



JULKISTEN HANKINTOJEN NÄKYVYYS UUTISMEDIOISSA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2023

Mari Piimäkorpi

Tarkastaja: Tutkijatohtori Elina Karttunen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Mari Piimäkorpi

Julkisten hankintojen näkyvyys uutismedioissa

Kauppatieteiden kandidaatintyö

2023

41 sivua, 7 kuvaa, 1 taulukko ja 3 liitettä

Tarkastaja: Tutkijatohtori Elina Karttunen

Avainsanat: Julkiset hankinnat, media, näkyvyys, uutiset

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkittiin julkisten hankintojen näkyvyyttä uutismedioissa tapaustutkimuksena yhden julkisen organisaation ja sen sisarorganisaation kautta. Aineistona oli samalla alueella vaikuttavan sanomalehden uutisartikkeleita kahdeksan kuukauden ajalta vuodelta 2022. Tavoitteina oli selvittää, miten julkisista hankinnoista uutisoidaan, mitä aiheita ja teemoja nousee esiin sekä mitä julkisten hankintojen ongelmia ja onnistumisia uutisoinnista voidaan havaita. Tutkielman teoreettisena pohjana oli akateeminen kirjallisuus ja aikaisemmat tutkimukset julkisista hankinnoista sekä julkisuuskuvasta ja maineenhallinnasta. Tutkielma oli luonteeltaan laadullinen tutkimus ja sen empiirinen osio toteutettiin sisällönanalyysillä, josta käytettiin sekä aineisto- että teorialähtöistä lähestymistapaa.

Tutkielman tuloksina julkisten hankintojen uutisointi on ollut aineistontarkasteluvälillä sekä informaatio- että ongelmapainotteista. Informaatiopainotteisuus tulee esille hankintojen yksityiskohtaisten tietojen, kuten hintojen ja kilpailutuksen uutisoinnista, sekä vasta suunnitteluvaiheessa olevien hankintojen uutisoinnista. Ongelmapainotteisuus taas näkyy ongelmien uutisoinnissa sekä huomionhakuisuudessa artikkelien tyylivalinnoissa. Uutisoinnin informaatiopainotteisuuden voidaan katsoa liittyvän julkisten hankintojen peruseriaatteisiin, erityisesti avoimuuseriaatteeseen.

Negatiivisesta uutisoinnista voitiin havaita pehmeiden arvojen tärkeys julkisen organisaation maineenhallinnassa sekä hankinnan loppukäyttäjien huomioimisen tärkeys onnistuneen hankinnan edellytyksenä. Hankinnan kanssa samaan aikaan tapahtuvien muiden liiketoimintojen huomioiminen voi auttaa välttämään negatiivisista julkisuutta. Laajana teemana hankintojen uutisoinnissa esiintyi kustannustehokkuus, ja uuden hankinnan ominaisuudet olivat tärkeimpiä uutisissa näkyneitä onnistumisia.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Mari Pimäkorpi

News media visibility of public procurement

Bachelor's thesis

2023

41 pages, 7 figures, 1 table and 3 appendices

Examiner: PhD Elina Karttunen

Keywords: Public procurement, media, visibility, news

This bachelor's thesis investigated the visibility of public procurement in news media through a case-study with one public organization and its sister organization. The data was collected as news articles from a newspaper that influences within the same area with the organization. The timeframe for the collected data was eight months in the year 2022. The purpose was to find out how media writes on public procurement, what subjects and themes can be found out and what problems and successes can be found out. The theoretical background consisted of academic literature and research on the topics of public procurement, image, and reputation management. The thesis was done as a qualitative study and its empirical part was done as qualitative content analysis using both inductive and deductive approaches.

As a result, the news on public procurement have been focused on both information and problems. The information in the articles can be seen from the telling of the detailed information of the procurement, like its prices and bidding process, and the telling of yet only plan-level procurement projects. The problems can be seen from the overall news visibility of the procurement problems and from the attention-seeking way of presenting the problems in the articles. The informative writing in the news can be identified to be linked with the basic principles of public procurement, especially the openness principle.

The negative news highlighted the importance of soft values in reputation management of public organization and the importance of considering the end-users as a requirement for a successful procurement. Observing other business actions occurring in a same time with the procurement, can help to prevent negative publicity. Cost-effectiveness was seen a lot as a big theme in the procurement news. Most important procurement successes were the qualities of the new purchases.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	1
1.1	Aihe ja tavoitteet sekä tutkimuskysymykset	2
1.2	Tutkimusmenetelmä ja –aineisto.....	3
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset	3
1.4	Tutkimuksen rakenne	5
2	Julkiset hankinnat.....	6
2.1	Julkisten hankintojen käsitteet ja hankintalaki.....	6
2.2	Julkisten hankintojen tavoitteet ja peruseriaatteet.....	9
2.3	Julkisten hankintojen ongelmakohtia	10
2.4	Julkisten hankintojen onnistumiset ja innovaatiot	12
3	Julkisuuskuva ja maineenhallinta.....	14
3.1	Imago ja maine.....	14
3.2	Maineenhallinnan eri keinoja.....	16
3.3	Julkiset organisaatiot ja maineenhallinta.....	18
3.4	Julkisten hankintojen julkisuuskuva	19
4	Metodologia	21
4.1	Tutkimusmenetelmä ja analyysiprosessi.....	21
4.2	Tutkimusaineisto ja tutkimuksen kohde.....	23
5	Julkisten hankintojen näkyvyys uutismediassa	25
5.1	Uutisoinnin aiheet ja teemat.....	26
5.2	Uutisissa esiintyvät ongelmat ja onnistumiset	31
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	37
6.1	Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.....	37
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusvaihtoehdot	39
	Lähdeluettelo.....	42

Liitteet

Liite 1. Aineiston artikkelien lehtien numerot

Liite 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin muodostuminen aineiston otteista käsitteiksi

Liite 3. Teorialähtöisen sisällönanalyysin muodostuminen aineiston otteista valmiissa käsiterungossa

Kuvaluettelo

Kuva 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuva 2: Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe

Kuva 3: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe

Kuva 4: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin toinen vaihe

Kuva 5: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmas ja viimeinen vaihe

Kuva 6: Teorialähtöisen sisällönanalyysin toinen vaihe

Kuva 7: Teorialähtöisen sisällönanalyysin kolmas ja viimeinen vaihe

Taulukkuuettelo

Taulukko 1: Julkisten hankintojen ongelmia ja onnistumisia

1 Johdanto

Viime vuosina uutisissa on entistä enemmän näkynyt sanapari julkiset hankinnat. Erityisesti julkiset hankinnat ovat ylittäneet uutiskynnyksen, jos hankintaprosessissa on mennyt jokin pieleen. Surullisen kuuluisat huoltovarmuuskeskuksen maskikaupat korona pandemian alkuvaiheessa vuonna 2020 (ks. esimerkiksi Rautio, 2021; Hannula, 2021) sekä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) vuosien ajan epäonnistuneet kilpailutukset (ks. esimerkiksi Skön & Mäntymaa, 2021; MTV Uutiset, 2019) ovat esimerkkejä siitä, miten julkiset hankinnat ovat näkyneet valtautismedioissa. Jos kaikki menee hankinnassa oikein, ei sillä yleensä ole yhtä suurta uutisarvoa kuin epäonnistuneilla hankinnoilla; tämän huomasivat myös Flynn ja Harris (2022) tutkiessaan Britannian lehdistöä. Hankinnoista uutisoimisella on kuitenkin pidemmällä aikavälillä monia hyviä puolia, kuten medianäkyvyyden yhteys hankintojen väärinkäytöksiin vähenemiseen (Hui et al., 2011; Borden, 2007) ja kustannustehokkuuden kasvuun (Coviello & Mariniello, 2014, 93). Miten julkisista hankinnoista sitten tosiasiallisesti uutisoidaan sekä mitä aiheita ja teemoja uutisoinnista nousee esiin, onkin tämän tutkimuksen aiheena.

Aihe on kiinnostava myös siksi, että julkisiin hankintoihin käytetään verorahaa. Hankinnoista uutisoiminen kertoo veronmaksajille tiedoksi, mihin heidän maksamiaan veroja käytetään. Julkisten hankintojen, kuten minkä tahansa yksityisenkin sektorin yrityksen operaation, uutisointiin liittyy toisena olennaisena asiana julkisuuskuva ja maineenhallinta, joilla on merkitystä myös julkisella sektorilla (Christensen & Gornitzka, 2019, 886, 909). Kaikki organisaatiosta kirjoitettavat mediatekstit ja uutiset vaikuttavat sen julkisuuskuvaan ja maineeseen, jonka hallitsemiseen on tosin olemassa erilaisia keinoja. Organisaation julkisuuskuva ulottuu myös sen hankintatoimintoihin, joissa erityisesti vastuullisuuteen tulisi kiinnittää huomiota (Hoejmose, Roehrich & Grosvold, 2014, 84–88).

Ajankohtaisen tutkimuksen aiheesta tekee uutisoinnin lisäksi myös viime vuosina tehdyt kansalliset panostukset julkisiin hankintoihin. Panostuksista esimerkkeinä on ensinnäkin uusi hankintalaki vuodelta 2017 (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016), joka puolestaan perustuu EU:n parlamentin hyväksymiin direktiiveihin julkisista hankinnoista (2014/24/EU), Valtion hankintakäsikirja 2017 (Valtiovarainministeriö, 2017) ja kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020

(Valtiovarainministeriö, 2020). Onkin mielenkiintoista nähdä, näkyykö panostukset uutisissa vai vaikuttavatko ne taka-alalla.

1.1 Aihe ja tavoitteet sekä tutkimuskysymykset

Tämän kandidaatintutkielman aiheena on julkisten hankintojen näkyvyys uutismedioissa. Tutkimuksen empiirinen osio toteutetaan tarkastelemalla yhden julkisen organisaation ja sen sisäorganisaation hankintoja paikallisessa sanomalehdessä kahdeksan kuukauden aikavälillä. Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on selvittää, miten julkisista hankinnoista uutisoidaan. Toisena tavoitteena on selvittää, onko uutisoinnista löydettävissä yhtenäisiä aiheita ja toistuvia teemoja, ja mistä ne mahdollisesti kertovat. Kolmantena tavoitteena on selvittää mitä uutisoinnista voidaan päätellä julkisten hankintojen ongelmista ja onnistumisista. Toisaalta tavoitteina on myös tutkia, onko kyseisiä asioita edes mahdollista selvittää uutisoinnin perusteella. Tutkielmassa on yksi päätutkimuskysymys ja kaksi alatutkimuskysymystä, jotka ovat seuraavat:

Tutkimuksen pääkysymys:

Miten julkisista hankinnoista on uutisoitu kahdeksan kuukauden aikana?

Pääkysymystä täydentävät alakysymykset:

Mitä teemoja uutisoinnista nousee esiin, mitkä aiheet toistuvat?

Mitä uutisoinnista voidaan päätellä julkisten hankintojen ongelmista ja onnistumisista?

Tutkimuksen pääkysymyksen tavoitteena on saada muodostettua kattava kuva siitä, miten julkisista hankinnoista on uutisoitu tutkittavalla aikavälillä. Alakysymysten tarkoituksena on täydentää pääkysymystä ja auttaa vastaamaan siihen eri näkökulmista. Ensimmäinen alakysymys etsii vastauksia nimenomaan aineiston sisältöön liittyen eli mistä aiheista ja teemoista on uutisoitu. Toinen alakysymys haastaa pohtimaan, teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen, mitä uutisoinnista on pääteltävissä kahden vastakkaisen teeman kautta.

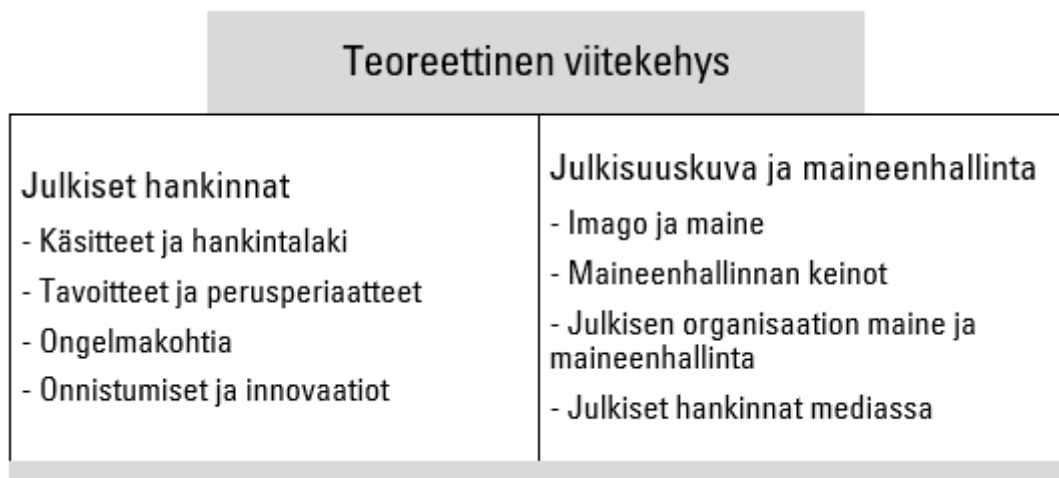
1.2 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tyyppinä on käytetty sisällönanalyysiä ja aineisto on analysoitu sekä induktiivisesti eli aineistolähtöisesti että deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen käytetään aineistolähtöistä lähestymistapaa ja toista alatutkimuskysymystä lähestytään teorialähtöisestä näkökulmasta. Sisällönanalyysi sopii analyysimenetelmäksi tässä tapauksessa erityisen hyvin, sillä tavoitteena on saada kattava kuva aineiston sisällöstä eli teemoista ja aiheista sekä selvittää mistä aineisto kertoo (Cho & Lee, 2014, 3). Aineistona on käytetty Kouvolan Sanomien näköislehtien artikkeleita kahdeksan kuukauden aikaväliltä 01.01.2022 - 31.08.2022. Mukaan ei valittu mitään tahansa artikkeleita, joissa tulee esille julkiset hankinnat, vaan kriteerinä oli yksi julkinen organisaatio, Kymsote, ja sen sisarorganisaatio, Kymsote-Kiinteistöt Oy. Artikkelit on siis valittu analyysin mukaan, mikäli niiden otsikosta tai sisällöstä tulee esiin Kymsoten tai sen sisaryhtiön hankinnat tai hankintatoimi.

1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Flynn ja Harris (2022, 89) tutkivat julkisten hankintojen näkyvyyttä Englannin lehdistössä ja saivat selville, että eniten mediahuomiota saivat epäonnistuneet hankinnat ja hankinnat, joilla oli sosioekonomisesti suuri vaikutus. Koska media korosti julkisten hankintojen negatiivisia kohtia, oli oletettavaa, että se lisäsi lukijoiden kyynisyyttä julkisia hankintoja kohtaan (Flynn & Harris, 2022, 89). Kyseistä Flynn ja Harriksen (2022) artikkelia lukuun ottamatta akateeminen kirjallisuus ei ole vielä kattavasti tutkinut julkisten hankintojen medianäkyvyyttä, joten kaikelle uudelle tutkimukselle aiheesta olisi tarvetta ja kysyntää. Vaikka julkisia hankintoja ei olla tutkittu tässä kontekstissa, on julkisista hankinnoista tehty kuitenkin tutkimusta, joissa uutisia ja uutisartikkeleita on käytetty aineistona, esimerkkinä Greasleyn (2019) tutkimus brittiläisistä urakoitsijoista ja julkisten hankintojen ulkoistamisjärjestelyistä sekä Flynnin (2020) tutkimus yritysten reaktioista isojen julkisten hankintasopimusten menettämiseen. Tämä edellä esitetty niin sanottu tutkimusaukko valitettavasti myös vaikeuttaa tutkielman tekoa, sillä teoreettinen tausta on lähes olematon

kyseisessä aiheessa. Johtuen akateemisen kirjallisuuden puutteesta aiheessa, koostuu teoria osio kahdesta osasta: julkisista hankinnoista sekä julkisuuskuvasta ja maineenhallinnasta, jotka pyritään yhdistämällä palvelemaan tutkielman teoreettista viitekehystä (kuva 1). Viitekehys perustuu aiheista aikaisemmin kirjoitettuun kirjallisuuteen ja aikaisempiin tieteellisiin tutkimuksiin sekä sisältää joitakin tosielämän havainnollistavia esimerkkejä aiheisiin liittyen.



Kuva 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettinen osio tulee sisältämään perustiedot julkisista hankinnoista, kuten niitä määrittävät lait ja periaatteet sekä ideaalisen hankintaprosessin kuvauksen. Nämä tiedot auttavat myöhemmin ymmärtämään tutkimuksen empiirisen osion käsittelyä; esimerkkinä epäonnistuneesta hankinnasta uutisointi, jota voidaan ymmärtää paremmin ja oivaltaa, missä ja miksi hankinta epäonnistui. Teoreettinen osio sisältää myös tietoa yritysten julkisuuskuvasta, toisin sanoen yrityskuvasta eli imagosta, ja maineenhallinnan eri keinoista. On hyvä tietää, mikä vaikuttaa organisaation maineeseen ja mitä seurauksia huonolla tai hyvällä imagolla on, jotta tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella tältä kannalta. Maineenhallinnan keinoista voidaan saada suosituksia tarkasteltavalle organisaatiolle, mikäli tutkimuksessa selviää, että organisaation imagoa voisi kohentaa.

Tutkielman empiirinen osuus toteutetaan laadullisena analyysinä tarkastelemalla uutisartikkeleita. Koska tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, on se rajattu tarkasti. Tutkimuksen rajauksena kerätty aineisto tulee yhdestä lähteestä, Kouvolan Sanomista, ja julkisia hankintoja tarkastellaan yhden julkisen organisaation, Kymsoten, ja sen

sisarorganisaation kautta. Tiukka rajaus mahdollistaa tapaustutkimukselle tyypillisesti yhden yksikön syvällisen tutkimisen (Eriksson & Koistinen, 2014, 4–8), joka sopii hyvin yhteen kandidaatintutkielman luonteen kanssa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta ja niitä täydentävistä alakappaleista. Ensimmäisenä pääluvuna on johdanto, jossa esitellään tutkielman aihe, tavoitteet, tutkimuskysymykset, rajaus sekä teoreettinen viitekehys. Toinen pääluku on teoriakappale, jossa käsitellään julkisia hankintoja, sen käsitteitä, periaatteita ja hankintaprosessia, akateemisen kirjallisuuden pohjalta. Kolmas pääluku on vastaavasti teoriakappale, jossa käsitellään organisaatioiden julkisuuskuvaa ja maineenhallintaa sekä sen eri keinoja julkisten organisaatioiden näkökulmasta. Neljännestä pääluvusta alkaa tutkimuksen empiirinen osio, jossa esitellään tutkimuksessa käytettävä metodologia ja tutkimusaineisto. Viidennessä pääluvussa tehdään itse tutkimus eli sisällönanalyysi, ja raportoidaan se vaihe vaiheelta etsien vastauksia tutkimuskysymyksiin; myös analyysin tuloksien yhteyttä aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen pohditaan. Kuudennessa ja viimeisessä pääluvussa kootaan empiirisen osion tulokset yhteen, vastataan tutkimuskysymyksiin sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusvaihtoehtoja.

2 Julkiset hankinnat

Julkisten hankintojen kokonaisarvo oli vuonna 2018 noin 47 miljardia euroa, kertoo valtiovarainministeriön tutkimus. Kyseisessä 47 miljardissa on mukana ensinnäkin hankintalaissa määriteltyjen julkisten hankintayksiköiden luvut, mutta myös pienhankinnat ja julkisyhteisöjen toisiltaan tekemät hankinnat. Suuri luku korostaa julkisten hankintayksiköiden merkitystä markkinatoimijoina, sillä vertailuna Suomen valtion budjetti oli vuonna 2021 noin 65 miljardia euroa. (Valtiolla, 2021; Valtioneuvosto, 2021.) Euroopan Unionissa julkisia hankintoja tehdään jopa 14 %:lla alueen bruttokansantuotteesta (European Commission, 2022). Koska hankintojen arvo on hyvin suuri, on pienelläkin tehokkuuden lisäyksellä suuri säästövaikutus: reilun kahden prosentin tehokkuuden lisäyksellä saataisiin miljardin euron vuosittaiset säästöt (Pursimo & Koivusaari, 2021; European Commission, 2022). Useiden maiden hankintalakeihin onkin kirjattu tavoite julkisten varojen tehokkaasta käytöstä (Klingler, 2020, 27). Hankintojen suuri kokonaisarvo myös korostaa sitä, että yhteisiä varoja tulee käyttää oikeudenmukaisesti ja läpinäkyvästi (Pursimo & Koivusaari, 2021), missä auttavat julkisten hankintojen neljä perusperiaatetta.

Julkisia hankintoja säätelevät niin EU:n direktiivit kuin Suomen lainsäädäntö. Julkiset hankinnat myös nähdään yhä useammin väylänä erilaisten poliittisten tavoitteiden ja yhteiskunnallisen muutoksen saavuttamiseen (Nijboer, Senden & Telgen, 2017, 449) eikä vain tavaroiden ja palveluiden ostotoimena (Khan, 2018, 2). Julkisten hankintojen kaksi ehkä tärkeintä poliittista tavoitetta on vastuullisuuden ja innovatiivisuuden edistäminen. Innovatiivisten ja vastuullisten hankintojen toteutuksen tiellä voi kuitenkin olla taitojen puute, mahdollisten riskien välttely ja rajoitetut resurssit. (Nijboer, Senden & Telgen, 2017, 450–452.) Suomessa innovatiivisia ja kestäviä julkisia hankintoja edistää työ- ja elinkeinoministeriön rahoittama KEINO-osaamiskeskus (Keino, 2022).

2.1 Julkisten hankintojen käsitteet ja hankintalaki

Julkisten hankintojen syvällisempi ymmärtäminen kannattaa aloittaa julkisen hankinnan ja sen eri käsitteiden määrittelemisellä. Työ- ja elinkeinoministeriö (2022) määrittelee julkisen hankinnan virallisilla verkkosivuillaan seuraavasti:

Julkiset hankinnat ovat sellaisia tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta.

Julkista hankintaa tekevät valtio; kunnat ja kuntayhtymät sekä niiden omistuksessa olevat yksiköt kuten sairaalat ja koulut; valtion liikelaitokset, kuten Metsähallitus ja Tieliikennelaitos; ja muut hankintalainsäädännön viidennen momentin mukaan määritellyt hankintayksiköt, kuten evankelisluterilainen kirkko ja sen seurakunnat (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016; Kontio et al., 2017, 27, 45). Hankintayksikkönä voi olla myös julkisoikeudellinen laitos, joka lyhyesti tarkoittaa organisaatiota, jolla ei ole kaupallista toimintaa ja jonka toimintaan hankintalain mukainen hankintayksikkö osallistuu (Eskola et al., 2017, 55). Täten kaupallisten, yksityisen sektorin, yritysten tekemiä hankintoja ei sellaisenaan katsota julkisiksi hankinnoiksi.

Hankintalain (1397/2016) tavoitteena on sen toisen pykälän mukaan muun muassa tehostaa julkisten varojen käyttöä ja edistää innovatiivisia ja kestäviä hankintoja sekä varmistaa yrityksille tasapuoliset mahdollisuudet tarjouskilpailuissa. Laissakin mainittavalla käyttöoikeussopimuksella tarkoitetaan joko rakennusurakoita koskevia käyttöoikeussopimuksia tai palveluja koskevia käyttöoikeussopimuksia. Tässä urakan tai palvelun tilaaja ei maksa tilausta kokonaan urakoitsijalle tai palvelun tuottajalle, vaan antaa sopimuskumppanille oikeuden hyödyntää urakan kohdetta tai palvelua sekä oikeuden periä sen käyttäjiltä maksuja. (Eskola et al., 2017, 503–505.)

Julkisiin hankintoihin sovelletaan siis sekä EU-kynnysarvoja että kansallisia kynnysarvoja hankintalain mukaan. Kynnysarvojen alle jääviin hankintoihin, pienhankintoihin, ei sovelleta hankintalakiä kokonaisuudessaan (Kontio et al., 2017, 71). Lainsäädännöllisesti EU:n ja kansallisten kynnysarvojen ero tulee siinä, että kansalliset kynnysarvot perustuvat kansalliseen lainsäädäntöön, kun taas EU-kynnysarvot perustuvat GPA-sopimukseen eli Maailman Kauppajärjestön julkisten hankintojen sopimukseen sekä komission antamaan asetukseen. Toisena erona EU-kynnysarvoja tarkistetaan aina kahden vuoden välein, mutta kansallisia kynnysarvoja voidaan muuttaa vain kansallisen lainsäädännön muutoksilla. (JHNY, 2022; Kontio et al., 2017, 27; Eskola et al., 2017, 177–187.) Kansallisina kynnysarvoina on hankintalain 54 pykälän mukaan 60 000 euroa tavaroille, palveluille ja suunnittelukilpailuille, 150 000 euroa rakennusurakoille ja 400 000 euroa sosiaali- ja terveyspalveluille. EU-kynnysarvot taas ovat korkeammat eli valtion keskusviranomaisille 140 000 euroa tavara- ja palveluhankinnoissa ja 5 382 000 euroa rakennusurakoissa. Muilla

hankintayksiköillä, kuten kunnilla, tavara- ja palveluhankintojen EU-kynnysarvo on vielä korkeampi 215 000 euroa, rakennusurakoiden arvon pysyessä samana. (JHNY, 2022; Hankintalaki 1397/2016, 25–26 §.)

Seuraavaksi käydään läpi joitakin julkisten hankintojen tärkeitä käsitteitä hankintaprosessin kautta. Ideaalinen hankintaprosessi voidaan jakaa strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen vaiheeseen (Bäckstrand et al., 2019, 3–6). Taktisen vaiheen merkitys on viime vuosina vähentynyt muiden vaiheiden saadessa lisähuomiota (Bäckstrand et al., 2019, 3–6), ja esimerkiksi strategisilla hankintakäytännöillä on huomattu olevan paljon hyötyä laajojen hankintapäämäärien saavuttamisessa (Allen, 2021, 333–334). Ensimmäisessä strategisessa vaiheessa tapahtuva tarvekartoitus tarkoittaa hankinnan tarpeiden tunnistamista, jota voidaan helpottaa esimerkiksi käymällä markkinavuoropuhelua mahdollisten tarjoajien kanssa (Bäckstrand et al., 2019, 5; Holma et al., 2022, 51–52). Markkinavuoropuhelussa hankintayksikkö keskustelelee ja tapaa potentiaalisten toimittajien kanssa ja näin hankintayksikölle selviää, mitä annettavaa toimittajilla on ja mihin ehtoihin heidän on mahdollista vastata. Tämä helpottaa tarjouspyynnön valmistelemista ja myöhemmin hankinnan toteutumista. (Holma et al., 2022, 51–52.)

Taktinen vaihe alkaa useimmiten hankintailmoituksella HILMAssa, joka on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä sähköinen järjestelmä, jossa hankintayksiköt voivat ilmoittaa kynnsarvot ylittävistä hankinnoistaan tarjouspyynnöllä (Eskola et al., 2017, 299–305). Tarjouspyynnöillä tarkoitetaan sopimusta, jossa julkinen ostaja määrittelee halutun tuotteen, palvelun tai urakan sisällön ja siihen liittyvät ehdot ja vaatimukset. Tarjouspyynnön pohjalta yritykset tekevät tarjouksensa, jotka käsitellään ja vertaillaan ainoastaan tarjouspyynnössä esitettyjen ehtojen mukaisesti tarjouskilpailussa, josta puhutaan myös lyhyesti kilpailutuksena. Tarjouspyynnön muodolle ei ole asetettu virallisia vaatimuksia, mutta sen on oltava tarpeeksi selkeä, jotta siitä saatavat tarjoukset ovat keskenään vertailukelpoisia. (Eskola et al., 2017, 38–39, 327–330.) Taktiseen vaiheeseen kuuluu myös hankintasopimuksen laatiminen, joka on kirjallinen sopimus yhden tai useamman hankintayksikön ja toimittajan välillä. Hankintasopimuksen tärkein osa on sopimussuoritusten taloudellinen arvo. (Eskola et al., 2017, 38–42; Kontio et al., 2017, 56–59.)

Viimeisessä eli operatiivisessa vaiheessa hankinnan toteutumista seurataan ja valvotaan. Toimittajan suoriutumista arvioidaan ja hankinnasta annetaan palautetta niin

hankintayksiköille, toimittajille kuin julkisesti kansalaisten tietoon. (Bäckstrand et al., 2019, 5–6.) Operatiivinen vaihe on myös tärkeä, koska sen avulla voidaan tarkistaa hankintaprosessin oikeanlainen toimivuus väärinkäytösten varalta (Khan, 2018, 82–83). Tässä hankintaprosessin vaiheessa hankintayksikkö helposti ylittää uutiskynnyksen, mikäli jokin osa hankintaprosessia on epäonnistunut (Flynn & Harris, 2022, 102–104).

2.2 Julkisten hankintojen tavoitteet ja peruseriaatteen

EU:n virallisina julkisten hankintojen tavoitteina on ensinnäkin tehostaa julkisten varojen käyttöä, varmistaa ammattitaitoiset julkiset ostajat ja lisätä tarjoajien pääsyä hankintamarkkinoille (European Commission, 2022). Seuraavina tavoitteina on lisätä innovatiivisia, vihreitä ja sosiaalisia hankintoja sekä parantaa avoimuutta, eheyttä ja hankinnoista saatavia tietoja (European Commission, 2022; Ankersmit, 2020, 9–16). Lisäksi EU:n tavoitteina on nopeuttaa hankintojen digitaalista muutosta ja mainostaa viranomaisen ostoyhteistyötä, mikä voi tuoda säästöjä ja parempilaatuisia hankintoja (European Commission, 2022). EU säätelee myös hankinnan tarjouksen tekijän oikeuksia ja EU:ssa kotipaikkaansa pitävällä yrityksellä tai organisaatiolla on oikeus muun muassa osallistua julkisiin tarjouskilpailuihin missä tahansa EU-maassa (European Union, 2022).

Julkisilla hankinnoilla on neljä peruseriaatetta, jotka ovat: yhdenvertaisuuseriaate, syrjimättömyyseriaate, avoimuuseriaate ja suhteellisuuseriaate (Hankintalaki 1397/2016, 3 §; Eskola et al., 2017, 33–36). Yhdenvertaisuuseriaatteen mukaan tarjoajia on kohdeltava yhdenvertaisesti, hankintapäätös on tehtävä vain julkisesti ilmoitettujen valintaperusteiden mukaisesti ja tarjousvertailun tulee perustua vain tarjouksiin, jotka ovat saapuneet viimeiseen vastaanottamispäivään mennessä. Syrjimättömyyseriaatteen mukaan kaikkia alan toimijoita ja hankintatilanteita on kohdeltava samalla tavoin ja hankintapäätöksien tulee perustua vain ennalta annettuihin valinta- ja vertailuperusteisiin; poikkeuksena esimerkiksi kielitaitovaatimuksien esittäminen tarjouspyynnössä. Avoimuuseriaatteen mukaan hankintamenettelyjä koskevia tietoja ei saa salata ja hankintaa koskevat asiakirjat ovat julkisia sekä hankinnasta ilmoittaminen että tarjouskilpailun ratkaisemisesta tiedottaminen tapahtuu julkisesti. (Eskola et al., 2017, 33–36; Kontio et al., 2017, 29–31.) Avoimuuseriaatteen suurimpana poikkeuksena on salassa pidettävät hankinnat ja hankinnat, joihin liittyy turvatoimenpiteitä (Eskola et al., 2017, 103–105).

Suhteellisuusperiaatteen mukaan hankintamenettelyn vaatimuksien tulee olla oikeassa suhteessa hankinnan tavoitellun päämäärän kanssa: toisin sanoen hankinnan laatu, laajuus ja soveltuvuus tulee olla sopivassa suhteessa keskenään (Eskola et al., 2017, 33–36; Kontio et al., 2017, 29–31).

2.3 Julkisten hankintojen ongelmakohtia

Julkisten varojen väärinkäyttö hankintatarkoituksissa aiheuttaa lisääntyviä kuluja, julkisen budjetin hajaannusta, menoerien prioriteettijärjestyksen muutosta ja vaikeuksia tärkeiden kunnallisten ja valtiollisten palveluiden tuottamisessa sekä tyytymättömyyttä siinä yhteisössä, jota hankinta koskettaa (Gnoffo, 2021, 76). Julkiset hankinnat ovat valitettavasti hyvin alttiita korruptiolle ja petoksille. Tämä johtuu muun muassa hankintatoimintojen monimutkaisuudesta, hankittavien tai tarjottavien tavaroiden hinnan määrittämisen vaikeudesta, esimerkkinä uusi tai erikoinen tuote, jonka hintaa ei voida määrittää jo olemassa olevien tuotteiden kautta, sekä alan isojen toimijoiden keskinäisestä riippuvuudesta. (Hawkins, Gravier & Powley, 2011; Rustiarini, Nurkholis & Andayani, 2019, 346.) Rustriani et al. (2019, 354–357) esittivät seuraavat toimenpiteet ja toimenpidejärjestyksen petosten ja väärinkäytösten vähentämiseksi julkisten hankintojen yhteydessä:

- 1) Ehkäisy, joka saavutetaan julkisilla ja läpinäkyvillä hankintatoimilla, hankintahenkilöstön koulutuksella ja yleisesti hyväksytyillä hankintakäytännöillä, kuten kirjallisten sopimusten vaatimisella liike- ja maksutapahtumien yhteydessä.
- 2) Kontrolli, joka saavutetaan niin sisäisten säädösten (kuten kilpailutussopimusten tarkastaminen) kuin ulkoisten (esimerkiksi viranomaisten) säädösten avulla.
- 3) Jäljitys, joka saavutetaan huomioimalla vaarat, kannustamalla raportointiin ja epäilyttävien asioiden ilmiantamiseen sekä tehokkaaseen tiimityöskentelyyn.
- 4) Tutkiminen ja sanktiot, jotka saavutetaan tehokkaiden sääntöjen ja pakotteiden avulla, monitieteellisten tutkimuksien käytöllä sekä kansainvälisellä yhteistyöllä.

Monissa maissa hankintatoimen ammattilaisille onkin olemassa erilaisia eettisiä säännöksiä, joita noudattamalla väärinkäytökset hankinnoissa vähentyisivät (Khan, 2018, 79).

Valitun hankintamenettelyn toimintatapojen vastainen toiminta voi puolestaan aiheuttaa ongelmia julkisissa hankinnoissa. Hankintamenettelyllä tarkoitetaan tapaa, jonka mukaan

julkinen hankinta toteutetaan ja johon perustuen toimittajat voivat jättää tarjouksensa. Hankintamenettelyjä on olemassa monia erilaisia, kuten avoin-, rajoitettu- ja neuvottelumenettely sekä kilpailullinen neuvottelumenettely, innovaatiokumppanuus että suoramarkkinointi. (Valtiovarainministeriö, 2017, 138–152; Eskola et al., 2017, 285–289.) Esimerkki riskistä hankintamenettelyn vastaiselle toiminnalle on avoimessa menettelyssä, jossa tarjousaikaa poikkeuksellisesti pidennetään tarjouspyynnön muutoksien takia eikä muutoksista muisteta ilmoittaa hankintailmoituksessa, jolloin hankintojen peruseriaatteen rikkoivat (Kontio et al., 2017, 104–109).

Julkisen hankinnan ongelmat voivat myös liittyä toimitettavan tuotteen saatavuus ongelmiin, esimerkkinä sairaalan tilaamien lääkkeiden toimitusvaikeudet, mikä vaarantaa sairaalan toiminnan (Modisakeng et al., 2020, 2). Tanaka ja Hayashi (2016) tutkivat epäonnistuneiden hankintojen riskiä Japanin julkisella sektorilla ja saivat selville, että ennestään tuntemattomien hyödykkeiden hankinta, joiden laatua on vaikea määrittää, voi johtaa tarjousten väärentämiseen ja epäreiluihin tarjouskilpailuihin. Esimerkkinä väärinkäytöksestä mainitaan kilpailutus, jossa julkisen hankintayksikön työntekijä antaa etukäteistietoja mahdollisille tarjoajille ennen virallisen tarjouspyynnön jättämistä muodostaen kilpailutilanteesta epäreilun (Tanaka & Hayashi, 2016, 292). Epäreilu kilpailutus oli myös Khanin (2018, 74–75) mukaan yksi helpoimmista tavoista syyllistyä petokseen julkisissa hankinnoissa. Kyseinen toiminta rikkoo monia julkisten hankintojen periaatteita, kuten yhdenvertaisuus- ja syrjimättömyysperiaatteita. Tärkeimpänä syynä viranomaisten väärinkäytöksiin julkisten hankintojen prosesseissa voidaan pitää halua ylläpitää hankittujen tuotteiden laatua, joka varmistetaan käyttämällä hyväksi havaittuja toimittajia (Tanaka & Hayashi, 2016, 292–293).

Yksi Suomessa lainsäädännön kautta muodostuva ongelma liittyy hankintayksikön määrittämiseen ja sitä kautta kysymykseen siitä, tuleeko hankintalakiä noudattaa kyseisessä tilanteessa. Hankintayksikkönä voi myös olla julkisoikeudellinen laitos, mutta julkisoikeudellisen laitoksen määrittelemisen on osoittautunut hankalaksi. Tämä voi aiheuttaa tilanteen, jossa hankintayksikkö itse ei pidä itseään julkisoikeudellisena laitoksena eikä siten noudata kilpailutussäännöksiä, jolloin kilpailutusta odottavat yritykset taas pettyvät. Asia saadaan yleensä ratkaistua viimeistään markkinaoikeudessa. (Eskola et al., 2017, 53–56.) Viimeisenä ongelmakohtana liittyen julkisiin hankintoihin voidaan mainita nopean muutoksen vaikutus pitkäaikaisiin hankintoihin ja hankinnan kykyyn ylläpitää

sosiaalista ja ekonomista vastuuta (Wagrell et al., 2022), josta esimerkkinä voidaan ajatella sairaalaa, isoa julkista organisaatiota. Euroopan sairaaloilla on ollut vaikeuksia vastata nopeasti kehittyvään teknologiaan, vanhentuvaan väestöön ja innovatiivisiin uusiin hoitotapoihin, mikä on aiheuttanut suuria kuluja. Koska sairaaloiden rakentaminen on myös erittäin kallista, olisi tärkeää turvata ja huomioida sairaalan pitkäaikainen vastuullinen käyttö jo sairaalan hankinnan suunnitteluvaiheessa. (Wagrell et al., 2022, 420.)

2.4 Julkisten hankintojen onnistumiset ja innovaatiot

Ongelmien vastapainoksi on hyvä käsitellä julkisten hankintojen onnistumisia ja innovaatioita, joita voidaan pitää esimerkkeinä onnistuneista hankinnoista. Julkinen hankinta on onnistunut, jos hankinta on toteutunut tarjouspyynnössä esitetyllä tavalla ja sen ehtoja noudattaen, ja luonnollisesti hankintalakia noudattaen (Kontio et al., 2017, 43, 202–207). Onnistunut hankinta noudattaa julkisten hankintojen neljää perusperiaatetta kokonaisvaltaisesti (Eskola et al., 2017, 33–36). Onnistumisina voidaan pitää myös hankinnan tuomia arvoja, kuten vastuullisuuden, paikallisuuden tai innovatiivisuuden korostamista ja hyödyntämistä hankinnassa, esimerkiksi uuden teknologian avulla (Kattel & Mazzucato, 2018; Keulemans & Van de Walle, 2017).

Alhola et al. (2019) tutkivat kuinka julkisilla hankinnoilla voidaan edistää kiertotalouden periaatteita kaupungeissa ja kunnissa osana vastuullisia hankintakäytäntöjä. Kriteerien asettaminen hankittavan tavaran elinkaaren pituudelle ja tavaran käytön intensiivisyydelle edistivät kiertotalouden periaatteita. Kiertotalouden yhdistämisen julkisiin hankintoihin voi tapahtua myös hyödyntämällä hankinnassa kiertotaloutta tukevia liikemalleja. (Alhola et al., 2019, 96, 103, 104–106.) Erityisesti rakennusurakoiden ja jätteiden keräyksen yhteydessä kiertotalouden periaatteilla olisi eniten potentiaalia (Alhola et al., 2019, 96, 103, 104–106), josta esimerkkinä voidaankin mainita Porvoon kaupungin katu-, vesihuoltoverkosto- ja viheralueurakkahankinta, jossa kiertotalouden periaatteet huomioitiin materiaaleissa ja työmaatoimissa (Keino, 2021a).

Hankintaa voidaan pitää myös onnistuneena, mikäli sen osapuolena on ollut pieni tai keskisuuri yritys eli PK-yritys. Pienemmillä yrityksillä on usein vaikeuksia kilpailla isompien yritysten kanssa, sillä niiden resurssit ja koko eivät ole samalla tasolla (Glas & Eßig, 2018, 74; Namagembe, Ntayi Mpeera & Kalid, 2021, 371). Useasti PK-yritysten

pärjäämisen vahvistamiseksi tarjouskilpailussa, on tarjouskilpailun osallistujamäärää rajoitettu (Namagembe et al., 2021, 385). Kuitenkin Glasin ja Eßigin (2018, 75) tutkimus osoitti, että tarjousten suuri määrä tarjouskilpailussa, ei vaikuta pienten ja keskisuurten yritysten siinä onnistumiseen. Ominaisuudet, jotka sitten auttaisivat PK-yrityksiä pärjäämään paremmin tarjouskilpailuissa, ovat muun muassa hankinnan mielekkyys, omien resurssien rajoitusten tunnistaminen ja yrityksen avoin mieli sekä valmius uuden oppimiseen (Akenroye et al., 2020, 866–869).

Torvinen ja Ulkuniemi (2016) sekä myöhemmin Torvinen ja Haukipuro (2018) tutkivat kuinka hankinnan käyttäjien osallistaminen toimii innovatiivisten hankintojen yhteydessä. Loppukäyttäjien osallistaminen tekee hankintayksikölle selväksi ketä hankinnan tulisi oikeasti palvella ja täten tekee hankinnasta tehokkaamman ja käyttäjäystävällisemmän (Torvinen & Ulkuniemi, 2016, 59, 65–66; Torvinen & Haukipuro, 2018, 1445). Käyttäjien osallistaminen tapahtuu keskustelulla hankintayksikön, toimittajien ja loppukäyttäjien kesken hankinnan suunnitteluvaiheessa eli strategisessa vaiheessa (Torvinen & Ulkuniemi, 2016, 67). Esimerkkinä käyttäjien osallistamisesta innovatiivisessa hankinnassa on uuden koulurakennuksen hankinta Lappeenrantaan (Keino, 2020), missä lapsia ja nuoria sekä opetusalan ammattilaisia osallistettiin ja kuultiin koko hankintaprosessin ajan. Lopuksi vielä taulukko 1 yhteenvetona julkisten hankintojen ongelmista ja onnistumisista perustuen luvussa kaksi ja osittain luvussa kolme kerrottuihin tietoihin ja käytettyihin lähteisiin.

Taulukko 1: Julkisten hankintojen ongelmia ja onnistumisia

Ongelmia	Onnistumisia
Hankintalain ja perusperiaatteiden rikkominen	Hankintalain ja perusperiaatteiden noudattaminen
Korruptio ja petokset	Hankinnan arvot: vastuullisuus ja paikallisuus
Valitun hankintamenettelyn vastainen toiminta	Innovatiivisuus, esimerkiksi loppukäyttäjien osallistaminen
Toimitettavan tuotteen saatavuus ongelmat	PK-yritysten menestyminen tarjouskilpailussa
Epäreilu kilpailutus	Kustannustehokkuus sopivassa suhteessa
Hankintayksikön määrittelyvaikeus	
Hankinnan pitkäaikaisten vaikutusten määrittelyvaikeus	
Liiallisen tehokkuuden vaatiminen	

3 Julkisuuskuva ja maineenhallinta

Organisaation status, maine ja legitimizeetti eli sosiaalinen hyväksyntä ovat kolme tärkeää käsitettä, joiden kautta organisaatiosta muodostuu kuva sen ulkopuolisille henkilöille. Kuva vaikuttaa siihen, miten paljon henkilöt haluavat olla tekemisissä organisaation kanssa. (Philippe, Debenedetti & Chaney, 2022, 334.) Vaikka vahva legitimizeetti johtaa usein pysyvään asiakaskuntaan, voi vahva legitimizeetti uusien tuotteiden ilmaantuessa muodostua ongelmalliseksi, mikäli asiakkaat eivät tunnista uutta tuotetta tai tuoteryhmää yrityksen tuotteeksi (Philippe et al., 2022, 352–353). Maine ei ulotu pelkästään yrityksen tai organisaation yleiseen kuvaan, vaan ulottuu vielä syvemmälle hankintaprosesseihin ja -ketjuihin (Hejmose, Roehrich & Grosvold, 2014). Yhtä lailla maineen merkitys ei ole tärkeä ainoastaan kaupallisille yrityksille, vaan myös julkisille organisaatioille ja julkisyhteisöille (Christensen & Gornitzka, 2019).

Kuitenkin mielenkiintoista on, että Damberg, Hartmann ja Heesen (2022, 1, 7) tutkimuksen mukaan negatiiviset uutiset organisaatiosta eivät suoraan johda vastuullisimpiin hankintaketjuihin ja hankintaprosesseihin, vaikka toisin voisi kuvitella. Uutiset liittyen sosiaalisiin ongelmiin tosin lisäävät organisaatioiden halua parantaa hankintaketjujen vastuullisuutta, mutta ympäristöongelmista uutisointi ei (Damberg et al., 2022, 7). Tätä selittääkin erot sosiaalisessa ja ympäristöllisessä vastuullisuudessa hankintaprosesseissa (Villena, Wilhelm & Xiao, 2021). Nykypäivänä organisaation tulee olla tietoinen negatiivisten uutisten vaikutuksesta sen imagoon ja maineeseen, mikä voi pahimmillaan aiheuttaa taloudellisia menetyksiä. Organisaatiot ja yritykset, jotka eivät keskity hankintaketjunsä vastuullisuuteen ovat riskissä menettää maineensa hankintaketjujen ongelmien ilmaantuessa. (Damberg et al., 2022, 8.) Vastuullinen hankintatoiminta toimii siis myös yhtenä maineenhallinnan keinona ja voi tuottaa yrityksille kilpailuetua (Hoejmose, Roehrich & Grosvold, 2014, 84–88).

3.1 Imago ja maine

Näin alkuun on hyvä esitellä ja erotella maineeseen läheisesti liittyvät käsitteet toisistaan. Käsitteet ovat maine, imago, status, julkisuuskuva, yrityskuva ja brändi. Osa käsitteistä on määritelmiltään samankaltaisia ja puhekielessä sekä mediassa tarkoittavat samaa asiaa.

Käsitteistä tärkeimpänä voidaan pitää mainetta, jota onkin tutkittu akateemisessa kirjallisuudessa paljon.

Maineen konsepti tulee peliteoriasta ja tarkoittaa organisaation ylläpitämää laatua, joka muodostuu ajan kuluessa suuren yleisön mielipiteistä. Mielipiteet muodostuvat toistuvista havainnoista organisaation tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksista, mikä toimii olettamuksena myös tulevaisuudessa. (Philippe, Debenedetti ja Chaney, 2022, 336.) Mainetta voidaan pitää yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Työelämässä maineella yleensä tarkoitetaan voimavaraa, kilpailukykyä, resursseja ja arvoa eli taloudellisen suorituskyvyn mittaria. Organisaation työntekijöille maine tarkoittaa myös etiikkaa ja moraalia: heidän tulee tehdä eettisiä ja moraalisesti hyväksyttäviä päätöksiä, jotta saavutuksena tulee hyvää mainetta. (Helm et al., 2011, 3–4.) Maine tulee katsoa yrityksen yksittäisten sidosryhmien, median ja yrityksen viestintäkanavien sisällön perusteella muodostuvana yhteenlaskettuna näkemyksenä (Helm et al., 2011, 13).

Mainetta tutkiessa nousee esiin vielä kaksi siihen liittyvää alakäsitettä: aktiivinen ja passiivinen maine. Passiivisella maineella tarkoitetaan sitä, kun yritys ei nouse mediassa esiin negatiivisella tavalla. Aktiivisella maineella taas tarkoitetaan sitä, kun yritys aktiivisesti pyrkii erottumaan joukosta positiivisesti mediassa. (Helm et al., 2011, 42.) Aktiivinen maine nähdään myös proaktiivisesta yritysviestinnästä, jossa yritys julkaisee paljon positiivisesti sävyttyneitä tiedotteita ilman, että mitään negatiivista olisi tapahtunut (Rim & Ferguson, 2020, 548; Wagner, Lutz & Weitz, 2009, 79–83). Koska aktiivisen maineen vaiheessa yritys pyrkii olemaan paljon esillä, nostaa se riskiä, että yritystä aletaan tutkia tarkemmin, mikä voi myöhemmin johtaa skandaaleihin. Kontrastina yritys, joka ei nouse esiin niin positiivisesti kuin negatiivisestikaan eli pysyy niin sanotusti piilossa, suojelee itseään aktiivisen maineen riskeiltä, mutta samalla menettää näkyvyyttään, mikä voi aiheuttaa tulojen menetystä. (Helm et al., 2011, 42.) Maine voidaan käsitteellisesti erottaa yrityksen imagosta ja brändistä (Helm et al., 2011, 13), joista kerrotaan seuraavaksi.

Yrityksen brändillä tarkoitetaan sitä, mitä yritys haluaa olla ja miten se haluaa tulla nähdyksi eli brändi on yrityksen itse tuottama asia, johon sillä on mahdollisuus itse vaikuttaa. Yrityksen imago taas tarkoittaa yksittäisen sidosryhmän tai asiakkaan näkemystä yrityksestä ja on luonteeltaan lyhytaikainen ja helposti muuttuva. (Helm et al., 2011, 28–29.) Brändin ja imagon ero näkyy myös niiden käyttöyhteyksissä: brändistä puhutaan yleensä yrityksen asiakkaille, kun taas imagosta puhutaan muille sidosryhmille, kuten sijoittajille (Sääksjärvi

& Samiee, 2011, 169–171; Tran et al., 2015, 86–92). Verrattuna vielä maineeseen, imago on yhden sidosryhmän näkemys yrityksestä, kun taas maine on yleisesti hyväksytty, pitkäaikainen ja vakaa näkemys yrityksestä (Helm et al., 2011, 29). Imagolla myös tarkoitetaan yleensä samaa asiaa kuin yrityskuvalla eli sillä mielikuvalla, joka yrityksestä ulkopuolisille syntyy. Yritys tai organisaatio ei voi itse päättää yrityskuvaansa, mutta se voi pyrkiä vaikuttamaan niihin asioihin, joista yrityskuva syntyy, esimerkiksi viestinnän keinoilla. (Tran et al., 2015, 86–92.)

Puhekielessä julkisuuskuvalla tarkoitetaan yleensä samaa asiaa kuin imagolla ja yrityskuvalla; julkisuuskuvahan nimensä mukaisesti tarkoittaa julkisuudessa henkilöstä, organisaatiosta ja yrityksestä vallalla olevaa näkemystä. Edellä esitellyistä käsitteistä eroaa kuitenkin statuksen käsite niin nimeltään kuin merkitykseltäänkin (Bustos, 2021). Status tarkoittaa paikkaa ja jalustaa yhteiskunnassa, jolle jokin asia tai henkilö on nostettu perustuen sekä yksittäisten ihmisten subjektiivisiin että yleisesti hyväksytyihin mielipiteisiin kyseisestä asiasta tai henkilöstä (Bustos, 2021, 734–735; Philippe, Debenedetti ja Chaney, 2022, 335–336). Status voi olla matala tai korkea, mutta yleensä statuksesta puhutaan silloin, kun se on korkea. Korkea status tarkoittaa, että se on ansaittu joillakin keinoilla. Status luo kunniaa ja korkeampi status tuo mukanaan etuoikeuksia. (Philippe et al., 2022, 335–336.)

3.2 Maineenhallinnan eri keinoja

Maineenhallinnalla voidaan tarkoittaa monia asioita, kuten yritysviestintää, tiedotus- ja suhdetoimintaa, mediatiedotusta ja mittaustyökaluja (Helm et al., 2011, 183). Kuitenkin maineenhallinta voidaan ymmärtää monien eri toimintojen summana, jossa päämääränä on vaikuttaa omaan maineeseen (Langham, 2019, 60). Langhamin (2019, 74–76) mukaan maineenhallintaa ja sen toimintoja voidaankin ymmärtää seuraavien kuuden kohdan kautta:

- 1) Suorituskyvyn menetystä, käytöstä tai identiteettiä ei voida korjata kommunikoinnilla; jos kommunikointi ei ollut ongelman syy, se ei sitä myöskään korjaa.
- 2) Maineenhallinnalla voidaan ehkäistä heikkouksien muodostumista kriiseiksi.
- 3) Maineenhallinta tarjoaa mahdollisuuden tunnistaa ominaisuuksia, joissa organisaatio on ala-arvioitu tai organisaatiolla voi olla vaikeuksia arvon tuottamisessa.

- 4) Maineenhallinta auttaa tunnistamaan aikaisemmassa vaiheessa tulevaisuudessa odottavia kriisejä.
- 5) Maineenhallinnassa on hyviä ja huonoja kausia: hyvinä kausina tulee panostaa täysillä ja huonoina kausina kriisin iskiessä, tulee perääntyä julkaisemasta liian hyviä tiedotteita, jotta se ei näytä sopimattomalta.
- 6) Vastoin monien kriisimanagereiden ohjeita, julkiset anteeksipyynnöt tilanteissa, joissa organisaatio tai sen työntekijä on tehnyt jotain väärin tai vastaavasti ei ole, ei auta maineen parantamisessa vaan päin vastoin.

Edelliseen kohtaan kuusi löytyy kuitenkin hyvin paljon eriäviä mielipiteitä ja yleisesti hyväksytty näkökanta on, että kriisitilanteessa organisaatiolla on velvollisuus tarjota selityksiä ja perusteluita sekä puolustaa itseään ja pyytää julkisesti anteeksi. Hiljaisuus puolestaan tulkitaan syyllisyydeksi ja haluksi piilotella asioita. (Pang et al., 2022, 220; Chapman et al., 2022, 1274.) Organisaation hiljaisuus kriisitilanteessa voi rikkoutua joko pakotetusti tai suunnitellusti. Mikäli organisaatio pakotetaan julkisesti kommentoimaan meneillä olevaa kriisiä, vaikuttaa se organisaation maineeseen huonolla tavalla. (Pang et al., 2022, 232.) Vastaavasti, mikäli organisaation julkinen ulostulo kriisitilanteessa näyttää suunnitellulta, otetaan se mediassa yleensä hyvin vastaan. Nykyaikana myös sosiaalinen media tuo omat haasteensa kriisijohtamiseen, sillä se mahdollistaa suuren yleisön käsittelevän organisaation kriisiä tosiajassa ja pakottaa organisaation reagoimaan kriisiin julkisesti nopeammin. (Pang et al., 2022, 234–235.)

Skandaalit kuitenkin kohtelevat eri tavalla kaupallisia yrityksiä ja hyväntekeväisyysjärjestöjä eli voittoa tavoittelemattomia organisaatioita: hyväntekeväisyysjärjestöt tuomitaan kovemmin kuin tavalliset yritykset samantyyllisestä skandaalista ja hyväntekeväisyysjärjestöt eivät voita suuren yleisön luottamusta takaisin skandaalin jälkeen yhtä nopeasti kuin kaupalliset yritykset (Chapman et al., 2022, 1258, 1274). Entäpä, mikä on julkisten organisaatioiden kohtalo skandaalin iskiessä? Voisi kuvitella, että skandaalit eivät ainakaan kohtele julkisia organisaatioita kaupallisia yrityksiä kevyemmin johtuen niiden yhteiskunnallisesta merkityksestä, kuten esimerkiksi terveydenhuollon tai yleissivistyksen ylläpitämisestä. Etenkin, kun julkisen organisaation tuottaman palvelun laatu ja toimivuus, jotka ovat osa organisaatiosta muodostuvaa julkisuuskuvaa, ovat suoraan yhteydessä kansalaisten tyytyväisyyteen organisaatiota kohtaan (Meirinhos et al., 2022, 1–2, 13–15).

Hyvä maine voidaan saavuttaa seuraavien kuuden kohdan avulla: pysyvällä asiakaskunnalla, jatkuvalla kehityksellä, tyytyväisillä työntekijöillä, osaavalla johtamisella, vastuullisella yritystoiminnalla ja jatkuvalla osallistumisella. Kyseisiin kuuteen kohtaan panostaminen toimii maineenhallinnankeinoina (Langham, 2019, 5). Maineenhallintaan vaikuttaa erityisesti se, kuinka sama organisaation lähettämä viesti tulkitaan organisaation sisäisten sidosryhmien ja ulkoisten sidosryhmien kesken. Tämä tekee maineenhallinnan onnistumisesta riippuvaisen sen vastaanottajista eli niistä keiden mielipiteisiin maineenhallinnalla yritetään vaikuttaa. (Christensen & Gornitzka, 2019, 886.)

3.3 Julkiset organisaatiot ja maineenhallinta

Julkiset organisaatiot käyttävät yhä enemmän erilaisia maineenhallinnankeinoja osana toimintaansa, sillä imagolla on väliä myös julkisella sektorilla (Christensen & Gornitzka, 2019, 909, 886). Erityisesti suorituskyvyn ja niin sanottujen pehmeiden arvojen korostaminen maineenhallinnan kautta on yhä suosittumpaa julkisten organisaatioiden keskuudessa (Christensen & Gornitzka, 2019, 907). Maineenhallintaan kuuluu tietysti markkinointi ja sen kautta tapahtuva brändäys, joiden on todettu olevan hyödyllisiä julkisten organisaatioiden maineelle. Esimerkiksi korkeakoulut, isot julkiset organisaatiot, hyötyvät kilpailukykyisestä brändistä opiskelijoiden, sijoittajien ja työntekijöiden houkuttelussa. (Sataøen, 2019, 425–426.)

Julkisilla organisaatioilla on tapana keskittyä kehittämään tarjoamansa valtiollisen palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä, mikä parantaa organisaation yleistä mainetta (Abed-Elsalam & Shawky, 2013; Aladwan & Alshami, 2021, 1545). Aladwan ja Alshamin (2021) tutkimuksen mukaan innovaatiot ja palvelun laadukkuus ovat tehokkaita keinoja vaikuttamaan organisaation maineeseen Jordanian julkisella sektorilla. Palveluiden kehittäminen ja innovaatiot nähdään tärkeinä mittareina hallituksen instituutioiden suorituskyvyille sekä elintärkeinä ehtoina muutoksen luomiselle perinteisissä instituutioissa. (Aladwan & Alshami, 2021, 1555.) Hyvään maineeseen vaikuttavat myös organisaation humanitaariset toimet ja empatia asiakkaita sekä organisaation työntekijöitä kohtaan (Aladwan & Alshami, 2021, 1556). Voidaan olettaa, että kyseiset asiat pätevät julkisella sektorilla useassa maassa, kuten myös täällä Suomessa.

Rautiainen ja Luoma-Aho (2021) tutkivat yhteyttä julkisten organisaatioiden maineen ja taloudellisten raporttien välillä Suomen julkisella sektorilla. Julkisella sektorilla taloudellinen suorituskyky, raportoinnin laatu ja maine ovat kytköksissä toisiinsa eli kirjanpidosta julkaistavat tiedotteet ja dokumentit vaikuttavat julkisen organisaation maineeseen (Rautiainen & Luoma-Aho, 2021, 498). Myös muilla kirjallisilla dokumenteilla, kuten vastuullisuusraporteilla, on vaikutusta julkisen organisaation maineeseen ja mahdollisuus toimia maineenhallinnankeinona (Tirado-Valencia et al., 2021, 330–332). Julkisen organisaation tulee tosin olla tarkkana vastuullisuusraporttinsa muodossa ja mahdollisesti muokattava raporteja eri sidosryhmille sopiviksi, sillä kansalaisilla eli organisaation asiakkailta ja sijoittajilta saattaa olla erilaiset ennakkotiedot ja vaatimukset vastuullisuudesta (Tirado-Valencia et al., 2021, 346–347).

3.4 Julkisten hankintojen julkisuuskuva

Vaikka julkisten hankintojen julkisuuskuva ja näkyvyyttä uutismedioissa ei olla vielä tutkittu kattavasti akateemisessa ympäristössä (Flynn & Harris, 2022), on julkisten hankintojen ja median välistä yhteyttä eri konteksteissa kuitenkin tutkittu jonkin verran. Esimerkiksi Raj, Agrahari ja Shrivastava (2020) tutkivat voiko julkinen painostus, esimerkiksi kansalaisten kautta, lisätä vastuullisia julkisia hankintoja. Tutkimus ei suoraan ottanut kantaa siihen, kuinka julkinen painostus voi ilmetä mediassa, mutta kuten nykypäivänä tiedetään, kansalaisilla on suuri ääni sosiaalisessa mediassa sekä osittain myös perinteisessä mediassa, kuten lehtien mielipidepalstoilla. Täten media ja uutismediat voivat olla yksi väylä, jonka kautta painostus tulee esiin. Tutkimuksen mukaan institutionaalinen paine, esimerkiksi valtion alaiselta laitokselta, ja kansalaisten asenteet vastuullisuutta kohtaan ovat tärkeitä seikkoja edistämään vastuullisia julkisia hankintoja (Raj et al., 2020, 10).

Coviello ja Mariniello (2014, 93) taas huomasivat, että mitä enemmän hankinta sai julkisuutta ja näkyvyyttä, sitä vähemmän hankintaan käytettiin julkisia varoja eli hankinta oli kustannustehokas. Samoin mitä enemmän hankinnalla oli näkyvyyttä, sitä todennäköisempää oli, että tarjouskilpailun voittajan kotipaikka sijaitsi maantieteellisesti kauempana, voittaja oli suuri yritys sekä voittaja on aikaisemminkin voittanut tunnettuja tarjouskilpailuja (Coviello & Mariniello, 2014, 93). Vaikka kustannustehokkuus on hyvä

asia, on aikaisemminkin voittaneen suuryrityksen voitto taas huono asia pienyrityksien ja paikallisten yritysten kannalta. Myöskään hankinnan hinnan ei tulisi olla ainoa määräävä tekijä tarjoajan valinnassa (Bergman & Lundberg, 2013, 74, 82; Hamilton, 2022, 583, 591–598) ja voi aiheuttaa kuohuntaa mediassa. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaankin mainita Lahden kaupungin omistaman kulttuuritalon, Sibelius-talon, konserttisalin penkkien uusimishankinta, jossa tarjouskilpailun voitti edullisin tarjoaja, joka valmistaa osan tuotteistaan ulkomailla. Tarjouskilpailun tulos aiheutti närää sekä uutismedioissa että sosiaalisissa medioissa, sillä tarjouskilpailuun osallistui kaksi muuta paikallista, lahtelaista yritystä, jotka hävisivät korkeampien hintojensa takia. (Ojanperä, 2020; Larkio, 2020.) Keulemans ja Van de Wallen (2017, 330, 338–339) artikkeli tukeekin ajatusta siitä, että suuri yleisö eli kansalaiset antavat paikallisuudelle ja paikallisille toimittajille yhä enemmän painoarvoa hankinnassa, mikä hankintayksikön tulisi ottaa huomioon, varsinkin medianäkyvyyttä ajatellen.

Vaikka julkisten hankintojen uutisointi vaikuttaa olevan ongelmalähtöistä, kuten Flynn ja Harris (2022) huomasivat, on uutisoinnilla myös hyviä puolia liittyen väärinkäytösten vähentämiseen. Hui et al. (2011) mukaan tarjouksien ja tarjouskilpailun saama julkisuus mediassa, kuten sanomalehdissä ja verkkosivustoilla, auttaa vähentämään korruptiota, sillä julkisuus lisää hankintaprosessin näkyvyyttä ja tarjouskilpailun osallistujien määrää. Bordenin (2007) mukaan medianäkyvyys vähentää pidemmällä aikavälillä hankintaprosessin väärinkäytöksiä johtuen siitä, että hankintayksikkö tietää uutismedioiden kirjoittavan herkästi hankintojen väärinkäytöksistä. Uutisjournalismin sisarlaji, tutkiva journalismi, on myös tehokas paljastamaan korruptoituneita hankintoja (Broms, Dahlström & Fazekas, 2019, 1264–1265). Tästä esimerkkinä on Suomessa YLEn uutistoimituksen tutkivan journalismin MOT-ohjelmaosio, joka on huomiota herättävästi paljastanut monia väärinkäytöksiä julkisten hankintojen yhteydessä (MOT, 2022).

4 Metodologia

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen empiirisessä osiossa käytettävään tutkimusmenetelmään ja -aineistoon. Tavoitteena on muodostaa selkeä kuva tutkimusmenetelmän käytöstä, periaatteista ja vaiheista. Aineistoa kuvaillaan niin, että tutkimuksen toistettavuus on mahdollista kyseisellä aineistolla, jolloin tutkimuksen luotettavuus myös paranee.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja analyysiprosessi

Tutkielmassa tehtävä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelmäksi on valittu sisällönanalyysi, koska aineistosta halutaan tietää erityisesti mistä se sisällöllisesti kertoo. Sisällönanalyysissä aineistoa analysoidaan sen sisällön kannalta, mitä teemoja ja aiheita aineistosta on löydettävissä ja mitä ei (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, Luku 4.4). Analyysin lähestymistavaksi on valittu sekä aineistolähtöinen että teorialähtöinen lähestymistapa. Aineistolähtöisellä lähestymistavalla aineisto pääsee puhumaan puolestaan ilman suurempia ennako-odotuksia ja mahdollistaa uusien löytöjen tekemisen (Cho & Lee, 2014, 9–12). Tätä lähestymistapaa käytetään ensimmäisen alatutkimuskysymyksen ”*Mitä teemoja uutisoinnista nousee esiin, mitkä aiheet toistuvat*” yhteydessä. Teorialähtöisellä lähestymistavalla on mahdollista etsiä aineistosta ennako-oletusten tai ennakkotietojen perusteella teemoja ja aiheita (Cho & Lee, 2014, 9–12). Teorialähtöistä lähestymistapaa käytetään toisen alatutkimuskysymyksen ”*Mitä uutisoinnista voidaan päätellä julkisten hankintojen ongelmista ja onnistumisista*” yhteydessä. Teemoina, joiden kautta aineistoa lähdetään analysoimaan teorialähtöisessä lähestymistavassa, on kaksi toisiaan tasapainottavaa teemaa, epäonnistumiset / väärinkäytökset ja onnistumiset / innovaatiot. Valmis käsiterunko, ja samalla teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe, on kuvattu listana alla kuvassa 2.

- Ongelmat
 - Väärinkäytös
 - Lakien rikkominen
 - Huomautus rikkeestä
- Onnistumiset
 - Innovaatiot

Kuva 2: Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe

Ennen sisällönanalyysin syvällisempää tarkastelua, selvitetään lyhyesti mitä laadullisella tutkimuksella, johon sisällönanalyysi kuuluu, tarkoitetaan. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksen ilmiötä erilaisten tekstiaineistojen muodossa, kuten haastatteluiden tai dokumenttiaineistojen kautta. Laadullinen tutkimus pyrkii tekemään johtopäätöksiä aineistosta, jolloin tutkimuksen raportointi sisältää paljon aineistosta otettuja käsitteitä, lauseita tai kappaleita. Laadulliselle tutkimukselle on myös luonteenomaista joustavuus ja mukailtuvaisuus eli tutkimukselle annetaan mahdollisuus muuttua matkan varrella kuitenkin niin, että tutkimuksen aihe ei muutu. (Puusa, Juuti ja Aaltio, 2020, Luku 4; Kuckartz, 2014, 1–9.)

Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto ja sen sisältämä informaatio tiiviiseen ja selkeään muotoon tavoitteena saada kattava kuva aineiston sisällöstä eli aiheista ja teemoista. Sisällönanalyysissä tutkimuskysymyksetkin liittyvät aineiston sisältöön. Onnistuneeseen sisällönanalyysiin vaaditaan aineiston perinpohjaista tuntemista ja teoreettisen kirjallisuuden kautta muodostuvien käsitteiden ymmärtämistä. Sisällönanalyysin keskiössä on aineiston pilkkominen ja koodaaminen yhä pienemmiksi palasiksi, joiden välille rakennetaan riippuvuussuhteita. Tässä voi auttaa esimerkiksi käsitekartta tai erilaiset listat, joista listoja onkin hyödynnetty tässä tutkimuksessa, kuten seuraavan luvun kuvista tulee ilmi. Sisällönanalyysi päättyy keskusteluun, jossa teoretisoidaan yhteyksiä eri näkökulmien, teemojen ja löydettyjen kaavojen välille. (Cho & Lee, 2014, 3, 4–5, 9–12; Tuomi ja Sarajärvi, 2018, Luku 4.4; Hsieh & Shannon, 2005.)

Sisällönanalyysistä on olemassa kolme eri lähestymistapaa omaavaa versiota: aineistolähtöinen eli induktiivinen lähestymistapa ja teorialähtöinen eli deduktiivinen lähestymistapa sekä teoriaohjautuva lähestymistapa (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, Luku 4.4.2; Hsieh & Shannon, 2005, 1285–1286), joista viimeisintä ei tässä tutkimuksessa käytetty. Aineistolähtöisen analyysin vaiheet ovat: 1) aineiston pelkistäminen eli redusointi, 2) aineiston ryhmittely eli klusterointi ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen aineiston perusteella. Pelkistämävaiheessa aineisto tiivistetään ja aineistosta etsitään tutkimuskysymyksiä kuvaavat alkuperäisilmaukset. Seuraavaksi samaan asiaan liittyvät ilmaisut listataan allekkain. Ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset tarkistetaan ja samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistellään eri luokiksi, joista muodostuu alaluokkia. Luokittelua jatketaan yhdistelemällä eri alaluokkia, jolloin muodostuu yläluokkia ja yläluokkia yhdistelemällä muodostuu pääluokkia. Pääluokat

nimetään niitä kuvaavan aiheen mukaan, jolloin lopulta jäljellä on joko yksi kaikkia yhdistävä pääluokka, joka on yhteydessä tutkimuskysymykseen, tai useampi pääluokka, tutkimuskysymyksestä riippuen. Viimeisessä vaiheessa, käsitteellistämässä, tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä eli klusteroinnissa muodostetuille luokille annetaan niiden sisällön perusteella teoreettinen käsite tai johtopäätös. Käsitteellistämässä tulee olla tarkkana, että käsite ei mene liian kauaksi alkuperäisdatan kielellisistä ilmauksista. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, Luku 4.4.3; Cho & Lee, 2014, 9–12.)

Teorialähtöinen sisällönanalyysi toimii prosessina samalla tavalla kuin aineistolähtöinenkin, mutta nyt aineiston luokittelu perustuu aikaisempiin käsitteisiin ja analyysin ensimmäinen vaihe onkin käsitteisen analyysirungon muodostaminen. Analyysirunko voi olla väljä, jolloin analyysiin voidaan muodostaa uusia luokkia asioista, jotka jäävät valmiin analyysirungon ulkopuolelle eli yhdistää aineistolähtöistä lähestymistapaa. Analyysirunkoon aletaan etsiä aineistosta sopivia nostoja ja myöhemmin teorialähtöinen analyysi jatkuu kuten aineistolähtöisessäkin lähestymistavassa, käsitteille etsitään ala- ja yläkäsitteitä ja niitä yhdistellään toisiinsa. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, Luku 4.4.4; Cho & Lee, 2014, 9–12.)

4.2 Tutkimusaineisto ja tutkimuksen kohde

Tutkimuksen aineisto tulee Kouvolan Sanomien näköislehtien artikkeleista kahdeksan kuukauden aikaväliltä 01.01.2022 – 31.08.2022. Näköislehti on yksinkertaisuudessaan sama painettu sanomalehti kaikkine mainoksineen ja ilmoituksineen, mutta vaan verkossa pdf-muodossa. Analyysiä varten silmäiltiin läpi 243 lehteä, joista etsittiin sopivia artikkeleita. Kriteerinä artikkelien valintaan oli yksi julkinen organisaatio: Kymsote ja sen tytäryhtiö Kymsote-Kiinteistöt Oy. Artikkelit on siis valittu analyysin mukaan, mikäli niiden otsikosta, sisällöstä tai muusta osasta, kuten kuvatekstistä, tulee esiin Kymsoten tai Kymsote-Kiinteistöjen hankinnat tai hankintatoimi, tai jos hankintatoimi on tunnistettavissa rivien välistä, kunhan Kymsote tai Kymsote-Kiinteistöt on ainakin mainittu. Vielä tarkempaa rajauksena analyysiin otettiin mukaan vain uutisartikkeleita eikä lehden muiden osien artikkeleita, kuten mielipidepalstojen osia, vaikka Kymsote niissä usein mainittiinkin.

Lopulliseen analyysiin päätyi 18 eri artikkelia 16:sta eri lehdestä (Liite 1). Tammikuulta ja huhtikuulta löytyi neljä sopivaa artikkelia eli eniten artikkeleita, kun taas heinäkuulta ja kesäkuulta ei löytynyt yhtään sopivaa artikkelia, mikä voisi selittyä organisaation hankintatoimijoiden kesälomilla, jolloin päätöksenteko olisi tauolla. Artikkelien koko vaihteli lyhyestä parin kappaleen artikkelista pitkään yhden aukeaman mittaiseen artikkeliin. Artikkelit analysoitiin kokonaan ja niistä valittiin osia ja osakokonaisuuksia, kuten kappaleita ja virkkeitä, analyysiin mukaan sen perusteella, miten hyvin ne kuvastivat hankintoja ja hankintatoimea. Seuraavaksi esitellään lyhyesti lehti, josta aineisto on kerätty, ja julkinen organisaatio tytäryhtiöineen, joka toimi tutkimuksessa rajauksena.

Kouvolan Sanomat on vuonna 1909 perustettu (YLE Uutiset, 2009) Kouvolan alueen paikallislehti, joka ilmestyy vuoden jokaisena päivänä. Uutisia lehdessä on niin Kouvolan ja sen lähialueilta kuin muulta Suomesta ja koko maailmasta. (Kouvolan Sanomat, 2022a.) Lehden vastaavana päätoimittajana on tutkimuksen tekohetkellä Petri Karjalainen (Kouvolan Sanomat, 2022b). Kouvolan Sanomat on osa Kaakon Viestintä Oy:tä, joka on kaakkoissuomalainen mediayhtiö, jonka alaisuudessa toimii monia alueen paikallis-, alue- ja ilmaisjakelulehtiä (Kaakon Viestintä, 2022). Kaakon Viestintä taas puolestaan on osa Keski-suomalainen-konsernia, joka on Suomen johtava paikallis- ja maakuntamediatalo (Keski-suomalainen, 2022).

Kymsote eli Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymä aloitti toimintansa 01.01.2019 työllistäen noin 6 000 ammattilaista ja palvellen noin 163 000 maakunnan asukasta. Kuntayhtymään kuuluu kuusi jäsenkuntaa: Hamina, Kotka, Kouvola, Miehikkälä, Pyhtää ja Virolahti. Kymsote on määritellyt virallisilla verkkosivuillaan tehtäväkseen tuottaa kaikille alueen asukkaille yhdenvertaiset ja helposti saatavat sote-palvelut. Kymsoten tavoitteina on muun muassa panostaa hyvään asiakaskokemukseen sekä ennaltaehkäisevien ja kustannustehokkaiden palveluiden laatuun. (Kymsote, 2022.) Kymsote-Kiinteistöt Oy taas on Kymsoten omistama osake- ja tytäryhtiö, joka aloitti toimintansa vuoden 2021 alussa, jolloin neljä Kymsoten aikaisempaa tytäryhtiötä sulautuivat uuteen yhtiöön. Kymsote-Kiinteistöjen päätehtävinä on Kymsoten kiinteistöjen, kuten sairaaloiden, omistaminen, hallitseminen, rakentaminen, huolto, ylläpito ja isännöinti. (Kymsote, 2020.)

5 Julkisten hankintojen näkyvyys uutismediassa

Ensimmäisenä tulkintana aineistosta voidaan sanoa, että Kymsoten hankinnoista tai julkisista hankinnoista yleisesti ei olla uutisoitu paljon. Toisin sanoen julkisten hankintojen uutisarvo ei aineistonkeruuvaiheessa näyttänyt kovin suurelta, mikä voisi selittyä aineistonkeruun aikana vaikuttaneilla ilmiöillä, kuten Korona-pandemialla ja tulevilla Soteuudistuksella. Erityisesti Korona-pandemian uutisarvoa voidaan pitää hankintoja suurempana, mikä näkyi aineistossa, sillä useimmiten uutiset Kymsotesta liittyvät Korona-pandemiaan. Kymsote-Kiinteistöistä taas lähes kaikki uutiset liittyivät sen hankinta- tai myyntitoimiin eli ainakin puoliksi julkisiin hankintoihin. Kuitenkin ne artikkelit, jotka analyysiin pääsivät, kuvasivat julkisia hankintoja ja niihin liittyviä käytäntöjä hyvin eri käsitteiden, kuten kilpailutuksen, kautta. Uutisointi olikin hyvin informatiivista ja keskittyi kertomaan tietoja hankinnoista, kuten hankinnan kohteesta, sen hinnoista ja käyttötarkoituksesta. Monesti artikkeleissa julkisen hankinnan käytäntöjä tärkeämpää tuntui olevan hankittavan kohteen käyttötarkoitus tai uudet ominaisuudet, jotka tulevat kohteen asiakkaiden käyttöön. Tämä on toisaalta aivan järkevää, jos mietitään aineiston lehteä, Kouvolan Sanomia, ja sen lukijakuntaa, jotka ovat alueen asukkaita, joiden käyttöön Kymsoten hankkimat palvelut tulevat.

Aineiston artikkeleissa julkisista hankinnoista kerrottiin eri äänillä ja eri näkökulmista. Kaikissa artikkeleissa äänessä olivat toimittajat kolmannessa persoonassa ulkopuolisen kertojan roolissa, mikä tuo uutiseen puolueettomuuden tuntua. Yhtä artikkelia lukuun ottamatta kaikissa artikkeleissa hankintoja kuvasi tai kommentoi lisäksi yksi tai useampi siihen liittyvä henkilö. Joissakin artikkeleissa äänessä olivat hankinnan käyttäjät, kuten lääkärit, ja muita henkilöitä, joita hankinta koskettaisi, esimerkiksi työpaikan kautta. Ääneen pääsivät myös hankinnan tilaajien puoli, ja he kertoivat esimerkiksi, miksi kyseisiä hankintoja suunnitellaan; erityisesti Kymsote-Kiinteistöjen toimitusjohtaja antoi usein äänensä hankintauutisissa. Yleensä artikkeleissa ei puhuttu hankinnoista hankinta-nimellä, vaan useammin käytettiin sanoja osto ja ostaminen. Usein kerrottiin myös Kymsote-organisaation myyvän jotakin, mutta tämä ei suoraan ole julkista hankintaa eikä myyntiuutisia siten otettu analyysiin mukaan. Samoin monet hankinnat olivat vasta suunnittelun tasolla eli hankinta ei ollut vielä toteutunut, kun niistä uutisoitiin. Kaikki hankinnan uutiset liittyivät joko rakennuksiin ja rakennusurakoihin tai palveluhankintojen ostoon. Monesti uuden yksikön rakentamisen syynä oli entisen, vastaavan yksikön, ongelmat

sisäilmassa tai paloturvallisuudessa sekä yleinen vanhanaikaisuus, jota ei saisi remontilla korjattua yhtä halvalla kuin mitä uuden yksikön rakentaminen olisi. Palveluiden oston yhtenä syynä taas oli kustannustehokkuus, jolloin palvelun osto ulkopuolelta saadaan halvemmalla kuin tuottamalla palvelu itse, sekä palvelun monipuolistuminen tai muuttuminen oston yhteydessä.

5.1 Uutisoinnin aiheet ja teemat

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe muodostui suoraan aineistosta kerättyjen otteiden avulla, jotka ryhmiteltiin jo aineiston lukuvaiheessa seuraavien pääkäsitteiden alle, joita kuva 3 muistiinpanoineen havainnollistaa. Käsitteille oli jo löydetty myös joitakin alakäsitteitä. Liitteessä 2 näkyy aineiston otteet niistä muodostuneiden pääkäsitteiden alla alakäsitteineen analyysin ensimmäisessä sekä toisessa vaiheessa. Aineiston otteita ei tulla käymään kokonaisuudessaan sen tarkemmin läpi, muuta kuin esimerkkien suorien lainauksien avulla. Huomiona, että suurimmassa osassa pääkäsitteitä oli monta eri aineiston otetta, kuten seuraavissa esimerkeissä eli ne eivät yksistään muodostaneet käsitettä. Oteesta: ”*Niiranen huomauttaa, että tehostetun palveluasumisen paikkoja ostetaan tarvittaessa yksityisiltä palveluntuottajilta.*” muodostui pääkäsite osto, ja oteesta: ”*Aikataulut tarkentuvat urakkakilpailutuksessa.*” muodostui pääkäsite kilpailutus.

- Osto
 - Paheksuttu osto
- Suunniteltu hankinta
 - Vasta puheentasolla oleva suunniteltu hankinta
 - Hankinta, jonka tiedetään toteutuvan
- Hankinta mainittu
- Tarve tulevaisuudessa hankkia lisää palveluita
- Hankintasopimukset
- Rahoitus hankintaa varten
- Kymsotelle myynti
- Hankinnan tuomat säästöt (ei vielä tapahtunut)
- Valmistunut hankinta
- Hankintojen hinnat
- Kilpailutus
- Tietoja hankinnasta (tämä on aika iso kategoria, olisiko jopa pääkategoria?)
 - Hankintamenettelyt
 - Sopimuskausi
- Hankinnan / hankintaprosessin tulos
 - Huono tulos

Kuva 3: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe

Ensimmäisen vaiheen jälkeen aineiston otteet ja yllä olevat käsitteet tarkastettiin uudelleen ja luettiin ajatuksella läpi, jotta mahdollisia uusia käsitteitä huomattaisiin. Samoin aineisto luettiin tässä vaiheessa vielä kerran läpi, jotta kaikki käsitteet tulisi huomattua ja analyysia voidaan lähteä jatkamaan luotettavasti eteenpäin. Analyysiin lisättiin alakäsitteitä ja joidenkin käsitteiden nimiä muokattiin sopivammiksi. Analyysin toista vaihetta havainnollistaa kuva 4.

- Osto
 - Paheksuttu osto
 - Huolestuttava osto samaan aikaan lakkautuksen kanssa
 - Suunniteltu osto
- Suunniteltu hankinta
 - Vasta puheentasolla oleva suunniteltu hankinta
 - Palvelun laadun parantuminen
 - Hankinta, jonka tiedetään toteutuvan
 - Modernisointi
 - Palvelun tehostaminen
 - Hankinta, jonka ei uskota toteutuvan
- Hankinta mainittu
- Tarve tulevaisuudessa hankkia lisää palveluita
- Hankintasopimukset
- Rahoitus hankintaa varten
 - Rahoituksen saamisen ongelmat
- Kymsotelle myynti
- Hankinnan tuomat säästöt (ei vielä tapahtunut)
- Valmistunut hankinta
- Hankintojen hinnat
 - Liian suuret kustannukset
 - Kulujen kohteet
- Kilpailutus
- Yksityiskohtaisia tietoja hankinnasta
 - Hankintamenettelyt
 - Sopimuskausi
 - Toteutuksen / hankinnan aikataulu
- Hankinnan / hankintaprosessin tulos
 - Huono tulos

Kuva 4: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin toinen vaihe

Analyysin kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa pääkäsitteitä ja niiden alakäsitteitä on yhdistelty toisiinsa niin, että jäljellä on neljä pääkäsitettä: osto, suunniteltu hankinta, yksityiskohtaisia tietoja hankinnasta ja hankintaprosessin tulos. Joidenkin käsitteiden nimiä on myös muuteltu sopivimmiksi, ja analyysin kolmas vaihe näkyy kuvasta 5. Yksityiskohtaisia tietoja hankinnasta -pääkäsite sisältää eniten ensimmäisen tason alakäsitteitä sekä alakäsitettä yhteensä. Seuraavaksi eniten alakäsitteitä yhteensä on suunniteltu hankinta -pääkäsitteellä. Toiseksi vähiten alakäsitteitä yhteensä on osto-

pääkäsitteellä ja vähiten alakäsitteitä yhteensä on hankinnan tulos -pääkäsitteellä. Koska analyysi on nyt valmis, voidaan seuraavaksi keskittyä sen tulkitsemiseen.

- Osto
 - Paheksuttu osto
 - Huolestuttava osto samaan aikaan lakkautuksen kanssa
 - Suunniteltu osto
 - Kymsotelle myynti
- Suunniteltu hankinta
 - Vasta puheentasolla oleva suunniteltu hankinta
 - Palvelun laadun parantuminen
 - Hankinta, jonka tiedetään toteutuvan
 - Modernisointi
 - Palvelun tehostaminen
 - Hankinta, jonka ei uskota toteutuvan
 - Tarve tulevaisuudessa hankkia lisää palveluita
- Yksityiskohtaisia tietoja hankinnasta
 - Hankintamenettelyt
 - Toteutuksen aikataulu
 - Sopimuskausi
 - Hankintojen hinnat
 - Kulujen kohteet
 - Liian suuret kustannukset
 - Rahoitus hankintaa varten
 - Rahoituksen saamisen ongelmat
 - Kilpailutus
 - Hankintasopimukset
 - Hankinta-sana mainittu
- Hankinnan / hankintaprosessin tulos
 - Huono tulos
 - Valmistunut hankinta
 - Tulevaisuuden hankinnan tuomat säästöt

Kuva 5: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmas ja viimeinen vaihe

Ensimmäisenä asiana mitä analyysin tuloksista voidaan päätellä, on se, että julkisista hankinnoista uutisoiminen on ollut informaatiopainotteista. Ostamisesta tai hankinnasta kertominen toimii nimenomaan tiedotuksena siitä, että tällainen toiminta on tapahtunut tai on tapahtumassa. Hankinnoista on kerrottu paljon yksityiskohtaisia tietoja eli informaatiota, joista hankintojen hinnoista ja kilpailutuksesta tuli eniten otteita analyysiin (Liite 2). Hankintojen hinnoille muodostui vielä kolme ensimmäisen tason alakäsitettä: kulujen kohteet, liian suuret kustannukset ja rahoitus hankintaa varten. Muita hankintaprosessiin liittyviä tietoja, kuten hankintamenettely, sopimuskausi tai hankintasopimukset, mainittiin kerran tai pari aineistossa. Miksi sitten hankintojen kuluista tarkkojen lukuarvojen avulla ja kilpailutuksista kirjoitettiin artikkeleissa niinkin paljon? Ensinnäkin asian voidaan katsoa liittyvän julkisten hankintojen avoimuusperiaatteeseen, jonka mukaan hankintamenettelyn

prosessi, siihen liittyvät osapuolet ja dokumentit ovat julkisia ja niistä ilmoitetaan julkisesti (Eskola et al., 2017, 33–36; Kontio et al., 2017, 29–31). Missä muuallakaan julkisen organisaation hankinnoista kannattaisi avoimesti ilmoittaa ja kirjoittaa, kuin samalla alueella vaikuttavassa sanomalehdessä.

Toisena, kuten jo tutkimuksen johdannossa mainittiin, julkisiin hankintoihin käytetään verorahaa, ja hankinnoista uutisoiminen toimii tiedotuksena kansalaisille, mihin verorahoja käytetään. Samoin Flynn ja Harris (2022, 89) huomasivat, että sosioekonomisesti suurista hankinnoista uutisoitiin herkästi. Hankintojen hinnat ja kulut olivat myös yleensä miljoonissa euroissa aineistossa, varsinkin kun suurin osa hankinnoista koski rakennusurakoita tai valmiita rakennuksia. Erityisesti rakennusurakoiden yhteydessä hinnaltaan edullisin tarjous on perinteisesti voittanut tarjouskilpailun (Hanák, Drozdová & Marovič, 2021, 1, 10), mikä näyttäisi pätevän Kymsoten kohdalla. Aineistossa mainittiin parikin kertaa hankinnan mietinnän alkavan uudelleen, mikäli tarjoajan esittämä hinta on liian suuri, kuten seuraava ote havainnollistaa: *”Kymsoten hallitus päätti, että jos kustannukset ylittävät hankesuunnitelmissa esitetyn arvion, hanke tuodaan uudelleen päätettäväksi”*. Kymsoten kohdalla hinta tuntuu olevan yksi tärkeimmistä tarjoajanvalintakriteereistä, vaikka näin ei enää nykypäivänä olisi suotavaa olla, jolloin tarjoajan valinnassa voitaisiin painottaa muita ominaisuuksia, kuten vastuullisuutta tai paikallisuutta, mistä onkin kirjoitettu akateemisesti paljon (Hamilton, 2022; Kattel & Mazzucato, 2018; Keulemans & Van de Walle, 2017; Bergman & Lundberg, 2013). Seuraavaksi esimerkki siitä, miten hankintojen hinnoista on kirjoitettu aineistossa: *”Kymsote-Kiinteistöt arvioi, että Ratamokeskus on maksanut arviolta hieman yli 74 miljoonaa euroa.”*

Mielenkiintoinen huomio oli myös, että itse hankinta-sanaa puhtaasti oli käytetty vain kahdessa artikkelissa palveluhankinnan oston ja hankintasopimuksien tarkastelun yhteydessä. Yleisemmin aineistossa siis puhuttiin ostamisesta, ja hankinta-sana oli korvattu hanke-sanalla. Ostolla ja hankinnalla on eronsa, mutta puhekielessä niillä yleensä tarkoitetaan samaa asiaa. Murrayn (2009, 199–200) mukaan ostamisen ja hankkimisen tärkeimpänä erona voidaan pitää sitä, että hankintaprosessi sisältää valinnan itse tekemisen ja ostamisen välillä, kun taas ostaminen on osa hankintaprosessia ja tarkoittaa itsenäisesti pelkästään ostamista. Samoin Feinstein ja Stefanelli (2012, 2) määrittelevät hankinnan ostamista laajempänä prosessina. Hankintaprosessiin liitettävän kustannustehokkuuden

(Coviello & Mariniello, 2014, 93) yhteys oli tunnistettavissa aineistossa, sillä vanhustenhoidon erilaisissa palveluhankinnoissa hinta oli yhtenä syynä palvelun ostoon, jolloin ostopalvelu saadaan halvemmalla kuin tuottamalla palvelu itse. Samoin monissa rakennushankkeissa kustannustehokkuus nousi esiin, sillä uuden yksikön rakentaminen tuli halvemmaksi kuin vanhan vastaavan yksikön remontointi. Kuitenkin aineistossa ilme asia myös toisinpäin eli tilanne, jolloin palvelun tuottaminen itse olisi halvempaa kuin sen ostaminen: ” [...] kannattavuus laskelman mukaan Kymsote säästää vuosittain noin 6,6 miljoonaa euroa, kun se tuottaa kyseiset kehitysvammaisten asumispalvelut itse. Ostopalvelun vuosikustannus olisi noin 10,3 miljoonaa euroa. [...] ”

Yleisenä teema tuntui olevan suunnitelmista kertominen, kuten suunniteltu osto tai hankinta, sekä oletettu tarve hankkia yksikköjä tai palveluja lisää tulevaisuudessa. Osa suunnitelmista oli selkeästi jo edennyt keskusteluvaiheeseen hankintayksikön ja tarjoajien välillä, kun taas toinen osa suunnitelluista hankinnoista oli selvästi vielä puheen tasolla eikä mitään konkreettista suunnitelman toteutumiseksi ollut vielä tapahtunut. Näistä esimerkkeinä on seuraavat aineiston otteet, joista ensimmäinen kuvastaa jo edennyttä suunniteltua hankintaa ja jälkimmäinen kuvastaa vasta puheentasolla olevaa suunniteltua hankintaa: ”Kymsote: Lehtomäkeen rakennettavaan uuteen yksikköön on suunniteltu 37 asuntoa. Rakentaminen on tarkoitus aloittaa keväällä 2023.” ja ”Peruskorjauksen tarpeessa oleva Kuusankosken terveysasema on suljettu. Kymsote saattaa ostaa sen itselleen, mutta sillä ei toistaiseksi ole suunnitelmia rakennuksen tulevaisuudesta.”. Suunnitellut hankinnat liittyivät uuden ambulanssin lisäämiseen varustukseen ja yhteen Kouvolan kaupunginosaan, Lehtomäkeen, suunniteltuun kehitysvammaisten uuteen asumisyksikköön. Molemmat hankinnat etenivät myöhemmin ja uutisoinnista voitiin päätellä, että ne tulevat toteutumaan. Kymsotelle puolestaan suunniteltiin myytävän eri kaupungeista kiinteistöjä, joissa sillä on ollut joskus toimintaa, ja myöhempi uutisointi paljasti, että Kymsote tuli ostamaan osan kyseisistä kiinteistöistä.

Selvästi vielä suunnitteluvaiheessa olevista hankinnoista herääkin kysymys, miksi hankinnoista kirjoitetaan, vaikka niiden selkeästi tiedetään olevan vasta puheentasolla? Ainakin tavallisille kansalaisille tiedosta ei kai ole mitään hyötyä sen lisäksi, että uutisointi toimii tiedotuksena verorahojen käytön kohteista, mutta kenties mahdolliset tulevaisuuden tarjoajat ja hankinnan osapuolet sekä työntekijät, joita hankinta koskettaa, saattavat saada arvokasta tietoa puheentasolla olevasta hankinnasta. Toisaalta voisi olettaa, että ne keitä

hankinta koskettaa, myös siitä tietäisivät toimittajia aikaisemmin. Tämänkin voi tulkita liittyvän julkisten hankintojen peruseriaatteisiin, etenkin yhdenvertaisuus-, avoimuus- ja syrjimättömyysperiaatteisiin. Syrjimättömyysperiaatteen mukaan hankintapäätöksen tulee perustua vain ennalta annettuihin valinta- ja vertailuperusteisiin (Eskola et al., 2017, 33–36; Kontio et al., 2017, 29–31), ja suunnitelmista kertominen julkisesti auttaa takaamaan sen, että periaatetta ei vahingossakaan rikota. Myös yhdenvertaisuus- ja avoimuuseriaatteiden vaatima julkisuus (Eskola et al., 2017, 33–36; Kontio et al., 2017, 29–31) tulee omalla tavallaan varmistettua kertomalla vasta puheentasolla olevista suunnitelmista.

Aineisto mahdollisti vielä samojen hankintojen uutisoinnin kehityksen tarkastelun, sillä aineistossa oli monia hankintoja, joista uutisoitiin uudelleen myöhemmin kuukausien päästä. Useimmiten samasta hankinnasta uutisoitiin uudestaan, yleisimmin yhteensä kaksi kertaa, tiedottamaan hankinnan edistymisestä ja siirtymisestä seuraavaan vaiheeseen Bäckstrand et al. (2019, 3–6) mukaisesti, tai tarkentamaan hankinnan ominaisuuksia. Tarkastellaan seuraavaksi kahta tapausta, kuntouttavan päivätoiminnan järjestäjän hankintaa ja Kouvolan kaupungin kiinteistöjen myyntiä Kymsotelle, sekä niiden uutisoinnin kehitystä aineiston tarkasteluvälillä. Kuntouttavan päivätoiminnan järjestäjän hankinnasta uutisoitiin kahden artikkelin verran ja kiinteistöjen myynnistä Kymsotelle uutisoitiin kolmen artikkelin verran. Kiinteistöjen myynnin ensimmäinen uutinen liittyi vasta myynnin suunnitteluun eikä ollut vielä varmaa toteutuuko myynti eli oltiin Kymsoten, ostajan, puolelta katsottuna hankinnan strategisessa vaiheessa. Toisessa uutisessa kuukausien päästä myyntiä oli tarkennettu koskemaan tiettyjä rakennuksia ja kerrottiin, että myynnistä neuvotellaan osapuolten kesken, käsillä oli taktinen vaihe. Kolmannessa uutisessa kerrottiin, että Kymsote on ostanut rakennukset eli oltiin hankinnan operatiivisessa vaiheessa. Kuntouttavasta päivätoiminnasta uutisoitiin ensimmäisellä kerralla jo siihen liittyvästä tarjouskilpailusta ja sen osallistujista eli käsillä oli hankinnan taktinen vaihe. Toisessa uutisessa kerrottiin, kuka oli tarjouskilpailun voittaja ja mihin muutoksiin uuden tarjoajan valinta isommassa mittakaavassa liittyi eli oltiin hankinnan operatiivisessa vaiheessa.

5.2 Uutisissa esiintyvät ongelmat ja onnistumiset

Teorialähtöinen sisällönanalyysi alkoi käsiterunon muodostamisella ennen aineiston tarkempaa lukua. Yläkäsitteitä oli kaksi: ongelmat ja onnistumiset. Ongelmat-pääkäsitteen

alakäsitteinä oli väärinkäytös ja vielä sen alakäsitteinä lakien rikkominen ja huomautus rikkeestä. Onnistumiset-pääkäsitteen alakäsitteenä oli innovaatiot. Kokonaisuudessaan käsiterunko ennen aineiston lukua näkyy kuvassa 2, edellisessä luvussa neljä. Käsiterunkoon lisättiin myöhemmin aineistolähtöisestä analyysistä käsitteitä, joiden huomattiin sopivan hyvin myös tähän analyysiin, josta kohta lisää. Koska aineisto jäi pieneksi (Liite 3) ei teorialähtöisessä analyysissä tarvinnut enää yhdistellä uusia kategorioita toisiinsa, vaikka niitä myöhemmin lisättiinkin. Seuraavaksi näytetään esimerkillä, miten aineiston ote sijoitettiin valmiin käsitteen alle. Kaikki aineiston otteet ja niiden paikat valmiissa käsiterungossa näkyy liitteessä 3. Aineiston ote: ”*Takalan mukaan merkittävää on, että esimerkiksi työturvallisuus paranee uudessa yksikössä. [...] - Kukaan ei valvo uudessa yksikössä yksin yötä, vaan yöhoitajia on useampia, hän sanoo.*” sijoitettiin onnistumiset-pääkäsitteen alle ja otteesta muodostui myöhemmin myös alakäsite työturvallisuuden lisääntyminen.

Analyysin toisessa vaiheessa lisättiin alakäsitteitä aineiston otteiden perusteella, myös aineistolähtöisen analyysin puolelta. Aineistolähtöisen analyysin puolelta lisätyt alakäsitteet on kuvassa 6 alleviivattu.

- Ongelmat
 - Valmistuneen hankinnan ongelmat
 - Liiallisen tehokkuuden vaatimisen seuraukset
 - Ongelmia ostetuissa palveluissa
 - Paheksuttu osto
 - Liian suuret kustannukset
 - Rahoituksen saamisen ongelmat
 - Hankintaprosessin huono tulos
 - Väärinkäytös
 - Lakien rikkominen
 - Huomautus rikkeestä
- Onnistumiset
 - Hankinnan tuomat säästöt
 - Valmistuva hankinta
 - Modernisointi
 - Palvelun tehostaminen
 - Kestävän kehityksen huomioiminen ja ekologisuus
 - Palvelun laadun lisääntyminen
 - Työturvallisuuden lisääntyminen
 - Rahoitus hankintaa varten
 - Valmistunut hankinta
 - Innovaatiot

Kuva 6: Teorialähtöisen sisällönanalyysin toinen vaihe

Seuraavaksi analyysistä poistettiin alkuperäisen käsiterunon käsitteet, väärinkäytös (alakäsitteinä lakien rikkominen ja huomautus rikkeestä) ja innovaatiot, joissa ei ollut yhtään aineiston otteita. Samoin, muutama alakäsite yhdistettiin toisiin alakäsitteisiin, jolloin valmiiksi analyysirungoksi muodostui kuvan 7 mukainen lista. Seuraavaksi pohditaan, mitä valmiista analyysistä voidaan päätellä tutkimuskysymyksen mukaisesti julkisten hankintojen ongelmien ja onnistumisien uutisoinnista.

- Ongelmat
 - Valmistuneen hankinnan ongelmat
 - Liiallisen tehokkuuden vaatimisen seuraukset
 - Ongelmia ostetuissa palveluissa
 - Paheksuttu osto
 - Liian suuret kustannukset
 - Rahoituksen saamisen ongelmat
 - Hankintaprosessin huono tulos
- Onnistumiset
 - Hankinnan tuomat säästöt
 - Rahoitus hankintaa varten
 - Valmistunut tai valmistuva hankinta
 - Kestävän kehityksen huomioiminen ja ekologisuus
 - Palvelun laadun lisääntyminen
 - Työturvallisuuden lisääntyminen
 - Modernisointi
 - Palvelun tehostaminen

Kuva 7: Teorialähtöisen sisällönanalyysin kolmas ja viimeinen vaihe

Aloitetaan pohtimalla miksi hankintojen väärinkäytöksistä ja innovaatioista ei tullut yhtään osumaa aineistosta. Ensinnäkin tämä kertoo siitä, että Kymsoten hankinnoissa ei ole tapahtunut uutiskynnyksen ylittäneitä väärinkäytöksiä tai rikkeitä aineistonkeruun aikana ja tältä osin kertoo Kymsoten hankintojen noudattavan hankintalakia ja hankintojen peruseriaatteita oikeaoppisesti. Tämä luo Kymsotelle myös passiivista mainetta väärinkäytöksiä osalta (Helm et al., 2011, 42). Siitä, onko medianäkyvyys vaikuttanut Kymsoten hankintojen oikeaoppisuuteen Hui et al. (2011) ja Bordenin (2007) tutkimusten mukaisesti, on kuitenkin mahdotonta antaa vastausta pelkkien uutisartikkeleiden perusteella. Kymsote ei myöskään ollut tehnyt innovatiivisia hankintoja, joiden syytä voidaan vain arvailla. Sairaalaympäristössä innovatiiviset hankinnat voisivat tulla kysymykseen uuden teknologian hankkimisessa, josta löytyykin esimerkkejä (ks. Keino, 2021b), mutta on huomattava, että alalla on paljon säätelyä, mikä varmasti osaltaan toimii innovatiivisia hankintoja vastaan. Samoin, mitä aineistolähtöisestä analyysistä huomattiin, hankinnan hinta on Kymsotelle yksi tärkeimmistä hankinnan toteutumisen kriteereistä, mikä voi Nijboer et al. (2017, 450–452) mukaisesti olla innovatiivisten hankintojen tiellä.

Tutkimuksen alkuoletuksena oli, että julkisten hankintojen ongelmista olisi uutisoitu paljon, jota tuki Flynn ja Harriksen (2022) tutkimus. Kuitenkin kuten kuvasta 7 nähdään, eri alakäsitteitä on yhteensä yksi enemmän onnistumisien kuin ongelmien alla, ja asia alkaisi näyttää päinvastaiselta. Hankintojen ongelmista on tosin ylipäättään uutisoitu eli tältä osin alkuoletus pitäisi paikkansa. Alkuoletuksen luonne muuttuu nyt siis ongelmalähtöisestä uutisoinnista ongelmien uutisointiin, joka kulkee samalla tasolla onnistumisien uutisoinnin kanssa. Ongelmat pääkäsitteen alle muodostui neljä ensimmäisen tason alakäsitettä: valmistuneen hankinnan ongelmat, ongelmia ostetuissa palveluissa, liian suuret kustannukset ja hankintaprosessin huono tulos. Kolmella alakäsitteellä oli vielä omia alakäsitteitä, jotka näkyvät kuvasta 7. Kaksi alakäsitettä ovat myös akateemisen kirjallisuuden tunnistamia julkisten hankintojen ongelmaa, eli liiallisen tehokkuuden vaatimisen seuraukset (mm. Bergman & Lundberg, 2013, 74, 82), esimerkiksi Ratamokeskuksen sairaalan käyttöönoton yhteydessä, ja liian suuret kustannukset (mm. Wagrell et al., 2022, 420–422), kuten Lehtomäen uuden asumisyksikön hankinnan suunnitteluvaiheessa. Vaikka vaatimus julkisten varojen tehokkaasta käytöstä on kirjattu jo hankintalakiin (1397/2016), ei tehokkuus saisi olla ainoa hankintaa määrittävä tekijä, josta ovat kirjoittaneet muun muassa niin Bergman ja Lundberg (2013), Keulemans ja Van de Wallen (2017) kuin Covielle ja Mariniello (2014).

Ongelmien uutisoinnista ehkä mielenkiintoisin teema oli paheksuttu osto. Kyseinen osto, jota ei näytetty hyvässä valossa aineistossa liittyi Kymsoten uuden kiinteistön, Kotkan entisen pankin, ostoon, joka tapahtui samaan aikaan kun Kymsote oli lakkauttamassa toisia palveluja. Kyseinen lakkautusuhan alla oleva yksikkö oli vanhustenhoidon tehostetun palveluasumisen yksikkö, jonka lakkautusta ei ymmärretty, sillä palvelulla oli kansalaisten näkökulmasta suuri tarve. Seuraavaksi esimerkki aineiston otteesta, joka kuvastaa kyseistä ostoa: *”Mörk arvostelee Kymsotea siitä, että se osti entisen Suomen Pankin kiinteistön Kotkan keskustasta. Kauppa maksoi 1,1 miljoonaa euroa. - Sitä on vaikeaa perustella kuntalaisille, joilta lakkautetaan tarvittavia palveluita.”* Mikäli uuden kiinteistön osto ei tapahtuisi samaan aikaan tarpeelliseksi nähtyjen palvelujen lakkautuksen kanssa, ei osto oletettavasti saisi yhtä lailla negatiivista julkisuutta, jonka mainetta huonontavaa vaikutusta julkisten organisaatioiden kohdalla on tutkinut ja todennut Christen ja Gornitzka (2019) sekä yleisesti Damberg et al. (2022). Tämän perusteella Kymsoten kannattaisi panostaa Langhamin (2019, 5) mukaisesti pysyvään asiakaskuntaan, tässä vanhuksiin, vastuulliseen yritystoimintaan, erityisesti sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuullisuuteen, sekä jatkuvaan

osallistumiseen, eli huomioimaan ja osallistamaan asiakkaita. Ongelmien uutisoinnissa näkyy myös kansalaisten kautta ilmenevä painostus tehdä sosiaalisesti vastuullisia hankintoja (Raj et al., 2020).

Kuten huomataan, negatiivista mediahuomiota sai osto ja samaan aikaan tapahtuva lakkautus, joka liittyi vanhustenhoitoon. Kyseinen asiakassegmentti herättää ihmisissä tunteita, ja uutisoinnissa näkyy Meirinhos et al. (2022, 1–2, 13–15) löytämä yhteys kansalaisten tyytyväisyyden ja organisaation palvelun laadun ja toimivuuden välillä. Myös Christensen ja Gornitzkan (2019) tutkimuksen tulokset pehmeiden arvojen korostamisen tärkeydestä julkisten organisaatioiden maineenhallinnassa nousee esiin kyseisessä tapauksessa. Pehmeitä arvoja ei ole tarkasti määriteltä, vaan niillä tarkoitetaan inhimillisiä ominaisuuksia, joita erityisesti nykypäivän johtamisessa korostetaan. Pehmeinä arvoina voitaisiin mainita auttamishalu, innostuneisuus, itseluottamus, joustavuus, tiimihenki, yhteistyökyky ja rohkeus. (Mikkola, 2019; Lyu & Liu, 2021, 1–2.) Toisaalta yhtenä isona Kymsoten hankintana, mistä voi tulkita pehmeitä arvoja, oli kehitysvammaisille rakennettava uusi asumisyksikkö, joka olisi valmistuessaan huomattavasti vanhaa yksikköä modernimpi, turvallisempi ja mukavampi asua. Tämä parantaa tarjottavan palvelun laatua ja samalla myös Kymsoten yleistä mainetta, Aladwan ja Alshamin (2021) tutkimuksen mukaisesti.

Onnistumiset pääkäsitteen alle muodostui kolme ensimmäisen tason alakäsitettä: hankinnan tuomat säästöt, rahoitus hankintaa varten ja valmistunut tai valmistuva hankinta, joista viimeisellä oli vielä omia alakäsitteitä. Hankinnan tuomat säästöt sekä rahoituksen saaminen liittyvät kustannustehokkuuteen ja ovat onnistumisia, jotka vaikuttavat enemmän hallinnollisella tasolla. Vertailuna palvelun laadun ja työturvallisuuden lisääntyminen ovat esimerkkejä onnistumisista, jotka liittyvät läheisesti asiakaspintaan ja henkilökunnan kokemukseen hankinnasta. Kestävän kehityksen huomioiminen ja ekologisuus -alakäsite kuvastaa hankinnan vastuullisuutta, jonka tärkeydestä ovat kirjoittaneet niin Kattel ja Mazzucato (2018) kuin Keulemans ja Van de Walle (2017).

Yksi iso hankinta aineiston tarkasteluvälillä oli Ratamokeskuksen valmistuminen ja käyttöönotto. Ratamokeskus on Kouvolan uusi sairaala, joka rakennettiin vanhan ja huonokuntoisen Poksin eli Pohjois-Kymen sairaalaan tilalle. Yhteensä Ratamokeskukseen liittyviä uutisia oli aineistossa kolme kappaletta kolmessa eri lehdessä, joista jokaisessa uutisessa oli niin positiivista kuin negatiivista sisältöä. Ratamokeskuksen onnistumiset

liittyivät sairaalarakennuksen arkkitehtuurista pitämiseen ja rakennuksen ekologisuuteen, jonka potentiaalista ovat kirjoittaneet muun muassa Alhola et al. (2019, 104–106). Tosin esimerkiksi erään artikkelin kuvatekstissä Ratamokeskuksen arkkitehtuurista kirjoitetaan taas jo vähemmän positiivisesti: ” [...] *toiset vertaavat sitä päällekkäin ladottuihin kontteihin*”.

Ratamokeskuksen ongelmat taas liittyivät vasta valmistuneen rakennuksen viimeistelyyn ja myöhemmin jo käyttöön otetun rakennuksen suunnitteluun, kuten taukotilojen pienuuteen, vastaanottohuoneiden lukumäärään ja lääkäreiden omien työhuoneiden puuttumiseen. Muina ongelmina mainittiin vielä henkilökunnan pukukaappien vähyys ja hiljaisten tilojen puute. Ongelmista nousee esiin kysymys, olisiko niitä voitu välttää huomioimalla hankinnan loppukäyttäjät paremmin Torvinen ja Ulkuniemi (2016) ja Torvinen ja Haukipuro (2018) tutkimusten mukaisesti? Loppukäyttäjien osallistaminen olisi tuonut hankintaan lisäksi innovatiivisuutta, mikä on nykypäivän julkisten hankintojen trendinä. Myös vastaanottohuoneiden lukumäärä oli pieni ja aiheutti ongelmia, jota perusteltiin rakennusvaiheen kustannustehokkuudella, mistä muodostuikin alakategoria liiallisen tehokkuuden seuraukset. Tämä liittyy juuri Wagrell et al. (2022, 420) tutkimukseen sairaaloiden tehokkaan käytön takaamisesta ja sen ongelmallisuudesta. Kuten huomataan, on Ratamokeskuksen ongelmia mainittu siitä kirjoitetuissa artikkeleissa enemmän ja alkuoletus siitä, että hankintojen ongelmista kirjoitettaisiin herkästi, pitää tässä tapauksessa paikkansa.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen aiheena oli julkisten hankintojen uutismedianäkyvyys, jota tarkasteltiin tapaustutkimuksena yhden julkisen organisaation, Kymsoten, ja sen sisarorganisaation, Kymsote-Kiinteistöjen, kautta. Aineistona oli uutisartikkeleita organisaation kanssa samalla alueella vaikuttavasta lehdestä, Kouvolan Sanomista, vuoden 2022 ensimmäisen kahdeksan kuukauden ajalta. Tutkimuksella oli yksi päätutkimuskysymys ja kaksi sitä täydentävää alatutkimuskysymystä. Tutkimukseen kuului kattava teoriaosio, joka koostui kahdesta luvusta, julkisista hankinnoista sekä julkisuuskuvasta ja maineenhallinnasta, perustuen akateemiseen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin sisällönanalyysillä, josta käytettiin sekä aineistolähtöistä että teorialähtöistä lähestymistapaa. Sisällönanalyysiprosessi käytiin läpi edellisessä luvussa viisi, jossa tuloksia analysoitiin monipuolisesti sekä vertailtiin aikaisempiin akateemisiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Seuraavaksi kootaan vielä lyhyesti yhteen tutkimuksen päätulokset viimeisiä johtopäätöksiä varten ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

6.1 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Aloitetaan alatutkimuskysymyksien läpi käymisellä, joista ensimmäinen kuului: *”Mitä teemoja uutisoinnista nousee esiin, mitkä aiheet toistuvat?”* Yleisinä teemoina aineistosta nousi esiin suunnitelluista hankinnoista ja ostoista uutisointi sekä hankintojen yksityiskohtaisista hankintaprosessin tiedoista uutisointi. Suunnitelmista uutisoinnin voidaan katsoa liittyvän julkisten hankintojen peruseräiteisiin ja suunnitelmien edistymisestä uutisointi tekee hankintaprosessin vaiheet suurelle yleisölle tutuksi. Aiheina, yksityiskohtaisina tietoina hankinnasta, uutisointiin toistuvasti muun muassa hankinnan hinnoista ja kulujen kohteista sekä kilpailutuksesta. Lisäksi hankintaprosessin lopputulos ja valmistuneen hankinnan ominaisuudet näkyivät aiheina uutisissa.

Toisena alatutkimuskysymyksenä oli: *”Mitä uutisoinnista voidaan päätellä julkisten hankintojen ongelmista ja onnistumisista?”* Uutisoinnista nousi esiin ongelmia sekä onnistumisia, joista oli uutisoitu lähes yhtä paljon. Kuitenkin uutisartikkeleissa näkyi ongelmahakuisuus, sillä monesti hankinnan ongelmat oli mainittu jo uutisen otsikossa tai suurennettuna nostona leipätekstin seassa herättämään lukijan mielenkiinto. Ongelmat

liittyivät valmistuneeseen tai ostettuun hankintaan, hankinnan liian suuriin kustannuksiin tai hankintaprosessin ei-toivottuun lopputulokseen. Onnistumiset taas liittyivät hankinnan tuomiin säästöihin, rahoituksen hakemiseen tai valmistuneen hankinnan mukanaan tuomiin ominaisuuksiin, kuten työturvallisuuden ja palvelun laadun kehittymiseen sekä ekologisuuteen. Julkisten hankintojen väärinkäytöksistä tai hankintalain rikkomisesta ei Kymsoten kohdalla ollut uutisoitu kertakaan, mikä kertoo organisaation hankintaosaamisen olleen aineistonkeruuaikavälillä oikeaoppista. Samoin mistään hankinnasta ei noussut esiin hankintalain ja EU:n tavoitteiden edistämää innovatiivisuutta, mikä voi selittyä aineiston pienuudella sekä sairaalaympäristön määräyskriteereillä.

Viimeisenä voidaan vastata itse pääkysymykseen, joka kuului: *”Miten julkisista hankinnoista on uutisoitu kahdeksan kuukauden aikana?”* Molemmista analyyseistä voidaan päätellä, että uutisointi ei ole ollut lähtöoletuksen mukaisesti pelkästään ongelmalähtöistä, vaan myös informaatiolähtöistä. Informaatiolähtöisyys tulee esiin jo hankinta-aikeiden aikaisesta uutisoinnista sekä hankintojen yksityiskohtaisten tietojen, kuten hintojen, uutisoinnista. Hankinnan tiedoista eli informaatiosta on uutisoitu artikkelien kokonaissisällön perusteella enemmän, mutta lehden lukija näkee ensimmäisenä hankinnan ongelmat artikkelien tyylivalintojen takia. Katsottaessa molempia analyysejä yhteisenä kokonaisuutena, voidaan tulkita, että ongelmien uutisointi jää joko lievästi hankintojen informaatiouutisoinnin jälkeen tai nousee sen kanssa samalle tasolle. Tietysti hankintojen ongelmat olisi voinut sijoittaa informaation alle, mutta tässä analyysissä ne pidettiin erillään.

Informaatiopainotteinen uutisointi liittyy julkisten hankintojen peruseriaatteisiin, erityisesti avoimuuseriaatteeseen. Monesti uutisointi liittyi rakennushankkeisiin ja rakennusten ostamiseen, joissa tarkoituksena oli korvata vanha yksikkö uudella, modernimmalla ja palvelun laatua parantavalla, vastaavalla yksiköllä. Hankinnoista uutisoitiin monien eri näkökulmien ja äänien kautta, mutta yleisimmin yhdistelmänä oli ulkopuolisen havainnoijan kerronta ja hankinnan kanssa tekemisissä olevan henkilön kommentit. Negatiivista julkisuutta saivat hankinta, jonka kanssa samaan aikaan tapahtui asiakkaiden näkökulmasta tarpeelliseksi mielletyn palvelun lakkautus sekä hankinta, jonka ominaisuudet olivat epäsovussa hankinnan käyttäjien näkökulmasta. Pehmeiden arvojen tärkeys julkisen organisaation maineenhallinnassa sekä loppukäyttäjien huomioiminen hankinnan strategisessa vaiheessa, korostui negatiivisien uutisien yhteydessä. Kustannustehokkuuden

vaatiminen nousi myös vahvana teemana esiin uutisoinnissa niin positiivisessa kuin negatiivisessa yhteydessä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusvaihtoehdot

Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä käytetään luotettavuuden arviointiin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja joita olisi mahdollista käyttää myös laadullisen tutkimuksen kanssa. Käsitteiden käyttö on kuitenkin hieman ongelmallista, sillä ne yhdistetään mittaamiseen ja niillä tarkoitetaan eri asioita laadullisen tutkimuksen puolella. (Eskola & Suoranta, 1998, Luku 5; Leavy, 2014, 677–678.) Siksi tässä tarkastellaankin tutkimuksen luotettavuutta seuraavien, paremmin laadulliseen tutkimukseen sopivien, käsitteiden kautta, jotka ovat: uskottavuus, siirrettävyys / toistettavuus, varmuus ja vahvistettavuus. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, vastaako tutkijan tulkinnot ja muodostamat käsitteet tutkittavien omia käsityksiä, tässä tilanteessa aineistosta nousevia käsityksiä. Siirrettävyys ja toistettavuus tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimus on toistettavissa tai siirrettävissä toiseen vastaavaan tutkimukseen. Varmuudella tarkoitetaan ottamasta huomioon tutkimukseen mahdollisesti vaikuttavat ennakkotiedot. Vahvistettavuus tarkoittaa taas sitä, että tutkimuksesta tehtyjä tulkintoja löydetään myös muista vastaavaa ilmiötä tutkineista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta, 1998, Luku 5; Leavy, 2014, 679–680.)

Aineiston ja siitä muodostettujen käsitteiden yhtäläisyyttä voi katsoa liitteiden 2 ja 3 sekä kuvien 2–7 avulla tutkimuksen uskottavuutta arvioidessa. Analyysissä muodostetut käsitteet liittyivät aineiston alkuperäisdatan ilmaisuihin eli tältä osin voitaisiin sanoa tutkimuksen uskottavuuden olevan hyvä. Tutkimuksessa käytetyt sisällönanalyysin menetelmät ovat yleisesti tunnetut ja raportoitu tutkimuksen metodologia osiossa eli tutkimusmenetelmän käyttö on hyvin siirrettävissä ja toistettavissa. Analyysiprosessin vaiheista löytyy kattavat liitteet ja kuvat kirjallisen analyysin joukossa, mikä myös auttaa tutkimuksen toistettavuudessa. Monessa tutkimuksen osiossa, kuten johdannossa ja tutkimuksen empiirisessä osiossa, mainittiin tutkimuksen taustalla vaikuttavia ennakko-oletuksia, kuten ongelmalähtöisyys uutisoinnissa, ja ennakko-oletuksiin myös otettiin kantaa. Tutkimuksen varmuutta on siis tarkastelu. Tutkimuksen tulokset peilaavat aikaisempien tutkimuksien tuloksia luvun viisi mukaisesti eli tältä osin tutkimuksen vahvistettavuus on mahdollista. Kuitenkin on huomattava, että johtuen aikaisempien tutkimusten puutteesta tutkimuksen

pääaiheessa, julkisten hankintojen näkyvyydessä uutismedioissa, ei tutkimuksen tuloksia saada varmistettua kuin vain muutamasta aikaisemmasta tutkimuksesta.

Myös aineiston kelpoisuutta ja riittävyttä tutkimuksessa voidaan arvioida (Eskola & Suoranta, 1998, Luku 5). Ensinnäkin aineistona oli yhden lehden artikkeleita, jolloin aineiston koko teksti, artikkelien haastatteluja ja kommentteja lukuun ottamatta, oli lehden toimittajien päättämää eli toimittajien henkilökohtaiset päätökset kirjoittaa tietyistä aiheista vaikuttavat suoraan tutkimuksen tuloksiin. Aineisto oli kooltaan pieni ja aineistosta muodostetut päätelmät olivat hyvin yksittäistapauksia, mikä vähentää tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Aineiston koko oli kuitenkin realistinen tutkimuksen luoteen, kandidaatintutkielman, kanssa. Tutkimuksen rajausta voidaan pitää tarpeeksi tarkkana ja siten onnistuneena, sillä rajauksena oli yksi julkinen organisaatio ja sen sisaryhtiö. Aineisto kerättiin oikeasta lehdestä tarkasteltavaa organisaatiota ajatellen, sillä molemmat, sekä organisaatio että sanomalehti, vaikuttavat samalla maantieteellisellä alueella Kymenlaaksossa ja tarkemmin Kouvolassa. Toki lehti olisi voinut olla jokin toinen Kymenlaakson alueella toimiva sanomalehti, kuten Kotkan seudulla vaikuttava Kymen Sanomat, sillä Kymsoten vaikutusalueena on koko Kymenlaakso.

Voidaan vielä pohtia, miten tutkimuksen tuloksiin olisi vaikuttanut, jos tutkimuksen kohteena olisi ollut toinen julkinen organisaatio ja aineisto olisi kerätty toisesta lehdestä, esimerkiksi organisaationa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri HUS ja lehtenä Helsingin Sanomat. Sekä HUS että Helsingin Sanomat ovat Kymsotea ja Kouvolan Sanomia suurempia omissa kategorioissaan, mikä olisi lisännyt tutkimuksen luotettavuutta, sillä aineistosta olisi oletettavasti tullut suurempi. HUS:n hankintojen ongelmista on myös uutisoitu viime vuosina suhteellisen paljon, joten alkuoletus ongelmalähtöisestä uutisoinnista saattaisi näkyä vielä paremmin näillä valinnoilla. Tässä olisikin ensimmäinen hyvä jatkotutkimusvaihtoehto.

Yleisesti tutkimuksella on paljon jatkotutkimuspotentiaalia ja se suorastaan jopa vaatii jatkotutkimuksia, sillä kuten tutkimuksessa monesti mainittiin, julkisten hankintojen uutismedianäkyvyyttä on tutkittu akateemisesti vasta hyvin vähän. Muita jatkotutkimusvaihtoehtoja olisi tutkia julkisten hankintojen medianäkyvyyttä yleisesti erilaisten julkisten organisaatioiden kautta erilaisissa medioissa, ei pelkästään sanomalehdissä vaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Tutkimusta tarvittaisiin muualta maailmasta ja Euroopasta, jolloin olisi mahdollista tutkia mitä eroja julkisten hankintojen

näkyvyydellä uutismedioissa on eri maiden tai maanosien välillä. Tutkimusta voisi lähestyä myös vaihtamalla teorialähtöiseen sisällönanalyysiin toisen käsiterunon, jonka avulla aineistoa lähdettäisiin analysoimaan, esimerkiksi miettimällä miten julkisten hankintojen hinnoista on kirjoitettu uutismedioissa. Toki kokonaan toisen tutkimusmenetelmän käyttö voisi tuottaa mielenkiintoisia havaintoja, esimerkiksi diskurssianalyysillä (Taylor, 2013, 1–4), jolla voisi selvittää vielä tarkemmin millä tekstin sävyillä julkisista hankinnoista uutisoidaan ja missä tilanteissa.

Lähdeluettelo

- Abed-Elsalam, E. and Shawky, A. (2013) The impact of corporate image and reputation on service quality, customer satisfaction and customer loyalty: testing the mediation role: case analysis in an international service company. *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol. 8, No. 1, p. 130-153.
- Akenroye, T. O., Owens, J. D., Elbaz, J and Durowoju, O. A. (2020) Dynamic capabilities for SME participation in public procurement. *Business process management journal*, Vol. 26, No. 4, P. 857-888.
- Aladwan, S. A. and Alshami, S. I. (2021) The impact of service excellence and service innovation on organizational reputation: quantitative evidence from Jordanian public sector. *The TQM journal*, Vol. 33, No. 6, p. 1544-1560.
- Alhola, K., Ryding, S-O., Salmenperä, H. and Busch, N. J. (2019) Exploiting the potential of public procurement: opportunities for circular economy. *Journal of industrial ecology*, Vol. 23, Iss. 1, p. 96-109.
- Allen, B. (2021) Broader outcomes in procurement policy – a case of New Zealand pragmatism. *Journal of public procurement*, Vol. 21, No. 3, p. 318-341.
- Ankersmit, L. (2020) The contribution of EU public procurement law to corporate social responsibility. *European law journal*, Vol. 26, Iss. 1/2, p. 9-26.
- Bergman, M. A. and Lundberg, S. (2013) Tender evaluation and supplier selection methods in public procurement. *Journal of purchasing and supply management*, Vol. 19, p. 73-83.
- Borden, M. J. (2007) The role of financial journalists. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*, Vol. 12, Iss. 2, p. 311- 369.
- Broms, R., Dahlström, C. and Fazekas, M. (2019) Political competition and public procurement outcomes. *Comparative political studies*, Vol. 52, Iss. 9, p. 1259-1292.
- Bustos, E. O. (2021) Organizational reputation in the public administration: a systematic literature review. *Public administration review*, Vol. 81, Iss. 4, p. 731-751.

- Bäckstrand, J., Suurmond, R., van Raaij, E. and Chen C. (2019) Purchasing process models: Inspiration for teaching purchasing and supply management. *Journal of purchasing and supply management*, Vol. 25, Iss. 5, p. 1-11.
- Chapman, C. M., Hornsey, M. J., Mangan, H., Gillespie, N., La Maccia, S. and Lockey, S. (2022) Comparing the effectiveness of post-scandal apologies from nonprofit and commercial organizations: an extension of the moral disillusionment model. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, Vol. 51, Iss. 6, p. 1257-1280.
- Cho, J. Y. and Lee, E. H. (2014) Reducing confusion about grounded theory and qualitative content analysis: Similarities and differences. *The qualitative report*, Vol. 19, Iss. 32, p. 1-20.
- Christensen, T. and Gornitzka, Å. (2019) Reputation management in public agencies: the relevance of time, sector, audience, and tasks. *Administration & Society*, Vol. 51, Iss. 6, p. 885-914.
- Coviello, D. and Mariniello, M. (2014) Publicity requirements in public procurement: Evidence from a regression discontinuity design. *Journal of public economics*, Vol. 109, p. 76-100.
- Damberg, S. V., Hartmann, J. and Heese, H. S. (2022) Does bad press help or hinder sustainability supply chain management? An empirical investigation of US-based corporations. *International journal of production economics*, Vol. 249, p. 1-10.
- Eriksson, P. ja Koistinen, K. (2014) Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. Helsinki.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, S., Kiviniemi, E., Krakau, T. ja Ruohoniemi, E. (2017) Julkiset hankinnat. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- European Commission (2022) Single market and standards – Public procurement. [Verkkosivusto]. [Viitattu 17.10.2022]. Saatavilla: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement_en

European Union (2022) Public tendering rules. [Verkkosivusto]. [Viitattu 21.10.2022]. Saatavilla: https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/public-contracts/public-tendering-rules/index_en.htm

Feinstein, A. H. and Stefanelli, J. M. (2012) Purchasing: selection and procurement for the hospitality industry. 8th edition. John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, New Jersey.

Flynn, A. (2020) Grieving the loss of a public contract: De La Rue and the Brexit passport. *Journal of Public Procurement*, Vol. 20, No. 1, p. 20-37.

Flynn, A. and Harris, I. (2022) Media reporting on public procurement: an analysis of UK press coverage, 1985-2018. *Journal of Public Procurement*, Vol. 22, No. 2, p. 89-108.

Glas, A. and Eßig, M. (2018) Factors that influence the success of small and medium-sized suppliers in public procurement: evidence from a centralized agency in Germany. *Supply chain management*, Vol. 23, No. 1, p. 65-78.

Gnoffo, S. (2021) A dynamic performance management approach to frame corruption in public procurement: a case study. *Journal of public procurement*, Vol. 21, No. 1, p. 75-96.

Greasley, S. (2019) Mutual dependence or state dominance? Large private suppliers and the British state 2010–15. *Public Administration*, Vol. 97, No. 2, p. 451–466.

Hamilton, S. G. (2022) Public procurement – price-taker or marker-shaper? *Critical perspectives on international business*, Vol. 18, No. 4, p. 574-615.

Hanák, T., Drozdová, A. and Marovič, I. (2021) Bidding strategy in construction public procurement: A contractor's perspective. *Buildings*, Vol. 11, Iss. 2, p. 47.

Hannula, P. (2021) Hurja paniikki kulisseissa: Syyttäjän asiakirjat paljastavat miten veitsenterällä Suomi oli maskien suhteen keväällä 2020 - "On ollut vaara, että terveydenhuolto kaatuu". [verkkosivusto]. [Viitattu 01.10.22]. Saatavilla: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/hurja-paniikki-kulisseissa-syyttajan-asiakirjat-paljastavat-miten-veitsenteralla-suomi-oli-maskien-suhteen-kevaalla-2020-on-ollut-vaara-etta-terveydenhuolto-kaatuu/8281276#gs.euzzck>

Hawkins, T. G., Gravier, M. J. and Powley, E. H. (2011) Public versus private sector procurement ethics and strategy: what each sector can learn from the other. *Journal of Business Ethics*, Vol. 103 No. 4, p. 567-586.

- Helm, S., Lieh-Gobbers, K. and Storck, C. (2011) Reputation management. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Hoejmose, S. U., Roehrich, J. K. and Grosvold, J. (2014) Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation. *Industrial marketing management*, Vol. 43, p. 77-90.
- Holma, A-M., Ostensen, M. W., Holmen, E. and de Boer, L. (2022) Market dialogue in public procurement: Buyer-supplier interfaces and relational abilities. *Industrial marketing management*, Vol. 104, p. 51-67.
- Hsieh, H-F., and Shannon S. F. (2005) Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, Vol. 15, No. 9, p. 1277-1288.
- Hui, W., Othman, R., Normah, O., Rahman, R., Haron, N. (2011) Procurement issues in Malaysia. *International Journal Public Sector Manage*, Vol. 24, No. 6, p. 567–593.
- JHNY (2022) Mikä on julkinen hankinta? Kynnysarvot. [Verkkosivusto]. [Viitattu 17.10.2022]. Saatavilla: <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/kynnysarvot>
- Kaakon Viestintä (2022) Kaakon Viestintä Oy. [Verkkosivusto]. [Viitattu 22.10.2022]. Saatavilla: <https://kaakonviestinta.fi/>
- Kattel, R. and Mazzucato, M. (2018) Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and corporate change*, Vol. 27, No. 5, p. 787–801.
- Keino (2020) Koulurakennuksen suunnittelu: loppukäyttäjien kuuleminen osana hankintaa – Case Sammontalo, Lappeenrannan kaupunki. [Verkkosivusto]. [Viitattu 20.10.2022]. Saatavilla: <https://www.hankintakeino.fi/fi/keinokkaat-esimerkit/koulurakennuksen-suunnittelu-loppukayttajien-kuuleminen-osana-hankintaa-case>
- Keino (2021a) Kiertotalous urakkahankinnassa: kadut, vesihuoltoverkosto ja viheralueet – Case Porvoo. [Verkkosivusto]. [Viitattu 20.10.2022]. Saatavilla: <https://www.hankintakeino.fi/fi/keinokkaat-esimerkit/kiertotalous-urakkahankinnassa-kadut-vesihuoltoverkosto-ja-viheralueet-case>
- Keino (2021b) Silmätautien arkikustannusvaikuttavuutta mittavaa kokonaisjärjestelmä – Case Suomen yliopistolliset silmäklinikat. [Verkkosivusto]. [Viitattu 30.11.2022].

- Saatavilla: <https://www.hankintakeino.fi/fi/keinokkaat-esimerkit/silmatautien-arkikustannusvaikuttavuutta-mittaava-kokonaisjarjestelma-case>
- Keino (2022) KEINO-osaamiskeskus. [Verkkosivusto]. [Viitattu 20.10.2022]. Saatavilla: <https://www.hankintakeino.fi/fi/mika-osaamiskeskus>
- Keskisuomalainen (2022) Mediatalo Keskisuomalainen. [Verkkosivusto]. [Viitattu 22.10.2022]. Saatavilla: <https://www.keskisuomalainen.com/>
- Keulemans, S. and Van de Walle, S. (2017) Cost-effectiveness, domestic favoritism and sustainability in public procurement. A comparative study of public preferences. *International journal of public sector management*, Vol. 30, No. 4, p. 328–341.
- Khan, N. (2018) Public procurement fundamentals: lessons from and for the field (includes a simple step-by-step generic procurement manual). Bingley, England: Emerald Publishing.
- Klingler, D. U. (2020) Measuring what matters in public procurement law: efficiency, quality and more. *Journal of management policy and practice*, Vol. 21, Iss. 3, p. 73-98.
- Kontio, A., Kronström, S., Kumlin, A. ja Mäki. L. (2017) Julkiset hankinnat: Käsikirja. Helsinki: Edita Publishing.
- Kouvolan Sanomat (2022a) Tiedät, mitä ympärilläsi tapahtuu. [Verkkosivusto]. [Viitattu 22.10.2022]. Saatavilla: <https://oma.media.fi/kouvolan-sanomat/tietoa-tilauksesta/>
- Kouvolan Sanomat (2022b) Toimituksen yhteystiedot. [Verkkosivusto]. [Viitattu 22.10.2022]. Saatavilla: <https://oma.media.fi/kouvolan-sanomat/toimituksen-yhteystiedot/>
- Kuckartz, U. (2014) Qualitative text analysis: a guide to methods, practice and using software. Los Angeles: SAGE.
- KymSote (2020) Jyrki Gerlander Kymsote-Kiinteistöt Oy:n toimitusjohtajaksi. [Verkkosivusto]. [Viitattu 01.11.2022]. Saatavilla: <https://www.kymsote.fi/fi/jyrki-gerlander-kymsote-kiinteistot-oy-n-toimitusjohtajaksi>
- KymSote (2022) Tietoa Kymsotesta. [Verkkosivusto]. [Viitattu 22.10.2022]. Saatavilla: <https://www.kymsote.fi/fi/tietoa-kymsotesta>
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Annettu Helsingissä 29.12.2016. Saatavilla sähköisesti: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>

Langham, T. (2019) Reputation management: the future of corporate communications and public relations. Bingley, England: Emerald Publishing.

Larkio, S. (2020) Sibeliustalon uudet tuolit saatetaan tehdä Unkarissa, Virossa tai Suomessa: ”Alihankinnassa ei ole mitään väärää”, sanoo Landen kaupungin rakennuttajapäällikkö. [Verkkosivusto]. [Viitattu 06.11.2022]. Saatavilla: <https://www.ess.fi/paikalliset/778117>

Leavy, P. (2014) The Oxford handbook of qualitative research. New York: Oxford university press.

Lyu, W. and Liu, J. (2021) Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job posting. *Applied energy*, Vol. 300, p. 1-12.

Meirinhos, G., Bessa, M., Leal, C., Oliveira, M., Carvalho, A. and Silva, R. (2022) Reputation of public organizations: What dimensions are crucial? *Administrative sciences*, Vol. 12, Iss. 4, p. 126-.

Mikkola, J. (2019) Pehmeät arvot ja menestys. [Blogi]. [Viitattu 27.11.2022]. Saatavilla: <https://www.wgh.fi/pehmeat-arvot-ja-menestys/>

Modisakeng, C., Matlala, M., Godman, B. and Meyer, J. C. (2020) Medicine shortages and challenges with the procurement process among public sector hospitals in South Africa; findings and implications. *BMC Health Services Research*, Vol. 20, Iss. 1, p. 1-10.

MOT (2022) Toimitus. [Verkkosivusto]. [Viitattu 26.10.2022]. Saatavilla: <https://yle.fi/aihe/mot/toimitus>

MTV uutiset (2019) HUS jätti kilpailuttamatta suuren joukon hankintoja – puhutaan kymmenistä miljoonista: “Se on meille vakava peiliin katsomisen paikka”. [verkkosivusto]. [Viitattu 01.10.22]. Saatavilla: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/hus-jatti-kilpailuttamatta-suuren-joukon-hankintoja-puhutaan-kymmenista-miljoonista-se-on-meille-vakava-peiliin-katsomisen-paikka/7525488#gs.euz763>

Murray, J. G. (2009) Towards a common understanding of the differences between purchasing, procurement and commissioning in UK public sector. *Journal of purchasing and supply management*, Vol. 15, p. 198-202.

- Namagembe, S., Ntayi Mpeera, J. and Kalid, A. (2021) An examination of SME involvement in public procurement under bid lot sizing. *Journal of public procurement*, Vol. 21, No. 4, p. 370-398.
- Nijboer, K., Senden, S. and Telgen, J. (2017) Cross-country learning in public procurement: An exploratory study. *Journal of public procurement*, Vol. 17, No. 4, p. 449-482.
- Ojanperä, S. (2020) Porvoolaisyritys on valittu Sibeliustalon uusien penkkien toimittajaksi. [Verkkosivusto]. [Viitattu 06.11.2022]. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-11202296>
- Pang, A., Jin, Y., Seo, Y., Choi, S. I., Teo, H-X., Le, P. D. and Reber, B. (2022) Breaking the sound of silence: explication in the use of strategic silence in crisis communication. *International journal of business communication*, Vol. 59, Iss. 2, p. 219-241.
- Philippe, D., Debenedetti, A. and Chaney, D. (2022) How brands mobilize status, reputation and legitimacy cues to signal their social standing: the case of luxury watchmaking. *Marketing theory*, Vol. 22, Iss. 3, p. 333-358.
- Pursimo, J. ja Koivusaari, K. (2021) 35 miljardia onkin 47 miljardia, vai onko sittenkään? [Blogi]. [Viitattu 17.10.2022]. Saatavilla: <https://www.hansel.fi/blogi/2021/06/09/35-miljardia-onkin-47-miljardia-vai-onko-sittenkaan/>
- Puusa, A., Juuti, P. ja Aaltio, I. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Raj, A., Agrahari, A. and Srivastava, S. K. (2020) Do pressures foster sustainable public procurement? An empirical investigation comparing developed and developing economies. *Journal of cleaner production*, Vol. 266, p. 1-14.
- Rautiainen, A. and Luoma-Aho, V. (2021) Reputation and financial reporting in Finnish public organizations. *Journal of public budgeting, accounting and financial management*, Vol. 33, No. 4, p. 487-511.
- Rautio, M. (2021) Huoltovarmuuskeskuksen kohuttujen maskikauppojen taustat: Nopealiikkeinen liikemies, "Alibaba-asiakirjoja" ja maineen menetystä pelännyt lentoyhtiö. [verkkosivusto]. [Viitattu 01.10.22]. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-12196781>

- Rim, H. and Ferguson, M. A. T. (2020) Proactive versus reactive CSR in a crisis: An impression management perspective. *International journal of business communication*, Vol. 57, Iss. 4, p. 545-568.
- Rustiarini, N. W., Nurkholis, N. and Andayani, W. (2019) Why people commit public procurement fraud? The fraud diamond view. *Journal of public procurement*, Vol. 19, No. 4, p. 345-362.
- Sataøen, H. L. (2019) Sub-sector branding and nation branding: the case of higher education. *Corporate communications: An international Journal*, Vol. 24, No. 3, p. 425–438.
- Skön, K. ja Mäntymaa, J. (2021) HUSissa tehdään edelleen laittomia ostoksia ainakin kymmenillä miljoonilla vuodessa – Toimitusjohtajan mukaan tilanne on “täysin kestämatön”. [verkkosivusto]. [Viitattu 01.10.22]. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-11751033>
- Sääksjärvi, M. and Samiee, S. (2011) Relationships among brand identity, brand image and brand preference: differences between cyber and extension retail brands over time. *Journal of interactive marketing*, Vol. 25, p. 169-177.
- Tanaka, S. and Hayashi, S. (2016) Collusion between public procurers and suppliers in the context of Japan’s public procurement: The role of the risks of “unsuccessful procurement”. *Journal of public procurement*, Vol. 16, No. 3, p. 291-311.
- Taylor, S. (2013) What is discourse analysis? London, England: Bloomsbury Academic.
- Tirado-Valencia, P., Cordobés-Madueño, M., Ruiz-Lozano, M. and De Vicente-Lama, M. (2021) Integrated thinking in the integrated reports of public sector companies. Evidence and contextual factors. *Sustainability accounting, management and policy journal*, Vol. 12, No. 2, p. 330-352.
- Torvinen, H. and Ulkuniemi, P. (2016) End-user engagement within innovative public procurement practices: A case study on public-private partnership procurement. *Industrial marketing management*, Vol. 58, p. 58-68.
- Torvinen, H. and Haukipuro, L. (2018) New roles for end-users in innovative public procurement: case study on user engaging property procurement. *Public management review*, Vol. 20, No. 10, p. 1444-1464.

Tran, M. A., Nguyen, B., Melewar, T. C. and Bodoh, J. (2015) Exploring the corporate image formation process. *Qualitative market research: An international journal*, Vol. 18, No. 1, p. 86–114.

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2022) Julkiset hankinnat ovat säädeltyjä. [Verkkosivusto]. [Viitattu 17.10.2022]. Saatavilla: <https://tem.fi/julkiset-hankinnat>

Valtiolla (2021) Julkisten hankintojen arvo on tutkittu. [Verkkosivusto]. [Viitattu 17.10.2022]. Saatavilla: <https://www.valtiolla.fi/julkisten-hankintojen-arvo-on-tutkittu/>

Valtioneuvosto (2021) Tutkimus: Hankintoja koskevan datan saatavuudessa ja avaamisessa parannettavaa. [Verkkosivusto]. [Viitattu 17.10.2022]. Saatavilla: <https://tietokayttoon.fi/-/10616/tutkimus-hankintoja-koskevan-datan-saatavuudessa-ja-avaamisessa-parannettavaa>

Valtiovarainministeriö (2017) Valtion hankintakäsikirja 2017. [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.10.2022]. Saatavilla: <https://vm.fi/julkaisu?pubid=20801>

Valtiovarainministeriö (2020) Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020. [verkkodokumentti]. [Viitattu 02.10.2022]. Saatavilla: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162418>

Villena, V. H., Wilhelm, M. and Xiao, C-Y. (2021) Untangling drivers for supplier environmental and social responsibility: An investigation in Philips Lighting's Chinese supply chain. *Journal of operations management*, Vol. 67, Iss. 4, p. 476-510.

Wagner, T., Lutz, R. J. and Weitz, B. A. (2009) Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of marketing*, Vol. 73, Iss. 6, p. 77-91.

Wagrell, S., Havenvid, M. I., Linne, Å. and Sundquist, V. (2022) Building sustainable hospitals: A resource interaction perspective. *Industrial marketing management*, Vol. 106, p. 420–431.

YLE Uutiset (2009) Kouvola Sanomat 100 vuotta. [Verkkosivusto]. [Viitattu 22.10.2022]. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-5935554>

Liitteet

Liite 1: Aineiston artikkelien lehtien numerot

Lehti, josta artikkeli valittiin, ja sivunumero ▾
5.1.2022, s. 2-3
5.1.2022, s. 4
12.1.2022, s. 4-5
17.1.2022, s. 8
1.2.2022, s. 2
18.2.2022, s. 16-17
28.2.2022, s. 4
1.3.2022, s. 4
11.3.2022, s. 2-3
1.4.2022, s. 4-5
1.4.2022, s. 5
21.4.2022, s. 7
24.4.2022, s. 6
23.5.2022, s. 6-7
28.5.2022, s. 2-3
3.8.2022, s. 3
8.8.2022, s. 5
13.8.2022, s. 2-3

Liite 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin muodostuminen aineiston otteista käsitteiksi

Yläkäsite: Osto	Yläkäsite: Suuniteltu hankinta	Yläkäsite: Hankinta mainittu
Niiranen huomauttaa, että tehostetun palveluasumisen paikkoja ostetaan tarvittaessa yksityisiltä palveluntuottajilta.	Yhden ambulanssin lisääminen maksaisi lähes miljoonan. Palvelualuepäällikkö Janne Wall ei usko, että Kouvolan ambulanssien määrää lisätään. (aläkäsite: hankinta, jota ei uskota toteutuvan?)	Uusien tilojen rakentamiseen päädyttiin, koska 1950-luvulta peräisin olevat tilat eivät vastaa ympärivuorokautisen päivystystoiminnan vaatimuksia. Vanhojen tilojen kunnostamista ajantasaisiksi ei Kymsojen <u>hankesuunnitelmassa</u> pidetä realistisena vaihtoehtona.
Sen sijaan ostopalveluna hankittavista paikoista oli vapaana noin 40.	Kymsoje on suunnitellut rakentavansa uuden ambulanssipaikan Korialle. [...] Uuden ambulanssipaikan rakentamisesta ei ole tehty vielä lopullista päätöstä.	Sote-kuntayhtymä Kymsoje hakee kuntouttavan päivätoiminnan järjestäjiä Kymenlaaksoon kilpailutuksen kautta. Kymsoje on käynyt keskusteluja päivätoiminnan järjestämisestä yhdeksän palveluntuottajan kanssa. Varsinainen <u>hankinta</u> tehdään avoimella menettelyllä, jolloin kaikki halukkaat voivat tehdä tarjouksen.

Yläkäsite: Osto	Yläkäsite: Suunniteltu hankinta	Yläkäsite: Hankinta mainittu
<p>Mörk arvostelee Kymsotea siitä, että se osti entisen Suomen Pankin kiinteistön Kotkan keskustasta. Kauppa maksoi 1,1 miljoonaa euroa. - Sitä on vaikeaa perustella kuntalaisille, joilta lakkautetaan tarvittavia palveluita.</p>	<p>Alakategoria suunniteltu osto: Kymenlaakson sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymä Kymsote suunnittelee ostavansa jäsenkuntiansa omistuksessa olevia kiinteistöjä, joissa sillä on tai on ollut toimintaa. [...] Kaupan toinen osapuoli olisi Kymsoten kokonaan omistama tytäryhtiö Kymsote-Kiinteistöt Oy.</p>	<p>Mörkin mielestä Kymsote sasi varoja vanhustenhoitoon, jos se esimerkiksi tarkastelisi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin HUS:in kanssa tehtyjä hankintasopimuksia uudelleen. - Sopimukset ovat kalliita. Pelkästään niistä säästyneillä rahoilla olisi helppoa palkata omia työntekijöitä, jotka voisivat tehdä <u>hankinnat</u>. (alakäsite: hankintaosaaminen)</p>
<p>Kouvolan kaupunki on allekirjoittanut tällä viikolla Kymsote-kiinteistöt oy:n kanssa kauppakirjat kahdesta kiinteistöstä. Kiinteistoyhtiö osti kaupungilta Marjonientie 6:ssa sijaitsevan entisen varuskuntasairaalan ja Kuusankosken entisen terveysaseman.</p>	<p>Keskusteluissa on lähdetty siitä, että kiinteistöt ostettaisiin tasearvojen suuruisilla hinnoilla.</p>	

Yläkäsite: Suunniteltu hankinta	Yläkäsite: Osto	Yläkäsite: Suunniteltu hankinta
Kymsote-Kiinteistöt on laskenut investoinnin hinnaksi 52 miljoonaa euroa, mikäli kaikki suunnitellut kiinteistökaupat toteutuvat. Summa sisältää kiinteistöjen oston lisäksi rakentamis- ja korjauskustannuksia.	Oston alakäsite: Paheksuttu / huolestuttava osto	Suunniteltu hankinta alakäsite: Vasta puheentasolla
	Joni Mörk paheksuu sitä, että Kymsote osti uuden kiinteistön samaan aikaan kun se lakkauttaa palveluja.	Peruskorjauksen tarpeessa oleva Kuusankosken terveysasea on suljettu. Kymsote saattaa ostaa sen itselleen, mutta sillä ei toistaiseksi ole suunnitelmia rakennuksen tulevaisuudesta.
	Mörk arvostelee Kymsotea siitä, että se osti entisen Suomen Pankin kiinteistön Kotkan keskustasta. Kauppa maksoi 1,1 miljoonaa euroa. - Sitä on vaikeaa perustella kuntalaisille, joilta lakkautetaan tarvittavia palveluita.	Jos Kymsote ostaa paloaseman, hinta voisi olla noin 7,9 miljoonaa euroa.
Kymsote-Kiinteistöjen toimitusjohtaja Jyrki Gerlander korostaa, ettei mistään kaupoista ole tässä vaiheessa sovittu.	Alakäsite: Osto samaan aikaan lakkautuksen kanssa: Kymsote lakkauttaa kuntouttavan päivätoimintansa Kouvolassa. [...] Jatkossa sote-kuntayhtymä hankkii päivätoiminnan ostopalveluna sosiaali- ja terveyspalveluyritys Espero Carelta. [...] Kuukarjärvi sanoo ymmärtävänsä huolen muutoksesta.	Kymsote on kiinnostunut ostamaan Kouvolan kaupungilta entisen varuskuntasairaalan, joka sijaitsee Marjoniementie 6:ssa. [...] Gerlander kertoo, että yhtiö on käynyt vastaavaa keskustelua myös Kuusankosken entisen terveysaseman kiinteistön ostamisesta.
Alakäsite palvelun laadun parantuminen: Wall toivoo, että Kouvolan alueella olisi yksi ambulanssi nykyistä enemmän. Se helpottaisi hänen mukaansa tilannetta suuresti. Hän ei pidä lisäystä kuitenkaan todennäköisenä. (liittyy myös alakäsitteeseen: hankinta, jonka ei uskota toteutuvan)		Gerlander kertoo, että Kymsote Kiinteistöjä kiinnostaisi myös Kouvolan pääpaloaseman ostaminen. - Paloaseman kohtalo taitaa olla sellainen, että Kouvolan kaupunki ei sitä meille myy.

Yläkäsite: Tarve tulevaisuudessa hankkia lisää palveluita	Yläkäsite: Hankintasopimukset	Yläkäsite: Rahoitus hankintaa varten
Kärkkäisen mukaan tulevaisuudessa kaikkia vanhusten palveluita tarvitaan lisää.	Mörkin mielestä Kymsote sasi varoja vanhustenhoitoon, jos se esimerkiksi tarkastelisi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin HUS:in kanssa tehtyjä hankintasopimuksia uudelleen. - Sopimukset ovat kalliita. Pelkästään niistä säästyneillä rahoilla olisi helppoa palkata omia työntekijöitä, jotka voisivat tehdä hankinnat. (alakäsite: hankintaosaaminen)	Kymenlaakso haki hyvinvointialueen ict-valmisteluun 41 miljoonan euron rahoitusta.
		Alakäsite: rahoituksen saamisen ongelmat: Sosiaalidemokraattien Marjo Lakka toivoo, että kunnat antaisivat Kymshotelle riittävästi rahoitusta palveluiden järjestämiseen.

Yläkäsite: Kymsotelle myynti	Yläkäsite: Hankinnan tuomat säästöt	Yläkäsite: Valmistunut hankinta
Kouvola saattaa myydä kiinteistöjä Kymsotelle. Kouvola, Kotka ja Hamina ovat halukkaita myymään omistamiaan kiinteistöjä. Kaupan jälkeen Kymsote pystyisi helpommin remontoimaan tiloja.	Lisäksi kaupat toisivat Kymsotelle jonkin verran säästöjä. Yhtymä maksaa Kouvolan, Kotkan ja Haminan kiinteistöistä noin 600 000 euron kuukausivuoksia. Kauppojen toteutuessa kustannukset pienenisivät noin kaksi miljoonaa vuodessa.	Kymsote-Kiinteistöt vastaanotti maanantaina Ratamokeskuksen pääurakoitsija Lujatalolta.
Kouvolan kaupunginhallitus käsittelee maanantaina myös kahden kiinteistön myyntiä Kymsoten omistamalle Kymsote-kiinteistöt oy:lle. Kouvola on myymässä Marjoniementie 6:ssa sijaitseva entinen varuskuntasairaala, Kuusankoskelta puolestaan [...] kiinteistö.	Ravikaari 3:n [Lehtomäen uuden yksikön] kannattavuus laskelman mukaan Kymsote säästää vuosittain noin 6,6 miljoonaa euroa, kun se tuottaa kyseiset kehitysvammaisten asumispalvelut itse. Ostopalvelun vuosikustannus olisi noin 10,3 miljoonaa euroa. [...] Nykytilanteeseen verrattuna uuden yksikön on laskettu tuottavan vuosittain noin 225 000 euron säästöt henkilöstökuluissa. Säästöt syntyvät palveluita yhdistämällä.	Tilaisuus oli rakennustyömaalla juridinen hetki, jossa kiinteistön käyttökustannukset kuten sähkölaskut, vesilaskut ja vakuutukset siirtyvät vastaanottajalle. Ratamokeskus on nyt meidän rakennuksemme, Kymsote-Kiinteistöjen projektijohtaja Kai Heiskanen sanoi maanantaina iltapäivällä.

Yläkäsite: Valmistunut hankinta
Kymsote-Kiinteistöt vastaanotti kiinteistön virhe- ja puutelistoilla. - Jostakin kynnyksestä puuttuu kittaus, ovissa oli kahnauksia ja ainakin yhtä kattolevyä ei ollut asennettu paikoilleen. Heiskanen mukaan Ratamokeskuksessa havaitut virheet ovat niin pieniä, etteivät ne estäneet rakennukset luovuttamista. [...] - Luovutustilaisuudessa ei enää nuuskittu nurkkia, vaan vastaanottotarkastukset ovat kestäneet jo pitkään. Virhe- ja puutelistauksia oli tehty etukäteen.

Yläkäsite: Hankintojen hinnat	Yläkäsite: Kilpailutus	Hankinta, joka tiedetään, että se toteutuu (suunnitellun hankinnan alakäsite)
Kymsote-Kiinteistöt arvioi, että Ratamokeskus on maksanut arviolta hieman yli 74 miljoonaa euroa.	Korian uusi ambulanssiasema etenee suunnittelun kilpailutusvaiheeseen. Kymsoten hallitus hyväksyi torstaina rakennushankkeen käynnistämisen suunnitelman mukaisesti.	Kymsote aikoo rakentaa kehitysvammaisten asumispalveluyksikön Lehtomäkeen.
Hankkeen kustannusarvio on 1 842 000 euroa ilman arvonlisäveroa. Irtokalusteet eivät sisälly kustannusarvioon. Niiden hankintahinnaksi arvioidaan noin 40 000 euroa ilman arvonlisäveroa.	Aikataulut tarkentuvat urakkakilpailutuksessa.	Kymsote: Lehtomäkeen rakennettavaan uuteen yksikköön on suunniteltu 37 asuntoa. Rakentaminen on tarkoitus aloittaa keväällä 2023.

Yläkäsite: Hankintojen hinnat	Yläkäsite: Kilpailutus	Hankinta, joka tiedetään, että se toteutuu (suunnitellun hankinnan alakäsite)
Kymsoten hallitus päätti, että jos kustannukset ylittävät hankesuunnitelmissa esitetyn arvion, hanke tuodaan uudelleen päätettäväksi. (teema liian suuret kustannukset?) Jos hanke keskeytetään, korvaa Kymsote Kymsote-kiinteistöt Oy:lle syntyneet kustannukset kokonaisuudessaan. (seuraamukset ylisuurista kustannuksista)	Sote-kuntayhtymä Kymsote hakee kuntouttavan päivätoiminnan järjestäjiä Kymenlaaksoon kilpailutuksen kautta. Kymsote on käynyt keskusteluja päivätoiminnan järjestämisestä yhdeksän palveluntuottajan kanssa. Varsinainen hankinta tehdään avoimella menettelyllä, jolloin kaikki halukkaat voivat tehdä tarjouksen.	Kymsote on päättänyt hankkia etäpalvelut palveluyritys Kaiku 24:ltä. Etäpalvelut lisääntyvät [...] Kymsoessa. Tarkoituksena on ohjata palveluiden piiriin ne asiakkaat, joiden hoito tai palvelu on etänä hoidettavissa [...].
Kustannusarvio [Lehtomäen uusi yksikkö] on 7 miljoonaa euroa.	Kymsote haki keväällä kuntouttavan päivätoiminnan järjestäjiä Kymenlaaksoon kilpailutuksella. Määräaikaan mennessä tarjouksensa jätti kolme palveluntuottajaa: Esperi Care [...], Karhulan kuntoutuskoti ja Tukiteko.	Sote-kuntayhtymä Kymsote hakee kuntouttavan päivätoiminnan järjestäjiä Kymenlaaksoon kilpailutuksen kautta. Kymsote on käynyt keskusteluja päivätoiminnan järjestämisestä yhdeksän palveluntuottajan kanssa. Varsinainen hankinta tehdään avoimella menettelyllä, jolloin kaikki halukkaat voivat tehdä tarjouksen. (alakategoria: hankintamenettely mainittu)

Yläkäsite: Hankintojen hinnat	Yläkäsite: Kilpailutus	Hankinta, joka tiedetään, että se toteutuu (suunnitellun hankinnan alakäsite)
<p>Hankesuunnitelman mukaan yksikön rakentaminen maksaisi noin 7,1 miljoonaa euroa. Hinta tarkentuu urakkatarjousten perusteella. Jos alkuperäinen kustannusarvio ylittyy, hanke tuodaan uudelleen Kymsoten hallituksen päätettäväksi. (alakategoria: seuraamukset ylisuurista kustannuksista)</p>		<p>Kymsoten hallitus hyväksyi torstaina rakennushankkeen käynnistämisen suunnitelman mukaisesti. [...] Uusi asemapaikka rakennetaan Korialle samaan pihapiiriin Raidetielle, jossa nykyisetkin tilat ovat. [...] Uusien tilojen rakentamiseen päädyttiin, koska 1950-luvulta peräisin olevat tilat eivät vastaa ympärivuorokautisen päivystystoiminnan vaatimuksia. [...] Asemapaikka tarvitaan tulevinakin vuosikymmeninä [...]. (alakäsite: modernisointi)</p>
<p>Kymsote arvioi hankinnan hinnaksi noin 231 000 euroa vuodessa [päivätoiminta].</p>		<p>Uusi rakennus korvaa kolme huonokuntoista yksikköä [...]. - Asukashuoneet ovat pieniä eikä niissä ole huonekohtaisia saniteettitiloja. On tärkeää saada kehitysvammaisille moderni asumisyksikkö, jossa on asianmukaiset tilat. (alakäsite: modernisointi)</p>
<p>Kouvolan kaupunki myy kiinteistöt tasearvolla Kymsote-Kiinteistölle sillä ehdolla, että myös muut Kymenlaakson kunnat myyvät soterakennuksia Kymsotelle ilman myyntivoiton tavoittelua.</p>		<p>Kymsote on päättänyt hankkia etäpalvelut palveluyritys Kaiku 24:ltä. [...] Kokeilun tavoitteena on nykyistä parempi hoitoon pääsy ja jonojen purku. Sillä tavoitellaan myös hoitotakuun toteutumista eli seitsemässä päivässä kiireettömään hoitoon pääsyä. (alakäsite: palvelun tehostaminen)</p>

Yläkäsite: Hankintojen hinnat	Yläkäsite: Tietoja hankinnasta, kuten hankintamenettely tai sopimuskausi ym.	Yläkäsite: Hankinnan kulun tulos (alakäsite huono tulos)
<p>Newsecin arvion mukaan terveysaseman arvo on 2,5 miljoonaa euroa ja varuskuntasairaalan arvo 3 miljoonaa. Kouvolan taseessa terveysaseman arvo on 1,7 miljoonaa ja varuskuntasairaalan arvo 1,1 miljoonaa euroa. Näin ollen kiinteistöjen tasearvo yhteensä on 2,8 miljoonaa euroa.</p>	<p>Suunniteltu sopimuskausi on yhden vuoden pituinen, ja se alkaisi 1.8.2022. Sopimukseen kuuluu myös yksi optiovuosi.</p>	<p>Eteläiseen Kouvolaan haettiin omaa palveluntuottajaa, mutta yhtään tarjousta ei tullut. Esperi jätti ainoana tarjouksen Kouvolan kuntouttavan päivätoiminnan järjestämisestä. Se vastaa nyt päivätoiminnasta koko Kouvolan alueella.</p>
<p>Kahden kiinteistön [Kymsote-kiinteistöt osti 2 yksikköä Kouvolan kaupungilta] kokonaiskauppahinta oli 2,8 miljoonaa euroa.</p>	<p>Alakäsite: hankinnan toteutuksen aikataulu: Ensimmäisen vaihtoehdon mukaan rakentaminen voisi alkaa jo marraskuussa 2022, jolloin tilat olisivat valmiina kesäkuussa 2023. Toisen vaihtoehdon, rakentamiskustannuksiltaan edullisemman vuodenajan mukaan rakentaminen alkaisi huhtikuussa 2023 ja tilat olisivat valmiina joulukuussa 2023.</p>	
<p>Kilpailutusvaiheessa arvioitiin, että päivätoiminnan ostaminen yksityisiltä palveluntuottajilta maksaa 230 000 - 350 000 euroa vuodessa.</p>	<p>Alakäsite: hankinnan aikataulu: Lehtomäkeen rakennettavaan uuteen yksikköön on suunniteltu 37 asuntoa. Rakentaminen on tarkoitus aloittaa keväällä 2023.</p>	
<p>Yhden ympärivuorokautisen ambulanssin lisääminen maksaisi Wallin mukaan lähes miljoona euroa vuodessa. Raha menisi auton henkilökuntaan, kalustoon ja toimipisteeseen. (alakäsite: kulujen kohteet)</p>		

Yläkäsite: Tietoja hankinnasta, kuten hankintamenettely tai sopimuskausi ym.
<p>Alakäsite: hankinnan aikataulu: Kymsote on päättänyt hankkia etäpalvelut palveluyritys Kaiku 24:ltä. Toiminta pyritään aloittamaan alkukesään mennessä.</p>

Liite 3. Teorialähtöisen sisällönanalyysin muodostuminen aineiston otteista valmiissa käsiterungossa

Pääkäsite: Ongelmat	Pääkäsite: Onnistumiset
<p>(Valmistuneen hankinnan ongelmat): Kymsote-Kiinteistöt vastaanotti kiinteistön virhe- ja puutelistoilla. - Jostakin kynnyksestä puuttuu kittaus, ovissa oli kahnauksia ja ainakin yhtä kattolevyä ei ollut asennettu paikoilleen. Heiskasen mukaan Ratamokeskuksessa havaitut virheet ovat niin pieniä, etteivät ne estäneet rakennukset luovuttamista. [...] - Luovutustilaisuudessa ei enää nuuskittu nurkkia, vaan vastaanottotarkastukset ovat kestäneet jo pitkään. Virhe- ja puutelistauksia oli tehty etukäteen.</p>	<p>Arkkitehti Rurik Wasastjerna [...] arvioi kuvien perusteella, että rakennus [ratamokeskus] on ympäristöönsä sopiva ja itseään puollustava uusi kerrostuma Kouvolan julkisten rakennusten kokoelmaan. - Käymättä paikan päällä sanoisin, että Ratamokeskus vaikuttaa ongelmattomalta sijaintiinsa nähden.</p>
<p>(Ongelmia ostetuissa palveluissa): [hoitajalakko] Mäntymaan mukaan vaarassa ovat niin päivystys kuin syöpähoitoon ja syöpädiagnoosin tekemiseen liittyvät toiminnot sekä tekonivelleikkaukset. Vaikka Tehyn ja Superin ensimmäinen lakko ei koske Kymsotea, kuntayhtymä ostaa laboratorion, kuvantamisen, patologian laboratorion ja kliinisen fysiologian palvelut lakon piirissä olevalta Husin diagnostiikkakeskukselta.</p>	<p>Ratamokeskuksen punatiilen sävyinen väriytyy on Wasastjernasta melko turvallisen perinteinen. Valkoiset yksityiskohdat tuovat siihen kontrastia, joten vaikutelma ei jää latteaksi.</p>
<p>(Valmistuneen hankinnan ongelmat): Ratamokeskuksen taukotilat ovat liian pienet. Kymsote on saanut työntekijöitä palautetta myös siitä, ettei pukukaappeja riitä kaikille.</p>	<p>Kun Helsingissä omaa arkkitehtitoimistoaan pitävä Jonna Taegen näki Ratamokeskuksen kuvan ensimmäistä kertaa, hän yllättyi iloisesti. Taegen pitää keskuksen tiilenpunaisesta pinnasta, jota arkkitehti kuvailee pehmeäksi ja lämminhenkiseksi.</p>
<p>Osassa sairaalaa työntekijä saa huoneen käyttöönsä vain vastaanoton ajaksi. Haastateltu nainen sanoo ymmärtävänsä, että uusi sairaala haluttiin rakentaa kustannustehokkaaksi. Naisen mukaan yhteisessä käytössä olevat vastaanottohuoneet riittävät juuri ja juuri. Ongelma syntyy, jos varattu aika täytyy siirtää eteenpäin. [...] Meillä ei ole yksinkertaisesti huoneita. (alakategoria: tekokuuden seuraus?)</p>	<p>Ratamokeskuksessa on kuitenkin moderni ilme, vaikka väri on tuttu. Sanoisin, että se on piristävä uusi rakennus.</p>

Pääkäsite: Ongelmat	Pääkäsite: Onnistumiset
Taustatilassa ei ole paikkaa, jossa olisi hiljaista. Ainakaan itse en ole sellaista vielä löytänyt. [...] Myös Marja-Liisa Mäntymaa kertoo työntekijöiden antaneen palautetta siitä, ettei omia työhuoneita enää ole.	Taegen uskoo, että sairaala-arkkitehtuuri tulee kallistumaan tulevaisuudessa yhä voimakkaammin kestäväen kehityksen ja ekologisuuden suuntaan. - Suunta ei ehkä näy vielä voimakkaasti, mutta aihe on kyllä esillä. Ratamokeskuksessa esimerkkinä voisi olla juuri ikkunat, jotka eivät ole valtavan suuret. Hillityn kokoiset ikkunat helpottavat rakennuksen lämmönsäätelyä. (alakäsite: kestäväen kehityksen huomioiminen ja ekologisuus)
(Alakäsite ongelmia ostetuissa palveluissa): Lakko vaikuttaa Kouvolassa myös laboratoriopalveluihin. Huslabin näytteenotto toimii Marjoniemessä, Poksissa ja Keltakankaalla. - Ajanvarausten peruminen on alkanut.	Takalan mukaan merkittävää on, että esimerkiksi työturvallisuus paranee uudessa yksikössä [Lehtomäki]. [...] - Kukaan ei valvo uudessa yksikössä yksin yötä, vaan yöhoitajia on useampia, hän sanoo. (alakäsite: työturvallisuuden lisääntyminen)
	Kymsoten puhelinpalveluiden odotusajat ovat lyhentyneet merkittävästi kuluvana vuonna, selviää Kymenlaakson sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymän Kymsoten tiedotteesta. Kuntayhtymän puhelinpalveluista on vastannut tammikuusta 2022 lähtien julkisomisteinen Kaiku 24. (alakäsite: palvelun laadun lisääntyminen)
	- Suurin hyöty tässä muutoksessa on kuntouttavan päivätoiminnan monipuolistuminen [...] (liittyy kuntouttavan päivähoidon ostamiseen yksityiseltä) (alakäsite: palvelun laadun lisääntyminen)

Pääkäsite: Ongelmat	Pääkäsite: Onnistumiset
	- Suurin hyöty tässä muutoksessa on kuntouttavan päivätoiminnan monipuolistuminen [...] (liittyy kuntouttavan päivähoidon ostamiseen yksityiseltä) (alakäsite: palvelun laadun lisääntyminen)
Ongelmien alakäsite: Väärinkäytös	Onnistumisien alakäsite: Innovaatiot
Väärinkäytöksen alakäsite: Lakien rikkominen	
Väärinkäytösten alakäsite: Huomautus rikkeestä	