalisen vastuullisuuden huomioinnin taustalla.

Julkisten hankintojen ensisijaisena tarkoituksena on turvata hyvinvointipalvelujen saataavuus, asianmukaiset tilat esimerkiksi kouluissa ja sairaaloissa sekä toimiva julkinen infrastruktuuri. Hankinnoilla voidaan nähdä olevan suuri merkitys osana julkisen sektorin taloutta ja taloussuunnittelua, sillä jokaisella julkisen sektorin organisaatiolla on lakisääteinen velvoite kilpailuttaa kaikki kansallisen kynnyksarvon ylittävät hankintansa. Kilpailutukset ovat hyvin erilaisia riippuen siitä kilpailutetaanko palveluita, tavaroita, projekteja vai kokonaispalvelua. (Pekkala & Pohjonen 2015: 21 – 22.)

Hankintoihin liittyvillä sosiaalisilla ja yhteiskuntavastuullisilla tavoitteilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tavaroiden ja palveluiden tuotannossa ja valmistuksessa kunnioitetaan ihmisoikeuksia ja työelämän perusoikeuksia tai hankinnan avulla voidaan mahdol-

listaa vaikeasti työllistyvän henkilön työllistyminen tarjoajan palvelukseen sopimuskauden aikana. Sosiaalisesti vastuullisten hankintojen avulla voidaan edistää työharjoittelun tai oppisopimuspaikkojen löytymistä nuorille, pitkäaikaistyöttömille tai erityisasemassa oleville henkilöille. (Työ ja elinkeinoministeriö 2013: 7 – 8.)

Tutkimuksen näkökulmaksi valitsin hankintaprosessin kokonaisvaltaisen tarkastelun kokonaistaloudellisesta näkökulmasta. Julkisten hankintojen eettisiä ja sosiaalisia näkökohtia ei ole vielä tutkittu paljoa, joten valinta oli mielestäni mielenkiintoinen. Yksi haaste tutkimuksen teolle oli, että kirjalliset tutkimukset julkisten hankintojen yhteiskuntavastuun hyödyistä ja mahdollisuuksista ovat Suomessa jääneet toistaiseksi vähäiseksi, minkä vuoksi tämän tutkimuksen analysointi pohjautuu pääsääntöisesti juridiikkaan, kirjalliseen ohjeistukseen sekä artikkeleihin.

Hankintalain ja hankintojen kokonaiskuvan ymmärtäminen, tulkinnanvaraisuuksien ja epäselvyyksien tunnistaminen sekä Hankintalainsäädännön muutos asettivat haastavan lähtökohdan tutkimukselle. Selvää kuitenkin on, että sekä vanha Hankintalaki, että uudistunut Hankintalainsäädäntö huomioivat sosiaaliset näkökohdat tärkeänä osana julkisia hankintoja. Suomessa sosiaalisen vastuullisuuden hyödyntäminen julkisissa hankinnoissa on vielä pienimuotoista ja se vaatii kasvaakseen poliittista sitoutumista ja tietoisuuden kasvamista. Keinoja, joilla sosiaalisia näkökohtia voidaan ottaa osaksi julkista hankintaa ei tunneta vielä riittävästi.

## 1.2. Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä uutta tietoa sosiaalisesta vastuullisuudesta ja saada vastaus asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Sosiaalinen vastuullisuus on osa laajempaa yhteiskuntavastuun termiä, mutta tässä tutkimuksessa keskityttiin erityisesti sosiaaliseen vastuullisuuteen julkisten hankintojen kontekstissa. Tutkimuskysymykset jaettiin pää- ja alatutkimuskysymyksiin. Alatutkimuskysymysten on tarkoitus täydentää päätutkimuskysymystä.



Päätutkimuskysymys muotoiltiin seuraavasti:

- Mitä sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan julkisissa hankinnoissa?

Tutkimuskysymystä täydennettiin seuraavien alakysymysten avulla:

- Millainen on sosiaalisesti vastuullinen julkinen hankinta?
- Mitkä ovat sosiaalisen vastuullisuuden kautta saavutettavia yhteiskunnallisia tavoitteita ja hyötyjä?
- Minkälaisilla keinoilla sosiaalista vastuullisuutta voidaan huomioida julkisissa hankinnoissa?

Päätutkimuskysymyksen avulla kartoitettiin, mitä sosiaalisen vastuullisuuden käsitteellä tarkoitetaan julkisten hankintojen kontekstissa ja miten vastuullisuus ilmenee laajemmin osana yhteiskuntavastuuta. Alatutkimuskysymysten avulla määritellään, millainen on sosiaalisesti vastuullinen julkinen hankinta ja mitkä ovat vastuullisuuden huomioinnin avulla aikaansaatavia yhteiskunnallisia tavoitteita ja hyötyjä sekä miten sosiaalista vastuullisuutta voidaan huomioida osana julkista hankintaprosessia ja miten vastuullisuuteen liittyvät ehdot ja vaatimukset esitetään tarjouspyyntöasiakirjoissa. Läpikäyn tutkimustulosten ja teorian perusteella, mitä keinoja hankintayksiköllä on sosiaalisen vastuullisuuden huomioimiseen osana julkista tarjouskilpailua.

### 1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu kuuteen lukuun. Ensimmäinen luku toimii johdantona tutkimukselle, se avaa tutkimuksen aihepiiriä, tarkoitusta, tavoitteita ja tutkimusongelmia sekä tutkimuksen rakennetta.

Toisessa luvussa aihetta lähestytään lähikäsitteiden määrittelyn avulla; luvussa selvitetään sosiaalisen vastuullisuuden, eettisyyden ja yhteiskuntavastuun käsitteet julkisissa hankinnoissa sekä hankintoja säätelevä lainsäädäntö. Luku pyrkii luomaan teoreettisen viitekehyksen ja kontekstin tutkimukselleni.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan, miten sosiaalista vastuullisuutta voidaan hyödyntää julkisissa hankinnoissa ja miten eettisyys liittyy sosiaaliseen vastuullisuuteen. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutustavat, tutkimuskohde, läpikäydään teoreettisesti tutkimuksen metodologista perustaa, tiedonkeruumenetelmiä, aineiston analysointia ja tulkintaa.

Viidennessä luvussa esitetään haastatteluihin perustuvat tutkimustulokset ja verrataan sekä analysoidaan niitä suhteessa aiemmissä luvuissa esitettyihin taustateorioihin.

Kuudennessä luvussa esitetään johtopäätökset sosiaalisen vastuullisuuden soveltamisesta julkisiin hankintoihin tämän tutkimuksen perusteella. Johtopäätöksissä keskitytään erityisesti sosiaalisten näkökulmien huomioimiseen osana hankintaprosessia, vaikka tutkimusta tehdessä on pyritty ymmärtämään laajemmin koko hankintalain ja kilpailutusprosessin kokonaisuutta.

## **2. SOSIAALISESTI VASTUULLISTEN JULKISTEN HANKINTOJEN KÄSITTEISTÖ**

### 2.1. Julkinen hankinta ja hankintalainsäädännön tavoitteet

Suomessa tehdään julkisia hankintoja vuosittain noin 38 miljardilla eurolla ja julkiset hankinnat muodostavat noin 18 prosenttia bruttokansantuotteesta koko EU:n alueella. (TEM 2017: 7; Pekkala & Pohjonen 2015: 22). Julkisella hankinnalla tarkoitetaan tavaroitten ja palveluiden ostamista sekä rakennusurakoiden teettämistä julkisin varoin. Hankintayksiköllä eli julkisella ostajalla tarkoitetaan esimerkiksi kuntien ja valtioiden viranomaisia, kuntayhtymiä ja julkisoikeudellisia laitoksia, kuten kuntien omistamia osakeyhtiöitä. (TEM 2013: 7 – 8.) Julkiset hankinnat tulee kilpailuttaa Hankintalain menettelytapoja noudattaen. (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017: 27 – 28).

Julkiset hankinnat muodostavat merkittävän osan julkisen sektorin kulurakenteesta ja kilpailuttaminen onkin noussut keskeiseen asemaan julkiseen palveluntuotantoon liittyvissä ratkaisuisissa. Hankintojen ja kilpailuttamisen avulla pyritään tehostamaan julkista sektoria markkinaehtoisten toimintatapojen avulla. Kasvava hyvinvointipalvelujen tarve ja rajalliset resurssit ovat luoneet julkiselle sektorille paineita muuttaa toimintaansa enenevässä määrin markkinaehtoiseen suuntaan. Kyseessä on pikkuhiljaa tapahtunut laaja muutos, joka on seurausta muun muassa väestörakenteen muutoksesta ja sen myötä julkiselle taloudelle ja sen kestävyydelle aiheuttamista haasteista. 1990-luvulta lähtien keskeisenä ratkaisuna tähän on nähty yksityisen palveluntuotannon ja kilpailun lisääminen osana julkisen sektorin palveluntuotantoa. Toimintaa voidaan tehostaa yhdistelemällä julkisen ja yksityisen sektorin voimavaroja. (Hyvärinen & Lith 2008: 9.)

Julkisen sektorin kilpailuttamisen ja hankintojen taustalla on Hankintalaki, joka säätelee juridisesti kilpailutusprosessia. Hankintalaki koskee valtion, kuntien ja muiden hankintayksiköiden viranomaisia. (Pekkala & Pohjonen 2015: 22). Hankintalaki perustuu Euroopan unionin perustamissopimukseen ja niistä johdettuihin oikeudellisiin periaatteisiin ja direktiiveihin sekä Maailman Kauppajärjestön julkisten hankintojen Government Procurement Agreement- (GPA) sopimukseen. (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017: 27 – 28).

Julkisten hankintojen kilpailuttamisen avulla pyritään löytämään kokonaistaloudellisesti edullisin vaihtoehto eli paras hinta- laatusuhde hankittavalle tavaralle tai palvelulle. (TEM 2017: 7). Julkinen sektori on ostajana hyvin poikkeava verrattuna yksityiseen sektoriin. Julkinen sektori hankkii usein hyödykkeitä, joilla ei ole vakiintuneita markkinoita ja hyödykkeet hankintaan yhteiskunnan käyttöön. (Siikavirta 2015: 29).

Julkisen hankinnan kilpailuttamisen eri vaiheita ja siinä noudatettavia menettelytapoja ja käytäntöjä kutsutaan hankintaprosessiksi. Hankintaprosessi kuvaa Hankintalakiin perustuva menettelytapaa, jota julkisten hankintayksiköiden on noudatettava ostaessaan tavaroita tai palveluita yksityisiltä markkinoilta. (Siikavirta 2015: 12). Hankintaprosessi alkaa tarjouspyyntöasiakirjojen laatimisella ja päättyy hankintasopimuksen tekemiseen ja sopimuskautteen. (Pekkala & Pohjonen 2015: 24). Yleisimpiä menettelytapoja hankintaprosessissa ovat avoin ja rajoitettu menettely. Hankinnan sisältö ratkaisee, millainen kilpailuttamismenettely hankintayksikön on tarkoituksenmukaisinta valita. (Valtiovarainministeriö 2010: 29 – 33.)

Hankintojen kilpailuttamisella pyritään siihen, että verovaroja käytettäisiin mahdollisimman tehokkaasti. Julkisten hankintojen keskeisiä periaatteita ovat tasapuolisuus, syrjimättömyys, avoimuus ja suhteellisuus. Hankintayksikön on Hankintalain 3 § mukaan käytettävä hyväksi olemassa olevat kilpailuolosuhteet, kohdeltava hankintamenettelyn osallistujia tasapuolisesti ja syrjimättä sekä suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen. Hankinnasta tulee tiedottaa avoimesti ja riittävän laajasti ja tarjouskilpailuun osallistujia on kohdeltava tasapuolisesti. (Suomen Yrittäjät 2017 ja Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017: 27 – 28.)

Hankintalain avulla pyritään lisäämään prosessin avoimuutta sekä tehostamaan julkisten varojen käyttöä kilpailun avulla. Kilpailuttamisella pyritään myös estämään korruption tai harmaan talouden syntymistä. (Oksanen 2010: 7; Hankintalaki 1 – 3§; Pekkala & Pohjonen 2015: 21 – 24.) Vuoden 2017 alussa voimaan tullut uusi hankintalainsäädäntö painottaa hankintojen järjestämistä suunnitelmallisesti siten, että kilpailuttamisessa huomioidaan taloudellisuus, laatu- ja ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat, yritysten väliset kilpailumahdollisuudet sekä ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat. (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017: 27 – 28).

EU:n yhteisenä tavoitteena julkisten hankintojen kilpailuttamisessa on ollut luoda Eurooppaan laajat yhteismarkkinat. Tavoitteen saavuttamiseksi EU:n jäsenmaiden hankintalainsäädäntöä on yhtenäistetty siten, että tehokas kilpailu unionin alueella on mahdollista. (Hyvärinen & Lith 2008: 17). Euroopan unionin perustamissopimusten keskeisenä tavoitteena voidaan pitää toimivien sisämarkkinoiden luomista ja kaupankäynnin esteiden poistamista jäsenvaltioiden välisestä kaupasta. Hankintalainsäädännön avulla pyritään vaikuttamaan positiivisesti myös tavaroiden vapaaseen liikkuvuuteen ja antamaan yrityksille mahdollisuus tarjota palvelujaan julkisen sektorin käyttöön. Julkisten organisaatioiden järjestämällä tarjouskilpailuilla voidaan nähdä olevan positiivinen korrelaatio paikallisen elinkeinotoiminnan vilkkauksen kanssa. (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017: 27 – 28).

## 2.2. Yhteiskuntavastuun käsite

Yhteiskuntavastuun käsite on moniulotteinen ja se sisältää myös viitteitä eettisistä toimintatavoista. Yhteiskuntavastuun avulla pyritään saavuttamaan yhteiskunnan ja sen sidosryhmien yleistä etua. Yhteiskuntavastuun huomiointi voidaan sisällyttää osaksi julkista hankintaprosessia huomioimalla hankinnoissa sosiaalisia näkökohtia. (Viinamäki 2008: 29.)

Hyvinvoinnin ja onnellisuuden tavoittelulla on pitkä historia ja vaikka toteuttamisen tavoitteet ja keinot ovat vaihdelleet vuosien saatossa, niitä voidaan pitää eräänä keskeisenä ihmisen olemukseen liittyvänä toiminnan motivaattorina. Länsimaisissa hyvinvointivaltioissa hyvinvoinnin ja onnellisuuden tavoittelusta on viime aikoina muodostunut yksilöllinen trendi ja elämän keskiöksi nouseva kehitysprojekti. Hyvinvointiin on siksi pyritty ottamaan kantaa myös yhteiskunnallisesti esimerkiksi pyrkimyksellä jatkuvaan taloudelliseen kasvuun. Tulokset eivät kuitenkaan ole olleet riittävällä tasolla ja vaikka tulo- ja elämys taso on tasaisesti kasvanut, se ei ole taannut hyvinvointia ja onnellisuutta tai antanut ratkaisua esimerkiksi pitkäaikaistyöttömyyden korjaamiseen. Niinpä asiaa on lähestytty uusien innovaatioiden kautta. (Kauko- Valli & Niittykangas 2009: 17.)

Yhteiskuntavastuun idean juuret juontavat 1800-luvulle. Alun perin puhuttiin lähinnä yrityksen työntekijöiden taloudellisesta tilivelvollisuudesta ja vastuusta yrityksen omistajille. Laajempi kiinnostus yhteiskunnallisesta vastuusta nosti päätään Suomessa vasta 1970-luvulla, vaikka Suomea alettiin 1960-luvulla kutsua hyvinvointivaltioksi. Vastuullisuuden huomioiminen kiinnosti erityisesti teollisuutta, valtiovaltaa ja kansalaisjärjestöjä. Vastuulliseksi ymmärrettiin tuottava toiminta, työpaikkojen luominen sekä verojen maksu. Edellä mainittujen asioiden ylittävä toiminta nähtiin lähinnä hyväntekeväisyytenä. Se oli kannattavaa vain, mikäli sen avulla oli lyhyellä aikavälillä mahdollista saavuttaa voittoa. Ympäristöasiat eivät vielä olleet pinnalla, niistä yleensä vaiettiin tai niiden olemassaolo pyrittiin kieltämään. Julkinen tietoisuus toiminnan ympäristövaikutuksista lisääntyi vasta useiden laajojen ympäristötuhojen myötä. Pikkuhiljaa markkinat ja yleinen mielipide ajoivat organisaatiot tilanteeseen, jossa ympäristöasioihin alettiin kiinnittää enemmän huomiota. Ympäristöongelmia alettiin aktiivisesti vähentää 1990-luvulla uuden lainsäädännön avulla. (Hanikka, Korpela, Mähönen & Nyman 2007: 8 – 12).

Suomessa 1990-luvulla vallinnut lama jätti jälkeensä laajan rakennetyöttömyyden, jota ei pystytty korjaamaan noususuhdanteen aikana. Uusi laskusuhdanne vuonna 2008 tuotti uuden joukon työttömiä ja tällä hetkellä Suomea vaivaa kaksikerroksinen rakennetyöttömyys. Työttömyyden ja sen pitkittymisen voidaan nähdä olevan yksi suurimpia syitä syrjäytymiseen ja yhteiskunnasta eristäytymiseen. Rakennetyöttömyydessä on kyse työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamisesta. Työmarkkinat ovat muuttuneet ja niin sanotut matalan tuottavuuden työpaikat ovat vähentyneet. Vähemmän koulutettujen, vajaakuntoisten tai iäkkäämpien ihmisten on haastava löytää uutta työpaikkaa. Rakennetyöttömyyden purkamiseksi soveltuvia työpaikkoja ei löydy suoraan, joten ratkaisuna pidetään yhteiskuntavastuuta ja erilaisten toimenpiteiden avulla sellaisten työpaikkojen luomista, jotka soveltuvat vaikeasti työllistettäville henkilöille, kuten osatyökykyisille. Eräänä keinona tähän voidaan pitää julkisten hankintojen avulla työllistämistä ja sosiaalisten yritysten perustamista. (Kauko-Valli & Niittykangas 2009: 8 - 9, 30.)

Varsinaisen yhteiskuntavastuun käsitteen synnyttyä, sellaisena kun se nykypäivänä ymmärretään, käsite jaettiin taloudellisen, ympäristö- ja sosiaalisen vastuun osa-alueisiin.

Kolmiosaisen jaottelun lisäksi voidaan puhua muun muassa kulttuurillisesta yhteiskuntavastuusta kontekstista riippuen. (Hanikka, Korpela, Mähönen & Nyman 2007: 8 – 12).

Taloudellisella vastuullisuudella tarkoitetaan taloudellisesta kestävydestä, lakisääteisistä maksuista ja veroista huolehtimista. Sen voidaan nähdä tarkoittavan myös vastuullista taloudenhoitoa ja työpaikkojen luomista. Taloudellinen vastuullisuus on organisaation menestymisen ja kannattavuuden perusta ja siitä huolehtiminen luo edellytykset vastuullisuuden muille osa-alueille. Se on ensisijaisesti vastuuta yrityksen omistajille ja työntekijöille. (Hanikka ym. 2007: 13.)

Ympäristövastuulla tarkoitetaan toiminnasta aiheutuvien ympäristövaikutusten huomiointia, kuten pyrkimystä ympäristöhaittojen vähentämiseen, ekologisuuteen, ympäristön suojeluun ja luonnonvarojen säästämiseen. Nykyään pinnalla ovat esimerkiksi ilmastonmuutoksen estämiseksi tähtäävät toimet ja kuluttajien tietoisuuden kasvaessa ympäristövastuu on vakiintunut merkittäväksi osaksi organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa. (Hanikka ym. 2007: 13.)

Ympäristöystävällinen hankinta tarkoittaa sellaisen tuotteen tai palvelun hankintaa, jolla on pienempi tai vähäisempi vaikutus ihmisten terveyteen ja ympäristöön verrattuna kilpaileviin tuotteisiin tai palveluihin. (Nikaji & Forrel 2012). Ympäristövastuu voidaan liittää osaksi koko hankintaprosessia. Ympäristövastuulla voidaan tarkoittaa esimerkiksi kierrätystä, energian, materiaalien ja luonnonvarojen säästöä ja tehokasta käyttöä. Taloudellinen ja ekologinen tehokkuus ovat toisiaan tukevia tavoitteita. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017).

Yhteiskuntavastuun käsite ei siis ole täysin yksiselitteinen, sillä yhteiskuntavastuun ja muiden vastuiden välinen raja ei ole kovin selkeä. Yhteiskuntavastuu voidaan määritellä toimijan vastuuna yhteisölle tai sellaiselle taholle, jolla on yhteiskunnallista merkitystä. Yhteiskuntavastuun teemat ovat hyvin erilaisia ja voivatkin vaihdella esimerkiksi työelämän oikeuksien kunnioittamisesta maankäyttökysymyksiin ja yksilön yksityisyydensuo-

jaan tai korruption torjuntaan. (TEM: 2017). Yhteiskuntavastuu on ennen kaikkea sosiaalinen ilmiö, joka on osa päivittäistä toimintaa niin yksilö kuin organisaatiotasolla. (Auhaugen & Bierhoff 2001: 1 – 2).

Yhteiskuntavastuun käsitteen määrittelyä vaikeuttaa se, että sen voidaan nähdä edustavan asioita, joita on vaikea määrittellä ja erityisen vaikea mitata. Sellaisia asioita, joita ei voi mitata, on haastava ohjata ja johtaa. Haasteita käsitteen määrittelyyn ja ymmärtämiseen lisäävät myös kompleksinen toimintaympäristö, joka sisältää useita erilaisia ja vaihtelevia toimijoita ja sidosryhmiä. (Viinamäki 2008: 29.)

Käsite ei myöskään ole absoluuttinen, vaan vastuullisuuden tavoitteet vaihtelevat ajan myötä. Vastuullisuuden huomioiminen edellyttääkin mittariston kehittämistä vastuullisuuden seuraamiselle. Mittariston ja toiminnan seuraamisen kautta organisaatio voi seurata tavoitteiden toteutumista esimerkiksi suhteessa taloudelliseen tulokseen ja sidosryhmien odotuksiin. Mittariston ja tavoiteseurannan avulla organisaatio voi lisäksi osoittaa, miten organisaation arvot näkyvät sen toiminnassa. (Forsman-Hugg, Katajajuuri, Paananen, Pesonen, Järvelä & Mäkelä 2009: 23.)

Yhteiskuntavastuun käsite voidaan määrittellä Anttiroikon (2004: 21 – 32) mukaan sen sisällön tai laadullisen ulottuvuuden kautta. Yhteiskuntavastuun voidaan nähdä olevan kaikkeen sosiaaliseen toimintaan liittyvä laadullinen ulottuvuus tai se voidaan määrittellä koskemaan kaikkia sellaisia vastuun ulottuvuuksia, joilla on yhteiskunnallinen luonne. Yhteiskunnalliseksi määritetty sellainen vastuullisuus, jonka määrittelyssä ja argumentaatiossa yhteiskunnallisella ulottuvuudella on keskeinen merkitys. Kaikkien organisaatioiden, yhteisöiden ja yksilöiden voidaan nähdä kantavan yhteiskuntavastuuta ainakin organisaationsa kautta, sillä organisaatio on aina osa laajempaa yhteiskuntasopimusta ja sidottu erilaisiin sääntöihin ja normeihin.

Toisen määritelmän mukaan yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan kestävän kehityksen käytäntöön soveltamista yritys- tai organisaatiotasolla. Organisaation tulisi kantaa vastuu lähiympäristöstään, sillä toiminnan seuraukset ulottuvat usein koskemaan ympäröivää



luontoa ja yhteiskuntaa. Yhteiskuntavastuun käsitteen merkitys vaihtelee eri konteksteissa, riippuen esimerkiksi siitä, millainen rooli valtiolla on peruspalvelujen järjestämisessä. Yleisesti yhteiskuntavastuullisella toiminnalla tarkoitetaan lainsäädännön vähimmäisvaatimukset ylittäviä toimia. (Hanikka ym. 2007: 8 – 10.)

Valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaan yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan vastuuta esimerkiksi kuluttajista, työntekijöistä, ympäristöstä tai yhteisöstä. Periaatepäätöksessä todetaan myös, että yhteiskuntavastuu tulisi määritellä sen vaikutusten avulla. (Valtioneuvosto 2009). Vastuullisen organisaation tulisi käydä toiminnalleen olennaisten sidosryhmien kanssa keskustelua odotuksista vastuullisuutta kohtaan. Yhteiskuntavastuun määritelmässä korostuu sen vapaaehtoisuus. Parhaimmillaan yhteiskuntavastuu hyödyttää kaikkia tahoja, mutta pahimmillaan se on vain ideologia paperilla, jota ei panna täytäntöön. Yhteiskuntavastuun voidaankin sanoa ilmenevän siinä määrin, kuin toiminta ylittää lain asettamat pakolliset vähimmäisvaatimukset esimerkiksi ekologisuudessa. Yhteiskuntavastuu tarkoittaa siis vapaaehtoista, lain vähimmäisvaatimukset ylittävää toimintaa, mutta ei kuitenkaan ole synonyymi esimerkiksi hyväntekeväisyydelle. Yhteiskuntavastuuta huomioiva organisaatio huomioi toiminnassaan sellaisia näkökohtia, joiden laiminlyöminen ei johda juridiseen vastuuseen. (Tapanainen 2010: 6 – 7.)

Yhteiskuntavastuun käsite on sovellettavissa myös yrityspuolelle. Yksityisestä sektorista puhuttaessa käytetään useimmiten yhteiskuntavastuun synonyymina termiä yritysvastuu. Myös termejä vastuullisuus, vastuullinen yritystoiminta, eettinen liiketoiminta ja kestävä kehitys käytetään usein yhteiskuntavastuuta kuvaavina synonyymeina. Termien yhteisenä tavoitteena voidaan nähdä olevan pyrkimys sellaiseen kehitykseen, joka täyttää nykykukupolvien tarpeet, mutta ei vie tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta täyttää omiaan. Yritysvastuulla tarkoitetaan yrityksen velvoitetta toimia vastuullisesti. Tämä on esimerkiksi sitä, että yritys toimii lakien, asetusten ja kansainvälisten sopimusten mukaan. (Viinamäki 2008: 19.)

Vastuulliseen yritystoimintaan sisältyy myös ihmisoikeuksien kunnioittaminen, toiminnan arviointi ja avoimuus. Vastuullisuusperiaatteet tulisi ulottaa oman toiminnan lisäksi alihankinta- ja tuotantoketjuihin. Yhteiskunnalliset arvot voivat lisätä yrityksen myyntiä

ja niiden avulla luodaan käyttäjäkunnalle mielikuva siitä, miten yrityksessä toimitaan, miten ympäristöä ja työntekijöitä kohdellaan sekä miten ekologisuutta huomioidaan. Yhteiskuntavastuun noudattamisesta on muodostunut merkittävä yrityksen kilpailukykyyn vaikuttava tekijä. (Suomen YK-liitto 2017.) Kuluttaja tai asiakas myös odottaa yritykseltä nykyään enenevissä määrin vastuullisuuden ja sen eri aspektien huomioimista. (Post 2017).

Käytännössä yhteiskuntavastuu ilmenee yrityksen/organisaation aatteiden ja arvojen kautta, ja laajemmin ajateltuna esimerkiksi tyytyväisen asiakas- tai käyttäjäkunnan ja ympäristön hyväksynnän ja luottamuksen kautta. Arvo voidaan nähdä toiminnan motiivina, tarkoituksena tai päämääränä, johon pyritään. Arvoihin sisältyy yhteiskunnallisesti hyväksytty positiivinen tunnelataus ja pyrkimys toteuttaa aiottu teko. Tässä yhteydessä arvoilla voidaan nähdä olevan iso merkitys työhön ja työn lopputuloksiin sekä yksilö -että organisaatiotasolla, sillä arvot viitoittavat sitä, millaista tavoitetilaa haetaan. (Viinamäki 2008: 20.)

Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan sosiaalista vastuullisuutta julkisissa hankinnoissa osana laajempaa yhteiskuntavastuun käsitettä. Yhteiskuntavastuuseen sisältyvän sosiaalisen vastuun käsitteelle on haastavaa luoda kattava määritelmä. Euroopan komissio sisällyttää sosiaalisen vastuuseen muun muassa työterveyteen ja koulutukseen liittyvät innovaatiot. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan yrityksen kantama sosiaalinen vastuu näkyy esimerkiksi lain minimivaatimukset ylittävänä työntekijöiden hyvinvoinnista ja ihmisoikeuksien toteutumisesta huolehtimisena ja syrjäytymisvaarassa olevien työllistämisenä. Sosiaalinen vastuullisuus sisältää ihmisoikeuksia kunnioittavat toimintatavat ja käytännöt sekä työolosuhteet. (TEM 2017: 7– 10; YK-liitto 2017.) Keinoja vastuullisuuden huomiointiin on kuitenkin monia. Maksamalla veronsa ja noudattamalla lakia organisaatio toimii yhteiskunnan asettamien tavoitteiden mukaisesti. (Könnölä & Rinne 2001: 13).

Odotukset toiminnan vastuullisuudesta kasvavat vuosi vuodelta sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Vastuullisuuden perustana voidaan pitää taloudellista vastuuta. Monet sosiaaliset päämäärät toteutuvat vaikuttavammin taloudellisen menestyksen ja tasapainon

saavuttamisen kautta. Julkisten hankintojen yhtenä tavoitteena on tehostaa verovarojen käyttöä. (Hanikka ym. 2007: 8.)

Tulevaisuudessa yhteiskuntavastuuseen ja sen merkityksellisyyteen tulevat vaikuttamaan yhteiskunnan kehityssuunnat kuten globalisoituminen, vähävaraisuus, maiden väliset kehitys- ja väestöerot sekä uusiutuvien luonnonvarojen kestävä käyttö. Yhteiskuntavastuun merkitys on kasvanut toimintaympäristön muuttuessa, esimerkiksi eettisen kaupan suosion lisääntyessä sekä tavaran/palvelun tuotantotapoihin liittyvien eettisten ja ekologisten toimintatapojen lisääntyessä. (Valtioneuvosto 2011.) Yhteiskuntavastuusta on muotoutumassa yritysmaailmassa eräänlainen kilpailutekijä markkinoilla, vastuullisuuden kantaminen ja sen osoittaminen ovat osa yrityksen brändiä, sitä mitä halutaan näyttää ulospäin. (Viinamäki 2008: 19). Toisaalta vastuullisuuden huomioinnissa haasteeksi on noussut taloudellisen kannattavuuden ja vastuullisuuden yhteensovittaminen. Vastuullisuus vaatii organisaatiolta uusia toimintatapoja ja -malleja, alihankintaketjujen tunnistamista ja -hallintaa sekä uudenlaista, innovatiivista johtamispolitiikkaa. (Könnölä & Rinne 2001: 13).

### 2.3. Sosiaalisesti vastuullisen julkisen hankinnan määritelmä ja tavoitteet

Sosiaalisella vastuullisuudella julkisten hankintojen kontekstissa tarkoitetaan julkisiin hankintoihin sidottua yhteiskuntavastuuta, hankinnat toimivat ikään kuin työkaluna yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sosiaalinen vastuullisuus on osa yhteiskuntavastuuta ja sen huomiointia julkisissa hankinnoissa. Käytännössä termi tarkoittaa, että julkisen sektorin hankkijat ottavat hankintansa huomioon yhteiskunnallisessa mittakaavassa. (TEM 2017: 7 – 8; Motiva 2017.) Sosiaalinen vastuullisuus tarkoittaa, että ihmiset ja organisaatiot toimivat eettisesti taloudellisuuteen, liike-elämään ja ekologisuuteen liittyvissä kysymyksissä. (Enevoldson 2017).

Sosiaalisesti vastuullisilla julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia hankintatoimia, joissa otetaan huomioon yksi tai useampi sosiaalinen näkökohta. Sosiaalisesti vastuullisessa hankinnassa voidaan huomioida ja tukea esimerkiksi ammatillista koulutusta, työllistämistä vaikeuksissa olevien henkilöiden työllistämistä, kansainvälisen työjärjestö ILO:n sopimusten noudattamista, ihmis- ja työoikeuksien noudattamista, sosiaalista osallisuutta

ja eettisyyttä koskevia seikkoja. Vastuullisuuden huomioinnin avulla voidaan tarjota parempia työllistämismahdollisuuksia epäedullisessa asemassa oleville henkilöille, ikäihmisille tai nuorisolle, parantaa työolosuhteita ja edistää työhyvinvointia. (TEM 2015: 7, 2013: 7 – 8; EU:n komissio 2010.)

Sosiaalisia näkökohtia huomioimalla julkisten hankintojen avulla voidaan saavuttaa monenlaisia yhteiskunnallisia etuja, kuten tukea koulutusta ja vaikeasti työllistettävien henkilöiden työllistämistä, luoda tasa-arvoa, ehkäistä syrjäytymistä ja valvoa kansainvälisen työjärjestö ILO:n sopimusten noudattamista. (TEM 2013: 7 – 13). Sen voidaan lisäksi nähdä edistävän yhteiskunnan ja eri sidosryhmien yleistä etua ja vastuun kantamista ja aikaansaada kestävä kehitys. Sosiaalisesti kestävät hankinnat voivat aikaansaada merkittäviä kokonaistaloudellisia säästöjä, kun huomioidaan pelkän hankintahinnan lisäksi yhteiskunnalliset hyödyt, kuten esimerkiksi työkyvyn paraneminen tai syrjäytymisen ehkäiseminen. (TEM 2013: 7 – 14).

Kotimaisissa hankinnoissa eli hankinnoissa, joissa tuotantoketju sijoittuu Suomeen, sosiaalisen vastuullisuuden avulla pyritään huomioimaan työllisyysnäkökulmia ja torjumaan harmaata taloutta, kun taas ulkomailla tuotetuista tavara- ja palveluhankinnoissa keskeistä on, että tuotantomaisissa noudatetaan kansainvälisiä työoloja koskevia sopimuksia, eikä tarjoava yritys sorru esimerkiksi lapsityövoiman käyttöön, orjuuttamiseen, liian alhaiseen palkkatasoon tai työehtojen laiminlyömiseen. (Motiva 2017.)

Sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteena on edistää eettisten periaatteiden huomioimista yrityksissä, edistää kansallisten ja EU:n sosiaalisten oikeuksien ja työoikeuksien sekä ihmisoikeuksien noudattamista sekä yritysten vapaaehtoista yhteiskuntavastuuohjelmien käyttöönottoa. Muita sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteita ovat ihmisarvoisen työn edistäminen, osallisuuden lisääminen, työllisyyden lisääminen, reilun/eettisen kaupan periaatteiden noudattaminen, pk-yritysten aseman parantaminen ja esteettömyyden lisääminen. (Euroopan komissio 2010: 7 – 9.)

Ihmisarvoisen työn edistämisen tarkoitetaan, että yritys kunnioittaa ihmisyyden perusoikeuksia, ei käytä lapsi- tai orjatyövoimaa palvelun tuotannossa, maksaa työntekijöille

vähintään lakisääteistä korvausta tehdystä työstä ja noudattaa työehtoja ja työntekijän oikeuksia. Ihmisarvoisen työn kunnioittaminen huomioi myös työturvallisuuden ja sukupuolten välisen tasa-arvoon liittyvät tekijät. (YK 2017.)

Osallisuuden kokemisella tarkoitetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta osana yhteiskuntaa tai yhteisöä. Sosiaalisen osallisuuden lisäämisellä tarkoitetaan erityisasemassa olevien henkilöiden työllistymismahdollisuuksien edistämistä, työharjoittelun, työssäoppimisen ja ammatillisen koulutuksen tukemista sekä tasapuolisia tarjousmahdollisuuksia tarjoajille. Yleisimmin sosiaalisen osallisuuden käsitteellä tarkoitetaan syrjäytymisen vastakohtaa, sosiaalisen osallisuuden lähtökohtana on tuoda yhteiskunnan reunoilla olevat ihmiset lähemmäs yhteiskunnan toimintoja. Sosiaalinen osallisuus pyrkii takaamaan samat oikeudet ja mahdollisuudet kaikille, sillä osallistuminen ja sen kokeminen on ihmisten hyvinvoinnin kannalta tärkeää. (Leemann, Kuusio & Hämäläinen 2015: 1 – 3.)

Työllisyyden lisäämisellä tarkoitetaan nuoriso- ja ikäihmisten sekä pitkäaikaistyöttömien ja epäedullisessa asemassa olevien henkilöiden työllistymisen edistämistä, sukupuolten välisen tasa-arvoisuuden edistämistä ja positiivisen työympäristön kehittämistä. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi sisällyttämällä hankintasopimuksen sopimuskaudelle työllistämisvelvoite, johon tarjoajayritys sitoutuu tarjousta jättäessään. (Valtiovarainministeriö 2016.)

Reilun/eettisen kaupan periaatteita huomioimalla julkisissa hankinnoissa pyritään lisäämään kestäväää kehitystä, huomioimaan ympäristöasioita, vähentämään globaalia köyhyyttä ja tarjoamaan tuotteen valmistajalle tuotteesta vähintään sellainen hinta, jolla katetaan tuotteen valmistuksesta aiheutuneet kustannukset. Reilun kaupan periaatteiden mukaan lapsityövoiman käyttö on kiellettyä ja lisäksi työntekijät saavat asialliset työolosuhteet, lakien mukaista palkkaa ja mahdollisuuden kuulua ammattiyhdistyksiin. Tavoitteena on monimuotoisuuden vaaliminen, oikeudenmukaisen maailmankaupan edistäminen ja vastuullinen kuluttaminen. (Reilu kauppa 2017).

Pk- yritysten aseman parantamisella tarkoitetaan pienempien yritysten menestymismahdollisuuksien parantamista julkisissa tarjouskilpailuissa. Pk-yritysten asemaa voidaan parantaa ehdoilla, jotka eivät ole liian rajaavia, tai poissulkevia. Huomioitavaa myös on, että Hankintalain 20§ kieltää hankintojen keinotekoisien pilkkomisen lain soveltamisen välttämiseksi. 20§ tarkoituksena on estää hankinnan jakaminen kynnysarvot alittaviin kokonaisuuksiin, joissa suosittaisiin suorahankinnoilla esimerkiksi paikallisia yrityksiä. Uudessa hankintadirektiivissä 2014/24/EU hankinnan jakaminen on pääsääntö, jolla pyritään pk-yritysten mahdollisuuksien parantamiseen menestyä tarjouskilpailussa.

Esteettömyydellä tarkoitetaan ehtoja, joilla varmistetaan hankittavan tuotteen tai palvelun esteetön käyttö ja tasavertaisuus. Tavoitteena on kaikille sopivan suunnittelun ja yhdenvertaisuuden edistäminen. (Pesola 2009: 1– 2).

Sosiaalisen vastuullisuuden huomiointi voidaan nähdä julkisella sektorilla melko uutena innovaationa. Suomessa julkisen sektorin innovaatiotoiminta on vielä kehittymätöntä ja kansainväliset tavoitteet tulisi integroida paremmin kansalliseen innovaatiojärjestelmään. Innovatiivisuuden esteenä julkisella sektorilla ovat usein syvälle juurtuneet ajatus- ja toimintamallit sekä jäykkä lainsäädäntö, joten sen käyttöönotto voidaan nähdä haasteena julkisen sektorin johtamistyössä. (Antola & Pohjola 2006: 5 – 6.)

Suomen hallituksen sitoutumista sosiaalisesti vastuullisiin hankintoihin kuvaa Valtioneuvoston periaatepäätös, jossa todetaan, että sosiaalisesti vastuullisissa hankinnoissa tavoitteena on asettaa hankinnan yhteydessä vaatimuksia, jotka saavat toimittajat varmistamaan, että sopimuskauden aikana toimitettavien tavaroiden ja palveluiden tuottamisessa kunnioitetaan ihmisoikeuksia ja työelämän perusoikeuksia. Periaatepäätöksestä käy ilmi, että hallitusohjelman mukaan hallituksen tulee tukea hankkeita, joissa hyödynnetään yhteiskuntavastuuta ja pyrkiä edistämään vastuullisuusnäkökohtien parempaa huomioon ottamista. Päätöksestä myös ilmenee, että toimittajan tulee noudattaa kansainvälisiä ihmisoikeussopimuksia ja Kansainvälisten työjärjestöjen, kuten ILO:n yleissopimuksia, jotka sisältävät lainsäädäntöä koskien lapsen oikeuksia, vähimmäispalkkausta sekä työaikoja. Julkisten hankintojen vastuullisuutta tulisi edistää kiinnittämällä huomiota ekologiin ja

sosiaalisiin näkökohtiin. Erityisesti tulisi huomioida tuoteketjut, jotka päättyvät niin sa-  
nottuihin riskimaihin, eli heikon hallinnon kehittyviin talouksiin. (Valtioneuvosto 2012:  
1 – 18.)

Sosiaalisesti vastuullisten julkisten hankintojen avulla voidaan vaikuttaa dynaamisesti  
markkinoihin ja kannustaa yrityksiä kehittämään toimintaansa. On todennäköistä, että  
kun sosiaalisesti vastuullisten tuotteiden tai palveluiden kysyntä kasvaa, myös niiden tar-  
jonta lisääntyy. (TEM 2017: 8). Sosiaalisesti vastuullisten julkisten hankintojen avulla  
voidaan myös kannustaa yrityksiä uusiin yhteiskunnallisiin innovatiivisiin ratkaisuihin;  
tuotteisiin tai palvelumalleihin. Markkinoilla voi syntyä uusia palvelumalleja, joilla on  
vaikutusta sosiaaliseen vastuullisuuteen. (Motiva 2017).

#### 2.4. Organisaation arvot ja etiikka

Eettisyydellä tarkoitetaan yksinkertaistetusti oppia oikeasta ja väärästä sekä pyrkimystä  
oikeudenmukaisiin ja vastuullisiin ratkaisuihin. Etiikka koostuu arvoista, periaatteista ja  
ihanteista, jotka liittyvät oikeaan tai väärään, hyvään tai pahaan. Perinteisesti eettisyys  
tutkii moraalialia ja siihen liittyviä kysymyksiä kuten eettisen toiminnan periaatteita, hyvää  
elämää, sekä arvojen ja eettisten väittämien luonnetta. (Salminen 2004: 13.) Eettisyydestä  
voidaan puhua myös moraalifilosofiana, joka säätelee yksilön toimintaa oikean ja väärän  
välillä. Organisaatioetiikka on pohdintaa oikeasta ja väärästä ja hyvästä ja pahasta. Eetti-  
syydessä tutkitaan, mikä on arvokasta ja merkityksellistä yksilölle tai yhteisölle. (Kön-  
nölä & Rinne 2001: 11; Fieser 2017; Salminen 2006: 7).

Arvoilla ilmaistaan organisaatiossa sellaisia tavoiteltuja toimintaperiaatteita, joita pide-  
tään tarpeellisina, jotta organisaatio voisi hoitaa perustehtävänsä hyvin. Arvot muodostu-  
vat yksilön ajattelussa ja kokemusmaailmassa, mutta myös organisaatiolla on yhteisesti  
määriteltäviä arvoja, joihin sen toiminta perustuu. Arvot ovat siis organisaation valintoja,  
jotka luovat toimintaa ohjaavia tavoitteita ja toiminnan suuntaviivoja. (Puohiniemi 2010).  
Työyhteisössä arvot liittyvät siihen, miten organisaatio hahmottaa asemansa markkinoilla  
eli toimintaympäristönsä, olemassaolonsa oikeutuksen, perustehtävänsä sekä tavoitellut

lopputulokset. Ideaalitulanteessa organisaation julkilausutut arvot ja käytännöt ovat sopu-  
soinnussa keskenään. (Silvennoinen & Kauppinen 2007: 13.)

Arvolla tarkoitetaan tietylle yksilölle tai ryhmälle ominaista käsitystä toivotusta tavoite-  
tilasta, joka ohjaa lopputulosta tavoittelevien yksilöiden ryhmää sen valinnoissa ja pää-  
määrissä. Arvo on ennen kaikkea yksilön tai ryhmän mielekkäänä pitämä ja pysyvä us-  
komus halutusta tavoitetilasta. Arvon muodostamaa tavoitetilaa voidaan pitää käsityk-  
senä hyvästä yhteiskunnasta ja elämästä. Arvo toimii standardimaisesti, se ohjaa ja mää-  
rittelee yksilön toimintaa, ideologiaa, asennetta, suhtautumista, arviointia, perustelua ja  
vertailua suhteessa vaihtoehtoisiin toimintamalleihin. (Junnola & Juuti 1997: 21– 23.)

Organisaation arvojen voidaan sanoa edustavan sen kulttuurin ja persoonallisuuden syvä-  
rakennetta ja sen sisältöä. Arvoilla on myös merkittävä rooli osana organisaation sosiaa-  
lista vuorovaikutusta, ammatillisen roolin omaksumista ja sisäistämistä. Arvot toimivat  
organisaatiota, sen työntekijöitä ja yksilöä yhtenäistävänä tekijänä. Arvo näyttäytyy käy-  
tännössä, kun yksilö tai ryhmä valitsee tietyn toimintatavan jonkun toisen tavan sijaan.  
Arvo voi toimia siis yllykkeenä toteuttaa jokin aiottu valinta tai rajoitteena pidättäytyä  
tekemästä jotain. (Junnola & Juuti 1997: 21 –23.)

Toisin sanoen, arvot ovat sellaisia asioita, joita tavoittelemme ja pidämme tärkeinä. Arvot  
ohjailevat perustoimintaamme, osin tiedostamattakin, sillä ne vaikuttavat käyttäytymi-  
seemme, ajattelutapaamme ja tapaamme tulkita ympäristöä ja reagoida siihen. Arvot oh-  
jaavat myös sitä, millaisia tavoitteita asetamme itsellemme ja millaisten keinojen avulla  
pyrimme saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Silvennoinen & Kauppinen 2007: 13.)

Arvopohjainen ajattelu ulottaa piiriinsä organisaation ihmiset, tuotteet, toimintatavat pro-  
sessit ja tavoitellut tulokset. Voidaan ajatella, että kaikki toiminta on arvopohjaista, mutta  
sosiaalinen vastuullisuus ja sen huomioiminen osana toimintaa tekee arvopohjaisesta toi-  
minnasta näkyvää. (Kauko- Valli & Niittykangas 2009: 20).

Itse eettisyyden voidaan nähdä olevan sinällään arvo, joka kuuluu ihmisyyteen ja sivisty-  
neeseen kulttuuriin. Maailmalla on monia menestyneitä yrityksiä, joiden liiketoiminta



pohjaa liiketoimintaa ohjaaviin arvoihin. Eettisyydestä ja eettisten arvojen huomioinnista on tulossa nykypäivää ja yhä merkittävämpi kilpailutekijä markkinoilla. Yritysten näkökulmasta vastuullisuudella ja eettisyydellä on merkittävä rooli, sillä kuluttaja haluaa olla tietoinen siitä, millaista toimintaa hän valinnoillaan tukee. Pelkkä huipputason tekninen osaaminen ei enää riitä, vaan toiminnassa on huomioitava enenevässä määrin myös laadullisia tekijöitä. (Aaltonen & Junkkari 1999: 16; Könnölä & Rinne 2001: 11 –12.)

Etiikka voidaan myös määritellä organisaation sitoutumisena tiettyihin arvoihin ja periaatteisiin. (Salminen 2010: 1–2). Tietyt toimintatavat, joilla on yleisesti hyväksytty merkitys, ovat käytännön etiikan perusteita. Organisaation eettiset arvot voidaan jaotella kolmeen eettisten arvojen ryhmään, jotka ovat luottamus ja lojaalius, vastuullisuus ja tilivelvollisuus sekä avoimuus ja läpinäkyvyys. Luottamus kuuluu julkisen toiminnan perusperiaatteisiin ja avoimuutta vaaditaan hyvän hallintotoiminnan perustaksi. Luottamukseen ja vastuullisuuteen perustuvilla periaatteilla edistetään julkista etua ja toimitaan yli yksityisten toimijoiden intressien. (Salminen 2004: 13, 2006: 7.)

Eettisillä arvoilla voidaan nähdä olevan erilaisia prioriteettijärjestyksiä riippuen siitä, kenen kannalta asiaa katsotaan. Tässä yhteydessä mainittakoon esimerkkinä kolme eri katsontakulmaa: viranomainen, kansalainen ja poliitikko. Päättäjät ja viranomaiset arvottavat omassa toiminnassaan erityisesti riippumattomuutta ja lainmukaisuutta. Toiminnan oikeellisuus ja sääntöjen mukaan toimiminen on ensiarvoisen tärkeää. Kansalainen puolestaan korostaa eettisistä arvoista avoimuutta, oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Poliitikko nostaa tärkeimmiksi arvoiksi pyrkimyksen puolueettomuuteen ja luotettavuuteen. (Salminen 2006: 7 ja 20.) Eettisyyteen liittyy kuitenkin myös vahvasti tilannesidonaisuus, erilaisissa tilanteissa ja kokonaisuuksissa hyödynnetään erilaisia eettisiä painotuksia. (Aaltonen & Junkkari 1999: 16).

Eettisistä arvoista erityisesti vaatimukset avointa ja läpinäkyvää päätöksentekoa ja hallintoa kohtaan ovat kasvaneet ja käsitteiden painoarvon merkitys on muuttunut. Läpinäkyvyyden lisäämistä ehdotetaan ratkaisuna moneen ongelmaan yhteiskunnallisella tasolla. Puutteellisen viestinnän ja huonon kommunikaation ongelmat voidaan todetusti nähdä yhtenä suurena muutosvastarinnan taustatekijänä. Muutosta tulisi systeemiteorian

mukaan käsitellä orgaanisena kokoprosessina, joka kattaa sekä sosiaalisen aspektin että johtamis- ja tehtäväjärjestelmät, sillä nämä osajärjestelmät ovat toisistaan riippuvaisia. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004: 44.)

Eettisen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna avoimuus on sekä itseisarvo että väliarvo, jonka avulla saavutetaan haluttuja tavoitteita ja tuloksia. (Salminen 2006: 18.) Eettisyyden huomiointi nähdään siis ennen kaikkea johdon valintana ja se luo julkisen sektorin päättäjille paineita, sillä johto päättää organisaation strategisista ja operatiivisista päämääristä. (Heino, Levä & Tuominen 2007: 16.)

### 3. SOSIAALINEN VASTUULLISUUS JULKISISSA HANKINNOISSA

#### 3.1. Sosiaalinen vastuullisuus osana julkista hankintaprosessia

Hankintalain (1397/2016) pykälän 93 mukaan hankintayksikkö voi asettaa tarjouspyynnölle hinta-laatusuhteen vertailuperusteita, jotka liittyvät laadullisiin, innovatiivisiin, yhteiskunnallisiin, ympäristö- tai sosiaalisiin näkökohtiin tai ominaisuuksiin. (Motiva 2017). Sosiaalisen vastuullisuuden huomioiminen ja eettiset näkökohdat voidaan liittää osaksi useampaa hankintaprosessin vaihetta. Hankintalaki ei sisällä rajoituksia sosiaalisen vastuullisuuden huomioimiseen. (TEM 2017: 9). Lähtökohtana hankintaprosessia suunniteltaessa on tunnistaa tuoteketjun elinkaaren sosiaaliset näkökohdat ja vaikutukset ja määrittää hankinnan kriteerit siten, että asetetut tavoitteet täyttyvät. Eri tuotteilla ja palveluilla voi olla hyvinkin erilaisia sosiaalisia painopisteitä. (Motiva 2017).

Hankintalain mukaan tarjouspyyntö on laadittava siten, että sen perusteella voidaan jättää yhteismitallisia ja keskenään vertailukelpoisia tarjouksia. (Siikavirta 2015: 141). Sosiaalisten näkökohtien tulee olla selkeästi esitetty tarjouspyynnöllä, jotta ne voidaan sisällyttää hankintasopimukseen ja jotta niiden toteutumista voidaan valvoa sopimuskaudella. Laadun määrittely ei edellytä monimutkaisia juridisia tai teknisiä määritelmiä vaan tavarylta tai palvelulta edellytettävien ominaisuuksien riittävän selkeää kuvaamista. (Halonen 2010: 3). Vertailuperusteiden on lisäksi liityttävä hankinnan kohteeseen, oltava objektiivisia ja syrjimättömiä, eivätkä ne saa antaa hankintayksikölle rajoittamatonta valinnanvapautta. Sosiaalinen vastuullisuus tai yhteiskunnallisten asioiden huomioiminen ei saa toimia poissulkevana tekijänä tai rajoittaa kilpailua. (Motiva 2017).

Julkisten organisaatioiden resurssien rajallisuus, lainsäädännön asettamat vaatimukset sekä sosiaalisesti vastuullisten hankintojen tehokkuus edellyttävät hankintayksiköltä resurssien ja hankinnan luonteen tarkastelua, jotta voidaan selvittää, missä ja minkälaisissa hankinnoissa voidaan tehokkaimmin ja vaikutuksellisimmin ottaa huomioon sosiaalisia näkökohtia. Parhaiten vastuullisuuden voidaan nähdä soveltuvan hankintoihin, joissa on useamman vuoden pituinen sopimuskausi ja hankintoihin, jotka ylittävät kansallisen kyn-

nysarvon. (TEM 2017: 9 – 10.) Arvioitaessa tuotteista ja tuotantoketjuista aiheutuvia haittoja yhteiskunnalle ja ympäristölle on otettava huomioon tuotteen koko elinkaari raaka-aineiden hankinnasta tuotteen hävittämiseen. (Könnölä & Rinne 2001: 29).

Riskien etukäteinen arviointi auttaa hankintayksikköä tunnistamaan, millaisia ehtoja sopimuskaudelle kannattaisi luoda ja mitkä ovat hankintayksikön resurssien puitteissa tehokkaimmat mahdolliset tavat ottaa huomioon sosiaalisia näkökulmia. Sosiaalisten riskien analyysissä selvitetään, millä todennäköisyydellä hankittavan tavaran tai palvelun tuotannossa tai toimituksessa esiintyy työntekijöiden perusoikeuksien tai ihmisoikeuksien rikkomuksia. Analyysissä voidaan tarkastella esimerkiksi tuotantoprosessia, logistiikkaprosessia, käytettyä työvoimaa ja työelämän perusedellytysten täyttymistä. Sosiaaliset vaatimukset voidaan kohdistaa nimenomaan niihin hankintoihin, joiden toimitusketjussa rikkomukset ovat todennäköisiä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tuotteiden tuotantoprosessin ulkomaille ulottuvat alihankintaketjut. (Motiva 2017; TEM 2017: 9 – 28.)

Jos hankintayksikön ennalta tekemien selvitysten perusteella pidetään mahdollisena, että hankintasopimuksen sopimuskaudella voi esimerkiksi tavarahankinnassa osalta nousta esiin ongelmia työ- ja ihmisoikeuksien noudattamisessa, voi hankintayksikkö lisätä hankinnan sopimusehtoihin Kansainvälisen työjärjestön ILO:n sekä YK:n lapsen oikeuksien sopimuksen noudattamista ja valvontaa koskevia kohtia tai yritykseltä voidaan vaatia tarjouspyynnöllä esimerkiksi erilaisten ympäristö- ja laatusertifikaattien täyttymistä. (TEM 2017: 15 – 19.)

Tarjouspyynnön soveltuvuus- ja vähimmäisvaatimukset voivat koskea hankittavaa tuotetta tai palvelua tai tarjoajaa. (TEM 2017: 23). Ehdot tulisi valita niin, että ne eivät rajoita tarpeettomasti kilpailua, tai estä pienempien yritysten tarjousmahdollisuuksia. Hankintayksikön tulisi ottaa huomioon toimittajan näkökulmasta erilaisiin selvityksiin ja vaadittujen standardien hankkimiseen kuluva aika. Osallistumishakemusten ja tarjousten jättämiseen varatun ajan tulisi olla kohtuullinen suhteessa käytettyihin sosiaalisiin kriteereihin nähden. Sosiaalisten näkökohtien huomioiminen ja esimerkiksi työllistämismäärävaatimukset vaikuttavat tarjoajan näkökulmasta tarjousten laatimiseen ja hinnoitteluun ja tämän vuoksi

tarjouspyynnöllä on etukäteen ilmoitettava näihin vaikuttavat seikat, kuten hankinnan vo-lyymi, arvo, sopimuskauden kesto sekä muut sopimusehdot. (TEM 2013: 14 – 26.) Han- kintalaki ei määrittele hankinnan sisältöä, ajankohtaa tai -määrää, vaan nämä ovat han- kintaviranomaisen harkinnan varassa. (Siikavirta 2015: 20).

Tarjouspyynnöllä sosiaaliset näkökohdat voidaan esittää karkeasti jaettuna neljällä tapaa. Ne voivat olla joko toimintaa määrittäviä aktiivisia tai passiivisia sopimusehtoja tai - ver- tailukriteereitä. Aktiivisella sopimusehdolla tai vertailukriteerillä tarkoitetaan sellaista sopimusehtoa, joka luo tarjoajalle velvoitteen tai aiheuttaa toimenpiteen, jonka toteutu- mista seurataan sopimuskauden aikana hankintayksikön toimesta. Passiivinen sopimus- ehto tai vertailukriteeri ei aiheuta tarjoajalle konkreettisia toimenpiteitä, mutta tarjoaja sitoutuu toimimaan ehdon mukaisesti sopimuskaudella. Passiivinen sopimusehto voi olla esimerkiksi tarjoajaa tai tuotetta/palvelua koskeva vähimmäisvaatimus. (TEM 2013: 28). Sosiaalista vastuullisuuteen liittyvillä sopimusehdoilla ei ole merkitystä, ellei hankintayk- sikkö seuraa ehtojen toteutumista sopimuskaudella. (TEM 2017: 32).

Sosiaalisten näkökohtien avulla voidaan myös luoda uusia markkinainnovaatioita, joilla on vaikutusta vastuullisuuteen ja sosiaalisiin näkökohtiin. (TEM 2017: 8). Vastuullisuu- den huomiointi osana julkista tarjouskilpailua on toimiva keino kannustaa yrityksiä ke- hittämään toimintaansa vastuullisempaan suuntaan. Vastuullisuuden huomiointin menes- tys perustuu lisäarvon tuottamiseen eri asiakassegmenteille ja yritys saavuttaa tuotekehi- tyksen avulla lopulta parempia markkinaosuuksia. Tuotteen tai palvelun laadulla ja toi- minnan kannattavuudella on ehdottomasti positiivinen korrelaatio. (Lipponen 1993: 17 – 22.)

### 3.2. Eettisyys osana päätöksentekoa

Tässä kontekstissa eettisyyden käsitteeseen voidaan liittää kaksi eettisyyden muotoa, jotka ovat seurausetiikka, jossa teon eettisyys riippuu sen seurauksista ja hyötyetiikka, jonka tavoitteena on saada aikaan suurin mahdollinen hyöty mahdollisimman monelle.

Seurausetiikassa kiinnostuksen kohteena on se, millaiset ovat teon seuraukset. Tavoitteena on eettinen egoismi eli pyrkimys saavuttaa toiminnalla mahdollisimman paljon hyvää mahdollisimman monelle. Seurausetiikalla tarkoitetaan yksilön valintoihin nojaavaa ajattelutapaa. Tunnetuin seurausetiikan suuntaus on utilitarismi, jonka päämääränä on, että maailmassa olisi mahdollisimman vähän kärsimystä ja mahdollisimman paljon onnellisuutta. Huomioidessaan eettisiä näkökohtia toiminnassaan hankintayksikön täytyy hahmottaa asioiden monimuotoisuutta ja tekemiensä ratkaisujen seurauksia sekä kartoittaa niitä etukäteen. (Aaltonen & Junkkari 1999: 141.)

Länsimaissa ollaan pikkuhiljaa perääntymässä ajatuksesta, että valtio hoitaa kaikki ihmisen tarpeet. Vastuu on siirtymässä valtiolta enemmän lähiympäristölle, kuten yrityksille, yhdistyksille ja työelämälle. Eettisyys on muodostumassa osaksi tavallista elämää. (Aaltonen & Junkkari 1999: 16). Eettisessä vastuullisuudessa on kyse organisaatioiden ja yritysten yhä merkittävämmästä roolista osana yhteiskuntaa, jonka ymmärtäminen on tärkeää toiminnan kehittämisen ja riskienhallinnan kannalta. (Könnölä & Rinne 2001: 12.)

Suomen julkisella sektorilla on tapahtunut rakenteellisia muutoksia. Sääntelyä ja keskitettyä ohjausta on purettu ja toimivaltaa on siirretty keskushallinnosta enemmän paikallistasolle. Hierarkkiset hallintajärjestelmät ovat muuttuneet verkostomaisemmiksi ja joustavammiksi samalla, kun kehittynyt tiedonkulku ja viestintä mahdollistavat tiedon nopean tiedonkulun eri tahojen välillä. (Lipponen 1993: 13). Kuntien rooli on muuttunut viime vuosikymmeninä palvelujen tuottajasta palvelujen järjestäjäksi, joka mahdollistaa poliittisessa päätöksenteossa asetetut vähimmäisvaatimukset. (Reichard 2006: 72). Euroopassa ollaan siirrytty monopolituotannosta sekatalouteen, jossa nousee esiin erityisesti horisontaalinen työnjako julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kesken. (Lundström 2011: 14).

Myöskin organisaatiot ovat tämän seurauksena joutuneet muovaamaan toimintatapojaan paremmin uusia vaatimuksia vastaaviksi. Kiristynyt markkinatilanne on ajanut organisaatiot kyseenalaistamaan ja muuttamaan toimintaansa, jonka seurauksena organisaatiot ovat muuttuneet rakenteeltaan hitaista byrokraatioista dynaamisemmiksi verkostoiksi ja haas-

tanut ne kokeilemaan erilaisia johtamis - ja toimintamalleja. Uudenlaiset johtamiskursit ovat luoneet ympäristön, jossa esimiehen ja alaisen rooleja on paikoin haastava erottaa toisistaan. Työn sisältö on muuttunut kognitiiviseksi tiedon prosessoinniksi ja luonteeltaan monitahoiseksi aiemman suorittavan prosessityön sijaan. (Kuusela & Kuittinen 2008: 108).

Tämän seurauksena nykyään palveluntuotannossa korostuvat pelkän hinnan sijaan enenevissä määrin laadulliset tekijät, kuten asiakaslähtöisyys ja ympäristön huomiointi. Kansantalouden ja yleisen varallisuuden kasvu ovat keskeisiä hyvinvointipalvelujen ylläpidon ja kehittämisen edellytyksiä. Kehittämisen suuntaa määrittävinä tekijöinä toimivat kansalaisten arvonäkemykset ja yksilöiden arvonäkemys pohjaava yhteiskuntapolitiikka. Kansalaiset tulisi nähdä enemmän asiakkaina. Arvojen uudelleenmäärittelylle ja prioriteettien asettamiselle voidaan nähdä olevan selvä tarve. (Viinamäki 2008: 2 – 3.) Odotukset julkista sektoria ja yhteiskuntaa kohtaan ovat muuttuneet, palvelujen kysyntä on elintason noustessa lisääntynyt ja laatuvaatimukset kasvaneet.. Yhteiskunnallisilla arvonäkemyksillä on siis laajempi merkitys osana koko yhteiskunnan kilpailukykyä. (TEM 2011: 20.)

Päätäjiltä odotetaan tulevaisuudessa yhä enemmän eettisyyttä eli oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta, avoimuutta päätöksenteossa ja ratkaisujen perustelemista. Eettisyydellä on vahva rooli osana työyhteisöä, se on osa organisaation kulttuuria, sillä johdon ja henkilöstön valintojen voidaan nähdä olevan luonteeltaan moraalisia. Moraali tulee mukaan työyhteisöön siinä toimivien ihmisten kautta. Myös itse organisaatiolla voidaan nähdä olevan moraalinen vastuu osana yhteisöä, jossa se toimii, sillä organisaatio on itsenäinen oikeushenkilö, joka tekee erilaisia päätöksiä ja valintoja. Tästä johtuen organisaatio voi itsessään olla eettinen tai epäeettinen. (Aaltonen & Junkkari 1999: 26 – 27.)

Sosiaalisesti vastuullisella, eettisiä aspekteja sisältävällä hankinnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä sosiaalisen vastuullisuuden vaatimusten sisällyttämistä osaksi julkista hankintaa. Oikeudellisesti kyse on kansainvälisten sopimusten ja niiden periaatteiden noudatta-

misesta. On määriteltävissä sellaisia tuotantoketjuja, jotka päättyvät eettisesti niin sanoituille riskialueille. Tällaisissa hankinnoissa eettisiin vaatimuksiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota. (Moilala 2007.)

Eettisyyttä voidaan tarkastella tässä tutkimuksessa kahdesta eri näkökulmasta. Eettisyys liittyy toiminnan oikeudelliseen ulottuvuuteen sekä organisaation päättäjien henkilökohtaiseen ulottuvuuteen. Organisaatiolla voidaan nähdä olevan neljä erilaista vastuualuetta. Organisaatiolla on lain määrittelemät pakottavat velvollisuudet, taloudelliset velvollisuudet, moraaliset ja eettiset velvollisuudet sekä vapaaehtoiset velvollisuudet. Ensimmäisellä kohdalla tarkoitetaan lain ja sääntöjen noudattamista sekä sopimusten sitovuutta. Toisella kohdalla tarkoitetaan toiminnan ja strategisten ratkaisujen kannattavuutta. Kolmas kohta tarkoittaa eettistä johtamista, kyseenalaisten käytäntöjen välttämistä ja lain vähimmäisvaatimukset ylittävää toimintaa. Eettinen johtaminen on valinta, muttei lain asettama velvoite. Neljäs kohta pitää sisällään organisaation vapaaehtoiset velvollisuudet, jotka ovat muun muassa organisaation eri sidosryhmien toiveita. Vapaaehtoisten velvollisuuksien puitteissa organisaatio voi valita muuttaa pragmaattiset arkiarvonsa eettisiksi arvoiksi, joista voidaan puhua myös päämääräarvoina, kykynä ylittää oma näkökulma. Arkiarvot vastaavat perustarpeisiin, eettiset arvot vastaavat tarpeeseen olla jotakin. Arvot ovat aina valintoja, tietyistä sarjasta valintoja muodostuu pikkuhiljaa ennustettavia kokonaisuuksia. (Aaltonen & Junkkari 1999: 28 – 29, 65.)

Itsessään sosiaalisen vastuullisuuden käsitteeseen voidaan liittää vahvasti sana ”eettisyys”, sillä lopulta päätös huomioida sosiaalisia näkökohtia on hankintayksikön vastuulla, vaikka Hankintalaki kehottaakin toimimaan yhteiskunnallista vastuullisuutta huomioiden. Eettinen päätös on organisaation strateginen valinta. Eettisesti orientoitunut organisaatio pyrkii toiminnassaan tasapuolisuuteen ja ymmärtää toimintansa osaksi yhteiskuntaa. Vastuullinen toiminta lähtee liikkeelle yhteiskunnan tarpeiden ymmärtämisestä ja oman toiminnan vaikutuksista toimintaympäristöön ja yhteiskuntaan. Ymmärryksen kautta muodostuvat ne arvot ja periaatteet, joihin organisaatiossa sitoudutaan ja jotka ohjaavat sen toimintaa. (Könnölä & Rinne 2001: 25 – 28.)



Oman toiminnan ymmärtämisellä tarkoitetaan käsitystä sellaisista toiminnoista, joilla voi olla negatiivisia tai haitallisia vaikutuksia ekologisesti tai sosiaalisesti. Paras mahdollinen ymmärrys saavutetaan organisaation ja eri sidosryhmien vuorovaikutuksen ja yhteistyön avulla. (Könnölä & Rinne 2001: 25 – 28.) Usein toimitusketjun johtaminen keskittyy yrityksen sisäisen toiminnan kehittämiseen, eikä tavoitteiden saavuttamiseksi käytettävissä olevia keinoja hahmoteta kokonaisuudessaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 41).

Käsite ”eettinen johtajuus” liitetään usein yhteen käsitteen ”yhteiskuntavastuu” kanssa ja sen voidaan nähdä olevan osa hankintayksikön sisäistä harkintavaltaa ja kykyä päättää huomioida sosiaalisia näkökohtia. Julkinen vallankäyttö perustuu lakiin ja päätökset tehdään lainsäädäntöön perustuen. Mikäli johtamistyyli edistää yhteistä hyvää, määrittelee yleinen etu osaltaan johtamisen sisältöä. Yleinen etu tarkoittaa yksinkertaistetusti toimia, joilla pyritään yhteisen hyvän toteutumiseen. Eettisenä periaatteena sosiaalisen vastuullisuuden hyödyntämisen merkitys on kansalaisten etu. (Salminen 2010: 1 – 3.) Julkisissa hankinnoissa toiminta on tarkasti juridisesti säädeltyä, ja sen tarkoituksena on eettisestä näkökulmasta vähentää riskiä hankinnan epäonnistumiseen ja korruption mahdollisuuteen. (Siikavirta 2015: 29).

Eettisyyttä voidaan tarkastella tässä kontekstissa myös yksilön näkökulmasta tehdä hankintoja. Eettisyys on osa hankintayksikön yksittäisten hankintaviranomaisten sisäistä harkintavaltaa ja kykyä päättää huomioida sosiaalisia näkökohtia hankinnoissaan. Eettisyyteen osana yksilön päätöksentekoa voidaan nähdä oleellisesti liittyvän yksilön moraali. Moraali toimii usein tiedostamattamme asiaa. Moraalilla tarkoitetaan yksilön arvomaailmaa ja normeja, jotka ohjaavat yksilön käytöstä ja arviointikykyä. Moraali on ilmiö, josta voidaan tehdä havaintoja ja se on myös yksilön tai yhteisön tapa toimia siten, mitä hän arvostaa ja pitää oikeana. Moraali on osa niin sanottua elämisen maailmaa, johon kuuluu emotionaalisuus, tunteet, kasvatus ja yksilölle sattuneet tapahtumat. Yksilön käyttäytymisen ohjauskeskus on alitajunta, ja yksilön kokemukset. (Salminen 2004: 12; Aaltonen & Junkkari 1999: 73.)

Yksilön voidaan nähdä haluavan kuulua sellaiseen organisaatioon, joka edustaa yksilön omia arvovalintoja, sillä arvoilla voidaan nähdä olevan yksilölle emotionaalinen merkitys. Organisaation arvovalintojen voidaan perustellusti katsoa olevan osa sen sosiaalista identiteettiä, johon yksilö voi samaistua. Pysyvän arvoidentiteetin rakentaminen tekee organisaation toiminnasta johdonmukaista ja ennustettavaa. Organisaatioidentiteetti on keskiössä silloin, kun organisaatiossa halutaan tehostaa toimintaa kollektiivisia voimavaroja hyödyntämällä. (Kuusela & Kuittinen 2008: 109.)

Moraalinen ja eettinen vastuu on toiminnan määrittämistä sellaisista yksilön tai organisaation tekemistä teoista ja valinnoista, joita voidaan pitää eettisesti tuomittavina. (Anttiroiko 2004: 25). Sosiaalinen vastuullisuus voi näyttäytyä moraalisessa yhteydessä myös ikään kuin negatiivisena, rajoittavana tekijänä, sillä se voi ohjata yksilön käytöstä rajoittamalla sitä. Toisaalta vastuullisuus voidaan nähdä yksilön näkökulmasta myös positiivisena ohjausvaikutuksena ja pyrkimyksenä toimia ennalta ehkäisevästi ympäristön ja yhteiskunnan hyväksi. (Enevoldson 2017).

Eettisyys sisältyy siis osaksi yhteiskuntavastuun käsitettä ja se nähdään osana organisaation tai yksilön arvoja nähdään yleensä hyvänä asiana. Eettisyyden voidaan sanoa tuhoavan oman edun tavoittelua, itsekkyyttä, liiallista kilpailuhenkisyttä, suvaitsemattomuutta ja epäluotettavuutta. Eettiset arvot ohjaavat toimintaa, kuten johtamista, päätöksentekoa ja suoriutumista. Arvoilla kuvataan yksilön, ryhmän, organisaation tai yhteiskunnan tilaa ja ajattelua. (Salminen 2010: 3 – 5.)

Eettiset arvot näkyvät julkisella sektorilla erilaisina säännösteinä, hallintomalleina ja standardeina. Lainsäädäntö määrittää toiminnan vähimmäisvaatimukset. Lakien, säädösten ja ohjeiden laatiminen on rationaalinen tapa toteuttaa arvoja. Vaikka ihminen pyrkisi toimimaan hyvin, se tarvitsee tietyn määrän sovittuja pelisääntöjä. Lait ovat ylhäältä alaspäin annettuja ohjeita, joiden rikkomuksesta seuraa juridinen rangaistus. Lait ja sääteily kuuluvat niin sanottuun järjestelmien maailmaan, johon sisältyy rationaalisuus standardit ja pakollisuus. (Aaltonen & Junkkari 1999: 71.)

Julkinen päätöksenteko on osa laillista toimintaa, jossa korostuu oikeusvarmuus. Päätöksenteosta pyritään eliminoimaan mielivaltaisuus. Tarkasteltaessa asiaa työntekijän näkökulmasta, voidaan todeta, että ihmisten välisen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus vaikuttaa päättäjistä tehtyihin arviointeihin, yksilön tehokkuuteen, työsuorituksen määrään ja laatuun sekä työtyytyväisyyteen ja sisäiseen motivaatioon. Tulosten positiivisuus korreloi sen kanssa, mitä eettisempi johtaja pystyy olemaan. Organisaation eettiset odotukset kulminoituvat siis paljolti päättäjään, sillä nimenomaan johtamisen etiikalla ylläpidetään ja kehitetään eettistä kulttuuria työyhteisöissä. (Salminen 2004: 7 – 18, 2006: 7 – 10.)

Eettinen toiminta on aina myös muuta, kuin lain noudattamista, mutta sääntelyn avulla pyritään estämään hallinnollisia väärinkäytöksiä. Julkisen päätöksenteon tulisi olla avointa ja julkisen valvonnan alaista. Päätösten ja ratkaisujen tulisi olla osin ennakoitavissa. Julkisessa toiminnassa tulisi noudattaa seuraavia arvoja; epäitsekkyys, integriteetti, objektiivisuus, vastuullisuus, avoimuus, totuudellisuus ja johtajuus. (Salminen 2004: 7 – 18.) Voidaan todeta, että eettisyys ja eettinen ajattelutapa ovat tässä kontekstissa sekä organisaatio-, että yksilötasolla tapahtuva ajattelu- ja toimintatapojen muutos, joka perustuu toimintaympäristön muutokseen ja Hankintalain uudistukseen, joka on yksilöistä tai organisaatioista riippumaton taustatekijä.

Julkinen sektori on suuri toimija markkinoilla, joten sen ostopäätökset ovat merkittäviä ja sen tekemien hankintojen avulla voidaan perustellusti tukea eettisten periaatteiden noudattamista. Julkisen sektorin hankintojen merkittävyys perustuu volyymietuun ja sen myötä mahdollisuuksiin vaikuttaa markkinoiden kilpailuun, toimivuuteen ja tasapainoon. Julkisen hankinnan saama huomio ja merkitys on huomattava verrattuna yksityisen sektorin hankintoihin. Epäonnistuminen kiinnostaa yhteiskuntaa monella tapaa, jonka vuoksi hankintojen laatuun tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Epäonnistunut hankinta sekä hukkaa verovaroja, että vähentää luottamusta viranomaisten toimintaa kohtaan. (Siikavirta 2015: 29, 124.)

Julkisissa hankinnoissa eettisyyteen liittyvät ongelmat voidaan jakaa kahteen kategoriiaan, joita ovat sosiaaliset ja ekologiset ongelmat. Ekologiset ongelmat liittyvät tuotteen

valmistusketjuun ja tuotantomenetelmiin, kuten käytettyihin raaka-aineisiin, logistiikkaan, tuotteen elinkaareen ja kierrätykseen. Sosiaaliset ongelmat liittyvät riittävän toimeentulon, tulotason, tasa-arvoisen kohtelun sekä kansainvälisten työehtosopimusten noudattamiseen. (Moilala 2007.)

Tarkasteltaessa eettisyyttä sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta voidaan sanoa sen edistävän yhteiskunnallista vastuunottoa ja yhteisiin asioihin sitoutumista yhteisen hyvän vuoksi. Eettisyys ilmenee hankinnoissa monella tavoin. Esimerkiksi hankintoihin sisällytetyllä työllistämismallilla pyritään kantamaan yhteiskunnan vastuuta ja luomaan keinoja työttömyyden vähentämiseksi. Eettisyys lisää myös luottamusta organisaatioon, toiminnan läpinäkyvyyttä, tasapuolisuutta ja suvaitsevaisuutta sekä edistää ympäristöystävällisiä valintoja. Eettisyys osana päätöksentekoa ohjaa yksilön käytöstä ja asennoitumista toisiin ihmisiin ja ympäristöön. Voidaan todeta, että sosiaalisella vastuullisuudella ja eettisyydellä on selvä yhteys ja ne tukevat toisiaan. Sosiaalisen vastuullisuuden ja aikaansaajien yhteiskunnallisten vaikutusten välillä on positiivinen korrelaatio ja sosiaalisen vastuullisuuden huomiointi julkisissa hankinnoissa edistää eettisyyttä. (Aaltonen & Junkkari 1999: 48.)

Eettisestä johtajuudesta puhuttaessa on kiinnitettävä erityistä huomiota vastuullisuuden käsitteeseen. Vastuullisuus on tässä yhteydessä määritelty sosiaalisen vastuullisuuden kautta niin sanottuna eettisenä lisäarvona. Vastuullisuus on myös organisaation perusarvo, joka kattaa koko organisaation toiminta-alueen. Päättäjän on vastattava siitä, että organisaation toiminta täyttää sille asetetut odotukset ja vaatimukset ja vastaa kansallisista ja kansainvälisistä velvoitteistaan. Vastuullisuudessa on kyse siitä, mille taholle, kenelle tai millaisiin funktioihin vastuullisuus kohdistuu. Eettinen valinta toimia sosiaalisen vastuullisuuden mukaan on tärkeä päätös, sillä päätöksentekijä on vastuussa monelle eri taholle, kuten sidosryhmille, kansalaisille tai ylemmälle hallintoyksikölle. Vastuullisuuden kautta voidaan arvioida hankintayksikön toimintaa, sitä miten sen toiminta vastaa kansalaisten odotuksia ja mitä on saatu aikaan annetuilla valtuuksilla ja resursseilla. (Salminen 2006: 9.)

Vastuullisuudesta ja eettisten aspektien huomioinnista on muodostumassa kansainvälisesti enemmän kuin vain trendi, siitä on tulossa toiminnan perusta ja vastuullisuus koskee kaikkia toiminnan ja tuotteen elinkaaren osa-alueita. Pelkkä taloudellinen tuottavuus ja toiminnan tehokkuus eivät enää määrittele organisaation toimintaa, vaan taloudellisten tekijöiden rinnalle ovat nousemassa vaikeasti määriteltävissä olevat eettiset arvot. (Könölä & Rinne 2001: 17.) Vastuullisuudesta ja yhteiskuntavastuusta on muodostumassa eräänlainen eettinen erityiskysymys. Vastuullisuuden huomiointi on prosessi, jossa tiedostetaan organisaation sosiaalisista ja ympäristöä koskevista toimista aiheutuvia vaikutuksia eri sidos- ja intressiryhmille ja koko yhteiskunnalle. (Salminen 2006: 10).

Vastuullisuudesta arvona, laadusta ja tuotteen elinkaaren seurannasta on niiden laajan huomioinnin seurauksena muodostumassa myös tehokas kilpailuetu markkinoille, sillä kuluttajat ovat entistä valveutuneempia ja haluavat tietää, mitä ja millaisia tuotteita tai palveluita he hankkivat. Vastuullisuuden huomioiminen voi olla organisaation resursseja tarkasteltaessa prosentuaalisesti pieni luku, mutta sillä on merkittäviä vaikutuksia esimerkiksi työtyytyväisyyteen, taloudelliseen kannattavuuteen ja laadukkaampiin tuotteisiin. Pelkkä yksittäisen tuotteen tai palvelun laatu ei enää riitä menestymiseen markkinoilla, vaan myös tuotteen tuotanto- ja valmistusketjuun on kiinnitettävä enenevässä määrin huomiota ja laadukkaat tuotteet tai palvelut tulisi saada aikaan koko tuotteen elinkaaren laatua parantamalla. (Lipponen 1993: 3, 195.)

Tämä edellyttää uudenlaista johtamistyyliä esimerkiksi julkisissa hankinnoissa, joilla on suuri merkitys markkinoihin. Toiminnan laadun kehittämisessä on otettava huomioon organisaation sisäisten prosessien hiomisen lisäksi myös erilaiset vuorovaikutus ja sidosryhmäsuhteet, jotka liittyvät tuotanto- tai valmistusprosessiin. Laadun kehittäminen ja vastuullisuuden huomiointi kannustavat yrityksiä valikoimaan yhteistyökumppaninsa tarkasti. Tämä on merkittävä muutos suhteessa jäykkään, linjastomaiseen tuotantoprosessiin. (Lipponen 1993: 3, 195.) Hankintoja koskevien suunnitelmien taustalla vaikuttaa hankintayksikön organisaatiostrategia, ja siellä esitetyt linjaukset, sekä hankintastrategia ja hankinnoille asetetut taloudelliset ja tekniset reunaehdot. Organisaation strategisten linjausten tulisi toimia suuntaviivana hankintatoimen kehittämiselle ja hankintatoimen suunnittelulle. (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017: 36 – 37).

Haasteita kehittämiseksi asettaa julkisella sektorilla erityisesti hankintatoimen haja-  
naisuus sekä puutteellinen tietotaito ja yhteistyön vähyys. Hankinta on pääsääntöisesti  
yksi hallinnon tukitoiminto eikä ydintoiminto. Hankintojen taloudellista merkittävyyttä  
ja hankintojen vaikuttavuutta ei ole myöskään huomioitu täysin kaikissa hankintayksi-  
köissä siitäkään huolimatta, että hankinnat muodostavat merkittävän osan yksikön koko-  
naisbudjetista. Hankintatoimen päämäärätietoinen johtaminen ja kehittäminen johtavat  
nopeasti säästöihin prosessikustannuksissa. (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017:  
36 – 37). Uudenlainen näkökulma tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että julkisten hankintojen  
on muututtava eriytyneestä prosessista monipuoliseksi yhteistyöksi ja eri tuotanto- ja toi-  
mittajaketjujen hallinnaksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 64). Toiminnan jatku-  
vasta kehittämisestä ja dynaamisuudesta on muodostumassa tärkeämpi näkökohta mark-  
kinoilla, kun siitä millainen on organisaation lähtötaso suhteessa kilpailijoihin.

Hankinnan toiminnot on pitkään ymmärretty varsin operatiivisiksi. Jo Porter luokitteli  
arvoketjuteoriassaan oston erääksi arvoketjua tukevista tukitoiminnoista. Ostotoiminnan  
perustehtävä on pitkään ollut tilaamisen ylläpito ja toimitusajoista huolehtiminen sekä  
toimitusongelmiin puuttuminen. Hankinnat on useasti nostettu yhdeksi tärkeimmäksi toi-  
minnaksi organisaatioissa, mutta vasta viime vuosina hankintojen strategiseen suunnitte-  
luun ja hankintatoiminnan organisointiin on alettu kiinnittää enenevässä määrin huomiota.  
Hankintatoimen arvostus organisaation sisäisesti ei ole vastannut sen merkittävyyttä suh-  
teessa organisaation kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. (Iloranta & Pajunen- Muhonen  
2008: 117.)

Pikkuhiljaa on ymmärretty, että hankintatoimella ja sen erilaisilla toiminnoilla on merkit-  
täviä vaikutuksia koko organisaation toimintaan ja kulumassan muodostumiseen. Pie-  
nemmat toiminnalliset päätökset vaikuttavat päivä- ja viikkotasolla, ja suuremmat vuosi-  
tasolla. Huono hankintapäätös ja toimittajavalinta voi vaikuttaa koko organisaation toi-  
mintaan negatiivisesti pitkän aikaa. Hankinnan tehtäväkentän voi erotella seuraaviin osa-  
alueisiin: (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017: 36 – 40).

- Pitkäjänteiset strategiset linjaukset
- Hankintapolitiikka ja yhteinen käytäntö
- Toimittajien valinta ja johtaminen

-Päivittäistoiminnot

-Hankinnan resurssien, infrastruktuurin ja järjestelmien kehittäminen ja ylläpitäminen

Hankintojen strategiset linjaukset käsittävät tyypillisesti organisaation isot hankintatoimeen liittyvät linjaukset, kuten hankintastrategian, asetetut tavoitteet, ulkoistamista koskevat linjaukset, toimittajien kategorisoinnin, markkinoiden ja hankinnan rajapinnan organisointia koskevat periaatteet, vastuualueet ja palkitsemisen käytännöt. Markkinoiden johtaminen ja kehittäminen ovat elintärkeitä toimintoja organisaation kilpailukyvyn ylläpidon kannalta. Jatkuva potentiaalisten yhteistyökumppaneiden löytäminen on tärkeää ja valittuja sopimustoimittajia täytyy aktiivisesti ohjata parantamaan suoritustasoaan. (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017: 36 – 40).

Eettisyyden voidaan julkisten hankintojen yhteydessä nähdä olevan kontekstisidonnainen kysymys. Ei ole yhtä oikeaa tapaa eettisten periaatteiden noudattamiseen tai eettisesti kestävien ratkaisujen tekemiseen. (Salminen 2010: 24 – 26, 42). Juridisesta aspektista tarkasteltaessa hankintaprosessi on vain lakisääteinen menettely, jonka avulla hankintayksikkö valitsee sopimustoimittajan tavaroiden tai palveluiden hankintaa varten. Kyseessä on kuitenkin huomattavasti monimuotoisempi kokonaisuus, joka ei ole yksiselitteisesti määritettävissä. (Siikavirta 2015: 22).

## 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella sosiaalista vastuullisuutta osana julkisia hankintoja ja laajemmin osana yhteiskuntavastuun käsitettä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä tarkoitetaan sosiaalisella vastuullisuudella ja eettisyydellä julkisten hankintojen kontekstissa ja mitkä ovat vastuullisuuden huomioinnin avulla saavutettavia yhteiskunnallisia etuja. Tutkimuksessa perehdyttiin myös siihen, miten ja missä vaiheessa sosiaalinen vastuullisuus tulisi esittää osana hankintaprosessia ja miten sosiaalisten kriteerien käyttöä voisi kehittää ja lisätä. Tavoitteena oli ymmärtää laajasti sosiaalisen vastuullisuuden merkitystä julkisten hankintojen kontekstissa. Tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta perustuu ilmiön ymmärrykseen.

### 4.1. Metodologiset valinnat

Tieteellisiä tutkimuksia voidaan luokitella sen mukaan, millaista tietoa tutkimuksen avulla pyritään keräämään. Tieteellinen tutkimus perustuu aina ennalta määriteltyihin rajauksiin ja filosofisiin oletuksiin tutkittavan ilmiön ominaisuuksista, tutkimuksen tavoitteista ja tarkoituksesta, tutkijan suhteesta tutkittavaan ilmiöön sekä tulosten toteennäyttämisestä. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2007:125). Tieteellinen metodi tarkoittaa tutkimuksen ja tiedon analysoinnin kautta saavutettua ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä ja tieteellisen ajattelutavan omaksumista. Metodologialla tarkoitetaan konkreettisen tutkimuksen ja tieteellisen metodin yhdistämistä. Metodologia määrittää mitä näkökulmaa tai lähestymistapaa tutkimuksessa hyödynnetään ja miten aineistoa kerätään. Tutkimusongelman luonne ratkaisee käytettävän metodologian. (Laaksovirta 1985: 35 – 4).

Ennen aineiston keruuta on tehtävä tiettyjä rajoituksia, joiden sisällä tutkimus toteutetaan. Tällaisia rajoituksia ovat esimerkiksi ongelmanasettelu, tieteenfilosofiset kysymykset, ontologiset ongelmat, menetelmävalinnat ja kontekstin teoreettinen ymmärrys. Teoreettinen ymmärrys koostuu useista osista, kuten ymmärryksestä tutkimuksen ja teoreettisen pohjan välillä. Hyvä tutkimus muodostuu rajausten koherenttiudesta. (Hirsijärvi ym. 1997: 119- 120).



Tutkimukset voidaan jakaa empiirisiin ja ei-empiirisiin tutkimuksiin. Empiirisen tutkimuksen alakategorioina voidaan pitää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimuksia. (Kallio 2006: 518). Kvalitatiivisen eli laadullisen analyysin voidaan nähdä muodostuvan kahdesta vaiheesta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja niin sanotun arvoituksen ratkaisu eli tulosten tulkinta. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan aineiston tarkastelua tietystä, ennalta määritellystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Aineistoa tarkastellaan kysymyksenasettelun ja teoreettisen viitekehyksen kannalta relevanttina pidetystä näkökulmasta. Tämän avulla aineistosta saadaan helposti hallittavampi kokonaisuus ja aineistoa karsitaan havaintoja yhdistelemällä. Havaintojen yhdistämisessä lähtökohtana voidaan pitää ajatusta siitä, että aineistossa ajatellaan olevan esimerkkejä samasta ilmiöstä. Mikäli usean toisistaan riippumattoman informantin avulla saadaan sama lähdetieto, voidaan tulosta pitää luotettavana. Erilaisuudet ja poikkeavat tapaukset suhteutetaan kokonaisuuteen, jota tarkastellaan. (Alasuutari 1999: 40 – 41).

Kvalitatiivisessa analyysissä eroavaisuudet toimivat tärkeinä selittävinä tekijöinä siihen, mistä jokin asia johtuu ja miten se tehdään ymmärrettäväksi. Tärkeää on kuitenkin keskittyä kokonaisuuteen, sillä pelkkää eroavaisuuksien tarkastelua tehtäessä tarkasteltavasta ilmiöstä ei muodostu mitään käsitystä. Liika erottelujen tekeminen johtaa myös haasteisiin yhtenäisen lopputuloksen saamisessa. Tämän takia kysymyksenasettelulla on hyvin merkittävä rooli. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen analyysi voidaan erottaa toisistaan, mutta ne tulisi nähdä rinnakkain ja ikään kuin toistensa jatkumona, eikä toisiaan poissulkevinä tekijöinä. (Alasuutari 1999: 32 – 43.)

Tämä tutkimus edustaa empiiristä laadullista tutkimusta ja siinä hyödynnetään kvalitatiivista teemahaastattelumenetelmää. Sosiaalinen vastuullisuus nähdään tässä kontekstissa sellaisena kokonaisuutena, jota ei voida jakaa tai tarkastella osissa, jotta tutkimustulokset ovat tarkoituksenmukaisia. Sosiaalista vastuullisuutta olisi myös haastava tutkia määrällisesti, sillä käsite itsessään on abstrakti ja kompleksinen. Laadullisen tutkimuksen yhtenä tavoitteena voidaankin nähdä olevan todellisuuden tarkastelu ja kuvaaminen mahdollisimman laaja-alaisesti. Laadullinen analyysi tarkastelee asioita kokonaisuutena. Tarkasteltavan ilmiön tulee olla rakenteeltaan singulaariseksi ymmärretty looginen kokonaisuus.

Esitetyillä reunaehdoilla tarkasteltaessa sosiaalinen vastuullisuus soveltui laadullisen tutkimuksen aiheeksi.

Teemahaastattelun nähtiin olevan soveltuva haastattelumenetelmä, sillä se ei sisällä liian ohjaavaa runkoa, vaan haastattelusta oli mahdollisuus luoda keskustelunomainen tilanne, jossa voitiin puolin ja toisin esittää täydentäviä kysymyksiä. Haastattelujen ja teorian perusteella pyrittiin saavuttamaan riittävä kokonaiskäsitys tutkimuksen kohteesta. Asiantuntijoiden tausta ja kokemus vaikuttivat vastauksiin, mutta kokonaisuutena tarkasteltaessa voidaan todeta, että teoria ja haastattelutulokset tukivat toisiaan ja poikkeavat vastaukset toimivat ikään kuin selittävänä tekijänä ja uutena näkökulmana sille, mitä tutkimuksen teossa kannattaa ottaa huomioon tai tarkastella lisää. Liiallinen huomion kiinnittäminen vastausten yksityiskohtien erilaisuuteen olisi ollut epäloogista ja vienyt pohjan tarkasteltavalta kokonaisuudelta, sillä jokaisella asiantuntijalla on erilainen hankintahistoria, ja omat näkemykset siitä, miten asiat tulisi hoitaa ja mitä tekijöitä hankintoja tehtäessä tulisi priorisoida.

Haastattelutulosten analyysi noudatti edellä mainittuja laadullisen analyysin vaiheita, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaisu. Haastattelutuloksia tarkasteltiin tämän tutkimuksen ja kysymyksenasettelun kannalta relevantista näkökulmasta. Samankaltaisia vastauksia ja havaintoja yhdistettiin ja näin ollen aineistosta saatiin helpommin käsiteltävissä oleva kokonaisuus ja myöskin tulosten tulkinta ja johtopäätösten tekeminen aineistosta oli helpompaa. Yhtenevää lopputulosta voidaan myös pitää luotettavana, sillä haastateltavat valittiin sattumanvaraisesti kahdesta eri tiimistä, jolloin tutkimuksen informantit olivat toisistaan riippumattomia. Eroavaisuudet haastateltavien näkemyksissä auttoivat ymmärtämään kokonaisuutta.

#### 4.2. Tapaustutkimus

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on Pirkanmaalla toimiva hankintayksikkö. Koska tarkasteltavia kohteita oli vain yksi, voidaan tämä tutkimus määritellä tapaustutki-

mukseksi. Tapaustutkimus on yksi klassinen tutkimustyyppi ja niin sanottu aineistonkeruun perusmenetelmä, jota voidaan soveltaa sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tapauksen tulee olla rajattavissa ympäristöstään. Erilaiset tutkimustyypit eroavat toisistaan siinä, mitä tutkimuksella tarkastellaan. Tätä tutkimusta ei ollut sen luonteen vuoksi tarkoituksenmukaista toteuttaa kvantitatiivisella analyysimenetelmällä. (Hirsijärvi ym. 1997: 186 – 187.)

Tapaustutkimus perustuu tieteenalasta riippuen tieteenfilosofisiin, metodologisiin, teoreettisiin tai menetelmällisiin valintoihin. Tarkasteltava tapaus voi olla esimerkiksi yksikkö, ryhmä, prosessi tai jokin ilmiö. Tapaustutkimuksella voi olla useita erilaisia tavoitteita ja sille tyypillistä onkin laadullisten ja määrällisten tiedonkeruumenetelmien ja analyysien rinnakkainen käyttö. Tavoite voi liittyä esimerkiksi tarkasteltavan ilmiön selittämiseen ja ymmärtämiseen, kuvauksen tuottoon tai uusien hypoteesien luomiseen. Tapaustutkimuksen avulla saadut tulokset voivat olla esimerkiksi vertailevia, kehittäviä, kronologisia tai lineaaris-analyttisiä. (Eriksson & Koistinen 2005: 6- 8.)

Tapaustutkimukset voidaan kahteen tyyppiin, jotka ovat intensiiviset ja ekstensiiviset tutkimukset. Intensiiviset tutkimukset tavoittelevat teoreettisesti mielenkiintoisen tapauksen tiheää kuvausta, tulkintaa ja sen ymmärtämistä. Tarkasteltava tapaus ja aineisto tulee kuvata riittävän selkeällä tasolla, jotta tutkijan tapa jäsentää maailmaa välittyy lukijalle. Ekstensiivinen tapaustutkimustyyppi etsii yleisiä malleja, yhteisiä ominaisuuksia ja uusia käsitteitä ja teorioita. Ekstensiivinen tapaustutkimus usein vertaa useaa tapausta keskenään, ja tapauksia käytetään välineenä erilaisten ilmiöiden ymmärtämisessä. (Eriksson & Koistinen 2005: 6- 8.) Tapaustutkimuksen ehdot ja piirteet voidaan nähdä yhteensopivina kvalitatiivisen tutkimuksen piiriin, mutta tapaustutkimuksen käyttö ei automaattisesti tarkoita laadullista tutkimusta. (Hirsijärvi 1999: 160).

Tämä tutkimus on esimerkki ekstensiivisestä tapaustutkimuksesta, jossa tarkastellaan vain yhtä tapausta. Tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan sosiaalista vastuullisuutta ja sen käyttöä osana hankintayksikön tekemiä hankintoja. Rajauksen tekeminen onnistui tutkimus- ja haastattelukysymysten asettelun avulla. Julkinen hankinta itsessään on melko laaja käsite, ja sosiaalinen vastuullisuus on hyvin pieni osa kokonaisuutta, joten rajauksia

täytyi tehdä sekä tarkemman aihevalinnan että haastattelukysymysten ja näkökulman välillä. Myöskin tapaustutkimuksen kohteen valinta oli haastavaa, sillä tarkasteltavan yksikön täytyi olla riittävän suuri, jotta saadaan relevantteja haastattelutuloksia. Pienissä hankintayksiköissä vastuullisuutta ei vielä ole juurikaan hyödynnetty, joten kokemukset ja haastattelutulokset olisivat voineet olla erilaisia eivätkä tutkimuksen tavoitteet olisi toteutuneet. Suurten hankintayksiköiden etuna on usein mahdollisuus innovatiivisiin ratkaisuihin ja toiminnan kehittämiseen ja ne toimivat ikään kuin edelläkävijöinä ja luovat käytäntöjä, jotka jalkautuvat myös pienempiin yksikköihin.

Tarkasteltava tapaus toimii casena, jossa haastattelut toteutettiin ja jota käytetään hyödyksi tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä ja samalla pyritään löytämään toimintatapoja sosiaalisten kriteerien käytölle eli ”yleisiä malleja”. Tutkimuksen tavoite liittyi tutkimuksen kohteena olevan ilmiön selittämiseen ja ymmärtämiseen sekä uusien hypoteesien luomiseen, sillä sosiaalinen vastuullisuus julkisissa hankinnoissa on verrattain uusi, Hankintalakiuudistuksen myötä voimaantullut asia, johon tutkimuksella pyritään myös luomaan uutta tietoa.

#### 4.3. Aineiston kerääminen ja analysointi

Tässä alaluvussa kuvataan tutkimuksen aineistonkeräämismenetelmää ja sen toteutusta teoriaa ja käytäntöä yhdistelemällä. Luku käsittelee myös sitä, miten tutkimuksen tekeminen eteni ja miten haastattelut toteutettiin.

Tiedonkeruumenetelmän käytön tulee olla perusteltua ja menetelmän tulee olla tarkoituksenmukainen suhteessa tutkimuskohteeseen. Valittaessa menetelmää tulee sen soveltuvuutta kyseisen ongelman ratkaisuun analysoida. Menetelmän tulee olla riittävän tehokas, tarkka ja luotettava, jotta sillä saavutetaan valideja tutkimustuloksia. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997: 200 – 203.)

Tutkimusprosessin alkuvaiheen valinnoista on johdettavissa se, miten tutkimuksella saatu aineistoa analysoidaan ja käsitellään. Tutkimusongelmat saattavat rajata menetelmien

ja analyysien rakentamista ja valitsemista. Parhaimmillaan tutkimusprosessin eri vaiheiden valinnat muodostavat kiinteän kokonaisuuden, jossa tutkimusongelma ja analyysi ovat yhteneviä. Analyysi, johtopäätökset ja niiden tulkinta muodostavat tutkimuksen ydinosan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997: 216 – 217.) Tässä tutkimuksessa analyysi rakentuu tutkimuksen teoriaosuuden päälle ja haastattelutuloksissa voidaan havaita ilmevän vastaavia teemoja ja käsitteitä kuin teoriaosuudessa, joten tutkimuksen voidaan nähdä muodostavan yhtenevän kokonaisuuden.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Teemahaastattelun voidaan sanoa olevan lomake- ja avoimen haastattelun välimalli, sillä teemahaastattelulle on tyypillistä, että tutkittavan ilmiön aihepiirit ovat hyvin tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja esitysjärjestys puuttuvat. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997: 202 – 205.)

Kysymysten esitysjärjestys jätettiin auki, sillä sen uskottiin antavan enemmän mahdollisuuksia vapaamuotoiselle ja avoimelle keskustelulle. Kysymyspatteristo toimi runkona, jonka ympärille luotiin mahdollisimman vapaamuotoinen keskustelu. Haastatteli ohjaili keskustelua kysymysten avulla ja teki muistiinpanoja haastatteluiden yhteydessä. Haastatteluissa pyrittiin epäformaaliin joustavaan keskusteluun, jossa molemmat osapuolet voivat vapaasti esittää täydentäviä lisäkysymyksiä ilman tarkkaa etukäteispohdintaa. Liika valmistautuminen olisi saattanut johtaa ennalta valmiiksi pohdittuihin vastauksiin, eikä keskustelun täydentämiselle olisi ollut tilaa. Haastateltavan kokiessa tilanteen luonnolliseksi hän avasi asioita ja näkökulmiaan huomattavasti enemmän, kuin formaalissa haastattelussa, mikä edesauttoi tulosten tulkintaa. Koin teemahaastattelun olevan toimiva tiedonkeruumenetelmä, juurikin sen avoimuuden vuoksi erityisesti laadullisessa haastattelututkimuksessa.

Tutkimuksen empiirisen osuuden haastattelut toteutettiin kevään 2018 aikana valitussa kohdeorganisaatiossa. Haastattelut tehtiin 10:lle hankinta-asiantuntijalle. Kaikkien tehtävänkuva oli sama, mutta haastatteluun valikoitui sattumanvaraisesti asiantuntijoita organisaation sisäisesti eri tiimeistä, jotta saavutettaisiin mahdollisimman realistinen ja kat-

tava käsitys tutkimuksen aihealueista. Organisaatiossa asiantuntijat on jaettu niin sanottuun sote-tiimiin ja tavara- ja palveluhankintatiimiin, ja molemmista valittiin hankinta-asiantuntijoita haastatteluun. Näillä lähtökohdilla arvioitiin saatavan riittävä määrä informaatiota tähän tutkimukseen ja sen tavoitteisiin ja tarkoitukseen nähden. Kaikki valitut asiantuntijat suostuivat haastatteluun ja vastasivat esitettyihin kysymyksiin. Asiantuntijoiden sitaatteja on lainattu tutkimuksen empiirisen osuuden analyysissä anonymisti. Asiantuntijoille kerrottiin haastatteluiden yhteydessä, että haastattelutulokset esitetään anonymisti, jonka vuoksi haastatelluista ei ole listausta tämän tutkimuksen liitteenä. Tällä tiedolla saattoi olla vaikutusta haastatteluissa saatuun laajaan haastattelumateriaaliin, sillä asiantuntijat uskalsivat rohkeasti tuoda esiin omia näkemyksiään.

Haastattelu voidaan toteuttaa monella eri tavalla, esimerkiksi yksilöhaastatteluna, ryhmähaastatteluna tai parihaastatteluna. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997: 202 – 205). Tähän tutkimukseen valittiin toteutustavaksi yksilöhaastattelut, koska niillä uskottiin saatavan eniten erilaisia näkemyksiä ilman, että muiden ryhmän jäsenten mielipiteet ohjailisivat vastauksia liikaa ja kaikilla olisi tasapuoliset mahdollisuudet tuoda omia mielipiteitään esiin. Haastatteluihin varattiin riittävästi aikaa ja haastattelut pidettiin kahden kesken haastattelijan ja haastateltavan välillä.

Tutkimushaastattelut sujuivat hyvin. Haastattelukysymykset luotiin lomakkeelle, jonka runkoa apuna käyttäen toteutettiin hankinta-asiantuntijoiden haastattelut. Lomake jaettiin etukäteen sähköpostitse haastateltaville. Haastateltavat ja haastattelija olivat tasa-arvoisessa asemassa haastattelutilanteessa, sillä sekä haastattelijalla että haastatelluilla henkilöillä oli mahdollisuus esittää täydentäviä lisäkysymyksiä ja kommentteja haastattelun edetessä. Kysymykset olivat myös ennalta tiedossa molemmilla osapuolilla, mikä helpotti kysymyksiin vastaamista ja haastatteluun valmistautumista. Kysymysten jako etukäteen sähköpostitse haastatteluun valikoituneelle kohdejoukolle varmisti haastattelun sujuvan etenemisen ilman jäykkää etukäteen luotua formaalia mallia. Näin haastateltava on ehtinyt myös miettiä vastauksiaan, mikä helpotti keskustelua. Näkemysten laajempi avaaminen ja perustelu auttoivat haastattelijaa ymmärtämään kokonaiskontekstia ja asiantuntijoiden toimintaympäristöä. Haastattelija teki muistiinpanoja vastauksista haastatteluiden edetessä ja koosti niistä empiirisen osuuden analyysin.

Haastatteluissa pyrittiin vapaamuotoiseen keskusteluun valituin teemoittain/aihealueittain, eikä tutkija puuttunut keskustelun kulkuun, muuten kuin ohjaavana tekijänä. Tutkija ohjaili keskustelun etenemistä haastatteluteemoihin liittyvillä kysymyksillään, mutta teemojen pohjalta syntyneen keskustelun perusteella esitettiin tarvittaessa täydentäviä jatkokysymyksiä.

Haastattelua voidaan pitää muihin menetelmiin verrattuna ainutlaatuisena tiedonkeruumenetelmänä, sillä haastattelija ja haastateltava ovat siinä suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Teknisesti tarkasteltaessa haastattelussa voidaan nähdä olevan tietty rakenne ja erilaisia osuuksia, jotka ovat haastattelurungon valmistelu, haastattelut, tulosten analysointi ja johtopäätösten tekeminen. Yksinkertaistettuna haastattelu on tilanne, jossa haastattelija kysyy etukäteen suunniteltuja kysymyksiä haastateltavalta. Haastattelu on keskustelua tutkijan ja haastateltavan välillä, mutta samanaikaisesti systemaattinen tiedonkeruumenetelmä, jossa molemmat osapuolet ovat tasa-arvoisessa asemassa kysymysten ja vastausten antamisessa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997: 200 – 203.)

Haastattelu muistuttaa luonteeltaan keskustelua, sillä siihen sisältyy sekä sanallinen että sanaton vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välillä. Ideaalitulanteessa vuorovaikutus on molemminpuolista ja molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelu eroaa keskustelusta institutionaalisuutensa vuoksi. Taustalla on haastattelijan informatiiviset tiedonintressit, haastattelu on ennalta suunniteltua ja sillä on selkeä tavoite, kun taas keskustelulla voi olla pelkkä yhdessäolofunktio. (Hirsijärvi & Hurme 1995: 25.) Onnistuneen haastattelun perusmekanismeihin kuuluu kyky tarkastella asioita toisen osapuolen näkökulmasta, perspektiivien vaihdeltavuus ja taito esittää asiansa ymmärrettävästi. (Ruusuvuori & Tiittula 2005: 22.)

Tässä tutkimuksessa oli yksi päätutkimuskysymys, jota täydennettiin alatutkimuskysymyksillä, jotta tutkimustuloksien ja teorian avulla saavutetaan mahdollisimman laaja-alainen ymmärrys tutkimuskohteesta. Haastattelukysymykset rakennettiin päätutkimuskysymyksen teemojen ympärille. Tiedonkeruutapa määrittyy puolistrukturoiduksi ennalta määritettyjen teemojen ja lomakerungon vuoksi. (Hirsijärvi & Hurme 1995: 13, 35).

Teemahaastattelun voidaan nähdä olevan tässä kontekstissa soveltuva aineistonkeruumenetelmä, sillä sen avulla saatiin kattavasti vastauksia haastattelukysymyksiin, mikä mahdollisti laadullisen tutkimuksen tekemisen. Haastateltaville asiantuntijoille ei haluttu luoda liian ohjaavaa haastattelurunkoa. Tämä mahdollisti laajan tiedonsaannin sosiaalisesta vastuullisuudesta käsitteenä ja teeman ympärille liittyvistä asioista sekä lisäkysymysten esittämisen haastattelun edetessä. Menetelmänkeruutapa loi tutkimuksen tekemiseen joustavuutta, sillä aineistoa voitiin kerätä haastateltavaa myötäillen. Kysymysten järjestystä oli mahdollista vaihtaa kesken haastattelun ja vastauksia voidaan tulkita jo haastattelua tehtäessä. Myös lisäkysymysten esittäminen ja esimerkkien antaminen oli mahdollista ja haastateltavaa voitiin pyytää kertomaan lisää jostain asiasta. (Hirsijärvi & Hurme 1995: 15).

Haastattelun negatiivisena puolena voidaan pitää sen ajanviemistä. Haastattelun ja kysymyspatteriston suunnittelu ja haastattelijan roolin omaksuminen sekä haastatteluihin valmistautuminen veivät aikaa. Haastateltava saattaa myös antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, mikä heikentää tutkimustulosten luotettavuutta. Ihmisillä on tapana tulkita ja turvata omaa asemaansa suhteessa muihin ja haastateltava saattaa vastata haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa vastaisi. Tämän vuoksi haastatteluihin varattiin riittävästi aikaa ja ne pidettiin kahden kesken, jolla pyrittiin minimoimaan riski valmiisiin harjoiteltuihin vastauksiin.

Haastattelutilanne pyrittiin pitämään vapaamuotoisena ja rentona keskusteluna, mutta tutkija ymmärtää haastatteluaineiston ja vastausten olevan aina konteksti- ja tilannesidonnaista. Toisena ajankohtana vastaukset voisivat olla erilaisia, esimerkiksi kun kokemusta vastuullisuuden käytöstä hankinnoissa on muodostunut enemmän. Toimintaympäristö pyrittiin huomioimaan tutkimustuloksia tulkittaessa ja analyysi perustuu vain tutkimuksessa saavutettuihin haastattelutuloksiin. Koen haastattelun olevan kuitenkin soveltuvin aineistonkeruumenetelmä tutkimuksissa, joissa haastateltavia on vähän, sillä siten voidaan saada mahdollisimman kattavia vastauksia. Määrällisiä tuloksia olisi hankala tulkita, sillä vastauksia ei voi täydentää eikä siten saataisi riittävästi aineistoa tutkimuksen tavoitteisiin nähden. Sosiaalista vastuullisuutta ei voi myöskään käsitteen abstraktiudesta johdettua mitata, joten se ei soveltunut määrällisen tutkimuksen kohteeksi.



Haastatteluaineistoa voidaan tulkita olevan riittävästi silloin, kun merkittävää uutta informaatiota ei enää haastatteluissa saavuteta. Haastattelumateriaalin ja haastateltavien henkilöiden määrää ei ole ohjeellisesti määritetty, vaan jää tutkijan harkintavaltaan, mikä määrä materiaalia on riittävä suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. (Hirsijärvi & Hurme 2008: 60). Haastatteluissa samat asiat, teemat ja käsitteet toistuivat pikkuhiljaa haastateltavien välillä, joten aineistoa tulkittiin olevan riittävästi suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin.

#### 4.4. Tutkimuskohde

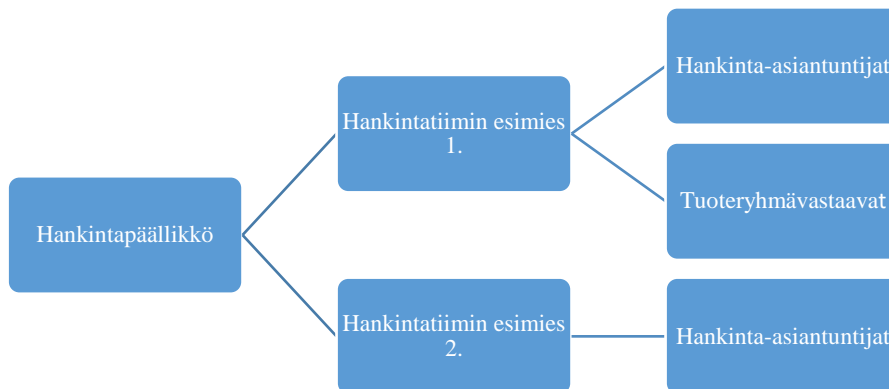
Tutkimuskohde on Pirkanmaan alueella toimiva Tampereen kaupungin (52%) ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin (49%) omistama hankinta- ja logistiikkayhtiö, jonka toiminta käynnistyi vuonna 2016. Ennen vuotta 2016 yhtiö toimi kaupungin liikelaitoksena. 2016 se on perustettu yhteishankintayksiköksi, johon on yhdistetty sen omistajien, Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hankinta- ja logistiikkatoiminnot. Yhtiön henkilöstömäärä on vajaa 200 työntekijää ja sen vuosittainen liikevaihto on noin 90 miljoonaa €. Yhtiön toimintaa ohjaava strategia on: *”Helpon, joustavan, taloudellisen ja kehittyvän arjen puolesta!”*

Hankintayksikkö on valittu tutkimuskohteeksi sen vuoksi, että se on merkittävä toimija Pirkanmaalla ja erityisvastuualueiden hankinnoissa. Voidaan pitää todennäköisenä, että myös tulevaisuudessa mahdollisen maakuntaudistuksen kautta yhtiö on merkittävässä roolissa maakunnallisena palveluntuottajana. Tulevaisuudessa asiakkaiden tavoitteet ja vaatimustaso tulevat todennäköisesti nousemaan. Yksi potentiaalinen skenaario on, että organisaation toiminta tulee kasvamaan ja laajentumaan, mutta toiminta saattaa myös pienentyä. Myös kilpailuasetelma eri palvelukeskusten välillä luo tulevaisuudessa enenevässä määrin lisää markkinapainetta ja painetta toiminnan kehittämiseen.

Yhtiön palveluvalikoima muodostuu neljästä erilaisesta palvelualueesta, jotka ovat hankintapalvelut, materiaaliopalvelut, kuljetuspalvelut ja henkilöliikennepalvelut. Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena ovat nimenomaan hankintapalvelut. Hankintapalveluihin

kuuluvat erilaiset asiantuntija- ja konsultointipalvelut, yhteis- ja erillishankintojen kilpailutus, sekä useita valmiiksi kilpailutettuja sopimuksia, joihin omistaja-asiakkaat voivat liittyä.

Hankintapalveluissa työskenteli tutkimuksen tekohetkellä yhteensä noin kaksikymmentä hankinta-asiantuntijaa, kaksi hankintaesimiestä, hankintapäällikkö ja viisi tuoteryhmävastaavaa. Hankinta-asiantuntijat kilpailuttavat uusia sopimuksia ja tuoteryhmävastaavat hallinnoivat sopimuskauden aikaista toimintaa. Hankintapalvelut oli jaettu kahteen tiimiin, joista toisen vastuualueella ovat erilaiset omistaja-asiakkaiden sote-palvelut, kuten kaupungin järjestämät asumispalvelut ikäihmisille ja kehitysvammaisille ja lastensuojelu sekä erityisvastuualueen sairaanhoidon hoitotarvikehankinnat. Toinen tiimi keskittyy muihin tavara- ja palveluhankintoihin. Hankintaesimiehet jakavat toimeksiannot hankinta-asiantuntijoille. Hankintaesimiehet vastaavat tiimien toiminnasta ja päivittäisestä esimiestyöstä.



Kuva 1 Hankintatiimin organisaatiokaavio

Hankintayksikön tehtävänä palveluorganisaationa on toteuttaa hankinnat luotettavasti ja kustannustehokkaasti. Toimintaa ohjaavana taustatekijänä toimivat Hankintalaki ja omistajien hankintaohjeistukset ja strategiset tavoitteet. Hankintojen toteuttamisessa omistajaohjauksella on merkittävä asema, sillä omistajien hankinnoille asettamilla strategisilla linjauksilla on suuri painoarvo ja ne voivat toimia hankinnassa aktiivisina tai passiivisina sopimusehtoina. Tampereen kaupunki ja Pirkanmaan sairaanhoitopiiri asettavat hankintojen vaikuttavuudelle ja tulosperusteisuudelle tavoitteita, joiden noudattamista seurataan

työryhmätyöskentelyn avulla vuosineljänneksittäin. Strategisten tavoitteiden on tarkoitus tukea Hankintalain peruseriaatteita. Omistajien strategisia linjauksia ovat muun muassa:

- Palvelu- ja innovatiivisten hankintojen vahvistaminen
- Avoimuus ja läpinäkyvyys; viestintä, vuoropuhelut, keskustelutilaisuudet
- Kilpailun edistäminen
- Sosiaalinen vastuullisuus ja kestävä kehitys
- Synergiaetujen saavuttaminen

Hankintayksikkö läpivie vuosittain noin 250 kilpailutusta ja sen toiminta on laatusertifioitu ISO 9001:2015 standardin mukaisesti. Hankintayksikkö kilpailuttaa sekä yhteishankintasopimuksia että erillishankintasopimuksia. Yhteishankintasopimuksella tarkoitetaan tavaroita ja palveluita, joita käyttää useampi kuin yksi Tampereen kaupungin toimintayksikkö ja sopimusta voivat hyödyntää myös omistajan omistajat eli kaupungin ja sairaanhoitopiirin erilaiset sidosyksiköt. Hankintayksikön ansainta perustuu komissiomaksuun, jota valitut sopimustoimittajat maksavat hankintayksikölle kaikesta sopimuksen alaisesta myynnistä. Yhteishankinnoissa hankintavolyymit yhdistämällä saavutetaan sekä synergiaetuja että säästetään prosessikustannuksia.

Yhteishankintaprosessissa hankintayksikön vastuulla on hankintaprosessin tekninen suunnittelu ja läpivienti eli markkinoiden kartoittaminen ja tuotteen/palvelun kilpailuttaminen, hankintasopimuksen valmistelu ja sopimuksen jalkauttaminen asiakkaille. Sopimuskauden aikana hankintayksikkö hoitaa sopimushallintaa ja toimittajayhteistyötä sekä seuraa palveluntuottajan lakisääteisten velvoitteiden noudattamista.

Erillishankinnalla tarkoitetaan tietylle asiakkuudelle toimeksiannosta konsultointina tehtävää hankintaa. Asiakasta avustetaan eri hankinnan eri vaiheessa tai viemällä koko prosessi läpi. Tämä on tuntiveloitukseen perustuvaa asiantuntijapalvelua. Palvelukokonaisuus sisältää yleensä markkinakartoituksen, kilpailutusprosessin läpiviennin, hankintapäätösesityksen, sopimusluonnoksen ja materiaalin arkistoinnin.

## 5. HAASTATTELUJEN ANALYYSI

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sosiaalisen vastuullisuuden käsitettä julkisissa hankinnoissa osana laajempaa yhteiskuntavastuun käsitettä ja kerätä uutta tietoa sosiaalisesta vastuullisuudesta julkisten hankintojen kontekstissa. Aihetta lähestyttiin viiden haastattelueeman ja niihin perustuvien kysymysten pohjalta. Teemat oli rakennettu siten, että ne käsittivät koko kilpailutusprosessin hankinnan suunnittelusta sopimuskauteen ja sopimuksen hallintaan. Haastattelutilanteessa sekä tutkimuksen tekijällä, että haastatelluilla henkilöillä oli mahdollista esittää täydentäviä lisäkysymyksiä haastattelun edetessä.

Teemat olivat jaoteltu siten, että ensimmäinen teema liittyi aihepiirin tuntemiseen ja sosiaalisen vastuullisuuden terminologiaan, toinen sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteisiin, kolmas teema tarjouspyyntöön ja hankintateknisiin seikkoihin, neljäs teema hankintayksikön sopimuskauden aikaiseen toimintaan ja sopimushallintaan ja viides tulevaisuuteen sekä kehittämisenäkökulmaan. Kuhunkin teemaan sisältyi useita haastattelukysymyksiä, joiden avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta aiheesta.

Tutkimustulosten analysointi etenee teemoittain. Analyysissä lähdetään liikkeelle nykytilan analysoinnista, eli siitä, millainen käsitys tarkastelun kohteena olevan hankintayksikön hankinta-asiantuntijoilla on sosiaalisesta vastuullisuudesta terminologisesti ja miten hankintayksikkö hyödyntää vastuullisuutta osana tarjouskilpailua tällä hetkellä. Seuraavaksi tarkastelen analyysissäni sopimushallintaa ja sopimuskauden aikaista toimintaa ja sitä, millaisia toimenpiteitä tai varakeinoja hankintayksiköllä on käytössään, mikäli sopimustoimittaja rikkoo sopimusehtoja ja vastuullisuus ei toteudu sopimuksen mukaisella tavalla. Viidennen teeman haastattelukysymysten pohjalta luotiin käsitys siitä, miten vastuullisuuden huomioimista osana hankintoja voisi lisätä ja kehittää.

### 5.1. Terminologian ymmärrys

Haastattelututkimuksen ensimmäinen teemaosio liittyi terminologian ymmärtämiseen ja aihepiiriin tuntemiseen. Teeman tavoitteena oli johdatella haastateltava aihepiiriin ja saavuttaa käsitys siitä, minkä verran asiantuntijoilla on tuntemusta tutkimuksen aihe-alueesta. Samalla pyrittiin kartoittamaan, koetaanko sosiaalinen vastuullisuus tärkeänä osana hankintayksikön toimintaa ja miten se käytännössä ilmenee yksikön toiminnassa. Ensimmäisen teeman kysymysasettelu liittyi sosiaalisen vastuullisuuden käsitteellisiin seikkoihin, mutta haastattelun yhteydessä esitettiin myös täydentäviä lisäkysymyksiä, jotta vastauksia voitiin tarkentaa tarkasteltavan teeman ympärillä.

Sosiaalinen vastuullisuuden niin sanottu yläkäsite on yhteiskuntavastuu, ja vielä laajemmin ilmaistuna molemmat käsitteet sisältyvät eettisen viitekehyksen alle, joka tarkoittaa, että ihmiset ja organisaatiot toimivat eettisesti erilaisissa liike-elämään liittyvissä kysymyksissä. Sosiaalinen vastuullisuus on osa yhteiskuntavastuuta ja sen huomiointia julkisissa hankinnoissa ja sitä hyödyntämällä huomioidaan laajasti yhteiskunnallisessa mittakavassa yleistä etua.

Haastattelutuloksista kävi ilmi, että tutkimuksen kohteena olevassa hankintayksikössä sosiaalisia kriteereitä on hyödynnetty erityisesti suuren volyymin sosiaali- ja terveysalan kilpailutuksissa, joiden tilaajana toimii hankintayksikön omistaja, Tampereen kaupunki. Hankintayksikkö ei kuitenkaan ole tehnyt selkeää linjausta sen suhteen, aiotaanko sosiaalisen vastuullisuuden käyttöä hankinnoissa lisätä. Hankintayksiköllä ei ole toistaiseksi omaa hankintastrategiaa tai hankintaohjetta, jossa termi ja sen käyttö olisi määritelty, vaan yksikkö soveltaa sekä yhteis- että erillishankinnoissaan Tampereen kaupungin hankintastrategiaa.

Hankintayksikössä sosiaali- ja terveysalan kilpailutuksille on nimetty oma sote-tiimi, jolle on keskitetty kaikki sosiaali- ja terveysalan kategoriaan liittyvät hankinnat. Hankinta- asiantuntijat tekevät kuitenkin tiimien sisäisesti keskenään paljon yhteistyötä tiedon ja osaamisen jakamiseksi. Lisäksi sosiaalisten kriteerien hyödyntämistä on läpikäyty

yksikön järjestämissä sisäisissä koulutustilaisuuksissa ja yhtiön hankintalakimiesten toimesta. Terminologian ymmärtämisestä kertovat seuraavat hankinta-asiantuntijoiden haastattelusitaatit:

*”Sosiaalinen vastuullisuus tarkoittaa työllisyys- ja muiden näkökulmien huomioimista julkisissa hankinnoissa ja se tarkoittaa myös julkisten hankintojen näkemistä yhtenä mahdollisuutena lisätä yhteiskunnan sosiaalista hyvinvointia.”*

*”Käsite viittaa kaiken kattavasti yhteiskuntavastuuseen sopimuksensisäisessä palveluntuotannossa, eli ns. Yhteisen hyvän edistämistä osana hankittavaa palvelua. Hankintayksikön tulee huomioida sosiaalinen vastuu kilpailutuksen kriteeristöissä, jossa sosiaaliset kriteerit voivat olla mm. ympäristönäkökohtia, työllisyyttä edistäviä kriteerejä tai tuotannon eettisyyttä koskevia kriteerejä.”*

Haastattelutuloksista kävi ilmi, että ennen kaikkea sosiaalisten kriteerien ymmärrys koski sen niin sanottua kattotasoa, eli yhteiskuntavastuuta ja vastuullisuutta ylipäätään. Osa asiantuntijoista ei osannut antaa kattavaa määritelmää termille, mutta ymmärsi kontekstin ja sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteet. Käsitteellisen ymmärryksen eroavaisuudet johtivat todennäköisesti siitä, että osa haastatelluista asiantuntijoista kuului sote- tiimiin ja osa ei. Osalla asiantuntijoista oli siis enemmän käyttökokemusta sosiaalisesta kriteeristöä osana tarjouskilpailua, jonka myötä myös ymmärrys kriteerien käytöstä oli suurempi.

*”Sosiaalinen vastuullisuus tarkoittaa mielestäni suurella mittakaavalla muun muassa lapsityövoimaan, työlöihin, työllistämiseen ja työehtoihin vaikuttamista. Hankintakohtaisesti on mahdollista asettaa myös muita tavoitteita tukevia kriteerejä. Hankintayksikön yhteishankinnoissa ei toistaiseksi ole huomioitua perusteellisemmalla tasolla sosiaalista vastuuta. Asiakkaille tehtävissä konsultoinneissa eli erillishankinnoissa on suurempi potentiaali huomioida tällaiset tavoitteet, kun tehdään hankintaa esim. SOTE-alan toimijalle.”*

*”Selkeää, yksiselitteistä määritelmää en osaa antaa, mutta uuden lain mukaista talainen työttömyyteen puuttuminen hankintojen avulla taitaa olla.”*

Sosiaalisen vastuullisuuden käsitteellisen ymmärryksen tutkimuksen kohteessa olevassa hankintayksikössä voidaan siis todeta tämän tutkimuksen perusteella olevan pääsääntöisesti hyvä, sen ymmärretään laajasti tarkoittavan yhteiskunnallisen edun edistämistä. Mielleyhtymä sosiaalisesta vastuullisuudesta on tarkasteltavalla kohdejoukolla yleisesti positiivinen ja se miellettiin tärkeäksi huomioida. Tämä oli osittain mielenkiintoista, sillä

haastatellut kertoivat myös, että sosiaalisten kriteereiden ja pisteytysperusteiden luominen voi aiheuttaa merkittävää perehtymis- ja lisätyötä hankinta-asiantuntijalle erityisesti nyt niin sanotussa käyttöönottovaiheessa, kun asiaan ei ole vielä juurikaan perehdytty organisaatiotasolla eikä esimerkiksi valmiita tarjouspyyntö-, kriteeri-, tai pisteytysmalleja ole paljoa. Hankintayksikkö tunnisti sosiaalisen vastuullisuuden olevan vielä melko uusi asia, jota ei ole riittävän suuressa mittakaavassa vielä otettu huomioon.

Muutaman asiantuntijan mielipide poikkesi muista, he olivat sitä mieltä, että sosiaalisten kriteerien voidaan nähdä tarpeettomasti ja jopa voimakkaasti rajaavan tuotetta/palvelua, eivätkä he lähtökohtaisesti käyttäisi sosiaalisia kriteereitä. Osa haastatelluista koki, että asettamalla hankittavalle tuotteelle tai palvelulle erilaisia standardeja, se tulee määriteltyä hyvin tarkasti eikä erilaisille variaatioille tai innovaatioille ole mahdollisuutta. Tämän ei nähdä tukevan toimittajan eikä hankintayksikön tarkoituksena.

*”Valtakunnallisen yhteishankintayksikön toiminnassa ja yleisluontoisissa puitejärjestelyissä sosiaalinen vastuu ei kovin automaattisesti korostu, koska sosiaaliset kriteerit rajaavat hankittavaa tavaraa/palvelua melko vahvasti, jopa liikaa. Sosiaalista vastuuta voidaan toki korostaa asiakkaiden toiveiden mukaisesti.”*

Haastattelutuloksista käy ilmi, että hankinta-asiantuntijat tiedostavat melko hyvin omista tuoteryhmistään potentiaaliset riskikohteet ja sellaiset toimitusketjut, joiden kilpailutuksessa sosiaalisiin kriteereihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Yleistä turhautumista aiheuttaa kuitenkin se, ettei kriteerien käytöstä ole annettu tarkempaa sisäistä ohjeistusta.

*”Omassa työssämme osana hankinnan kohteen määrittelyä pyrimme nostamaan esiin erinäisiä sosiaaliseen vastuuseen, ekologisuuteen ja kokonaistaloudellisuuden liittyviä seikkoja ikään kuin herätteiksi asiakkaille, että niitäkin asioita on lain mukaan sallittua vaatia.”*

*” Sosiaalinen vastuullisuus on kokonaisuutta ajatellen hyvin tärkeää ja siihen pitäisi panostaa aiempaa enemmän. Erityisiä riskikohteita ovat mm. pitkät toimitusketjut sekä hankinnat, jotka sisältävät paljon erinäistä työvoimaa vaativia toimenpiteitä ja vaiheita. Tuoteryhmässäni on lähes jokaisessa kilpailutuskokonaisuudessa riskimaissa tuotettuja tavaroita. Koen itse asian mielestäni tärkeämmäksi kuin työnantajani. Asiasta on keskusteltu ja todettu asia tärkeäksi, mutta mitään erityistä ohjeistusta asian huomioimisesta käytännön työssä ei ole annettu.”*

Haastatellut kertoivat, että kriteerien käyttö on hankinta-asiantuntijoiden toimesta nostettu esiin myös asiakastapaamisissa, mutta tärkeyttä tulisi vielä enenevissä määrin korostaa. Hankinta-asiantuntijoilla on valmis palaverirunko, kun he menevät tapaamaan uutta asiakasta erillishankinnoissa. Sosiaaliset kriteerit on nostettu asialistalle, mikä siinä on hienoa ja kertoo asian merkityksellisyydestä. Hankintayksikön omissa yhteishankinnoissa sosiaalista vastuullisuuden työllistävää mahdollisuutta ei ole vielä hyödynnetty, sillä se nähtiin tällä hetkellä liian haastavana ja resurssia vievänä seikkana. Ongelma tulisi tunnistaa organisaatitasoisesti ja siihen tulisi tarttua proaktiivisesti, jotta sosiaalisten kriteerien käyttö helpottuisi.

*”Sosiaaliset kriteerit ovat osa asiakastapaamisten agenda, kun aloitetaan tekemään uutta kilpailutusta. Asiakkaalta kysytään, onko tällaiselle tarvetta tai intressiä.”*

*”Tavarahankinnoissa vastuullisuutta on pohdittu ympäristöasioiden ja logististen ratkaisujen kautta. Tarjoajalta on vaadittu esimerkiksi ILO:n sopimusten noudattamista ja tätä kautta pyritty eliminoimaan lapsityövoiman käyttöä.”*

*”Asiakkaan Sote- hankinnoissa sosiaalisia kriteereitä on mielestäni alettu hyödyntää paljonkin, mutta muissa tuoteryhmissä ja kategorioissa melko nihkeästi.”*

Haastattelutuloksista kävi ilmi, että erillishankinnoissa päätös sosiaalisten kriteerien käyttöön tulee pääasiassa hankintayksikön pääomistajalta Tampereen kaupungilta, eikä hankintayksikkö voi kaikissa kilpailutuksissa itse suoraan tehdä päätöstä sosiaalisten näkökohtien huomioinnista. Hankintayksikkö kuitenkin koki asian merkittävänä ja voi konsultin roolissa yrittää viestiä asiasta lisää myös erillishankinnoissa. Ongelmaksi koettiin erilaiset hankinnat ja hankintayksikön sisäiset linjaukset sen suhteen, millaisissa hankintakategorioissa sosiaalisen vastuullisuuden huomiointi olisi ikään kuin pääsääntö. Hankinnat on hankintayksikössä kategorisoitu tuoteryhmittäin, mutta ei esimerkiksi sopimuksen volyymin, asiakkaan, arvon tai merkittävyyden perusteella, jolloin sosiaalisten kriteerien linjausten tekeminen olisi helpompaa.

*”Hankintayksikkömme ei mielestäni oma-aloitteisesti tarpeeksi edistä sosiaalista vastuullisuutta, ensisijaisesti ehdotukset näistä tulevat asiakkailta kuten Tampereen kaupungilta. Tampereen kaupunki on ohjeissaan määritellyt sosiaalisten näkökohtien huomioimista hankinnoissa.”*



Mielenkiintoisena aspektina haastatteluissa kävi ilmi, että sosiaalisten kriteerien huomiointiin voidaan myös todeta sisältävän negatiivisina pidettyjä näkökohtia, kuten sopimushintojen nousu. Tällä on negatiivinen korrelaatio asiakastyytyvyyteen ja asiakaspysyvyyteen, jolloin yhteishankintasopimukseen voi olla haastavaa saada liittymään uusia asiakkaita. Julkisten hankintojen pääsääntönä on hankkia hinta-laatusuhteeltaan kokonaistaloudellisesti edullisin tuote tai palvelu, eikä sosiaalisten kriteerien aina nähdä toteuttavan tätä tarkoitusta. Julkisen sektorin toimijat joutuvat tekemään hankintoja julkisten määrärahojen alaisina, josta johtuen hinnalla on usein merkittävä painoarvo. Sen sijaan passiivisena sopimusehtona asia koettiin helpommaksi huomioida. Toimittajalta voidaan esimerkiksi vaatia kuulumista ILO:n kansainvälisiin sopimuksiin.

*”Sosiaalisen vastuun huomioiminen on varmasti kaikille hankintayksiköille tärkeä asia, mutta sen toteuttaminen käytännössä aiheuttaa haasteita. Tuotanto-olosuhteiden ja -materiaalien kontrollointiin ei juurikaan riitä resursseja varsinkaan sopimuskauden aikana.”*

*”Koetaan tärkeäksi, mutta yhteishankintayksikkönä sen hyödyntämiselle ei aina ole mahdollisuuksia, sillä monesti sopimuksen käyttäjien keskuudessa hinnalla on suuri merkitys ja esimerkiksi työllisysehtojen lisäämisen tarjouspyyntöön nähdään usein nostavan hintoja. Mahdollisuuksien mukaan edellytetään esimerkiksi sitoutumista vaatimukseen, jossa toimittajan on noudatettava kansainvälisen työjärjestön sopimuksia ja kiinnitetään huomiota esimerkiksi tuotantoprosesseihin, joissa ihmiset voivat altistua myrkyllisille aineille yms.”*

Yhteenvedona terminologian tuntemuksesta voidaan todeta, että sosiaalisen vastuullisuuden merkitys on suuri ja se koettiin tärkeänä asiana, mutta myös rajoittavana ja jokseenkin kompleksisena ja lisätoita aiheuttavana tekijänä osana prosessia. Tämä johtuu ehkä siitä, että asiasta ei ole vielä tarpeeksi kokemusta ja osaamista, jotta sitä voitaisiin tai osattaisiin laajemmin ja tarkoituksenmukaisesti hyödyntää. Kriteerien ja pisteytystapojen merkitystä ei tunneta riittävästi, eikä myöskään hyötyjä ja vaikutuksia ole mitattu tai analysoitu.

Haastatteluista kävi ilmi, että sekä yrityksen sisäisesti, että myös asiantuntijoiden välillä oli eroavaisuuksia sosiaalisten näkökohtien priorisoinnista kilpailutuksissa. Osa asiantuntijoista on itseohjautuvasti lähtenyt kokeilemaan kriteerien käyttöä kilpailutuksissaan, mutta yhtenäinen linjaus tuntui puuttuvan eikä hankintayksiköllä ole omaa hankintastra-

tegiaa tai ohjeistusta, johon sosiaalinen vastuullisuus oltaisiin voitu viedä yksikön prioriteetiksi tai tavoitteeksi. Kokonaisuhyötyjä tai keinoja vastuullisuuden huomioimiseen ei tunneta riittävästi. Asia koettiin myös henkilökohtaisen työkuorman kasvamisena yksilötasolla, eikä niinkään organisaation etuna. Laajemman käyttöönoton esteenä on mielestäni johdon mahdollinen tietämättömyys sosiaalisista kriteereistä ja sitoutumattomuus tai puutteellinen viestintä lakiuudistuksesta ja sen vaikutuksista organisaatiotasolla.

## 5.2. Tavoitteiden tunnistaminen

Toinen haastatteluteema perustui hankintayksikön sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviin tavoitteisiin. Teeman ja haastattelukysymysten avulla pyrittiin kartoittamaan, onko hankintayksiköllä organisaatiotasoisia linjauksia sosiaalisten kriteerien käytöstä, onko vastuullisuuteen liittyviä seikkoja huomioitu hankintayksikön hankintastrategiassa tai ohjeistuksessa ja onko hankintayksiköllä sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita.

Haastattelukysymysten avulla tarkasteltiin myös, onko hankintayksiköllä kannustimia sosiaalisten kriteerien käyttöön osana tarjouskilpailua ja jos on, millaisia ne ovat. Lisäksi pyrittiin selvittämään, onko sosiaalisten kriteerien käytössä kyse enemmän yksittäisen hankintaviranomaisen motiiveista vai organisaatiotasoisista linjauksista. Tämän avulla kartoitettiin hankinta-asiantuntijoiden ymmärrystä sosiaalisen vastuullisuuden käytöstä ja sen avulla saavutettavista yhteiskunnallisista eduista.

Hankintayksikön sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet pohjautuvat Hankintalakiin (1397/2016) jonka mukaan hankintayksikön tulisi järjestää hankintatoimensa siten, että kilpailuttamisessa huomioidaan taloudellisuus, laatu- ja sosiaaliset näkökohdat, yritysten väliset kilpailumahdollisuudet sekä ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat. (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017: 27 – 28). Sosiaalisesti vastuullisten julkisten hankintojen laajempaan tavoitteena on tukea yhteiskuntavastuullisia tavoitteita, joilla tarkoitetaan vastuuta esimerkiksi kuluttajista, työntekijöistä, ympäristöstä tai yhteisöstä. (TEM 2017: 7 – 8; Motiva 2017.)

Hankintayksiköllä ei ole omaa valmista hankintastrategiaa, mutta sosiaalinen vastuullisuus on huomioitu laajasti pääomistajan Tampereen kaupungin hankintastrategiassa, jota tutkimuksen kohteena oleva hankintayksikkö tällä hetkellä noudattaa. Tampereen kaupungin hankintastrategiassa asia on ilmaistu seuraavalla tavalla:

*”Tampereen kaupungin hankinnat ovat merkittäviä ja niillä on työllisyysvaikutusta. Hankintojen avulla kaupunki haluaa helpottaa työttömyyteen liittyviä kustannuksia, tukea vaikeasti työllistyvien työllistymistä sekä avata esimerkiksi nuorille ovia työelämään. Työnantajille työllistämisehdon toteutus tarjoaa joustavan rekrytointikanavan ja mahdollisuuden varautua tulevaisuuden työvoimatarpeisiin. Tampere on sitoutunut työllistämisehdon sisällyttämiseen hankintoihin. Tampereella julkiset hankinnat nähdään yhtenä työllistämisen välineenä.”* (Tampereen kaupungin hankintastrategia 2018.)

Hankintastrategiassa asia on siis otettu huomioon laajasti ja hankinnat nähdään keinona yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämiseksi sekä keinona työttömyyden torjumiseen. Strategia painottaa erityisesti työllisyysvaikutusta, eikä huomioi muita sosiaalisen vastuullisuuden аспекteja. Haastatteluista kävi ilmi, että Tampereen kaupungin strategiatyöryhmä on myös luonut työkaluja ja muutamia valmiita kriteerien mallipohjia, joita kilpailutuksissa voidaan hyödyntää.

*”Asiakkaillamme on omat hankintastrategiat ja esim. Tampereen kaupungin hankintastrategiassa asia on varsin laajasti huomioitu. Myös hankintayksikön omaan strategiatyöhön tullaan panostamaan tulevaisuudessa ja tavoitteena on huomioida enemmän ympäristö- ja sosiaalisia аспекteja. Täten varmistetaan myös laadun yhtenäisyys jatkossa sekä yhteis- että erillishankinnoissa.”*

Haastattelujen perusteella sosiaalisten kriteerien käyttö ei ole vielä strategian mukaisessa ideaalitulassa, vaan tietoisuutta asian suhteen tulisi lisätä ja käytäntöjä yhtenäistää. Tavoitteellisella tasolla sosiaaliset kriteerit kuitenkin tiedostetaan tärkeinä ja toimintaa ohjaavina tekijöinä.

Hankintayksikön noudattamassa hankintastrategiassa on useita sosiaaliseen vastuullisuuden viittaavia kohtia. Haasteena on tunnistaa ne hankinnat, joissa on riski sosiaalisten kriteerien rikkomiseen ja joissa sosiaalisen vastuullisuuden huomioiminen olisi ensiarvoisen tärkeää.

*”Hankintayksikkö kilpailuttaa hankinnat suurimmaksi osaksi asiakkailleen asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Näin ollen sosiaalisen vastuullisuuden huomiointi hankinnoissa perustuu lähtökohtaisesti asiakastarpeeseen. Toimintamallina/ tavoitteena on hyödyntää sosiaalisia tai muita kriteereitä/ velvoitteita aina kun se on mahdollista.”*

Hankintayksiköllä voidaan nähdä olevan kahdenlaisia kannustimia sosiaalisen vastuullisuuden huomioimiseen osana tarjouskilpailua. Ensimmäinen on vastuu omistaja-asiakkaille. Hankintayksikkö on vastuussa omistajalleen Tampereen kaupungille Hankintalain noudattamisesta ja kustannustehokkaista sekä laadukkaista hankinnoista. Tampereen kaupunki näkee sosiaalisen vastuullisuuden työllistämisaikutukset merkittävänä ja yhteiskunnan etua ajavina kriteereinä. Hankintayksikkö on sitoutunut jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja myös omistaja-asiakkaat kehittävät toimintaa jatkuvasti sekä innovatiivisesti strategiatasolla, että operatiivisella tasolla sopimuskauden aikana.

*”Voidaan ajatella, että ollaan ikään kuin edelläkävijöitä siinä suhteessa, että otetaan tällaisia asioita huomioon ja toimitaan vastuullisesti. Pyritään säilyttämään innovatiivisuus ja jatkuva kehittäminen osana perustoimintaa.”*

Toinen näkökulma kannustimiin on sosiaalisen vastuullisuuden huomioinnon avulla saavutettu positiivinen julkisuus ja kustannushyöty. Hankintayksikkö voi yhteishankinnoissa päättää hyödyntää sosiaalisen vastuullisuuden kriteereitä saavuttaen tällä potentiaalisten asiakkaiden kiinnostuksen ja saaden heidät liittymään sopimukseen. Tällä saavutetaan volyyymi-, ja synergiaetuja sopimuskauden aikana.

*”Sosiaalista vastuullisuutta voidaan käyttää laadullisena lisäarvona yhteishankintojen myymisessä. Tämä voi toteutua ainakin kahdella tavalla: 1. Koko hankinta voi perustua sosiaalisiin näkökohtiin, jolloin hankinnan kohde on määrittynyt sosiaalisten kriteerien perusteella, esimerkiksi otsonivesi tai aurinkopaneelit tms. 2. Sosiaalista vastuullisuutta voi käyttää minkä tahansa hankinnan laadullisessa pisteytyksessä, jolloin pisteitä voi saada vaikkapa eettisyydestä tai tietystä tuotannon tavasta.”*

Mielenkiintoinen aspekti on nimenomaan sosiaalisen vastuullisuuden huomioinnin kautta saavutettu liiketoiminnallinen positiivinen julkisuus ja yhteishankintasopimusten laajempi käyttö, eli myynnin lisääntyminen. Asiakkaita eli julkisyhteisöjä varten räätälöidyt sosiaalisesti kestävät kilpailutusratkaisut, voidaan nähdä hankintayksikön kilpailuetuna.

Myöskin kunta tai kaupunki saa positiivista julkisuutta liittymällä sosiaalisesti kestäviin sopimuksiin. Sosiaalinen vastuullisuus voi siis olla sekä tilivelvollisuutta omistajille tai keino luoda kustannustehokkaita, hankintayksikön omaa etua palvelevia yhteishankintasopimuksia. Hankintayksiköllä ei ole bonus,- tai tavoitejärjestelmää sosiaalisten kriteerien käyttämiselle.

*”Liiketoiminnallisesta näkökulmasta positiivinen julkisuus, myynnin lisääminen ja tietynlainen asiakassegmentointi. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta laajamittainen yhteiskuntavastuu, koska yhteishankintayksikkö kanavoi hieman isompaa hankintavolyymia ja voi täten levittää tietynlaisia käytäntöjä laajemmalle.”*

Hankintayksikkö tunnisti sosiaalisten kriteerien avulla saavutettaviksi etuuksiksi muun muassa ihmisoikeusrikkomusten ja työttömyyden ehkäisyn. Sosiaalisten kriteerien käytöstä osana tarjouskilpailua muodostuu luottamus siihen, että hankittavat tavarat on tuotettu sosiaalisen vastuun peruseriaatteita kunnioittavissa olosuhteissa eikä niiden tuotantoprosessissa ole käytetty harmaata taloutta tai lapsityövoimaa. Keskiössä vastauksissa nousi esiin erityisesti luottamus tuotteen elinkaaren kestävyteen ja kestävä kehityksen edistäminen. Sosiaalisen vastuullisuuden avulla saavutettavat yhteiskunnalliset etuudet miellettiin tärkeäksi motivaatiotekijäksi hyödyntää sosiaalisia kriteereitä.

*”Kansainvälisellä tasolla pyritään esimerkiksi vastustamaan hankintalain puitteissa ihmisoikeusrikkomuksiin syyllistyviä maita ja panostamaan tuotantolaitosten työoloihin esimerkiksi vaatimalla alihankintaketjujen seurantaan liittyviä selvityksiä. Kansallisella tasolla pyritään lisäämään työllisyyttä esim. pitkäaikaistyöttömien tai erityistarpeita omaavien henkilöiden kuten vammaisten työllistymistä.”*

*”Esimerkiksi Tampereen kaupungin osalta työllistymisehdon asettaminen kilpailutuksessa parantaa Tampereen kaupungin työllisyyttä. Jos mieltii yleisellä tasolla, niin sillä edistetään varmaankin kestävä kehitystä.”*

### 5.3. Hankintatekniset seikat

Hankintateknisillä seikoilla tarkoitetaan tässä kontekstissa tarjouskilpailuprosessiin liittyviä haastattelukysymyksiä. Kolmannen haastatteluteeman avulla perehdyttiin esimerkiksi tarjouspyynnön rakenteellisiin ominaisuuksiin ja laadullisiin vertailuperusteisiin.

Tavoitteena oli selvittää, onko sosiaalisille kriteereille annettu painoarvoa hankintayksikön tarjouskilpailuissa ja onko sosiaalisilla kriteereillä ollut merkitystä sopimuskumppania valittaessa. Mielenkiinnon kohteena oli lisäksi, miten ja missä kohdissa tarjouspyyntöä sosiaalista vastuullisuutta koskevat kriteerit/ehdot esiintyvät hankintayksikön tarjouspyynnöissä ja millaisia keinoja hankintayksikkö on käyttänyt sosiaalisen vastuullisuuden huomioimiseksi. Haastateltavia pyydettiin lisäksi antamaan esimerkkejä edellä mainituista asioista.

Sosiaalisen vastuullisuuden huomioiminen ja eettiset näkökohdat voidaan liittää osaksi useampaa hankintaprosessin vaihetta ja Hankintalaki ei sisällä rajoituksia sosiaalisen vastuullisuuden huomioimiseen. (TEM 2017: 9). Hankintalain (1397/2016) pykälän 93 mukaan hankintayksikkö voi asettaa tarjouspyynnölle hinta-laatusuhteen vertailuperusteita, jotka liittyvät laadullisiin, innovatiivisiin, yhteiskunnallisiin, ympäristö- tai sosiaalisiin näkökohtiin tai ominaisuuksiin. Lähtökohtana hankintaprosessia suunniteltaessa on tunnistaa tuoteketjun elinkaaren sosiaaliset näkökohdat ja vaikutukset ja määrittää hankinnan kriteerit siten, että asetetut tavoitteet täyttyvät. Eri tuotteilla ja palveluilla voi olla hyvin erilaisia sosiaalisia painopisteitä. (Motiva 2017). Haastattelutulokset tukivat lain tulkintaa asiasta.

*”Tähän ei ole mitään valmista kaavaa tai ratkaisua, vaan jokainen hankinta arvioidaan tarpeen ja tavoitteiden mukaisesti. Sosiaalisuutta kannattaa painottaa juuri sen verran kuin tavoitteet täyttävien vaatimusten katsotaan tuottavan lisäarvoa sopimuskaudella. Toimittajan valinnassa noudatetaan tarjouspyynnössä esitettyjä vertailu- ja valintaperusteita.”*

Hankintalain mukaan tarjouspyyntö on laadittava siten, että sen perusteella voidaan jättää yhteismitallisia ja keskenään vertailukelpoisia tarjouksia. Sosiaalisten näkökohtia hyödynnettäessä tulee huomioida, että kriteerit on selkeästi esitetty tarjouspyynnöllä, jotta ne voidaan sisällyttää hankintasopimukseen ja jotta niiden toteutumista voidaan valvoa sopimuskaudella. Laadun määrittely ei edellytä monimutkaisia juridisia tai teknisiä määritelmiä vaan tavaralta tai palvelulta edellytettävien ominaisuuksien riittävän selkeää kuvaamista. (Halonen 2010: 3).

*”Sosiaaliset kriteerit voidaan esittää osana tarjouspyyntöasiakirjoja erillisenä liitteenä tai tarjouspyynnön soveltuvuus- tai laatuvaatimuksissa.”*

*”Sosiaalisilla kriteereillä voidaan niin ikään karsia tai pisteyttää tarjouksia. Ne voivat toimia rajaavina kriteereinä tai tarjoaja voi saada niiden täyttymisestä lisäpisteitä.”*

Sosiaalinen vastuullisuus tai yhteiskunnallisten asioiden huomioiminen ei saa toimia poissulkevana tekijänä tai rajoittaa kilpailua. (Motiva 2017). Vertailuperusteiden on lisäksi liityttävä hankinnan kohteeseen, oltava objektiivisia ja syrjimättömiä, eivätkä ne saa antaa hankintayksikölle rajoittamatonta valinnanvapautta. Haastatteluista kävi ilmi, että hankintayksikkö on hyödyntänyt sosiaalista vastuullisuutta usealla tavalla. Sekä passiivisena sopimusehtona, että pisteytettävänä laatukriteerinä.

*”Sosiaalinen kriteeriehto voidaan sisällyttää hankintoihin eri tavoin (sopimusehtona, vertailukriteerinä). Tehokkain ehto on, kun se edellyttää aktiivisia toimia kuten työllistämistä.”*

Haastatellut hankinta-asiantuntijat tunnistivat hankintaprosessissa monia erilaisia tapoja huomioida sosiaalisia kriteereitä osana tarjouskilpailua. Karkeasti jaoteltuna sosiaaliset näkökohdat voidaan esittää tarjouspyyntöasiakirjoissa toimittajaa pakottavina tai vertailtavina kriteereinä. Haastattelutuloksista nousi esiin useita potentiaalisia kohtia huomioida sosiaalista vastuullisuutta tarjouspyyntöasiakirjoissa. Näitä olivat esimerkiksi hankinnan kohteen määrittely, toimittajien soveltuvuusvaatimukset, tarjousten vertailuperusteet sekä sopimusehdot. Hankinnan kohde voidaan määritellä siten, että se täyttää esimerkiksi jotkin kansainvälisesti hyväksytyt laatuluokitukset tai tuotteella voidaan vaatia olevan sertifikaatti, joka edistää kestävästä kehitystä.

*”Ainakin kolmessa kohdassa: tarjoajan soveltuvuusvaatimukset, hankinnan kohteen kriteerit sekä kohta, jossa ilmoitetaan erikseen hankinnan erityisnäkökohdista (Cloudian moduulissa). Ehdottomina vaatimuksina kuitenkin useimmiten.”*

Haastatellut kertoivat, että toimittajia koskevilla soveltuvuusvaatimuksilla voidaan pyrkiä rajaamaan vaatimusmääritykset siten, että riskimaista lähtöisin olevat tarjoajat eivät voi jättää tarjousta. Haasteena soveltuvuusvaatimusten eli passiivisten sopimusehtojen

käytölle on, että tarjoaja voi vastata soveltuvuutta koskeviin kohtiin ”kyllä” ja jättää tarjouksen, vaikkei se täyttäisikään ehtoja. Tällöin jää hankintayksikön harkintavallan alle selvittää vastauksen todenmukaisuus ja hyväksyä tai hylätä tarjous sekä seurata sopimusehtojen toteutumista aktiivisesti sopimuskauden aikana.

Haastatteluista kävi ilmi, että EU- kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa tulee myös Hankintalakiuudistuksen myötä hyödyntää ESPD-lomaketta, jossa tarjoaja vastaa sosiaalista vastuullisuutta ja ympäristöä koskeviin vaatimuksiin. ESPD lomake toimii pakollisena vaatimuksena ja poissulkuperusteena, mikäli siinä esitetyt ehdot ja vaatimukset eivät täyty. Hyödynnettäessä sosiaalisia kriteereitä vertailuperusteena, hankintayksikkö luo tarjouspyyntövaiheessa pisteytystaulukon hankittavan tuotteen tai palvelun ominaisuuksista, joita halutaan painottaa ja tarjoajan tuote vertaillaan ja pisteytetään annetuilla kriteereillä. Pisteytys tapahtuu tarjouksia vertailemalla, tuotteeseen tai palveluun voidaan tutustua hankintayksikön edustajien toimesta, tarjoaja voi esimerkiksi ladata siitä tarjouksensa liitteeksi esitteen tai palvelukuvauksen. Esitettyjen vertailukriteerien tulee kuitenkin Hankintalain mukaisesti olla tasapuolisia ja syrjimättömiä eivätkä ne saa rajata tarpeettomasti kilpailua.

*”Sosiaalisia näkökohtia voidaan ottaa huomioon monissa hankintaprosessin vaiheissa kuten hankinnan kohteen määrittelyssä, toimittajien soveltuvuuden arvioinnissa, vertailuperusteissa ja sopimusehdoissa. EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa ja hankintalain erityisalojen hankinnoissa käytetään ESPD-lomaketta, joka tarjoajan tulee täyttää. Lomake toimii näyttönä siitä, että tarjoaja täyttää soveltuvuusvaatimukset ja että sitä ei rasita mikään hankintalaissa tarkoitettu poissulkemisperuste. Sosiaalista vastuullisuutta koskevia kriteerejä/ehtoja esiintyy myös tarjouspyynnön osiossa Tarjouspyynnön muut ehdot, vähimmäisvaatimukset. Tarjouksen mahdollisesta hylkäämisestä mainitaan tarjouspyynnön Hylkäämisperusteet-osiossa.”*

*”Sosiaaliset kriteerit esitetään yritystä koskevissa kelpoisuusvaatimuksissa (tarvittaessa myös ESPD-lomakkeella). Lisäksi niitä voidaan asettaa hankinnan kohteen kriteereihin esim. laatupisteytettävänä tekijöinä.”*

Hankintayksikön kokemukset sosiaalisen vastuullisuuden huomioimisesta osana tarjouskilpailua olivat vielä tämän tutkimuksen perusteella vähäisiä, mutta asia miellettiin tärke-



äksi ja hankintatiimeissä on järjestetty työpajoja asian huomioimiseksi sekä pohdittu keinoja, miten sosiaalisten kriteerien käyttöä voisi lisätä. Sosiaalinen vastuu on koettu sekä positiivisena että negatiivisena asiana. Sen koetaan edistävän yhteiskunnallisia etuja, mutta samanaikaisesti sen koetaan pidentävän hankintaprosessia, sillä tarjouspyynnön kriteerit ja sopimusehdot lisäävät prosessin läpivientiaikaa. Myös sopimuskauden aikainen seuranta vie enemmän työaikaa, sillä esimerkiksi työllisyysvaatimusten toteuman seuranta sopimuskaudella velvoittaa hankintaviranomaiselta aktiivista yhteistyötä tilaajan ja palveluntuottajan kanssa.

*”Sosiaalinen vastuullisuus voi olla tarjouspyynnön pakollinen vaatimus tai vertailuperuste. Esim. työllisyysvaatimuksia omaavan tarjouspyynnön myötä syntyvän sopimuksen sopimuskaudella vaaditaan toimittajalta tasaisin väliajoin selvityksiä vaatimusten täyttämistä.”*

Sosiaalisten kriteerien painotus on ollut merkittävää tähän mennessä lähinnä SOTE- kilpailutuksissa, joiden hankintavolyymit ovat suuria. Haastattelujen perusteella sosiaalinen vastuullisuus on myös helpommin sovellettavissa esimerkiksi vaikeasti vammaisten laitospalveluiden hankinnassa, kuin yksittäisen tavarankäynnin hankinnassa lyhyellä sopimuskaudella.

*”Sote-kilpailutuksissa työllistämisehto on enemmän pääsääntö kuin poikkeus. Volyymit ovat isoja ja hankintojen avulla pyritään työllistämään ihmisiä sopimuskauden aikana.”*

Palveluhankinnat ovat jatkuvia läpi sopimuskauden ja palveluntuottajan kanssa ollaan usein tiiviimmin yhteydessä, kun tavarantoimituksissa, jolloin myös sosiaalisten vaatimuksen toteuman seuranta on helpompaa. Haastatteluista kävi ilmi, että osassa kilpailutuksia on lähtenyt innovatiivisesti pisteyttämään kilpailutuksissa esimerkiksi videoita tai toimintakuvauksia, joissa tarjoaja esittelee toimintaansa ja vastaa ennalta määritettyihin kysymyksiin jotka liittyvät mm. eettisyyteen, vastuullisuuteen ja jatkuvaan kehitykseen osana palveluntuottajan toimintaa sopimuskauden aikana. Toimintakuvausten pisteytykselle on annettu suuri painoarvo, ja tämän lisäksi on voitu esittää passiivisia sopimusehdoja osana vähimmäisvaatimuksia.

*”On annettu painoarvoa. Sosiaalinen vastuullisuus voidaan ottaa huomioon tarjouspyynnön vähimmäisvaatimuksissa ehtojen asettamisella. Tällöin tarjoajat,*

*jotka eivät täytä vähimmäisvaatimuksia, suljetaan pois. Myös tarjoajia, jotka eivät täytä ESPD-lomakkeen vaatimuksia, ei hyväksytä. ”*

Hankintayksikkö on edellyttänyt kilpailutuksissa tarjouspyynnöllä myös ILO:n sopimusten noudattamiseksi, eli passiivista sopimusehtoa. Passiivinen sopimusehto ei edellytä tarjoajalta välitöntä toimintaa, mutta osallistuakseen tarjouskilpailuun tarjoajan tulee vaakuuttaa täyttävänsä kyseinen ehto. Joissakin kilpailutuksissa palveluntarjoajaa on veloitettu hyödyntämään työkeskusta osana palveluntuotantoprosessiaan.

*”Ei ole käytetty mitään normista poikkeavia keinoja, eli kriteeristöllä ja tarjoajalle asetettavilla vaatimuksilla on menty. Peruskeinoja mm. ympäristömerkit ja laatusertifikaatit sekä tietyllä tavalla painotetut pisteytettävät toimintasuunnitelmat. ”*

*”Hankintayksikkö on käyttänyt sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä vähimmäisvaatimuksia, jossa palveluntuottaja sitoutuu työllistämään x-määrän henkilöitä sopimuskauden aikana hankinnan arvoon suhteutettuna. Tätä seurataan ja siitä raportoidaan sopimuskauden aikana. ”*

Haastatteluissa ilmi tullut esimerkki sosiaalisen kriteeristön hyödyntämisestä liittyi työllistämisehtoon, jonka laajuus oli vuositasolla muutaman prosenttiyksikön verran sopimuksen vuosittaisesta kokonaisvolyymista. Työllistämisehdon kohderyhmänä toimivat työttömät työnhakijat, jotka eivät kuuluneet ansioturvan piiriin. Valittu palveluntuottaja täytti sopimusehdon työllistämällä kohderyhmään kuuluvan henkilön tai henkilöitä sopimuksen mukaisesti ja hankintayksikkö seurasi sopimusehdon toteutumista sopimuskauden aikana. Kyseessä oli aktiivinen sopimusehto, joka velvoitti tarjoajaa toimenpiteisiin.

#### 5.4. Sopimuksen hallinnointi ja seuranta

Teema neljä liittyi hankintasopimusten hallinnointiin ja sopimuskauden aikaiseen seurantaan. Tavoitteena oli luoda käsitys siitä, miten sosiaalisesti vastuullisten tavoitteiden noudattamista sopimuskaudella seurataan ja miten kilpailutuksessa asetetut tavoitteet toteutuvat sopimuskauden aikana. Lisäksi tarkasteltiin, millaisiin toimenpiteisiin tai sanktiokäytäntöihin hankintayksikössä on varauduttu, mikäli sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteet eivät toteudu sopimuskauden aikana.

Tutkimuksen kohteena olevan hankintayksikön organisaatorakenne on sellainen, että sopimusten hallinnointi on eriytetty kilpailutuksesta tuoteryhmävastaaville. Yhdellä tuoteryhmävastaavalla saattaa olla sopimussalkussaan useita kymmeniä sopimuksia erilaisista tuoteryhmistä. Sopimusten hallinnointiin kuuluu muun muassa seurantajärjestelmien luominen ja ylläpito, seurantakokouksiin osallistuminen, palvelutuotannon sisällön ja laadun seuranta sekä muu yhteydenpito ja viestintä sopimuskumppaneiden kesken sopimuksessa sovitulla tavalla. Konsultointina tehtävien kilpailutusten hallinnointi siirtyy sopimuksen teon jälkeen pääsääntöisesti tilaajayksikölle eli Tampereen kaupungille.

*”Hankintaa hoitavan henkilön tehtävänä on seurata hankinnan etenemistä ja huolehtia sopimuksen seurannasta yhdessä tuoteryhmävastaavan kanssa. Sopimusseurantatehtävät määräytyvät sopimuksen laajuuden, luonteen ja riskien perusteella. Sopimuksen seurannassa valvotaan sitä, että sopimuksen ehdot täytetään mm. toimitusajan, laskutuserien ja maksujen, saatujen vakuuksien voimassaoloajan ja takuuehtojen osalta.”*

Haastatellut kertoivat, että sopimusten noudattamista pyritään sopimuskaudella seuraamaan aktiivisesti. Toimintatavoissa on eroa sen suhteen, onko kyseessä aktiivinen vai passiivinen sopimusehto. Passiivisten sopimusehtojen noudattamista voidaan seurata muun muassa yhteistyötapaamisten ja erilaisten raporttien avulla, kun taas aktiivisen sopimusehdon toteutumista on helpompi seurata, koska se edellyttää pääsääntöisesti konkreettisia toimenpiteitä toimittajalta.

Sopimuskauden aikana toimittajalta pyydetään vuosittain raportteja, tuoteryhmävastaava pyrkii tapaamaan toimittajaa ja käymään yhteistyöpalavereissa tämän kanssa. Hankintayksikön edustaja voi myös tehdä auditointikäynnin toimittajan luo varmistaakseen asioiden paikkansapitävyyden. Hankintayksiköllä on käytössä myös sosiaalisen vastuullisuuden kehittämisen seurantaan liittyvä csr-lomake, jota läpikäydään yhteistyötapaamisissa tavarahankintojen osalta. Sopimusehdoissa toimittaja voidaan velvoittaa kehittämään sosiaalista vastuullisuutta toiminnassaan ja mikäli huomataan, että sopimusehtoa on laiminlyöty, on sopimus mahdollista purkaa tai toimittajalle voidaan määrätä ennalta määritelty sanktio sopimusrikkomuksesta.

*”Ennen sopimuksen tekoa toimittaja täyttää csr- lomakkeen, mikäli sopimuksen kohteena olevat tavarat tai osa niistä tuotetaan riskimaissa. Noin vuoden kuluttua se täytetään uudelleen ja seurataan, onko kehitystä sosiaaliseen vastuullisuuden liittyvissä käytännöissä tapahtunut. Tällä tavalla toimittajan huomio näihin asioihin ja niiden kehittämiseen pyritään herättämään.”*

Sopimusehtojen toteutumista seurataan sopimuskauden aikana myös käyttäjiltä ja asiakailta saadun palautteen avulla. Sopimuksen seurantaan osallistuvat siis sekä hankintayksikkö, tilaaja että loppukäyttäjä.

*”Sopimuksen toteutumista seurataan tavallisesti asiakkailta saadun palautteen avulla ja säännöllisesti järjestettävien toimittajatapaamisin. Mikäli kyseessä on tavoite, jota voidaan seurata sopimukseen kirjatulla mittaristolla, on toimittaja velvollinen tuottamaan mittaustiedot hankintayksikölle sovitussa muodossa. Sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteiden noudattaminen on joka tapauksessa yksi sopimuskohta muiden joukossa.”*

Esimerkkinä aktiivisesta sopimusehdosta haastatteluissa nousi esiin työllisysehdon hyödyntäminen osana kilpailutusta. Työllisysehdon sisältävissä hankinta- tai puitesopimuksissa palveluntuottaja on sopimuksen allekirjoituksen jälkeen yhteydessä Tampereen kaupungin työllisyyspalveluiden yhteyshenkilöön ja laatii yhdessä yhteyshenkilön kanssa toteuttamissuunnitelman työllisysehdon seurannasta sopimuskauden aikana. Palveluntuottaja sopii yhteistyössä tilaajan kanssa rekrytoinneista ja ehdon toteutukseen liittyvästä seurannasta. Tilaajan yhteyshenkilö avustaa löytämään kriteerit täyttäviä työttömiä palveluntuottajan rekrytoitavaksi.

*”Työllistymisehdon kohderyhmille on määritelty kilpailutuksessa eri painoarvot. Laskennallinen euromääräinen arvo on painokerroin kertaa työllistymistä edistävien toimien euromäärä. Koska työllistämisehto on mahdollista toteuttaa kustannusneutraalisti, sillä ei katsota olevan vaikutusta hankintahintaan.”*

Osasta haastatteluja kävi ilmi, että sopimuskauden aikainen vastuullisuuden toteutumisen seuranta nähtiin hankintayksikköä työllistävänä asiana, johon ei sopimuskauden aikana välttämättä ole tarpeeksi aikaa ja resursseja. Esimerkiksi työllisyysvelvoitetta käytettäessä on kriteerin toteutumista valvottava sopimuskauden aikana. Toteutumatta jättäminen voi pahimmassa tapauksessa johtaa sopimuksen purkamiseen ja uuteen kilpailutukseen.

Hankintayksiköllä on käytössään useita keinoja, mikäli sopimuskaudella ilmenee ongelmia tai toimittajan todetaan rikkoneen sopimusehtoja. Keinot ovat ns. pakottavia, mutta ensisijaisesti sopimustoimittajan kanssa pyritään keskinäisin neuvotteluin löytämään molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu riippuen rikkeen laadusta. Työllisyys ehdon toteutamisesta pyritään neuvottelemaan ratkaisukeskeisesti ja joustavasti.

*”Kaikista toimittajan sopimusrikkomuksista, kuten toimitusten viivästyisestä tai muista toimitusvirheistä, on viipymättä huomautettava eli reklamoitava toimittajalle.”*

*”Mikäli havaitaan, että toimittaja rikkoo sopimusehtoja, on ensisijaisena keinona sopijapuolten väliset neuvottelut, joiden tarkoituksena on nostaa epäkohdat esiin ja tarkastella yhdessä, miten ongelmista päästään ylitse. Mikäli kyseessä on toistuvat ja jopa tuottamukselliset virheet toimittajan toiminnassa, on hankintayksikkö yleensä asettanut sopimukseen erinäisiä sanktiolausekkeita, joita sovelletaan talaisissa tapauksissa.*

Hankinta- tai puitesopimus on mahdollista myös purkaa yksittäisten tai toistuvien sopimusrikkomusten johdosta. Ensisijaisena keinona pyritään neuvotteluin saavuttamaan molempia osapuolia palveleva lopputulos. Irtisanominen määritellään sopimuskohtaisesti osana sopimusehtoja. Toimittaja voidaan myös velvoittaa maksamaan hankintayksikölle korvauksia, mikäli se laiminlyö sopimusehtojen noudattamisen.

*”Pahimmassa tapauksessa sopimus joudutaan purkamaan ja toimittaja asetetaan vahingonkorvausvastuuseen. Kysymyksen asettelussa toki pitää huomioida, onko kyseessä ehdoton vaatimus vai tavoite, jonka ei vaadita toteutuvan. Sillä on suora vaikutus toimenpiteisiin.”*

*”Sopimus voidaan sopimusrikkomuksen johdosta purkaa, tai toimittajan kanssa voidaan neuvotella jatkotoimenpiteistä. Esim. työllisyyskriteerin laiminlyönti on merkittävä sopimusrikkomus ja asia harkitaan tapauskohtaisesti. Esimerkki vähäpätöisemmästä rikkeestä on mm. väliaikaiset toimitusongelmat.”*

Haastattelujen mukaan toimittajalle määrättävä sanktio on usein esimerkiksi muutamia prosenttiyksikköjä hankinnan kohteen arvosta. Sopimus on mahdollista myös päättää, mikäli toimittaja laiminlyö sopimusehtoja merkittävästi ja neuvotteluissa ei saavuteta yhteisymmärrystä. Sopimuksen päättämisestä ilmoitetaan kirjallisesti sopimustoimittajalle.

*”Sopimuksessa voi olla eritelty sanktioita velvoitteiden noudattamatta jättämisestä tai sopimus voidaan irtisanoa. Tämä tarkoittaisi kuitenkin pääsääntöisesti uutta kilpailutusta, joten yleensä pyritään pääsemään yksimielisyyteen neuvottelujen avulla. Sopimuksen irtisanomista voidaan käyttää ukaasina.”*

## 5.5. Kehittäminen

Viides teema koski hankintatoimen kehittämistä sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyen. Kehittämisenäkökulma sosiaaliseen vastuullisuuteen oli erittäin mielenkiintoinen, sillä vuoden 2016 lopussa uudistunut Hankintalaki antaa hankintayksiköille aiempaa laajemat mahdollisuudet asettaa tarjouspyyntöön sosiaalista vastuullisuutta koskevia ehtoja ja lain voidaan näin ollen tulkita kannustavan kriteerien käytössä. Lain ollessa avoimempi asian suhteen hankintayksiköiden oma harkintavaltaa kriteerien käytön suhteen korostuu. Haastattelussa esitettyjen kysymysten avulla pyrittiin kartoittamaan, miten sosiaalista vastuullisuutta ja sen merkitystä voisi hankinnoissa lisätä. Tavoitteena oli tunnistaa uusia potentiaalisia keinoja huomioida sosiaalista vastuullisuutta osana julkisia hankintoja.

Haastattelutuloksista tuli ilmi, että sosiaalisten kriteerien käyttäminen on ehdottomasti sellainen seikka, josta kannattaa keskustella toimittajien kanssa markkinavuoropuheiluissa ja mahdollisesti osana neuvottelumenettelyjen neuvottelukierroksia ennen tarjouspyynnön julkaisua. Näin pyritään varmistamaan, että kriteereillä ei tarpeettomasti rajoiteta kilpailua ja saavutetaan hinta- laatusuhteeltaan paras mahdollinen hankinta.

*”Hankintayksikön tulisi kategorisoida hankintansa, jotta suurivolyymiset ja Suomen rajojen ulkopuolelle ulottuvat alihankintaketjut voitaisiin tunnistaa. Sosiaaliset kriteerit voitaisiin asettaa erityisesti osaksi volyymihankintoja.”*

Haastattelutuloksista kävi ilmi, että hankintayksikkö kyseenalaisti myös omat sisäiset toimintamallinsa. Tuloksista nousi esiin tarpeellisuus päivitetyle omalle hankintastrategialle ja sisäisten toimintamallien hiomiselle sekä hankintojen kategorisoinnille. Hankintojen kategorisointi auttaa tunnistamaan potentiaalisia riskejä ja helpottaa yksikön sisäistä työskentelyä, sillä kategorisoinnin myötä yksikön sisäisesti olisi selvää, minkälaisissa hankinnoissa sosiaalisia kriteereitä on tarkoituksenmukaista hyödyntää ja asiasta olisi helpompi viestiä myös asiakkaalle.

*”Konkreettiset esimerkit hyödyistä sisäiseen tiedotukseen ja hyötyjen analysointi tiimeissä, sopiminen miten toimittajia valvotaan sopimuskaudella yms. pelisäännöt.”*

Hankinnat voidaan kategorisoida eli asettaa määritetyn prioriteetin mukaan järjestykseen esimerkiksi hankintavolyymin tai kiireellisuuden mukaan. Kategorisointiin voisi liittää määrittämiä eri kategorioihin sosiaalisen vastuullisuuden huomioimiseksi.

*”Hankinnan arvon mukaan voitaisiin tehdä hankintayksikön sisäisiä rajauksia siitä, missä tai minkälaisissa hankinnoissa sosiaalisia kriteerejä hyödynnetään.”*

Sosiaalisten kriteerien käyttöä voisi lisätä myös suunnitelmallisuudella eli luomalla hankintayksikölle sisäisiä työkaluja ja ohjeistuksia, markkinavuoropuhelulla eli tapaamalla toimittajia ennen kilpailutusta ja kartoittamalla markkinoiden kapasiteettia. Ylipäätään yhteistyön ja kollektiivisuuden merkityksen tunnistettiin olevan iso osa toimivaa etukäteissuunnittelua. Yhteistyötä eri sidosryhmien ja tahojen kanssa tulisi entisestään lisätä. Asiantuntijoilla oli vankka näkemys myös siitä, että päätös toiminnan kehittämistä ja toimintatapojen muuttamisesta olisi ennemmin johdon käsissä ja se jalkautettaisiin alaspäin henkilöstölle johdon sitoutuessa sosiaalisten kriteerien hyödyntämiseen.

*”Päätös kriteerien huomioinnista pitäisi tulla ylhäältä päin, jotta kriteereitä olisi ikään kuin lupa huomioida enemmän kaikissa hankkeissa. Myös johdon tietoisuutta asian suhteen tulisi lisätä ja asian tärkeyden pitäisi herätä.”*

*”Markkinavuoropuhelulla, etupainoisella suunnitelmallisuudella, rohkealla normista poikkeamisella ja - koska sosiaalinen vastuullisuus lähtökohtaisesti maksaa - rahalla.”*

Esiin nousi myös toive kouluttautumisesta asian tiimoilta, jonka tavoitteena on lisätä tietoisuutta sosiaalisesta vastuullisuudesta ja tämän myötä helpottaa asioiden jäsentämistä tarjouspyynnölle. Ulkoiset- ja sisäiset koulutukset koettiin toimivaksi tavaksi kehittää ja ylläpitää asiantuntijoiden osaamista.

*”Sosiaalista vastuullisuutta voisi edistää asettamalla kilpailutuksissa vähimmäisvaatimukseksi vielä enemmän sosiaalista vastuullisuutta edistäviä tekijöitä. Myös koulutukset sosiaalisen vastuullisuuden huomioimisesta ovat mielestäni hyödyllisiä.”*

*siä. Tampereen kaupunki järjestää muun muassa koulutuksen yhteistyössä Verohallinnon ja Kilpailu - ja kuluttajaviraston kanssa julkisista hankinnoista harmaan talouden torjunnassa.”*

Eräänä keinona sosiaalisen vastuullisuuden huomioinnin kasvattamiseksi ja toimittajien sitouttamiseksi nähtiin palveluntuottajan palkitseminen sopimuskauden aikana. Palkitseminen toimisi ikään kuin kannusteena ja olisi osa hankintasopimusta. Koska sosiaalinen vastuullisuus aktiivisena sopimusehtona usein kasvattaa palveluntuottajan kustannuksia, palkitseminen voisi toimia kompensaationa sopimuskauden aikana ja saada useamman palveluntuottajan jättämään tarjouksen. Tällä voisi mahdollisesti olla myös hankintayksikön kannalta positiivinen vaikutus tuotteen/palvelun hinnoitteluun ja palveluntuottajan esittämien hinnanmuutosehdotuksien määrään tai prosentuaaliseen korotukseen sopimuskauden aikana.

*”Jonkinlaista palveluntuottajan palkitsemista voitaisiin käyttää, mikäli sopimuskaudella saadaan saavutettua tavoitteet sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseksi.”*

Tärkeänä huomiona nostettiin esiin entistä laajempi ja suunnitelmallisempi yhteistyö uusien ja nykyisten sopimuskumppaneiden kanssa. Asia tulisi nostaa esiin vuositapaamisissa ja suunnittelupalaverissa. Sosiaalisista kriteereistä osana kilpailutusta tulisi muodostaa osa hankintayksikön hankintastrategiaa ja arvomaailmaa, jota viestitään yhteistyötahoille ja sidosryhmille. Tällä on positiivinen vaikutus organisaation identiteettiin ja sen myötä myös organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden identiteettiin. Selkeät pelisäännöt ja linjaukset sekä yhteiseksi koettu arvomaailma lisäävät yksilön sitoutumista organisaatioon, joka taas lisää työn tuottavuutta pitkällä tähtäimellä.

*”Jos ehtisi, pitäisi sosiaalisen vastuullisuuden kysymyksiin liittyvistä asioista enemmän keskustella sopimuskumppaneiden kanssa ja kannustaa laajemmin huomioimaan näitä asioita omassa tuotannossaan tai jälleen myyjien ja tavaroiden valmistajien tehtaissa. Asiaa saadaan kehitettyä, jos kaikessa yhteistyössä tuodaan esille hankintayksikön arvostus sosiaalisten kriteerin täyttämiseksi ja ohjataan sopimuskumppania vaatimaan samaa koko valmistusprosessilta ja logistiikkaketjulta.”*



Tärkeänä huomiona nostettiin esiin se, että palvelun loppukäyttäjää loppukädessä tekee päätöksen sitoutumisesta sosiaalisten kriteerien käyttöön, mutta jokainen voi omalla panoksellaan edesauttaa asiasta viestimistä ja tietoisuuden lisäämistä. Sosiaalisten kriteerien huomioiminen osana julkista tarjouskilpailua on vielä verrattain uusi asia.

*”Kuntien resurssien paremmalla ohjaamisella voitaisiin keskittyä kilpailutuksissa muuhunkin kuin halvimman hinnan saamiseen. Tietoisuutta asiasta tulisi lisätä.”*

Onnistuneessa hankintaprosessissa keskitetään riittävästi resursseja hankinnan tarvekar-  
toitukseen ja valmisteluun siten, että potentiaalisten toimittajien kanssa käydään riittä-  
västi ja monipuolisesti markkinavuoropuhelua ja sopimuskauden aikaiseen yhteistyötoi-  
mintaan tilaajan ja toimittajan välillä panostetaan enenevässä määrin. Tarjouspyyntöasia-  
kirjoissa esitettyjen ehtojen ja vaatimusten toteumaa tulisi seurata vielä tarkemmin ja han-  
kintayksikön sisäistä osaamista asian suhteen kasvattaa.

Haastattelutuloksista voidaan tunnistaa muutamia kehityskohteita, joita kehittämällä han-  
kintaprosessi olisi kustannustehokkaampi ja joustavampi sekä mahdollistaisi laajem-  
massa mittakaavassa vastuullisuuden huomioinnin. Tunnistettuja kehityskohteita olivat  
esimerkiksi alkuvaiheen riittävän laaja suunnittelu, aikataulunhallinta, riittävä resursointi,  
kattavampi markkinavuoropuhelu ja aktiivisempi yhteistyö sopimuskaudella. Yhteistyö  
auttaisi molempia sopimusosapuolia hahmottamaan toisen tarpeita ja loisi ymmärrystä  
toisen osapuolen toiminnasta. Voidaan päätellä, että projektinhallinta on yksi hankintayk-  
sikön suurimpia kehityskohtia, joka estää laajamittaisen hankintatoimen kehittämisen ja  
hankintojen tehokkaamman läpiviennin.

Toinen haastattelutuloksista esiin noussut potentiaalinen kehityskohta on sosiaalista vas-  
tuullisuutta koskevien kriteerien riittävän tarkka määrittely, jotta kilpailutuksella saadaan  
paras mahdollinen lopputulos. Sopimuskauden aikana saatua tietoa tulisi enenevässä mää-  
rin analysoida ja hyödyntää päätöksenteon tukena seuraavaa kilpailutusta valmisteltaessa.  
Suunnitteluvaiheessa tulisi hyödyntää enemmän kokonaiskustannusajattelua, eli ottaa  
huomioon hankittavan tuotteen/palvelun koko elinkaari, kuten huolto- ja logistiikkakus-  
tannukset. Prioriteettina ei tulisi olla vain hinnaltaan edullisin nopeasti hankittu tuote,

vaan asioita tulisi riittävän suunnittelun ja projektinhallinnan avulla huomioida laajemmassa mittakaavassa.

Sosiaalisen vastuullisuuden huomioinnin kasvattamiseksi haastattelutuloksista nousi esiin hankintavolyymien nostaminen, jolloin vastuullisuuden huomiointi on helpompaa sekä tilaajalle että tarjoavalle osapuolelle. Hankintavolyymien nostaminen tapahtuu esimerkiksi yhdistelemällä samaan kilpailutukseen useita hankintoja tai tuoteryhmiä. Tuoteryhmiä yhdistettäessä on otettava huomioon, että hankinnan kohteiden täytyy olla riittävän samankaltaisia, jotta voidaan saavuttaa synergiaetuja ja jotta kilpailutus on tarkoituksenmukainen.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1. Päätelmät ja yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan osana julkisia hankintoja ja laajemmin osana yhteiskuntavastuun käsitettä sekä luoda käsitys siitä, miten julkisissa hankinnoissa voidaan hyödyntää sosiaalista vastuullisuutta ja mitkä ovat vastuullisuuden huomioon ottaen saavutettavia yhteiskunnallisia etuja. Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä uutta tietoa sosiaalisesta vastuullisuudesta ja saada vastaus asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Sosiaalinen vastuullisuus on osa laajempaa yhteiskuntavastuun termiä, mutta tässä tutkimuksessa keskityttiin erityisesti sosiaaliseen vastuullisuuteen julkisten hankintojen kontekstissa. Tutkimuskysymykset on jaettu pää- ja alatutkimuskysymyksiin. Alatutkimuskysymysten on tarkoitus täydentää pää- tutkimuskysymystä.

Päätutkimuskysymys muotoiltiin seuraavasti:

- Mitä sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan julkisissa hankinnoissa?

Tutkimuskysymystä täydennettiin seuraavien alakysymysten avulla:

- Millainen on sosiaalisesti vastuullinen julkinen hankinta?
- Mitkä ovat sosiaalisen vastuullisuuden kautta saavutettavia yhteiskunnallisia tavoitteita ja hyötyjä?
- Minkälaisilla keinoilla sosiaalista vastuullisuutta voidaan huomioida julkisissa hankinnoissa?

Hankintalaki tuli voimaan Suomessa kesäkuussa 2007. Siitä alkaen hankinnoissa on ollut sallittua hyödyntää työllistämisvelvoitetta ja huomioida yhteiskunnallisia asioita. Samalla kansainvälinen liiketoimintaympäristö on muuttunut; globalisaatio, ilmastonmuutos, kehitys - ikä - ja väestöerot maiden välillä, kansainvälisen kaupan vapautuminen, tietojärjestelmien ja tietoliikenneyhteyksien kehittyminen, asiakas- ja kuluttajakäyttäytymisen muutos ja hallinnon läpinäkyvyyden ja avoimuuden vaatimusten lisääntyminen on vaatinut organisaatioilta muutoksia.

Edellä mainitut vaatimukset yhdessä ajavat organisaatioita enenevässä määrin huomioimaan vastuullisuutta osana päätöksentekoa, sillä tiedonetsintä on tietojärjestelmien kehittymisen ansiosta nopeaa ja kuluttajat ovat tulleet entistä valikoivammiksi ja tietoisemmaksi ostovoimastaan sekä mahdollisuuksistaan vaikuttaa asioihin, joita halutaan muuttaa. Valinnoilla voidaan esimerkiksi vastustaa lapsityövoiman käyttöä tai edistää luonnonmukaisesti tuotettujen tuotteiden suosimista. Maailmantalouden murros on asettanut yhteiskunnalle uudistumishaasteen, joka edellyttää uudenlaista innovatiivisuutta ja sen osaamista organisaatioilta ja niiden johtajilta. Tämä tulisi huomioida myös julkisissa hankinnoissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008: 46.)

Myöskin useilla kansainvälisillä järjestöillä on erilaisia ohjelmia, joilla pyritään ohjaamaan yritysten toimintaa kohti kestävämpää kehitystä ja ekologisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten seikkojen huomiointia. Tavoitteena on helpottaa jäsenvaltioiden ja organisaatioiden toiminnan suunnittelua. Kyseessä ovat kuitenkin toistaiseksi vain suositukset, joilla ei ole juridista velvoitetta ja joiden noudattamatta jättämisestä ei rangaista. Ehkä tulevaisuudessa asiaan tullaan puuttumaan myös juridisen sääntelyn kautta.

Sosiaalisen vastuullisuuden käsitteelle ei ole helppo luoda kattavaa tai yksiselitteistä määritelmää, sillä käsite itsessään on melko kompleksinen, eikä se ole helposti ymmärrettävissä. Sosiaalisesti vastuullisella julkisella hankinnalla tarkoitetaan hankintoihin sidottua yhteiskuntavastuuta ja yhteisten tavoitteiden edistämistä julkisten hankintojen avulla. Julkiset hankinnat toimivat ikään kuin välineinä yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi, jolloin hankinnassa huomioidaan muutakin, kuin vain hankintahintaa tai parasta hinta-laatusuhdetta. Yhteiskunnallisesti merkittävä hankintatoimen ohjausvaikutus liittyy nimenomaan sosiaalisiin näkökohtiin. (TEM 2017: 7.)

Tutkimuksen kohteena olevan hankintayksikön ymmärryksen sosiaalisesta vastuullisuudesta voidaan tämän tutkimuksen perusteella todeta olevan yleisesti hyvä. Hankintayksikkö on järjestänyt sisäisiä työpajoja ja koulutuksia asian tiimoilta, mikä on edesauttanut lakiuudistuksen jalkauttamista. Osa asiantuntijoista on myös osallistunut ulkoisiin koulutustilaisuuksiin. Asiantuntijat osasivat kattavasti eritellä erilaisia keinoja ja esimerkkejä

sosiaalisen vastuullisuuden huomioimiseksi ja ymmärsivät, miten sosiaaliset kriteerit tulee esittää tarjouspyyntöasiakirjoissa. Teeman käsitteellinen ymmärrys oli siis hyvä, mutta käyttökokemukset olivat vielä toistaiseksi rajallisia.

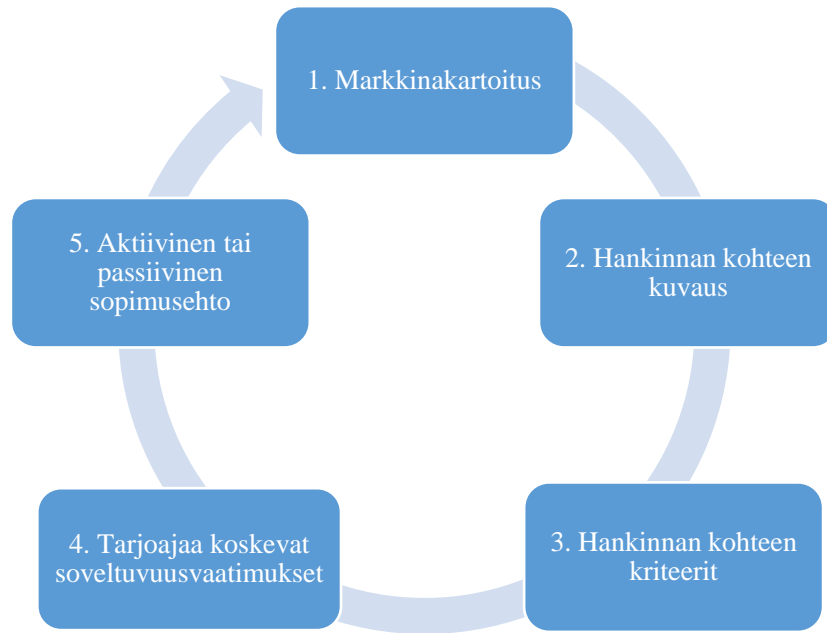
Sosiaalista vastuullisuutta huomioimalla voidaan saavuttaa yhteiskunnallisia etuja ja edistää yhteiskuntaan kohdistuvia myönteisiä vaikutuksia, mutta myös ehkäistä ennalta yhteiskunnalle haitallisia vaikutuksia. (TEM 2017: 15). Sosiaalisesti vastuullisen hankinnan tavoitteita ovat esimerkiksi pk-yritysten aseman parantaminen, tasa-arvon kehittäminen, ihmisarvoisen työn edistäminen, sosiaalisen osallisuuden ja esteettömyyden kasvataminen, työllisyysmahdollisuuksien lisääminen ja eettisen kaupan periaatteiden noudattaminen. Näiden tavoitteiden voidaan todeta mukailevan laajempaa yhteiskuntavastuun määritelmää, jonka tavoitteena on kasvattaa yhteiskunnan yleistä etua ja luoda kestäviä toimintatapoja. (Euroopan komissio 2010: 7 – 9.)

Haastattelutulokset tukivat teorian antamaa määritelmää. Terminologia ja sosiaalisten kriteerien tavoitteet olivat haastatelluille hankinta-asiantuntijoille tuttuja. Sosiaalinen vastuullisuus koettiin tärkeäksi asiaksi, johon tulisi enenevässä määrin kiinnittää huomiota. Yhteiskunnallisten etujen ajaminen ja harmaan talouden torjuminen nähtiin ilmiönä, johon hankintojen kautta olisi potentiaalisesti mahdollista vaikuttaa. Positiivisten käyttökokemusten myötä sosiaalisten kriteerien käytöllä koettiin olevan konkreettisesti vaikutuksia esimerkiksi työttömyyden torjumisen apuna, joskin sosiaalisten kriteerien käytön tunnistettiin myös lisäävän hankinta-asiantuntija ja sopimusvastaavan työmäärää sekä kilpailutusvaiheessa että sopimuskauden aikana.

Sosiaaliset kriteerit ovat valitussa kohdeorganisaatiossa olleet esillä erityisesti SOTE-alan kilpailutushankkeissa. Vaikka hankintoja ei ole yksikössä varsinaisesti kategorisoitu, sosiaalisten kriteerien käyttö on keskittynyt ensisijaisesti suuren volyymin hankkeisiin, joissa on enemmän mahdollisuuksia huomioida vastuullisuutta. Suuret hankintavolyymit mahdollistavat paremmin esimerkiksi työllistämisaikutuksen huomioinnin, sillä muutamman henkilön työllistäminen sopimuskauden aikana on prosentuaalisesti tarkasteltuna toimittajalle melko pieni kuluerä eikä näin ollen lisää hankintayksikön sopimuskauden aikaisia kustannuksia merkittävästi.

Tarkasteltavassa kohdeorganisaatiossa oli tunnistettavissa muutamia haasteita, jotka liittyivät innovatiivisuuden pelkoon ja syvälle juurtuneisiin ajatus- ja toimintamalleihin. Sosiaalinen vastuullisuus miellettiin tärkeäksi, mutta toimenpiteitä sen lisäämiseksi ei tunnettu kovinkaan paljoa ja sen laajempi jalkauttaminen vaatisi uudenlaista johtamiskulttuuria ja linjausten tekoa. Sosiaalisten kriteerien käytöstä ei oltu tehty selkeää linjausta puolesta eikä vastaan, vaikka sen tärkeys oli tunnistettu. Asiantuntijat painottivat vastauksissaan, että organisaatio tarvitsisi oman hankinta-ohjeen ja strategian, joka ohjaisi enenevässä määrin huomioimaan vastuullisuutta. Tällä hetkellä asia on jätetty pääsääntöisesti asiakasorganisaation tai yksittäisen hankinta-asiantuntijan vastuulle. Ongelmaksi haastatteluissa tunnistettiin myös viestintä; asiasta tulisi viestiä tehokkaammin asiakaskäyntien yhteydessä, sillä julkisen sektorin toimintatapojen uudistaminen ja uusien käytäntöjen läpiviemi voi viedä aikaa. Asiakkaille tulisi perustella kriteerien käyttöönottoa kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteella, sillä monissa julkisen sektorin organisaatioissa pyritään kustannustehokkuuteen ja sosiaalisten kriteerien käyttöönotto saattaa aiheuttaa pelkoa sopimushintojen noususta.

Hankintayksikkö voi harkintansa mukaan asettaa tarjouspyynnölle ja tulevalle sopimuskaudelle ehtoja, jotka voivat koskea eettisiä, ympäristö- ja sosiaalisia näkökohtia. Tarjoajalle asetetut ehdot voivat koskea esimerkiksi työharjoittelujaksoja tai muuta ammatillisen koulutuksen ja nuorten tai epäedullisessa asemassa olevien henkilöiden työllistymisen tukemista. Sosiaalista vastuullisuutta voidaan esittää tarjouspyynnöllä monella tapaa ja on hankintayksikön harkintavallassa, onko vastuullisuuden esittäminen aktiivinen tai passiivinen sopimusehto. Aktiivisten sopimusehtojen voidaan nähdä olevan tehokkaampia, sillä ne aiheuttavat tarjoajalle konkreettisen velvoitteen, jonka toteumaa seurataan. Hankintayksikön vastuulla on valvoa sopimusehtojen noudattamista sopimuskaudella. Oheiseen prosessikaavioon olen koonnut ne vaiheet, jotka teorian ja haastattelututkimuksen perusteella nousivat keskeisiksi vaiheiksi huomioida sosiaalista vastuullisuutta osana tarjouskilpailua.



Kuva 2 Prosessikaavio

Prosessikaaviossa kohdalla 1. ”Markkinakartoitus” tarkoitetaan hankinnan valmisteluvaiheen aikaisia toimia, jolloin hankintayksikkö kartoittaa potentiaalisia toimijoita, ja selvittää hankinnan kohteena olevan tuotteen tai palvelun alkuperää. Markkinakartoitusvaiheeseen tulisi käyttää riittävästi aikaa ja resursseja, jotta saavutettaisiin paras mahdollinen lopputulos. Haastatteluista kävi ilmi, että tämä vaihe jää usein resurssivajeesta johtuen puutteelliseksi eikä siihen kiinnitetä riittävästi huomiota. Markkinoita tulisi kartoittaa mahdollisimman laajasti, jotta voidaan selvittää mahdollisia riskituotantoketjuja ja toimijoita ja samanaikaisesti olla tietoisia kokonaistaloudellisesti edullisimmista vaihtoehdoista, jotta tarjouspyynnön rakentaminen teknisesti helpottuu. Toimittajien kanssa yhteistyössä on myös hyvä tarkastella mahdollisuuksia sosiaalisten kriteerien huomioimiseen.

Prosessin vaiheessa 2. ”Hankinnan kohteen kuvaus” määritetään hankinnan kohde. Määrittely voi olla hyvinkin yksityiskohtainen ja sillä voidaan rajata hankittavan tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, alkuperää tai tuotantotapoja. Kuvaus voi olla tarjouspyynnön osa tai erillinen dokumentti, jossa kirjallisesti tai tarvittaessa kuvien ja prosessikaavioiden

avulla havainnollistetaan hankinnan kohdetta. Kuvaus mahdollistaa sosiaalisten kriteerien huomioinnin, sillä tuotteella tai palvelulla voidaan velvoittaa olemaan esimerkiksi tietynlainen sertifikaatti, joka karsii riskimaissa tuotettuja tuotteita. On kuitenkin muistettava, että ehtojen tulee olla tasapuolisia ja syrjimättömiä, eikä niillä saa tarpeettomasti rajoittaa kilpailua. Hankintayksikön harkintavallassa kuitenkin on asettaa sellaiset kriteerit, että ne vastaavat hankintayksikön tarvetta.

Kohdalla 3. ”Hankinnan kohteen kriteerit” tarkoitetaan tarjouspyynnön osuutta, jossa hankittavalle tuotteelle/palvelulle asetetaan ehtoja ja joihin tarjoaja sitoutuu tarjouksen jättäessään. Hankinnan kohteen kriteerit ovat usein spesifimpiä kuin hankinnan kohteen kuvaus, joka on luonteeltaan avoimempi ja kertovampi. Kriteereihin vastataan usein ”kyllä” tai ”ei” sen mukaan täyttyykö hankintayksikön vaatima ominaisuus. Hankinnan kohteen kriteereihin voidaan asettaa kaikki hankintaa koskevat pakolliset vaatimukset ja pisteytettävät laatuvaatimukset, joissa voidaan huomioida tai painottaa sosiaalisia kriteereitä. Hankinnan kohteen kriteerit -osiossa hankintayksikkö voi pyytää tarjoajaa myös lataamaan lisäselvityksen vaaditun kriteerin/ehdon täyttymisestä.

Kohta 4. ”Tarjoajaa koskevat soveltuvuusvaatimukset” liittyvät tarjoavan yrityksen ominaisuuksiin. Kohdalla tarkoitetaan sellaisia vähimmäisvaatimuksia, jotka hankintayksikkö asettaa tarjoajalle. Soveltuvuusvaatimukseen voidaan sijoittaa esimerkiksi ehto lapsityövoiman käytön kiellosta. Tehdessään tarjouksen tarjoaja sitoutuu ehtoon ja vakuuttaa täyttävänsä soveltuvuusvaatimukset. Soveltuvuusvaatimus voi toimia pakollisena pois-sulkuperusteena, joka tarkoittaa, että mikäli tarjoaja ei täytä ehtoja, se ei voi osallistua kilpailutukseen.

Kohdalla 5. ”Aktiivinen tai passiivinen sopimusehto” tarkoitetaan tarjouspyyntöasiakirjoissa esitettyjä ehtoja, jotka kirjataan hankintasopimukseen. Sopimusehto voi olla myös soveltuvuusvaatimus. Passiiviset ehdot ovat ikään kuin rajaavia ehtoja, jotka tarjoajan on tarjouspyyntövaiheessa täytettävä osallistuakseen tarjouskilpailuun ja aktiiviset sopimusehdot velvoittavat tarjoajaa konkreettisiin toimenpiteisiin sopimuskauden käynnistyttyä.



Hankintayksikkö voi tarjouspyynnöllä velvoittaa tarjoajaa sitoutumaan esimerkiksi työllistämisvelvoitteeseen. Ehto kirjataan sopimukseen ja sen toteutumista seurataan sopimuskauden aikana.

Sosiaalisia näkökulmia huomioidaan vielä Suomessa harmittavan vähän ja asian toivoisikin nousevan yleisempään tietoisuuteen. Tarkasteltaessa prosessia laajemmassa kontekstissa voidaan todeta, että esimerkiksi työttömyysasteen vähentäminen hankintojen avulla lisää valtion sisäistä ostovoimaa ja aikaansaa talouskasvua sekä tukee tasapainoista ja kestävästä yhteiskuntarakennetta. Vastuullisuuden voidaan osoittaa olevan merkittävä kilpailutekijä ja yritysten toiminnan kehittäjä markkinoilla ja samanaikaisesti sen avulla saavutetaan useasta eri näkökulmasta tarkasteltuna yhteiskunnallista etua. (Lipponen 1993:189.)

Vastuullisesta ja eettisestä toimintamallista on nousemassa globaalisti vahva trendi, sillä ne lisäävät luottamusta organisaatiota ja sen toimintaa kohtaan. Tästä johtuen uskon sosiaalisen vastuullisuuden ja sen eri osa-alueiden huomioinnin merkityksen kasvavan entisestään tulevaisuudessa. Positiiviset käyttökokemukset tulevat arvioni mukaan lisäämään sosiaalisten kriteerien suosiota. Sekä Hankintalakiuudistus että tutkimustulokset tukivat tätä olettamaa, sillä haastateltujen asiantuntijoiden vastauksista oli selkeästi havaittavissa painotus asian tärkeyteen ja ymmärrys sen laajemmista yhteiskunnallisista vaikutuksista. Keinoja, joilla sosiaalisia näkökohtia voidaan ottaa osaksi julkista hankintaa ei kuitenkaan tunneta vielä riittävästi ja kriteerien hyödyntäminen julkisissa hankinnoissa on vielä pienimuotoista ja se vaatii kasvaakseen poliittista sitoutumista ja tietoisuuden lisäämistä koulutusten ja käyttökokemusten myötä.

## 6.2. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen validiuden ja reliabiliteetin kautta. Kaikista keskeisin tieteelliselle menetelmälle asetettava vaatimus on tutkimuksen luotettavuus. Tutkimustulokset eivät saa olla sekavia tai sattumanvaraisia, jotta ne ovat luotettavia.

Luotettavuutta punnittaessa on huomioitava, mitkä seikat vaikuttavat luotettavuuden rakentumiseen. Haastattelua ei voida pitää irrallisena työvaiheena, vaan luotettavuustarkastelu koskee koko tutkimusprosessia. (Hirsijärvi & Hurme 1995: 128.) Teemahaastattelun luonteesta johtuen ei pidä liiallisesti korostaa mekanistista luotettavuutta ja sen määrittelyä vaan myös tutkijan kokemuksiin perustuvaa käsitystä tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta voidaan pitää luotettavana luotettavuuden ilmaisimena. (Hirsijärvi & Hurme 1995: 130.)

Reliaabeliudella tarkoitetaan tiivistetysti sitä, saavutetaanko samanlainen tulos tutkimuksen toistamisella vastaavissa tai samankaltaisissa olosuhteissa. Teemahaastattelussa otetaan huomioon tilanteen ainutlaatuisuus. Olisi keinotekoisia haastatella uudestaan samoja henkilöitä. Mikäli näin toimittaisiin, voitaisiin laskea muuttujittaiset vastaavuudet, mutta vastaavuuden arviointi impressionistisesti tuntuisi luotettavammalta. (Hirsijärvi & Hurme 1995: 129.)

Tutkimustulosta voidaan pitää luotettavana, jos tutkimus täyttää tieteellisen tutkimuksen määritelmän, on perusteellisesti tehty ja on toistettavissa samoin tai vastaavin tuloksin samalla tutkimusmenetelmällä. Saatujen tulosten ja todellisuuden mahdollisimman suuri vastaavuus tulisi olla jokaisen tutkimuksen tavoite. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin otettava huomioon, että sekä tapaustutkimus, että haastattelututkimus ovat luoteeltaan ainutlaatuisia, eikä kahta täydellisen vastaavaa tapausta tai haastattelua ole, sillä ne ovat menetelmänä konteksti- ja yksilöperusteisia. Tutkimus ei myöskään pyri tuottamaan täydellistä kuvaa sosiaalisesta vastuullisuudesta vaan sillä pyritään mahdollisimman kattavasti vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin suhteessa tämän tutkimuksen tavoitteisiin nähden. Haastatteluita ja teoriaa yhdistelemällä tutkimuksessa pyritään tuomaan oikeutta tutkittavan ilmiön todellisuuden moninaisuudelle. Tulosten tulkinnaassa pyritään välittämään haastateltavien henkilöiden todellisia ajatuksia ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä ja suhteuttamaan niitä tutkimuksen teoriaosuuteen.

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta arvioitiin koko prosessin osalta ja luotettavuus perustuu ensisijaisesti siihen, että haastattelujen tulokset, teoriaosuus ja tulosten analyysi tuki-

vat toisiaan muodostaen eheän kokonaisuuden. Luotettavuutta lisää myös tutkimusprosessin tarkka prosessikuvaus luvussa neljä. Haastateltavat henkilöt valittiin sattumanvaraisesti kahdesta eri tiimistä ja haastatteluteemat toimitettiin haastateltaville henkilöille etukäteen, joten haastattelun lähtökohta oli kaikille sama ja vastausten voidaan tulkita olevan luotettavia. Tulosten voidaan olettaa olevan vastaavia toisessa samankokoisessa hankintayksikössä.

Haasteena validiuden toteutumiselle on tässä tutkimuksessa ollut tutkijan oma työskentely vastaavassa työtehtävässä. Tutkijan työkokemus ja ennakkokäsitykset tutkittavasta ilmiöstä on kuitenkin huomioitu tutkimusta tehtäessä ja siihen valmistauduttaessa. Erityisesti haastattelutilanteissa tutkija vältti tuomasta esiin omia näkökulmiaan ja ajatuksiaan aiheesta ja pyrkinyt olemaan johdattelematta haastateltavan vastauksia, vaikka tämä ei olisi heti osannut vastata esitettyyn kysymykseen. Tutkijan näkemysten vaikutuksia ei kuitenkaan ole täydellisesti onnistuttu välttämään tutkimustulosten analysoinnissa. Tutkimuksen tuloksista muodostetut tulkinnat on kuitenkin pyritty perustamaan teoriaan ja haastatteluaineistoon ja niitä on havainnollistettu tarpeen mukaan aineistosta esiin nostetuilla lainauksilla.

Tulosten tulkinta perustuu haastattelijan tutkimuksen perusteella saamaan käsitykseen sosiaalisesta vastuullisuudesta julkisten hankintojen kontekstissa. Tämä kokonaiskäsitys sisältää kuitenkin inhimillisiä tutkijan työkokemukseen perustuvia tulkintoja hankintaprosessiin liittyvistä syyseuraussuhteista ja asiayhteyksistä, sillä haastattelut eivät anna täydellisiä tai yksiselitteisiä vastauksia kaikkiin tutkimuksen kohteena oleviin asioihin.

### 6.3. Jatkotutkimusedellytykset

Tässä tutkimuksessa selvitettiin sosiaalisen vastuullisuuden terminologista määritelmää ja sen tavoitteita sekä sosiaalisten kriteerien kautta saavutettavia yhteiskunnallisia hyötyjä haastatteleamalla valitun kohdeorganisaation hankinta-asiantuntijoita. Tutkimuksen näkökulma valittiin tietoisesti, tiedostaen mahdollisuus sen negatiivisessa skenaariossa luo-

maan yksipuoliseen käsitykseen sosiaalisesta vastuullisuudesta. Kyseessä on vain yhdessä valitussa kohdeorganisaatiossa toteutettu teemahaastattelututkimus. Tämä voi huonossa tapauksessa johtaa vääriin tulkintoihin tai yksipuoliseen käsitykseen ja ymmärrykseen sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvästä terminologiasta ja tavoitteista. Haastattelujen ja teorian perusteella on tehty päätelmiä ja johtopäätöksiä sosiaalisesta vastuullisuudesta osana yhteiskunnallista vastuullisuutta, sen hyödynnettävyydestä julkisissa tarjouskilpailuissa ja sen avulla saavutettavista yhteiskunnallisista etuuksista.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella sosiaalinen vastuullisuus on merkittävässä roolissa osana julkista hankintatoimea ja sen merkityksellisyyden voidaan ennakoida kehittyvän edelleen tietoisuuden lisääntyessä. Vastuullisuudesta ja vastuullisesta toiminnasta on kasvamassa trendi, joka on tullut jäädäkseen.

Jatkotutkimuksella olisi mielenkiintoista selvittää, miten sosiaalinen vastuullisuuden käyttäminen kehittyy julkisissa hankinnoissa ja aletaanko tarjoajilta vaatia enenevässä määrin sosiaalisten kriteerien täyttämistä ja tukeeko juridinen sääntely jatkossa enemmän kriteerien käyttöä tai tuleeeko sosiaalisten kriteerien käytöstä tulevaisuudessa pakottavaa lainsäädäntöä.

## LÄHDELUETTELO

- Anttiroiko, Ari-Veikko (2004). Yhteiskuntavastuun määrittelyprosessi. Saatavissa 30.9.2017: [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68199/yhteiskuntavastuu\\_2004.pdf?sequence=1](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68199/yhteiskuntavastuu_2004.pdf?sequence=1)
- Antola, Tuuli & Jukka Pohjola (2006). Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Auhagen, Ann Elisabeth & Hans Werner Bierhoff (2001). Responsibility: The many faces of a social phenomenon. Routledge: London.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2017). Vastuullisuus liiketoiminnan ytimessä. Saatavissa 25.10.2017: <https://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>
- Enevoldson, Naomi (2017). What Is Social Responsibility? Saatavissa 25.10.2017: <http://www.imasocialentrepreneur.com/social-responsibility/>
- Eskola, Saira & Erkkö Ruohoniemi (2011). Julkiset hankinnat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Euroopan komissio (2010). Yritysten sosiaalinen vastuu. Saatavissa 4.9.2017: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=fi>
- Euroopan komissio (2011). Sosiaalinen ostaminen: Opas sosiaalisten näkökohtien huomioonottamisesta julkisissa hankinnoissa. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto.
- Forsman-Hugg, Sari, Juha- Matti Katajajuuri, Paananen Jaana, Inkeri Pesonen, Järvelä Katja & Johanna Mäkelä (2009). Elintarvikeketjun vastuullisuus: Kuvaus vuoro-vaikutteisesta sisällön rakentamisen prosessista. Saatavissa 25.10.2017: <http://www.mtt.fi/met/pdf/met140.pdf>
- Fieser, James (2017). Ethics. Saatavissa 25.10.2017: <http://www.iep.utm.edu/ethics/>

- Halonen, Kirsi-Maria (2010). Julkisten hankintojen uudet yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa – palvelun laatu ja laadun valvonta. Saatavissa 3.11.2017: <https://www.edilex.fi/artikkelit/7508>
- Hanikka, Kirsi, Päivi Korpela, Mähönen, Arto & Christer Nyman (2007). Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritystoiminta. Saatavissa 4.9.2017: [http://www.vates.fi/media/tyollistamisen\\_ammattilaiset/kirjat/yrityksen-yhteiskuntavastuu.pdf](http://www.vates.fi/media/tyollistamisen_ammattilaiset/kirjat/yrityksen-yhteiskuntavastuu.pdf)
- Hakala, Juha T. (2008). Uusi graduopas. Melkein maisterin entistä ehompi niksikirja. Helsinki: Yliopistopaino.
- Heino, Juha, Kirsi Levä & Tuominen, Kari (2007). Johdatko julkista organisaatiota laadukkaasti?: Itsearviointin työkirja. Helsinki: Oy Benchmarking Ltd.
- Hyvärinen, Olli & Pekka Lith (2008). Kilpailuttamisen laajuus ja taustatekijät Suomen kunnissa. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Iloranta, Kari & Hanna Pajunen-Muhonen (2008). Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Junnola, Reijo & Pauli Juuti (1997). Arvot ja johtaminen. Tampere: Tammer- Paino Oy.
- Juuti, Pauli & Virtanen Petri (2009). Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen, Raija (2004). Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Saatavissa 30.9.2017: [https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68199/yhteiskuntavastuu\\_2004.pdf?sequence=1](https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68199/yhteiskuntavastuu_2004.pdf?sequence=1)
- Kaarresalo, Toni (2007). Kilpailuttamisvelvollisuus julkisissa hankinnoissa. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Kuusela, Pekka & Kuittinen Matti (2008). Organisaatiot muutoksessa. Helsinki: UNI-press Suomi.

- Könnölä, Totti & Pasi Rinne (2001). Elinehtona eettisyys: Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Leemann, Lars & Hannamaria, Kuusio & Riitta-Maija, Hämäläinen (2015). Sosiaalinen osallisuus. Saatavissa 4.9.2017: [www.thl.fi/sokra](http://www.thl.fi/sokra).
- Lipponen Toivo (1993). Laatujohtaminen: Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Kuopio: A Financier Oy.
- Lundström, Ilona (2011). Kuntien palveluhankintojen murros: Tutkimus kuntien palveluhankintojen kilpailuttamisessa esiintyvistä ongelmista ja niiden syistä. Saatavissa: 3.11.2017: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66759/978-951-44-8476-6.pdf?sequence=1>
- Motiva (2017). Sosiaalinen vastuullisuus julkisissa hankinnoissa. Saatavissa 4.9.2017: [http://www.motivanhankintapalvelu.fi/tietopankki/sosiaalinen\\_vastuu](http://www.motivanhankintapalvelu.fi/tietopankki/sosiaalinen_vastuu)).
- Moilala, Outi (2007). Eettiset periaatteet julkisissa hankinnoissa: Tapaus Reilu kauppa. Saatavissa 11.9.2017: [http://www.eetti.fi/sites/default/files/Repun\\_selvitys\\_0.pdf](http://www.eetti.fi/sites/default/files/Repun_selvitys_0.pdf)
- Pekkala, Elise & Mika Pohjonen (2015). Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Ptc Services Oy (2016). Hankintalainsäädännön uudistus 2016. Saatavissa 4.9.2017: <http://www.ptcs.fi/fi/hankintalain-uudistus>.
- Post, Jennifer (2017). What is Corporate Social Responsibility? Saatavissa 25.10.2017: <http://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>
- Reilu kauppa (2017). Miten Reilu kauppa toimii? Saatavissa 11.9.2017: <http://www.reilukauppa.fi/meista/miten-reilu-kauppa-toimii/>
- Reichard, Christoph (2006). Strengthening competitiveness of local public service providers in Germany. *International Review of Administrative Sciences* December 2006 72: (473-492). Sage.

Ruusuvuori, Johanna & Liisa Tiittula (2005). Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Salminen, Ari (2010). Julkisen johtamisen etiikka. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Salminen, Ari (2004). Hyvän hallinnon etiikka. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Siikavirta, Kristian (2015). Julkisten hankintojen perusteet. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Silvennoinen, Markku & Risto Kauppinen (2007). Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Suomen Kuntaliitto (2017). Saatavissa 11.9.2017: <http://www.hankinnat.fi/fi/eu-hankinta/eu-hankintamenettelyt>

Suomen Yrittäjät (2017). Julkiset hankinnat ja kilpailutus. Saatavissa 30.9.2017: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/yritystoiminnan-abc/julkiset-hankinnat-ja-kilpailutus-316333>

Tapanainen Maippi (2010). Yritysten yhteiskuntavastuu — Eettisyyttä, bisnestä vai sinipesua? Saatavissa 4.9.2017: <http://finnwatch.org/images/Yhteiskuntavastuu.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2013). Mitä julkiset hankinnat ovat? Saatavissa 9.1.2017: [https://www.tem.fi/kuluttajat\\_ ja\\_ markkinat/julkiset\\_hankinnat](https://www.tem.fi/kuluttajat_ ja_ markkinat/julkiset_hankinnat)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2013). Sosiaalisesti vastuulliset hankinnat. Saatavissa 28.9.2017: <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Sosiaalisesti+vastuulliset+hankinnat+opas>

Työ- ja Elinkeinoministeriö (2017). Opas Sosiaalisesti vastuullisiin julkisiin hankintoihin. Saatavissa 26.9.2017: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80010/3\\_2017\\_Opas\\_Sosiaalisesti\\_vastuulliset\\_hankinnat\\_31052017\\_WEB.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80010/3_2017_Opas_Sosiaalisesti_vastuulliset_hankinnat_31052017_WEB.pdf)



- Työ- ja elinkeinoministeriö (2015). Kokemuksia sosiaalisten kriteerien käytöstä julkisissa hankinnoissa. Saatavissa 28.9.2017: <https://tem.fi/documents/1410877/2869440/Kokemuksia+sosiaalisten+kriteerien+käytöstä+julkisissa+hankinnoissa.pdf/01cf8f1f-dc5d-4dd1-b183-befa419cd102>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2017). Yhteiskuntavastuu. Saatavissa 4.9.2017: <http://tem.fi/yhteiskuntavastuu>
- Valtioneuvosto (2011). Periaatepäätös yhteiskuntavastuusta. Saatavissa 4.9.2017: [http://www.etvk.fi/wpcontent/uploads/2012/08/vnp\\_yhteiskuntavastuu\\_2012.pdf](http://www.etvk.fi/wpcontent/uploads/2012/08/vnp_yhteiskuntavastuu_2012.pdf)
- Valtioneuvosto (2009). Kestävien hankintojen periaatepäätös. Valtioneuvoston periaatepäätös kestävien hankintojen edistämisestä julkisissa hankinnoissa, 8.4.2009.
- Valtiovarainministeriö (2016). Työllisyyden lisääminen ja työttömyyden keston lyhentäminen. Saatavissa 11.9.2017: <http://vm.fi/documents/10184/3254793/Ty%C3%B6llisyysty%C3%B6ryhm%C3%A4n+muis-tio+4.10.2016/abf896ba-f360-42ed-a261-b0f8fe6eee06>
- Valtiovarainministeriö (2010). Valtion hankintakäsikirja. Saatavissa 30.9.2017: <http://vm.fi/documents/10623/307565/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2010/a02ceb72-d9c8-41e2-aed1-5de219b1c433>
- Viinamäki, Olli-Pekka (2008). Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- YK-liitto (2017). Yritysten yhteiskuntavastuu. Saatavissa 4.9.2017: <http://www.yk-liitto.fi/yk70v/taloudellinen/yritysten-yhteiskuntavastuu>
- YK (2017). Ihmisoikeussopimukset. Saatavissa 4.9.2017: <http://www.yk.fi/node/257>

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### **Teema 1. Sosiaalisen vastuullisuuden käsitteeseen liittyvät kysymykset**

1. Mitä sosiaalinen vastuullisuus teidän näkökulmasta tarkoittaa?
2. Kokeeko hankintayksikkö sosiaalisen vastuullisuuden huomioimisen tärkeäksi ja miten se ilmenee teidän toiminnassa?

#### **Teema 2. Sosiaalisen vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet**

3. Miten sosiaalista vastuullisuutta on huomioitu hankintayksikön hankintastrategiassa?
4. Millaisia sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita hankintayksiköllä on? Voit antaa esimerkkejä.
5. Millaisia kannustimia hankintayksiköllä on sosiaalisen vastuullisuuden käyttämiseen/huomioimiseen osana tarjouskilpailua?
6. Millaisia yhteiskunnallisia hyötyjä/etuja sosiaalisen vastuullisuuden avulla pyritään saavuttamaan?

#### **Teema 3. Tarjouspyyntöön liittyvät kysymykset**

6. Miten ja missä kohdissa sosiaalinen vastuullisuus ilmenee hankintayksikön tarjouspyynnöissä?
7. Onko sosiaaliselle vastuullisuudelle annettu painoarvoa hankintayksikön tarjouspyynnöissä ja miten tämä ilmenee kun valitaan sopimustoimittajaa?
8. Mitä muita keinoja hankintayksikkö on käyttänyt sosiaalisen vastuullisuuden huomiointiin? (Esimerkkejä mitä ja miten, millaisissa hankinnoissa)

#### **Teema 4. Sopimuskauden aikainen seuranta**

9. Miten sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteiden noudattamista sopimuskaudella seurataan?
10. Millaisiin toimenpiteisiin hankintayksikössä on varauduttu, mikäli sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteet eivät toteudu sopimuskaudella?
11. Onko sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteiden noudattamatta jättämisestä määrättävissä sanktioita?

#### **Teema 5. Kehittäminen**

11. Miten sosiaalista vastuullisuutta ja sen merkitystä voisi hankinnoissa lisätä?

## Liite 2. Haastattelut

Hankinta-asiantuntija 1, sote-palvelutiimi, Tuomi Logistiikka Oy. Haastattelu, Tampere 2/2018.

Hankinta-asiantuntija 2, sote-palvelutiimi, Tuomi Logistiikka Oy. Haastattelu, Tampere 2/2018.

Hankinta-asiantuntija 3, sote-palvelutiimi, Tuomi Logistiikka Oy. Haastattelu, Tampere 2/2018.

Hankinta-asiantuntija 4, sote-palvelutiimi, Tuomi Logistiikka Oy. Haastattelu, Tampere 2/2018.

Hankinta-asiantuntija 5, sote-palvelutiimi, Tuomi Logistiikka Oy. Haastattelu, Tampere 2/2018.

Hankinta-asiantuntija 6, tavara-ja palveluhankintojen tiimi, Tuomi Logistiikka Oy. Haastattelu, Tampere 2/2018.

Hankinta-asiantuntija 7, tavara-ja palveluhankintojen tiimi, Tuomi Logistiikka Oy. Haastattelu, Tampere 2/2018.

Hankinta-asiantuntija 8, tavara-ja palveluhankintojen tiimi, Tuomi Logistiikka Oy. Haastattelu, Tampere 2/2018.

Hankinta-asiantuntija 9, tavara-ja palveluhankintojen tiimi, Tuomi Logistiikka Oy. Haastattelu, Tampere 2/2018.

Hankinta-asiantuntija 10, tavara-ja palveluhankintojen tiimi, Tuomi Logistiikka Oy. Haastattelu, Tampere 2/2018.