

Vastuullisuus julkisissa ICT-hankinnoissa



YAMK-tutkinto

Tietojohtaminen ja älykkäät palvelut

Kevät 2023

Noora Petäkoski

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten julkisissa ICT-hankinnoissa voidaan määrittää vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia ja minkälaisin toimenpitein vastuullisuuden toteutuminen voidaan varmistaa. Opinnäytetyön perustana oli kvalitatiivinen tutkimus, jossa tarkasteltiin valittua aihetta kokoamalla ja analysoimalla aihetta koskevaa tutkimuskirjallisuutta. Varsinaiset johtopäätökset saavutettiin opinnäytetyössä vertailevan tutkimuksen kautta, jota tutkimuskirjallisuudesta kerätyt huomiot tukivat. Opinnäytetyössä vertaisarvioitiin (benchmarking) Ruotsin julkisia ICT-hankintoja sen selvittämiseksi, minkälaisia vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia Ruotsissa on julkisille ICT-hankinnoille asetettu.

Johtopäätöksenä oli, että julkisten hankintojen kautta voidaan edistää vastuullisuuden toteutumista monenlaisin toimenpitein, ja vaikutukset voivat olla hyvinkin merkittävät, kun otetaan huomioon julkisten hankintojen volyymit. Julkisissa ICT-hankinnoissa on löydettävä organisaatiolle soveltuva taso vastuullisuusvaatimusten asettamiselle. Vaatimukset on hyvä asettaa sosiaaliselle, ekologiselle ja taloudelliselle vastuulle. Vaatimusten asettamisessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että vaatimuksia asetetaan tarjoajan soveltuvuuteen ja varsinaisen hankinnan kohteeseen liittyen, mutta myös sopimusehtoina sopimuksenaikaiseen toimintaan.

Julkisten ICT-hankintojen vastuullisuuden toteutuminen edellyttää organisaatiolta kuitenkin myös toiminnan muutosta, jotta vastuullisuus saadaan jalkautettua hankinnan käytäntöihin. Keskeistä on, että organisaation strateginen johto sitoutuu hankintojen vastuullisuuden edistämiseen. Taktisella ja operatiivisella tasolla puolestaan strategisen tason määrittämiä tavoitteita ryhdytään toteuttamaan konkreettisin toimenpitein.

The aim of the thesis was to find out how sustainability-related requirements can be defined in public ICT procurement and what kind of measures can be taken to ensure the implementation of sustainability. The basis of the thesis was qualitative research, which examined the chosen topic by compiling and analyzing research literature on the topic. The actual conclusions were reached in the thesis through comparative research, which was supported by observations collected from the research literature. In the thesis, benchmarking of Swedish public ICT procurements was carried out to determine what kind of sustainability-related requirements have been set for public ICT procurement in Sweden.

It was concluded that a wide range of measures can be taken to promote sustainability through public procurement, and the impact can be very significant, given the volumes of public procurement. In public ICT procurement, it is necessary to find the appropriate level for the organization to set sustainability requirements. It is a good idea to set the requirements on social, ecological and economic responsibility. When setting the requirements, attention must be paid to the fact that requirements are set in relation to the suitability of the tenderer and the subject-matter of the actual procurement, but also as contractual conditions for activities during the contract.

However, the realization of sustainability of public ICT procurement also requires a change in the organization's operations in order to implement sustainability in procurement practices. It is essential that the strategic management of the organization commits to promoting sustainable procurement. At the tactical and operational level, on the other hand, the objectives defined at the strategic level are implemented through concrete measures.

Keywords Responsibility, corporate responsibility, sustainable development, public procurement, ICT procurement

Pages 54 pages

Sisälllys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön motiivi ja tausta | 1 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset | 2 |
| 1.3 | Opinnäytetyön kohde ja konteksti..... | 3 |
| 1.4 | Tutkimuksen sisältö ja rakenne..... | 3 |
| 2 | TUTKIMUKSEN TEORIATAUSTA | 4 |
| 2.1 | Vastuullisuus ja sen jaottelu | 4 |
| 2.1.1 | Vastuullisuus | 4 |
| 2.1.2 | Kestävä kehitys..... | 8 |
| 2.1.3 | Vastuullisuuden jaottelun lähestymistapoja..... | 9 |
| 2.1.4 | Sosiaalinen vastuu | 11 |
| 2.1.5 | Ekologinen vastuu | 11 |
| 2.1.6 | Taloudellinen vastuu | 12 |
| 2.2 | Julkisten hankintojen vastuullisuus | 13 |
| 2.2.1 | Yleisesti julkisista hankinnoista | 13 |
| 2.2.2 | Vastuullisuus hankintalainsäädännössä..... | 13 |
| 2.2.3 | Tarjoajan soveltuvuus | 15 |
| 2.2.4 | Hankinnan kohteen määrittäminen | 16 |
| 2.3 | Vastuullisuuden nykytila julkisissa hankinnoissa | 17 |
| 2.3.1 | Nykytila..... | 17 |
| 2.3.2 | Case-esimerkki – Hanselin vastuulliset hankinnat | 19 |
| 2.4 | Hankintojen vastuullisuuteen liittyvä muutos | 21 |
| 2.4.1 | Tarve muutokselle | 21 |
| 2.4.2 | Ohjaavan tiimin kokoaminen | 22 |
| 2.4.3 | Vision ja strategian kehittäminen | 23 |
| 2.4.4 | Viestintä | 24 |
| 2.4.5 | Henkilöstön valtuuttaminen toimintaan..... | 25 |
| 2.4.6 | Toiminnan vakiinnuttaminen | 26 |
| 3 | TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA MENETELMÄT | 27 |
| 3.1 | Metodologian ja menetelmien valinta | 27 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.2 | Aineiston keruu | 28 |
| 3.3 | Analyysin toteutus | 30 |
| 3.4 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 32 |
| 4 | TUTKIMUSTULOKSET | 33 |
| 4.1 | Julkisille ICT-hankinnoille asetettavat vastuullisuusvaatimukset | 33 |
| 4.1.1 | Vertaistutkimuksen yleiset huomiot | 33 |
| 4.1.2 | Tarjoajan soveltuvuuden arviointi | 34 |
| 4.1.3 | Hankinnan kohteen määrittäminen | 36 |
| 4.1.4 | Sopimusehdot | 38 |
| 4.2 | Hankintojen vastuullisuuden toteutumista varmistavat toimenpiteet | 40 |
| 4.2.1 | Strategian ja vision merkitys | 40 |
| 4.2.2 | Toiminnan riittävä resursointi ja organisointi | 43 |
| 4.2.3 | Vastuullisuuden huomiointi hankintaprosessin vaiheissa | 44 |
| 4.2.4 | Vastuullisuuden vakiinnuttaminen toimintatapoihin | 46 |
| 5 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 46 |
| | Lähteet | 49 |

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön motiivi ja tausta

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan julkisten hankintayksikköjen, kuten valtion ja kuntien, tekemiä hankintoja ulkopuolisilta markkinoilta. Julkisten hankintojen kokonaisarvo Suomessa vuonna 2021 oli noin 45 miljardia euroa (Valtiovarainministeriö, n.d.-a). Julkisilla hankinnoilla on suuri taloudellinen merkitys julkiseen talouteen, mutta julkisten hankintojen kautta voidaan vaikuttaa myös muihin asioihin. Julkisten hankintojen kautta voidaan esimerkiksi edistää vastuullisuutta ja kestäväää kehitystä, ja vaikutukset voivat olla hyvinkin merkittävät, kun otetaan huomioon julkisten hankintojen volyymit. Suomessa ei kuitenkaan seurata kovin järjestelmällisesti esimerkiksi kestäväää kehitykseen liittyvien kestävyyskriteerien sisällyttämistä hankintoihin, eikä käytössä ole tällä hetkellä yhtenäistä mittausjärjestelmää, jolla asiaa pystyttäisiin arvioimaan (Kalimo ym., 2021, s. 14).

Julkisten hankintojen vastuullisuus on nouseva trendi ja aihe herättää kiinnostusta. Tietoviikko kirjoitti 4.2.2022 artikkelissaan ”It-ala heräsi yritysvastuuseen – näkyy jo tarjouspyynnöissä Ruotsissa” siitä, kuinka Ruotsissa julkisissa ICT-hankinnoissa tarjouspyynnöissä huomioidaan yritysvastuu Suomen julkisia ICT-hankintoja paremmin (Subin, 4.2.2022). Julkisissa hankinnoissa saatetaankin jo tunnistaa vastuullisuuspotentiaali, mutta toimenpiteet vastuullisuuden kuvaamiseksi ja mittaroimiseksi ovat toistaiseksi vähäiset. Julkisten hankintojen kehittäminen vastuullisuuden osalta edellyttääkin aktiivisia toimia hankintayksiköiltä sekä tiedon ja kokemusten jakamista.

Valtiovarainministeriö asetti vuonna 2019 yhdessä Kuntaliiton kanssa Vaikuttavat julkiset hankinnat -toimenpideohjelman, jonka tarkoituksena on edistää julkisia hankintoja ja niitä koskevia toimintatapoja. Toimenpideohjelma tunnetaan myös nimellä Hankinta-Suomi. Toimenpideohjelmassa laadittiin syksyllä 2020 kansallinen julkisten hankintojen strategia, jossa esitettiin erilaisia tahtotiloja sekä niihin liittyviä tavoitteita ja toimenpiteitä muun muassa kestäväää kehitykseen ja vastuullisuuteen liittyen. (Valtiovarainministeriö, n.d.-b)

Opinnäytetyössä tutkitaan julkisten hankintojen vastuullisuutta ennen kaikkea ICT-hankintojen osalta, sillä ICT-hankintojen vastuullisuutta on käsitelty melko vähän julkisia hankintoja käsittelevissä foorumeissa. Sinänsä monet opinnäytetyössä kuvattavat asiat ovat sovellettavissa myös muihin kuin ICT-hankintoihin. Julkisia ICT-hankintoja koskee jatkuva muutos ja kehittyminen ja siksi niitä koskevien vaatimusten täytyy olla harkittuja ja toimivia. Toisaalta IT-alaa kuvastaa palveluntuottajien valvetuneisuus ja sopeutuminen muuttuviin olosuhteisiin. Opinnäytetyön aihe on valittu Hankinta-Suomi-toimenpideohjelman innostamana siitä näkökulmasta, että opinnäytetyöllä voidaan jakaa tietoa julkisiin hankintoihin liittyen.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä tavoitteena on luoda vastuullisuutta koskevia vaatimuksia ICT-hankinnoille ja kartoittaa hankintojen vastuullisuutta varmistavia toimenpiteitä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaisia vaatimuksia voidaan asettaa julkisille ICT-hankinnoille vastuullisuuden osalta?
2. Minkälaisilla toimenpiteillä hankintojen vastuullisuuden toteutuminen voidaan varmistaa?

Opinnäytetyön aihe on rajattu koskemaan julkisia ICT-hankintoja, jotka mielletään usein omaksi hankintakategoriakseen. ICT-hankinnoilla tarkoitetaan erilaisia informaatioteknologisia hankintoja, joita voivat olla laitehankinnat, ohjelmistohankinnat tai erilaiset ohjelmistoalan palveluhankinnat. ICT-hankintoja hankitaan tulevaisuudessa yhä enemmän valmiina palveluina, esimerkiksi Software as a Service-mallilla tai Platform as a Service-mallilla ja pilvipalvelujen käyttö on lisääntymään päin (Taivainen, 24.2.2020). Tässä opinnäytetyössä ICT-hankinnat rajataan yhteisen hankintanimikkeistön eli CPV-koodien mukaan pääosin kahteen pääluokkaan, joita ovat:

- tietotekniset palvelut: neuvonta, ohjelmistojen kehittäminen, internet ja tuki, 7200000
- ohjelmatuotteet ja tietojärjestelmät, 4800000

CPV-koodeilla (Common Procurement Vocabulary) tarkoitetaan asetuksen 2195/2002/EY mukaista yhteistä hankintojen viitenimikkeistöä, joilla hankinnat luokitellaan kansainvälisesti samanlaisin koodein helpottaen hankintojen tunnistamista. Edellä mainitut pääluokat 7200000 ja 4800000 ovat tyypillisiä julkisten ICT-hankintojen CPV-koodiluokkia, joihin sisältyy täydentäviä alaluokkia.

1.3 Opinnäytetyön kohde ja konteksti

Opinnäytetyön aiheena on julkisten ICT-hankintojen vastuullisuus, jota tutkitaan kirjallisuuskatsauksen ja vertaistutkimuksen keinoin. Kyse on tutkimuspainotteisesta opinnäytetyöstä, jossa haetaan empiirisen tutkimusasetelman avulla vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Vastaukset tutkimuskysymyksiin rakentuvat kirjallisuuskatsauksesta pohjautuvien havaintojen sekä vertaistutkimuksen havaintojen pohjalta. Vertaistutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia vastuullisuusvaatimuksia Ruotsin ICT-hankinnoissa on asetettu. Vertaistutkimuksen havaintojen perusteella voidaan laatia uusia vaatimuksia myös Suomessa toteutettaviin julkisiin ICT-hankintoihin.

1.4 Tutkimuksen sisältö ja rakenne

Opinnäytetyön rakenteena käytetään IMRD-kaavaa, jossa edetään johdannosta ja teoriaosuudesta (Introduction) varsinaiseen tutkimusosuuteen koostuen menetelmistä (Materials and Methods) (menetelmät) sekä tuloksista (Results). Opinnäytetyö päättyy johtopäätöksiin ja pohdintaan (Discussion and Conclusions). (Mäkinen, 2005, s. 12).

Opinnäytetyö rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa kerrotaan työn taustasta, tavoitteista ja esitetään tutkimuskysymykset. Luku 2 käsittää aiheen teoriaosuuden. Kolmas luku käsittää varsinaisen tutkimusosuuden ja neljännessä luvussa

käsitellään tutkimuksen tuloksia. Viidennessä luvussa käsitellään aiheen johtopäätökset sekä pohdinta.

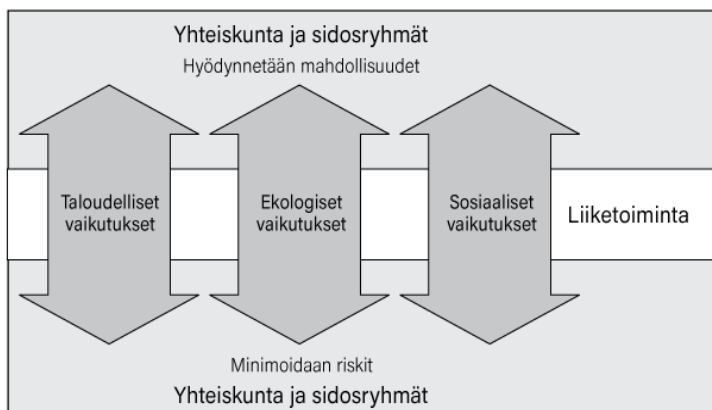
2 TUTKIMUKSEN TEORIATAUSTA

2.1 Vastuullisuus ja sen jaottelu

2.1.1 Vastuullisuus

Vastuullisuudesta on tullut avaintekijä liiketoiminnan johtamisessa ja nykyään puhutaankin usein vastuullisesta liiketoiminnasta. Vastuullisessa liiketoiminnassa toimintaa ja sitä koskevia päätöksiä ohjaavat entistä enemmän ekologiset, taloudelliset ja sosiaaliset vaikutukset.

Vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan usein samaa asiaa kuin käsitteillä yritysvastuu tai yhteiskuntavastuu. Kyseisillä käsitteillä kuvataan tietoista ja vapaaehtoista toimintaa, jolla yritykset pyrkivät sopeuttamaan ympäristöön ja yhteiskuntaan liittyvät näkökohdat liiketoimintaansa toimimalla vuorovaikutuksessa eri sidosryhmiensä kanssa (Dahlsrud, 2008, s. 6). Juutinen on määrittänyt yritys vastuun eri osa-alueiden vaikutusten tunnistamisena, ymmärryksenä ja toimintana, jossa pyritään minimoimaan haitat ja hyödyntämään mahdollisuudet. Toinen tapa tarkastella yritys vastuuta on arvioida, mitä taloudellista, ekologista ja sosiaalisia seikkoja liiketoiminnan nykytilalle ja jatkuvuudelle merkitsevät. (Juutinen, 2016, s. 26).



Kuva 1. Yritysvastuu kuvana. (Juutinen 2016, s. 26.)

Edellä kuvatuissa määritelmissä vastuullisuuden osalta keskeistä on vuorovaikutuksen ja toiminnan vaikutukset ympäristöön sekä sidosryhmiin. Vastuullisuudesta puhuttaessa on kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota myös ajallisiin vaikutuksiin. Vastuullisessa liiketoiminnassa ei ole kyse pelkästään lyhyen aikavälin tuloksen maksimoinnista, vaan kuten esimerkiksi Eloranta on todennut, kauaskantoisemmin myös sidosryhmien hyvinvoinnista, luonnonvarojen käyttämisestä vastuullisesti, alihankintaketjujen kannattavan toiminnan edellytyksistä ja yrityksen vaikutuksista tuotanto- ja markkina-alueittensa yhteiskuntien talouteen (Eloranta, 2018, s. 36). Vastuullisuudella on siten ennakoiva ja pitkäkantoinen merkitys yrityksen liiketoimintaan ja sen kehittymiseen.

Vastuullinen liiketoiminta rakentuu lainsäädännön asettaman tason, sidosryhmien odotusten sekä organisaation arvojen ja vision perusteella. Organisaation vastuullisuutta koskevana vähimmäistasona voidaan pitää sitä, että organisaatio toimii lainmukaisesti, mutta lainsäädäntö myös ohjaa organisaatioita toimimaan sosiaalisesti ja ekologisesti vastuullisella tavalla. Esimerkiksi suurten, yleisen edun kannalta merkittävien yhtiöiden tulee kirjanpitolain 1620/2015 3 a luvun 2 §:n mukaan raportoida tilinpäätöksen yhteydessä selvityksessä muista kuin taloudellisista asioista muun muassa ympäristöasioista, sosiaalisista asioista ja henkilöstöasioista, ihmisoikeuksien kunnioittamisesta ja korruption ja lahjonnan torjunnasta.

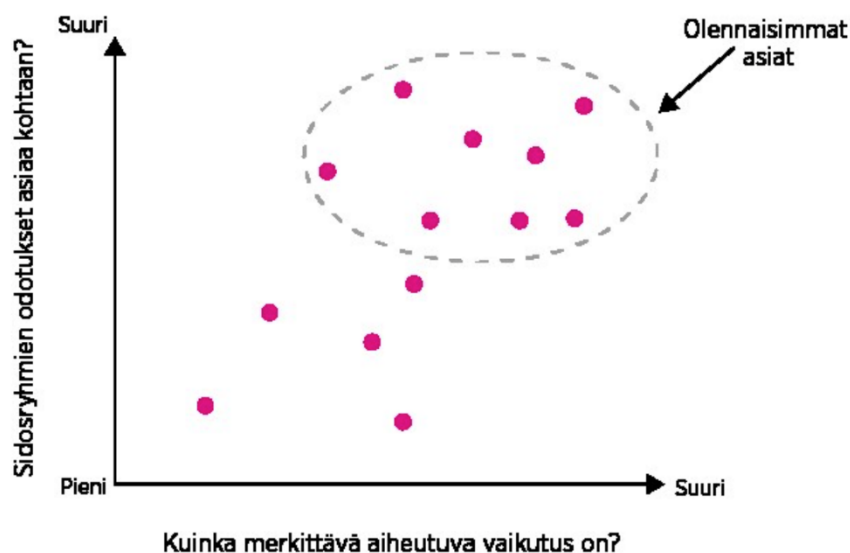
Vastuulliseen liiketoimintaan liittyvää kehitystä vauhdittaa myös valmistelussa oleva yritys vastuuta koskeva ESG-regulaatio (Environmental, Social, Governance, ESG) eli esimerkiksi Euroopan unionin yritys vastuulaki, jonka myötä suurten yritysten tulee tulevaisuudessa toiminnassaan huomioida entistä tarkemmin esimerkiksi ympäristövahinkojen ja ihmisoikeusloukkausten ehkäiseminen (Directors' Institute Finland, 2022).

Valtioiden kansallista lainsäädäntöä vastuullisuuden osalta ovat muokanneet kansainväliset normit. Vastuullisuutta määrittävät kansainväliset periaatteet ja sopimukset, kuten YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet, kansainvälisen ILO:n julistus

työelämän perusperiaatteista sekä YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 56).

Vastuullinen liiketoiminta lähtee sääntelyn ohella vahvasti sidosryhmien odotuksista eli siitä, minkälainen merkitys ja vaikutus vastuullisuudella on sidosryhmiin. Tämä käy ilmi vastuullisuutta koskevista määritelmistä. Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimijoita, joilla on joku suora tai epäsuora yhteys yritykseen tai sen toimintaan. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstö, omistajat, asiakkaat, sijoittajat, media ja tavarantoimitusketjut (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 176–177). Yrityksen sidosryhmiä ovat tahot, joihin yritys toiminnallaan vaikuttaa tai voi vaikuttaa, mutta Juutinen on tuonut esille, että sidosryhmiä ovat toisaalta myös ne tahot, jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat tai voivat vaikuttaa yritykseen. (Juutinen, 2016, s. 128). Kyse on siis tavallaan kahdensuuntaisesta vaikutuksesta.

Sidosryhmien odotukset ovat keskeinen tekijän sen kannalta, minkälaisin tavoittein ja toimin organisaatio edistää vastuullisuutta liiketoiminnassaan. Organisaation taloudellisten, ekologisten ja sosiaalisten vaikutusten merkitystä sidosryhmien arvostukseen ja päätöksentekoon kuvaa esimerkiksi alla esitetty olennaisuusmatriisi.



Kuva 2. Olennaisuusmatriisi. (Kurittu, 2018, s. 45–46)

Matriisissa asioiden tärkeyttä arvioidaan kahdella akselilla, joista toinen kuvaa sidosryhmien odotuksia ja toinen organisaation toiminnan vaikutusten merkittävyyttä. Arvioitavien asioiden sijainti matriisissa määräytyy sen perusteella, minkälainen merkitys kyseisellä asialla on sidosryhmille, ja kuinka pieni tai suuri vaikutus asiasta aiheutuu yrityksen ulkopuoliseen maailmaan (Kurittu, 2018, s. 45–46).

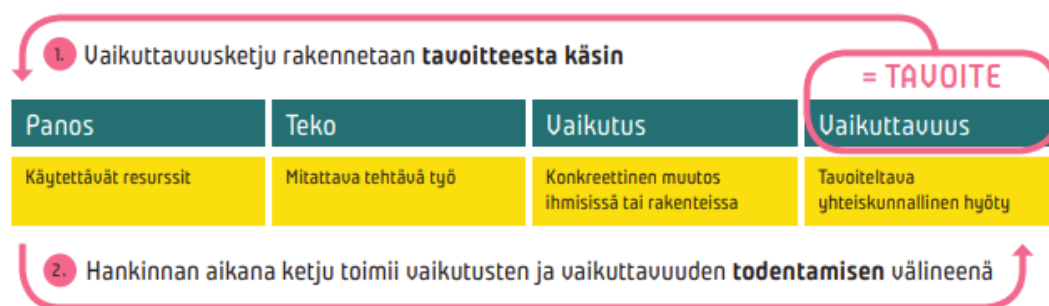
Edellä kuvattujen tekijöiden ohella vastuullisen liiketoiminnan kehittymiseen vaikuttavat omistajien arvot sekä visio. Vastuullisuusasioiden edistäminen edellyttää organisaation johdolta ja omistajilta sitoutumista. Kun vastuullisuus koetaan tärkeäksi edistettäväksi asiaksi ylimmän johdon tasolta, vastuullisuudesta voi muodostua keskeinen liiketoiminnallinen tekijä. Koipijärven & Kuvajan mukaan lähtökohtana vastuulliselle liiketoiminnalle on nimenomaan johdon sitoutuminen ja vastuullisuusosaamisen jalkauttaminen koko organisaatioon. Ylimmän johdon tulee ymmärtää oman roolinsa tuen merkitys vastuullisuustyössä. (Koipijärvi & Kuvaja, s. 2020, s. 65)

Vastuullinen liiketoiminta edellyttää organisaation johdon sitoutumisen lisäksi sitä, että vastuulliselle toiminnalle on asetettu toimintaohjeita -ja periaatteita, joita organisaatiossa sisäisesti noudatetaan ja seurataan. Organisaation tulee varmistaa, että henkilöstö on tietoinen vastuullisuuteen liittyvistä toimintaperiaatteista. Lisäksi organisaatiolla tulee olla valvontamekanismit ja prosessit vaatimustenmukaisen toiminnan varmistamiseksi. Kyse on organisaation riskienhallinnasta ja sisäisestä valvonnasta, jolla varmistetaan toiminnan vaatimustenmukaisuus. (Eloranta, 2018, s. 60). Organisaation vastuullisuuteen liittyvät periaatteet on saatettu kuvata esimerkiksi organisaation eettisiin periaatteisiin (Code of Conduct), joissa kuvataan, minkälaisia vastuullisuuden toimintaperiaatteita organisaatio huomioi ja noudattaa liiketoiminnassaan.

Vastuullisuuteen liitetään myös vaikuttavuuden käsite. Usein puhutaan toiminnan vastuullisuudesta ja vaikuttavuudesta ikään kuin samoina asioina ja viestinnässä onkin hyvä kiinnittää huomioita käsitteiden johdonmukaiseen käyttämiseen. Vaikuttavuudella tarkoitetaan pidemmän aikavälin tavoitteita, nykytilan muutostarpeiden tunnistamista ja toimintaa, jolla aikaansaadaan tavoiteltava muutos. Vastuullisuudella haetaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta eli tavoiteltavaa yhteiskunnallista hyötyä. (Kestävien ja

innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus, n.d). Vastuullisen toiminnan myötä on siis mahdollista aikaansaada vaikuttavuutta. Alla on kuvattu hankintojen vaikuttavuutta kuvaava vaikuttavuusketju, joka kuvaa sitä, kuinka konkreettisesta panoksesta ja teosta aiheutuu tavoiteltavaa yhteiskunnallista hyötyä ja kuinka puolestaan aikaansaatu hyöty vaikuttaa tuleviin panoksiin ja tekoihin. Vastuullisuuskontekstissa tämä tarkoittaa sitä, että vastuullisuutta edistävien tekojen myötä syntyy vaikuttavuutta eli yhteiskunnallista hyötyä.

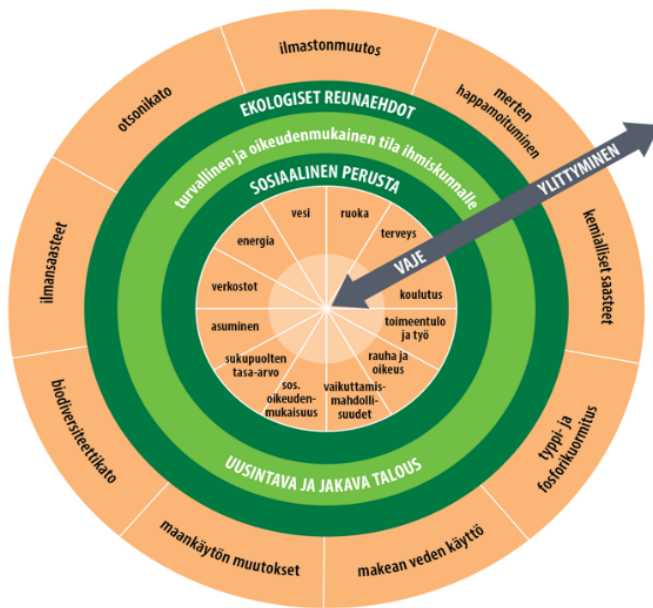
Vaikuttavuusketju



Kuva 3. Vaikuttavuusketju hankinnoissa. (Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus, n.d)

2.1.2 Kestävä kehitys

Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan yhteiskunnallista muutosta, jonka tavoitteena on turvata hyvät elämisen mahdollisuudet nykyisille ja tuleville sukupolville. Kestävä kehitys viittaa maailmaanlaajuiseen, mutta toisaalta myös paikalliseen muutokseen, johon liittyvässä päätöksenteossa ympäristö, ihminen ja talous otetaan huomioon. (Ympäristöministeriö, n.d). Kestävää kehitystä havainnollistaa Kate Raworthin kehittämä malli, jota kutsutaan kestävyysdonitsiksi. Mallissa kestävä kehitys tarkoittaa ihmisten hyvinvointia maapallon kantokyvyn rajoissa.



Kuva 4. Kate Raworthin kehittämän kestävyysdonitsin malli. (Valtioneuvosto, n.d)

Kestävyysdonitsi kuvaa sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen kestävyys suhdetta toisiinsa nähden. Näiden tekijöiden keskinäisriippuvuus on kestävä kehityksen kannalta usein oleellinen yhdistelmä. Keskinäisriippuvuudella tarkoitetaan sitä, että sosiaaliseen perustaan, talouden toimintaan ja ympäristön kuormitukseen liittyvät asiat ovat monin eri tavoin kytköksissä toisiinsa. (Valtioneuvosto n.d)

Kestävä kehitys käsitteenä vastaa ajatukseltaan vastuullisuutta ja käsitteitä käytetään samassa yhteydessä toisiaan täydentävinä. Vastuullisuus kuitenkin viitanee nimenomaan liiketoiminnan vastuullisuuteen esimerkiksi päätöksenteon muodossa, jossa keskiössä ovat sidosryhmien toiveet, kun taas kestävä kehitys on laajempi käsite kuvaten ympäröivän maailman muutosta ja kehitystä. Kestävä kehityksen toimet luovat kuitenkin vastuullista liiketoimintaa.

2.1.3 Vastuullisuuden jaottelun lähestymistapoja

Sekä vastuullisuus että kestävä kehitys jaotellaan tyypillisesti sosiaalisiin tekijöihin, taloudellisiin tekijöihin sekä ympäristötekijöihin. Tyypillinen tapa kuvata jaottelua näiden kolmen tekijän välillä on Elkingtonin Triple Bottom Line -malli, jossa huomioidaan yhtä aikaa

organisaation vastuu taloudellisesta näkökulmasta, ympäristönäkökulmasta ja sosiaalisesta näkökulmasta. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 22)

Triple Bottom Line - mallin tavoitteena on havainnollistaa tasapainoa sosiaalisen vastuun, ekologisen vastuun ja taloudellisen vastuun välillä kolmen pilarin muodossa. Kun nämä kolme tekijää ovat keskenään tasapainoisessa tilassa, muodostuu tavoiteltu kokonaisvastuullisuus. Mallin haasteena on, että vastuullisuusasioita ei voi luokitella yksiselitteisesti kohdistumaan vaan yhteen pilariin, koska vastuullisuusasioihin kytkeytyy usein vastuullisuuden useita näkökulmia, jotka ovat keskenään riippuvuussuhteessa. Mallin vahvuutena pidetään toisaalta kuitenkin sitä, että se on toimiva viitekehys kuvata vastuullisuuden osa-alueita. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 24)

| Talous | Ympäristö | Sosiaalinen |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kannattavuus, kilpailukyky, tehokkuus • Omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen • Yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen: rahavirta-vaikutukset ja välilliset vaikutukset | <ul style="list-style-type: none"> • Vesien, ilman ja maaperän suojelu • Ilmastonmuutoksen torjunta • Luonnon monimuotoisuuden turvaaminen • Tehokas ja säästävä luonnonvarojen käyttö • Vastuu tuotteen elinkaaresta ja toiminnan arvoketjusta | <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen • Tuotevastuu ja kuluttajansuoja • Hyvät toimintatavat yritysverkostossa sekä lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa • Ihmisoikeudet • Yleishyödyllisten toimintojen tukeminen |

Kuva 5. Elkingtonin kolmen pilarin malli. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 23).

Epstein & Buhowac ovat puolestaan kuvanneet vastuullisen liiketoiminnan yhdeksän periaatteen kautta. Yhdeksässä periaatteessa korostuvat samanlaiset vastuullisuuden elementit kuin Elkingtonin Triple Bottom Line- mallissa. Organisaation on ensinnäkin toimittava eettisesti suhteessa liiketoimintasuhteisiinsa sekä johdettava resurssejaan tietoisesti ja tehokkaasti. Kyseisiä sosiaaliseen vastuullisuuteen viittaavia periaatteita tukevat viestinnälliset toimenpiteet, joilla lisätään toiminnan läpinäkyvyyttä. Lisäksi organisaation on toiminnassaan edistettävä talouden kehittymistä ja tarjottava omistajilleen kilpailukykyinen

tuotto sekä maksimoitava tarjoamiensa tuotteiden ja palveluiden arvon arvo asiakkaille. Organisaation on myös pyrittävä suojelemaan ja parantamaan ympäristöä sekä edistettävä kestävää kehitystä omien tuotteiden, prosessien, palveluiden ja toimintojen kautta. (Nieminen, 2016, Vastuullisuus liiketoiminnassa-luku, viides kappale, Epstein & Buhowac 2014, s. 76–78). Vaikka periaatteita on yhdeksän, periaatteet ovat selkeästi luokiteltavissa sosiaaliin, taloudellisiin ja ekologisiin tekijöihin.

2.1.4 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan niitä vaikutuksia, joita organisaation toiminnalla on eri ihmisille ja yhteisöille eli siis sosiaaliseen ympäristöön. Organisaation tärkeitä ihmisryhmiä ovat esimerkiksi henkilöstö, asiakkaat, toimittajat eli keskeiset sidosryhmät. Sidosryhmien hyvinvointi tulee ottaa huomioon organisaation liiketoiminnan vaikutuksia arvioitaessa. (Nieminen, 2016, Vastuullisuus liiketoiminnassa-luku, neljäs kappale). Vaikutukset sidosryhmiin voivat olla välittömiä tai välillisiä. Välittömään sosiaaliseen vastuuseen voidaan katsoa kuuluvan esimerkiksi työnantajan vastuunkanto työntekijöistä työntekijöitä tukevin toimin, kuten työskentelyolosuhteiden, työhyvinvoinnin sekä työturvallisuuden varmistamisella. Välillinen sosiaalinen vastuu puolestaan koskee organisaation kumppaneihin ja alihankintaketjuihin vaikuttavia toimenpiteitä. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 20). Näitä voivat olla esimerkiksi eettisten toimitus- ja valmistusketjujen sekä reilun kaupan periaatteiden edistäminen.

Sosiaalisen vastuullisuuden osalta korostuvat lakisääteiset velvoitteet. Sosiaalisen vastuun tavoitteita voivat olla esimerkiksi ihmisoikeuksien ja työelämän perusoikeuksien noudattamisen edistäminen sekä työllisyyden ja työolojen kehittäminen (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 20–21).

2.1.5 Ekologinen vastuu

Harmaala & Jallinoja kuvaavat ekologista vastuuta toimintana, jossa yritys pyrkii toimimaan ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Ekologisen vastuuseen kuuluvat muun

muassa vesien, ilman ja maaperän suojelu, kasvihuonepäästöjen vähentäminen, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen sekä tehokas ja säästävä luonnonvarojen käyttö. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 22)

Ekologinen vastuun osalta korostuu se, että organisaatio on selvillä oman toimintansa ympäristövaikutuksista, noudattaa ympäristöön liittyvää lainsäädäntöä sekä kehittää toimintaansa jatkuvasti ympäristön hyvinvoinnin varmistamiseksi (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 22). Ekologisen kehityksen kannalta keskeistä on varovaisuusperiaatteen noudattaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että ympäristön tilan heikkenemistä estävien toimien lykkäämistä ei voi perustella, vaikkei täyttä varmuutta tulevista olosuhteista ole. (Ympäristöministeriö n.d)

2.1.6 Taloudellinen vastuu

Yritystoiminnan kannattavuus on pohjana sille, että organisaatio voi toimia vastuullisesti ja tuottaa hyvinvointia yhteiskunnalle. Organisaation talouden tulee olla kunnossa, jotta se voi kehittää liiketoimintaansa ja toimia vastuullisesti. Organisaation taloudellinen suorituskky on siis vastuullisuuden perusedellytyksiä. Taloudellista vastuuta tukevia toimia voivat olla investoinnit ja tuotekehitys. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 17–18)

Taloudellinen vastuu tarkoittaa muun muassa sitä, että organisaatio huolehtii omasta kannattavuudestaan ja kilpailukyvystään. Taloudellinen vastuu varmistaa organisaation olemassaolon nimenomaan pitkällä aikavälillä. Organisaatio joutuu päätöksenteossaan arvioimaan päätösten seurausten merkitystä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 18)

Taloudellinen vastuu pohjautuu pitkälti lainsäädäntöön, josta syntyvät monet taloudellista vastuuta koskevat toimenpiteet. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 19). Taloudellinen vastuu kattaa esimerkiksi toimet korruption ja lahjonnan estämiseksi, veronmaksujen hoitamiseksi sekä rahanpesun ja harmaan talouden estämiseksi (Liappis ym., 2019, s. 8). Näitä asioita säännellään lainsäädännössä. Julkisissa hankinnoissa tavoitteena on Pk-yritysten osallistumisen edistäminen ja elinkaarikustannusten huomioiminen sekä hankintojen kustannustehokas toteutus.

2.2 Julkisten hankintojen vastuullisuus

2.2.1 Yleisesti julkisista hankinnoista

Julkisia hankintayksiköitä ovat esimerkiksi valtio, kunnat ja valtion liikelaitokset. Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan edellä mainittujen tahojen tekemiä hankintoja. (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d). Julkisia hankintoja säätelee hankintalainsäädäntö, joka koostuu laista julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016) ja laista vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1398/2016, nk. erityisalojen hankintalaki). Puolustus- ja turvallisuushankintojen osalta sovelletaan omaa lainsäädäntöä. Lisäksi julkisia hankintoja säätelee EU:n hankintadirektiivi (2014/24/EU).

Hankintalain tavoitteena on ”tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden, innovatiivisten, ekologisesti, sosiaalisesti sekä taloudellisesti kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. Hankintayksiköiden on pyrittävä järjestämään hankintatoimintansa siten, että hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti olemassa olevat kilpailuolosuhteet hyväksi käyttäen ja ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat huomioon ottaen” (hankintalaki 1397/2016, 2 §).

2.2.2 Vastuullisuus hankintalainsäädännössä

Tarjoajien pätevyyttä ja tarjottavan palvelun tai tuotteiden laadukkuutta voidaan julkisissa hankinnoissa arvioida asettamalla vaatimuksia tarjoajan soveltuvuuteen, palvelun tai tuotteiden vähimmäistasoon ja laatuun sekä laatimalla soveltuvat sopimusehdot hankintaan. Edellä mainittuihin tekijöihin liittyvät vaatimukset voivat koskea vastuullisuutta ja kestävää kehitystä. Hankinnan valmistelu on keskeinen hankintaprosessin vaihe, jossa hankintayksikön tulee pohtia, miten varsinaisessa hankinnassa huomioidaan vastuullisuus sekä toisaalta, miten vastuullisuuden toteutumista seurataan ja valvotaan. Hankintojen laatimiseen liittyvät

reunaehdot tulevat lainsäädännöstä, mutta lisäksi hankintayksiköiden on hyvä kiinnittää huomiota myös siihen, miten hankinnalle asetettuja vaatimuksia on mahdollista seurata käytössä olevilla tiedoilla ja resursseilla.

EU:n hankintadirektiivin (2014/24/EU) 18 artiklan 2 kohdan mukaan ”jäsenvaltioiden on toteutettava aiheellisia toimenpiteitä varmistaakseen, että talouden toimijat noudattavat hankintasopimuksia toteuttaessaan sovellettavia ympäristö-, sosiaali- ja työoikeudellisia velvoitteita.” Direktiivin 69 artiklan 3. kohdan mukaan ”hankintayksiköllä on velvollisuus hylätä tarjous, jos se on poikkeuksellisen alhainen siksi, että se rikkoo 18 artiklan 2 kohdassa tarkoitettuja ympäristö-, sosiaali- ja työoikeudellisia velvoitteita”. Hankintalain 96 § koskeekin poikkeuksellisen alhaisen tarjouksen hylkäämistä eri syiden perusteella.

Hankintalain uudistus tulee voimaan kevään 2023 aikana. Hankintalainsäädännön uudistamisen yhtenä keskeisenä tavoitteena on ollut hankintojen vastuullisuuden ja harmaan talouden torjuntaa koskevan tilanteen parantaminen. Vastuullisuuden parantamisella on tarkoitettu uudistetussa hankintalainsäädännössä ennen kaikkea ympäristö- ja sosiaalisten näkökohtien huomioimisen lisäämistä hankinnoissa. Ympäristönäkökohtien huomioimisen osalta hankintalain tavoitteita koskevaa 2 §:ää muutetaan siten, että lain tavoitteena mainitaan ekologisesti, sosiaalisesti sekä taloudellisesti kestävien hankintojen tekeminen (HE 115/225 vp, s. 23). Tätä ei lain tavoitteena aiemmin ole ollut näin selkeästi sanottuna. Lisäksi hallituksen esityksessä 115/2022 vp (s. 23) on tuotu esiin, että tarjouspyynnöissä voitaisiin vaatimuksina huomioida asioita, joita on kuvattu kuvassa 6.

| |
|---|
| Työ- ja ympäristölainsäädännön noudattaminen koko tuotantoketjussa |
| Tuotteiden kestävyys |
| Kierrätettävyys |
| Tuotteiden uudelleenkäyttömahdollisuus |
| Hiili- ja ympäristöjalanjäljen huomioiminen tuotteille mahdollisuuksien mukaan |
| Elinkaarikustannuslaskenta ympäristövaikutuksiltaan merkittävässä tuoteryhmissä |
| Perusoikeuksien toteutuminen |
| Heikommassa asemassa olevien suojeleminen |
| Esteettömyys |
| Toimenpiteet harmaan talouden ja kartellien torjumiseksi |
| Toimenpiteet verovastuullisuuden ja huoltovarmuuden varmistamiseksi |

Kuva 6. Hallituksen esityksen 115/2022 vp mukaisia vastuullisuuden tekijöitä. (HE 115/2022 vp, s. 23)

2.2.3 Tarjoajan soveltuvuus

Tarjoajaan kohdistuvilla soveltuvuusvaatimuksilla tarkoitetaan vaatimuksia, joilla varmistetaan palveluntuottajan kyky toteuttaa hankinnan kohteena oleva kokonaisuus. Hankintalain (1397/2016) 83 §:n mukaan ”hankintayksikkö voi asettaa ehdokkaiden tai tarjoajien rekisteröitymistä, taloudellista ja rahoituksellista tilannetta sekä teknistä ja ammatillista pätevyyttä koskevia vaatimuksia. Vaatimusten tulee liittyä hankinnan kohteeseen ja ne on suhteutettava hankinnan luonteeseen, käyttötarkoitukseen ja laajuuteen”.

Referenssivaatimukset ovat tavanomainen tapa varmistua tarjoajan kyvykkyydestä tuottaa hankinnan kohteena olevan kokonaisuus. Referensseillä voidaan selvittää, minkälaisia toimeksiantoja tarjoaja on toteuttanut, jotta varmistetaan, että tarjoajalla on aiempaa kokemusta hankinnan kohdetta vastaavista toteutuksista.

Tarjoajien soveltuvuutta arvioivien vaatimusten lisäksi hankintalainsäädännössä on tiettyjä perusteita, joiden perusteella tarjoaja tulee sulkea tarjouskilpailun ulkopuolelle tai

harkinnanvaraisissa tapauksissa tarjoaja voidaan sulkea tarjouskilpailun ulkopuolelle. Hankintalain (1397/2016) 80 §:n mukaan ”hankintayksikön on päätöksellään suljettava ehdokas tai tarjoaja tarjouskilpailun ulkopuolelle, jos hankintayksikön tiedossa on, että ehdokas tai tarjoaja taikka sen johtoasemassa toimiva jäsen on tuomittu tietyistä pykälässä mainituista rikoksista rangaistukseen”. Lain 81 §:n mukaisesti ”hankintayksikkö voi päätöksellään sulkea tarjouskilpailun ulkopuolelle ehdokkaan tai tarjoajan tiettyjen harkinnanvaraisten perusteiden takia”. ESPD-lomake on yhteinen eurooppalainen hankinta-asiakirja (European Single Procurement Document, ESPD), jota hyödynnetään osoituksena soveltuvuusvaatimusten täyttymisestä. Lomakkeessa tarjoaja vakuuttaa, ettei se ole syyllistynyt esimerkiksi talous- tai ympäristörikoksiin toiminnassaan. (Julkisten hankintojen neuvontakeskus, n.d)

Hankintalain (1397/2016) 90 §:n mukaan ”hankintayksikkö voi pyytää tarjoajalta selvityksen rakennusurakan toteuttamisessa tai palvelun suorittamisessa toteutettavista ympäristövaikutusten hallintaa koskevista toimenpiteistä. Hankintayksikön vaatiessa riippumattomien toimielinten antamia todistuksia siitä, että ehdokas tai tarjoaja täyttää ympäristöasioiden hallintaa koskevien standardien vaatimukset, sen on viitattava unionin ympäristöasioiden hallinta- ja auditointijärjestelmään (EMAS) tai tunnustettuihin ympäristöjärjestelmiin taikka alan eurooppalaisiin tai kansainvälisiin standardeihin perustuviin muihin ympäristöasioiden hallintaa koskeviin standardeihin, jotka tunnustetut laitokset ovat sertifioineet”.

2.2.4 Hankinnan kohteen määrittäminen

Hankintalain (1397/2016) 71 §:n perusteella hankintayksikön tulee määrittää hankinnan kohde pykälässä kuvatuin tavoin. Hankintalainsäädäntö mahdollistaa varsin laajan vapauden hankintayksiköille asettaa hankinnan vaatimuksia, kunhan vaatimukset liittyvät hankittavaan kokonaisuuteen. Hankintalain (1397/2016) 72 §:n mukaan ”hankintayksikkö voi hankinnan kohteen kuvauksessa, tarjouspyynnössä esitettyjen kokonaistaloudellisen edullisuuden perusteissa tai sopimuksen toteuttamisen ehdoissa vaatia tiettyä merkkiä näytöksi siitä, että

hankinnan kohde vastaa vaadittuja ympäristöominaisuuksia, sosiaalisia ominaisuuksia tai muita ominaisuuksia”.

Hankintalain mukaan julkisella hankinnalla voidaan asettaa pakollisia vaatimuksia, jotka tarjoajan tulee täyttää sekä laatua arvioivia vaatimuksia, jotka tuottavat lisäpisteitä laatuvertailussa. Hankintalain (1397/2016) 93 §:n mukaan ”hankintayksikkö voi asettaa hinta-laatusuhteen vertailuperusteita, jotka liittyvät laadullisiin, yhteiskunnallisiin, ympäristö- tai sosiaalisiin näkökohtiin tai innovatiivisiin ominaisuuksiin”. Laatua voidaan arvioida monenlaisten tekijöiden perusteella, kuten toiminnallisilla ominaisuuksilla, palvelun tuottamiseen liittyvällä tehokkuudella sekä esimerkiksi lisäominaisuuksilla. Myös vertailuperusteiden tulee liittyä hankinnan kohteeseen.

Hankintalain (1397/2016) 95 §:n mukaan ”hankintayksikkö voi käyttää hankinnan kustannusten arvioimisen perusteena elinkaarikustannuksia. Elinkaarikustannuksia ovat hankintayksikölle tai muille hankinnan kohteen käyttäjille aiheutuneet hankintakustannukset, käyttökustannukset, huoltokustannukset sekä kierrätys- ja jätevaiheen kustannukset ja muut rakennusurakoiden, tavaroiden tai palvelujen elinkaaren aikaiset kustannukset”.

2.3 Vastuullisuuden nykytila julkisissa hankinnoissa

2.3.1 Nykytila

Vastuullinen toimitusketju tarkoittaa Niemisen mukaan sitä, että toimitusketjun jäsenet tekevät yhteistyötä varmistaakseen, että lopputuote tai -palvelu on vastuullisesti tuotettu. Organisaation on varmistettava oman toimintansa lisäksi toimittajiensa toiminnan vastuullisuus. Kun hankinnassa on huomioitu vastuullisuus erilaisin tahtotiloin, varmistetaan myös toimittajien vastuullisuus toimitusketjussa. (Nieminen, 2016, Vastuullinen toimitusketju-luku, ensimmäinen kappale)

Puhuttaessa vastuullisesta toimitusketjusta, on tiedostettava, että julkisia hankintoja toteutettaessa kyse on toimitusketjun johtamisesta ja hallitsemisesta. Vastuullisilla

hankinnoilla tarkoitetaan sitä, että sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen vastuu huomioidaan toimittajan valinnassa, arvioinnissa ja toimittajayhteistyössä (Nieminen, 2016, Vastuullisuus hankinnoissa-luku, kolmas kappale).

Julkisten hankintojen vastuullisuuden kehittämisen eteen on tehty viime vuosina työtä ja esimerkiksi Hankinta-Suomi-toimenpideohjelman edistämänä tiettyjen hankintalajien vastuullisuustoimia, kuten vaatimuskriteerejä määrittämistä, on viety eteenpäin. Sen sijaan esimerkiksi ICT-hankinnoissa vastuullisuuden kanssa on vielä tehtävää ja asiaan panostaminen edellyttäisi ennen kaikkea vastuullisuusasioiden tuntemusta sekä riittävää hankintojen valmistelu-aikaa. Vastuullisuusasiat saatetaan kokea haastaviksi ja toisaalta uusien vaatimusten suunnittelemisen ja laatimisen edellyttävät riittävää valmistelu-aikaa. Yhdessä ongelmaksi vastuullisten julkisten hankintojen edistämisessä on koettu hyvien esimerkkien puute (Finnwatch, 2018, s. 4).

Julkisia hankintoja koskeva Hankinta-Suomi-toimenpideohjelma nostaa tärkeiksi vastuullisuutta koskevat näkökulmat. Kansallisessa julkisten hankintojen strategiassa kestävyys esitetään kolmena kehittämisen osa-alueena, joita ovat ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys (Kansallinen julkisten hankintojen strategia, s. 4).



Kuva 7. Kansallisen julkisten hankintojen strategian kestävyyttä koskevat kehittämisen osa-alueet (Kansallinen julkisten hankintojen strategia, s. 4)

Kehittämisen osa-alueita on avattu tarkemmin strategiassa. Ekologisen kestävyyspyrkimyksenä on, että hankintojen kautta saavutetaan ympäristöystävällisiä ratkaisuja ja edistetään kestävä kehityksen tavoitteiden toteutumista. Organisaatiot voivat puolestaan

edistää yhteiskuntaan kohdistuvia sosiaalisia vaikutuksia, kuten työllistymistä. Taloudellisesti vastuullisilla hankinnoilla pyritään julkisen talouden tasapainon saavuttamiseen esimerkiksi harmaan talouden torjumisella, jossa kiinnitetään huomiota verovastuullisuuteen. (Kansallinen julkisten hankintojen strategia, s. 10–12).

2.3.2 Case-esimerkki – Hanselin vastuulliset hankinnat

Hansel on julkishallinnon yhteishankintayksikkö, jonka palvelut muodostuvat pääsääntöisesti yhteishankintojen, kuten puitejärjestelyjen ja dynaamisten hankintajärjestelmien, kilpailuttamisesta. Hanselin toiminta perustuu lakiin Hansel-nimisestä osakeyhtiöstä (1096/2008).

Hanselin tavoitteena on säästää yhteiskunnan varoja lisäämällä tuottavuutta koko julkishallinnon hankintatoimeen. Lisäksi Hanselin rooli julkishallinnon yhteishankintayksikkönä korostaa sen merkitystä myös julkisten hankintojen kehittäjänä ja edistäjänä, mikä on ilmennyt Hanselin viimeaikaisissa hankinnoissa sosiaaliseen, ekologiseen ja taloudelliseen vastuuseen liittyvien seikkojen entistä suuremmalla huomioimisella. Hankinnoilla pyritään esimerkiksi löytämään ympäristöystävällisiä vaihtoehtoja. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa Hanselin hankinnoissa esimerkiksi sitä, että se kiinnittää huomiota erityisesti työ- ja ihmisoikeuksien noudattamiseen (Hansel, n.d-a). Taloudellisen vastuun korostaminen ilmenee muun muassa siten, että toimittajilta vaaditaan riittävää taloudellista suorituskkyä ja suorituskkyä seurataan säännönmukaisesti sopimuskaudella. (Hansel, n.d-b)

Vuonna 2017 Hansel toteutti yhdessä Finnwatchin kanssa sosiaalista vastuuta korostavan hankinnan. Tavoitteena oli toteuttaa pilottiprojekti, jonka perusteella saatiin kokemusta sosiaaliseen vastuun huomioivista hankinnoista. Mukana pilottiprojektissa toiminut Finnwatch on kansalaisjärjestö, joka tutkii vaikuttavuutta liittyen ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti vastuulliseen liiketoimintaan (Finnwatch, n.d).

Hankinnan kohteeksi valikoitui tietokoneet ja muut vastaavat IT-laitteet. Kyseisissä hankinnoissa toteutuskulmaa ja oppia haettiin Ruotsin vastaavanlaisista hankinnoista, sillä

Ruotsissa on toteutettu hankintoja sosiaalisen vastuun kriteereillä pohjautuen viranomaisten laatimiin eettisyysohjeisiin. (Finnwatch, 2018, s. 8)

Pilottiprojektin loppuraportin perusteella on todettavissa joitain olennaisia huomioita, joita hankintayksiköiden on hyvä huomioida tehdessään hankintoja, joissa halutaan korostaa sosiaalista vastuullisuutta ja ylipäättään vastuullisuutta.

Pilottiprojektin loppuraportista käy ilmi, että hankinnan valmisteluvaiheessa korostui markkinavuoropuheluvaiheen merkitys tiedonkeruun ja vaatimusten kartoittamisen tukena ja lisäksi myös viestinnällisenä tekijänä. Kilpailutuksen onnistumisen kannalta vuoropuhelun käyminen markkinatoimijoiden kanssa oli välttämätöntä ja markkinatoimijat otettiin mukaan vuoropuheluun tapaamisin ja kirjallisin tehtävin. Markkinavuoropuheluvaiheen johtopäätöksenä oli, että Suomessa toimivilla organisaatioilla oli melko heikko tietämys sosiaaliseen vastuuseen liittyvistä tekijöistä. Osaltaan tietämättömyyteen vaikutti esimerkiksi se, että osa markkinatoimijoista oli jälleenmyyjiä, joilla ei ollut suoraa yhteyttä laitteiden valmistuksesta vastaavaan brändiin. (Finnwatch, 2018, s. 7–8, 18)

Toinen huomio markkinavuoropuheluvaiheessa oli se, että markkinavuoropuhelussa ei saatu tietoa siitä, miten sosiaalista vastuuta koskevia vertailuperusteita voitaisiin määrittää soveltuvaksi kilpailutukseen. Positiivista joka tapauksessa oli se, että markkinavuoropuhelu kannusti markkinatoimijoita selvittämään vastuullisuusasioita jo ennen kilpailutusta, mikä saattoi edesauttaa sitä, että tarjouspyynnössä vaadittujen asioiden selvittäminen oli nopeampaa ja helpompaa. (Finnwatch, 2018, s. 18). Markkinavuoropuhelusta oli siis hyötyä molemminpuolisesti.

Kilpailutuksista saatujen kokemusten perusteella laatuvertailu sosiaalisen vastuun kriteereillä oli haastavaa. Tietokonehankinnan kilpailutuksen osalta laatuvertailu sosiaalisen vastuullisuuden kriteereillä osoittautui vaikeaksi, sillä lähes kaikki tarjoajat käyttivät samaa minimitason työelämän oikeuksiin keskittyvää kansainvälistä standardia, jolloin eroja laatuvertailussa ei siis näillä perusteilla saatu aikaan. (Finnwatch, 2018, s. 18)

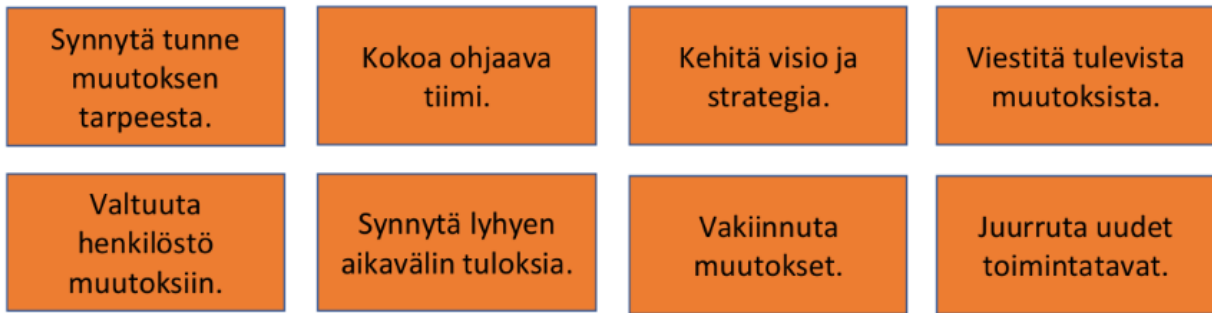
Yllä kuvattujen havaintojen perusteella voidaan todeta, että sosiaaliseen vastuuseen liittyvien kriteerien asettaminen soveltuvalle tasolle vaikuttaa haastavalta. Kyse onkin nykytilassa ehkä enemmänkin siitä, että julkisissa hankinnoissa pyrittäisiin edistämään vastuullisuutta pienin askelin, kokeillen ja iteroiden. Toinen pilottiprojektin johtopäätös on, että vastuullisuus tulee huomioida hankintaprosessin eri vaiheissa eri tavoin, jotta hankinnan vastuullisuuden toteutumisesta voidaan varmistua. Vastuullisuus tulee huomioida hankinnan valmisteluvaiheesta aina sopimuksenaikaiseen toimintaan, eikä asiaa voida jättää yksinomaan palvelua tai tuotetta koskevien vaatimusten varaan. Kuten Finnwatchin loppuraportissa todetaan, ”tietokonehankinnoissa eniten tuloksia saadaan todennäköisesti aikaan tarjouspyynnössä edellytetyllä sopimuskauden aikaisella seurannalla, mittareilla sekä vaatimuksilla toiminnan jatkuvasta parantamisesta”. (Finnwatch, 2018, s. 19)

2.4 Hankintojen vastuullisuuteen liittyvä muutos

2.4.1 Tarve muutokselle

Julkisten hankintayksiköiden on jatkossa kiinnitettävä huomiota vastuullisuuteen nykyistä enemmän. Vastuullisissa hankinnoissa on kyse kulttuurin- ja toiminnanmuutoksesta, joka ei tapahdu pelkästään lainsäädäntöä uudistamalla. Organisaatioissa on syytä arvioida hankintojen vastuullisuuden nykytilaa arvioimalla toimintaa kokonaisuutena strategisella otteella. Nykytilan ymmärtämisen myötä on mahdollista lähteä muuttamaan toimintaa konkreettisen toimin, jotka kohdistuvat organisaation hierarkiassa monille tasoille.

Yksi tunnetuimpia muutoksen johtamisen malleja on John P. Kotterin kahdeksan askeleen muutosprosessin malli, joka koostuu vaiheittaisesta muutoksen prosessista. Kotterin muutosprosessin mallin keskeisenä periaatteena on, että organisaatio soveltaa muutosprosessissaan järjestelmällisesti vaiheittaista etenemistä, jossa on hyvä edetä nimenomaan vaihe kerrallaan, jotta muutos saadaan juurrutettua.



Kuva 8. John. P. Kotterin muutosprosessin malli mukailtuna. (Kotter International Inc, n.d)

Kotterin muutosprosessin mallia voidaan soveltaa vastuullisten hankintojen toimintamallin jalkauttamiseen, koska siinäkin on kyse muutoksesta eli ajattelutapojen ja toiminnan muutoksesta.

2.4.2 Ohjaavan tiimin kokoaminen

Muutos liittyy olennaisesti toiminnan johtamiseen, jota tulee tehdä eritasoisesti erilaisin toimenpitein. Kotterin muutosprosessin mallin toisessa vaiheessa on kyse muutoksen organisoitumisesta ja johtamisen järjestämisestä (Kotter, 1996, s. 46–48).

Strategisella johtamisella tarkoitetaan esimerkiksi liiketoiminnan päämääristä päättämistä, arvopohjan määrittelyä sekä strategiatyötä. Johtaminen on strategista, kun se on tulevaisuutta ennakoivaa sekä muutosten ja uudistusten johtamista (Viitala & Jylhä, 2019, Strateginen johtaminen ja operatiivinen-luku, kolmas kappale). Strategisen johtamisen taso viittaa organisaation pitkän aikavälin suunnitteluun ja suuriin linjoihin, joista vastaa organisaation ylin johto. Hankintojen kannalta strateginen johtaminen merkitsee tahtoa sekä määrätietoisesti hankittuja taitoja vaikuttaa toimittajamarkkinoihin ja kehittää toimittajia paremmin vastaamaan organisaation tarpeisiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 147). Strateginen ote koskee myös siis sitä, että toimintaa ohjataan esimerkiksi säännöllisissä johtoryhmäkeskusteluissa (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 151).

2.4.3 Vision ja strategian kehittäminen

Giunipero & ym. (2012) ovat tutkineet vastuullisen hankinnan mahdollistajia ja esteitä käytännössä. Yksi tärkeimmistä tekijöistä, jolla on vastuullisia hankintoja edistävä vaikutus, on ylimmän johdon visio ja tuki asialle. Organisaation johto on avainasemassa yrityksen vastuullisuustekijöiden parantamisessa ja ylläpitämisessä ja ilman johdon strategista otetta vastuullisuusasioihin, kulttuurinmuutosta on haastava jalkauttaa organisaation muille tasoille. (Nieminen, 2016, Hankintojen vastuullisuus- luku, seitsemäs kappale.)

Kotterin muutosmallin mukaisesti muutos edellyttää selkeän vision ja strategian laatimista, jotta varmistetaan osapuolten samanlainen käsitys muutosprosessin tavoitteesta. Ulkoa ohjatut ja –käskytetyt muutosprosessit eivät onnistu. Muutoksen syyt voivat tulla ulkoa, mutta prosessin toteutukseen liittyvät valinnat on saatava tehdä itse. (Kotter, 1996, s. 57–58) Vastuullisuuden osalta syyt muutokseen tulevat lainsäädännöstä, sidosryhmien odotuksista ja toiveista sekä yrityksen omasta visiosta ja arvoista.

Yrityksen johto määrittää ja päättää, millä tasolla se vastuullisuuden osalta toimii ja minkälaisin keinoin se vastuullisuutta edistää. Lähtökohtana päätökselle on organisaation oma harkinta, haluaako se olla joko vastuullisuuden edelläkävijä vai riittääkö sille pakollisten lakien ja asetusten noudattaminen (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 66). Koipijärvi ja Kuvaja ovat luokitelleet asiaa alla olevan kuvan kautta, jossa harkinnassa painottuvat toiminnan muutoksesta mahdollisesti aiheutuvat hyödyt ja haitat.

| Edelläkävijät | Perässähihtäjät |
|--|--|
| <p>Plussat (+)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. vastuullisuusagendan suunnannäyttävä 2. kilpailuetu 3. vastuullisuusriskien tunnistaminen 4. organisaation oppiminen etunenässä 5. kiinnostava työnantajakuva (Y- ja Z-sukupolvi) 6. korkeampi brändiarvo | <p>Plussat (+)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. edelläkävijöiden virheistä oppiminen 2. riskien ennakointi ja hallinta 3. parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen 4. alemmat vastuullisuustyön kustannukset |
| <p>Miinukset (-)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. sidosryhmien ja median silmätikki 2. oppiminen kantapään kautta 3. kalliimmat vastuullisuustyön kustannukset | <p>Miinukset (-)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ei erottaudu kilpailijoista 2. vähäiset imago- ja brändihyödyt 3. pienemmät vaikutusmahdollisuudet toimialan edunvalvontaan |

Kuva 9. Vastuullisuuden arviointi hyötyjen ja haittojen kautta. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 68)

Vastuullisten hankintojen toimintamalli edellyttää siis johdon eli strategisen tason sitoutumista ja tukea asialle. Hankintojen taloudellisen merkityksen perusteella toimittajamarkkinoiden tulee olla huomioitu liiketoimintastrategiassa. Hankinta- ja toimitusketjunäkökulman järjestelmällinen pohtiminen strategian yhteydessä auttaa löytämään oikeantasoisien strategisen otteen hankintoihin ja toimittajamarkkinoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 145–146). Keskeinen tekijä vastuullisen hankintamallin jalkautumisessa onkin, että organisaatiossa on tunnistettu hankintojen vastuullisuuden edistäminen hankintoja koskevaksi strategiseksi linjaukseksi tai se on johdettavissa organisaation strategiasta. Mitä lähempänä hankintastrategia kulkee organisaation liiketoimintastrategian rinnalla, sitä vahvempana kokonaisuutena organisaation strateginen vastuullisuus näyttäytyy (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, s. 146).

2.4.4 Viestintä

Muutosprosessin aikana viestintä on yksi tärkeimmistä onnistumisen tai epäonnistumisen tekijöistä. On tärkeää muistaa monensuuntainen viestintä henkilöstölle, johdolle ja sidosryhmille. Kotlerin muutosmallin alkuvaiheissa on monta keskeistä tekijää, jotka tavalla tai toisella liittyvät viestintään. (Kotter, 1996, s. 74)

Organisaation viestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, jonka myötä henkilöstö tietoisena liiketoiminnan keskeistä asioista. Sisäisen viestinnän avulla parannetaan työn sujuvuutta ja tehokkuutta sekä sitoutetaan henkilökuntaa (Joki, 2018, s. 189.) Ulkoisesta viestinnästä puhutaan, kun viestitään organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa. Tiedottaminen on tärkeä osa hankintojen suunnittelua markkinatoimijoiden suuntaan. Viestintään liittyen on jo muutosprosessin alkuvaiheissa otettava mukaan säännönmukainen seuranta ja toiminnan raportointi. Organisoitumismallin myötä on tarve viestiä ja raportoida muutoksen etenemisestä ylimmälle johdolle sekä taloustoimintojen suuntaan.

2.4.5 Henkilöstön valtuuttaminen toimintaan

Kotterin muutosprosessin viidennen vaiheen mukaisesti henkilöstö tulee valtuuttaa muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan. Strategian jalkauttaminen ja työntekijöiden perehdyttäminen ovatkin tämän vaiheen keskeisiä toimenpiteitä. (Kotter, 1996, s. 88–89). Organisaation on siis varmistuttava, että sillä on riittävät resurssit muutokseen ja että henkilöstön lisäkoulutuksen tarve on tunnistettu ja siihen liittyvät toimenpiteet on käynnistetty.

Kotterin muutosprosessin mallin mukainen henkilöstön valtuuttaminen toimintaan tarkoittaa siirtymistä strategiselta tasolta operatiiviselle ja taktiselle tasolle, joissa konkreettisin toimin edistetään muutoksen toteutumista. Taktinen taso viittaa keskipitkän aikavälin suunnitelmiin, ja siitä vastaa organisaation linjajohto. Operatiivisella tasolla viitataan organisaation päivittäisen toiminnan johtamiseen. Operatiivinen johtaminen varmistaa varsinaisen käytännön toiminnan ja arkisen työn johtamisen strategisten linjausten mukaisesti ohjaamalla ja sitouttamalla henkilöstö. (Viitala & Jylhä, 2019, Strateginen ja operatiivinen johtaminen-luku, neljäs kappale). Strategisen hankintaotteen työkalu taktisella ja operatiivisella tasolla on esimerkiksi hankintakategoriamalli, jossa hankintakategoriakohtaiset tiimit alkavat edistää vastuullisten hankintojen toimintamallin jalkauttamista strategiaa tukevien toimenpitein.

Hankintojen vastuullisuuteen kuuluu systemaattinen riskienhallinta, joita tarkastellaan ja arvioidaan osana koko liiketoiminnan vastuullisuusriskejä. Riskienhallintaprosessiin kuuluvat riskien tunnistaminen, riskien analysointi ja käsittely sekä seuranta (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 92). Esimerkiksi ICT-hankinnoille asetettavat vaatimukset on suhteutettava riskeihin, jotka koskettavat erityisesti hankittavia ratkaisuja ja palveluja.

Taktisella tasolla keskeistä on se, että on olemassa selkeä toimintamalli vastuullisuustavoitteiden laadintaan yksittäisen hankinnan valmistelussa, joka takaa tiedon kulun ja mahdollistaa hyvin toimivan prosessin. Kun hankinnan vastuullisuuden pääpiirteistä on syntynyt alustava käsitys, on suositeltavaa tehdä markkinavuoropuhelu tiedon keräämiseksi ja toisaalta markkinoiden viestimiseksi. Gimenez ym. ovat tutkineet vastuullisuuden laajentamista toimitusketjuun. Vastuullisuuden varmistamiseksi ostavan organisaation tulee arvioida toimittajia sekä tehdä tiivistä yhteistyötä heidän kanssaan. Molempia tarvitaan vastuullisuuden varmistamiseksi. (Nieminen, 2016, Hankintojen vastuullisuus- luku, kuudes kappale). Käymällä vuoropuhelua toimittajien kanssa saadaan hyvä käsitys siitä, mitä kussakin hankinnassa on tärkeää priorisoida.

2.4.6 Toiminnan vakiinnuttaminen

Kotterin muutosprosessin mallin vaiheet viidestä seitsemään ovat uusien toimintatapojen käyttöönottamisen vaiheita, joissa näkyvien muutosten aikaansaaminen, muutosten vakiinnuttaminen ja uusien kehitystoimenpiteiden toteuttaminen ovat avainasemassa.

Kotterin muutosprosessin kuudennen vaiheen mukaisesti onnistunut muutos edellyttää lyhyen aikavälin onnistumisten varmistamista (Kotter, 1996, s. 20, 105). Muutos voi olla kokonaisuutena suuri ja pitkän ajan kuluessa tapahtuva hanke, jolloin on vaikea tunnistaa muutoksen edistymistä. Siksi on tärkeää asettaa konkreettisia ja realistisia välitavoitteita ja huomioida yhteisesti niissä onnistuminen.

Muutosprosessin viimeisessä vaiheessa juurrutetaan uudet toimintatavat ja tätä kautta myös organisaatiokulttuurin on mahdollista muuttua ja kehittyä edelleen. Tähän vaiheeseen pääseminen vie aikaa ja vaatii erilaisin johtamisen keinoin tapahtuvaa vahvistamista ja

positiivisia näkemyksiä siitä, miksi uusi toimintatapa kannattaa säilyttää. (Kotter 1996, s. 129–136)

Toiminnan vakiinnuttamisvaiheen toimiin kuuluu muutoksen seuranta ja raportointi, jota varten on asetettu relevantit mittarit tarkoituksenmukaiselle tasolle. Yritysvastuusta raportoidessa on mietittävä, keille kaikille on hyvä raportoida toimintamallin liittyvistä havainnoista ja miten ja missä syklissä raportointia tuotetaan. Lisäksi tulee miettiä mille asteelle raportointi viedään eli minkälaista raportointi on ja kenen vastuulla raportointi on. (Kurittu, 2018, s. 155–157). Toiminnanmuutoksessa raportointivastuu voi olla jakaantunut useammallekin taholle ja myös viestintä osallistuu raportoinnin tukemiseen. Muutosprosessin loppuvaiheessa ja vielä sen jälkeen tarvitaankin tukea, kannustusta ja ohjausta muutoksen vahvistamiseksi ja kehitystyön jatkamiseksi. (Kotler 1996, s. 137)

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA MENETELMÄT

3.1 Metodologian ja menetelmien valinta

Opinnäytetyön perustana oli tutkimuspainotteinen kokonaisuus, jossa tarkasteltiin valittua aihetta Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran kuvaamien tutkimusprosessin vaiheiden mukaisesti. Tutkimusprosessin aluksi valittiin tutkimusaihe, jonka jälkeen perehdyttiin aiheeseen, aiempiin aihetta koskeviin tutkimuksiin ja teoriaan sekä tehtiin työtä koskevat rajaukset. Tämän jälkeen tarkennettiin tutkimusongelmat, valittiin tutkimusmenetelmä ja suoritettiin aineiston keruu. Kerätty aineisto analysoitiin ja tulkittiin. (Hirsjärvi ym., 2010, s. 64–65)

Ruotsissa julkisia hankintoja koskevat seuraavat lait: lag om offentlig upphandling (2016:1145), lag om upphandling inom försörjningssektorerna (2016:1146), lag om upphandling av koncessioner (2016:1147), lag om upphandling på försvars- och säkerhetområdet (2011:1029). Ruotsin julkisia hankintoja edistävä viranomainen on ”Upphandlingsmyndigheten”. Kyseisen viranomaisen tehtävänä on edistää lainmukaisten,

tehokkaiden ja kestävien julkisten hankintojen toteutumista tuottaakseen hyötyjä kansalaisille sekä kaupan ja teollisuuden kehittymiselle. (Upphandlingsmyndigheten, n.d.-a)

Upphandlingsmyndighetenin toimesta Ruotsissa on edistetty soveltuvien kestävyyskriteerien laatimista julkisiin hankintoihin siten, että tietyille hankintalajeille on laadittu konkreettisia, eritasoisia kestävän kehityksen vaatimuksia, joita hankintayksiköt voivat hyödyntää kilpailutuksissaan. Kriteerejä koskeva laatimistyö pitkällä ja vaatimuksia on laadittu hyvin monenlaisia hankintalajeja varten. Vastaavaa työtä edistetään parhaillaan myös Suomessa Hankinta-Suomi-toimenpideohjelman toimesta ja tietyille hankintalajeille onkin luotu hankintakriteerejä kilpailutuksiin sovellettavaksi. Upphandlingsmyndighetenin toimesta ICT-hankintojen kestävyyskriteerejä on laadittu tietokoneiden ja monitorien, asiakirjahallinnan tuotteiden sekä AV-tuotteiden osalta. Kriteerit on määritelty siis selkeiden laitehankintakokonaisuuksien osalta. (Upphandlingsmyndigheten, n.d.-b).

Opinnäytetyössä vertaisarvioitiin (benchmarking) Ruotsin ICT-hankintoja ja niissä esitettyjä vastuullisuusvaatimuksia. Benchmarking on todettu soveltuvaksi menetelmäksi, kun halutaan vertailla tietoa esimerkiksi muualla toimivista samankaltaisista prosesseista ja työmenetelmistä, minkä jälkeen vertailutietoa voidaan soveltaa oman toiminnan kehittämiseen. (Karlöf & Östblom, 1993, s. 99). Teoriaosuutta ja vertaistutkimuksessa saatuja vertailutietoja yhdistämällä vastattiin tutkimuskysymyksiin. Saatua vertailutietoa voidaan hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä eli konkreettisesti siinä, minkälaisia asioita voitaisiin vastuullisuuden osalta julkisissa ICT-hankinnoissa vaatia.

3.2 Aineiston keruu

Vertaistutkimuksessa tutkimuskohteena oli vastuullisuutta ja kestävästä kehitystä koskevien vaatimusten kerääminen ja analysointi Ruotsissa toteutettujen ICT-hankintojen tarjouspyyntöaineistoista. Ruotsissa ei tällä hetkellä ole käytössä keskitettyä alustaa julkisten hankintojen tarjouspyyntöjen ilmoittamiseen, mikä tuotti hankaluutta vertaistutkimuksen tiedonkeruuvaiheessa. Ruotsissa hankintayksiköt voivat käyttää tarjouskanavanaan eri kaupallisten toimijoiden palveluja, eikä yhtä keskitettyä tarjousportaalia ole.

Tiedonkeruuvaiheen onnistuminen edellyttikin tutustumista eri palveluntarjoajien tarjoamiin tarjousportaaliratkaisuihin, jotta pystyttiin löytämään kanava, jonka kautta tiedonkeruu onnistuisi mahdollisimman tarkoituksenmukaisella tavalla. Sopivaksi tiedonkeruukanavaksi valikoitui kaupallisen palvelutuottajan Mercellin TendSign-palvelu, koska palvelu vaikutti kattavalta ja lisäksi palvelu oli käytettävyydeltään helppokäyttöinen.

Tiedonkeruuta varten TendSigniin luotiin käyttäjätili. Tiedonkeruu toteutettiin siten, että TendSignin sähköisen tarjousportaalin kautta etsittiin ICT-hankintoja, jotka olivat vireillä marraskuussa 2022 – tammikuussa 2023 ja kerättiin kyseisiä hankintoja koskevat tarjouspyyntöaineistot. Tiedonkeruun ensivaiheessa oli hyödynnettävä tarjousportaalin hakutoimintoja tarkoituksenmukaisella tavalla. Vertaistutkimukseen vertailukohteeksi soveltuvia ICT-hankintoja haettiin hakutoimintoja hyödyntäen ensin kategoriasta ”IT & Telekommunikation”, jota tarkennettiin kahteen keskeiseen ICT-hankintojen ryhmään ”IT & datakonsulttjänster” (IT- konsultoinnin palvelut) sekä ”IT/Data- mjukvara” (IT-ohjelmistot).

Tiedonkeruun osalta kiinnitettiin huomiota siihen, että vertailukohteiksi valitut ICT-hankinnat perustuivat samaan hankintamenettelyyn eli tässä tapauksessa avoimeen menettelyyn. Siten vertailukohteiksi ei valikoitunut hankintoja, joissa hankintamenettely oli esimerkiksi neuvottelumenettely tai dynaaminen hankintajärjestelmä (DPS). Tällä pyrittiin varmistamaan se, että vertailukohteiksi valitut hankinnat olivat kilpailutuksen lähtökohdiltaan samankaltaisia. Lisäksi tiedonkeruussa kiinnitettiin huomiota siihen, että ICT-hankintoja toteuttaneista hankintayksiköistä saatiin laaja otanta.

Soveltuvia ICT-hankintojen tarjouspyyntöaineistoja valittiin vertailukohteiksi 20 kappaletta, joista ICT-konsultoinnin palveluhankintoja koskevia tarjouspyyntöaineistoja oli 14 kappaletta ja ICT-ohjelmistoja koskevia hankintoja 6 kappaletta valittuna ajankohtana. Tiedonkeruuvaiheessa hankinnat taulukoitiin ensin perustietojen mukaisesti oheisen taulukon mukaisesti. Hankintojen tarjouspyynnöissä ilmoitetut pääasialliset CPV-koodit olivat tietotekniset palvelut 7200000-luokan alaluokan sekä ohjelmatuotteet ja tietojärjestelmät 4800000-luokan alaluokkia.

Hankintayksikkö*Asiantuntijapalvelut*

Regeringskansliet

Mölnåls stad

Linneuniversitet

Sverige radio Aktiebolag

Regeringskansliet

Göteborgs universitet

Lerums kommun

Exportkreditnämnden

Akademiska Hus Aktiebolag

Migrationsverket

Telge Inköp

Folkshälsomyndigheten

Kungliga Tekniska högskolan

Region Örebro Län

Hankinnan nimiUpphandling av ramavtal för IT konsulter, nätinfrastuktur och datakommunikation
IT-stöd för systematiskt kvalitetsledningsarbete enligt SOSFS 2011:9

CRM System

Konsulter för utveckling, UX och tillgänglighet

Upphandling av ramavtal för IT konsulttjänster, Systemförvaltning

IT- konsulttjänster

Konsulter för RPA-utveckling

Upphandling av ramavtal gällande förmedling av IT-Konsulter

Webbutveckling och digitala lösningar

Webbaserad rättsdatabastjänst

TI 2022-1090 Journal- och dokumentationssystem för barn- och elevhälsan

Laboratoriedatasystem - LIMS

System demonstrator design partner

Upphandling av system för digitala personalakter

Ohjelmistot

Bostads AB Mimer

Region Östergötland

Region Kalmar Län

Region Skåne

Västra Mälardalens Kommunalförbund

Kalmar kommun

Drift av överordnat styr- och reglersystem

Ansökningssystem

System för rapportering KPP och RS

Behandlingsprogram för IGBT

Upphandling av ärendehanteringssystem

Ekonomi och inköpssystem

Taulukko 1. Vertaistutkimuksessa tutkitut tarjouspyyntöaineistot.

3.3 Analyysin toteutus

Perustietojen taulukoinnin jälkeen taulukoitiin tarjouspyyntöaineistojen perusteella vastuullisuutta ja kestävä kehitystä koskevat huomiot seuraavan taulukon mukaisesti. Aineiston käsittelyssä keskityttiin nimenomaan vastuullisuuden ja kestävä kehityksen käsitteisiin ja näitä koskeviin vaatimuksiin.

| | Tarjoajan soveltuvuusvaatimukset | Hankinnan kohteen kuvaus ja vähimmäisvaatimukset | Hankinnan kohteen pisteutettävät vaatimukset | Sopimusehdot |
|-----------------------------------|-------------------------------------|--|--|--------------|
| Sosiaalinen vastuu/kestävyys | | | | |
| Ekologinen vastuu/kestävyys | | | | |
| Taloudellinen vastuu/kestävyys | | | | |

Taulukko 2. Tietojen taulukointi vastuullisuuden ja kestävän kehityksen kriteerien mukaisesti.

Vaikka tarjouspyyntöaineistoja kerättiin kahdesta eri hankintalajista, joita koskevat vaatimukset saattavat poiketa toisistaan, analysoitiin aineistot yhtenä kokonaisuutena. ICT-hankinta sisältää tyypillisesti esimerkiksi lisenssejä, joita pidetään tavarahankintana, sekä erilaisia asiantuntijapalveluita. Valittava CPV-koodi määräytyy sen mukaan, onko hankinnan arvioidusta arvosta suurin osa tavarahankintaa vai palvelua. Siten siitä riippumatta, onko pääasialliseksi CPV-koodiksi ilmoitettu tietoteknisiä palveluita kuvaava CPV-koodi vai ohjelmatuotteita ja tietojärjestelmiä kuvaava CPV-koodi, ICT-hankinta tosi asiassa usein pitää sisällään kumpaakin hankintalajia.

Vertaistutkimuksen tiedon analysointia vaikeutti ICT-hankintojen yhtenäisten tietopohjien puute. Ruotsalaisissa hankinnoissa ainoastaan tarjouspyynnöille on olemassa vakiintunut asiakirjapohja, mutta muutoin aineistojen muodot poikkesivat toisistaan huomattavasti. Tarjouspyyntöliitteiden laadinnassa oli eroja riippuen hankintayksiköistä. Osassa vertailukohteista tarjouspyyntöaineisto oli kokonaisuudessaan yhdessä tiedostossa ja osassa vertailukohteissa aineisto koostui useasta liitetiedostosta. Lisäksi liitteet olivat osin epäloogisessa järjestyksessä. Suomessa ICT-hankinnoissa tarjouspyyntöaineistojen sisältö rakentuu melko samanlaiseksi loogiseksi kokonaisuudeksi ja lisäksi varsinainen kilpailutusjärjestelmässä laadittava tarjouspyyntöasiakirja on vakiomuotoinen. Tämä helpottaa asiakirjojen käsittelyä.

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena on tarjota luotettavaa tietoa tutkittavasta aiheesta sekä vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Puhuttaessa tutkimuksen luotettavuudesta tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta. Luotettavuus on myös valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Aineiston ja tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä sen perusteella, onko se perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikein tulkittu. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Reliabiliteettia voidaan arvioida esim. toistomittauksilla. (KvantiMOTV, 2.7.2008)

Opinnäytetyössä yhdistyi kirjallisuuskatsaus sekä sitä täydentävä vertaistutkimus. Kirjallisuuskatsauksen osalta huomioitiin asianmukainen ja luotettava lähdekirjallisuus sekä ajankohtaiset sähköiset artikkelit. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset oli asetettu selkeiksi ja jo tutkimusprosessin alkuvaiheessa tehtiin rajaukset, jotka tukivat vertaistutkimuksen toteuttamista. Selvät rajaukset edesauttoivat sitä, että vertaistutkimuksen tiedonkeruu suunnattiin tarkasti tiettyihin hankintoihin eli jo lähtökohtaisesti oli selvää, mitä tutkitaan ja mihin asioihin tulee erityisesti kiinnittää huomiota. Tämä myös vaikutti vertaistutkimuksen toteutukseen siten, että toteutusvaihe oli huolellisesti etukäteen suunniteltu.

Tiedonkeruuvaiheessa oli kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että vertailukohteet olisivat lähtökohdiltaan mahdollisimman samankaltaisia ja että otanta olisi riittävä. Toisaalta vertaistutkimuksen vertailukohteiksi valittiin sellaisia hankintoja, joissa oli eri hankintayksiköt, jotta aineistot eivät oli samanlaisia siitä syystä, että esimerkiksi useammassa hankinnassa olisi sama hankintayksikkö. Tiedonkeruuaineisto perustui julkiseen tietoon, joka luokiteltiin ensin perustietojen mukaan ja toiseksi tutkittavan aiheen mukaan, minkä jälkeen tieto dokumentoitiin.

Huolellisen tiedonkeruuvaiheen sekä tiedonkäsittelyn perusteella tutkimuksella on vahva reliabiliteetti, eli tutkimusta voidaan toistaa. Lisäksi tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä eli selkeät johtopäätelmät pystyttiin vertaistutkimuksen pohjalta vetämään.

Vertaistutkimuksen toteutus kuvattiin opinnäytetyössä mahdollisimman tarkasti, jotta lukija voi arvioida sen luotettavuutta.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Julkisille ICT-hankinnoille asetettavat vastuullisuusvaatimukset

4.1.1 Vertaistutkimuksen yleiset huomiot

Vertaistutkimuksen ensimmäinen johtopäätelmä oli, että vastuullisuus huomioitiin tarjouspyyntöaineistoissa kunkin ICT-hankinnan kohdalla. Asiaa arvioitaessa kiinnitettiin huomiota siihen, miten vastuullisuuden jaottelun mukaisia teemoja sosiaalinen vastuu, ekologinen vastuu ja taloudellinen vastuu oli tarjouspyynnöissä käsitelty joko vastuullisuuden tai kestävän kehityksen määritelmien kautta. Vertailukohteissa ei ollut yhtään sellaista hankintaa, jossa vastuullisuutta ei olisi huomioitu ollenkaan. Vertaistutkimuksen kaikissa vertailukohteissa vähintään yksi vastuullisuuden osa-alue oli siis huomioitu hankinnan kriteereinä tai sopimusehtoina.

Toinen keskeinen huomio oli, että vastuullisuutta koskevat kriteerit eivät olleet erityisen pitkälle vietyjä, vaan vaatimustaso oli pikemminkin asetettu melko varmalle tasolle. Kriteerit olivat selkeitä ja yksinkertaisia. Tämä ehkä kuvastaa sitä, että edelleen vastuullisuusvaatimuksiin liittyy työsarkaa varsinkin niissä hankintalajeissa, joissa valmiita kriteerejä ei ole esimerkiksi viranomaisvoimin laadittu.

Vertaistutkimuksessa ilmeni kuitenkin muutama hankinta, joissa vastuullisuuden ja kestävän kehityksen huomiointi tarjouspyyntöaineistossa oli pidemmälle vietyä. Näissä tapauksissa tarjouspyyntöaineistoon oli rakennettu struktuuri asian kuvaamiseksi, joka eteni ylätasoon kuvauksesta hankinnan yksityiskohtaisempiin kriteereihin.

4.1.2 Tarjoajan soveltuvuuden arviointi

Vertaistutkimuksen vertailukohteissa taloudellinen vastuu näyttäytyi kattavina tarjoajaa koskevin soveltuvuusvaatimuksina, mitä tuki lisäksi ESPD-lomakkeen käyttö. Taloudelliseen vastuuseen liittyviä vaatimuksia olivat tarjoajan soveltuvuuden osalta esimerkiksi verojen ja julkisoikeudellisten maksujen suorittaminen asianmukaisesti, taloudellisen aseman (esimerkiksi tietty taloudellinen luokitus) varmentaminen sekä alihankintaketjujen selvittäminen. Lisäksi vertaistutkimuksen perusteella jokaisessa vertailukohteena olleessa hankinnassa oli tuotu esille, että hankintayksikkö voi sulkea tarjoajan pois tarjouskilpailusta Ruotsin hankintalain (lag om offentlig upphandling, 2016:1145) 13 luvun mukaisesti esimerkiksi tiettyjen rikosten tai ihmiskaupan takia. Tämä oli selkeä lainsäädännöstä tuleva vaatimus.

Yli 50 %:ssa vertaistutkimuksen vertailukohteista oli laadittu ekologiseen vastuuseen liittyvä soveltuvuusvaatimus, joka koski ympäristönhallintajärjestelmää tai siihen rinnastettavia toimenpiteitä. Esimerkiksi Kungliga Tekniska högskolanin hankinnassa ”System demonstrator design partner” edellytettiin, että tarjoajalla on oltava ympäristöjärjestelmä, jonka tarkoituksena on hallita ja suojella ympäristöä. Ympäristöjärjestelmällä tarjoaja varmistaa, että se pyrkii järjestelmällisesti minimoimaan tuotteidensa ja palveluidensa ympäristövaikutukset (Kungliga Tekniska högskolan, s. 8).

Vaatimuksen täyttymisen todentamiseksi tarjoajaa pyydettiin toimittamaan tarjouksen liitteenä kirjallisia selvityksiä, kuten tarjoajan ympäristöpolitiikkaa tai toimintasuunnitelmaa ympäristötavoitteiden toteuttamiseksi, kuten oli tehty esimerkiksi Exportkreditnämndenin hankinnassa (Exportkreditnämnden, s. 16).

Toinen tapa ekologisen vastuun vaatimiseksi oli, että tarjoajaa edellytettiin toteuttamaan systemaattisia ympäristötoimenpiteitä, joita tarjoajan tuli kuvata erillisessä selvityksessä. Tällöin ei siis suoraan edellytetty ympäristönhallintajärjestelmää. Esimerkiksi Akademiska Hus Aktiebolagin hankinnassa ”Webbutveckling och digitala lösningar” oli vaadittu, että tarjoajan on toteutettava järjestelmällisiä ympäristötoimia ja osoituksena vaatimuksen täyttymisestä tarjoajan oli liitettävä mukaan asiakirjat, jotka vahvistivat ympäristötoimet, esimerkiksi ISO

14001 -standardin mukaiset sertifikaatit tai vastaavat. Siinä tapauksessa, että sertifioitua ympäristöjärjestelmää ei tarjoajalla ollut, tarjoajan tuli liittää tarjoukseen yrityksen ympäristötoimia kuvaavat asiakirjat, kuten ympäristöpolitiikka, ympäristövaikutusten raportti, yleisiä ympäristötavoitteet, yksityiskohtaiset ympäristötavoitteet tai ympäristövaatimukset tarjoajan omille alihankkijoille. (Akademiska Hus Aktiebolag, s. 13).

Sosiaaliseen vastuuseen liittyviä tarjoajaa koskevia soveltuvuusvaatimuksia esiintyi harvemmin kuin ekologiseen tai taloudelliseen vastuuseen liittyviä vaatimuksia. Sveriges Radio Aktiebolagin hankinnassa ”Konsulter för utveckling, UX och tillgänglighet” tarjoajaa edellytettiin kuitenkin kuvaamaan, miten tarjoaja työskentelee järjestelmällisesti toiminnan riskien tunnistamiseksi ja hallitsemiseksi sosiaalisen vastuun osalta varmistuen hyvän fyysisen ja psykososiaalisen työympäristön. Vaatimusta oli alustettu siten, että hankintayksikkö taustoitti, kuinka sen toiminnassa on tärkeää varmistaa hyvä työympäristö myös toimitusketjun työntekijöille. (Sveriges Radio Aktiebolag, s. 15).

Akademiska Hus Aktiebolagin hankinnassa ”Webbutveckling och digitala lösningar” vaatimuksena oli, että tarjoajan oli toteutettava järjestelmällistä työympäristön hallintaa siten, että tarjoaja toimii ennaltaehkäisevästi ja parantaa jatkuvasti työympäristöä ja henkilöstön terveyttä. Tarjoaja voi täyttää järjestelmällisen työympäristön hallinnan vaatimuksen sertifioimalla ISO 45001 -standardin tai muun vastaavan sertifikaatin mukaisesti tai työskentelemällä oman työympäristönsä hallintajärjestelmän mukaisesti, jonka osalta pyydettiin kuvaamaan muun muassa työympäristöpolitiikka. (Akademiska Hus Aktiebolag, s. 13)

Tarjoajan soveltuvuuden arvioinnin osalta vertaistutkimuksessa havaitut huomiot eivät olleet erityisen yllättäviä. Esimerkiksi taloudelliseen vastuuseen liittyvät vaatimukset olivat selkeitä, perusteltuja ja osin lainsäädännöstä tulevia vaatimuksia, joita Suomessakin ICT-hankinnoissa käytetään. Ekologisen vastuun osalta vaatimukset koskivat tarjoajan ympäristönhallintajärjestelmää tai vaihtoehtoisesti tarjoajan muita ympäristötoimenpiteitä, joita on suositeltavaa edellyttää ja joita hankintalainsäädännössäkin korostetaan. Sosiaalisen vastuun merkitys tarjoajan soveltuvuuden arvioinnissa oli vähäisempi, mutta sen sijaan sen

osalta ilmenee mahdollisuuksia, jotka liittyvät esimerkiksi työympäristön ja työolosuhteiden varmistamiseen.

4.1.3 Hankinnan kohteen määrittäminen

Vertaistutkimuksessa erottuivat ne hankinnat, joista pystyi päättämään, että vastuullisuustyö oli viety organisaatioissa pidemmälle ja vastuullisuudessa oli kyse strategisesta asiasta, joka haluttiin tuoda esille myös hankinnoissa. Kyseisissä hankinnoissa vastuullisuusvaatimukset ja sopimuskirjaukset rakentuivat struktuurisesti ylätasolla kuvatuista vastuullisuuden teemoista, jotka oli esitetty hankinnan kohteen kuvauksessa. Hankintayksiköt olivat tarjouspyyntöasiakirjoissa kuvanneet toimintansa vastuullisuutta strategisena asiana hankinnan kohteen kuvauksissa, minkä pohjalta varsinaiset vaatimukset ja sopimusehdot oli luotu.

Esimerkiksi Göteborgs universitetin IT-konsultointia koskevassa hankinnassa vastuullisuus näyttäytyi siten, että hankintayksikön toiminnan esittelyssä kerrottiin organisaation tavoitteista kestävän kehityksen edistämiseksi. Edellä kuvattuun taustoitukseen viitaten tarjoajalta edellytettiin sitä, että sopimuksen puitteissa toimivan henkilöstön tulee kehittää ja soveltaa osaamistaan kestävän kehityksen osalta varmistaakseen sitoutuminen hankintayksikön visioon ja kestävyystyöhön (Göteborgs universitet, s. 11). Linnèuniversitetin tarjouspyyntöasiakirjassa oli puolestaan korostettu, kuinka globaalit arvot ovat hankintayksikölle tärkeitä ja kuinka tämä tarkoittaa sitä, että toiminta perustuu demokratian perusperiaatteisiin edistään taloudellista ja sosiaalista hyvinvointia, oikeudenmukaisuutta ja hyvää työympäristöä. (Linnèuniversitet, s. 3)

Taloudellista vastuuta ei juurikaan ollut huomioitu hankinnan kohteen vähimmäisvaatimuksissa tai tarjousten vertailuperusteissa. Tämä on ymmärrettävää, sillä taloudellinen vastuu ja siihen liittyvät vaatimukset koskevat ennen kaikkea tarjoajan soveltuvuuden arviointia. Vertaistutkimuksessa ei ilmennyt myöskään hankintoja, joissa erityisesti olisi korostettu elinkaarikustannusten merkitystä hankinnassa.

Ekologinen vastuu ilmeni tarjouspyynnöissä sosiaaliseen vastuuseen liittyviä tekijöitä yleisemmin. Ekologinen vastuu näyttäytyi tarjouspyyntöasiakirjoissa varsinkin hankinnan kohteen kuvauksissa, joissa organisaation ympäristövaikutuksia koskeva visio tai strategia oli esitetty omana kappaleenaan. Region Östergötlandin hankinnassa ekologisen vastuun ilmeneminen näyttäytyi siten, että hankintayksikkö kuvasi toimintaansa ilmastovaikutusten vähentämiseksi ja tarjoajan odotettiin osallistuvan tavoitteen saavuttamiseen. Tämän osoittamiseksi tarjoajalla tuli olla asiakirjat, joissa tuli kuvata, miten toiminnan ilmastovaikutuksia, mukaan lukien matkustaminen ja kuljetus, vähennetään. (Region Östergötland, s. 80). Tämä oli kuvattu nimenomaan hankinnan kohteen vaatimuksena.

Migrationsverketin hankinnassa ”Webbaserad rättsdatabastjänst” oli puolestaan esitetty tarjoajan henkilöstön osalta vaatimus, että tarjoajan työympäristön tuli täyttää kaikki työympäristölain ja työsuojelulautakunnan määräysten mukaiset vaatimukset. Toimittajan oli suoritettava toimeksianto vakiintuneella ja todistetulla tavalla ja täytettävä viranomaisten liiketoiminnalle asettamat vaatimukset, jotka koskivat myös alihankkijaa. (Migrationsverket, s. 19)

Vastuullisuusvaatimusten asettaminen pisteyttäviksi laatutekijöiksi osoittautui vertaistutkimuksen perusteella haastavaksi. Ainoastaan yhdessä hankinnassa vastuullisuus oli huomioitu hankinnan kohteen pisteytettävänä vaatimuksina. Kyseinen tapaus oli Göteborgs universitetin IT-konsultoinnin hankinta, jossa laatuvertailussa 15 %:n painoarvolla huomioitiin asiantuntijoiden referenssit, joissa edellytettiin asiantuntijoiden kestävän kehityksen osaamista. Vaatimuksessa oli kuvattu, kuinka henkilöstön tulisi olla hyvin perehtynyt työskentelemään ISO 14001 -standardin ja kestävän kehityksen parissa ja kuinka asiantuntijoiden tulisi pystyä soveltamaan näitä toimeksiannoissa. Toimittajan tuli tarjouksessaan esittää kaksi referenssiä, joissa sen tuli kuvata asiantuntijoiden kestävän kehityksen tuntemus ja miten asiantuntijat ovat soveltaneet osaamistaan referenssitoimeksiannoissa. Referenssit pisteytettiin neliporaisella asteikolla. (Göteborgs universitet, s. 21–22)

Vertaistutkimuksen perusteella kävi ilmi, että havainnollistava ja informatiivinen tapa kuvata vastuullisuuden merkitystä organisaatiossa on nimenomaan hankinnan kohteessa esitettävä

yleiskuvaus organisaation toiminnasta ja strategiasta. Yleiskuvauksen vaihtoehtoisena tapana tämä voidaan toteuttaa internetsivustolle tapahtuvan linkityksen tai erillisen vastuullisuutta kuvaavan liitteen muodossa. Vertaistutkimuksessa syntyi kuva, että hankintayksiköt, jotka olivat tehneet vastuullisuuteen tai kestävään kehitykseen liittyvän yleiskuvauksen, olivat pidemmällä vastuullisuuden edistämisessä.

Vertaistutkimuksen perusteella hankinnan kohteen kuvauksissa tai ylipäättään hankinnan kohteeseen liittyvissä vaatimuksissa vastuullisuus tai kestävä kehitys nousivat poikkeuksellisen vähän esille. Vastuullisuuden tai kestävä kehityksen huomioiminen laatuvertailussa oli harvinaista. Tämä ehkä osoittaa jonkinlaista varovaisuutta sen suhteen, ettei ICT-hankinnoissa vielä uskalleta kokeilla vastuullisuusvaatimuksia, jotka kohdistuisivat ICT-asiantuntijapalveluun tai IT-ohjelmistoon. Hankinnan kohteelle asetettavien vähimmäisvaatimusten ja vertailuperusteiden asettamisen haasteena on sopivantasoisten vaatimusten asettaminen. Vaatimusten ei ole hyvä liiaksi rajoittaa osallistumista tarjouskilpailuun, sillä se vähentää tarjousten määrää.

4.1.4 Sopimusehdot

Tyypillinen tapa vastuullisuuden varmentamiseen olivat sopimuskirjaukset, jotka kohdistuivat laajalti varsinkin sosiaaliseen vastuuseen ja kestävyyteen, mutta myös ekologiseen ja taloudellisiin seikkoihin. Sopimusehdot näyttäytyivät vastuullisuuden seurannan toimenpiteinä sopimuksen voimassaoloaikana ja vastuullisuusasiat oli huomioitu varsin kattavasti sopimuskirjauksina. Samat asiat oli kuvattu useimmiten myös tarjoajan soveltuvuuteen liittyvinä vaatimuksina. Sopimuskirjaukset koskivat etenkin työtä ympäristövaikutusten eteen sekä ihmisoikeuksiin ja tasa-arvoon liittyvän lainsäädännön noudattamista.

Lerums kommunin hankinnassa ”Konsulter för RPA-utveckling” oli sopimuskirjauksena todettu, että toimittajan on pyrittävä vähentämään luonnonvarojen kulutustaan. Toimittajalla on oltava ympäristötavoitteita, joiden saavuttamiseksi toimittajalla oltava toimintasuunnitelma, jota seurataan vähintään kerran vuodessa toimittajan organisaatiossa.

Sopimuksen mukaan toimittajan on vuosittain toimitettava hankintayksikölle ympäristötavoitteet ja toimintasuunnitelma sekä selvitys siitä, miten ympäristötyötä viedään eteenpäin. Jos tämä sopimus koskee liikennettä, se on toteutettava ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Toimittajan on lisäksi tunnettava kunnan ympäristöpolitiikka ja noudatettava sitä soveltuvin osin. (Lerums kommun, s. 31)

Samassa hankinnassa oli tuotu esiin myös tasa-arvo sopimuskirjauksina. Asiaa oli pohjustettu siten, että Lerums kommun pyrkii muun muassa tasapuoliseen sukupuolijakaumaan työpaikalla ja edellyttää, että kunnan toimittajat toimivat toiminnassaan samalla tavalla ja että toimittaja tarjoaa yhdenvertaista palvelua tasavertaisesti sukupuolesta riippumatta, jos toimittaja on yhteydessä kunnan kansalaisiin. Tarjoajan on noudatettava sovellettavaa sukupuolten tasa-arvoa ja syrjinnän torjuntaa koskevaa lainsäädäntöä. (Lerums kommun, s. 31).

Toinen sopimuksenaikaiseen seurantaan liittyvät keino vastuullisuuden varmentamiseen oli sopimukseen liitetyt eettisyysperiaatteet ”Code of Conduct”. 25 %:ssa kilpailutuksista käytettiin ns. käyttäytymiskoodia ”uppförandekod”. Käyttäytymiskoodilla tarkoitettiin käytännössä tarjoajia varten laadittua kuvausta organisaation vastuullisuuden pääperiaatteista, joiden noudattamiseen tarjoaja veloitettiin tarjouspyynnössä. Esimerkiksi Akademiska Hus Aktiebolag edellytti hankinnassaan ”Webbutveckling och digitala lösningar”, että tarjoaja hyväksyy kuvatus käyttäytymiskoodin ja työskentelee sen varmistamiseksi, että myös tarjoajan alihankkijat noudattavat käyttäytymiskoodia. Lisäksi käyttäytymiskoodiin liittyi itsearviointi sen analysoimiseksi, miten tarjoaja työskentelee käyttäytymiskoodissa kuvattujen periaatteiden eteen. (Akademiska Hus Aktiebolag, s. 12). Region Skånen hankinnassa ”Behandlingsprogram för IKT” oli puolestaan viitattu kestävien toimitusketjujen varmistamiseen lainsäädäntöä sekä hankintayksikön käyttäytymiskoodia noudattamalla. (Region Skåne, s. 48)

Sosiaaliseen, ekologiseen ja taloudelliseen vastuuseen liittyvät kirjaukset sinänsä olivat melko selkeitä lainsäädännön noudattamiseen perustuvia ehtoja. Sopimukseen ei sen sijaan ollut rakennettu esimerkiksi kannustinmekanismeja toimittajalle, jotka ohjaisivat selkeästi tavoitteiden toteutumiseen. Vertaistutkimuksen valossa vaikuttaisi kuitenkin siltä, että

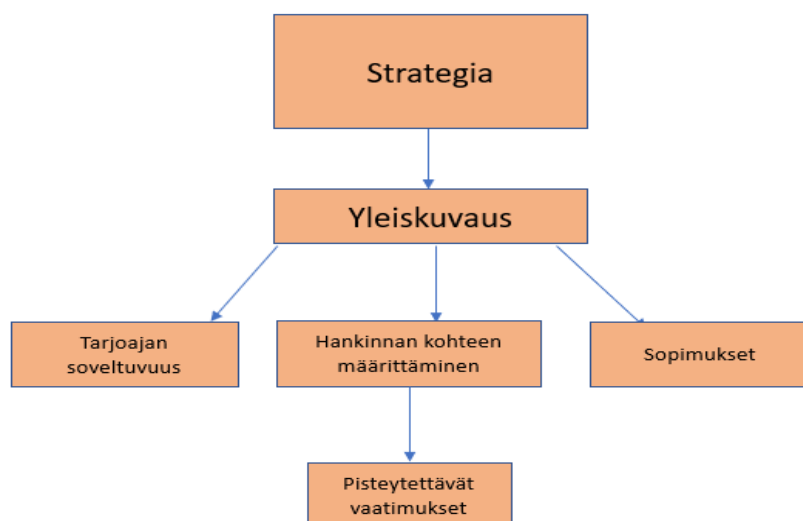
hankintayksiköiden olisi hyvä kehittää ja päivittää sopimus pohjaan vastaamaan entistä paremmin myös vastuullisuuden toteutumiseen. Toinen tapa lähestyä sopimuksenaikaista seuranta on myös eettiset periaatteet, joita Suomen julkisissa hankinnoissa nykyisellään jossain määrin jo hyödynnetään.

4.2 Hankintojen vastuullisuuden toteutumista varmistavat toimenpiteet

4.2.1 Strategian ja vision merkitys

Kirjallisuuskatsauksen ja vertaistutkimuksen havaintojen perusteella hankintoja koskevat vaatimukset eivät yksinään riitä varmistamaan hankintojen vastuullisuuden toteutumista. Kyse on enemmänkin kulttuurin- ja toiminnanmuutoksesta, jota organisaatioissa on syytä arvioida strategisena asiana. Nykytilan ymmärtämisen myötä on mahdollista lähteä muuttamaan toimintaa konkreettisen toimin, jotka kohdistuvat organisaation hierarkiassa monille tasoille. Hankintojen tarjoajaa koskevat soveltuvuusvaatimukset, hankinnan kohteen arviointi sekä sopimuskirjaukset ovat konkreettisia asioita, joiden tulisi pohjautua strategiasta.

Vertaistutkimuksen keskeinen johtopäätelmä oli, että organisaatioissa, joissa vastuullisuus on selkeästi strategisesti määritelty tavoite, tarjouspyyntöaineistoihin oli rakennettu selkeä struktuuri, jossa hankintayksikkö oli kuvannut organisaation tarkemmat vastuullisuuden tavoitteet, mistä puolestaan oli johdettu tarjoajaa ja hankinnan kohdetta koskevat vaatimukset ja sopimusehdot. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että vastuullisuuden tulee olla osa organisaation kulttuuria, jotta se voidaan jalkauttaa toimenpiteinä esimerkiksi toimitusketjuihin. Vastaava johtopäätös on vedettävissä myös vastuullisuutta koskevasta kirjallisuudesta.



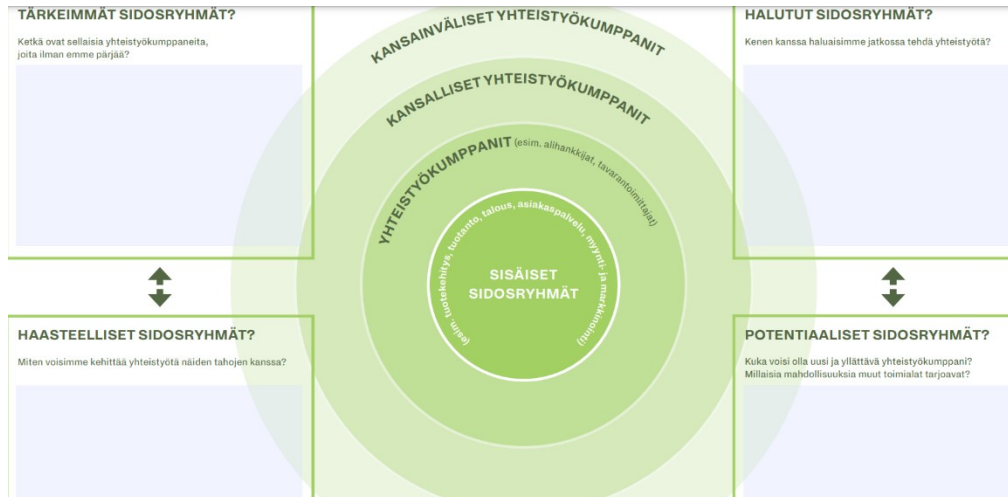
Kuva 10. Vastuullisuuden rakentamisen struktuuri tarjouspyyntöaineistoissa.

Julkisia hankintoja kehitettäessä lähdetään usein edistämään asiaa hankittavan kohteen vaatimusten kautta, mikä antaa tuntuman siitä, että toiminta kehittyy. Pelkkiä vaatimuksia työstämällä ei kuitenkaan saavuteta toivottua kokonaismuutosta, koska ymmärrys vaatimusten tarpeesta on saattanut jäädä epäselväksi. Vastuullisten hankintojen toimintamalli edellyttää muutoksen tarpeen ymmärtämistä hankintayksiköissä sekä hankintojen parissa työskentelevissä substanssiosaajissa. Nykytilanteen mukaisesti ei voida enää toimia, jolloin muutoksen pakottavuus on hyväksyttävä ja ymmärrettävä.

Hankintojen vastuullisen toimintamallin jalkauttamiseen vaikuttaa esimerkiksi se tekijä, että uudistettava hankintalainsäädäntö edellyttää, että hankintayksiköt tekevät ekologisesti, sosiaalisesti sekä taloudellisesti kestäviä hankintoja. On kuitenkin muistettava, että vastuullisuus ei synny yksinomaan lainsäädännöstä, vaan myös organisaation visiosta ja strategiasta ja lisäksi sidosryhmien toiveista.

Hankinnoissakin vastuullisuus voidaan monesta eri syystä nähdä hyötyä tuottavana tekijänä. Kyse on ylimmän johdon valinnoista ja visioista, mille tasolle organisaatio itsensä vastuullisuuden toteuttajana asettaa. Asian arvioinnissa korostuu sidosryhmien suhtautuminen ja merkitys aihepiiriin, kuten miltä toiminta näyttää kilpailijoiden, mahdollisten työntekijöiden sekä asiakkaiden näkökulmasta. Muutosprosessin yhteydessä on hyvä

tunnistaa ja kartoittaa nimenomaan sidosryhmien ajatukset vastuullisuuden osalta. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi sidosryhmäkartan avulla, jossa tunnistetaan organisaation keskeiset sidosryhmät sekä sidosryhmiltä syntyvät vastuullisuuteen liittyvät toiveet ja tarpeet.



Kuva 11. Esimerkki sidosryhmäkartasta. (Palma, n.d)

Toinen lähtötilanteen, vision ja tavoitteiden selkeyttämistä tukeva toimenpide voi olla nelikenttäanalyysin eli SWOT-analyysin laatiminen, jossa käsitellään aiheen uhat ja mahdollisuudet sekä vahvuudet ja heikkoudet.



Kuva 12. Mukailtu SVOT-analyysin malli. (Viitala & Jylhä, 2019, SWOT-analyysi-luku, kolmas kappale).

4.2.2 Toiminnan riittävä resursointi ja organisointi

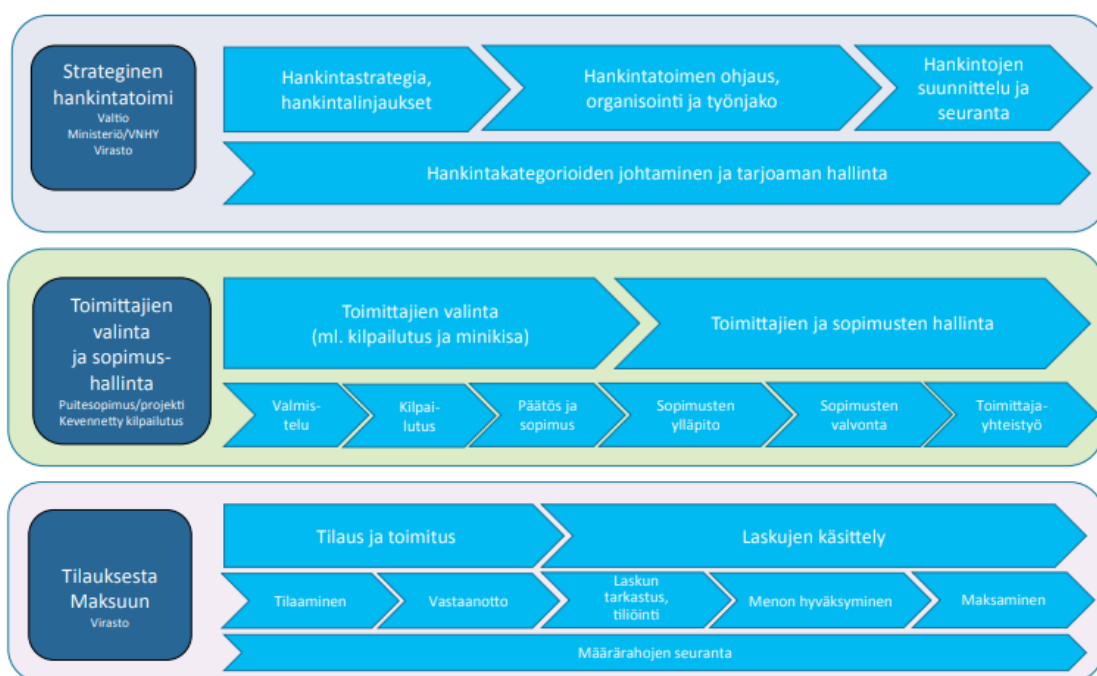
Kun organisaatio lähtee edistämään vastuullisuutta hankinnoissaan, keskeistä on, että ylin johto on mukana muutoksen läpiviemisessä ja ylintä johtoa tukee muutosta ohjaava tiimi. Toimintaa tukemaan voidaan perustaa muutosryhmä, jonka tehtävänä on muutoksen eteenpäin vieminen organisaatiossa koordinoitusti ja sitoutuneesti. Ryhmä ja siihen kuuluvat henkilöt toimivat ikään kuin muutosagentteina muutoksen aikana. Tätä voidaan kutsua esimerkiksi hankintojen vastuullisuusryhmänä, jonka tehtävänä on organisaatiossa edistää vastuullisuuden kehittymistä. Tiimin tehtävänä on vastata hankintojen linjausten ja tavoitteiden asetannasta, vastuullisuuden periaatteiden edistämisestä hankinnoilla sekä seurannasta ja vaikuttavuuden toteamisesta.

Vastuullisten hankintojen osalta on kiinnitettävä huomiota taloudellisiin näkökulmiin. Kun hankintaan liittyy vaatimuksia, joiden vaikutuksia ei varmuudella tunneta, tämä aiheuttaa huolta kustannusten karkaamisesta. Uudenlaiset vaatimukset voivatkin heijastella odottamattomina kustannusvaikutuksina. Siksi vastuullisten hankintojen toimintamalli on kytkettävä myös talouden toimintoihin, jolloin vastuullisista hankinnoista ilmi tulevia asioita voidaan huomioida esimerkiksi taloussuunnittelussa ja budjetoinnissa. On tärkeää käsitellä hankintojen vastuullisuutta myös siis liiketaloudellisesta näkökulmasta ja analysoida vaikutuksia.

Kotterin muutosprosessin mallin mukainen henkilöstön valtuuttaminen toimintaan tarkoittaa siirtymistä strategiselta tasolta operatiiviselle ja taktiselle tasolle, joissa konkreettisin toimin edistetään muutoksen toteutumista. Organisaation on varmistuttava, että sillä on riittävät resurssit muutokseen ja että henkilöstön lisäkoulutuksen tarve on tunnistettu ja siihen liittyvät toimenpiteet on käynnistetty. Osaamisen kehittymistä voidaan edistää esimerkiksi koulutusstrategian ja uusien vastuullisuutta koskevien koulutusten muodossa, jotka kohdistetaan hankintayksilöille sekä hankintojen parissa työskenteleville substanssiosaajille. Lisäksi organisaation on hyvä kartoittaa tarve hankintaohjeistusten- ja prosessien päivittämiselle, jotta henkilöstöllä on hyvät lähtökohdat ryhtyä toimintaan.

4.2.3 Vastuullisuuden huomiointi hankintaprosessin vaiheissa

Hankintojen vastuullisuus vaatii kehittyäkseen ennen kaikkea sitä, että hankinnat ovat ensinnäkin ennakoitavia ja suunnitelmallisia, jotta hankintojen valmisteluun on käytettävissä riittävästi aikaa. Suunnitelmallisuuden ja riittävän valmisteluajan varmistamiseksi hankintayksiköt voivat laatia hankintasuunnitelman tai kuvata ja ajoittaa kilpailutuskalenteriin tulevat hankinnat. Lisäksi työkaluina voivat olla vuosikellomallit sekä tiekartat. Vastuullisuutta on arvioitava ja huomioitava joka tapauksessa kattavasti hankintaprosessin eri vaiheissa.



Kuva 13. Hankintaprosessin vaiheet. (Valtion hankintakäsikirja, s. 52)

Hankintojen vastuullisuuden edistäminen lähtee vastuullisuuspotentiaalin tunnistamisella sekä hankinnoissa edistettävien tavoitteiden valitsemisella, missä olennaista on myös ymmärryksen hahmottaminen nykytilasta. Vastuullisuuspotentiaali saattaa olla helpoin hahmottaa esimerkiksi kategorioittain tai hankintalajeittain, koska vastuullisuuspotentiaali vaihtelee hankinnoissa. Keskeistä on määrittää:

-mitä ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuullisuus hankinnoissa tarkoittaa

- miten vastuullisuuden toteutumista niissä edistetään pitkäjänteisesti ja toisaalta seurataan
- miten riskejä hallitaan.

Markkinavuoropuhelu tukee varsinaisia kilpailutuksia, joissa vastuullisuutta on hyvä käsitellä tarjoajaa koskevissa soveltuvuusvaatimuksissa, hankinnan kohteen kuvauksessa ja hankinnalle asetettavissa vähimmäisvaatimuksissa ja pisteytettävissä vaatimuksissa sekä sopimusehdoissa. Hankintojen tarkoituksenmukaisin järjestämistapa ja hankinnan sisällön määrittäminen ovat hankintayksiköiden harkintavaltaan kuuluvia asioita, joissa tärkeää on nimenomaan olennaisten asioiden tunnistaminen. Markkinavuoropuhelun merkitys korostui kirjallisuuskatsauksessa ja myös Hanselin sosiaalista vastuuta korostavassa hankinnan pilottiprojektissa. Hankintojen vastuullisuuden osalta ei ole syytä rakentaa erityisen monimutkaisia hankintamalleja ainakaan vastuullisen hankintamallin jalkauttamisen alkuvaiheissa, vaan on hyvä pyrkiä edistämään vastuullisuutta pienin toimenpitein.

Sopimuskumppaneiden vastuullisuustyön järjestelmällinen ja jatkuva seuranta on tärkeää. Sopimuskauden aikana molempien osapuolien tulee täyttää sopimusvelvollisuudet, mikä on keskeinen sopimusoikeudellinen periaate. Mikäli toiminnan vaatimustenmukaisuutta ei sopimuskauden aikana seurata, jää vastuullisuustyö osin ikään kuin kesken, mikä puolestaan heikentää mahdollisuuksia vaikuttaa vastuullisuutta edistävään työhön. Sopimukset ovat keino varmistaa vastuullisuuden toteutuminen, mikä ilmeni vertaistutkimuksessa.

Vastuullisille hankinnoille tuleekin kehittää hankintojen seurannan toimintatapa sekä arvioida toteutuneiden hankintoja. Tämä liittyy tehokkaaseen toimittajayhteistyöhön ja sopimushallintaan. Esimerkiksi toimittajayhteistyön säännönmukaisissa tapaamisissa voidaan yhdeksi käsiteltäväksi teemaksi ottaa vastuullisuus. Sopimusseuranta tulee olla nimettyjen henkilöiden vastuulla, jotta se tulee tehtyä systemaattisesti. Sopimusseuranta voi sisältää esimerkiksi seurantapalavereja, keskustelu- ja palautekanavia sekä laadun seurantaa palvelun laadusta sekä havaituista asioista. Lisäksi hankintayksiköiden tulee varmistaa omin valvontatoimenpitein sopimuskumppanien toiminnan lainmukaisuus esimerkiksi seuraamalla tilaajavastuuelvoitteiden toteutumista.

4.2.4 Vastuullisuuden vakiinnuttaminen toimintatapoihin

Hankintojen vastuullisuuteen liittyvä toiminnanmuutos voi olla kokonaisuutena suuri ja pitkän ajan kuluessa tapahtuva hanke, jolloin on vaikea tunnistaa muutoksen edistymistä. Siksi on tärkeää asettaa konkreettisia ja realistisia välitavoitteita ja huomioida yhteisesti niissä onnistuminen. Hanselin sosiaalista vastuuta korostavien hankintojen pilottiprojekti on ollut eräänlainen lyhyen aikavälin tulos, jossa konkreettisesti on hieman eri perustein kilpailutettu hankintoja ja joista on saatu arvokasta tietoa tuleviin kilpailutuksiin. Välitavoite voi olla esimerkiksi vastuullisuutta korostava yhteishankinta, jossa useampi hankintayksikkö valmistelee hankintaa jakaen parhaita käytäntöjä ja oppien uutta.

Toiminnan vakiinnuttamisen vaiheessa taktisella ja operatiivisella tasolla toiminnassa korostuvat toiminnan jatkuva kehittäminen ja suunnittelu, kun saadaan kokemuksia vastuullisista hankinnoista. Hankinnoissa tulee analysoida vaihtoehtoisia toteutustapoja strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi sekä kerätä kokemuksia kilpailutuksista tarkoituksenmukaiset standardit ja käytännöt hankinnan tueksi eli miten esimerkiksi korjaavat toimenpiteet suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan. Toiminnan vakiinnuttamisvaiheen toimiin kuuluu muutoksen seuranta ja raportointi, jota varten on asetettu relevantit mittarit tarkoituksenmukaiselle tasolle.

Vastuullisten hankintojen toimintamallin osalta on tärkeää, että vastuullisuuden kulttuuri juurrutetaan pikkuhiljaa toimiviksi rutiineiksi hankintoihin. On hyvä ymmärtää, että muutos ei pääty siihen, että toimintamalli on vakiintunut ja toimiva ja on saavutettu tietty tavoiteltu taso. Toimintaa tulee kehittää sitä mukaan, kun kokemuksia ja tuloksia kertyy.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten julkisissa ICT-hankinnoissa voidaan määrittää vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia ja minkälaisin toimenpitein vastuullisuuden toteutuminen voidaan varmistaa. Julkisten hankintojen kautta voidaan edistää

vastuullisuuden toteutumista monenlaisin toimenpitein, ja vaikutukset voivat olla hyvinkin merkittävät, kun otetaan huomioon julkisten hankintojen volyymit.

Opinnäytetyön vertaistutkimuksessa ilmeni, että vastuullisuuden kuvaaminen tarjouspyynnössä voi ilmetä struktuurina, jossa lähdetään ylätasoon kuvauksesta yksityiskohtaisempiin kriteereihin. Tämä rakentuu siten, että tarjouspyyntöön tai hankinnan kohteeseen kuvataan hankintayksikön visio ja strategia vastuullisuuden osalta, jota tarkennetaan tarjoajan soveltuvuuteen ja varsinaisen hankinnan kohteeseen liittyen. Myös erilaisten laatukriteerien asettaminen voi tulla kyseeseen, mutta vaatimusten tulee liittyä hankittavaan kohteeseen. Laatuvertailussa huomioitavien kriteerien osalta on hyvä käyttää harkintaa, jotta tarjousten määrää ei rajoiteta liiaksi. Kriteerejä on hyvä asettaa sosiaaliselle, ekologiselle ja taloudelliselle vastuulle. Vastuullisuuteen liittyvät sopimusehdot puolestaan varmistavat sopimuksenaikaisen toiminnan seurannan.

Yksinään hankintaan liittyvät kriteerit eivät riitä vastuullisuuden varmistamiseen. Julkisten hankintojen vastuullisuuden toteutuminen edellyttää organisaatiolta toiminnanmuutosta, jotta vastuullisuus saadaan jalkautettua hankinnan käytäntöihin. Keskeistä on, että organisaation johto sitoutuu hankintojen vastuullisuuden edistämiseen ja hankintojen vastuullisuus lähtee organisaation strategiasta. Hankinnoissa on löydettävä organisaatiolle soveltuva taso vastuullisuusvaatimusten asettamiselle. Tason tulee perustua lainsäädäntöön, organisaation visioon ja strategiaan sekä sidosryhmien odotuksiin.

Strategisen tason määrittämiä tavoitteita ryhdytään toteuttamaan taktisella ja operatiivisella tasolla konkreettisin toimenpitein ja lisäksi toimintaa tukee viestintä. Hankinnan valmistelussa hankintayksikön tulee pohtia, miten varsinaisessa hankinnassa arvioidaan vastuullisuutta sekä toisaalta, miten vastuullisuuden toteutumista seurataan. Vaatimuksia asetettaessa hankintayksiköiden on hyvä kiinnittää huomiota siihen, miten asetettuja vaatimuksia on mahdollista seurata käytössä olevilla tiedoilla ja resursseilla. Hankintojen vastuullisuuden toteutumisen kannalta keskeistä onkin, että toiminnassa on riittävästi resursseja, joilla on osaamista vastuullisten hankintojen toteuttamiseen ja seurantaan.

Vastuullisuustyötä tulee tehdä kattavasti hankinnan valmistelusta sopimuksenaikaiseen toimintaan. Etenkin markkinavuoropuhelut ovat keskeinen vaihe, joihin hankintayksiköiden on hyvä panostaa ja joissa huomioidaan myös vastuullisuus omana teemanaan. Samoin kilpailutuksen jälkeen tulee kiinnittää huomiota toimiviin toimittajayhteistyön hallintamalleihin sekä sopimusvalvontaan, jotta varmistetaan vastuullisuuden sopimuksenaikainen seuranta. Toiminta vakiintuu, kun vastuullisuutta toteutetaan hankintaprosessin kaikissa vaiheissa. Toiminnan vakiinnuttamisvaiheen toimiin kuuluu muutoksen seuranta ja raportointi, jota varten on asetettu relevantit mittarit tarkoituksenmukaiselle tasolle.

Lähteet

Kirjallisuus ja sähköinen tutkimusaineisto

Akademiska Hus Aktiebolag. 21.12.2022. *Tarjouspyyntö "Webbutveckling och digitala lösningar"*.

Dahlsrud, A. 2008. *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.132>.

Directors' Institute Finland. 20.2.2022. *EU:n yritysvastuulaki nostaisi ympäristön ja ihmisoikeudet hallituspöydälle*. <https://dif.fi/teema-artikkelit/2022/q2-hallitus-ja-vastuullisuus/eun-yritysvastuulaki-nostaisi-ympariston-ja-ihmisoikeudet-hallituspoydalle/>

Eloranta, J. 2018. *Hallitus johdon tukena*. Alma Talent.

Epstein, M.J. & Rejc Buhovac, A. 2014. *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. San Francisco, CA, USA: Berrett-Koehler Publishers.

Exportkreditnämnden. 20.12.2022. *Tarjouspyyntö "Upphandling av ramavtal gällande förmedling av IT-Konsulter"*.

Finnwatch (n.d). *Keitä me olemme?* <https://finnwatch.org/fi/keitae-olemme>

Finnwatch. 2018. *Sanoista tekoihin*. <https://finnwatch.org/images/pdf/Vastuulliset-hankinnat.pdf>

Göteborgs universitet. 25.11.2022. *Tarjouspyyntö "IT- konsulttjänster"*.

Hansel. (n.d-a.). Hankintojen vastuullisuus.
<https://www.hansel.fi/hankintatietoa/hankintojen-vastuullisuus/>

Hansel. (n.d-b.). *Liiketoimintaperiaatteet*.
<https://www.hansel.fi/meista/liiketoimintaperiaatteet/>

Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Helsinki: Talentum Pro.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. *Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Tietosanoma Oy.

Joki, M. 2018. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsingin kamari Oy.

Julkisten hankintojen neuvontakeskus. (n.d.). Yhteinen eurooppalainen hankinta-asiakirja (ESPD).
<https://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/ehdokkaiden-ja-tarjoajien-soveltuvuus/yhteinen-eurooppalainen-hankinta-asiakirja-espd>

Juutinen, S. 2016. *Strategisen yritysvastuun käsikirja*. Alma Talent.

Kalimo, H., Alhola, K., Virolainen V.M., Miettinen, M., Pesu, J., Lehtinen, S., Nissinen, A., Heinonen, T., Suikkanen, J., Soukka, R., Kivistö, T., Kasurinen, H., Jansson, M., Mateo, E., Ünekbas, S. 2021. *Hiili- ja ympäristöjalanjälki hankinnoissa – lainsäädäntö ja mittaaminen (HILMI)*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:2.

Karlöf, B. & Östblom S. 1993. *Benchmarking: Tuottavuudella ja laadulla mestariksi*. Weilin & Göös.

Kansallinen julkisten hankintojen strategia. 2020.
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162418/Kansallinen%20julkisten%20hankintojen%20strategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. (n.d.).
Keinoja vaikuttavuustavoitteiden ja seurattavien vaikutusten määrittelyyn.

<https://www.hankintakeino.fi/fi/hankinnan-vaikuttavuus-ja-vaikutukset-ennakkoarvioinnin-opas/miten-tehda-vaikutusten-ja-keinoja-0>

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. *Yritysvastuu 2.0*. Helsingin seudun kauppakamari.

Kotter International Inc. (n.d.). *The 8 Steps for Leading Change*.
<https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>

Kotter, J. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Rastor.

Kungliga Tekniska högskolan. 5.12.2022. *Tarjouspyyntö ” System demonstrator design partner”*.

Kurittu, K. 2018. *Yritysvastuuraportointi*. Alma Talent.

KvantiMOTV. 2.7.2008. *Mittaaminen – Mittarin luotettavuus*.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>

Lerums kommun. 21.12.2022. *Tarjouspyyntö ” Konsulter för RPA-utveckling”*.

Liappis, H., Pentikäinen, M., & Vanhala, A. 2019. *Menesty yritysvastuulla: Käsikirja kokonaisuuteen*. Otava kirjapaino Oy.

Linnèuniversitet. 19.12.2022. *Tarjouspyyntö ”CRM system”*.

Migrationsverket. 14.12.2022. *Tarjouspyyntö ”Webbaserad rättsdatabastjänst”*.

Mäkinen, O. 2005. *Tieteellisen kirjoittamisen ABC*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Nieminen, S. 2016. *Hyvä hankinta – parempi bisnes*. Talentum Pro.

Palma. (n.d.). *Sidosryhmäkartta*. <http://www.palma.fi/palma-malli/kayttajalahtoisuus/Sidosryhm%C3%A4kartta.pdf>

Region Skåne. 22.12.2022. *Tarjouspyyntö ”Behandlingsprogram för IKB”*.

Region Östergötland. 27.12.2022. *Tarjouspyyntö ”Ansökningsystem”*.

Sveriges Radio Aktiebolag. 13.12.2022. *Tarjouspyyntö ”Konsulter för utveckling, UX och tillgänglighet”*.

Stubin, T. 4.2.2022. *It-ala heräsi yritysvastuuseen – näkyy jo tarjouspyynnöissä Ruotsissa*. Tietoviikko. <https://www.tivi.fi/uutiset/it-ala-herasi-yritysvastuuseen-nakyy-jo-tarjouspyynnoissa-ruotsissa/d7b2cc6b-09d1-403e-a357-2bfc8d5b6119>

Taivainen, S. 24.2.2020. *Tule hyvä ICT-hankinta*. <https://ptcs.fi/tule-hyva-ict-hankinta-miten-onnistua-ict-hankinnassa/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.). *Julkiset hankinnat ovat säädeltyjä*. <https://tem.fi/julkiset-hankinnat>

Upphandlingsmyndigheten. (n.d-a.). *Our mission*. <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/en/about-us/our-mission/>

Upphandlingsmyndigheten. (n.d-b.). *Hitta hållbarhetskriterier*. <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/kriterier/>

Valtioneuvosto. (n.d.). *Mitä on kestävä kehitys?* <https://kestavakehitys.fi/kestava-kehitys>.

Valtion hankintakäsikirja, 2017. Valtionvarainministeriön julkaisu 29/2017. <https://vm.fi/documents/10623/4040240/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017.pdf/868b80fa-c2de-4328-ae93-36b17968f780/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017.pdf?version=1.0&t=1501052280000>

Valtiovarainministeriö. (n.d-a.) *Julkisten hankintojen tilanne Suomessa*. <https://vm.fi/documents/10623/136711971/Hankinta->

Suomen+infograafien+tekstivastineet.pdf/0b01f11e-8246-add4-003d-624e867f3946/Hankinta-Suomen+infograafien+tekstivastineet.pdf?t=1665745261953

Valtiovarainministeriö. (n.d-b.). *Hankinta-Suomi – julkiset hankinnat vaikuttavammiksi*.
<https://vm.fi/hankinta-suomi>

Viitala R. & Jylhä E. 2019. Johtaminen. *Keskeiset käsitteet, teorial ja trendit*. Edita Publishing Oy.

Ympäristöministeriö. (n.d.). Mitä on kestävä kehitys? <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>

Lait ja asetukset sekä niiden esityöt

EU:n hankintadirektiivi (2014/24/EU)

Hallituksen esitys 115/2022 vp eduskunnalle laeiksi julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annetun lain, vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annetun lain sekä rikosrekisterilain 6 b §:n muuttamisesta

Kirjanpitolaki (1336/1997)

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016)

Laki julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista (1531/2011).

Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1398/2016)

Laki Hansel-nimisestä osakeyhtiöstä (1096/2008)

Lag om offentlig upphandling (2016/1145),

Lag om upphandling inom försörjningssektorerna (2016/1146)

Lag om upphandling av koncessioner (2016/1147)

Lag om upphandling på försvars- och säkerhetområdet (2011/1029)

Yhteisestä hankintasanastosta (CPV) annetun Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen
2195/2002/EY