



**LUT-kauppakorkeakoulu**

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Vastuullisuus hankinnan kohteen määrittelyssä ja toimittajan valinnassa julkisissa  
hankinnoissa**

**Responsibility in defining the subject of the procurement and selecting the supplier in  
public procurement**

6.1.2020

Tekijä: Essi Kukkonen

Ohjaaja: Anne Quarshie

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Essi Kukkonen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Vastuullisuus hankinnan kohteen määrittelyssä ja toimittajan valinnassa julkisissa hankinnoissa
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	LUT-kauppakorkeakoulu
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppätieteet, Talousjohtaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Anne Quarshie
<b>Hakusanat:</b>	julkiset hankinnat, vastuullisuus

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia vastuullisuutta julkisissa hankinnoissa sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalla. Tavoitteena on selvittää, miten vastuullisuutta voidaan huomioida hankinnan kohteen määrittelyssä sekä toimittajan valinnassa valitulla toimialalla.

Tämä tutkielma on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Työn empiriaosuus on toteutettu haastatteleamalla kahta työntekijää eräästä alan suuresta julkisesta hankintaorganisaatiosta. Molemmat haastateltavat ovat työssään tekemisissä vastuullisuuden kanssa, vaikkakin hieman eri tavoin. Lisäksi aiheen kartoituksessa ja tulosten tulkinnassa hyödynnettiin jo tehtyjä tutkimuksia sekä olemassa olevaa tietoa.

Tutkimuksen tuloksina saatiin, että vastuullisuutta huomioidaan tänä päivänä jo varsin hyvin myös sosiaali- ja terveydenhuoltosektorin julkisissa hankinnoissa, vaikka ala ehkä onkin aiemmin ollut hieman jäljessä aiheesta. Vastuullisuus voidaan huomioida niin hankinnan kohteen määrittelyssä kuin toimittajan valinnassakin. Vastuullisuudesta voidaan myös ottaa huomioon kaikki sen osa-alueet, vaikkakin julkisissa hankinnoissa taloudellisella vastuulla voidaan nähdä olevan hieman korostuneempi merkitys. Tärkeimpänä tekijänä vastuullisuuden tavoitteiden saavuttamiselle kussakin hankinnassa korostuu hyvä suunnittelu sekä kartoitus.

## **ABSTRACT**

**Author:** Essi Kukkonen  
**Title:** Responsibility in defining the subject of the procurement and selecting the supplier in public procurement  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration / Financial Management  
**Supervisor:** Anne Quarshie  
**Keywords:** public procurement, responsibility

The purpose of this thesis is to examine responsibility in public health care procurement. The aim is to find out, how the responsibility can be implemented in defining the subject of the procurement and selecting the supplier in the chosen industry.

The study is based on a qualitative research methodology. The empirical part of the study has been conducted by interviewing two employees of a big health care procuring organization. Both employees are dealing with the responsibility in their work. Additionally, there has been utilized the existing studies and knowledge in examining the topic and interpreting the results.

As the results of this research indicates, responsibility and sustainability are already noticed well in the procurement of public health care sector. Earlier the sector might have been slightly behind others with the topic. Economic, environmental and social responsibility can be considered both in defining the subject and target of the procurement and selecting the supplier. Even though the economic part of the responsibility is emphasized, also the other parts can be considered as well. The study also indicates that good planning and market research can be seen as the most important elements for implementing responsibility and sustainability in procurement.

## Sisälllys

1. Johdanto.....	1
1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä tutkimusmenetelmä.....	2
1.3 Tutkielman rakenne .....	3
2. Julkiset hankinnat.....	4
2.1 Lainsäädäntö .....	4
2.2 Hankintaprosessi .....	6
2.2.1 Tarjoajaa koskevat poissulkuperusteet ja soveltuvuusvaatimukset.....	9
2.2.2 Tarjousten vertailu .....	9
2.3 Sosiaali- ja terveydenhuollon alan julkiset hankinnat.....	11
3. Vastuullisuus.....	12
3.1 Vastuullisuus julkisissa hankinnoissa .....	13
3.2 Hankinnan kohteen määrittely ja toimittajan soveltuvuutta koskevat kriteerit .....	15
3.3 Tarjousten vertailuperusteet .....	16
4. Vastuullisuus hankinnan kohteen määrittelyssä ja toimittajan valinnassa .....	18
4.1. Tutkimusmenetelmä ja aineisto.....	18
4.2 Vastuullisuus toimialalla.....	19
4.3 Hankinnan suunnittelu ja sen vaikutus hankinnan kohteen määrittelyyn .....	20
4.4 Toimittajien kelpoisuus, vertailu ja valinta .....	24
5. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	27
5.1 Yhteenveto .....	27
5.2 Johtopäätökset.....	28
Lähdeluettelo .....	30

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

## 1. Johdanto

Suomessa julkisten hankintojen arvo on kokonaisuudessaan noin 35 miljardia euroa vuodessa, mikä on noin 17% maan bruttokansantuotteesta (Motiva 2019a). Julkisilla hankinnoilla ja niiden toteuttamisella voidaan siis nähdä olevan suuri vaikutus koko valtion talouteen. Julkisen sektorin hankinnat rahoitetaan suurimmalta osin verovaroilla ja myös tästä syystä niiden tehokas toteuttaminen on erityisen tärkeää (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018).

Vastuullisuuden huomioimisella hankinnoissa on huomattu olevan monia positiivisia piirteitä, kuten esimerkiksi niiden vaikutus markkinoihin ja toimittajiin sekä muuhun ympäröivään yhteiskuntaan (Amann, Roehrich, Eßig & Harland 2014; Alhola & Kaljonen 2017, 9; Juutinen & Steiner 2010, 23-24). Vastuullisuus onkin noussut julkisissa hankinnoissa yhä merkittävämpään asemaan ja sen rooli koetaan niin tärkeänä, että sitä on alettu huomioida myös laissa (Kuuttiniemi & Lehtomäki 2017, 254). Vastuullisuuden toteuttamista julkisen sektorin hankinnoissa, sekä sen käytänteitä ja vaikutuksia ovat tutkineet muun muassa Brammer ja Walker (2011) sekä Amann et al. (2014). Myös sitä, miten kestävän kehityksen mukaiset ominaisuudet ja piirteet voidaan huomioida pisteytyksessä ja millaisilla erilaisilla pisteytysmenetelmillä ja -kaavoilla nämä voidaan taloudellisesti suhteuttaa hintaan, ovat tutkineet esimerkiksi Marcarelli ja Nappi (2019) sekä Stilger, Siderius ja Van Raaij (2017). Siitä, millaisilla kriteereillä vastuullisuutta voidaan varsinaisesti toteuttaa, on myös joitakin tutkimuksia eri aloilta eri puolilta maailmaa, kuten esimerkiksi Igarashi, de Boer ja Michelsen (2015) tutkimus, mutta valitulta sosiaali- ja terveydenhuollon sektorilta niitä ei juuri löydy.

Sosiaali- ja terveydenhuollon ala on monessa maassa yksi suurimpia talouden sektoreita ja tästä näkökulmasta alaa onkin tutkittu jonkin verran. Lisäksi on joitakin tutkimuksia juuri kyseisestä sektorista ja alan yrityksistä taloudellisesta näkökulmasta. Esimerkiksi Dorfleitner ja Rößle (2018) tutkivat terveydenhuollon sektorin yritysten taloudellisesta suoriutumisesta sekä käsittelivät tähän vaikuttavia toimialakohtaisia ominaispiirteitä. Hankintojen osalta alalta ei kuitenkaan löydy kovin paljon tutkimuksia.

Tutkielma onkin hyvin ajankohtainen, sillä tarkasteltavan aiheen merkitys on kasvanut varsinkin viime aikoina hyvin merkittävästi. Terveydenhuollon ja sairaanhoidon toimialalta ei myöskään juurikaan löydy tutkimuksia aiheesta ja siksi tutkielmalla voidaankin nähdä olevan

myös jo olemassa olevaa tietoa laajentava merkitys tälle hieman vähemmän tutkitulle toimialalle, jonka asema kansantaloudessa on kuitenkin merkittävä.

## **1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä tutkimusmenetelmä**

Tämän tutkielman tavoitteena on käsitellä sosiaali- ja terveydenhuollon sektorin julkisia hankintoja vastuullisuuden näkökulmasta. Tavoitteena on kartoittaa keinoja, joilla vastuullisuus voidaan ottaa huomioon julkisen sektorin hankintaprosessissa hankinnan määrittelyvaiheessa sekä tarjouksen ja toimittajan valinnassa. Lisäksi tutkielman tavoitteena on myös löytää konkreettisia kriteerejä niin hankinnan määrittelyyn kuin tarjousten vertailuunkin sekä ymmärtää paremmin näiden käyttöön vaikuttavia taustoja ja tekijöitä. Tutkimuksen pääkysymyksenä on:

*Miten vastuullisuus voidaan huomioida hankinnan kohteen määrittelyssä ja toimittajan valinnassa sosiaali- ja terveydenhuollon julkisissa hankinnoissa?*

Pääkysymyksen ympärille on muodostettu kaksi alakysymystä, joiden tavoitteena on auttaa vastaamaan pääkysymykseen ja lisätä ymmärrystä pääkysymykseen vaikuttavista tekijöistä:

*Mitkä seikat vaikuttavat vastuullisuuden huomioimiseen hankinnan kohteen määrittelyssä?*

*Minkälaiset tarjousten vertailukriteerit tukevat hankinnan vastuullisuutta?*

Tutkielma on rajattu koskemaan vain kyseisiä hankintaprosessin vaiheita eikä vastuullisuutta siis tutkita koko hankintaprosessin ajalta. Empiriaosiossa puhuttaessa toimittajan valinnasta käsitellään kuitenkin sekä toimittajan soveltuvuutta että tarjousten vertailua, sillä tullakseen valituksi, tulee toimittajan kuitenkin täyttää sille asetetut soveltuvuusvaatimukset. Ymmärrys hankintaprosessin kulusta myös auttaa hahmottamaan tähän tutkielmaan valittujen vaiheiden kulkua ja merkitystä. Toimialan hankinnoista käsiteltävinä ovat tarvike- ja

laitehankinnat. Tutkielma ei siis käsittele terveys- ja sosiaalialan palveluhankintoja, sillä niitä koskevat osin omat lainsäädäntönsä ja menettelytapansa.

Tutkielma on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus pyrkii luomaan syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta asiasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156-157, 28). Juuri tämän takia kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopiikin tähän tutkielmaan, sillä tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään syvempiä aiheeseen vaikuttavia tekijöitä sekä mahdollisia toteutusmenetelmiä. Aiheesta ei myöskään ole tehty vielä kovin paljon tutkimusta tässä kontekstissa ja tällä alalla, jonka takia aihetta onkin tarkoituksenmukaisempaa pyrkiä ensin ymmärtämään paremmin ennen kuin sitä voidaan tutkia esimerkiksi kvantitatiivisin menetelmin. Tutkielman empiriaosuudessa on haastateltu kahta työntekijää eräästä toimialan suuresta hankintaorganisaatiosta saaden näin relevanttia empiriistä tietoa niin toimialan kuin itse hankintaorganisaationkin toimintatavoista ja käytänteistä aiheeseen liittyen. Tällä tutkimuksella voidaankin nähdä olevan merkittävä vaikutus vastuullisuuden huomioimiseen vaikuttavien tekijöiden kartoittamisessa sekä sellaisten konkreettisten keinojen kartoituksessa, joilla vastuullisuutta voidaan paremmin pyrkiä huomioimaan ja edistämään julkisissa hankinnoissa.

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Tutkielma on jaettu viiteen päälukuun, joista ensimmäinen on johdanto. Johdannossa luodaan yleissilmäys käsiteltävään aiheeseen ja sen rajaukseen sekä työn sijoittumiseen jo tehtyihin tutkimuksiin ja olemassa olevaan tietoon nähden. Johdannon jälkeen tulee työn ensimmäinen teoriaosio, jossa käsitellään ensin yleisellä tasolla julkisten hankintojen ominaispiirteitä ja toimintatapoja sekä itse hankintaprosessia. Tämän jälkeen syvennyttään paremmin tutkimuksen kohteena oleviin hankintaprosessin vaiheisiin. Työn kolmas pääluku on samalla työn toinen teoriaosio ja se käsittelee kokonaisuudessaan vastuullisuutta. Ensimmäisessä luvussa perehdyttään yleisesti vastuullisuuteen ja sen toteuttamiseen sekä mahdollisuuksiin julkisissa hankinnoissa, minkä jälkeen vastuullisuutta käsitellään tarkemmin valituissa hankintaprosessin vaiheissa. Tutkielman neljäs pääluku on empiriaosio, jossa käsitellään

tutkielmaa varten tehtyjä haastatteluja sekä muuta materiaalia. Tämän jälkeen koko tutkielma sekä tehdyt johtopäätökset ja saadut tulokset vedetään yhteen viidennessä pääluvussa.

## 2. Julkiset hankinnat

Julkiset hankinnat tarkoittavat julkisen sektorin, eli valtion, kuntien ja kuntayhtymien, valtion liikelaitoksien sekä muiden hankintalainsäädännössä määriteltyjen hankintayksiköiden tekemiä hankintoja (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019a). Julkiset hankinnat ovatkin usein tärkeässä osassa vastaamassa monista yhteiskunnan peruspilareista, kuten hyvinvoinnista ja työllisyydestä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 7).

### 2.1 Lainsäädäntö

Julkiset hankinnat ovat hyvin tarkkaan säänneltyt, sillä niiden rahoitus perustuu pääsääntöisesti julkisiin verovaroihin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018). Arlbjørn ja Freytag (2012) havaitsivat tiukemman sääntelyn olevan myös yksi merkittävimpiä eroja julkisen ja yksityisen sektorin hankintojen toteuttamisen välillä. Julkisia hankintoja sääntelee laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (käytetään jäljempänä nimitystä *Hankintalaki*). Tämän lain tarkoituksena on tehdä julkisten varojen käytöstä mahdollisimman tehokasta sekä mahdollistaa kaikille tarjoajille tasapuoliset mahdollisuudet menestyä tarjouskilpailussa. Lain avulla myös pyritään edistämään julkisten hankintojen laadukkuutta, innovatiivisuutta ja kestävyyttä. (Hankintalaki 1 luku 2 §) Lisäksi julkisten hankintojen periaatteisiin on hankintalaissa kirjattu tasapuolisuus ja syrjimättömyys (Hankintalaki 1 luku 3 §).

Se, miten hankintalakia sovelletaan, riippuu paljon hankinnan arvosta, joka lasketaan kokonaisuutena ilman arvonlisäveroa (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 177; Hankintalaki 4 luku 27 §). Julkisille hankinnoille on määritelty kaksi rajaa, kansallinen kynnysarvo ja EU-kynnysarvo, joiden mukaan hankinnat voidaan jakaa kolmeen ryhmään (Eskola et al. 2017, 177). Alla esitetyssä taulukossa (Taulukko 1) on esitetty kansalliset- sekä



EU-kynnysarvot eri hankinnan kohteille (mukaillen JHNY 2018). Kansallisten hankintojen kynnysarvot ovat samat kaikille hankintayksiköille, kun taas EU-kynnysarvot on hankintalaissa säädetty erikseen valtion keskushallintoviranomaisille ja muille hankintayksiköille, joihin sisältyvät esimerkiksi kunnat (Eskola et al. 2017, 186). Lisäksi erityisalojen hankintalaissa on säädetty omat EU-kynnysarvonsa erityisalojen hankinnoille (Pekkala, Huikko, Pohjonen & Ukkola 2017, 130-131). EU-kynnysarvojen osalta taulukossa on esitetty kuntien toteuttamien hankintojen kynnysarvot, sillä ne sopivat työn rajaukseen. Lisäksi taulukosta on rajattu pois erityisalojen hankintojen kynnysarvot.

Taulukko 1. Hankintojen kynnysarvot (mukaillen Pekkala et al. 2017, 130-131).

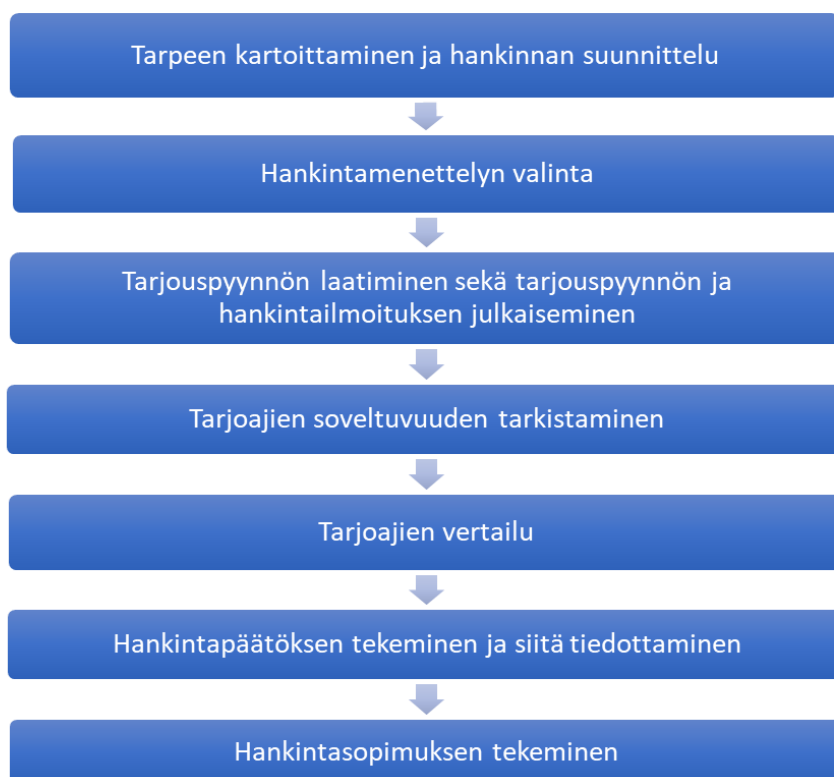
	<b>Kansallinen kynnysarvo</b>	<b>EU-kynnysarvo (kunnat)</b>
<b>Tavara- ja palveluhankinnat sekä suunnittelukilpailut</b>	60 000	221 000
<b>Rakennusurakat</b>	150 000	5 548 000
<b>Sosiaali- ja terveystalvelut</b>	400 000	
<b>Muut erityiset palvelut</b>	300 000	
<b>Käyttöoikeussopimukset</b>	500 000	

Jos hankinnan arvo jää alle kansallisen kynnysarvon, hankintaa kutsutaan pienhankinnaksi. Pienhankinnoissa ei suoranaisesti tarvitse mukailla hankintalain säännöksiä, vaan niiden toteutuksessa seurataan ensisijaisesti hankintayksikön omia ohjeita (Pekkala et al. 2017, 513). Sen sijaan sellaisten hankintojen toteuttamisessa, joiden arvo ylittää kansallisen kynnysarvon, mutta jää alle EU-kynnysarvon, tulee mukailla hankintalain säädöksiä. Näitä hankintoja kutsutaan kansallisiksi hankinnoiksi. EU- kynnysarvon ylittävässä hankinnoissa taas tulee menetellä EU:n hankintadirektiivien sekä kansallisen lainsäädännön mukaan. Näistä hankinnoista tulee myös ilmoittaa koko EU:n laajuisesti. (Eskola et al. 2017, 178-179) Julkisten hankintojen kynnysarvoja on tutkinut muun muassa Molander (2014), joka tarkasteli aihetta laajalti muun muassa siltä kannalta, kuinka kynnysarvot tulisi määrittellä ja minkä suuruisia niiden tulisi olla, sekä mitkä tekijät vaikuttavat kynnysarvojen määrittämiseen.

## 2.2 Hankintaprosessi

Hankintaprosessilla on suuri merkitys organisaation tehokkuuden kannalta, jonka lisäksi sillä on myös suuri taloudellinen merkitys (Monczka, Handfield, Giunipero & Patterson 2014, 41). Julkisten hankintojen osalta hankintaprosessi on varsin tarkkaan laissa säännelty. Jokainen prosessin vaihe tulee suorittaa säädösten mukaisesti ja lisäksi jokaisesta vaiheesta tulee pääsääntöisesti laatia kirjallinen asiakirja. Julkisia hankintoja ohjaa myös niiden syklisyys, sillä hankinnat tulee kilpailuttaa aina uudelleen säännöllisin väliajoin. (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017, 157)

Hankintaprosessi ei kuitenkaan ole aivan yksioikoinen ja siksi sen kuvaus saattaakin vaihdella hieman eri lähteissä (Lukkarinen 2007, 63). Lukkarinen (2017, 63) erottaa prosessista yleensä lähteestä riippumatta kuitenkin kaksi vaihetta: tarpeen määrittelyn ja toimittajan valinnan. Monesti prosessi kuitenkin kuvataan hieman monivaiheisempana, kuten alla olevassa kuvassa (Kuva 1), jossa julkisten hankintojen hankintaprosessi on esitetty mukailien Pekkala et al. (2017, 20-23).



Kuva 1. Hankintaprosessi (mukaiillen Pekkala et al. 2017, 20-23).

Hankintaprosessin ensimmäisen vaiheen voidaan nähdä olevan suunnitteluvaihe, jossa määritetään hankinnan tarve sekä luodaan suunnitelma hankinnan toteuttamiselle. Tätä vaihetta hankintalainsäädännössä ei ole säädelty, sillä hankintalaki ei määrittele hankinnan sisältöä. (Lukkarinen 2007, 64-65) Suunnitteluvaihe on kuitenkin ensisijaisen tärkeä vaihe, sillä koko prosessin sujuvuus ja hankinnan onnistuminen riippuvat paljon etukäteisvalmisteluista. Suunnitteluvaiheeseen kannattaa käyttää sitä enemmän aikaa sekä resursseja, mitä suuremmasta tai monimutkaisemmasta hankinnasta on kyse. (Eskola & Ruohoniemi 2011) Hankintayksiköllä voi olla myös hankintastrategia, jonka avulla hankintatoimi yhdistetään muuhun organisaation strategiaan. Hankintastrategiasta käy ilmi hankintojen tavoitteet, käytettävissä olevat resurssit sekä suunnitelma hankintojen järjestämiseksi ja toteuttamiseksi ja se luo näin pohjaa hankinnan suunnitteluvaiheelle (Mena, Van Hoek & Christopher 2018, 14, 51).

Ennen hankintaan ryhtymistä tulee siis ensimmäisenä tunnistaa hankinnan tarve, sekä aikatauluttaa hankinta ja suunnitella budjetti. Hankinnan kohteen määrittelyssä on tärkeää ottaa huomioon kaikki näkökulmat, kuten esimerkiksi kyseisen tavaran, laitteen tai palvelun käyttäjien tarpeet. Siksi suunnitteluvaiheessa kannattaa hyödyntää monipuolista tietämystä ja osaamista eri asiantuntijoiden puolelta. (Kontio et al. 2017, 93)

Tarpeen määrittelyn ja hankinnan suunnittelun jälkeen vuorossa on markkinoiden kartoitus. Markkinoiden kartoittaminen on oleellinen osa hankintaprosessia, jotta tiedetään, millaisia toimijoita ja ratkaisuja markkinoilla on tarjolla sekä millaisia ominaispiirteitä hankinnan kohde mahdollisesti omaa (Eskola et al. 2017, 318). Eskola et al. mukaan (2017, 318) on myös hyvä ottaa huomioon, että vaikka vastaavanlaisia hankintoja olisi tehty aiemminkin, ovat markkinat voineet muuttua ja niillä tarjolla olevat ratkaisut kehittyä. Markkinoiden kartoitusta ei siis kannata unohtaa, vaikka juuri kyseisestä hankinnan kohteesta olisikin jo kokemusta. Markkinakartoitusta voidaan tehdä esimerkiksi vierailemalla toimittajien luona tai käymällä vapaamuotoista keskustelua toimittajien kanssa julkaisemalla tietopyynnön (Eskola et al. 2017, 320).

Markkinakartoituksen jälkeen valitaan käytettävä hankintamenettely. Hankintamenettelyn valintaan vaikuttaa oleellisesti hankinnan ennakoitu arvo. EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat tulee pääsääntöisesti toteuttaa avointa tai rajoitettua hankintamenettelyä käyttäen.

Hankintalain viidennessä luvussa säädeltyjen edellytysten täytyessä EU-hankinnat voidaan toteuttaa myös neuvottelumenettelyllä, kilpailullisella neuvottelumenettelyllä, innovaatiokumppanuudella tai suoramarkkinoina. Kansallisen kynnsarvon ylittävissä hankinnoissa hankintayksikkö saa sen sijaan itse valita käytettävän hankintamenettelyn ja pienhankinnoissa soveltaa omia hankintaohjeitaan. (Kontio et al. 2017, 105) Yleisimmin käytetty hankintamenettely on kuitenkin avoin menettely, jossa kaikki halukkaat tarjoajat voivat osallistua tekemällä tarjouksen hankintayksikön julkaisemaan tarjouspyyntöön (Pekkala et al. 2017, 21; Kuuttiniemi & Lehtomäki 2017, 300).

Hankintamenettelyn valinnan jälkeen hankintayksikkö tekee ja julkaisee tarjouspyynnön. Tarjouspyynnössä tulee määritellä hankinnan kohde ja sisältö, tarjoajan soveltuvuusvaatimukset, hankinnan kohteelle asetetut vaatimukset, tarjouksien vertailuperusteet sekä muut hankintamenettelyn kannalta olennaiset asiat (Kuuttiniemi & Lehtomäki 2017, 325). Lisäksi hankintayksikön tulee julkaista kansallisen- ja EU-kynnsarvon ylittävistä hankinnoista hankintailmoitus, joka julkaistaan sähköisessä HILMA-palvelussa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019b).

Tarjousajan umpeuduttua tarkastetaan tarjoajien soveltuvuus. Tässä vaiheessa siis tarkastetaan, että tarjouksen jättäneitä eivät kosketa mitkään poissulkuperusteet ja että tarjoajat täyttävät kaikki asetetut soveltuvuusvaatimukset. Tämän jälkeen soveltuvuusvaatimukset täyttäneiden tarjoajien tarjoukset vertaillaan ennalta asetettujen vertailuperusteiden mukaan. Tarjoajan soveltuvuutta sekä tarjousten vertailua käsitellään tarkemmin kappaleissa 2.2.1 ja 2.2.2.

Kun tarjouskilpailun voittaja on tarjousten vertailun jälkeen valittu, tulee hankintayksikön tehdä päätöksestään myös kirjallinen hankintapäätös, jossa kerrotaan valituksi tullut tarjous. Hankintapäätöksestä tulee käydä ilmi muun muassa se, miten tarjoajien arviointi on suoritettu ja millä perusteilla tarjoukset on pisteytetty tai muuten järjestetty paremmuusjärjestykseen. (Pekkala et al. 2017, 23) Hankintapäätös sekä valitusosoitus ja oikaisuohje on annettava tiedoksi kaikille tarjouskilpailuun osallistuneille (Kuuttiniemi & Lehtomäki 2017, 306). Lisäksi hankinnasta tehdään myös toimittajan ja hankintayksikön välinen kirjallinen sopimus (Kuuttiniemi & Lehtomäki 2017, 208).

### **2.2.1 Tarjoajaa koskevat poissulkuperusteet ja soveltuvuusvaatimukset**

Ennen tarjousten vertailua tarkastetaan toimittajien kelpoisuus. Hankintalaissa (10 luku 80 §) on määrätty, että mikäli tarjoaja tai sen hallinto- tai johtoelimen jäsen tai vastaava valtaa käyttävä henkilö on tuomittu jostakin hankintalain kyseisessä pykälässä lueteltuun rikokseen, tulee kyseinen tarjoaja sulkea kokonaan pois tarjouskilpailusta. Tällaisia ovat muun muassa veropetos, lahjominen ja lahjuksen vastaanottaminen, sekä osallisuus järjestäytyneeseen rikollisuuteen. Näitä tarjoajan tarjouskilpailusta poissulkemisen syitä kutsutaan pakollisiksi poissulkemisperusteiksi. Lisäksi Hankintalaissa (10 luku 81 §) on määritelty joitakin harkinnanvaraisia poissulkemisperusteita, joiden perusteella hankintayksikkö voi sulkea tarjoajan ulos tarjouskilpailusta. Näihin lukeutuvat esimerkiksi se, jos tarjoaja on laiminlyönyt verojen maksamisen tai sopinut muiden tarjoajien kanssa sopimuksia, joilla pyritään vaikuttamaan kilpailuun.

Hankintayksikkö voi asettaa tarjoajille myös soveltuvuusvaatimuksia, jotka tarjoajan tulee täyttää pystyäkseen jatkamaan hankintamenettelyssä. Vaatimukset voivat koskea esimerkiksi tarjoajan taloudellista tilannetta sekä teknistä tai ammatillista pätevyyttä, mutta niiden tulee kuitenkin liittyä hankinnan kohteeseen. (Eskola et al. 2017, 431) Soveltuvuusvaatimuksilla siis voidaan varmistua siitä, että toimittajalla on tarvittavat resurssit, kapasiteetti, sekä pätevyys hankinnan toteuttamiseen. Vaatimukset eivät siis sinällään saa kuitenkaan liittyä esimerkiksi tarjoajaan itseensä tai tämän toimintaan. Asetettavien vaatimusten laatimisessa tulee myös huomioida suhteellisuusperiaate (Kuuttiniemi & Lehtomäki 2017, 277), eli soveltuvuusvaatimukset tulee suhteuttaa hankinnan kohteen ominaisuuksiin ja hankinnan laajuuteen.

### **2.2.2 Tarjousten vertailu**

Hankintalain mukaan hankintayksikön tulee valita tarjouksista kokonaistaloudellisesti edullisin (Hankintalaki 10 luku 93 §). Kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteena voidaan käyttää joko halvinta hintaa, alhaisimpia kustannuksia tai parasta hinta-laatusuhdetta (Eskola et al. 2017, 471). Kun vertailuperusteena käytetään alhaisinta hintaa, voittaa tarjouskilpailun yksinkertaisesti se, joka pystyy tarjoamaan hankinnan kohteen halvimpaan hintaan. Tällöinkin

hankintayksikön tulee kuitenkin määritellä se, miten laatuominaisuudet on otettu huomioon esimerkiksi tarjoajan soveltuvuusvaatimuksissa tai hankintasopimuksen ehdoissa. Jos taas vertailuperusteena käytetään alhaisimpia kustannuksia, lasketaan tähän hankintahinnan lisäksi myös muut kustannukset. (JHNY 2016) Kokonaiskustannusten laskemisen perusteena voidaan käyttää elinkaarikustannuksia, jolloin hankintahinnan lisäksi mukaan lasketaan myös käyttö- ja huoltokustannukset sekä elinkaaren loppumisen aiheuttamat kustannukset, kuten esimerkiksi kierrätyskustannukset (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 284). Alhola ja Kaljonen (2017) näkevätkin elinkaarikustannusten käyttämisen hyvänä ratkaisuna silloin, kun ongelmana ja riskinä on, että tarjoukset vertaillaan liialti pelkän hinnan perusteella.

Käytettäessä vertailuperusteena hinta-laatusuhdetta, tarjoukset pisteytetään hinnan sekä etukäteen määriteltujen vertailuperusteiden mukaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 29). Hankintalaissa on säännelty, että vertailuperusteiden tulee liittyä joko hankinnan kohteen laadullisiin, yhteiskunnallisiin, ympäristöllisiin tai sosiaalisiin piirteisiin sekä innovatiivisuuteen (Hankintalaki 10 luku 90 §). Käytettävät vertailuperusteet eivät myöskään saa olla ristiriidassa hankintalain tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteen kanssa (Eskola et al. 2017, 471).

Pisteytyskaavoja- ja menetelmiä on monia ja esimerkiksi Stilger et al. (2017) tutki ja vertaili tutkimuksessaan 38:aa erilaista hinnan ja laadun suhteuttavaa pisteytyskaavaa sekä näiden antamia lopputulemia. Marcarelli ja Nappi taas esittelivät ja sovelsivat oikeiden kriteerien valintaan muutamaa erilaista monikriteeristä päätöksentekomallia (*multicriteria decision methods*) (2019). Bergman & Lundberg (2013) sen sijaan korostavat pisteytysmenetelmien muodostamisessa juuri laatuominaisuuksien muokattavuutta numeeriseen muotoon sekä tuovat esiin eron siinä, nähdäänkö laatuominaisuuden olevan lineaarisessa yhteydessä hintaan.

Siitä, mitä pisteytysmalleja tai -kaavoja Suomessa käytettäisiin yleisimmin, ei juuri löydy konkreettista tietoa muualta kuin hankintayksiköiden omista oppaista, joissa ne tarjoavat joitakin esimerkkejä. Esimerkiksi valtionhallinnon hankintayksikkö Hansel taas kertoi avoimessa tarjouskilpailuihin osallistuville tarkoitettussa tietopakettissaan käyttävänsä muun muassa mallia, jossa aina kunkin vertailuperusteen kohdalla sen perusteen paras tarjous saa kyseisestä kohdasta 100 pistettä. Seuraava saa aina sen verran vähemmän, mitä sen

arvioidaan olevan heikompi kuin paras tarjous kyseisessä kohdassa. (Hansel 2017, 3, 12-13) Kuten Stilger et al. (2017) painottaakin, pisteytysmenetelmän muodostaminen on yksi vaikeimpia asioita taloudellisesti edullisimman tarjouksen valinnassa. Näkemystä tukevat myös Marcarelli & Nappi (2019), jotka totesivat painoarvojen suuruudella olevan todella mittava vaikutus lopputulokseen. Hankintayksikön on siis mietittävä todella tarkkaan, mitä kriteerejä se haluaa valinnassaan käyttää, ja missä suhteessa nämä kriteerit pisteytetään.

### ***2.3 Sosiaali- ja terveydenhuollon alan julkiset hankinnat***

Suomessa julkisesta terveydenhuollosta vastaavat kunnat, jotka tuottavat perusterveydenhuollon palveluita joko yksin tai yhdessä muiden kuntien kanssa, kuntayhtyminä. Erikoissairaanhoidosta taas vastaavat sairaanhoitopiirit, joita Suomessa on yhteensä 21. Lisäksi maa on jaettu erityisvastuualueisiin (erva) yliopistollisten sairaaloiden mukaan ja nämä alueet vastaavat joidenkin erityissairaanhoidon palveluiden tuottamista. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2019)

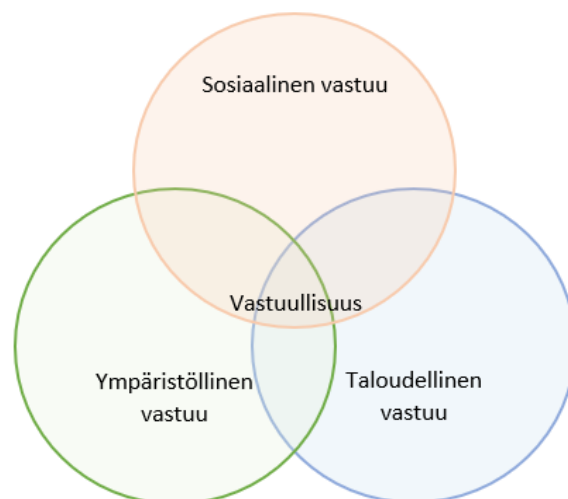
Kaikkia julkisia hankintoja koskevien lakien lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon alaa velvoittavat myös tietyt alakohtaiset lait ja erityislainsäädännöt, kuten esimerkiksi terveydenhuoltolaki, erikoissairaanhoidolaki ja tartuntatautilaki (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 19). Lisäksi hankintalaissa on omat säädöksensä sosiaali- ja terveystieteiden palveluiden hankinnoille.

Sosiaali- ja terveydenhuollon alan hankintatoimeja ovat tutkineet muun muassa de Vries ja Huijsman (2011), jotka huomasivat, että toimitusketjun johtamista sektorilla ohjaavat monet spesifimmät tekijät, jotka poikkeavat jonkin verran muiden sektoreiden toimitusketjun hallinnasta. Tämä hankaloittaa jonkin verran tietämyksen ja mallien suoraa siirtämistä sosiaali- ja terveydenhuollon sektorille, vaikkakin jo olemassa olevista malleista ja konsepteista voidaan kuitenkin ottaa oppia. Aronsson, Abrahamsson ja Spens (2011) taas korostavat alan hankintatoimessa ja toimitusketjuissa asiakkaan asemaa ja tämän merkitystä, sillä toiminnan keskiössä on kuitenkin lopulta asiakas ja tämä tulisi muistaa myös hankintatoimen osalta. Rico ja Oruezabala (2012) tutkivat julkisen sosiaali- ja

terveydenhuollon alan osalta juuri kestäviä hankintoja, ja huomasivat, että alalla pinnalle nousevat varsinkin muutamat ympäristölliset seikat, kuten esimerkiksi jätehuolto ja energiansäästö.

### 3. Vastuullisuus

Elkington julkaisi vuonna 1997 teoksen, jossa hän muodosti *triple bottom line*- käsitteen (suomeksi kolmen pilarin malli) (Elkington 2006). Sen mukaan vastuullisuus nähdään jakautuvan kolmeen tekijään: taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuullisuuteen. Yhä nykypäivänäkin tuota Elkingtonin termiä käytetään yleensä selitettäessä tai käsiteltäessä vastuullisuuden käsitettä, kuten tekivät esimerkiksi Ahi ja Searcy (2015) sekä Amann et al. (2014). Alla olevassa kuvassa (Kuva 2) vastuullisuuden kolme tekijää on esitetty mukailen Carter ja Rogers (2008, 369). Tässä kuvassa vastuullisuuden nähdään siis toteutuvan siinä risteyskohdassa, jossa kaikki sen osa-alueet (sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristöllinen vastuu) toteutuvat.



Kuva 2. Vastuullisuus (mukaien Carter & Rogers 2008, 369).

Taloudelliseen vastuuseen voidaan lukea esimerkiksi yrityksen kannattavuus ja kilpailukyky sekä suorat ja välilliset vaikutukset yhteiskunnan talouteen. Sosiaaliseen vastuuseen taas



kuuluvat muuan muassa henkilöstön hyvinvointi, sidosryhmien kohtelu ja ihmisoikeudet. Viimeiseen ympäristövastuun osa-alueeseen sisältyvät esimerkiksi luonnonvarojen käyttö, luonnon monimuotoisuus ja saasteet. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 19) Toteuttaessaan vastuullista liiketoimintaa, tulee yrityksen siis kyetä pitämään tasapainossa kaikki kolme vastuullisuuden osa-aluetta (Joutsenvirta et al. 2011, 13). Näin ollen esimerkiksi taloudellisen tuottavuuden kasvun ei koskaan tulisi tapahtua ympäristön tai työntekijöiden työolojen kustannuksella pyrittäessä toimimaan vastuullisesti koko yhteiskunnan kannalta.

Puhuttaessa yrityksen vastuullisuudesta, käytetään termiä yritysvastuu, jonka Juutinen ja Steiner (2010, 20) ovat määritelleet tarkoittavan yrityksen varsinaisen liiketoiminnan seurauksena syntyviä vaikutuksia niin yrityksen sidosryhmille kuin koko yhteiskunnallekin. Käsitteenä yritysvastuu voidaan heidän mukaansa mieltää olevan hyvin tiukasti yhteydessä kestäväen kehityksen käsitteeseen. Juutinen ja Steiner käyttävätkin teoksessaan kestäväen kehitystä yläkäsitteenä ja yritysvastuuta ikään kuin tämän seurauksena: kestäväen kehityksen periaatteiden mukaan toimiva yritys toimii myös yritys vastuullisesti. Kestäväen kehityksellä tarkoitetaan siis nykyihmisen tarpeiden tyydyttämistä siten, että tulevien sukupolvien kyky tyydyttää omia tarpeitaan ei vaarannu. (Joutsenvirta et al. 2011, 13) Koipijärvi ja Kuvaja (2017, 18-19) taas ovat määrittäneet vastuullisuuden samalla Elkingtonin kolmen pilarin mallilla, jota käytetään vastuullisuuden kuvantamiseen, mutta käyttäneet kuitenkin hieman sekaisin termejä vastuullisuus ja kestävä kehitys. Termejä voidaan siis nähdä toisinaan myös käytettävän toistensa synonyymeina. Tässä työssä käytetään kuitenkin termejä  *vastuullisuus*  sekä  *yritysvastuu* .

### **3.1 Vastuullisuus julkisissa hankinnoissa**

Julkisten hankintojen suuren volyymin takia niiden toteuttamisella on suuri merkitys koko kansantalouden hankintoihin. Näin ollen toteuttamalla vastuullisuutta julkisissa hankinnoissa, voidaankin edistää suuresti myös koko markkinoiden vastuullisuutta (Alhola & Kaljonen 2017, 9). Lisäksi Amann et al. (2014) havaitsi, että julkisten hankintojen avulla julkinen sektori pystyy vaikuttamaan hyvin mittavasti myös toimittajien kestäväen kehitykseen. Hong, Zhang ja Ding (2018) taas huomasivat vastuullisella hankintojen johtamisella yleisesti olevan myös

positiivinen yhteys yrityksen menestymisen kanssa. Toimittajien lisäksi vastuullisella toiminnalla voidaan nähdä olevan vaikutuksia myös yrityksen muihin sidosryhmiin, kuten esimerkiksi asiakkaisiin, ja lisäksi sillä voidaan myös vaikuttaa moniin ympäröivään yhteiskuntaan liittyviin seikkoihin, kuten esimerkiksi ihmisoikeuksiin ja lapsityövoiman käyttöön (Juutinen & Steiner 2010, 23-24).

Hong et al. (2018) huomasivat vastuullisuuden toteuttamisen hankintatoimessa yleisesti vaihtelevan jonkin verran ja riippuvan paljon esimerkiksi organisaation koosta sekä luonteesta. Lisäksi menestymiseen vastuullisuuden näkökulmasta vaikuttivat myös aiheen tuntemus ja osaaminen sekä yhteistyö. Julkisen sektorin osalta Brammer ja Walker (2011) havaitsivat tiukan rahankäytön olevan jonkinasteinen hidaste vastuullisuuden toteuttamisessa. Tämä johtuu osin myös siitä, että toisinaan vastuullisuustekijöiden huomioimisen nähdään lisäävän kustannuksia.

Vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen toteuttamisesta julkisissa hankinnoissa on kirjattu myös lakiin, sillä yksi hankintalain tavoitteista on edistää kestävien hankintojen tekemistä (Hankintalaki 1 luku 2 §). Hankintalainsäädännössä ei siis varsinaisesti määritellä sitä, millä ehdoilla julkisen sektorin tulisi toteuttaa hankintojaan, mutta se mahdollistaa hankintayksiköiden ottaa hankinnoissaan huomioon kestäväen kehityksen. Tästä huolimatta kestäväen kehityksen mukaisten näkökohtien huomioiminen ei käytännössä ole kuitenkaan aina helppoa, vaan hankinnoissa on otettava huomioon myös monia muita seikkoja, kuten hankinnan kohde, markkinat, hankintalainsäädäntö sekä hankintayksikön omat tarpeet ja tavoitteet. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 5)

Amann et al. (2014) mukaan ainakin Euroopassa niin ympäristövastuun kuin sosiaalisenkin vastuun huomioiminen on ollut viime aikoina kasvussa. Heidän mukaansa myös toimittajat huomioivat näitä osa-alueita nykyään toiminnassaan varsin hyvin, varsinkin ympäristöllisen vastuun osalta. Ympäristöllisesti kestäväistä julkisista hankinnoista käytetään toisinaan myös termiä *Green public procurement*, suomeksi vihreät julkiset hankinnat (European Commission 2019a).

Suomessa kestäviä julkisia hankintoja taas pyritään edistämään ja tutkimaan varsinkin valtion toimesta. Esimerkiksi Motiva on valtion omistama yhtiö, joka tarjoaa tehokkaita ja kestäviä ratkaisuja niin julkiselle sektorille kuin yksityiselle kuluttajallekin (Motiva 2019b). Hallituksen

toimesta myös perustettiin vuonna 2018 Työ- ja elinkeinoministeriön ohjaama ja rahoittama KEINO- osaamiskeskus, jonka tavoitteena on edistää julkisten hankintojen kestävyyttä ja innovatiivisuutta sekä helpottaa hankintayksiköiden tiedon ja osaamisen jakamista hankintayksiköltä toiselle (KEINO 2018). Julkisten hankintojen kestävä kehitys on tutkittu julkisen sektorin toimesta esimerkiksi Suomen Ympäristökeskuksen vuonna 2017 toteuttamassa tutkimuksessa, josta julkaistiin raportti Kestävät julkiset hankinnat – nykytila ja kehittämisehdotuksia (Alhola & Kaljonen). Valtio pyrkii siis aktiivisesti edistämään ja tukemaan vastuullisia julkisia hankintoja sekä myös tutkii vastuullisuuden toteutumista.

### ***3.2 Hankinnan kohteen määrittely ja toimittajan soveltuvuutta koskevat kriteerit***

Kun hankinnassa halutaan huomioida vastuullisuutta, voidaan vastuullisuusajattelu sisällyttää hankintaprosessiin aina hankinnan tarpeen ja kohteen määrittelystä asti. Tarpeen määrittelyssä tulee myös kartoittaa se vastuullisuutta tukeva tavoite, johon hankinnassa pyritään (Kuuttiniemi & Lehtomäki 2017, 263). Muun muassa Igarashi et al. (2015) havaitsivat, että tutkimuksen käsittelemistä hankinnoista suurin osa sisälsi ympäristökriteerejä jossain muodossa ja usein kriteerit oli sisällytetty juuri hankinnan kohteen vaatimukseen.

Konkreettisina esimerkkeinä mahdollisista käytettävistä hankinnan kohteen vaatimuksista voidaan pitää ympäristökriteereistä muun muassa energiatehokkuutta sekä pakkauksen kierrätettävyyttä (Igarashi et al. 2015). Sosiaalista vastuuta tukevana kriteerinä taas voidaan käyttää esimerkiksi jonkin organisaation myöntämää vastuullisuussertifikaattia. Sertifikaatti varmentaa siltä vaadittujen ominaisuuksien täyttymisen ja sen omaaminen voidaan sisällyttää niin hankinnan kohteen vaatimukseen, kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteeseen kuin sopimusehtoihinkin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 50) Näin ollen siis esimerkiksi jokin merkki, joka varmistaa joidenkin tiettyjen sosiaalisen- tai ympäristöllisen vastuun kriteerien toteutumisen, voi olla osana hankinnan kohteen määrittelyä tai tarjoajan soveltuvuusvaatimuksia.

Kuten edellä jo mainittiin, vastuullisuus voidaan huomioida myös tarjoajien soveltuvuutta koskevissa soveltuvuusvaatimuksissa. Soveltuvuusvaatimukseen voidaan lukea esimerkiksi

tarjoajan kokemus jostakin tärkeänä pidetystä asiasta, kuten jonkin ympäristönäkökohdan huomioimisesta. (Kuuttiniemi & Lehtomäki 2017, 277) Hankintayksikkö voi siis pyytää selvitystä, jolla tarjoaja näyttää toteen, että se omaa kokemusta tai ammattitaitoa kyseisestä asiasta. Esimerkiksi Leire ja Mont huomasivat (2010), että sosiaalista vastuuta implementoivista toimittajan kelpoisuutta koskevista kriteereistä käytetyimpiä olivat työoloja sekä lapsityövoiman tai pakkotyövoiman käyttöä koskevat kriteerit.

Lisäksi yritykset voivat hyödyntää toiminnassaan myös Code of Conductia. Code of Conduct on kokoelma eettisiä ohjeita, joihin yritys sisällyttää sellaisia taloudellisia, ympäristöllisiä ja sosiaalisia asioita, joihin haluaa sitoutua (OECD 2001). Zakaria, Garanča & Sobeih (2012) mukaan Code of Conductin avulla voidaan helpommin määrittää yrityksen veloitteet ja sen merkityksen hankintaorganisaation ja toimittajien välisessä toiminnassa nähdäänkin kasvaneen. He myös korostavat kulttuurin merkitystä Code of Conductin määrittämisessä sekä sen sisältämien seikkojen tulkinnassa. Kansainvälisten yhteistyökumppanien ja toimittajien kanssa toimiessa onkin siis tärkeää ottaa myös tämä seikka huomioon.

### ***3.3 Tarjousten vertailuperusteet***

Käytettäessä tarjousten vertailuperusteena hinta-laatusuhdetta, voidaan vastuullisuuden elementtejä sisällyttää myös vertailussa käytettävään pisteytysmenetelmään (Kuuttiniemi & Lehtomäki 2017, 283). Nämä pisteytysmenetelmään sijoitetut ominaisuudet eivät ole pakollisia vaatimuksia, mutta niiden toteutus kuitenkin huomioidaan pisteytyksessä. Toteuttamalla kyseistä ominaisuutta, tarjoaja voi siis saada enemmän pisteitä, mikä taas vaikuttaa sijoitukseen suhteessa muihin tarjoajiin sekä tarjousten paremmuusjärjestykseen.

Tarjousten vertailussa on kuitenkin myös tärkeää miettiä oikeaa suhdetta hinnan ja laadun, eli esimerkiksi vastuullisuutta tukevien vertailuperusteiden välillä. Muun muassa Stilger et al. (2017) painotti, että mikäli joillekin laatuominaisuuksille annetaan pisteytyksessä liian suuri painoarvo suhteessa hintaan, voi tämä johtaa siihen, että niin sanotut korkeat laatupisteet saava tarjous voi voittaa, vaikka sen hinta olisikin huomattavasti korkeampi kuin toisen tarjouksen. Onkin siis mietittävä tarkkaan, kuinka paljon lisää on valmis maksamaan joistakin ominaisuuksista, piirteistä ja lisäosista.

Vastuullisuutta tukevien vertailukriteerien osalta ei löydy kovin montaa tutkimuksia siitä, mitä konkreettisia kriteerejä esimerkiksi voitaisiin käyttää, mutta aiheesta on kuitenkin julkaistu joitakin oppaita. Esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriö on julkaissut ohjeen energiatehokkuudesta julkisissa hankinnoissa (2016). Oppaassa ohjeistetaan muun muassa siihen, kuinka energiatehokkuutta voidaan huomioida hankintaprosessin eri vaiheissa. Energiatehokkuutta voidaan käyttää esimerkiksi tarjousten vertailuperusteena, mutta tällöin se tulee kuitenkin kyetä toteamaan objektiivisesti. Lisäksi myös sosiaalista vastuuta voidaan huomioida vertailukriteereissä käyttämällä vertailuperusteena esimerkiksi henkilöstöön liittyviä seikkoja (Työ- ja elinkeinoministeriö, 30).

Myös käytettäessä vertailuperusteena elinkaarikustannuksia, voidaan vertailuperusteeseen sisällyttää jonkin verran kestävän kehityksen mukaisia seikkoja. Esimerkiksi hankinnan kohteen aiheuttamat ympäristövaikutukset voidaan huomioida elinkaarikustannuksissa, mutta edellytyksenä on, että näiden ympäristövaikutusten aiheuttamat kustannukset tulee olla jollain tapaa mitattavissa (Hankintalaki 10 luku 95 §). Mittaamiseen käytettävien laskentamallien tulee myös olla jonkin täysin ulkopuolisen ja riippumattoman osapuolen tekemiä, eli toimittajan itse suorittamat mittaukset eivät ole riittäviä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 284). Iraldo, Nucci ja Giacomo (2016) näkevät elinkaarikustannusten olevan tehokas tarjousten vertailukeino siitäkin syystä, että monesti pelkkä hankintahinta ei kerro koko totuutta ja voi näin ollen johtaa tehottomampiin ratkaisuihin. Heidän mukaansa elinkaaritarkastelun käyttö julkisissa hankinnoissa on kuitenkin vielä verrattain vähäistä.

## **4. Vastuullisuus hankinnan kohteen määrittelyssä ja toimittajan valinnassa**

Tämä luku käsittelee tutkielman empiiristä osuutta. Ensimmäisessä alakappaleessa käsitellään enemmän tutkimusmenetelmää sekä käytettyjä aineistoja, jonka jälkeen syvennyttään itse aineistoihin.

### **4.1. Tutkimusmenetelmä ja aineisto**

Tämä tutkielma on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivista tutkimusta on vaikea määritellä yksioikoisesti ja siksi sitä usein kuvataankin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen vastakohtana, joka siis osoittaa, että laadullinen tutkimus ei perustu mittaamiseen eikä numeerisiin menetelmiin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005) Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on tosielämän tilanteiden kuvaaminen, ja siinä korostuvatkin määrän sijaan esimerkiksi tutkittavan asian laatu ja merkitys. Tarkoituksena onkin tarkastella valittua aihetta kokonaisvaltaisesti sekä pyrkiä ymmärtämään sitä syvällisemmin pelkän selittämisen sijaan. (Hirsjärvi et al. 2007, 156-157, 28).

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin teemahaastatteluina, eli haastatteluina, joissa haastattelija ei ole luonut täysin valmista kysymyslistaa, vaan haastattelu etenee haastattelijan valitsemien teemojen sekä haastattelun myötä esiin nousevien lisäkysymysten mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2001, 76). Tämä mahdollistaa täsmentävien kysymysten esittämisen, mikä voi nostaa esiin sellaista tietoa, mikä ei välttämättä tulisi esiin edettäessä pelkän valmiin kysymyslistan varassa. Haastattelussa käytettävä runko muodostettiin siten, että kysymykset etenisivät mahdollisimman loogisessa järjestyksessä ja että niiden avulla pystyttäisiin saamaan kattava kokonaiskuva aiheesta sekä vastaamaan muodostettuihin tutkimuskysymyksiin. Kysymykset käsitelivät muun muassa toimialan tuomia erityispiirteitä sekä hankinnan kohteen määrittelyä ja tarjousten vertailua.

Haastateltaviksi valittiin kaksi erään julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon hankintaorganisaation työntekijää, joista tässä tutkimuksessa käytetään nimityksiä haastateltava A ja haastateltava B. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että he

edustaisivat mahdollisimman laajaa näkemystä sekä tietämystä aiheesta. Haastateltava A ohjaa vastuullisuustyötä hankintayksikössä ja vastuullisuusasiat näkyvät hänen mukaansa noin 30% hänen työajastaan. Haastateltava B on hankintayksikön hankinta-asiantuntija ja on ollut tekemässä kilpailutuksia, joissa on otettu huomioon hankinnan vastuullisuutta. Näin ollen hän omaa käytännön kokemusta aiheesta. Haastattelut suoritettiin kasvotusten ja molempien haastateltavien kanssa edettiin saman haastattelurungon mukaan. Haastatteluista toinen kesti noin 20 minuuttia ja toinen noin 35 minuuttia.

Tutkielman empiriaosuudessa hyödynnettävä materiaali koostuu pääosin haastatteluiden avulla saadusta materiaalista. Molemmat haastattelut litteroitiin kokonaan eli kirjoitettiin puhtaaksi niiden analysoinnin helpottamiseksi. Litteroituja haastatteluja eli haastatteluiden sisältöä sekä niissä esiin nousseita asioita analysoitiin ensin yksittäin ja sitten verraten niitä toisiinsa saaden näin kattavamman kokonaiskuvan sekä tuoden esiin mahdolliset erot haastateltavien näkökulmissa ja mielipiteissä. Haastatteluja analysoitiin ensin yksittäin, jonka jälkeen niistä saatuja tietoja verrattiin toisiinsa näkemysten mahdollisten eroavaisuuksien esiin nostamiseksi. Lisäksi täydentävänä materiaalina on käytetty hankintaorganisaation nettisivuilta löytyvää raporttia yksikön vastuullisuudesta ja tästä käytetäänkin tässä tutkielmassa tästä eteenpäin nimitystä *raportti*.

#### **4.2 Vastuullisuus toimialalla**

Haastatteluissa kävi ilmi, että toimialana sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala tuo joitakin erityispiirteitä hankintaan ja eroaa näin ollen joiltain osin muista toimialoista. Molemmat haastateltavat korostivat muun muassa sitä, että terveydenhuollon ja sairaanhoidon alalla on joitakin alalle ominaisia seikkoja, kuten esimerkiksi potilasturvallisuus, joka tulee huomioida myös hankinnoissa ja joka voi näin ollen vaikuttaa myös hankinnan vastuullisuuteen. Haastateltava B myös pohtii, että vaikka vastuullisuus voi joillain aloilla olla jo hyvin pitkällekin viety, niin terveydenhuollon ja sairaanhoidon alalla tämä taas on varsin uusi seikka, ehkä juuri näistä erityispiirteistä johtuen:

*”Että jossain niinkun just ruokamaailmassa tai muussa nää vastuullisuusasiat on otettu jo paljon aikaisemmin huomioon, mutta ehkä täällä terveydenhuoltoalalla sit on nähty, että meillä on se pääfokus kuitenkin siinä ihmisten terveydenhuollossa ja sairaudenhoidossa.”*

Myös se, mitä vastuullisuuden osa-alueita hankinnoissa toteutetaan, voi poiketa hieman eri toimialojen kesken. Haastateltava A mainitsee sosiaalisen vastuun olevan aiheena hieman uudempi hankinnoissa, kun taas ympäristöllinen vastuu on ollut yleisesti käytössä jo pidempään. Molempiin vastuun osa-alueisiin on kuitenkin tullut lisää näkökulmia, ja kehitystyötä on tapahtunut vuosien myötä.

Toisaalta on kuitenkin myös paljon sellaisia tuoteryhmiä ja hankinnan kohteita, joissa toimiala ei tuo suuria eroavaisuuksia muista toimialoista. Haastateltava A mainitseekin, että esimerkiksi kertakäyttöisissä, niin sanotuissa massatuotteissa, ero ei ole kovinkaan suuri ja niissä myös vastuullisuusongelmat ovat usein pitkälti yhteneväisiä, kuten esimerkiksi se, että ne tehdään huonoissa työoloissa. Näiden volyymituotteiden kappalehintaa on siis pieni, mutta niitä kulutetaan ja hankitaan paljon.

#### **4.3 Hankinnan suunnittelu ja sen vaikutus hankinnan kohteen määrittelyyn**

Ennen itse hankintaprosessiin lähtemistä, on hankintayksikössä tehty jo paljon taustatyötä vastuullisuuden huomioimiseksi. Esimerkiksi se, millaisia vastuullisuuden osa-alueita kussakin hankinnassa mahdollisesti halutaan huomioida, pohjautuu paljon hankintayksikön yleisiin tavoitteisiin ja hankintastrategiaan sekä tehtyyn työhön vastuullisuuden ympärillä. Hankintayksikön raportissa vastuullisuusajattelua kerrotaan myös lähestyttävän yksikön arvojen näkökulmasta ja lisäksi julkisten varojen käyttämisen nähdään toimivan jonkinlaisena velvoitteena vastuullisuudelle. Haastateltava B mainitsee tärkeässä osassa nimenomaan hankintastrategian sekä lisäksi myös jo ylempääkin tulevat tavoitteet ja ohjauksen, joita voi löytää jopa YK:n tavoitteista. Pohjatyon ja suunnittelutyön kriittisyydestä kertoo myös se, että haasteina vastuullisuuden huomioimiselle molemmat haastateltavat mainitsevat kaiken kaikkiaan juuri huonon etukäteissuunnittelun. Niin kuin muidenkin hankinnalta vaadittavien ominaisuuksien ja tavoitteiden, myös vastuullisuuteen liittyvien seikkojen tulee olla etukäteen



hyvin kartoitetut ja suunnitellut. Ilman hyvää etukäteistyötä joko asetettu tavoite tai jopa koko hankinnan tarpeeseen vastaaminen saattavat vaarantua.

Raportissa julkisilla hankinnoilla nähdään olevan suuri merkitys niin vähentämällä oman toiminnan haitallisia vaikutuksia, kuin vaikuttamalla markkinoihin. Hankintayksiköllä itsellään vastuullisuus on tullut hankintastrategiaan vuonna 2016, mutta järjestelmällisemmin sitä on huomioitu ja kehitetty nyt noin kahden vuoden ajan. Vuonna 2018 hankintayksikkö alkoi myös raportoida vastuullisuuttaan. Vastuullisuuden merkitys kilpailutuksissa on kuitenkin kasvanut nopeasti, sillä haastateltava A:n mukaan vastuullisuus on huomioitu vuonna 2018 10%:ssa ja vuonna 2019 marraskuuhun mennessä jo 50%:ssa kaikista yksikön kilpailutuksista, mikä oli hankintayksikön tavoite kuluvalle vuodelle.

Ennalta suoritettavaan taustatyöhön vastuullisempien hankintojen saavuttamiseksi, haastateltava A mainitsee myös olennaisuusanalyysin, jota toteutetaan hankintayksikössä hänen johdolla. Olennaisuusanalyysin avulla pyritään tunnistamaan ne tuoteryhmät, joiden vastuullisuuteen erityisesti halutaan keskittyä ja joita halutaan kehittää. Lisäksi hankintayksiköllä on myös opas vastuullisiin hankintoihin, johon on tuoteryhmäkohtaisesti koottu niitä seikkoja, joita tuoteryhmässä mahdollisesti voitaisiin huomioida. Hankintayksikkö myös tekee yhteistyötä erilaisten tahojen, toimijoiden ja järjestöjen kanssa vastuullisuuden kehittämiseksi niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Lopullisesti eri vastuun osa-alueiden huomioimisesta kussakin hankinnassa vastaa siis aina kunkin kilpailutuksen hankinta-asiantuntija ja hankintapäällikkö, jotka myös ovat saaneet perehdytystä ja koulutusta aiheeseen.

Haastatteluissa nousi monta kertaa esille hankinnan suunnitteluvaiheen merkitys huomioitaessa vastuullisuutta hankinnassa, mikä löytyy myös jo hankintayksikön hankintaohjeesta. Suunnitteluvaiheen osalta varsinkin markkinavuoropuhelun merkitys nähdään suurena, sillä sen avulla kartoitetaan markkinoiden valmius ja todellinen tilanne, eli myös se, mitä markkinoilta voidaan vaatia ja mihin ne ovat valmiita. Näin siis päästään kartoittamaan myös niitä hankinnan kohteen vastuullisuutta tukevia ominaisuuksia ja piirteitä, joita markkinoilla on tarjota, ja joita näin ollen voidaan käyttää hankinnan määrittelyssä. Varsinkin teknisempien hankinnan kohteen ominaisuuksien määrittelyssä markkinavuoropuhelua pidetään tärkeässä osassa.

Haastateltava B:n mukaan toisinaan voi kuitenkin olla myös niin, että tiedetään jonkin tuoteryhmän tai tuotteen tuotantoketjussa olevan vastuullisuuden näkökulmasta jokin ongelma, mutta sen muuttamiseksi tehtävät toimet ovat yleisesti kuitenkin vasta niin alkutekijöissä, että markkinat eivät ole vielä valmiit sen huomioimiseen. Tällöin kyseistä seikkaa ei välttämättä voida huomioida myöskään hankinnan kohteen määrittelyssä. Haastateltava A taas mainitsee, että toisinaan markkinavuoropuhelu voi myös tuoda vastuullisuusajattelulle joitakin uusia näkökulmia, joita ei välttämättä muuten olisi tullut ajateltua. Lisäksi hän korostaa sitä, että ei pidä myöskään luottaa siihen, että toimittajat olisivat välttämättä kaikissa tuoteryhmissä yhtä pitkällä vastuullisuuden osalta vaan markkinakartoitus on tehtävä aina huolella:

*”Meilläkin esimerkiksi samoilla toimittajilla saattaa olla eri tuoteryhmissä aivan eri tilanne. Ei voi olettaa, että vaikka ois toimittajan kanssa puhunu jossain toisessa kilpailutuksessa ja ois vaikuttanu, että he on niinkun hyvin pitkällä, niin se voi olla, että toisessa tuoteryhmässä he ei olekaan. Et siinä on hyvin paljon kirjoa ja hajontaa.”*

Hankinnan kohteen määrittelyssä voidaan hyödyntää markkinakartoituksen lisäksi myös asiantuntijaraatia, joka hankintayksikössä koostuu haastateltava A:n mukaan tuotteen keskeisistä käyttäjätahoista. Käyttäjät yleensä omaavat paremman kokemuksen tuotteista ja tietävät, millaisia ominaisuuksia niiltä vaaditaan. He ovat myös niitä, jotka kyseistä tuotetta tulevat tulevaisuudessa käyttämään. A:n mukaan myös hankinnan kohteen spesifisyys vaikuttaa asiantuntijaraadin hyödyntämiseen:

*”Mitä spesifimmästä asiasta on kyse, niin sitä isompi rooli sillä asiantuntijaraadilla on siinä speksauksessa.”*

Haastateltava B myös mainitsee, että tältä osin vastuullisuuden huomioimisessa ja vastuullisten seikkojen vastaanotossa on tapahtunut paljon kehitystä ja asiakkaat eli käyttäjät ovat mielellään kehittämässä tämän mukaisia kriteerejä hankinnan kohteelle. Hänen mukaansa tämä on myös hyvä kohta viedä uutta vastuullisuuteen liittyvää näkökohtaa käyttäjäkunnan suuntaan ja käydä keskustelua aiheesta, varsinkin jos kyse on suuremmista muutoksista.

Hyvän suunnittelun ja kartoituksen lisäksi vastuullisuuden huomioimiseksi hankinnan kohteen määrittelyssä ja sille asetettavissa tavoitteissa merkittävässä roolissa nähtiin myös itse tuoteryhmä ja sen ominaispiirteet. Riippuu siis paljon hankinnan kohteesta, millaisia vastuullisuuden vaatimuksia sille voidaan asettaa. Hankintayksikkö on esimerkiksi pyrkinyt luopumaan PVC:stä, mutta kuten haastateltava B huomauttaakin, niin siinä missä joissain tuotteissa on vähän kuin itsestään siirrytty kohti PVC- vapautta, niin toisissa tuotteissa PVC voikin olla juuri se, joka antaa tuotteelle halutun ominaisuuden. Tällöin sen korvaaminen PVC-vapaalla on todella hankalaa. Loppujen lopulta hankintayksikön on kuitenkin myös tärkeää saada riittävän kattava ja tarkoituksenmukainen valikoima, eli itse tarpeeseen vastaamista ei kuitenkaan voida vaarantaa.

Haastateltava A myös korostaa, että ei ole olemassa mitään sellaista yleispätevää listaa vastuullisuutta koskevista hankinnan kohteen vaatimuksista, vaan käytettävät kriteerit riippuvat hyvin paljon hankinnan kohteen ominaispiirteistä ja sen markkinoista sekä kyseisestä kilpailutuksesta. Hänen mielestään tällaisen tyhjentävän listan luominen ei myöskään välttämättä olisi tarkoituksenmukaista näistä tapauskohtaisista eroavaisuuksista johtuen. On olemassa kuitenkin joitakin sellaisia vaatimuksia, joita hankintayksikkö käyttää paljon hankinnan kohteen määrittelyssä, kuten esimerkiksi pakkauksen kierrätysmerkinnät ja pakkausmateriaali. Myös juuri PVC- muovin käyttöä pyritään vähentämään ja kertakäyttöisistä tuotteista pyritään siirtymään monikäyttöisiin siltä osin kuin se vai on mahdollista ja kannattavaa.

Hankinnan koolla haastateltavat eivät nähneet sinällään olevan vaikutusta vastuullisuuden huomioimiseen, mutta kuten haastateltava A mainitsee, on se kuitenkin osa olennaisuusanalyysiä. Panoksia ei siis kannata käyttää liikaa suhteessa hankinnan kokoon, sillä suuremmissa hankinnoissa vaikuttavuus on kuitenkin yleensä suurempi. Haastateltava B kiteyttää vastuullisuuden huomioimisen ja vastuullisuuskriteerien käytön suhteessa hankinnan kokoon seuraavasti:

*”Ei tietenkään oo välttämättä tarkoituksenmukaista, että niitä on niin kuin kaikissa hankinnoissa samalla mitalla, vaan tulis just nostaa ne tietyt hankinnat, joissa erityisesti pystytään vaikuttamaan.”*

Haastateltava A:n mukaan tulee kuitenkin huomata ero hankinnan koon ja sen arvon välillä, sillä siinä missä yksittäinen laite voi olla kallis, on kuitenkin esimerkiksi käsineissä niiden hinta pieni, mutta volyymi suuri. Lisäksi haastateltava B myös korostaa vastuullisuuskriteerien tuomaa arvoa, joka voi olla suuri, vaikka hankinta itsessään olisikin pienempi.

#### ***4.4 Toimittajien kelpoisuus, vertailu ja valinta***

Vaikka hankinnan suunnitteluvaihetta pidetään hankintayksikössä erityisen tärkeänä, painotetaan raportissa vastuun huomioimista myös kaikessa muussa hankintoihin liittyvässä toiminnassa. Siitä, millaista kokonaistaloudellisen edullisuuden perustetta kunkin tuoteryhmän osalta käytetään, ei hankintayksiköllä ole tarkempaa tutkimustietoa. Vastuullisuutta huomioidaan hankintayksikössä tarjousten valinnassa kuitenkin useimmiten pisteyttämällä eri sosiaalisen tai ekologisen vastuun tekijöitä tai asettamalla niitä ehdottomiksi soveltuvuusvaatimuksiksi. Pisteytettäessä näitä vastuullisuutta tukevia seikkoja käytettävä kokonaistaloudellisen edullisuuden peruste on siis hinta-laatu -suhde. Lisäksi hankintayksikön raportin mukaan yksikkö on myös käyttänyt laitehankintojen osalta vertailuperusteena elinkaarikustannuksia, jolloin vertailuhintana on käytetty hankintahinnan ja etukäteen määritellylle ajanjaksolle laskettujen kustannuksien summaa.

Kuten hankinnan kohteen määrittelyssä käytettävistä kriteereistä, myöskään tarjousten vertailussa käytettävistä vertailukriteereistä tai toimittajille asetetuista soveltuvuusvaatimuksista ei ole olemassa mitään listaa. Hankintayksikön raportissa kuitenkin mainitaan, että toimittajien soveltuvuusvaatimuksissa voidaan muun muassa tarkistaa, että tarjoava yritys on maksanut kaikki verot ja maksut ja että se ei ole syyllistynyt mihinkään rikolliseen toimintaan. Hankintayksikkö on myös ottanut kuluvaan vuonna käyttöön Code of Conductin, jota on koekäytetty joissakin hankinnoissa ehdottomana vaatimuksena ja asetettu näin tietyt vaatimukset toimittajan toiminnalle.

Tarjousten vertailukriteereiksi taas asetetaan sellaisia vastuullisuuden piirteitä, joita halutaan arvottaa, mutta joita ei voida asettaa ehdottomiin vaatimuksiin. Haastateltava A sanookin vertailuperusteiden käytöstä seuraavaa seuraavaa:

*”Et me tiedetään, että kaikilla meidän markkinoilla olevilla toimittajilla ei oo antaa sitä tuotetta ja me saatetaan tarvita useampi toimittaja niin me ei voida laittaa sitä ehdottomaksi vaatimukseksi, mutta me annetaan siitä lisäpisteitä kellä on ne.”*

Tarjosten vertailukriteereinä on käytetty esimerkiksi Joutsen- merkintää tai auditointiraporttia. Haastateltava B myös mainitsee tuotteen materiaalin alkuperän olevan joskus hankala todentaa ja myös tästä on voitu antaa lisäpisteitä vertailussa. Lisäksi alkuperän todentamista on voitu haastateltava A:n mukaan huomioida pisteytyksessä myös esimerkiksi luonnonkumin osalta. Monia kriteereitä ei myöskään voida suoraan jaotella esimerkiksi sosiaalisen tai ympäristöllisen vastuun alaisiin, vaan esimerkiksi jotkin kemikaalien käyttöä koskevat kriteerit voivat koskea molempia.

Lisäksi haastateltava A mainitsee, että eri organisaatioissa ja hankintayksiköissä saatetaan myös painottaa eri asioita. Hän huomauttaakin, että siinä, missä esimerkiksi kunnissa painotetaan usein enemmän työllistämiseen liittyviä kriteerejä, heillä sosiaalisen vastuun huomioiminen on voitu aloittaa toisenlaisilla kriteereillä:

*”Mutta semmosta eroavaisuutta, että meillä taas on ollu loogista lähteä niistä työelämänoikeusasioista, kun tunnustetaan, että meille tulee todella paljon tavaraa maailmalta ja meidän vaikuttavuus on siinä tosi suuri. Niin sen takia ollaan nähty, et se on se, mistä meidän kannattaa lähteä liikkeelle.”*

Hankintayksikkö käyttää tarjosten valinnassa lisäksi riskimaa- näkökulmaa, eli toimittajan soveltuvuutta tai tarjosten vertailua koskeviin kriteereihin voidaan ottaa esimerkiksi enemmän ihmisoikeuksiin tai työoikeuksiin liittyviä kriteerejä, jos valmistusmaassa tiedetään olevan riskejä tällaisten seikkojen vastaiseen toimintaan. Riskimaakartoituksessa avainasemassa on markkinavuoropuhelu, jossa pyritään selvittämään myös hankinnan kohteiden valmistusmaat. Lisäksi hankintayksikkö mainitsee raportissaan, että sen tavoitteena on saada hankittavien tuotteiden valmistusmaiden osalta tiedot toiminnanohjausjärjestelmäänsä kuluvan vuoden 2019 aikana ja tämän koetaan joiltain osin myös helpottavan riskimaa- työskentelyä. Usein riskimaa- näkökulma on aiheellista ottaa huomioon varsinkin yksittäishinnaltaan halvempien volyymituotteiden maissa, joissa markkinat ovat hyvin hintakilpaillut.

Siihen, miten tarjousten pisteytys- ja vertailukriteerit muodostetaan, vaikuttaa oleellisesti hankinnan kohde, sekä se, miten kyseisen tuotteen tuotantoketju rakentuu. Haastateltava A:n mukaan varsinkin niin sanotut ”bulkkituotteet” eli suuren volyymin tuotteet ovat usein hyvin hintakilpaillut jo markkinoidensa puolesta. Tällöin myös niiden kilpailutuksessa hinnan merkitys nousee selvästi suuremmaksi tarjousten vertailukriteeriksi. Lisäksi haastateltava B mainitsee hinnan saavan suuren painoarvon myös niin sanotusti helpommissa tuoteryhmissä. Tämä siis tarkoittaa sitä, että mitä paremmat ja kattavammat hankinnan kohteen kuvaukset ja kriteerit saadaan muodostettua, sitä kannattavampaa on pyrkiä täyteen 100% hintavertailuun. Lisäksi hankintayksiköllä on myös kovat säästötavoitteet, ja hankintayksikön raportissa onkin mainittu tämän olevan tärkeä taloudellisen vastuun tavoite, johon kilpailutuksella pyritään. Haastateltava A kuitenkin muistuttaa, että hinnan käyttäminen suurimpana vertailuperusteena ei kuitenkaan sulje pois vastuullisuuden huomioimista ehdottomissa vaatimuksissa:

*”Sillonhan me ollaan ikään kuin nostettu se laatu jo valmiiksi sellaselle tasolle, et sit me voidaan antaa kilpailla hinnalla. Et ei se mee sillä tavalla, et se tarkottais, et on vaan katsottu hintaa, jos on ollu hinta vertailuperuste.”*

## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella sitä, miten vastuullisuutta voidaan huomioida hankinnan kohteen määrittelyssä ja toimittajan valinnassa sosiaali- ja terveydenhuollon julkisissa hankinnoissa. Julkinen terveydenhuolto ja sairaanhoito on merkittävä ala Suomen kansantaloudessa ja lisäksi merkittävä toimija toimialalla ja siksi sen hankintojen vastuullisella toteuttamisella onkin suuri merkitys.

### 5.1 Yhteenveto

Tutkielman empiriaosiossa nousi esiin näkemys julkisen sosiaali- ja terveydenhuoltosektorin hankintojen vastuullisuuden merkityksestä sekä siitä, että niitä pyritään kehittämään koko ajan monin eri tavoin. Vastuullisuus voitiin yleisesti ottaa huomioon kaikissa tutkielman kohteena olevista hankintaprosessin vaiheista.

Kaikki vastuullisuuden osa-alueet nähtiin yhtä lailla toteutettavina, vaikkakin taloudellinen vastuu nähdäänkin jo julkisia hankintoja määräävänä perusedellytyksenä. Taloudellisen vastuun suuren painoarvon ei kuitenkaan nähdä rajaavan pois muita vastuullisuuden osa-alueita. Ympäristöllinen vastuu myös nähtiin hieman vanhempana ja tutumpana kuin sosiaalinen vastuu, mutta molempia kuitenkin pyritään edistämään niin hankinnan kohteen määrittelyssä kuin tarjousten vertailussakin. Lisäksi loppujen lopulta kriittisintä on aina hankinnan tarpeeseen vastaaminen ja tämä nostetaankin korkeaan arvoon myös hankinnan vastuullisuuden osalta, sillä itse hankinta ei kuitenkaan saa vaarantua.

Merkittävänä tekijöinä vastuullisuuden toteuttamiseksi tutkielman kohteena olevissa hankintaprosessin vaiheissa nousi hyvä pohjatyö sekä jatkuva kehittäminen. Tässä suunnittelussa ja kehitystyössä tärkeässä osassa ovat itse hankintayksikön lisäksi myös markkinoilla toimivat toimittajat, tuotteiden käyttäjät sekä muut sidosryhmät ja yhteistyökumppanit.

## 5.2 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa julkisten hankintojen vastuullisuuden toteutusta valitulla toimialalla tarkasteltiin hankinnan kohteen määrittelyn ja toimittajan valinnan osalta. Päättökysymyksenä tutkielmassa oli *”Miten vastuullisuus voidaan huomioida hankinnan kohteen määrittelyssä ja toimittajan valinnassa sosiaali- ja terveydenhuollon julkisissa hankinnoissa?”*. Tämän päättökysymyksen tarkastelun tueksi rakennettiin kaksi alakysymystä: *”Mitkä seikat vaikuttavat vastuullisuuden huomioimiseen hankinnan kohteen määrittelyssä?”* ja *”Minkälaiset tarjousten vertailukriteerit tukevat hankinnan vastuullisuutta?”*.

Päättökysymyksen osalta tulokset ovat osin samansuuntaisia, kuin aiempienkin tutkimusten. Osin toimialan toimintatavat ovat myös samankaltaisia kuin muillakin toimialoilla, mutta myös eroavaisuuksia löytyy. Niin sosiaalisen kuin ympäristöllisenkin vastuun elementtejä voidaan tarkastella kaikissa tarkastelluissa hankintaprosessin vaiheissa, mutta lisäksi myös taloudellisella vastuulla on tärkeä osa, varsinkin tarjousten vertailussa.

Hankinnan kohteen määrittelyn suhteen pohjana kaikelle voidaan tulosten perusteella nähdä olevan hankintayksikön omat tavoitteet ja strategia. Lisäksi käytössä on myös joitakin työkaluja vastuullisuustyöhön, kuten olennaisuusanalyysi sekä erilaiset oppaat ja liitteet. Jokaisen yksittäisen hankinnan kohdalla kuitenkin hankinnan hyvä suunnittelu ja markkinoiden kartoittaminen nousivat ensiarvoisen tärkeäksi. Myös hankinnan kohteen luonne ja ominaisuudet ovat määrittävänä tekijänä siinä, millaisia vastuullisuuden piirteitä hankinnan kohteelta voidaan vaatia.

Myös toimittajan valinnassa hankinnan kohteen sekä sen markkinoiden ja alkuperämaan voidaan tämän tutkielman perusteella nähdä olevan suurimpia merkittäviä tekijöitä siinä, miten tarjousten pisteytys muodostetaan sekä kuinka suuri osa halutuista vastuullisuutta tukevista seikoista sisällytetään toimittajaa koskeviin ehdottomiin vaatimuksiin ja kuinka suuri osa sitä vastoin tarjousten vertailukriteereiksi. Kävi myös ilmi, että tarjousten vertailukriteereille ei ole tarkoituksenmukaista luoda mitään yleispätevää listaa, mutta esimerkkejä käytetyistä vertailukriteereistä ovat esimerkiksi auditointiraportti tai todennus jonkin käytetyn materiaalin alkuperästä. Vertailukriteereissä oli edustettuna kaikki vastuun



osa-alueet, vaikkakin taloudellisen vastuun vaatimukset julkisissa hankinnoissa ovat suuret ja näin ollen se on myös suurimman painoarvon saava vertailukriteeri.

Niin teoreettinen tarkastelu kuin empiriaosiokin korostivat sitä, että terveydenhuollon ja sairaanhoidon julkisten hankintojen toteuttamisella on suuria vaikutuksia niin hankinnan kohteen käyttäjiin, kuin markkinoihin ja toimittajiinkin. Siksi myös näiden hankintojen vastuullisuus korostuu ja on näin merkittävä tutkimuksen kohde. Tällä tutkimuksella voidaan nähdä olevan laaja tieteellinen merkitys julkisen terveydenhuollon ja sairaanhoidon hankintojen vastuullisuuden nykytilan kartoittamisessa. Tutkimuksen avulla pystyttiin myös laajentamaan huomattavasti käsitystä vastuullisuudesta kyseisellä toimialalla, sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tutkimuksessa nousee esiin monia sellaisia konkreettisia esimerkkejä ja keinoja aiheen paremmalle huomioimiselle alan hankinnoissa, joita ei aiemmin ole tutkittu kovin paljoa tällä valitulla toimialalla. Siksi tutkielmalla voidaan nähdä olevan sen tieteellisen merkityksen lisäksi myös käytännön merkitystä sellaisille alan organisaatioille, joilla vastuullisuuden huomioiminen hankinnoissa ei ole vielä kovin kehittynyttä.

Tämän tutkielman rajoituksena voidaan nähdä sen pienempi mittakaava, jonka vuoksi tuloksia ei voida yleistää täysin ilman jatkotutkimuksia. Jatkotutkimuksena voitaisiinkin nähdä esimerkiksi vastaavan kaltainen tutkimus suuremmalla otannalla. Relevantteina jatkotutkimusaiheina voitaisiin pitää myös sitä, kuinka suuri osa alan organisaatioista todella huomioi vastuullisuutta hankinnoissaan, sillä tätä tässä tutkimuksessa vain sivuttiin empiriaosion yhteydessä. Lisäksi voitaisiin tutkia kvantitatiivisin menetelmin sitä, kuinka esimerkiksi tässä tutkimuksessa esiin nousseita hankinnan kohteen määrittelykriteerejä tai toimittajien soveltuvuus- ja tarjousten vertailukriteerejä hyödynnetään muissa alan julkisissa hankintaorganisaatioissa. Yksittäisiä hankinnan kohteen määrittelyyn tai tarjousten vertailuun käytettyjä kriteerejä ei tämän tutkimuksen pohjalta voida yleistää jokaista markkinaa, tuotekategoriaa tai tuotetta koskevaksi. Siksi tutkimuksen tulisikin olla rajatumpi näiden osalta, mikäli kyseisiä kriteerejä haluttaisiin tarkastella lähemmin.

## Lähdeluettelo

Ahi, P. & Searcy, C. (2015) Assessing sustainability in the supply chain: A triple bottom line approach. *Applied Mathematical Modelling* 39, 2882-2896. [Verkkodokumentti] [Viitattu 1.12.2019] Saatavilla:

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0307904X14005575?token=C089EA269452F405505C89599305F6189B67D214500FBBED9F0E489215151F96C55D86F87E45FCF428B40A8EA4A959A4>

Amann, M., Roehrich, J.K., Eßig, M. & Harland, C. (2014) Driving sustainable supply chain management in the public sector: The importance of public procurement in the European Union. *Supply Chain Management: An International Journal* 19, 3, 351-366. [Verkkodokumentti] [Viitattu 29.10.2019] Saatavilla:

<https://www-emerald-com.ezproxy.cc.lut.fi/insight/content/doi/10.1108/SCM-12-2013-0447/full/pdf?title=driving-sustainable-supply-chain-management-in-the-public-sector>

Alhola, K. & Kaljonen, M. (2017) Kestävät julkiset hankinnat – nykytila ja kehittämissuhteita. Suomen Ympäristökeskuksen raportteja 32/2017. [Verkkodokumentti] [Viitattu 28.10.2019] Saatavilla:

[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228340/SYKEra\\_32\\_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228340/SYKEra_32_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Arlbjørn, J. S. & Freytag, P. V. (2012) Public procurement vs private purchasing – Is there any foundation for comparing and learning across the sectors? *International Journal of Public Sector Management* 25, 3, 203-220. [Verkkodokumentti] [Viitattu 30.11.2019] Saatavilla:

<https://www-emerald-com.ezproxy.cc.lut.fi/insight/content/doi/10.1108/09513551211226539/full/html>

Aronsson, H., Abrahamsson, M. & Spens, K. (2011) Developing lean and agile health care supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal* 16, 3, 176-183. [Verkkodokumentti] [Viitattu 4.12.2019] Saatavilla:

<https://search-proquest-com.ezproxy.cc.lut.fi/docview/870631755/fulltextPDF/9CF1E6679E4E41D4PQ/1?accountid=27292>

Bergman, M. A. & Lundberg, S. (2013) Tender evaluation and supplier selection methods in public procurement. *Journal of Purchasing & Supply Management* 19, 73-83. [Verkkodokumentti] [Viitattu 3.12.2019] Saatavilla:

<https://www.sciencedirect-com.ezproxy.cc.lut.fi/science/article/pii/S1478409213000198?via%3Dihub>

Brammer, S. & Walker, H. (2011) Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. *International Journal of Operations & Production Management* 31, 4, 452-476. [verkkodokumentti] [Viitattu 5.11.2019] Saatavilla:

<https://www-emerald-com.ezproxy.cc.lut.fi/insight/content/doi/10.1108/01443571111119551/full/pdf?title=sustainable-procurement-in-the-public-sector-an-international-comparative-study>

Carter, C. R. & Rogers, D. S. (2008) A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38, 5, 360-387. [Verkkodokumentti] [Viitattu 26.12.2019] Saatavilla:

<https://www-emerald-com.ezproxy.cc.lut.fi/insight/content/doi/10.1108/09600030810882816/full/pdf?title=a-framework-of-sustainable-supply-chain-management-moving-toward-new-theory>

Dorfleitner, G. & Rößle, F. (2018) The financial performance of the health care industry: a global, regional and industry specific empirical investigation. *The European Journal of Health Economics* 19, 4, 585-594. [Verkkodokumentti] [Viitattu 5.11.2019] Saatavilla:

<https://search-proquest-com.ezproxy.cc.lut.fi/docview/1905735367>

Elkington, J. (2006) Governance for Sustainability\*. *Corporate Governance: An International Review* 14, 6, 522-529. [Verkkodokumentti] [Viitattu 1.12.2019] Saatavilla:

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.cc.lut.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=5a9af5b0-b3e2-40a7-a473-96d9518afa14%40pdc-v-sessmgr04>

Eskola, S. & Ruohoniemi, E. (2011) Julkiset hankinnat. 2. uudistettu painos. Helsinki, WSOYpro Oy.

Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T. & Ruohoniemi, E. (2017) Julkiset hankinnat. 3. uudistettu painos. Helsinki, Alma Talent Oy.

European Commission a (2019) Green and sustainable public procurement [Verkkodokumentti] [Viitattu 5.11.2019] Saatavilla:

[https://ec.europa.eu/environment/gpp/versus\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/gpp/versus_en.htm)

Hansel Oy (2017) Julkiset hankinnat ja kilpailutukset – Tietopaketti Hanselin tarjouskilpailuihin osallistuville [Verkkodokumentti] [Viitattu 5.11.2019] Saatavilla:

[https://www.hansel.fi/media/filer\\_public/f1/65/f165392e-5277-4729-b393-8e7c309c557d/tietopaketti\\_hanselin\\_tarjouskilpailuihin\\_osallistuville.pdf](https://www.hansel.fi/media/filer_public/f1/65/f165392e-5277-4729-b393-8e7c309c557d/tietopaketti_hanselin_tarjouskilpailuihin_osallistuville.pdf)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) Tutki ja kirjoita. 13.-14. osin uudistettu painos. Helsinki, Tammi.

Hong, J., Zhang, Y. & Ding, M. (2018) Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance. *Journal of Cleaner Production* 172, 3508-3519. [Verkkodokumentti] [Viitattu 30.11.2019] Saatavilla:

<https://www-sciencedirect-com.ezproxy.cc.lut.fi/science/article/pii/S0959652617312635?via%3Dihub>

Igarashi, M., de Boer, L. & Michelsen, O. (2015) Investigating the anatomy of supplier selection in green public procurement. *Journal of Cleaner Production* 108, 442-450. [Verkkodokumentti] [Viitattu 5.11.2019] Saatavilla:

<https://www-sciencedirect-com.ezproxy.cc.lut.fi/science/article/pii/S0959652615010999?via%3Dihub>

Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (2011) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö JHNY (2016) Kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen valinta [Verkkodokumentti] [Viitattu 2.11.2019] Saatavilla:

<https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/tarjousten-valinta/kokonaistaloudellisesti-edullisimman-tarjouksen-valinta>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö JHNY (2018) Kynnysarvot [Verkkodokumentti] [Viitattu 24.10.2019] Saatavilla:

<https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/kynnysarvot>

Juutinen, S. & Steiner, M.-L. (2010) Strateginen yritysvastuu. Helsinki, WSOYpro.

Iraldo, F., Nucci, B. & De Giacomo, M. R. (2016) The relevance of Life Cycle Costing in Green Public Procurement. *Economics and policy of energy and the environment* 1/2016. [Verkkodokumentti] [Viitattu 4.12.2019] Saatavilla:

[https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/1576326/1/De%20Giacomo\\_The%20relevance%20of%20LCC%20in%20GPP-manuscript\\_01.pdf](https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/1576326/1/De%20Giacomo_The%20relevance%20of%20LCC%20in%20GPP-manuscript_01.pdf)

KEINO (2018) Mikä osaamiskeskus? [Verkkodokumentti] [Viitattu 28.10.2019] Saatavilla:

<https://www.hankintakeino.fi/fi/mika-osaamiskeskus>

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2017) Yritysvastuu – Johtamisen uusi normaali. Helsinki, Kauppakamari.

Kontio, A., Kronström, S., Kumlin, A. & Mäki, L. (2017) Julkiset hankinnat -käsikirja. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Helsinki, Gummerus.

Kuuttiniemi, K. & Lehtomäki, L. (2017) Valtion hankintakäsikirja 2017. Valtiovarainministeriön julkaisuja 29/2017. [verkkodokumentti] [Viitattu 30.10.2019] Saatavilla:

<https://vm.fi/documents/10623/4040240/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017/868b80fa-c2de-4328-ae93-36b17968f780/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017.pdf?version=1.0>

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Finlex. [Verkkodokumentti] [Viitattu 16.10.2019] Saatavilla:

<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>

Leire, C. & Mont, O. (2010) The Implementations of Socially Responsible Purchasing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 17, 27-39. [Verkkodokumentti] [Viitattu 27.11.2019] Saatavilla:

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.cc.lut.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=09730dcf-46ab-4352-8009-2edc27df19c1%40sdc-v-sessmgr01>

Lukkarinen, S. (2007) *Julkiset hankinnat sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Helsinki, Talentum Media Oy.

Marcarelli, G. & Nappi, A. (2019) Multicriteria approach to select the most economically advantageous tender. *Journal of Public Procurement* 19, 3, 201- 223. [Verkkodokumentti] [Viitattu 1.11.2019] Saatavilla:

<https://www-emerald-com.ezproxy.cc.lut.fi/insight/content/doi/10.1108/JOPP-05-2018-0020/full/pdf?title=multicriteria-approach-to-select-the-most-economically-advantageous-tender-the-application-of-ahp-in-italian-public-procurement>

Mena, C., Van Hoek, R. & Christopher, M. (2018) *Leading procurement strategy: driving value through the supply chain*. 2<sup>nd</sup> edition. London, Kogan Page.

Molander, P. (2014) Public procurement in the European Union: The case for national threshold values. *Journal of Public Procurement* 14, 2, 181-214. [Verkkodokumentti] [Viitattu 6.1.2020] Saatavilla:

<https://search-proquest-com.ezproxy.cc.lut.fi/docview/1556006442/fulltextPDF/DA9F5BE0CDCD43C0PQ/1?accountid=27292>

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C. & Patterson, J. L. (2014) *Purchasing & Supply Chain Management*. 6th edition. Boston, Cengage Learning.

Motiva Oy a (2019) *Kestävät julkiset hankinnat* [Verkkodokumentti] [Viitattu 26.10.2019] Saatavilla:

[https://www.motiva.fi/julkinen\\_sektori/kestavat\\_julkiset\\_hankinnat](https://www.motiva.fi/julkinen_sektori/kestavat_julkiset_hankinnat)

Motiva Oy b (2019) *Motiva – Kestävän kehityksen yhtiö* [Verkkodokumentti] [Viitattu 28.10.2019] Saatavilla:

<https://www.motiva.fi/motiva>

Organisation for Economics Co-operation and Development (OECD) (2001) Making Codes of Corporate Conduct Work: Management Control System and Corporate Responsibility. Working Papers On International Investments 3/2001. [Verkkodokumentti] [Viitattu 6.12.2019] Saatavilla:

[https://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/WP-2001\\_3.pdf](https://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/WP-2001_3.pdf)

Pekkala, E., Huikko, K., Pohjonen, M. & Ukkola, M. (2017) Hankintojen kilpailuttaminen. 7. uudistettu painos. Helsinki, Tietosanoma.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2019) Sairaanhoidopiirit ja erityisvastuualueet. [Verkkodokumentti] [Viitattu 1.12.2019] Saatavilla:

<https://stm.fi/sairaanhoitopiirit-erityisvastuualueet>

Stilger, P. S., Siderius, J. & Van Raaij, E. M. (2017) A comparative study for choosing the economically most advantageous tender. *Journal of Public Procurement* 7, 1, 89-125 [Verkkodokumentti] [Viitattu 1.11.2019] Saatavilla:

<https://www-emerald-com.ezproxy.cc.lut.fi/insight/content/doi/10.1108/JOPP-17-01-2017-B004/full/pdf?title=a-comparative-study-of-formulas-for-choosing-the-economically-most-advantageous-tender>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki, Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016) Energiatehokkuus julkisissa hankinnoissa [Verkkodokumentti] [Viitattu 5.11.2019] Saatavilla:

[https://www.motiva.fi/files/10919/Tyo-  
\\_ja\\_elinkeinoministerion\\_ohjeet\\_Energiatehokkuus\\_julkisissa\\_hankinnoissa.pdf](https://www.motiva.fi/files/10919/Tyo-ja_elinkeinoministerion_ohjeet_Energiatehokkuus_julkisissa_hankinnoissa.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö a (2019) Julkiset hankinnat ovat säädeltyjä [Verkkodokumentti] [Viitattu 16.10.2019] Saatavilla:

<https://tem.fi/julkiset-hankinnat>

Työ- ja elinkeinoministeriö b (2019) [Verkkodokumentti] [Viitattu 28.10.2019] Saatavilla:

<https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2017) Opas sosiaalisesti vastuullisiin hankintoihin. TEM oppaat ja muut julkaisut 3/2017. [Verkkodokumentti] [Viitattu 21.10.2019] Saatavilla:

[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 (2018) Yleistä julkisista hankinnoista. [Verkkodokumentti] [Viitattu 16.10.2019] Saatavilla:

<https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/yleista/>

de Vries, J. & Huijsman, R. (2011) Supply chain management in health services: an overview. *Supply Chain Management: An International Journal* 16, 3, 159-165. [Verkkodokumentti] [Viitattu 2.11.2019] Saatavilla:

<https://search-proquest-com.ezproxy.cc.lut.fi/docview/880651040>

Zakaria, M., Garanča, Z. & Sobeih, A. (2012) Cultural and legal challenges in implementing code of conduct in supply chain management of mobile phone industries: Sony Ericsson case study. *Social Responsibility Journal* 8, 2, 227-241. [Verkkodokumentti] [Viitattu 30.11.2019] Saatavilla:

<https://www-emerald-com.ezproxy.cc.lut.fi/insight/content/doi/10.1108/17471111211234851/full/html>



## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

- Haastateltava
  - Miten näet vastuullisuuden tulevan esiin työssäsi/toimenkuvassasi?
  
- Julkiset hankinnat terveydenhuollossa
  - Kuinka paljon organisaatiossa on toteutettu vastuullisia hankintoja?
  - Millaisia erikoispiirteitä näet terveydenhuollon toimialan tuovan julkisiin hankintoihin vastuullisuutta ajatellen? Miten tämä näkyy teidän organisaatiossanne/yrityksessänne?
  
- Tutkimusaihe
  - Millaisissa hankinnoissa organisaatiossanne on käytetty kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteena pelkkää hintaa ja millaisissa taas elinkaarikustannuksia tai hinta-laatusuhdetta?
  - Miten määritätte vastuullisuuden tavoitteen, johon kulloisessakin hankinnassanne mahdollisesti pyritte?
  - Mistä/miten hankinnoissanne muodostuvat hankinnan kohteen vaatimukset?
  - Millaisilla hankinnan kohteen vaatimuksilla voidaan implementoida hankinnan sosiaalista tai ympäristöllistä vastuuta?
  - Millaisia vertailukriteerejä voidaan asettaa / olette asettaneet vihreydelle? Entä millaisia sosiaaliselle kestävyydelle? Entä taloudelliselle kestävyydelle?
  - Miten näet vastuun eri osa-alueiden toteutuvan/toteutettavan julkisissa hankinnoissa?
  - Miten näet hankintaprosessin eri vaiheet kestävyden/vastuullisuuden näkökulmasta? Missä hankintaprosessin vaiheessa yleensä toteutetaan ympäristöllinen vastuullisuus? Entä sosiaalinen? Entä taloudellinen?
  - Minkä hankintaprosessin vaiheen koet olevan tärkein/kriittisin hankinnan vastuullisuuden kannalta? Minkä vastuullisuuden osa-alueen näet erityisen haastavaksi toteuttaa julkisissa hankinnoissa?

- Millaisissa hankinnoissa vastuullisuutta huomioidaan eniten? Entä millaisissa sitä taas on vaikea huomioida?
- Vaikuttaako hankinnan koko vastuullisuuden huomioimiseen? Miten?
- Tuleeko mieleen vielä jotain muuta aiheeseen liittyvää?