



**SUUREN JULKISEN ORGANISAATION HAASTEET VASTUULLISEN HANKIN-
NAN TOTEUTTAMISESSA – CASE KELA**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2021

Janika Tuomola

Tarkastaja(t): Tutkijatohtori Elina Karttunen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu/LUT

Kauppätieteet

Janika Tuomola

Suuren julkisen organisaation haasteet vastuullisen hankinnan toteuttamisessa – Case Kela

Kauppätieteiden kandidaatin -tutkielma

44 sivua, 3 kuvaa, 2 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastaja(t): Tutkijatohtori Elina Karttunen

Avainsanat: julkiset hankinnat, vastuullisuus, vastuullinen julkinen hankinta, vihreä julkinen hankinta

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia vastuullisuutta julkisissa hankinnoissa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää julkisen organisaation vastuullisen hankinnan toteuttamisen haasteita sekä ymmärtää yleisesti vastuullisen julkisen hankinnan toteuttamista. Lisäksi tavoitteena on löytää keinoja vastuullisen julkisen hankinnan varmistamiseksi. Tutkimuksen kohteena on Kela ja tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu yhden otoksen tapaustutkimuksena. Aineisto on kerätty haastatteleamalla Kelan toimihenkilöä ja lisäksi aineistona on käytetty Kelan vastuullisuusraportteja.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että suuri julkinen organisaatio huomioi hankinnoissaan ympäristöllisen, sosiaalisen ja taloudellisen vastuullisuuden. Ympäristöllisen vastuullisuuden huomioiminen on haastavaa tai jopa mahdotonta tietynlaisten hankintojen kohdalla. Toisaalta taloudellinen ja sosiaalinen vastuullisuus toteutuu jokaisen hankinnan kohdalla ainakin vähimmäisvaatimusten osalta. Julkinen organisaatio kohtaa monenlaisia haasteita vastuullisen hankinnan toteuttamisessa. Haasteet liittyvät pitkälti hankinnan luonteeseen, organisaation sisäisiin haasteisiin ja kustannustekijöihin. Tärkeimpiä keinoja julkisen hankinnan vastuullisuuden varmistamiseksi ovat hankinnan kohteen määrittäminen, soveltuvuusehdot sekä sopimusehdot.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Janika Tuomola

The challenges of a large public organization in implementing responsible sourcing – Case Kela

Bachelor's thesis

2021

44 pages, 3 figures, 2 tables and 1 appendix

Examiners: Postdoctoral researcher Elina Karttunen

Keywords: public procurement, responsibility, responsible public procurement, green public procurement

The purpose of this thesis is to examine responsibility in public procurement. The aim is to investigate the challenges of responsibility in public procurement and understand in general how public procurement unit is implementing responsibility. In addition, the aim is to find practices to ensure responsible public procurement. The target organization of this research is Kela and the research has been executed by using a qualitative research method. The empirical part of the research has been implemented as a case study of one sample. Research data has been collected by interviewing an employee of Kela. Additionally, responsible reports of Kela have been used as a data of the research.

Research results are indicating that big public organization is considering environmental, social, and economic responsibility in their procurement. The most challenging dimension of responsibility to pay attention is environmental dimension, and it can be even impossible to pay attention to it in some purchases. On the other hand, economic and social responsibility are actualized in every purchase. The challenges are mostly related to the character of a purchase, the internal issues in an organization and cost factors. The most significant ways to ensure responsibility of public procurement are defining the subject of the purchase, suitability terms and terms of agreement.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	5
1.1	Aihe ja tavoitteet sekä tutkimuskysymykset.....	6
1.2	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	7
1.3	Tutkimuksen rajoitukset ja teoreettinen viitekehys.....	8
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	Vastuullisuus hankintatoimessa.....	10
2.1	Ympäristöllinen vastuullisuus.....	11
2.2	Sosiaalinen vastuullisuus.....	12
2.3	Taloudellinen vastuullisuus.....	14
3	Vastuullinen julkinen hankinta.....	15
3.1	Julkiset hankinnat.....	16
3.2	Vihreä julkinen hankinta (GPP).....	17
3.3	Julkisen hankinnan vastuullisuuden haasteet.....	19
3.4	Vastuullisen julkisen hankinnan ajurit.....	21
4	Metodologia.....	22
4.1	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät sekä tutkimusaineisto.....	22
5	Vastuullinen julkinen hankinta ja sen haasteet Kelassa.....	23
5.1	Kelan hankinnan vastuullisuudesta yleisesti.....	24
5.2	Hankinnan vastuullisuuden hyödyt ja haitat.....	26
5.3	Hankinnan vastuullisuuden haasteet ja keinot vastuullisuuden varmistamiseksi.....	28
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	31
6.1	Tutkimustulokset ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	31
6.2	Tutkimuksen luotettavuus, rajoitukset sekä jatkotutkimusaiheet.....	36
	Lähteet.....	37

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Julkiset hankinnat muodostavat merkittävän osuuden tavaroiden ja palvelujen kokonaiskysynnästä (Uyarra & Flanagan 2010). Suomessa julkisten hankintojen kokonaisvolyymi vuodessa on arviolta 35 miljardia euroa, mikä vastaa noin viidennestä Suomen bruttokansantuotteesta (Elinkeinoelämän keskusliitto). Julkisten hankintojen avulla julkinen sektori voi edistää vastuullisuutta niin sosiaalisella, taloudellisella sekä ympäristöllisellä osa-alueella (Nijaki & Worrel 2012). Lehdon (2017) mukaan Suomessa julkisissa hankinnoissa otetaan laajasti huomioon ympäristöllisen, sosiaalisen ja taloudellisen vastuullisuuden osa-alueet. Yhä useampien valtioiden hallitukset kehottavat julkisella sektorilla toimivia organisaatioita huomioimaan vastuullisuuden periaatteita julkisten hankintojen yhteydessä (Vluggen, Gelderman, Semeijn & van Pelt 2019). Julkisten hankintojen vastuullisuutta ovat tutkineet esimerkiksi Brammer & Walker (2011) kuten myös Amann, Roehrich, Eßig & Harland (2014).

Hankinnan vastuullisuudella viitataan siihen, että hankintoja tehtäessä otetaan huomioon ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuullisuus sekä niiden näkökulmat ja tavoitteet (Kuuttiniemi & Lehtomäki 2017, 254). Julkisten hankintojen toteuttaminen vastuullisuuden periaatteet huomioiden ei ole välttämättä aina yksinkertaista. Muun muassa Giunipero, Hooker & Denslow (2012) sekä Mont & Leire (2019) ovatkin tutkineet julkisen hankinnan vastuullisuuden toteuttamisen esteitä ja haasteita. Toisaalta on olemassa myös tekijöitä, joita voidaan kutsua julkisten hankintojen vastuullisuuden toteuttamisen ajureiksi. Zhu, Geng & Sarkis (2013) sekä Walker, Di Sisto & Mcbain (2008) ovat tutkineet julkisten hankintojen vastuullisuutta edistäviä tekijöitä ja molemmissa tutkimuksissa korostuu etenkin lainsäädännölliset tekijät julkisten hankintojen vastuullisuuden edistäjinä. Euroopan unionin jäsenvaltioissa ympäristöllisen vastuullisuuden ja sosiaalisen vastuullisuuden huomioiminen julkisissa hankinnoissa on ollut kasvava trendi (Amann, Roehrich, Eßig & Harland 2014). Suomessa valtio pyrkii edistämään kestävien hankintojen toteutumista niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Suomen valtio on esimerkiksi perustanut Motiva-yhtiön, jonka tarkoituksena on tarjota tietoa, ratkaisuja ja palveluita kestävien valintojen edistämiseksi (Motiva 2021). Kun julkisia varoja kohdennetaan vastuullisiin ja laadukkaisiin

hankinnan kohteisiin, voidaan näin myös edistää ja laajentaa vastuullisesti tuotettujen tavaroiden ja palveluiden markkinoita (Alhola & Kaljonen 2017, 3).

1.1 Aihe ja tavoitteet sekä tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen aiheena on vastuullinen julkinen hankinta ja sen asettamat haasteet suurelle julkiselle organisaatiolle. Aihe on erittäin mielenkiintoinen ja tärkeä, koska etenkin suuret julkiset organisaatiot pystyvät vaikuttamaan ja vaikuttavat jo toimintansa laajuuden vuoksi yhteiskunnallisiin asioihin. Lisäksi suuri julkinen organisaatio voi toimia myös suunnannäyttäjänä yksityisille yrityksille niin vastuullisuuden toteuttamisessa kuin muissakin asioissa. Aihe on myös erittäin ajankohtainen, koska se esiintyy lähes päivittäin julkisessa keskustelussa. Tämä tutkimus antaa näkökulmaa siihen, ettei vastuullisuuden toteuttaminen julkisissa organisaatioissa ole aina helppoa, vaan se voi olla toisinaan erittäin haastavaa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää suuren julkisen organisaation haasteita vastuullisen hankinnan toteuttamisessa. Tavoitteena on myös ymmärtää yleisesti sitä, miten suuressa julkisessa organisaatiossa ylipäättänsä toteutetaan vastuullisuutta hankinnoissa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on löytää käytännön keinoja ja hankintakäytäntöjä hankinnan vastuullisuuden varmistamiseksi. Tutkimuksen kohteena on suuri suomalainen julkinen organisaatio Kansaneläkelaitos (Kela), joka harjoittaa julkista hankintaa. Tästä eteenpäin tutkimuksessa käytetään organisaatiosta nimeä *Kela*. Tässä tutkimuksessa perehdytään nimenomaan suuren julkisen organisaation kohtaamiin haasteisiin hankinnan vastuullisuuden toteuttamisessa, joten tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan verrattavissa yksityisellä sektorilla toimivien yritysten kokemuksiin haasteisiin. Toisaalta voidaan olettaa, että muut suuret julkiset organisaatiot voivat mahdollisesti kohdata hyvin samanlaisia haasteita, kuin Kela.

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi on valikoitunut:

Miten suuri julkinen organisaatio toteuttaa vastuullisuutta hankinnoissaan?

Päätutkimuskysymyksen tarkoituksena on saada perusteellinen kuva siitä, miten suuri julkinen organisaatio toteuttaa vastuullisuutta hankinnoissaan.

Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

Mitä haasteita suuri julkinen organisaatio kohtaa hankinnan vastuullisuuden toteuttamisessa?

Mitä keinoja ja hankintakäytäntöjä suuressa julkisessa organisaatiossa on vastuullisuuden varmistamiseksi?

Päätutkimuskysymyksen ohelle on muodostettu kaksi alatutkimuskysymystä, joiden tarkoituksena on auttaa vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen ja ymmärtää laajemmin tutkitavaa ilmiötä. Ensimmäinen alatutkimuskysymyksistä viittaa suoraan tutkimuksen päämielenkiinnon kohteeseen eli julkisen hankintayksikön kohtaamiin haasteisiin vastuullisuuteen liittyen. Toinen alatutkimuskysymys sen sijaan pyrkii löytämään käytännön keinoja ja hankintakäytäntöjä, joiden avulla suuri julkinen organisaatio varmistaa hankinnan vastuullisuuden.

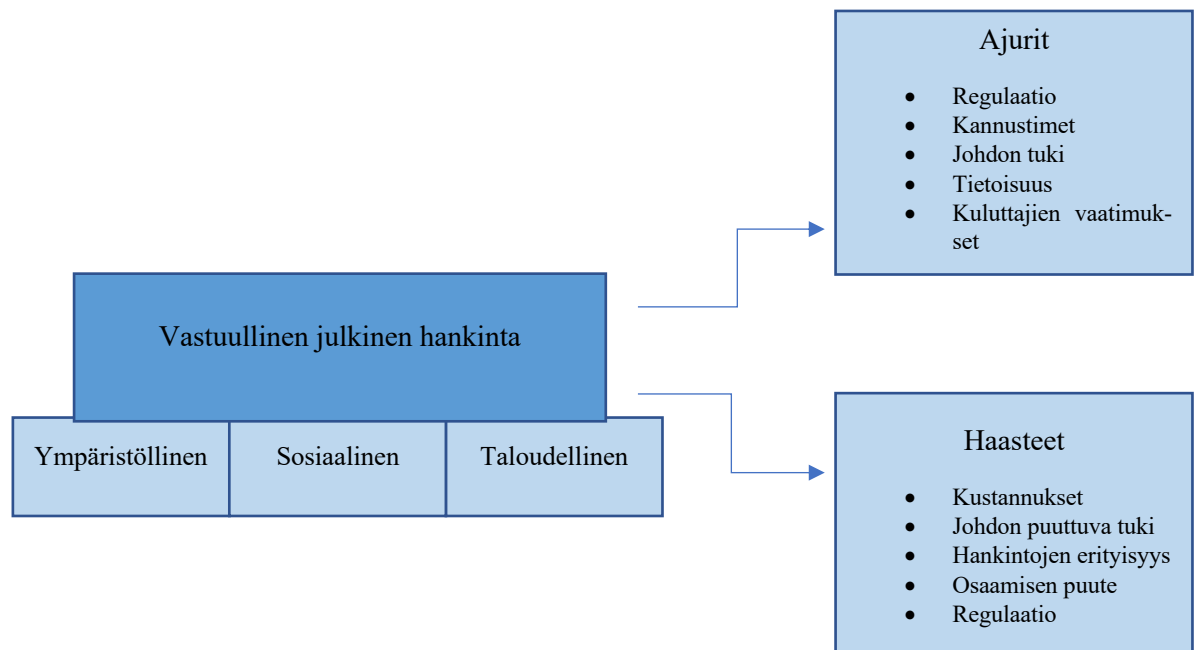
1.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu erittäin hyvin tutkimuksen metodologiaksi, kun kiinnostuksen kohteena on tapahtumien yksityiskohtaiset rakenteet ja tietyissä tapahtumissa mukana olleiden toimijoiden merkitysrakenteet (Metsämuuronen 2006, 87–88). Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu yhden otoksen tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus kuuluu yleisimpiin laadullisiin menetelmiin, joita käytetään liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai korkeintaan muutamaa valittua tapausta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154.) Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla Kelan toimihenkilöä. Haastattelu on toteutettu teemahaastatteluna, jotta haastateltavalla on ollut enemmän vapautta

vastatessaan haastattelukysymyksiin. Haastattelun lisäksi tutkimusaineistona on hyödynnetty Kelan uusimpia vastuullisuusraportteja vuosilta 2019 ja 2020. Tutkimuksen metodologiaan palataan tarkemmin luvussa neljä.

1.3 Tutkimuksen rajoitukset ja teorettinen viitekehys

Tutkimusta on rajattu vastuullisuuden osalta siten, että vastuullisuutta tarkastellaan ympäristöllisestä, sosiaalisesta ja taloudellisesta näkökulmasta. Ympäristöllinen näkökulma julkisen hankinnan vastuullisuudesta korostuu tutkimuksen teoriaosuudessa pitkälti siitä tehdyn laajan tutkimuksen vuoksi (Green Public Procurement, GPP). Lisäksi tutkimusta rajaa se, että käsiteltävänä on yhden suuren julkisen organisaation (Kela) kokemat haasteet hankinnan vastuullisuuden toteuttamisessa, joita peilataan muissa aiheen tutkimuksissa havaittuihin haasteisiin yleisesti julkisissa hankinnoissa. Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio Kela, tekee niin tavara- kuin palveluhankintojakin. Hankinnan luonnetta ei ole rajattu, koska tarkoituksena on löytää myös mahdollisia eroavaisuuksia vastuullisuuden toteuttamisessa tavara- ja palveluhankintojen välillä.



Kuva 1. Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuva 1) muodostuu sekä aiemmasta aiheesta kirjoitetusta kirjallisuudesta että aiemmin aiheesta tehdyistä tieteellisistä tutkimuksista. Vastuullisuuden tarkastelu tutkimuksessa on jaettu kolmeen ulottuvuuteen, jotka ovat ympäristöllinen, taloudellinen ja sosiaalinen vastuullisuus. Tämä jaottelu perustuu Elkingtonin (1997) kehittämään ”The triple bottom line” -malliin. Mallin mukaan yrityksen tulee huomioida toiminnassaan siis ympäristöllinen, taloudellinen ja sosiaalinen vastuullisuus. Tutkimuksen keskeisimmäksi käsitteeksi on muodostunut vastuullinen julkinen hankinta, koska Kela tekee julkisia hankintoja. Vastuulliseen julkiseen hankintaan liittyy olennaisesti lyhyt katsaus julkisista hankinnoista, julkisen hankinnan vastuullisuuden ajureiden ja haasteiden tarkastelu sekä paljon tutkittu ja tutkimuksen kannalta relevantti käsite *vihreä julkinen hankinta* (GPP).

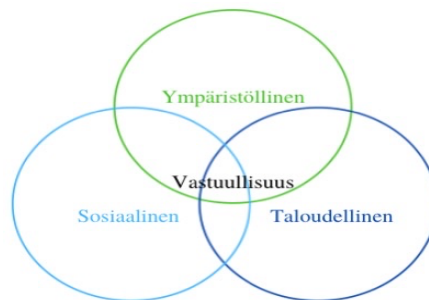
1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäinen on johdanto. Johdannossa käsitellään tutkimuksen aihe ja tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, lyhyesti tutkimusmenetelmä ja -aineisto sekä teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset. Toisessa pääluvussa käsitellään teoriaa vastuullisuudesta hankintatoimessa ja kolmannessa pääluvussa käsitellään teoriaa liittyen vastuulliseen julkiseen hankintaan. Näiden kahden pääluvun avulla luodaan teoreettinen pohja tutkimukselle. Tutkimuksen neljännessä pääluvussa käsitellään syvällisemmin tutkimusmenetelmä ja -aineisto ja viides pääluku sisältää tutkimuksen empiirisen osuuden. Empiirisessä osuudessa käydään läpi toteutetun haastattelun sisältö ja siitä kootut tiivistetyt tulokset ja havainnot. Tutkimuksen viimeinen eli kuudes pääluku koostuu johtopäätöksistä ja tutkimuksen kannalta oleellisimmista tuloksista. Lisäksi tässä luvussa otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen, rajoituksiin ja mahdollisiin jatko-tutkimusaiheisiin. Tutkimuksen lopussa on lähdeluettelo sekä liitteet.

2 Vastuullisuus hankintatoimessa

Yritysvastuu tarkoittaa sellaisia yleensä vapaaehtoisia toimia, joilla yritys tai organisaatio pyrkii toteuttamaan yhteiskuntavastuuta. Termiä ”yritysvastuu” käytetään esimerkiksi silloin, kun viestitään vastuullisuustoimista. Lisäksi voidaan käyttää muitakin termejä, kuten yhteiskuntavastuu, hyvä yrityskansalaisuus tai kestävän kehityksen mukainen toiminta. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä vastuullisuus. Yritysvastuun tarkastelu perustuu usein kolmeen ulottuvuuteen: ympäristölliseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuullisuuteen ja niiden vaikutuksiin niin yhteiskunnalle kuin organisaation sidosryhmillekin. (Juutinen & Steiner 2010, 21.) Nämä kolme vastuullisuuden ulottuvuutta ovat riippuvuussuhteessa keskenään (Harmaala & Jallinoja 2012, 17). Tässä osiossa esitellään edellä mainittujen kolmen vastuullisuuden ulottuvuuden pääpiirteitä.

Elkington julkaisi vuonna 1997 teoksen ”Cannibals with Forks: The triple Bottom Line of 21st Century Business”, jossa hän esitteli ”Triple bottom line” -käsitteen (TBL), suomeksi ”Kolmen pilarin mallin” (Elkington 2006). Käsite muodostuu kolmesta ulottuvuudesta, jotka yhdessä muodostavat vastuullisuuden. Nämä kolme ulottuvuutta ovat ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen ulottuvuus. Carter & Rogers (2008) mukaan ympäristöllisen, sosiaalisen ja taloudellisen ulottuvuuden risteyskohdassa toteutuu vastuullisuus. Vastuullisuuden toteuttaminen ei siis ainoastaan luo positiivisia vaikutuksia ympäristöön ja yhteiskuntaan, vaan se tuo myös taloudellisia etuja sekä kilpailuetua organisaatiolle. Kuvassa 2 on visuaalinen esitys ”Kolmen pilarin mallista”.



Kuva 2. Triple bottom line -malli (Mukailtu Carter & Rogers 2008)

2.1 Ympäristöllinen vastuullisuus

Ympäristöllinen vastuullisuus on ollut kiinnostuksen kohteena vastuullisuuteen liittyvässä kirjallisuudessa viime vuosikymmeninä (Helfaya et al. 2018). Ympäristöllinen vastuullisuus näkyy organisaatiossa hankintojen johtamisessa ostoprosessin hallinnassa muiden toimintojen, kuten markkinoinnin yhteydessä. Lisäksi se näkyy rajoitettujen tuotteiden hankintaan liittyvissä käytännöissä. (Walker, Miemczyk, Johnsen & Spencer 2012.) Organisaatio voi harjoittaa ympäristöllistä vastuullisuutta esimerkiksi käyttämällä säästeliäästi niin uusiutumattomia kuin uusiutuviakin luonnonvaroja sekä välttelemällä ympäristölle haitallisia päästöjä ja muita ympäristölle haitallisia asioita (Konrad, Steurer, Langer & Martinuzzi 2006). Myös välillisen ympäristövastuun merkitys on kasvanut ulkoistamisen seurauksena. Ympäristövastuun on tällöin ulotuttava myös yhteistyökumppaneiden ympäristövaikutusten hallitsemiseen. Pyrkimyksenä on, että ympäristövastuu näkyy yrityksen koko tuotantoketjun toiminnassa tuotteen suunnittelusta lopputuotteeseen. (Harmaala et al. 2012, 22.)

Ympäristölainsäädännössä säädetään muun muassa ilmaston- ja vesiensuojelusta, energian käytöstä sekä jätteistä ja kierrätyksestä. Vastuullinen yritys tai organisaatio ympäristön näkökulmasta tiedostaa toimintansa ympäristövaikutukset, tuntee ja noudattaa ympäristölainsäädäntöä, kehittää toimintaansa jatkuvasti ja erottaa muutostarpeet sekä ottaa ne huomioon. Ympäristövastuu on nähtävissä käytännössä muun muassa tuote- ja palvelukehityksessä, kiinteistöjen hallinnassa, toimistoympäristöjen kehittämisessä ja tuotantoprosessien kehittämisessä. (Harmaala et al. 2012, 22.) Ympäristöllisesti vastuulliset julkiset hankinnat vaativat, että organisaatiossa tehdään toimivaa yhteistyötä eri osastojen ja työntekijöiden välillä. Ylimmän johdon tuki voidaan nähdä tärkeänä asiana tämän vaatimuksen onnistumiselle. Ympäristöä säästävillä julkisilla hankinnoilla pyritään toteuttamaan ympäristöpoliittisia päämääriä, jotka liittyvät ilmastomuutokseen, resurssien käyttöön sekä kestäväan tuotantoon ja kulutukseen. (Euroopan komissio, 2016.)

Organisaatioiden kohtaamia ympäristöhaasteita ovat muun muassa ilmaston muutos, ilmaston lämpeneminen ja resurssien säilyttäminen (luonnonvarojen suojele). Nämä kyseiset

haasteet vaikuttavat niin ympäristöön kuin myös yhteiskuntaan ja talouteen. (Iqbal 2020.) Ympäristövastuu sisältää yrityksen tai organisaation tavoitteen toimia mahdollisimman ympäristöystävällisesti. Ympäristövastuuseen kuuluvia asioita ovat esimerkiksi luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, tehokas ja säästävä luonnonvarojen käyttö, jätteiden määrän vähentäminen, kasvihuonepäästöjen vähentäminen, kemikaalien terveys- ja ympäristöriskien hallinta sekä vesien, ilman ja maaperän suojelu. (Harmaala et al. 2012, 22.)

Euroopan komission (2016) mukaan ympäristöä säästäviä hankintoja ovat esimerkiksi seuraavat hankintasopimukset:

- Kierrätyspaperi
- Kestävästi tuotetusta puutavarasta valmistetut toimistokalusteet
- Energiatehokkaat tietokoneet
- Ympäristöystävällisiä puhdistustuotteita käyttävät siivouspalvelut
- Uusiutuvista energialähteistä tuotettu sähkö
- Sähkö- ja hybridiajoneuvot tai vähäpäästöiset ajoneuvot
- Energiatehokkaat rakennukset

Ympäristöllisesti vastuullisilla hankinnoilla voidaan säästää myös taloudellisia resursseja etenkin silloin, jos huomioidaan ostohinnan sijasta hankinnan koko elinkaaren kustannukset. Esimerkiksi peruspalvelulaskuja voidaan mahdollisesti pienentää merkittävästi hankkimalla vettä säästäviä tai energiatehokkaita tuotteita. (Euroopan komissio, 2016.)

2.2 Sosiaalinen vastuullisuus

Sosiaalinen vastuullisuus on saanut viime aikoina enemmän näkyvyyttä ja huomiota, koska tietoisuus lapsityövoimasta, koulutuksesta, terveydestä, turvallisuudesta, tasa-arvosta ja yritysten eettisistä käytännöistä on kasvanut (Mani, Agrawal & Sharma 2015). Kun puhutaan sosiaalisesta vastuullisuudesta hankintojen johtamisessa organisaatiossa, se usein yhdistetään vastuullisuuskriteerien sisällyttämiseen tarjouspyynnöissä, yritysvastuun

periaatteisiin sekä yritys vastuun periaatteiden integroimiseen hankinnoissa (Walker et al. 2012). Sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteet ja näkökulmat eivät liity suoraan hankinnan kohteeseen, vaan lähinnä tarjoajina oleviin yrityksiin. Suomessa julkisissa hankinnoissa sosiaalisen vastuullisuuden toteuttaminen näkyy usein niin, että tarjoajille asetetaan esimerkiksi soveltuvuusvaatimuksia tai sopimusehtoja, joita tarjoajan on noudatettava sopimuskauden aikana. (Kuuttiniemi et al. 2017, 260.)

Harmaala et al. (2012, 20) mukaan sosiaalinen vastuullisuus kohdistuu niihin ihmisiin, joihin yritys tai organisaatio toiminnallaan vaikuttaa. Sosiaalinen vastuu liittyy ensisijaisesti henkilöstöön ja täten se sisältää muun muassa työturvallisuuden parantamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen. Sosiaalisesti vastuullisessa hankinnassa hinta ei siis ole ainoa huomioitava asia, vaan hankinnassa arvioidaan myös sen positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia yhteiskunnalle. Sosiaalisesti vastuulliset hankinnat voivat luoda myös säästöjä viranomaisten kokonaistehtäviä ajatellen. Tämä voi näkyä siten, että hankinnan avulla luodaan yhteiskunnallista hyötyä, esimerkiksi ehkäistään syrjäytymistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 8.)

Sosiaalista vastuullisuutta voidaan toteuttaa edistämällä niin yhteiskunnan kuin myös yksilöiden sosiaalista hyvinvointia. Sosiaalista vastuullisuutta organisaation sisällä voidaan edistää muun muassa parantamalla henkilöstöön kohdistuvia sosiaalisia olosuhteita. Käytännön toimia siihen ovat muun muassa ihmisoikeuksien noudattaminen ja työturvallisuus. Sosiaalisesti vastuullinen organisaatio edistää myös sosiaalisia olosuhteita organisaation ulkopuolella, esimerkiksi tekemällä hyväntekeväisyystyötä tai osallistumalla lahjoituksiin. (Konrad et al. 2006.) Slaper & Hall (2011) toteavat, että sosiaalinen vastuullisuus voi sisältää mitauksia liittyen esimerkiksi koulutukseen, sosiaaliseen pääomaan, tasa-arvoon ja sosiaalisten resurssien saatavuuteen, terveyteen ja hyvinvointiin sekä elämänlaatuun. Tutkittaessa sosiaalista vastuullisuutta yhteiskunnan näkökulmasta voidaan todeta, että yrityksillä ja organisaatioilla on myös vastuuta esimerkiksi työllistämisen edistäjinä. Lisäksi niiden toimet voivat vaikuttaa välillisesti esimerkiksi alihankkijoiden henkilöstöön. Hyvinvointivaltioissa kuten Suomessa organisaatioiden ja yritysten sosiaalisiin velvoitteisiin on otettu kantaa laissa. Laissa on säädetty esimerkiksi ihmis- ja työoikeuksista, työturvallisuudesta ja

työhyvinvoinnista. (Harmaala et al. 2012, 20.) Sosiaalisesti vastuullista julkista hankintaa toteutetaan siten, että julkisyhteisöt ottavat laajasti huomioon hankintojen vaikutukset yhteiskunnalle. Käytännön tasolla sosiaalista vastuullisuutta julkisissa hankinnoissa voidaan toteuttaa esimerkiksi varmistamalla, että hankittavan tavaran tai palvelun tuotannossa on noudatettu ihmisoikeuksia ja työelämän muita perusoikeuksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

2.3 Taloudellinen vastuullisuus

Taloudellinen vastuullisuus sisältää tavan, jolla yritys tai organisaatio luo taloudellista hyvinvointia yhteiskunnalle. Se pohjautuu lähinnä lainsäädäntöön ja vähimmäistasona onkin lakien ja säädösten noudattaminen, kuten verotuksesta ja työnantajamaksuista huolehtiminen. (Harmaala et al. 2012, 19.) Taloudellisen vastuun osa-alueen pohjana on rahavirrat. Taloudellinen vastuullisuus organisaatiotasolla hankintojen johtamisessa näkyy vastuullisen ostotoiminnan kehittämisessä ja optimoinnissa, ostamisen ja vuokraamisen strategioissa ja käytännöissä sekä ostoja suorittavien henkilöiden taitojen kehittämisessä, koulutuksessa ja tietoisuudessa. (Walker et al. 2012.) Lisäksi taloudelliseen vastuuseen kuuluu verot, liiketoimintaympäristön tekijät sekä työllisyyden ja liiketoiminnan monimuotoisuuteen liittyvät tekijät (Slaper et al. 2011). Suomessa julkisissa hankinnoissa taloudellisen vastuullisuuden toteuttaminen näkyy tavallisesti tarjoaville yrityksille määrättyinä soveltuvuusvaatimuksina, lainsäädännön noudattamisella sopimuskauden aikana sekä mahdollisten lisäselvitysten antamisella (Kuuttiniemi et al. 2017, 260).

Taloudellinen vastuullisuus liittyy myös siihen, kun taloudellisia tavoitteita saavutetaan suojellen samalla ympäristöä ja yhteiskuntaa (Yusuf, Gunasekaran, Musa, El-Berishy, Abubakar & Ambursa 2013). Varsein (2016) mukaan monet tutkijat ovatkin tutkineet sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen vastuullisuuden yhteyttä. Tutkijat ovat todenneet, että taloudellinen vastuullisuus voi näkyä todellisuudessa taloudellisina etuina, joita saavutetaan ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamisella. Taulukossa 1 on esitelty julkisen hankinnan vastuullisuuden tavoitteita Suomessa.

Taulukko 1. Julkisen hankinnan vastuullisuuden tavoitteita Suomessa (Mukaihen Kuutti-niemi et al. 2017, 257–258)

	Tavoitteet
<i>Ympäristöllinen vastuullisuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmaston lämpenemisen ja kasvihuonepäästöjen vähentäminen • Vähennetään uusiutumattomien luonnonvarojen käyttöä ja käytetään järkevästi uusiutuvia luonnonvaroja • Ympäristön kemikalisoitumisen vähentäminen • Vähennetään jätteen määrää • Säilytetään luonnon monimuotoisuus • Edistetään kestäviä elämäntapoja
<i>Sosiaalinen vastuullisuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kansallisten ja EU:n sosiaalisten oikeuksien ja työoikeuksien, sekä ihmisoikeuksien noudattamisen edistäminen • Ihmisarvoisen työn edistäminen • Työllisyyden mahdollisuuksien edistäminen • Esteettömyyden, saavutettavuuden ja kaikille sopivan suunnitelun edistäminen • Eettiseen kauppaan liittyvien kysymysten ottaminen huomioon • Edistetään sukupuolten välistä tasa-arvoa, sekä rodullista ja etnistä monimuotoisuutta • Edistetään Pk-yritysten osallistumista sosiaalisesti vastuullisissa hankinnoissa
<i>Taloudellinen vastuullisuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Torjutaan talousrikollisuutta • Tuetaan laillista yritystoimintaa ja tervettä kilpailua • Verojen ja muiden maksujen kertymisen turvaaminen • Edistetään työehtojen noudattamista • Pyritään vaikuttamaan kansalaisten ja yritysten asenteisiin • Julkisten palvelujen säilyminen ja julkisten palvelujen maksu-pohjan varmistaminen

3 Vastuullinen julkinen hankinta

Julkista sektoria kehoitetaan tekemään kestäviä hankintoja, edistämään kestävyttä myös yksityisellä sektorilla ja pienentämään omaa ympäristöjalanjälkeään (Brammer et al. 2011). Kestävästä hankinnoista julkisella sektorilla on tehty suhteellisen vähän tutkimusta (Preuss 2009). Useimmissa kestävään julkiseen hankintaan liittyvissä tutkimuksissa on keskitytty välilliseen sosiaalisten- ja ympäristöhaittojen minimoimiseen painostamalla toimittajia toimimaan vastuullisemmin (Brammer et al. 2011).

Tämän osion tarkoituksena on perehtyä julkisten hankintojen vastuullisuuteen. Ensin on tarpeellista määritellä julkisen hankinnan käsite, jonka jälkeen siirrytään esittelemään käsite vihreä julkinen hankinta (Green Public Procurement, GPP). Lopuksi tarkastellaan vastuullista julkista hankintaa rajoittavia tekijöitä ja vastuullisen julkisen hankinnan haasteita sekä vastuullisen julkisen hankinnan ajureita.

3.1 Julkiset hankinnat

Hankinnan määritelmä on suhteellisen laaja. Hankinnalla tarkoitetaan tavaroiden ja palveluiden ostamista. Lisäksi hankinta voi olla vuokraamista tai siihen verrattavaa toimintaa sekä urakalla teettämistä. (Eskola, Kiviniemi, Krakau & Ruohoniemi 2017, 44.) Julkinen hankinta sen sijaan tarkoittaa sitä, kun valtio tai julkisella sektorilla toimiva organisaatio hankkii tavaroita ja palveluita (Uyarra et al. 2010). Jos omalta organisaatiolta tehdään hankintoja kilpailutuksen seurauksena, lukeutuvat nämä hankinnat myös julkisiin hankintoihin (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017, 28). Julkiset hankinnat kattavat noin 18 prosenttia Euroopan unionin bruttokansantuotteesta ja niillä on suurta vaikutusvaltaa sekä ostovoimaa markkinoilla. Lisäksi Suomessa julkisyhteisöt hoitavat myös yhteiskunnalle tärkeitä tehtäviä, kuten huolehtivat työllisyydestä, perusoikeuksien toteutumisesta ja yleisesti ihmisten hyvinvoinnista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 7.)

Julkisten hankintojen harjoittaminen on valtioiden keskeisintä taloudellista toimintaa (Brammer et al. 2011). Julkisten hankintojen avulla julkisen sektorin organisaatiot harjoittavat toimintaansa ja tarjoavat palveluitaan (Uyarra, Edler, Garcia-Estevez, Georghiou & Yeow 2014). Julkisyhteisöt käyttävät valtavia summia hankintoihinsa monilla eri aloilla. Tästä syystä julkisilla hankinnoilla voidaan merkittävästi vaikuttaa markkinoiden tarjontaan kasvattamalla kysyntää niin tavaroiden kuin myös palveluiden osalta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 4.)

Julkisten hankintojen vastuullisuutta voidaan edistää hankkimalla tavaroita ja palveluita ottaen huomioon sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristölliset näkökulmat samalla tyydyttäen

julkisten laitosten tarpeet (Majerník, Daneshjo, Chovancová & Sančiová 2017). Lisäksi julkisilla hankinnoilla voidaan ohjata myös kuluttajia ja yksityisiä yrityksiä vastuullisemman ostotoiminnan suuntaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 4). Julkinen hankinta on käytännössä keino, jonka kautta valtio ja muut julkiselle sektorille kuuluvat tahot toteuttavat esimerkiksi julkisia rakennusurakoita sekä järjestävät terveydenhuollon ja koulutuksen kansalaisille. Julkisten hankintojen osuus bruttokansantuotteesta on kasvanut maailmansotien jälkeen julkisen sektorin roolin kasvamisen yhteydessä. (Erridge & McIlroy 2002.)

Julkisia hankintoja tehtäessä tulee noudattaa hankintalainsäädännön mukaisia menettelytapoja (Kontio et al. 2017, 28). Hankintalaissa säädetään myös periaatteista, joita julkisissa hankinnoissa tulisi noudattaa. Nämä periaatteet ovat tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu, avoimuus ja suhteellisuus. (Eskola et al., 33–34.) Hankintalainsäädännössä korostetaan, että hankintatoimi tulee järjestää laadukkaasti, taloudellisesti, suunnitelmallisesti sekä ympäristölliset ja sosiaaliset näkökulmat huomioon ottaen. Hankintayksikkö voi huomioida ympäristölliset ja sosiaaliset näkökulmat hankinnoissaan esimerkiksi vähimmäisvaatimuksina, jos se on hankinnan kannalta mahdollista. (Kontio et al. 2017, 28.) Hankintalainsäädännön tavoitteena on pitää huolta siitä, että julkisyhteisöjen hankintamenettelyt ovat avoimia ja syrjimättömiä. Lainsäädännössä ei kuitenkaan ole sääntelyä siitä, miten ja millä ehdoin julkista hankintaa tulisi toteuttaa. Hankintalaki antaakin mahdollisuuden hankkijoille huomioida vastuullisuuden periaatteita hankinnoissaan. Usein vastuullisuuden periaatteiden huomiointi julkisissa hankinnoissa ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista käytännön tasolla, koska huomioitavia seikkoja on hyvin paljon. Julkisia hankintoja tekevien hankkijoiden on oltava perillä markkinoista ja suunnitellusta hankinnasta, osattava hankintalain säädökset sekä otettava huomioon myös omat tavoitteensa ja tarpeensa hankinnan suhteen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 4–5.)

3.2 Vihreä julkinen hankinta (GPP)

Vihreä julkinen hankinta (Green Public Procurement, GPP) voidaan määritellä sellaiseksi hankinnaksi, joka vähentää tuotteen tai palvelun ympäristöllisiä vaikutuksia niiden koko elinkaaren ajalta. Vihreän eli ympäristöä säästävän julkisen hankinnan toteuttamisen

edellytyksiin kuuluu se, että käytetään ympäristökriteereitä. Tällaisia ympäristökriteereitä ovat esimerkiksi ympäristömerkit ja energiatehokkuus, päästöintensiteetti tai melua koskevat kynnyksarvot sekä ympäristönhallintajärjestelmän sertifiointi. (Rainville 2017.) Hankintayksikön toimihenkilöiden arvoilla ja uskomuksilla on tärkeä vaikutus vihreään julkiseen hankintaan siirryttäessä. Tällöin hankintoja ei tehdä vain alhaisimman hinnan perusteella, vaan hankintayksikkö pyrkii etsimään kaikista optimaalisimman yhdistelmän koostuen riskistä, oikea-aikaisuudesta ja kustannuksista julkiselle elimelle hankinnan elinkaaren perusteella. Koko prosessin keskeisimmässä osassa ovat ympäristömerkit, standardit, elinkaariarvioinnit ja elinkaarikustannukset. (Sönnichsen & Clement 2020.)

Vihreillä julkisilla hankinnoilla voidaan nähdä olevan yhä merkittävämpi rooli kysynnän edistämisessä ympäristöystävällisten tuotteiden ja palveluiden osalta. Julkisen sektorin puuttumista on aina tarvittu ympäristöystävällisen toiminnan takaamiseksi. (Testa, Annunziata, Iraldo & Frey 2016.) Lisäksi vihreän julkisen hankinnan hyödyntäminen kysyntäpuolen ympäristöpolitiikan välineenä on ollut yhä enemmän keskustelun aiheena. Julkisilla hankinnoilla voi olla suuri ja tärkeä rooli kohti ympäristöystävällisiä hankintoja. Julkinen sektori voi vaikuttaa ympäristöystävällisiin hankintoihin esimerkiksi hyödyntämällä vihreitä markkinoita julkisissa hankinnoissa. Vihreällä julkisella hankinnalla voidaan myös mahdollisesti vaikuttaa tämänhetkisten jopa kestäättömien kulutus- ja tuotantotapojen muuttumiseen. (Cheng, Appolloni, D'Amato & Zhu 2018.) Vihreät ja kestävät julkiset hankinnat ovat saavuttaneet jo sellaisen aseman, jonka avulla ne ottavat huomioon niin yhteiskunnalliset kuin myös ympäristölliset ja sosiaaliset haasteet julkisissa hankinnoissa (Sönnichsen et al. 2020). Vihreä julkinen hankinta voidaan siis nähdä olevan kysyntälähtöinen poliittinen väline, jonka tavoitteena on saavuttaa halutut ympäristöön liittyvät tulokset sekä edistää vihreiden tavaroiden ja palveluiden hankintaa julkisten hankintojen avulla (Cheng et al. 2018). Vihreän julkisen hankinnan merkittävimpinä etuina voidaan pitää sen kykyä toimia ”markkinoiden laukaisijana” (Testa, Iraldo, Frey & Daddi 2012) ja kykyä kasvattaa ympäristöystävällisten tavaroiden ja palveluiden markkinoiden kokoa (Li & Geiser 2005).

3.3 Julkisen hankinnan vastuullisuuden haasteet

Vastuulliseen hankintaan liittyy huoli hankintapäätösten niin ympäristöön, kuin talouteen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvistä asioista (Brammer et al. 2011). Vastuullisissa julkisissa hankinnoissa hankintapäätöksissä huomioidaan myös sosiaaliset ja ympäristölliset asiat (Walker, Brammer, Lindgreen, Maon & Swaen 2009). Koska vihreät julkiset hankinnat ovat yksi ympäristöpolitiikan välineistä, se kehottaa julkista sektoria hankkimaan vastuullisesti tavaroita ja palveluita, vaikka niiden kulut ovat suuremmat (Marron 1997). Toisaalta yhtenä vaatimuksena julkisille hankinnoille voi olla hankkia tavaroita ja palveluita alhaisimman hinnan mukaan, joten usein vastuullisuuden periaatteet hankinnoissa voivat jäädä toissijaisiksi (Zhu et al. 2013).

On olemassa tekijöitä, jotka rajoittavat organisaatioita toimimasta vastuullisesti. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi kustannustekijät ja taloudelliset olosuhteet. Organisaatioissa voidaan ajatella, että mitä ympäristöystävällisempää toimintaa ne harjoittavat, sitä enemmän niiden kilpailukyky heikkenee. (Giunipero et al. 2012.) Vastuullisesti toimimisen uskotaan siis lisäävän kustannuksia huomattavasti saavutettuun taloudelliseen etuun nähden (Nidumolu, Prahalad & Rangaswami 2009). Lisäksi haasteena voidaan korkeiden kustannusten lisäksi pitää hankintaketjun koordinoitua ja monimutkaisuutta sekä viestintään ja tiedonkulkuun liittyviä ongelmia (Seuring & Müller 2008). Giunipero et al. (2012) mukaan haasteita vastuullisen hankinnan toteuttamiselle voivat aiheuttaa myös johdon heikko sitoutuminen, vastuullisuuden standardien ja regulaation puute sekä lyhyen ja pitkän aikavälin virheelliset strategiset tavoitteet. Myös epäonnistumisen pelko ja riskien välttäminen haastavat vastuullisen hankinnan toteuttamista hankintayksikössä. Vastuullisten ratkaisujen valinta on tavallisesti kalliimpaa ja sisältää täten myös enemmän riskiä. (Alhola et al. 2017, 29.) Vastuullisen hankinnan haasteet voidaan jakaa myös sisäisiin ja ulkoisiin haasteisiin. Vastuullisen toiminnan seuraaminen ja raportointi vie paljon aikaa ja taloudellisia resursseja. Ulkoisena haasteena voidaan mainita esimerkiksi se, ettei organisaatioilla ole resursseja seurata tai tehdä muutoksia hankintaketjun vastuullisuuteen liittyen. (Mont et al. 2009.) Lisäksi ulkoisena haasteena voidaan Porterin & Van de Lindenin (1995) mukaan pitää ympäristölainsäädäntöä ja regulaatiota, jotka voivat haitata organisaatioiden innovointia vastuullisuuteen liittyen. Myös toimittajien heikko sitoutuminen voi olla ulkoinen haaste vastuullisen

hankinnan toteuttamiselle (Walker et al. 2008). Sisäisiä haasteita vastuullisen hankinnan toteuttamiselle voi olla esimerkiksi vaatimukset työntekijöiden uudelleen koulutuksille ja organisaation toimintatapojen vaatimat muutokset, kuten toimittajavalintaprosessien ja organisaatiossa käytössä olevien järjestelmien muutokset (Mont et al. 2009).

Jotta organisaatiossa voidaan noudattaa tehokkaasti vastuullisuuden periaatteita hankinnoissa, vaaditaan siihen tietämystä sekä toisaalta taitoja ja osaamista. Hankintayksikössä työskenteleviltä henkilöiltä voi puuttua nämä tiedot ja taidot, joita vaaditaan kestävän hankinnan toteuttamisen onnistumiseksi. (Brammer et al. 2011.) Myös Alhola et al. (2017, 28) mukaan hankintaosaamisen puute hankintayksikössä osaltaan hankaloittaa vastuullisten hankintojen tekemistä. Tähän liittyy jo edellä mainittu Mont et al. (2009) havaitsema tarve työntekijöiden uudelleen kouluttamiselle, koska hankintayksikössä on ymmärrettävä, miten vastuullisia hankintoja käytännössä tehdään (Alhola et al. 2017, 28). Lisäksi kestävien tuotteiden ja palveluiden saatavuus julkisissa hankinnoissa voi olla erittäin hankalaa, koska julkiset hankinnat ovat luonteeltaan usein melko erityisiä (Brammer et al. 2011).

Kuten edellä on todettu, myös Walker et al. (2008) ovat todenneet, että kustannuksia voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä vastuullisen hankinnan toteuttamisen haasteista. Pelkän hankintahinnan käyttäminen päätösperusteena tuo haastetta vastuullisen julkisen hankinnan toteuttamiselle. Esimerkiksi kuntien hankintapäätöksiin vaikuttavat vahvasti budjettirajoitteet. (Alhola et al. 2017, 26.) Kuluttajat haluavat pääsääntöisesti alentaa hintoja, joka on omiaan tuomaan haasteita vastuullisen hankinnan toteuttamiselle (Orsato 2006). Monet asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan tuotteesta enemmän vain siksi, että tuote on tuotettu vastuullisemmin (Székely & Knirsch 2005). Vaikka Brammer et al. (2011) mukaan on havaittu sellaisia tilanteita, joissa vastuullisuuden periaatteiden noudattamisella on saavutettu myös taloudellista hyötyä, vastuullisuuden periaatteiden noudattamista pidetään kuitenkin yleisesti kalliimpana vaihtoehtona. Min & Galle (2001) ovat myös havainneet, että suuret kustannukset ovatkin usein esteenä vastuullisuuden periaatteiden huomioimiselle hankintaprosesseissa. Vastuullisuuden periaatteiden noudattaminen hankinnassa onkin todennäköisempää, kun se tuo myös taloudellista hyötyä organisaatioille (Rao & Holt 2005).

3.4 Vastuullisen julkisen hankinnan ajurit

On olemassa monia tekijöitä, jotka ohjaavat julkisia organisaatioita omaksumaan vihreän julkisen hankinnan periaatteita. Nämä tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. (Wu, Ding & Chen 2012.) Yksi erittäin keskeinen ulkoinen tekijä on lain asettamat ympäristölliset vaatimukset (Tregidga & Milne 2006). Testa et al. (2012) mukaan esimerkiksi Euroopan unionin asettamat lainsäädännöt pakottavat julkista sektoria kehittämään vihreän julkisen hankinnan periaatteiden mukaisia strategioita. Myös Walker et al. (2008) toteaa, että sääntelyllä ja lainsäädännöllä näyttää olevan tärkeä rooli vihreän julkisen hankinnan periaatteiden noudattamisessa. Lisäksi valtion on mahdollista asettaa erilaisia kannustimia, jotka voivat motivoida organisaatioita toimimaan vastuullisemmin. Tällaisina kannustimina voi toimia esimerkiksi verotukseen liittyvät edut ja helpotukset. (Zhu et al. 2013.) Yhtenä ulkoisena tekijänä voidaan mainita myös kuluttajien vaatimukset organisaation vastuullisuudesta (Walker et al. 2008).

Kuten edellä on mainittu, on olemassa myös sisäisiä tekijöitä, jotka ohjaavat julkisia organisaatioita toimimaan vastuullisemmin. Vihreän julkisen hankinnan periaatteiden mukaan toimiminen edellyttää johdon tukea (Carter & Jennings 2004). Vastuullisuuden kuuluessa organisaatiokulttuurin piiriin on organisaation työntekijöidenkin helpompi toteuttaa vastuullista toimintaa (Siebenhuener & Arnold 2007). Lisäksi tietoisuus vastuullisuuden tasosta julkisen organisaation sisällä voi edesauttaa vihreän julkisen hankinnan periaatteiden toteutumista (Zhu et al. 2013). Tietoisuutta voidaan lisätä kouluttamalla työntekijöitä toimimaan vastuullisuuden periaatteiden mukaisesti ja näin ollen myös innostaa työntekijöitä toimimaan vastuullisemmin (Seuring et al. 2008). Myös Testa et al. (2016) toteaa, että vihreään julkiseen hankintaan liittyvän tietoisuuden lisäämisellä sekä koulutuksella on suurta vaikutusta vastuullisen julkisen hankinnan edistämisessä. Organisaatiot voivat myös lisätä voittojaan ja kasvattaa markkinakokoaan niiden toiminnan ollessa ympäristöystävällistä. Tätä voidaan perustella sillä, että ympäristöystävällinen toiminta parantaa asiakkaiden mielikuvaa organisaatiosta. (Salam 2008.)

4 Metodologia

Tämän osion tarkoituksena on käydä syvällisemmin läpi tutkimuksen tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä. Lisäksi tässä osiossa käydään läpi tutkimusaineisto, sen analysointi ja sen keräystavat.

4.1 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät sekä tutkimusaineisto

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen määrittäminen on haastavaa, koska sillä ei ole omaa teoriaa, paradigmaa eikä myöskään täysin omia metodeja. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu tutkimuksen metodologiaksi hyvin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida tutkia kokeen avulla tai kun halutaan saada tietoa syy-seuraussuhteista, jotka liittyvät tiettyihin tapauksiin. (Metsämuuronen 2006, 87–88.)

Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu tapaustutkimuksena haastattelemalla Kelan hankintayksikössä työskentelevää toimihenkilöä. Tapaustutkimukselle on ominaista, että se keskittyy kuvailemaan, ennustamaan ja ymmärtämään tiettyä tapausta (Woodside 2017). Tapaustutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu myös, että se keskittyy tiettyyn kokonaisuuteen, se analysoi eri tekijöiden välisiä suhteita ja tutkittavaa kokonaisuutta sekä käyttää havaitsemiaan oivalluksia uuden teorian luomiseen tai jo olemassa olevan teorian vahvistamiseen (Mills, Durepos & Wiebe 2010).

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on käytetty haastattelua, joka on toteutettu haastattelemalla Kelan toimihenkilöä, joka ammattitaitonsa puolesta tietää tutkittavasta aiheesta ja osaa näin ollen kertoa tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot. Haastattelu on toteutettu puolistrukturoituna eli teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa tutkija määrää kysymykset, mutta vastausvaihtoehtoja ei anneta, vaan haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelu antaa siis haastateltavalle enemmän vapautta kertoa tutkittavasta

aiheesta ja se onkin suosituin kvalitatiivisen aineistonkeruumenetelmä liiketaloustieteessä. (Koskinen et al. 2005, 104.) Haastattelun runko (liite 1) on toteutettu siten, että kysymykset etenevät loogisessa järjestyksessä. Haastattelun tarkoituksena on ollut saada kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta aiheesta sekä tietoa, jonka avulla pystytään vastaamaan valittuihin tutkimuskysymyksiin. Haastattelun lisäksi tutkimuksen empiirisen osuuden aineistona on käytetty Kelan vuosien 2019 ja 2020 vastuullisuusraportteja, joista on pyritty löytämään haastattelua tukevia asioita. Haastattelu litteroitiin kokonaisuudessaan, jotta sitä olisi helppompaa analysoida. Analysointivaiheessa haastatteluaineistosta etsittiin hankinnan vastuullisuuden hyötyjä ja haittoja sekä haasteita ja keinoja vastuullisen hankinnan varmistamiseksi. Vastuullisuusraporteista poimittiin hankinnan vastuullisuuteen liittyviä asioita yleisemmällä tasolla.

5 Vastuullinen julkinen hankinta ja sen haasteet Kelassa

Tämä luku on tutkimuksen empiirinen osuus ja luvun tarkoituksena on avata toteutettua haastattelua Kelan toimihenkilön kanssa, jota kutsutaan jatkossa nimellä ”haastateltava”.

Haastateltavan mukaan Kelan hankinnat jaetaan kolmeen ryhmään, jotka ovat etuus-, IT- ja muut hankinnat. Ensimmäinen ryhmä eli etuushankinnat ovat sellaisia hankintoja, joissa haetaan jokin tietty palvelu, kuten kuntoutuspalvelu suomalaisen sosiaaliturvan piiriin kuuluvalla henkilöllä. Toinen ryhmä eli IT-hankinnat sisältävät esimerkiksi laitteita ja ohjelmistoja Kelan työntekijöille. Kolmas ryhmä eli muut hankinnat käsittävät suhteellisen laajan kirjon erilaisia hankintoja Kelalle ja sen työntekijöille. Tähän ryhmään kuuluu niin palvelu- kuin tavarahankintojakin, esimerkiksi siivouspalvelut, toimistotarvikkeet, konsultointipalvelut sekä rakennusurakat.

5.1 Kelan hankinnan vastuullisuudesta yleisesti

Kelan vuoden 2020 vastuullisuusraportin mukaan yksi keskeinen tavoite organisaation vastuullisuustyössä on parantaa nimenomaan Kelan hankintojen vastuullisuutta. Myös vuoden 2019 vastuullisuusraportin mukaan hankintojen vastuullisuus oli keskeinen teema Kelan vastuullisuustyössä ja hankintojen vastuullisuuden kehittäminen jo tällöin yksi organisaation vastuullisuustyön tärkeimmistä tavoitteista.

Haastattelun alussa keskustelimme Kelan hankintojen vastuullisuudesta suhteellisen yleisellä tasolla. Haastateltavan mukaan vastuullisuus on erittäin merkittävässä asemassa Kelan hankinnoissa. Vuoden 2020 loppupuolella Kelan johtoryhmä ja hallitus hyväksyivät strategiset ja uudistetut hankintalinjaukset, joiden läpileikkaava teema on nimenomaan vastuullisuus. Haastateltava kertoi, että strategisten hankintalinjausten yhteydessä on pohdittu ja huomioitu myös kehittämiskohteet. Lisäksi on tehty toimenpidesuunnitelma, jossa on seitsemän päälinjausta, ja jonka tarkoituksena on nähdä mitä lähdetään vielä kehittämään, jotta pystytään saavuttamaan haluttu visio. Myös vastuullisuusraportissa viitataan vuonna 2020 tehtyihin uusiin strategisiin hankintalinjauksiin, joiden keskiössä on kaikkia hankintoja koskeva hankintojen vastuullisuuden kehittäminen. Tarkoituksena on siis ollut ottaa hankinnoissa huomioon kaikki vastuullisuuden osa-alueet, joihin vastuullisuus on tässäkin tutkimuksessa jaettu eli ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuullisuus. Lisäksi organisaatio aikoo tehdä ja ottaa käyttöön hankintojen vastuullisuuteen liittyvän ”code of conduct”-ohjeiston. Raportin mukaan vuonna 2021 hankinnat tulevat siis olemaan erittäin tärkeässä roolissa Kelan vastuullisuustyössä.

Kun pohditaan Kelan hankintojen vastuullisuutta ympäristöllisestä, sosiaalisesta ja taloudellisesta näkökulmasta voidaan todeta, että kaikki nämä vastuullisuuden osa-alueet pyritään ottamaan huomioon hankinnoissa. Haastateltava kertoo, ettei mikään vastuullisuuden osa-alueista ole tärkeämpi kuin toinen, vaan kaikki osa-alueet otetaan huomioon hankinnan kohteen ja hankinnan luonteen asettamissa rajoissa. Koska Kela tekee hyvin monenlaisia hankintoja, kaikkia osa-alueita ei ymmärrettävästi voida huomioida kaikissa hankinnoissa. Haastateltavan mukaan tiettyihin hankintoihin, kuten konsulttipalveluun, on hyvin vaikeaa

upottaa esimerkiksi ympäristöllisen vastuullisuuden vaatimuksia. Toisaalta ympäristöllistä vastuullisuutta on pyritty huomioimaan esimerkiksi asettamalla pakollisia vaatimuksia tarjoajien ympäristömerkeistä ja -sertifikaateista sekä ympäristöjärjestelmän käytöstä, joka on ISO 14001-standardin mukainen tai vastaava. Lisäksi tarjoajien käyttämät pakkausmateriaalit ja logistiset järjestelmät tulee olla mahdollisimman ympäristöystävällisiä. Sen sijaan taloudellisen vastuullisuuden tavoitteet, kuten harmaan talouden kitkeminen, verojen maksaminen sekä sosiaaliturvamaksujen maksamisesta huolehtiminen pystytään sisällyttämään jokaiseen hankintaan. Lisäksi sosiaalisen vastuullisuuden aspekti hankinnoissa katsotaan vähintäänkin kapeasti eli hoidetaan sosiaaliset velvoitteet työntekijää kohtaan. Sosiaaliin velvoitteisiin kuuluu esimerkiksi työehtosopimusten noudattaminen ja minimipalkat, jotka ovatkin haastateltavan mukaan helppo upottaa hankintoihin. Taulukkoon 2 on kerätty käytännön toimia, joilla Kelassa toteutetaan vastuullisuutta sen eri osa-alueilla.

Taulukko 2. Hankinnan vastuullisuuden eri osa-alueiden käytännötoimia Kelassa

	Käytännön toimia
<i>Ympäristöllinen vastuullisuus</i>	Pakolliset vaatimukset tarjoajille esimerkiksi ympäristömerkeistä, -sertifikaateista ja -järjestelmistä, Tarjoajien pakkausmateriaalien ja logististen järjestelmien ympäristöystävällisyys
<i>Sosiaalinen vastuullisuus</i>	Työehtosopimuksen noudattaminen, Minimipalkat
<i>Taloudellinen vastuullisuus</i>	Verojen- ja muiden pakollisten maksujen maksamisesta huolehtiminen, Harmaan talouden kitkeminen

Haastateltava toi esiin myös sen, että koska hankinnoissa käytetään puhtaasti verovaroja, niin on entistä tärkeämpää toimia vastuullisesti vähintäänkin huolehtimalla työntekijöistä sekä maksamalla kaikki pakolliset viranomaismaksut. Haastateltava totesi yhteenvetona, ettei mikään vastuullisuuden osa-alueista siis ole tärkeämpi kuin toinen, vaan kaikki osa-alueet pyritään huomioimaan hankinnoissa mahdollisuuksien mukaan. Lisäksi vastuullisuuden huomioimisessa hankinnoissa on vielä haastateltavan mukaan kehitettävää, mutta suunta on oikea eli parempaan päin mennään koko ajan.

Haastateltavan mukaan vastuullisuuden osa-alueiden huomioiminen hankinnoissa tapahtuu käytännössä ensinnäkin hankinnan kohteen määrittelyssä ja lisäksi tarjoajalle esitettävissä soveltuvuusehdoissa sekä sopimusehdoissa. Haastateltava kuitenkin painotti, että on mentävä hankinnan kohde edellä eli ei voida esimerkiksi laittaa sellaisia ehtoja, joihin kukaan tarjoaja ei pysty vastaamaan. Lisäksi haastateltava totesi, että mitä enemmän laajassa mittakaavassa julkiset hankkijat huomioivat vastuullisuuden osa-alueita hankinnoissaan, sen pitäisi ainakin teoriassa ohjata markkinoitakin vastuullisempaan suuntaan. Haastateltavan mukaan hankinnan ennakkosuunnittelun vaiheessa tehdään markkinakartoitusta eli pyritään saamaan markkinoilta tietoa, jota voidaan hyödyntää hankinnan suunnittelussa. Ennakkosuunnittelun vaihe on siis juuri se paikka, jossa pohditaan miten ja mitä vastuullisuuden osa-alueita voidaan ottaa huomioon.

5.2 Hankinnan vastuullisuuden hyödyt ja haitat

Kun olimme keskustelleet ensin hankinnan vastuullisuudesta yleisesti, siirryimme keskustelemaan hankinnan vastuullisuuden hyödyistä ja haitoista. Lisäksi keskustelimme palvelu- ja tavarahankinnoista erillisinä kokonaisuuksina ja syvennyimme näiden kahden välisiin eroihin. Haastateltava totesi heti alkuun, että mitä laajemmin vastuullisuusasioita huomioidaan hankinnoissa, sitä huolellisempaa myös hankinnan valmistelun tulee olla. Huolellisen valmistelun tekeminen vaatii ymmärrettävästi enemmän niin työaikaa, kuin resurssejakin.

Haastateltava otti esimerkiksi äitiyspakkauksen, joka kilpailutetaan vuosittain ja joka on ”mediaseksikäs” kilpailutuskohde. Niin yleisö, kuin kansalaisjärjestötkin tuovat omia mielipiteitään ilmi siitä minkälainen äitiyspakkauksen tulisi olla. Kaikkia yleisön ja muiden tahojen vaatimuksia voi olla kuitenkin mahdotonta toteuttaa, vaikka ne kuulostaisivat yleisesti yksinkertaisilta ja helpoilta asioilta. Haastateltava totesikin hyvin, että äitiyspakkaukseen ei voida laittaa esimerkiksi kierrätettyjä vaatteita, koska jos näin tehdään, ei pystytä takaamaan tuotteen turvallisuutta. Tällä haastateltava viittasi siihen, ettei voida esimerkiksi ottaa riskiä siitä, että äitiyspakkauksen tuotteissa on allergeenejä, joista äitiyspakkauksen vaatteita käyttävä lapsi voisi saada oireita. Kun mediassa kiinnitetään yhä suurempaa huomioita

vastuullisuuden periaatteisiin, on Kelankin kiinnitettävä siihen huomioita yhä enemmän. Haastateltava palasi kuitenkin siihen, että vaikka on ehdottomasti hyvä asia huomioida vastuullisuuden periaatteita hankinnoissa, ei voida kuitenkaan lähteä tekemään tuotteeseen, palveluun tai palveluntarjoajaan nähden sellaisia ehtoja, jotka olisi mahdotonta toteuttaa ja jotka rajoittaisivat kilpailua.

Myös vastuullisuusraportissa nostettiin esiin äitiyspakkauksen kehittäminen kohti vastuullisempaa suuntaa. Raportissa kerrotaan, että vuoden 2022 äitiyspakkauksen tarjouskilpailu on jo käynnistetty ja tarjouskilpailussa on painotettu teemoina vastuullisuutta ja laatua. Laatua on painotettu enemmän kuin ennen sen painoarvon ollessa jopa 80 prosenttia, kun hinnan painoarvo on vain 20 prosenttia. Äitiyspakkauksen sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyen raportissa kerrotaan, että jos tuotteen valmistusmaa on riskimaa sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta, niin tavarantoimittajilta tullaan vaatimaan erillinen selvitys asiasta. Lisäksi Kela on tehnyt yhteistyötä Aalto yliopiston kurssin ”Design for Government” kanssa. Kursiin liittyy projekti, jonka tavoite on ehdottaa erilaisia kriteerejä, jotka otetaan huomioon ja jotka ohjaavat tuotteiden valintoja äitiyspakkaukseen vuosittain. Kela toimiikin vastuullisuusraportin mukaan projektin merkittävänä sidosryhmänä ja taustatietojen antajana. Projektiin liittyy myös tavoite kannustaa tavarantoimittajia toimimaan yhä vastuullisemmin ja kehittämään yhä kestävämpiä toimintatapoja. Projektin aikana on myös tarkoituksena selvittää mitä lainsäädäntöön liittyviä muutoksia tulisi tehdä, jotta hankintaprosessien tavoitteet olisi entistä helpompi saavuttaa.

Haastateltava koki, että vastuullisuuden periaatteiden huomioiminen hankinnoissa on ehdottomasti hyvä asia etenkin, kun on kyse julkisista hankinnoista eli käytetään myös julkisia varoja. Toisaalta vastuullisuuden huomioiminen hankinnoissa on monimuotoinen asia ja todella haastavaa monesta näkökulmasta. Julkisen hankkijan tulisi ensinnäkin pystyä hyödyntämään olemassa olevat kilpailuolosuhteet ja toisaalta ei voida myöskään hankkia sellaisia tuotteita, jotka ovat kohtuuttoman kalliita vain, koska ne ovat ”huippuvastuullisia”. Hankinnan vastuullisuuden periaatteiden huomioiminen on usein haastavampaa palveluhankinnoissa verrattuna tavarahankintoihin. Myös haastateltava painotti, että vastuullisuusasiat ovat ehdottomasti haastavampia huomioida palveluhankinnoissa. Kelassa pyritään kuitenkin

siihen, että vastuullisuuden periaatteet otetaan huomioon myös palveluhankinnoissa ja näin tehdäänkin mahdollisuuksien mukaan hankinnan kohde huomioiden. Haastateltava koki, että palveluhankinnoissa vastuullisuuden osa-alueista (ympäristöllinen, sosiaalinen, taloudellinen) taloudellisen vastuullisuuden periaatteiden huomioiminen on kaikista eniten ongelmallista.

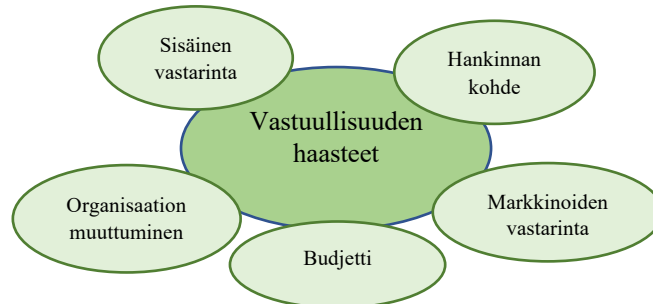
Sen sijaan ympäristövastuun osalta haastateltava koki, että ainakin teoriassa ympäristöllisen vastuullisuuden periaatteita on helpompi huomioida tavarahankinnoissa, kuin palveluhankinnoissa. Haastateltava totesi, että tavarahankinnoissa voidaan asettaa tuotteeseen eli hankittavaan tavaraan liittyviä pakollisia vaatimuksia. Lisäksi hankinnan laatuvertailuun ja sopimusehtoihin voidaan sisällyttää tiettyjä vaatimuksia. Yhteenvetona haastateltava totesikin, että kaikista tärkein ja myöskin konkreettisin ero vastuullisuuden periaatteiden huomioimisessa tavara- ja palveluhankintojen välillä on se, että tavarahankintaan voidaan asettaa helpommin vaatimuksia ja kriteereitä vastuullisuudesta.

5.3 Hankinnan vastuullisuuden haasteet ja keinot vastuullisuuden varmistamiseksi

Haastattelun lopuksi keskustelimme vielä hankinnan vastuullisuuden toteuttamisen haasteista ja keinoista niiden ”voittamiseen”. Lisäksi kävimme vielä syvällisemmin läpi hankintakäytäntöjä ja keinoja vastuullisen hankinnan toteuttamiseen liittyen. Vastuullisen hankinnan toteuttamisen haasteita Kelassa on esiteltyä kuvassa 3.

Haasteita kartoittaessa haastateltavalle tuli ensimmäiseksi mieleen haasteet ”korvien välissä”. Tällä hän viittasi siihen, että ajoittain joudutaan käymään pitkiä keskusteluja organisaation sisällä siitä, miksi vastuullisuuden periaatteita hankinnoissa tulisi huomioida. Keskusteluissa on haastateltavan mukaan tullut esille esimerkiksi se, että miksi pitää nyt huomioida vastuullisuuden periaatteita, kun viimeksi saman hankinnan kilpailutuksessa ei niin tarvinnut tehdä. Kyseenalaistetaan siis sitä, miksi pitää tehdä eri tavalla ja miksi ei voida tehdä niin miten ennenkin on tehty. Haasteina ovat siis juuri organisaation muuttuminen ja siitä aiheutuvan sisäisen vastarinnan voittaminen. Myös markkinoilta tulee ajoittain omanlaista

vastarintaa. Markkinat voivat olla sitä mieltä, ettei ole hyvä asia muuttaa olemassa olevia ja toimivia käytäntöjä.



Kuva 3. Vastuullisen hankinnan toteuttamisen haasteita Kelassa

Lisäksi haastateltava mainitsi haasteiden liittyvän jo aiemminkin haastattelun aikana esiin nousseeseen tekijään eli hankinnan kohteeseen. Kaikkien hankintojen kohteiden kohdalla ei vaan ole järkevällä tavalla mahdollista ottaa kaikkia vastuullisuuden osa-alueita huomioon. Haastateltava totesi, että myös budjetti on yksi haasteita asettava tekijä hankinnan vastuullisuuden toteuttamiselle. Hän ei kuitenkaan nähnyt asiaa niin, että budjettirajoitukset estäisivät vastuullisuuden eri osa-alueiden huomioimista hankinnoissa, vaikkakin budjetti asettaakin usein tietyt raamit hankinnalle. Hän totesikin, ettei hinta pelkästään ole se kriteeri millä ostetaan, vaan myös laadullisilla asioilla on merkitystä. Näin ollen tärkein kriteeri onkin hintalaatusuhde. Jos kriteerinä olisi pelkkä hinta, tällöin laatuun liittyvät asiat laitettaisiin pakollisiin ehtoihin. Haastateltava myös koki, että vastuullisuuden periaatteiden huomioiminen hankinnoissa on helpottunut ajan saatossa. Esimerkiksi on entistä helpompaa löytää tarjoajia, joiden toiminta on vastuullista. Siitä huolimatta on toki pieniä ja keskisuuria yrityksiä, jotka eivät ole vielä täysin selvillä vastuullisuuden liittyvistä toimista.

Toisaalta vastuullisuuden haasteiden ”voittamiseen” on Kelassa löydetty keinoja. Haastateltava mainitsi yhtenä tärkeänä keinona markkinakartoituksen. Markkinakartoitusvaiheessa organisaation hankintapalveluyksikössä kartoitetaan markkinoiden kypsyyttä sekä viestitään omaa tahtotilaa markkinoille. Näin saadaan selville se tärkein eli mikä on ensinnäkään mahdollista ja mikä ei. Ei tietenkään kannata panostaa sellaiseen mitä markkinat eivät pysty toteuttamaan. Haastateltavan mukaan ei voida lähteä yksipuolisesti asettamaan ehtoja

hankinnalle, vaan pitääkin löytää niin sanotusti ”win-win”-tilanne, jolloin niin Kela kuin palveluntuottajakin pääsee hyötymään.

Hankinnan vastuullisuuden varmistamiseen Kelassa on olemassa keinoja. Haastateltava palasi hankinnan ennakkosuunnitteluvaiheen tärkeyteen, jossa tulee pohtia hankinnan kohdehuomioiden, mitä ja miten vastuullisuuden periaatteita voitaisiin huomioida. Haastateltava koki, että sisäinen tuki on kyllä kohdallaan. Hän viittasi tällä jo aiemmin esiin tulleisiin Kelan johtoryhmän ja hallituksen hyväksymiin uudistettuihin strategisiin hankintalinjauksiin ja totesi, että johto on tärkein elin edesauttamaan vastuullista hankintaa. Toisaalta hän myös kertoi, ettei organisaation sisällä kuitenkaan kaikki ole yhtä sitoutuneita näihin asioihin. Lisäksi hän totesi, ettei hankintapalveluyksikössäkään kaikki toimihenkilöt ole välttämättä riittävän selvillä vastuullisuuteen liittyvistä asioista. Organisaatiossa kuitenkin järjestetään jatkuvasti koulutuksia teemaan liittyen sekä kannustetaan henkilöstöä omaehtoiseen kouluttamiseen. Haastateltavan mukaan tietämystä vastuullisuudesta pyritään siis jatkuvasti nostamaan ja parantamaan.

Haastateltava painotti, että ennakkosuunnitteluvaiheen lisäksi yhtä tärkeässä roolissa vastuullisen hankinnan toteuttamisessa on sopimusehdot ja näin ollen myös sopimuskauden aikainen toiminta. Kun on asetettu vaatimuksia ja ehtoja tavara- sekä palveluhankinnalle, niin tulee näiden vaatimusten ja ehtojen täyttymistä myös valvoa eli varmistua siitä, että palveluntarjoajat toimivat sopimuksen mukaisesti. Lisäksi, jos tarjoaja rikkoo sopimukseen kirjattuja vaatimuksia ja ehtoja, on ryhdyttävä sopimukseen kirjattuihin toimenpiteisiin. Haastateltava toi esille, että sopimuskauden aikainen toiminta ja toiminnan valvominen ei ole enää Kelan hankintapalveluyksikön vastuulla, vaikkakin yksikkö osallistuu sopimusten laatimiseen. Valvonta kuuluu hänen mukaansa tilaajataholle eli sille, kuka on hankinnan Kelan hankintapalveluyksiköstä tilannut. Näin ollen siis sopimuksen ”omistaja” on sopimuskauden aikaisen toiminnan valvomisesta vastuussa.

Vuoden 2020 vastuullisuusraportissa kerrotaan, että vuodesta 2013 lähtien organisaatio on laskenut vuosittain sisäisen toimintansa aiheuttaman hiilijalanjäljen, jossa yhtenä laskemisen osa-alueena on ollut toimistotarvike- ja kalustehankinnat. Hiilijalanjälki on saatu

pienenemään, sillä vuonna 2019 hiilijalanjälki pieneni 4,5 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna ja vuonna 2020 1,0 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna. Syitä suhteellisen pienen parannukseen vuoden 2020 lasketun hiilijalanjäljen osalta oli monia. Raportissa kerrotaan, että koronapandemian vuoksi suuri osa henkilöstöstä siirtyi etätöihin. Lisäksi koronapandemia lisäsi Kelan henkilöstömäärää, joka taas ymmärrettävästi lisäsi laitehankintojen määrää. Tästä syystä toimistolaitteiden hankintamäärät kasvoivat ja lisäksi kasvua näkyi myös toimistolaitteille asetetuissa päästökertoimissa. Näin ollen toimistolaitteiden hankinnoista aiheutuvassa hiilijalanjäljessä esiintyi merkittävää kasvua. Toisaalta voidaan nähdä, että koronapandemialla oli myös positiivisia vaikutuksia organisaation palvelujen hiilijalanjälkeen, kun suuri osa asiakaskunnasta siirtyi asioimaan puhelimesta tai verkossa.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia vastuullisen hankinnan toteuttamisen haasteita suuressa julkisessa organisaatiossa, Kelassa. Lisäksi tavoitteena oli tutkia vastuullisuuden toteuttamista Kelan hankinnoissa sekä löytää keinoja vastuullisen hankinnan varmistamiseksi. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin vastuullisuutta Elkingtonin (1997) mallin mukaan, jossa vastuullisuus jaetaan ympäristölliseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuullisuuteen. Tutkimuksessa keskityttiin etenkin ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueisiin. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin yhden otoksen tapaustutkimuksena haastatteleamalla Kelan toimihenkilöä. Tämän osion tarkoituksena on koota yhteen tutkimustulokset sekä vastata kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Ensin vastataan alatutkimuskysymyksiin, joiden avulla päästään vastaamaan itse päätutkimuskysymykseen. Tämän osion lopussa otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen ja rajoituksiin sekä pyritään esittämään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tutkimustulokset ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tämän osion tarkoituksena on vastata tutkimuskysymyksiin aloittaen vastaaminen alatutkimuskysymyksistä edeten kohti päätutkimuskysymykseen vastaamista.

Tutkimuskysymyksiin vastataan hyödyntämällä tutkimuksen teoriaosuudessa ja empiirisessä osuudessa havaittuja löydöksiä. Näin ollen vastaukset tutkimuskysymyksiin perustuvat teoriaosuuden ja empiirisen osuuden yhdistämiseen eli synteisiin.

Mitä haasteita suuri julkinen organisaatio kohtaa hankinnan vastuullisuuden toteuttamisessa?

Tutkimustulosten mukaan suuri julkinen organisaatio voi kohdata monenlaisia haasteita toteuttaessaan vastuullista hankintaa. Teoriaosuudessa löydetty haasteet liittyvät pitkälti kustannustekijöihin ja yleinen oletus tuntuu olevan, että vastuullisen hankinnan harjoittaminen lisää kustannuksia. Muun muassa Nidumolu et al. (2009) havaitsivat tutkimuksessaan, että vastuullisuuden ajatellaan lisäävän kustannuksia huomattavasti. Myös tutkimuksen empiirisessä osuudessa ilmeni, että budjetti asettaa haasteita hankinnan vastuullisuuden toteuttamiselle. Toisaalta budjettirajoituksia ei kuitenkaan nähty esteenä Kelassa hankinnan vastuullisuuden toteuttamisessa. Kelan kohdalla vastuullisen hankinnan haasteita ovat erityisesti organisaation muuttuminen, sisäinen vastarinta, markkinoiden vastarinta sekä hankinnan kohteen asettamat haasteet. Organisaation toimintatapojen muuttuminen kohti vastuullisempia toimia aiheuttaa sisäistä vastarintaa. Organisaation sisällä ilmenevä vastarinta ei kuitenkaan ole ainoa asia, joka aiheuttaa haasteita. Kelassa on havaittu myös markkinoilta tulevaa vastarintaa toimivien ja jo olemassa olevien käytäntöjen muuttumisen tarpeellisuudesta. Myös teoriaosuudessa löydettiin havaintoja liittyen organisaation toimintatapojen muuttumisen tuomiin haasteisiin, kuin myös työntekijöiden tietojen ja taitojen puuttumisen aiheuttamiin haasteisiin.

Empiirisessä osuudessa tulee myös ilmi, että vastuullisemmat hankinnat vaativat huolellisempaa valmistelua, joka taas vie enemmän resursseja. Teoriaosuudessa kävi taas ilmi, että resurssien vähäisyys voi luoda haasteita vastuullisen hankinnan toteuttamiselle. Kysymys kuuluukin, kuinka paljon resursseja voidaan ohjata vastuullisen hankinnan toteuttamiseen. Hankinnan kohteeseen liittyvät haasteet liittyvät Kelan hankintojen niin sanottuun erikoisuuteen. Joissakin hankinnan kohteina olevissa tavaroissa ja palveluissa vastuullisuuden osaluokkien huomioiminen on yksinkertaisesti hyvin hankalaa. Myös Brammer et al. (2011)

havaittivat tutkimuksessaan, että julkisten hankintojen erityisyyden vuoksi vastuullisten tavaroiden ja palveluiden saatavuus voi olla heikkoa tiettyjen hankintojen osalta.

Empiirisen osuuden perusteella vastuullisuuden huomioiminen hankinnoissa on helpottunut ajan myötä. Toisaalta Kelassa koetaan, etteivät kaikki tarjoajat silti ole selvillä vastuullisuuden liittyvistä asioista. Myös Walker et al. (2008) tekemän tutkimuksen mukaan toimittajien heikko sitoutuminen on haaste vastuullisuuden toteuttamiselle. Lisäksi Giunipero et al. (2012) havaittivat tutkimuksessaan, että johdon heikko sitoutuminen ja regulaation puute ovat haasteita vastuullisen hankinnan toteuttamiselle. Kelassa johdon heikko tuki ei ole haaste, sillä johdolta saadaan merkittävää tukea vastuullisuuden tason kasvattamiseen organisaatiossa eli johto on myös erittäin sitoutunut vastuullisuuden toteuttamiseen hankinnoissa. Kuten empiirisessä osuudessa ilmeni, Kelan johtoryhmä ja hallitus ovat hyväksyneet strategiset hankintalinjaukset liittyen vastuullisen hankinnan toteuttamiseen. Vastuullisuuden huomioiminen on kuitenkin haastavampaa palveluhankinnoissa, kuin tavarahankinnoissa. Tämä oli oletettavaa, koska konkreettisiin hankintoihin eli tavarahankintoihin on usein helpompi asettaa erilaisia ehtoja ja vaatimuksia. Toisaalta Kelassa pyritään upottamaan vastuullisuuden periaatteet niin tavara- kuin palveluhankintoihinkin mahdollisuuksien mukaan.

Mitä keinoja ja hankintakäytäntöjä suuressa julkisessa organisaatiossa on vastuullisuuden varmistamiseksi?

Aiempien tutkimusten mukaan on olemassa ajureita, jotka vievät julkisia organisaatioita kohti vastuullisempaa hankintaa. Tällaisia ajureita ovat esimerkiksi regulaatio, johdon tuki ja tietoisuuden lisääminen. Seuring et al. (2008) havaittivat tutkimuksessaan, että tietoisuutta vastuullisuudesta voidaan lisätä kouluttamalla työntekijöitä. Myös Kelassa on ymmärretty työntekijöiden kouluttamisen tärkeys vastuullisuuteen liittyen. Kuten empiirisessä osuudessa ilmeni, Kelassa järjestetään koulutuksia työntekijöille ja kehotetaan työntekijöitä itse kouluttautumaan aiheeseen. Kelassa pyritään siis jatkuvasti kouluttamaan työntekijöitä, jotta työntekijöillä on tarvittavat tiedot ja taidot toteuttaa vastuullisuutta niin hankinnoissa kuin muissakin organisaation toiminnoissa. Walker et al. (2008) havaittivat

tutkimuksessaan, että kuluttajien vaatimukset edesauttavat vastuullista hankintaa. Kuluttajien asettamiin vaatimuksiin vastuullisen hankinnan suhteen on törmätty myös Kelassa. Kuluttajien vaatimukset ovat nousseet esille esimerkiksi äitiyspakkauksen jokavuotisen kilpailutuksen yhteydessä, jossa yleisö ja kansalaisjärjestöt tuovat omia mielipiteitään sekä vaatimuksiaan äitiyspakkauksesta. Kelassa pyritään kuuntelemaan myös yleisön vaatimuksia, mutta kuten empiirisessä osuudessa ilmeni vaatimuksiin ei aina pystytä vastaamaan.

Kelassa on keinoja ja hankintakäytäntöjä, joiden avulla pyritään varmistamaan hankintojen vastuullisuutta. Empiirisen osuuden mukaan hankinnan ennakkosuunnittelu on se vaihe, jossa voidaan pohtia keinoja hankinnan vastuullisuuden varmistamiseksi. Ennakkosuunnittelun vaihe sisältää esimerkiksi markkinakartoituksen, jonka avulla saadaan selville mitä markkinat voivat tarjota ja mitä eivät. Tästä syystä markkinakartoituksen vaihe onkin hyvin tärkeä, koska ei voida asettaa sellaisia ehtoja, joihin markkinat eivät pysty vastaamaan. Markkinakartoituksen yhteydessä Kela kuitenkin viestii myös omaa tahtotilaansa markkinoille ja näin olleen pyrkii etsimään mahdollisimman vastuullista ja muita omia kriteerejään vastaavaa tarjoajaa. Empiirisen osuuden mukaan käytännön toimia Kelassa vastuullisuuden varmistamiseksi ovat hankinnan kohteen määrittely, soveltuvuusehdot, code of conduct sekä sopimusehdot. Myös Kuuttiniemi et al. (2017, 260) totesivat julkaisussaan, että muun muassa soveltuvuus- ja sopimusehdot ovat yleisiä julkisen organisaation keinoja toteuttaa vastuullisuutta hankinnoissaan. Lisäksi Kelassa lasketaan hiilijalanjälki vuosittain, joka sisältää myös osa-alueena kaluste- ja laitehankinnat. Tämä on jälleen yksi esimerkki siitä, että vastuullisen toiminnan varmistaminen on suuressa roolissa organisaatiossa. Kuten empiirisessä osuudessa ilmeni, Kela on mukana Aalto yliopiston kurssin projektissa, jossa muun muassa pyritään selvittämään sellaisia lainmuutoksia, jotka helpottaisivat vastuullisen hankinnan harjoittamista. Teoriaosuuden mukaan regulaatio voi toimia vastuullisen hankinnan ajurina, mutta toisaalta se voi aiheuttaa haasteita vastuullisen julkisen hankinnan toteuttamiselle. Jonkinasteiset lainmuutokset voisivat olla siis tervetulleita, jotta Kela ja muut julkiset organisaatiot pystyisivät toteuttamaan vastuullista hankintaa entistä tehokkaammin.

Miten suuri julkinen organisaatio toteuttaa vastuullisuutta hankinnoissaan?

Tutkimustulosten mukaan voidaan todeta, että suuri julkinen organisaatio toteuttaa vastuullista hankintaa huomioimalla ympäristöllisen, sosiaalisen ja taloudellisen vastuullisuuden. Kaikkien osa-alueiden huomioiminen kaikissa hankinnoissa ei kuitenkaan ole aina mahdollista, mutta Kelassa pyritään mahdollisuuksien mukaan varmistamaan hankinnan vastuullisuus jokaisella osa-alueella hankinnan kohde ja luonne huomioon ottaen. Mikään osa-alueista ei ole tärkeämpi kuin toinen, mutta joidenkin hankintojen kohdalla muun muassa ympäristöllisen vastuullisuuden huomioiminen voi olla mahdotonta. Ympäristöllistä vastuullisuutta voi olla mahdotonta huomioida joissakin palveluhankinnoissa kuten esimerkiksi konsulttipalveluissa. Toisaalta taloudellinen ja sosiaalinen vastuullisuus toteutuu jokaisen hankinnan kohdalla ainakin vähimmäisvaatimusten osalta.

Vastuullisuus organisaation arvona on selkeästi omaksuttu Kelassa ja täten tavoitteet vastuullisuudesta ovat korkealla. Kun vastuullisuuteen viitataan, suuressa painoarvossa on juuri hankintojen vastuullisuus. Koska Kelan hankinnoissa käytetään julkisia varoja, vastuullisuuden periaatteiden huomioiminen on entistä tärkeämpää ja organisaatiossa ymmärretään selkeästi tämä näkökulma. Kuten Työ- ja elinkeinoministeriön (2017, 4) julkaisusta ilmeni, julkisten hankintojen merkittävä rooli näkyy esimerkiksi siinä, että niiden avulla voidaan ohjata myös kuluttajia ja yksityisiä yrityksiä vastuullisemman ostotoiminnan suuntaan. Mitä vastuullisemmin julkiset hankintayksiköt siis toimivat, sitä enemmän vastuullisuuden voidaan olettaa näkyvän koko yhteiskunnan ostotoiminnassa. Kuten on jo tullut ilmi, vastuullista hankintaa toteutetaan hankinnan kohteen ja laadun asettamissa rajoissa sekä niin, ettei kilpailua rajoiteta. Vaikka muun muassa Walker et al. (2008) sekä Min et al. (2001) ovatkin painottaneet tutkimuksissaan kustannusten olevan suuri haaste vastuullisen hankinnan toteuttamisessa, tärkein kriteeri Kelan hankinnoissa on hintalaatusuhde eli pelkkä hinta ei määritä hankintaa. Täten voidaan todeta, että Kelan hankinnat ovat vastuullisia ja organisaatio tekee jatkuvaa työtä hankintojen vastuullisuuden varmistamiseksi.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus, rajoitukset sekä jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen kohteena on ollut yksi suuri julkinen organisaatio eli Kela. Tutkimus on tehty Kelalle ja tästä syystä tutkimuksessa ilmenneitä tuloksia ei voida suoraan yleistää kaikkiin suuriin julkisiin organisaatioihin ilman jatkotutkimusta. Toisaalta tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää vastaavanlaisissa julkisissa organisaatioissa luotettavasti. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että aineistoa on kerätty useista eri lähteistä haastattelemalla Kelan asiantuntevaa toimihenkilöä ja hyödyntämällä Kelan vastuullisuusraportteja. Toisaalta vain yhden toimihenkilön haastatteleminen voidaan nähdä rajoituksena, koska haastattelussa näkyy osaltaan haastateltavan omat näkemykset ja mielipiteet. Tutkimuksen luotettavuutta lisää kuitenkin myös se, että haastattelusta ja vastuullisuusraporteista tuli esille paljon yhteneviä löydöksiä. Näin ollen voidaan todeta, ettei haastateltavan omat näkemykset ja mielipiteet ole ainakaan merkittävästi olleet esillä haastattelun aikana.

Tutkimuksen rajoituksena voidaan mainita sen suppea mittakaava. Toisaalta on huomioitava, että tutkimus on tarkoituksella rajattu koskemaan vain Kelaa organisaationa. Jatkotutkimusaiheena voitaisiin toteuttaa samankaltainen tutkimus käyttämällä suurempaa otantaa eli tutkimalla useampaa julkista organisaatiota ja niiden vastuullisen hankinnan haasteita. Näin tehtäessä voitaisiin tutkimuksen tuloksia yleistää luotettavammin koskemaan esimerkiksi valtaosaa suomalaisia suuria julkisia organisaatioita. Toisena mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voitaisiin tutkia julkisen organisaation ja yksityisten yritysten kohtaamien hankinnan vastuullisuuteen liittyvien haasteiden eroja. Olisi kiinnostavaa selvittää, kuinka suuria eroja kohdatuissa haasteissa on eri sektorilla toimivien organisaatioiden välillä vai onko eroja havaittavissa ollenkaan. Kelan vastuullisuusraportissa kerrottiin lyhyesti, että koronapandemialla on ollut vaikutusta organisaation vastuullisuuteen. Jatkotutkimusaiheena voitaisiinkin tutkia koronapandemian aiheuttamia haasteita vastuullisen hankinnan toteuttamisessa Kelassa tai yleisesti julkisissa organisaatioissa.

Lähteet

Alhola, K. & Kaljonen, M. (2017) Kestävät julkiset hankinnat – nykytila ja kehittämissihtuiksi. Suomen Ympäristökeskuksen raportteja 32/2017. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 30.9.2021]. Saatavilla: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228340/SY-KEra_32_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Amann, M., Roehrich, J.K., Eßig, M. & Harland, C. (2014), “Driving sustainable supply chain management in the public sector: The importance of public procurement in the European Union”, *Supply chain management: An international journal*, 19(3), 351-366.

Brammer, S. & Walker, H. (2011), “Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study”, *International journal of operations & production management*, 31(4), 452-476.

Carter C.R. & Jennings M., (2004), “The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis”, *Journal of Business Logistics*, 25(1), 145-185.

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

Cheng, W., Appolloni, A., D’Amato, A. & Zhu, Q. (2018), “Green public procurement, missing concepts and future trends – A critical review”, *Journal of cleaner production*, 176, 770-784.

Elinkeinoelämän keskusliitto. Julkiset hankinnat. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 28.9.2021]. Saatavilla: <https://ek.fi/tavoitteemme/yrityslainsaadanto/julkiset-hankinnat/>

Elkington, J. (2006), "Governance for Sustainability", *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522-529.

Erridge, A. & McIlroy, J. (2002), "Public Procurement and Supply Management Strategies", *Public Policy and Administration*, 17(1), 52–71.

Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T. & Ruohoniemi, E. (2017) *Julkiset hankinnat*. Helsinki, Alma Talent.

Euroopan komissio (2016) *Ympäristöä säästäviä hankintoja – Käsikirja ympäristönäkökoh-
tien huomioon ottamisesta julkisissa hankinnoissa*, kolmas laitos. Luxemburg, Euroopan
unionin julkaisutoimisto. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 28.9.2021]. Saatavilla: https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/handbook_fi.pdf

Giunipero, L.C., Hooker, R.E. & Denslow, D. (2012), "Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers", *Journal of Purchasing and Supply Management*. 18(4), 258–269.

Harmaala, M.M. & Jallinoja, N. (2012) *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. 1. painos. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Helfaya, A., Kotb, A. & Hanafi, R. (2018), "Qur'anic Ethics for Environmental Responsibility: Implications for Business Practice", *Journal of business ethics*. 150(4), 1105–1128.

Iqbal, Q. (2020), "The Era of Environmental Sustainability: Ensuring That Sustainability Stands on Human Resource Management", *Global business review*. 21(2), 377–391.

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

Kela (2019) *Vastuullisuusraportti*. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 7.10.2021]. Saatavilla: <https://vastuullisuusraportti.kela.fi/vastuullisuusraportti-2019/>

Kela (2020) *Vastuullisuusraportti*. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 7.10.2021]. Saatavilla: <https://vastuullisuusraportti.kela.fi/>

Konrad, A., Steurer, R., Langer, M.E. & Martinuzzi, A. (2006), "Empirical Findings on Business: Society Relations in Europe", *Journal of Business Ethics*, 63(1), 89-105.

Kontio, A., Kronström, S., Kumlin, A. & Mäki, L. (2017) *Julkiset hankinnat: käsikirja*. Helsinki, Edita.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere, Vastapaino.

Kuuttiniemi, K. & Lehtomäki, L. (2017) *Valtion hankintakäsikirja 2017*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 29/2017. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 30.10.2019]. Saatavilla: <https://vm.fi/documents/10623/4040240/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017/868b80fa-c2de-4328-ae93-36b17968f780/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2017.pdf?version=1.0>

Lehto, K. (2017), “Environmental and social aspects of public procurement in Finland”, *European procurement & public private partnership law review*, 12(3), 346-351.

Li, L. & Geiser, K. (2005), “Environmentally responsible public procurement (ERPP) and its implications for integrated product policy (IPP)”, *Journal of cleaner production*, 13(7), 705-715.

Majerník, M., Daneshjo, N., Chovancová, J. & Sanciova, G. (2017), “Modelling the process of green public procurement”, *TEM Journal*, 6(2), 272-278.

Mani, V., Agrawal R. & Sharma, V. (2015), “Social sustainability in the supply chain: analysis of enablers”, *Management research review*, 38(9), 1016–1042.

Marron, D.B. (1997), “Buying Green: Government Procurement as an Instrument of Environmental Policy”, *Public finance review*, 25(3), 285-305.

Min, H. & Galle, W.P. (2001), “Green purchasing practices of US firms”, *International Journal of operations & Production management*, 21(9), 1222-1238.

Mont, O. & Leire, C. (2009), “Socially responsible purchasing in supply chains: drivers and barriers in Sweden”, *Social responsibility journal*, 5(3), 388-407.

Motiva Oy (2021) Motiva – kestävän kehityksen yhtiö. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 30.9.2021]. Saatavilla: <https://www.motiva.fi/motiva>

Nidumolu, R., Prahalad, C.K. & Rangaswami, M.R. (2009) Why sustainability is now the key driver of innovation, Harvard business review. [Verkköjulkaisu]. [Viitattu 28.9.2021]. Saatavilla: <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation>

Nijaki, L.K. & Worrel, G. (2012), "Procurement for sustainable local economic development", The international journal of public sector management, 25(2), 133-153.

Orsato, R. (2006), "Competitive environmental strategies: when does it pay to be green", California management review, 48(2), 127-143.

Porter, M.E. & Van de Linde, C. (1995), "Green and competitive: ending the stalemate", Harvard business review, 73(5), 120-134.

Preuss, L. (2009), "Addressing sustainable development through public procurement the case of local government", Supply chain management, 14(3), 213-223.

Rainville, A. (2017), "Standards in green public procurement – A framework to enhance innovation", Journal of cleaner production, 167, 1029-1037.

Rao, P. & Holt, D. (2005), "Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?", International journal of operations & production management, 25(9), 898-916.

Salam M. (2008), "Corporate Social Responsibility in Purchasing and Supply Chain", Journal of Business Ethics, 85, 355-370.

Savitz, A. (2013) *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success-and how you can too*. Jossey-Bass, San Francisco.

Seuring, S. & Müller, M. (2008), "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management", *Journal of Cleaner Production*, 16, 1699- 1710.

Siebenhuener B., & Arnold M., (2007), "Organizational learning to manage sustainable development", *Business Strategy and the Environment*, 16(5), 339-353.

Slaper, T.F. & Hall, T.J. (2011), "The triple bottom line: what is it and how does it work?", *Indiana business review*, 86 (1), 4–8.

Székely F. & Knirsch M. (2005), "Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance", *European Management Journal*, 23(6), 628-647.

Sönnichsen, S.D. & Clement, J. (2020), "Review of green and sustainable public procurement: Towards circular public procurement", *Journal of cleaner production*, 245, 1-18.

Testa, F., Annunziata, E., Iraldo, F. & Frey, M. (2016), "Drawbacks and opportunities of green public procurement: an effective tool for sustainable production", *Journal of cleaner production*, 112, 1893-1900.

Testa, F., Iraldo, F., Frey, M. & Daddi, T. (2012), "What factors influence the uptake of GPP (green public procurement) practices? New evidence from an Italian survey", *Ecological economics*, 82, 88-96.

Tregidga H. & Milne M. (2006), "From Sustainable Management to Sustainable Development: A Longitudinal Analysis of a Leading New Zealand Environmental Reporter", *Business strategy and the Environment*, 15, 219-241.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2017) Opas sosiaalisesti vastuullisiin julkisiin hankintoihin. TEM oppaat ja muut julkaisut 3/2017. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 28.9.2021]. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80010/3_2017_Opas_Sosiaalisesti_vastuulliset_hankinnat_31052017_WEB.pdf?sequence=1

Työ- ja elinkeinoministeriö. Sosiaalisesti vastuulliset hankinnat. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 28.9.2021]. Saatavilla: <https://tem.fi/sosiaalisesti-vastuulliset-julkiset-hankinnat>

Uyarra, E., Edler, J., Garcia-Estevéz, J., Georghiou, L. & Yeow, J. (2014) "Barriers to innovation through public procurement: A supplier perspective", *Technovation*, 34(10), 631-645.

Uyarra, E. & Flanagan, K. (2010), "Understanding Innovation Effects of Public Hours", *European Planning Studies*, 18(1), 123-143.

Varsei, M. (2016), "Sustainable supply chain management: A brief literature review", *The Journal of developing Areas*, 50(6), 412-419.

Vluggen, R., Gelderman, C-J., Semeijn, J. & van Pelt, M. (2019), "Sustainable public procurement – External forces and accountability", *Sustainability*, 11(20), 1-16.

Walker, H., Brammer, S., Lindgreen, A., Maon, F. & Swaen, V. (2009), "Sustainable procurement in the United Kingdom public sector", *Supply chain management*, 14(2), 128-137.

Walker, H., Di Sisto, L. & Mcbain, D. (2008), “Drivers and barriers to environmental supply chain practices: Lessons from the public and private sectors”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 69-85.

Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T. & Spencer, R. (2012) “Sustainable procurement: Past, present and future”, *Journal of purchasing and supply management*, 18(4), 201–206.

Woodside, A.G. (2017) *Case study research: core skills in using 15 genres*. Bingley, England: Emerald Group Publishing Limited.

Wu G., Ding J., & Chen P. (2012) “The effects of GSCM drivers and institutional pressures on GSCM practices in Taiwan's textile and apparel industry”, *International Journal of Production Economics*, 135(2), 618-636.

Yusuf, Y.Y., Gunasekaran, A., Musa, A., El-Berishy, N.M., Abubakar, T. & Ambursa, H.M. (2013), “The UK oil and gas supply chains: an empirical analysis of adoption of sustainable measures and performance outcomes”, *International Journal of Production Economics*, 146(2), 501–514.

Zhu Q, Geng Y., & Sarkis J. (2013), “Motivating green public procurement in China: an individual level perspective”, *Journal of Environmental Management*, 126, 85-95.

Liite 1: Haastattelukysymykset



Haastattelukysymykset – Kandidaatintutkielma

Suuren julkisen organisaation haasteet vastuullisen hankinnan toteuttamisessa – Case Kela

KYSYMYS 1

Minkäläisten hankintojen parissa työskentelet?

KYSYMYS 2

Mitä vastuullisuus merkitsee organisaatiolle ja miten se näkyy organisaatiossa?

KYSYMYS 3

Onko jokin vastuullisuuden osa-alueista (ympäristöllinen, sosiaalinen, taloudellinen) tärkeämpi kuin toinen? Jos on niin miksi?

KYSYMYS 4

Minkäläiseksi arvioisit tämänhetkistä vastuullisuuden huomioimista hankinnoissanne?

KYSYMYS 5

Miten otatte huomioon vastuullisuuden eri osa-alueet (ympäristöllinen, sosiaalinen, taloudellinen) hankinnoissanne?

KYSYMYS 6

Kuinka tärkeä kriteeri (ympäristöllinen, sosiaalinen, taloudellinen) vastuullisuus on hankinnan ennakkosuunnittelun vaiheesta päätettäessä?

KYSYMYS 7

Minkälaista hyötyä koette saavanne vastuullisesti toimimisesta? Entä mahdolliset haitat?

KYSYMYS 8

Miltä vastuullisuuden periaatteiden huomioiminen hankinnoissa tuntuu?

KYSYMYS 9

Miten vastuullisuuden periaatteet huomioidaan palveluhankinnoissa?

KYSYMYS 10

Eroaako vastuullisuuden periaatteiden huomioiminen tavarahankintojen ja palveluhankintojen välillä?

KYSYMYS 11

Oletteko kohdanneet jonkinlaisia haasteita vastuullisuuden toteuttamisessa? Millaisia haasteita?

KYSYMYS 12

Oletteko löytäneet keinoja vastuullisuuteen liittyvien haasteiden ”voittamiseen”? Jos kyllä, niin millaisia keinoja?

KYSYMYS 13

Minkälaisilla keinoilla/hankintakäytännöillä organisaatiossanne varmistetaan vastuullisuuden toteutuminen?

KYSYMYS 14

Minkälaisia käytännön toimia vastuullisen hankinnan toteuttamiseen liittyy?