



# **VASTUULLISUUSKRITEERIEN MÄÄRITTELY, VALVONTA JA HAASTEET HANKINTASOPIMUKSISSA**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2025

Lauri Iiskola

Tarkastaja: KTT, Yliopisto-opettaja Sirpa Multaharju

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppa- ja kauppatieteiden korkeakoulu

Kauppatieteet

Lauri Iiskola

### **Vastuullisuuskriteerien määrittely, valvonta ja haasteet hankintasopimuksissa**

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2025

43 sivua, 1 kuva, 4 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastaja: KTT, Yliopisto-opettaja Sirpa Multaharju

Avainsanat: Hankintojen johtaminen, vastuullisuus, vastuullisuuskriteerit, hankintasopimus, sopimusperusteinen hankinta, toimittajayhteistyö, riskienhallinta

Tämä kandidaatintutkielma tarkastelee vastuullisuuskriteerien määrittelyä, valvontaa ja toimeenpanoon liittyviä haasteita yritysten hankintasopimuksissa. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka vastuullisuuskriteerit sisällytetään osaksi sopimusperusteista hankintaa, miten niiden toteutumista valvotaan ja millaisia haasteita yritykset kohtaavat käytännön toteutuksessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena hyödyntäen asiantuntijahaastatteluja kolmelta eri toimialalta (metalli-, elintarvike- ja metsäteollisuus) sekä analyysin tukena vertailevaa dokumenttianalyysia. Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysia.

Tutkimuksen perusteella vastuullisuuskriteerien sisällyttäminen hankintasopimukseen on vakiintunut käytäntö, mutta toteutustavat ja vaatimustasot vaihtelevat toimialoittain. Yritykset hyödyntävät ulkopuolisia liitteitä ja viittaavat kansainvälisiin standardeihin sopimuksissaan. Vastuullisuuden valvonta perustuu usein riskiperusteisiin arvioihin, auditointeihin ja toimittajayhteistyöhön. Merkittävimpiä haasteita ovat muun muassa toimittajien kyvykkyyserot, toimitusketjujen läpinäkyvyyden puutteet sekä vastuullisuustiedon vertailtavuus. Yritysten tulisikin pyrkiä tukemaan toimittajia koulutuksen ja vuoropuhelun avulla sanktiomekanismien sijaan. Tutkimus osoittaa, että vastuullisuuskriteerien vaikuttavuus riippuu sekä sopimustekstin selkeydestä että aktiivisesta valvonnasta ja toimittajasuhteiden kehittämisestä.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Lauri Iiskola

### **Definition, monitoring and challenges of sustainability criteria in procurement contracts**

Bachelor's thesis

2025

43 pages, 1 figure, 4 tables and 1 appendix

Examiner: D. Sc (Econ. & Bus. Adm.), University Lecturer Sirpa Multaharju

Keywords: Supply management, sustainability, sustainability criteria, procurement contract, contract-based procurement, supplier collaboration, risk management

This bachelor's thesis examines the definition, monitoring, and implementation challenges of sustainability criteria in procurement contracts. The study investigates how sustainability criteria are integrated into contract-based procurement, how their implementation is monitored, and what kinds of practical challenges companies face. The research was conducted as a qualitative case study, utilizing expert interviews from three different industries (metal, food and forest industries), supported by a comparative document analysis. The data was analyzed using content analysis.

The findings indicate that incorporating sustainability criteria into procurement contracts is an established practice, but the methods and level of requirements vary by industry. Companies often use external appendices and refer to international standards in their contracts. Monitoring of sustainability is typically based on risk assessments, audits, and supplier collaboration. The main challenges include differences in supplier capabilities, lack of transparency in supply chains, and limited comparability of sustainability data. Companies should therefore support their suppliers through training and dialogue rather than relying solely on sanction mechanisms. The study shows that the effectiveness of sustainability criteria depends both on the clarity of the contract text and on active monitoring and the development of supplier relationships.

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto .....	1
	1.1 Teoreettinen viitekehys .....	3
	1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkielman tavoitteet .....	5
	1.3 Tutkielman toteutus ja rajaukset .....	5
	1.4 Tutkielman rakenne .....	6
2	Vastuullinen hankinta ja vastuullisuuskriteerit .....	8
	2.1 Vastuullisen hankinnan määritelmä ja merkitys .....	8
	2.2 Vastuullisuuskriteerit ja niiden rooli hankintatoimessa .....	10
	2.3 Vastuullisuuden mittaaminen ja seuranta hankintatoimessa .....	14
3	Sopimusperusteinen hankinta ja vastuullisuuskriteerit hankintasopimuksissa .....	16
	3.1 Sopimusperusteisen hankinnan asema vastuullisen hankinnan varmentamisessa ....	16
	3.2 Vastuullisuuskriteerien integrointi hankintasopimukseen .....	17
	3.3 Haasteet ja mahdollisuudet vastuullisen hankinnan sopimusperusteisessä toteutuksessa .....	19
	3.4 Sopimusoikeudelliset seikat hankintasopimuksissa .....	20
4	Metodologia .....	22
	4.1 Tutkimusstrategia ja aineistonkeruumenetelmä .....	22
	4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston analysointi .....	23
	4.3 Kohdeyitykset ja aineiston kuvaus .....	24
	4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajaukset .....	26
5	Vastuullisuuskriteerien huomioiminen kohdeyityksissä .....	27
	5.1 Vastuullisuuskriteerien sisällyttäminen hankintasopimukseen .....	27
	5.2 Vastuullisuuskriteerien toteuttaminen ja valvonta .....	29
	5.3 Haasteet vastuullisuuskriteerien toimeenpanossa .....	31
	5.4 Kehittämistoimenpiteet ja ratkaisut .....	33
6	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	36
	6.1 Tutkimuksen johtopäätökset .....	36
	6.2 Tulosten merkitys ja käytännön sovellukset .....	38
	6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	39
	Lähdeluettelo .....	40

## Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

## Kuvaluettelo

Kuva 1: Teoreettinen viitekehys.

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1: Sosiaaliseen- ja ympäristövastuuseen liittyvät vastuullisuuskriteerit ja hallintamekanismit hankintasopimuksissa

Taulukko 2: Vastuullisuuden seurantaan ja sitouttamiseen liittyviä käytäntöjä hankintatoimessa

Taulukko 3: Haastateltavat yritykset ja henkilöt

Taulukko 4: Yhteenveto toimialakohtaisista havainnoista

# 1 Johdanto

Vastuullinen hankinta on noussut keskeiseksi osaksi yritysten hankintakäytäntöjä ja sopimusprosesseja. Yritykset kohtaavat yhä suurempia paineita sisällyttää erilaisia vastuullisuuskriteerejä hankintasopimuksiinsa, sillä niin lainsäädäntö, sidosryhmät kuin yhä valveutuneemmat kuluttajat odottavat kestävän kehityksen periaatteiden noudattamista (Mueller, Dos Santos, & Seuring, 2009; Carter & Rogers, 2008). Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan resurssien käyttöä tavalla, joka täyttää nykyhetken tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia niiden täyttämiseen, ja nykyisin kestävyuden ulottuvuudet kattavat ympäristön lisäksi myös sosiaaliset ja taloudelliset näkökulmat (Dubey, Gunasekaran, Papadopoulos, Childe, Shilin & Wamba, 2017; Beske & Seuring, 2014).

Akateemisessa tutkimuksessa on kehitetty useita viitekehyksiä, jotka ohjaavat yrityksiä vastuullisuuskriteerien tehokkaassa määrittelyssä, toteutuksessa ja valvonnassa hankintasopimusten kautta (Ahi & Searcy, 2013; Carter & Rogers, 2008; Hojmosse & Adrien-Kirby, 2012). Esimerkiksi Carter ja Rogers (2008) ovat tunnistaneeet hankintaketjun vastuullisuuden keskeisiksi osa-alueiksi ympäristövastuun, sosiaalisen vastuun sekä taloudellisen suorituskyvyn, jotka tulisi integroida strategisesti yritysten sopimukseen ja hankintakäytäntöihin. Kestävän kehityksen tavoitteiden tukemiseksi yritykset hyödyntävät erilaisia kansainvälisiä standardeja, kuten ISO 20400 -ohjeistusta, jonka tavoitteena on integroida vastuullisuus hankintaprosessien kaikkiin vaiheisiin, painottaen erityisesti ihmisoikeuksien kunnioittamista, eettistä toimintaa ja vastuullisuutta toimitusketjuissa (ISO 20400:2017).

Yrityksillä on useita keinoja vastuullisuuden varmentamiseen hankintatoimessa, ja niiden tehokas hyödyntäminen edellyttää pitkäjänteistä strategista toimintaa. Dubey et al. (2017) korostavat, että vastuullisuuden varmentaminen ei voi perustua pelkästään lyhyen aikavälin kustannushyötyihin, vaan se edellyttää strategista toimittajayhteistyötä ja pitkäaikaista kumppanuutta, joka tukee kestävien toimintatapojen juurtumista koko toimitusketjuun. Tämän lisäksi vastuullisuuden varmentamisessa suositellaan toimittajien priorisointia, jotka noudattavat sertifioituja ympäristöjohtamisjärjestelmiä, kuten ISO 14001, sillä se tarjoaa organisaatioille rakenteen ympäristövaikutusten systemaattiseen hallintaan koko hankintaketjun osalta (ISO 14001:2015).

Yksi keskeinen käytäntö vastuullisuuden varmentamisessa on toimittaja-auditointien käyttö, joita voidaan hyödyntää toimittajien suoritustason seuraamiseen, vaatimustenmukaisuuden arviointiin ja kehitystarpeiden tunnistamiseen (Mueller et al., 2009). Auditointien ohella kolmannen osapuolen sertifiointijärjestelmät, kuten SA8000 tai ISO-sertifikaatit, tarjoavat yrityksille konkreettisen keinon varmistaa, että toimittajat täyttävät tietyt sosiaaliset tai ympäristölliset vastuullisuuskriteerit (SA8000:2014; Cafaggi, 2016). Näiden keinojen avulla voidaan parantaa hankintaprosessin läpinäkyvyyttä, mikä puolestaan auttaa yrityksiä minimoimaan vastuullisuuteen liittyviä riskejä ja varmistamaan kestävä kehityksen periaatteiden toteutumisen toimitusketjun eri vaiheissa (Dubey et al., 2017).

Vastuullisuuden edistäminen hankintatoimessa edellyttää sekä kontraktointia eli sopimusperusteista hankintaa että pitkäaikaisia, yhteistyöhön perustuvia toimittajasuhteita. Sopimukset, joissa määritellään vastuullisuuteen liittyviä ehtoja kuten auditointivaatimuksia, standardeja tai tiedonantovelvoitteita, voivat toimia keskeisenä välineenä toimittajariskien hallinnassa ja vastuullisuusvaatimusten jalkauttamisessa toimitusketjuun (Dubey, Chavas & Veeramani, 2018). Sopimukset mahdollistavat myös toimittajien sitouttamisen laajempiin kestävä kehityksen tavoitteisiin, erityisesti kun niitä käytetään koordinoitusti osana hankintastrategiaa (Cafaggi, 2016). Toisaalta strategiset toimittajasuhteet, joissa korostuvat luottamus, avoin tiedonvaihto ja yhteiset kehitystavoitteet, tarjoavat alustan vastuullisuuden pitkäjänteiselle toteutumiselle. Tällaiset kumppanuussuhteet eroavat perinteisistä transaktiokeskeisistä malleista, sillä ne perustuvat keskinäiseen arvонуontiin ja jatkuvaan parantamiseen (Lintukangas, Kähkönen & Hallikas, 2019). Kähkönen, Lintukangas & Hallikas (2018) esittävät, että erityisesti proaktiiviset, yhteistyöhön nojaavat käytännöt voivat merkittävästi parantaa yrityksen vastuullisuussuorituksista. Yritykset voivat hyödyntää joko sopimusperusteista ohjausta tai strategisia kumppanuuksia tai vaihtoehtoisesti yhdistää ne toisiaan täydentäviksi välineiksi.

Dubey et al. (2018) mukaan hankintasopimukset ovat yksi keskeinen keino, joilla yritykset voivat varmistaa vastuullisuuden toteutumisen käytännössä, mutta niiden vaikuttavuus riippuu hyvin paljon siitä, miten vastuullisuuskriteerit on sisällytetty hankintasopimukseen ja miten niiden toteutumista valvotaan. Hankintasopimuksia kehittämällä voidaan vähentää toimittajiin liittyviä riskejä ja parantaa kokonaisvaltaisesti vastuullista hankintaprosessia. Lisäksi EU:n hankintadirektiivit ja kansalliset säädökset, kuten Suomen hankintalaki (1397/2016),

vaikuttavat vastuullisuuskriteerien määrittelyyn ja toimeenpanoon hankintasopimuksissa erityisesti julkisten hankintojen osalta.

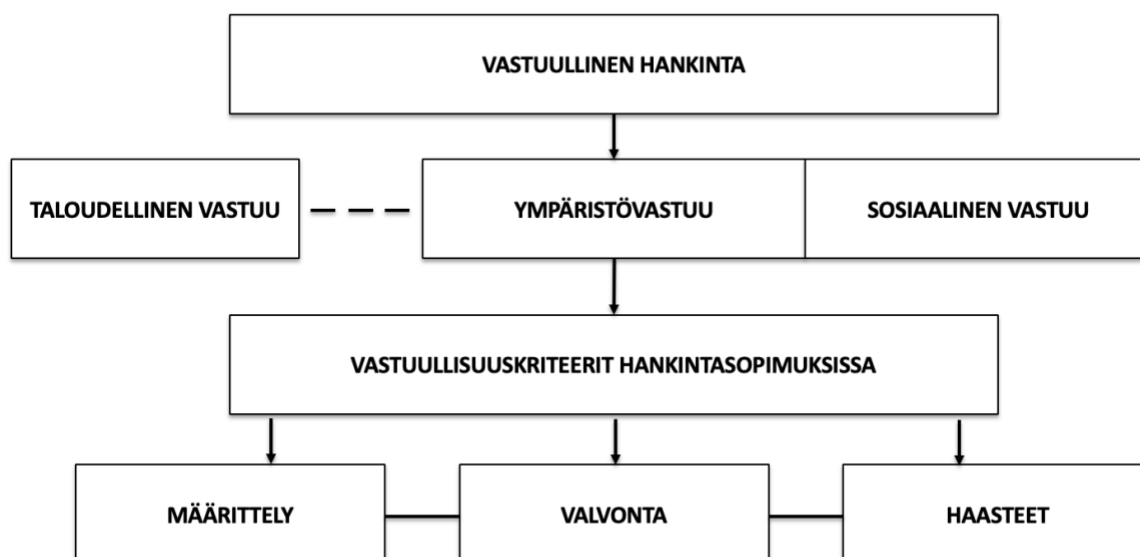
Vastuullisuuskriteerit voidaan sisällyttää monilla tavoin osaksi hankintasopimuksia, mutta aiempi tutkimus on osoittanut sen, että vastuullisuuskriteerien käytännön toteutus ja seuranta vaihtelevat suuresti yrityksittäin (Beske & Seuring, 2014). Lisäksi useat varhaiset tutkimukset, kuten Carter & Jennings (2004), ovat keskittyneet erityisesti eettisiin liiketoimintakäytäntöihin vastuullisen hankinnan yhteydessä. Näissä tutkimuksissa on tarkasteltu esimerkiksi toimittajien eettistä valintaa, mutta sopimukselliset mekanismit, kuten vastuullisuuskriteerien sisältö, toimeenpano ja vaikutukset, ovat jääneet lähes kokonaan sivuun. Näin ollen vastuullisuuskriteerien sisällyttämistä hankintasopimukseen on tutkittu melko vähän systemaattisesti osana vastuullisen hankinnan toteutusta.

Vasta Dubeyn et al. (2018) ja Cafaggin (2016) uudempi tutkimus on alkanut käsitellä vastuullisuuden sopimusperustaista hallintaa. Näissä tutkimuksissa on tunnistettu sopimusten tärkeä rooli toimittajayhteistyön hallinnassa ja vastuullisuusvaatimusten konkretisoimisessa. Tutkimuskenttä on kuitenkin edelleen hajanaista ja keskittyy usein yksittäisiin keinoihin, kuten auditointeihin, koodistoihin tai sertifiointivaatimuksiin. Laajempia tarkasteluja siitä, miten vastuullisuuskriteerit määritellään käytännössä osaksi hankintasopimuksia ja millaisia vaikutuksia niillä on toimittajasuhteisiin, vastuullisuustavoitteiden toteutumiseen tai riskienhallintaan, on tehty varsin vähän. Kokonaisvaltaista, käytännönläheistä ymmärrystä siitä, miten vastuullisuuskriteerit sisällytetään hankintasopimukseen, miten niitä valvotaan ja millaisia vaikutuksia niillä on, on edelleen melko vähän. Tämä tutkielma vastaa tähän tutkimusaukkoon tarkastelemalla vastuullisuuskriteerien sopimuksellista toteutusta empiirisesti dokumenttianalyysin ja haastattelujen avulla.

## 1.1 Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen viitekehys (kuva 1) rakentuu vastuullisen hankinnan käsitteelle, joka muodostaa perustan vastuullisuuskriteerien sisällyttämiselle hankintasopimukseen. Vastuullinen hankinta käsittää taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun huomioimisen toimittajavalinnoissa ja sopimusprosessissa (Carter & Rogers, 2008; Ahi & Searcy, 2015). Näiden osa-alueiden yhdistäminen heijastaa niin sanottua triple bottom line -ajattelua, jossa pyritään tasapainottamaan yritystoiminnan taloudelliset tavoitteet sosiaalisten ja ekologisten

näkökulmien kanssa (Elkington, 1997). Taloudellinen vastuu on rajattu tässä tutkielmassa tarkemman tarkastelun ulkopuolelle.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys.

Vastuullisuuskriteerit konkretisoituvat hankintasopimuksissa erilaisten sopimusvelvoitteiden, kuten Code of Conduct -asiakirjojen, auditointivaatimusten ja sertifikaattien muodossa (Koplin et al., 2007; Schwenzer & Leisinger, 2007). Vastuullisuuskriteerien määrittely osaksi hankintasopimuksia ei ole irrallinen prosessi, vaan edellyttää sopimusperusteista hankintaa, joka mahdollistaa vastuiden selkeän jakamisen ja valvonnan. Määrittely liittyy sopimusteknisiin vaatimuksiin ja vastuullisuuden sisällyttämiseen ehtolausekkeisiin. (Cafaggi, 2016).

Määrittelyä täydentää vastuullisuuden valvonta, joka voi tapahtua muun muassa auditointien, raportoinnin ja digitaalisten työkalujen avulla (Mueller et al., 2009; Treiblmaier, 2019). Viitekehyksessä huomioidaan myös vastuullisuuteen liittyvät haasteet, kuten sanktioiden puutteet, toimittajien monimutkaiset alihankintaketjut sekä toimittajayhteistyön rakenteelliset esteet. Näihin haasteisiin vastataan usein kumppanuuteen, vuorovaikutukseen ja yhteiseen kehittämiseen perustuvilla toimintamalleilla (Kähkönen et al., 2018; Lintukangas et al., 2019).

## 1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkielman tavoitteet

Tämä tutkielma tarkastelee vastuullisen hankinnan toteutusta erityisesti sopimusperusteisen hankinnan näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on täydentää aiemmin johdannossa esitettyä tutkimusaukkoa tarkastelemalla ja analysoimalla, kuinka vastuullisuuskriteerit huomioidaan osana hankintasopimuksia, mitkä ovat yleisimmin käytetyt vastuullisuuskriteerit ja millaisia haasteita yritykset mahdollisesti kohtaavat niiden toteuttamisessa. Tutkimuksessa tarkastellaan myös, miten yritykset valvovat ja seuraavat sopimuksissa määriteltyjen vastuullisuuskriteerien toteutumista käytännössä.

Tutkielman päätutkimuskysymys on seuraava:

*Kuinka vastuullisuuskriteerit huomioidaan osana hankintasopimuksia?*

Päätutkimuskysymys pyrkii antamaan kokonaisvaltaisen kuvan hankintasopimusten vastuullisuuden tasosta eri yrityksissä eri toimialoilla ja lisäksi tietoa siitä, kuinka vastuullisuuskriteerit tulisi sisällyttää osaksi hankintasopimuksia.

Tutkielman alatutkimuskysymykset ovat seuraavia:

*Millaisia vastuullisuuskriteerejä hankintatoimessa on yleisesti käytössä?*

*Miten yritykset seuraavat ja valvovat hankintasopimuksissa olevien vastuullisuuskriteerien toteutumista käytännössä?*

*Millaisia haasteita yritykset kohtaavat vastuullisuuskriteerien integroimisessa hankintasopimukseen?*

Alatutkimuskysymyksien tarkoituksena on täydentää päätutkimuskysymystä, jotta tutkielman aiheesta saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Alatutkimuskysymykset muodostavat tutkielmassa perustan, jonka pohjalta voidaan analysoida ja vastata päätutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymyksien avulla pyritään selvittämään jo olemassa olevia käytäntöjä, mahdollisia haasteita sekä toteutumista.

## 1.3 Tutkielman toteutus ja rajaukset

Tutkielmassa keskitytään yritysten hankintasopimukseen ja vastuullisuuskriteerien käytännön toteutumiseen niiden kautta. Tutkimuksessa ei tarkastella koko toimitusketjua, vaan tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan hankintaprosesseja yleisesti hankkivan yrityksen

näkökulmasta ja sopimusten kautta määriteltyjä vastuullisuusvaatimuksia. Tutkielmassa syvennytään tarkasti sopimusperusteisen hankinnan rooliin vastuullisen hankinnan varmistamisessa ja jätetään laajat toimitusketjuun sekä sen hallintaan liittyvät kysymykset ulkopuolelle.

Tutkielmassa ei tarkastella yksityiskohtaisesti tietyn toimialan erityispiirteitä, vaan pyritään laajempaan toimialojen väliseen vertailuun. Tutkielma keskittyy vastuullisen hankintatoimen osalta sosiaali- ja ympäristövastuuseen liittyviin teemoihin eli taloudelliset tekijät on rajattu pääosin tutkimuksen ulkopuolelle. Sopimusoikeudellisesta näkökulmasta keskitytään hankintaprosessin kannalta olennaisiin seikkoihin, kuten sanktioihin, mutta laajemmat oikeudelliset seikat jäävät pois tutkimuksesta.

Tutkielma on toteutettu kvalitatiivisena, eli laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkielman primääriaineistona käytetään asiantuntijahaastatteluja. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina ja niiden tavoitteena on selvittää eri toimialojen yritysten kokemuksia ja toimintatapoja vastuullisuuskriteerien sisällyttämisessä osana omia hankintasopimuksiaan. Sekundääriaineistona käytetään yritysten julkisia asiakirjoja, kuten vastuullisuusraportteja ja toimittajaohjeistoja. Sekundääriaineistosta pyritään löytämään yleisimpiä käytössä olevia vastuullisuuskriteerejä ja seurantamenetelmiä primääriaineiston tueksi. Analyysitapana käytetään sisällönanalyysiä, koska se mahdollistaa hankintasopimuksissa käytettyjen vastuullisuuskriteerien systemaattisen tarkastelun ja vertailun.

#### 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma jakautuu kuuteen päälukuun. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään tutkielman aihe, tutkimusaukko, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet. Johdannossa esitetään tiivistetysti tutkielman teoreettinen viitekehys sekä avataan olennaiset käsitteet. Lisäksi johdannossa käydään lyhyesti läpi, mitä aiheesta tiedetään entuudestaan, ja mitä ei vielä tiedetä. Tutkielmassa tehdyt rajaukset tuodaan myös ilmi sekä annetaan lyhyt kuvaus käytettävästä aineistosta ja tutkimusmenetelmistä.

Toisessa ja kolmannessa luvussa esitellään tarkemmin tutkielman teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys sisältää vastuullisen hankintatoimen keskeiset käsitteet ja periaatteet sekä katsauksen vastuullisuuskriteereistä. Lisäksi teoriassa käsitellään tarkemmin, miten

vastuullisuus konkretisoituu hankintasopimuksissa ja mikä on sopimusperusteisen hankinnan asema yleisesti hankintatoimessa.

Neljännessä luvussa käsitellään tutkielman metodologia. Metodologia kattaa aineistonkeruumenetelmän, tutkimusmenetelmän sekä aineiston ja kohdeyritysten kuvauksen. Luvussa viisi analysoidaan hankitun tutkimusaineiston pohjalta valittua tutkimusmenetelmää käyttäen vastuullisuuskriteerien sisällyttämistä hankintasopimukseen ja niiden käytännön toteutumista sekä haasteita kohdeyritysten antamien esimerkkien avulla. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa kootaan yhteen tutkielman johtopäätökset, analysoidaan niiden merkitystä sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksissä ehdotetaan myös jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 2 Vastuullinen hankinta ja vastuullisuuskriteerit

Tässä luvussa käsitellään vastuullisen hankinnan periaatteita ja määritelmiä sekä vastuullisuuskriteerejä ja niiden roolia hankintatoimessa. Luvussa tarkastellaan, miten vastuullisuuskriteerit vaikuttavat yritysten hankintapäätöksiin ja mitä keinoja on käytettävissä vastuullisuuden varmistamiseksi hankintatoimessa. Lisäksi käydään läpi vastuullisuuden seurannan ja mittaamisen keinoja hankintaprosesseissa.

### 2.1 Vastuullisen hankinnan määritelmä ja merkitys

Vastuullisella hankinnalla tarkoitetaan yritysten hankintakäytäntöjä, joissa huomioidaan taloudellisten tekijöiden lisäksi sosiaaliset ja ympäristölliset näkökohdat (Ahi & Searcy, 2013). Tämä ajattelu pohjautuu Elkingtonin (1997) esittämään Triple Bottom Line teoriaan, jonka mukaan yrityksen suorituskykyä ei tulisi mitata ainoastaan taloudellisten lukujen perusteella, vaan myös liiketoiminnan vaikutuksilla ympäristöön ja yhteiskuntaan. Tämä tarkoittaa sitä, että hankintapäätöksissä otetaan nykyisin huomioon taloudellisten seikkojen lisäksi esimerkiksi eettiset työolosuhteet, ihmisoikeuksien kunnioittaminen sekä luonnonvarojen kestävä käytön periaatteet (Carter & Rogers, 2008).

Vastuullinen hankinta on kokonaisvaltainen määritelmä, jossa huomioidaan hankintapäätöksiensä pidempiaikaiset taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset (Seuring & Müller, 2008). Sustainable Supply Chain Management (SSCM) tarkoittaa kestävä kehityksen periaatteiden sisällyttämistä vastuulliseen hankintaan ja se on yksi vastuullisen hankinnan toteuttamisen merkittävimmistä strategisista työkaluista. Sen avulla pyritään varmistamaan, että yrityksen hankintaketju ei täyty ainoastaan liiketoiminnallisia tavoitteita, vaan tukee myös kestävä kehityksen tavoitteita, kuten luonnonvarojen säästämistä, eettistä työvoiman käyttöä ja pitkän aikavälin taloudellista vakautta. SSCM perustuu Triple Bottom Line -ajatteluun ja sisältää kolme keskeistä ulottuvuutta: taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu. (Carter & Rogers, 2008.)

Taloudellinen vastuu hankintatoimessa tarkoittaa sitä, että yrityksen on varmistettava hankintojen kustannustehokkuus ja kilpailukykyisyys (Dubey et al., 2018). Vastuullinen hankinta ei kuitenkaan tarkoita taloudellisen vastuun osalta ainoastaan edullisimpien toimittajien valitsemista, vaan myös riskienhallintaa ja toimitusketjun häiriöiden ehkäisyä (Beske & Seuring, 2014). Yritykset voivat toteuttaa vastuullista hankintastrategiaa

hyödyntämällä kansainvälisiä standardeja kuten ISO 20400 -ohjeistusta, joka tarjoaa viitekehyksen vastuullisten hankintakäytäntöjen kehittämiseksi (Gualandris & Kalchschmidt, 2016; ISO 20400:2017).

Sosiaalinen vastuu hankintatoimessa kattaa esimerkiksi työntekijöiden oikeudet, eettiset liiketoimintakäytännöt ja ihmisoikeuksien kunnioittamisen (Carter & Jennings, 2004). Tämä voi pitää sisällään esimerkiksi reilun palkanmaksun, syrjimättömyyden, työterveyden ja -turvallisuuden sekä pakkotyön ja lapsityövoiman torjumisen. Monet yritykset käyttävät sosiaalisen vastuun varmistamiseksi luotuja standardeja, kuten SA8000 tai noudattamalla auditointistandardeja, kuten BSCI, jotka tarjoavat konkreettisia kriteerejä toimittajien arvioimiseksi (Ahi & Searcy, 2015; amfori, 2021; Beske & Seuring, 2014; SA8000:2014).

Ympäristövastuulla hankintatoimessa tarkoitetaan luonnonvarojen kestävästä käytöstä kestävästä kehityksen periaatteita noudattamalla. Toisin sanoen ympäristövastuu edellyttää, että yritys minimoi hankintojen ympäristövaikutuksia esimerkiksi valitsemalla vihreämpiä materiaaleja, vähentämällä hiilijalanjälkeä ja soveltamalla kiertotalouden periaatteita hankintakäytäntöihin (Seuring & Müller, 2008; Carter & Rogers, 2008). Yritykset voivat edistää ympäristövastuuta käyttämällä esimerkiksi ympäristöstandardeja ja -sertifikaatteja kuten ISO 14001, FSC ja PEFC, jotka asettavat vaatimuksia tuotantoprosessien ja hankintaketjun ekologiselle kestävyydelle (Mueller et al., 2009).

SSCM ilmenee hankintatoimessa konkreettisesti esimerkiksi toimittajien arvioinnissa ja valinnassa, jossa yritykset hyödyntävät laadittuja vastuullisuuskriteereitä toimittajien ympäristö- ja sosiaalisen suorituskyvyn arvioimiseen (Carter & Rogers, 2008). Lisäksi se ilmenee hankintasopimuksissa, joihin voidaan esimerkiksi sisällyttää selkeitä vastuullisuuskriteereitä, joiden avulla ostaja ja toimittaja sitoutuvat yhteisiin kestävästä kehityksen tavoitteisiin, mikä vahvistaa hankintaketjun vastuullisuutta ja ennakoitavuutta (Gualandris & Kalchschmidt, 2016).

Vastuullisen hankinnan merkittävänä edistävänä tekijänä on myös pitkäaikaiset ja strategiset yhteistyösuhteet, jotka ovat keskeisiä vastuullisuuden edistämiseksi. Kumppanuuspohjainen toimintamalli mahdollistaa jatkuvan kehityksen ja vastuiden jakamisen hankintatoimessa, sillä osapuolet sitoutuvat avoimeen tiedonjakoon, riskienhallintaan ja yhteisiin tavoitteisiin. Tämä tukee taloudellista tehokkuutta sekä ympäristö- ja sosiaalista vastuuta, mikä tekee hankintaketjusta kestävämmän pitkällä aikavälillä. (Lambert, Cooper & Pagh, 1998.)

Vastuullinen hankinta tuo liiketoiminnalle useita etuja, sillä se voi vahvistaa yrityksen mainetta ja parantaa sidosryhmien luottamusta. Yritykset, jotka pystyvät osoittamaan sitoutumisensa kestäväan kehitykseen, saavat usein kilpailuetua markkinoilla, joissa kuluttajien vaatimukset eettisyydestä ja ympäristöystävällisyydestä ovat kasvaneet. (Ahi & Searcy, 2013). Vastuullinen hankinta vähentää myös liiketoimintaan liittyviä riskejä olennaisesti. Esimerkiksi toimittajien epäeettinen toiminta tai ympäristörikkomukset voivat johtaa mainehaittoihin, lakisääteisiin seuraamuksiin tai hankintaketjun häiriöihin (Dubey et al., 2017). Selkeiden vastuullisuuskriteerien ja sopimusperusteisten valvontamekanismien avulla yritykset voivat minimoida tällaiset riskit.

## 2.2 Vastuullisuuskriteerit ja niiden rooli hankintatoimessa

Vastuullisuuskriteerit ovat keskeinen osa yritysten vastuullista hankintastrategiaa, ja niiden avulla voidaan varmistaa, että hankintapäätökset tukevat kestäväan kehityksen periaatteita. Hankintatoimen kontekstissa vastuullisuuskriteerit voidaan määritellä standardeiksi ja ohjeistuksiksi, jotka asettavat toimittajille ja hankintaketjuille vaatimuksia sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen vastuun toteuttamiseksi (Seuring & Müller, 2008). Vastuullisuuskriteerien tavoitteena on minimoida negatiiviset vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan, sekä hallita hankintaketjuun liittyviä riskejä ja parantaa yritysten kilpailukykyä pidemmällä aikavälillä. Ne auttavat tunnistamaan ja ehkäisemään hankintaketjuihin liittyviä haittoja, kuten ihmisoikeusrikkomuksia, ympäristöhaittoja tai korruptiota, mutta samalla ne edistävät pitkäaikaista arvonluontia ja luottamusta sidosryhmien keskuudessa (Carter & Rogers, 2008; Gualandris & Kalchsmidt, 2016). Vastuullisuuskriteerien käyttö hankintaprosesseissa tukee myös yritysten läpinäkyvyyttä ja vahvistaa sidosryhmien luottamusta, sillä vastuullisuus on yhä merkittävämpi tekijä kuluttajien ja sijoittajien päätöksenteossa. Niiden tehtävä ei ole ainoastaan toimia keinona riskienhallintaan, vaan vastuullisuuskriteerit myös ohjaavat strategista päätöksentekoa ja tukevat liiketoimintaa pitkällä tähtäimellä. (Beske & Seuring, 2014.)

Taulukosta 1 nähdään ylimpänä, että sosiaalisen vastuun osalta vastuullisuuskriteerit keskittyvät erityisesti työolosuhteisiin, kuten turvallisuuden ja työterveyden varmistamiseen, oikeudenmukaisiin työehtoihin ja työntekijöiden perusoikeuksien toteutumiseen (Carter & Jennings, 2004; Mueller et al. 2009). Lisäksi ne koskettavat myös vahvasti tasa-arvoa ja eettistä liiketoimintaa, kuten korruptiota ja ihmisoikeuksia. Yritykset voivat käyttää vastuullisuuskriteereitä varmistuakseen siitä, että heidän käyttämänsä toimittajat noudattavat

näitä vaatimuksia. Esimerkiksi ihmisoikeuksien kunnioittaminen ja syrjimättömyys ovat keskeisiä periaatteita, joita vahvistetaan kansainvälisten standardien, kuten SA8000 ja BSCI, avulla. SA8000-standardi asettaa vaatimuksia muun muassa työajan, palkkauksen ja työterveyden osalta, kun taas BSCI tarjoaa selkeitä arviointikriteerejä ja auditointimekanismeja toimittajia koskien, joiden avulla yritykset voivat varmistaa, että hankintaketju täyttää eettiset ja sosiaaliset vaatimukset (amfori, 2021; Kähkönen et al. 2018; SA8000:2014).

Ympäristövastuuseen liittyvät vastuullisuuskriteerit sisältävät yleensä muun muassa hiilijalanjäljen pienentämiseen, energiatehokkuuden parantamiseen ja kestävien materiaalien käyttöön liittyviä vaatimuksia (Dubey et al., 2017). Kansainvälisesti tunnustettuja ympäristösertifikaatteja ovat esimerkiksi ISO 14001, FSC JA PEFC, jotka ovat yrityksille tärkeitä ympäristövastuun toteuttamisessa. ISO 14001 toimii ympäristöjohtamisen viitekehyksenä, joka auttaa yrityksiä havaitsemaan ja hallitsemaan ympäristöriskejä sekä vähentämään liiketoiminnasta syntyvää jätettä ja päästöjä (ISO 20400:2017; Moser, Hildebrandt & Bailis, 2014). FSC ja PEFC ovat erityisesti metsäteollisuudessa käytettyjä kriteereitä, joiden tarkoituksena on taata, että metsäteollisuudessa käytetty puuraaka-aine on peräisin vastuullisesti hoidetuista metsistä (PEFC ST 2002:2020). Vastuullisten ympäristökriteerien noudattaminen tukee myös yritysten mainetta ja vahvistaa niiden asemaa kestäväen kehityksen edelläkävijöinä, mikä voi tarjota kilpailuetua markkinoilla (Mueller et al., 2009). Taulukossa 1 on keskimmäisenä listattu ympäristövastuuseen liittyviä vastuullisuuskriteereitä, joita yleisimmin käytetään.

Taulukko 1. Sosiaaliseen- ja ympäristövastuuseen liittyvät vastuullisuuskriteerit ja hallintamekanismit hankintasopimuksissa

<b>Vastuullisuuskriteerit ja hallintamekanismit hankintasopimuksissa</b>
Työterveys ja -turvallisuus (SA8000:2014)
Lapsi- ja pakkotyön kieltäminen (SA8000:2014)
Reilu palkka ja työaika (SA8000:2014)
Syrjimättömyys (SA8000:2014)
Ihmisoikeuksien kunnioittaminen (SA8000:2014)
Energiätehokkuus (ISO 14001:2015)
Materiaalien kierrätys ja uudelleenkäyttö (ISO 14001:2015)
Jätteiden ja haitallisten aineiden minimointi (ISO 14001:2015)
Elinkaarijätteen käsittely (ISO 20400:2017)
Luonnonvarojen kestävä käyttö (ISO 14001:2015)
Hiilijalanjalan pienentäminen (ISO 14001:2015)
Toimittajien Code of Conduct -vaatimukset (ISO 20400:2017)
Vastuullisuusraportointi ja läpinäkyvyys (ISO 20400:2017)
Vastuullisuusauditoinnit ja -valvonta (SA8000:2014; ISO 20400:2017; amfori, 2021)
Sertifiointivaatimukset (SA8000; ISO 14001; FSC; MSC)

Vastuullisuuskriteerien rooli hankintatoimessa on kuitenkin isompi kuin pelkästään standardien asettamista ja noudattamista. Ne ohjaavat yritysten strategisia päätöksiä, vaikuttavat toimittajanvalintaan ja muokkaavat hankintasopimuksissa käytettäviä ehtoja. Yritykset voivat hyödyntää vastuullisuuskriteereitä toimittajien valinnassa ja arvioinnissa, jolloin ne varmistavat, että toimittajat täyttävät yritysten vastuullisuusvaatimukset. Sopimusehtojen kautta vastuullisuuskriteerit pakottavat toimittajia noudattamaan tiettyjä määriteltyjä vastuullisuusstandardeja, mikä parantaa hankintaketjun läpinäkyvyyttä ja ennakoitavuutta. (Gualandris & Kalchschmidt, 2016.)

Hankintatoimessa vastuullisuuskriteerit eivät ole pelkästään reaktiivinen työkalu, vaan ne voivat tukea yrityksiä ennakoivasti vastuullisuusstrategiassa. Hyvin määritellyt ja systemaattisesti sovelletut vastuullisuuskriteerit voivat auttaa yrityksiä mukautumaan muuttuvaan sääntely-ympäristöön, minimoimaan riskejä ja rakentamaan pitkäaikaisia, vastuullisia hankintaketjuja. Lisäksi ne todennäköisesti lisäävät yritysten houkuttelevuutta sijoittajien silmissä, sillä vastuullisuuteen sitoutuneet yritykset nähdään usein vakaampina ja vähemmän alttiina sidosryhmien paineille. (Seuring & Müller, 2008) Taulukossa 1 on nähtävillä alimmana ennaltaehkäiseviä kriteerejä sekä hallintamekanismeja, joita yritykset voivat hyödyntää vastuullisuuden varmistamiseksi osana omia sopimuksiaan.

Vastuullisen hankinnan toteuttamisessa keskeinen työkalu on myös Code of Conduct eli toimintaohjeet, joita yritykset laativat määrittääkseen eettiset ja vastuulliset toimintaperiaatteet toimittajilleen (Koplin, Seuring & Mesterharm, 2007). Code of Conduct voi sisältää vaatimuksia työntekijöiden oikeuksista, työolosuhteista, ympäristövaikutusten hallinnasta ja korruption torjumisesta. Se on tärkeä väline hankintasopimuksissa, sillä se määrittää yrityksen arvot ja vastuullisuustavoitteet sekä ohjaa toimittajien toimintaa kohti vastuullisempaa toimintaa ja kestäväää kehitystä. Code of Conduct on siis hankintatoimessa käytetty sopimusperusteinen työkalu, joka sisältää kattavasti yrityksen strategian mukaisia vastuullisuusvaatimuksia ja -kriteereitä toimittajille, ja se liitetään osaksi hankintasopimuksia (Carter & Rogers, 2008.)

Pelkästään vastuullisuuskriteerien asettaminen ei kuitenkaan riitä, vaan kriteerien vaikutus riippuu olennaisesti niiden toimeenpanon kyvykkyydestä. Tutkimukset osoittavat, että vastuullisuus toteutuu tehokkaimmin, kun yrityksillä on käytössään systemaattisia toimenpiteitä, kuten mittaristoja, auditointiprosesseja, koulutuksia ja kehittämiseen tähtäviä kannustinjärjestelmiä, jotka tukevat toimittajien jatkuvaa parantamista (Encinas Bartos, Schwarzkopf & Mueller, 2024; Tan, Akyüz, Urlu & Ruiz, 2024). Encinas Bartos et al. (2024) osoittavat, että erityisesti pitkäkestoiset ja osallistavat koulutusohjelmat voivat merkittävästi parantaa toimittajien vastuullisuussuorituskykyä. Vastaavasti Tan et al. (2023) ehdottavat perinteisten auditointimallien sijaan yhteistyöhön perustuvaa Care-lähestymistapaa (Collaborate, Assess, Remediate, Empower), joka korostaa arviointien sijaan toimittajien kehittämistä ja vastuullisuuden tukemista pitkäjänteisesti.

Riskiperusteinen lähestymistapa, jossa resurssit kohdistetaan korkean riskin toimittajiin, on noussut keskeiseksi keinoksi varmistaa kriteerien vaikutus myös globaalisti hajautetuissa toimitusketjuissa (Yawar & Seuring, 2017). Strategiesti vastuullisuuskriteerit voivat myös vaikuttaa koko hankintaportfolion ohjautuvuuteen. Ne voivat muuttaa toimittajavalinnan painopisteitä hinnasta pitkäaikaiseen kumppanuuteen ja innovatiivisuuteen vastuullisuustekijöissä (Pagell & Shevchenko, 2014). Lisäksi ne mahdollistavat yrityksille ennakoivan reagoinnin tulevaan sääntelyyn, kuten EU:n kestävyysraportointidirektiiviin (CSDR), joka korostaa läpinäkyvyyttä ja toimitusketjun vastuullisuuden raportointia (Direktiivi 2022/2464).

### 2.3 Vastuullisuuden mittaaminen ja seuranta hankintatoimessa

Vastuullisuuden mittaaminen ja seuranta hankintatoimessa edellyttää erilaisten mittaamis- ja seurantamenetelmien käyttöä. Menetelmien avulla yritykset voivat arvioida hankintakäytäntöjensä vaikutuksia ja riskitasoja. Vastuullisuuden varmistamiseksi yritysten tulee käyttää luotettavia ja todennettavia indikaattoreita, jotta vastuullisuustavoitteet eivät jäisi vain muodollisiksi, vaan toteutuvat myös konkreettisesti. Vastuullisuuden mittaaminen on keskeinen osa yritysten riskienhallintaa, koska hankintaketjuun liittyvien taloudellisten, eettisten ja ympäristöllisten riskienhallinta voi vaikuttaa suoraan liiketoiminnan kestävyteen ja sidosryhmäsuhteisiin. (Carter & Rogers, 2008) Taulukkoon 2 on listattu vastuullisuuden seuranta- ja sitouttamiskäytäntöjä, joista voidaan sopia myös hankintasopimuksissa. Lisäksi taulukosta on nähtävillä käytännön esimerkkejä jokaisen käytännön osalta.

Taulukko 2. Vastuullisuuden seurantaan ja sitouttamiseen liittyviä käytäntöjä hankintatoimessa

Vastuullisuuden seuranta- ja sitouttamiskäytännöt	Esimerkki
Toimittaja-auditoinnit (Cafaggi, 2016)	Yritys X suorittaa auditointikäyntejä toimittajilla
Oikeus auditointiin sopimuksin (Cafaggi, 2016)	Oikeus tehdä tarkastuksia toimittajan tiloihin ilman ennakoilmoitusta
Kolmannen osapuolen sertifiointi (Mueller et al., 2009)	Puuraaka-aineelta vaaditaan FSC-sertifikaatti.
Toimintasuunnitelmat / korjaavat toimet (Cafaggi, 2016)	Auditoinnissa havaittu puute johtaa korjaussuunnitelmaan ja seurantatarkastukseen.
Tulosten raportointi ja mittarointi (Dubey et al., 2017)	Yritys seuraa toimittajien vedenkulutusta ja jätteiden määrää ja julkaisee tulokset raportissaan.
Toimittajien itsearviointi ja kyselyt (Hoejmose & Adrien-Kirby, 2012)	Toimittajat täyttävät vuosittain itsearviointilomakkeen
Pisteytys / arviointijärjestelmät (Mueller et al., 2009)	Toimittajat pisteytetään vastuullisuusluokkiin – vain hyväksytyt valitaan yhteistyöhön.
Jäljitettävyyssjärjestelmät (Dubey et al., 2017)	Toimittajalta vaaditaan järjestelmää, joka jäljittää tuotteen alkuperän viljelijään asti.
Koulutus ja kehitysohjelmat toimittajille (Cafaggi, 2016)	Yritys järjestää toimittajille vastuullisuustyöpajoja
Kannustinjärjestelmät (Cafaggi, 2016)	Hyvin suoriutuneet toimittajat saavat parempia maksuehtoja ja pitkäaikaisia sopimuksia.

Keskeisimpiä työkaluja vastuullisuuden seurannassa ja mittaamisessa hankintatoimessa käytetään auditointeja. Kolmannen osapuolen auditoinnit tarjoavat riippumattoman näkemyksen toimittajien vastuullisuuden tasosta käytännössä ja varmistavat, että hankintaketjussa noudatetaan sovittuja kriteerejä (Beske & Seuring, 2014). Yritykset voivat toteuttaa myös sisäisiä auditointeja ja itsearviointeja, joiden avulla voidaan arvioida hankintaprosessien vastuullisuutta ja toimittajien suoriutumista. Vastuullisuusauditoinneissa voidaan hyödyntää esimerkiksi GRI-standardia, joka tarjoaa yhtenäisen kehyksen raportointiin ympäristö-, sosiaali- ja hallintokäytäntöjen (ESG) mittaamiseen ja vertailemiseen (Gonzalez-Padron, 2016).

Auditointien lisäksi yritykset voivat nykyisin hyödyntää myös uusia teknologisia ratkaisuja, kuten tekoälyä, hankintaketjun läpinäkyvyyden parantamiseksi ja vastuullisuuden seuraamiseksi. (Grimm, Hofstetter & Sarkis, 2016) Esimerkiksi blockchain -pohjaisten

järjestelmien avulla voidaan seurata raaka-aineiden alkuperää ja hankintaketjun vastuullisuutta reaaliaikaisesti. Tämä voi vähentää olennaisesti vastuullisuusraportointiin liittyviä väärinkäytöksiä ja lisätä luottamusta (Treiblmaier, 2019).

Vastuullisuuden mittaaminen ja seuranta perustuu myös jatkuvaan yhteistyöhön eri sidosryhmien välillä. Monet yritykset hyödyntävät esimerkiksi toimittajille suunnattuja vastuullisuuskyselyitä ja vaativat toimittajilta säännöllistä raportointia vastuullisuusvaatimusten noudattamisesta. Lisäksi hankintaketjun vastuullisuutta voidaan arvioida skaalautuvilla mittareilla, jotka mittaavat esimerkiksi hiilijalanjälkeä. (Gualandris, Golini & Kalchschmidt, 2014.)

### 3 Sopimusperusteinen hankinta ja vastuullisuuskriteerit hankintasopimuksissa

Tässä luvussa tarkastellaan sopimusperusteisen hankinnan asemaa vastuullisuuden varmistamisessa. Luvussa käsitellään lisäksi, miten vastuullisuuskriteerit voidaan integroida hankintasopimukseen ja mitä hyötyjä tai haasteita niiden soveltamiseen tällä aiemman tutkimuksen pohjalta liittyy. Lisäksi käydään läpi, miten sopimusmekanismeilla voidaan edistää vastuullisia toimintatapoja ja parantaa hankintasopimusten tehokkuutta vastuullisuuden osalta.

#### 3.1 Sopimusperusteisen hankinnan asema vastuullisen hankinnan varmentamisessa

Cafaggin (2016) mukaan hankintasopimuksilla on keskeinen asema yritysten vastuullisuusstrategiassa, sillä ne määrittelevät paitsi kaupalliset ehdot myös hankintaketjun kannalta olennaiset eettiset ja ympäristövastuulliset vaatimukset. Globaaleissa hankintaketjuissa vastuullisuuden varmistaminen on noussut keskeiseksi liiketoimintakysymykseksi, koska sidosryhmät, kuten kuluttajat ja sijoittajat, odottavat yritysten toimivan vastuullisesti. Sopimusperusteinen hankinta voidaan nähdä keskeisenä mekanismina, jonka avulla yritykset voivat systemaattisesti määritellä ja sisällyttää vastuullisuuskriteerit hankintasopimukseen. Tämän kautta on mahdollista ohjata toimittajien toimintaa kohti yrityksen vastuullisuutta koskevia tavoitteita, lisätä toimitusketjun läpinäkyvyyttä sekä hallita vastuullisuuteen liittyviä riskejä tehokkaammin.

Vastuullisuuden integroiminen hankintaprosesseihin ei kuitenkaan ole pelkästään yritysten omasta aloitteesta riippuvaista, vaan myös lainsäädäntö ohjaa kehitystä. Esimerkiksi Euroopan unionin asettamat yritysvastuuvaatimukset sekä YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat periaatteet (UNGP) velvoittavat yrityksiä varmistamaan, että niiden hankintakäytännöt eivät aiheuttaisi haittaa ihmisille tai ympäristölle (Mitkidis, 2014). Näiden velvoitteiden myötä yritysten tulee käyttää hankintasopimuksia paitsi kaupallisten riskien hallintaan myös sosiaalisten ja ympäristöllisten vaikutusten hallintaan.

Cafaggin (2016) mukaan hankintasopimusten tarjoavat yrityksille keinon varmistaa, että valitut toimittajat sitoutuvat noudattamaan asetettuja vastuullisuusvaatimuksia ja toimivat eettisesti. Vaatimukset voidaan sisällyttää suoraan sopimusehtoihin tai viittaamalla ulkoisiin

asiakirjoihin, kuten toimintaohjeisiin esim. Code of Conductiin. Lisäksi sopimukseen voidaan liittää hallintamekanismeja, kuten auditointeja ja toimittajien itsearviointeja, joiden avulla seurataan sopimusehtojen toteutumista käytännössä.

Dubeyn et al. (2018) mukaan riskienhallinta muodostaa keskeisen osan vastuullista hankintaa, kattaen taloudellisten riskien lisäksi myös sosiaaliset ja ympäristölliset näkökohdat. Esimerkiksi lapsityövoiman käyttö tai epäinhimilliset työolot voivat aiheuttaa yritykselle merkittäviä mainehaittoja ja jopa oikeudellisia seuraamuksia, joilla voi olla huomattava negatiivinen vaikutus liiketoimintaan. Hankintasopimus toimii tässä yhteydessä tärkeänä välineenä, jonka avulla yritys voi ennaltaehkäistä ja hallita näitä riskejä asettamalla sopimusehtoihin selkeitä vaatimuksia muun muassa työntekijöiden oikeuksien, työaikojen ja työturvallisuuden osalta.

Sopimusperusteinen hankinta ei kuitenkaan ole pelkkä valvontamekanismi, vaan se voi myös edistää vastuullisten toimintatapojen kehittämistä toimittajaverkostossa globaalisti. Yritykset voivat hyödyntää hankintasopimuksia edistääkseen pitkäaikaisia kumppanuuksia vastuullisuuden sitoutuneiden toimittajien kanssa, jolloin vastuullisuus ei ole vain hankkivan yrityksen yksipuolinen vaatimus, vaan molempien osapuolien yhteinen tavoite. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi koulutusohjelmia, keskusteluja tai yhteisiä kehitysprojekteja, jotka auttavat toimittajia noudattamaan vastuullisuuskriteerejä käytännössä. (Moser et al., 2014.)

### 3.2 Vastuullisuuskriteerien integrointi hankintasopimukseen

Cafaggin (2016) mukaan vastuullisuuskriteerien sisällyttäminen hankintasopimukseen on keskeinen keino varmistaa, että hankintaketjun eri toimijat noudattavat kestävän kehityksen periaatteita ja yrityksen vastuullisuusstrategiaa. Vastuullisuuskriteerien sisällyttäminen hankintasopimukseen voi toteutua monin eri tavoin. Yksi yleinen lähestymistapa on vaatia toimittajilta kansainvälisesti tunnustettuja sertifiointeja, kuten ISO 14001 (ympäristönhallintajärjestelmä), SA8000 (sosiaalinen vastuullisuus) tai FSC (Forest Stewardship Council, kestävä metsätalous). Näiden standardien avulla voidaan varmistaa, että toimittajien toimintatavat ovat linjassa vastuullisuusvaatimusten kanssa ja että niitä voidaan objektiivisesti arvioida (Dubey et al., 2018; ISO 14001:2015; SA8000:2014). Hankintasopimukseen voidaan myös asettaa yksityiskohtaisia vaatimuksia esimerkiksi hiilijalanjäljen pienentämiselle, kiertotalouden periaatteiden huomioimiselle ja sosiaalisen vastuun toteuttamiselle. Tällaiset kriteerit ovat usein osa laajempaa vastuullisuusstrategiaa, joka

velvoittaa toimittajia osoittamaan vastuullisuutensa sertifiointien tai muiden todentamiskeinojen avulla.

Toinen keskeinen tapa integroida vastuullisuuskriteerit hankintasopimukseen on edellyttää toimitusketjun jäljitettävyyttä. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritykset voivat asettaa sopimusehtoja, jotka velvoittavat toimittajia raportoimaan tuotteiden alkuperästä ja tuotantoprosesseista. Erityisesti elintarvike-, tekstiili- ja elektroniikkateollisuudessa jäljitettävyys on noussut keskeiseksi keinoksi torjua epäeettisiä käytäntöjä, kuten pakkotyötä tai luonnonvarojen keuhkötöntä käyttöä. (Cafaggi, 2016) Hankintasopimuksissa voidaan lisäksi vaatia toimittajilta keuhkuvan kehityksen mukaista raportointia, esimerkiksi GRI-standardin pohjalta, jolloin hankkiva yritys saa säännöllistä ja vertailukelpoista tietoa toimittajan vastuullisuussuorituskyvystä (Mueller et al. 2009). Näiden käytäntöjen avulla voidaan varmistaa, että sopimukseen kirjatut vastuullisuuskriteerit myös konkretisoituvat hankintaketjun toiminnassa.

Vastuullisuuskriteerit voidaan sisällyttää hankintasopimukseen paitsi sopimusehtoina, myös ennakoivien hallintamekanismien avulla. Yritykset voivat esimerkiksi edellyttää toimittajiltaan vuosittaista vastuullisuusraportointia tai suorittaa säännöllisiä auditointeja varmistaakseen, että sovitut vastuullisuuskriteerit toteutuvat käytännössä. Lisäksi toimittajien kouluttaminen ja tukeminen on tärkeä osa vastuullisuuden kehittämisprosessia, sillä erityisesti pienemmillä toimittajilla saattaa olla rajalliset resurssit investoida vastuullisuuden edistämiseen ilman ostajaorganisaation tukea. (Moser et al., 2014.) Taulukkoon 2 on listattu näitä keinoja tiiviissä muodossa.

Yritykset voivat myös käyttää kannustinjärjestelmiä motivoidakseen toimittajia vastuullisuuskriteerien noudattamiseen ja jopa niiden ylittämiseen. Sopimukseen voidaan sisällyttää esimerkiksi ehtoja, jotka palkitsevat vastuullisista toimintatavoista pidempinä sopimuskausina tai suotuisampina maksuehtoina (Cafaggi, 2016). Tällaiset kannustimet vahvistavat toimittajien sitoutumista vastuullisuuteen ja tukevat pitkäjänteistä yhteistyötä ostajan ja toimittajan välillä. Kannustimet voivat samalla vähentää riskiä sen osalta, että toimittajat keskittyisivät ainoastaan minimivaatimusten täyttämiseen. Samalla kannustimet rohkaisevat heitä aktiivisesti parantamaan vastuullisuuskäytäntöjään, mikä edistää koko hankintaketjun keuhkuvyyttä globaalisti.

### 3.3 Haasteet ja mahdollisuudet vastuullisen hankinnan sopimusperusteisessa toteutuksessa

Vaikka vastuullisuuden sisällyttäminen hankintasopimukseen tarjoaa monia etuja, sen toteuttaminen ei ole ongelmaton. Suurimpia haasteita on asetettujen kriteerien noudattamisen valvonta, erityisesti silloin, kun toimitusketju on laaja ja koostuu useista eri toimittajista eri maissa (Dubey et al., 2017). Paikalliset lainsäädännöt ja kulttuurierot voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, miten vastuullisuuskriteerit ymmärretään ja toimeenpannaan, mikä voi johtaa standardien epä johdonmukaiseen soveltamiseen (Cafaggi, 2016).

Mitkidisin (2014) mukaan myös vastuullisuuskriteerien jatkuva tiukentuminen ja lisääntyminen voi aiheuttaa haasteita pienemmille toimittajille, joilla ei ole resursseja investoida esimerkiksi ympäristöystävällisempiin tuotantoprosesseihin ja työolojen parantamiseen tai sertifi kaattien hankintaan. Tästä syystä yritysten on tärkeää tarjota toimittajilleen tukea ja kannustimia vastuullisuuskäytäntöjen kehittämiseksi, jotta ne voivat täyttää asetetut vastuullisuuskriteerit ilman merkittäviä taloudellisia menetyksiä. Tämä madaltaa myös erityisesti pienempien yritysten kynnystä kehittää vastuullisuuttaan. Mikäli tukea ei ole tarjolla, voi vastuullisuuskriteerien tiukentuminen aiheuttaa toimittajille taloudellisia vaikeuksia ja jopa poistumisen markkinoilta.

Toisaalta vastuullisuuden integrointi hankintasopimukseen voi luoda merkittäviä kilpailuetuja yrityksille. Vastuullisuuskriteerien hyödyntäminen ja esiin tuominen omassa raportoinnissa vahvistaa brändin mainetta ja houkuttelee asiakkaita, jotka arvostavat vastuullisesti tuotettuja tuotteita ja palveluita. Lisäksi vastuulliset hankintakäytännöt voivat auttaa yrityksiä välttämään toimitusketjun häiriöitä ja oikeudellisia seuraamuksia, mikä vähentää liiketoimintariskejä pitkällä aikavälillä (Cafaggi, 2016).

Kokonaisuudessaan vastuullisuuden sopimusperusteinen toteutus pitää sisällään monia haasteita, mutta se on välttämätön osa myös nykyaikaista hankintatoimea sekä yksi tärkeä vastuullisuuskriteerien toteutumisen varmistamisen keino. Yritysten tulee huolellisesti suunnitella ja toteuttaa vastuullisuusvaatimukset sekä kehittää mekanismeja niiden tehokkaaseen valvontaan. Tämä edellyttää paitsi tiukkoja sopimusehtoja myös avointa yhteistyötä toimittajien kanssa, jotta vastuullisuustavoitteet voidaan saavuttaa kestäväällä ja taloudellisesti kannattavalla tavalla.

### 3.4 Sopimusoikeudelliset seikat hankintasopimuksissa

Hankintasopimukset perustuvat yleisiin sopimusoikeudellisiin periaatteisiin, kuten sopimusvapauteen ja pacta sunt servanda -periaatteeseen eli sopimussitovuuden periaatteeseen, jotka edellyttävät osapuolten noudattavan tekemiään sopimuksia. Vastuullisuuskriteerien sisällyttäminen hankintasopimukseen tuo kuitenkin mukanaan erityisiä oikeudellisia kysymyksiä, kuten sopimusehtojen pätevyyden, niiden täytäntöönpanon ja mahdolliset seuraamukset sopimusrikkomuksista. (Mitkidis, 2014.) Erityisesti kansainvälisissä hankintasopimuksissa on huomioitava, että eri maiden lainsäädäntöjen välillä voi olla merkittäviä eroja vastuullisuusvaatimusten täytäntöönpanossa ja oikeudellisissa seuraamuksissa.

Vastuullisuuskriteerit voidaan liittää hankintasopimukseen eri tavoin, mutta niiden oikeudellinen sitovuus riippuu muun muassa siitä, onko ne nimenomaisesti kirjattu sopimukseen vai onko ne liitetty siihen viittaamalla ulkoisiin asiakirjoihin, kuten yrityksen eettiseen ohjeistukseen tai vastuullisuusstandardeihin. Kansainvälisessä sopimusoikeudessa on tunnustettu, että viittaamalla toiseen asiakirjaan se voi tulla osaksi sopimusta, mutta sen täytäntöönpano voi olla haasteellista, jos viittaus ei ole riittävän yksiselitteinen. (Cafaggi, 2016.)

Vastuullisuuskriteerit voidaan sisällyttää hankintasopimukseen myös osana standardiehdoin laadittuja sopimuksia, jolloin ne toimivat yleisinä sopimusehtoina. Kansainvälisen kaupan oikeudessa, kuten YK:n kansainvälisen kauppalaian yleissopimuksessa (CISG) sekä UNIDROIT:n kansainvälisten kauppasopimusten periaatteissa (UPICC), on tunnustettu, että standardiehdot sitovat osapuolia silloin, kun ne on selkeästi tuotu toisen sopimusosapuolen tietoon ja hyväksytty osaksi sopimusta. Tämä edellyttää, että toisella osapuolella on ollut mahdollisuus tutustua ehtoihin ennen sopimuksen syntymistä ja että ne on nimenomaisesti liitetty sopimukseen. Standardiehtojen sitovuuden edellytyksenä onkin, että ne ovat olleet sopimusosapuolen saatavilla ja että ne on hyväksytty osaksi sopimusta joko nimenomaisesti tai vakiintuneen käytännön mukaisesti. (Schwenzer & Leisinger, 2007.)

Sopimusrikkomusten seuraamukset ovat keskeinen osa hankintasopimuksia, sillä niiden avulla määritellään, mitä tapahtuu, jos toimittaja ei täytä sovittuja vastuullisuuskriteerejä. Vastuullisuusvaatimusten laiminlyönti voidaan sopimusoikeudellisesti katsoa sopimusrikkomukseksi, josta voi seurata erilaisia seuraamuksia, kuten sopimussakko, sopimuksen purku tai vahingonkorvaus. Seuraamusten laajuus ja sisältö määräytyvät yleensä

sopimuksen ehtojen ja rikkomuksen vakavuuden perusteella. Vastuullisuusehtojen rikkomuksia koskevat sanktiointikeinot ovat tärkeää määritellä selkeästi jo sopimusvaiheessa, jotta niiden täytäntöönpano olisi mahdollinen myös käytännössä. (Mitkidis, 2014.)

## 4 Metodologia

Tässä luvussa esitellään tämän kandidaatintutkielman toteutustapa. Luku sisältää tutkimusstrategian ja aineistonkeruumenetelmän, tutkimusmenetelmän ja analyysitavan kuvauksen. Lisäksi luvussa esitellään tarkemmin käytetty tutkimusaineisto. Tutkimuksen primääriaineistona on asiantuntijahaastattelut, jotka on kerätty anonyyminä kolmen eri toimialan yritykseltä. Lisäksi tutkimuksen tukena on hyödynnetty sekundääriaineistona muiden samojen toimialojen yritysten vuosiraportteja ja toimittajaohjeistoja, joista on tehty vertaileva dokumenttianalyysi. Metodologia luvun tarkoituksena on perustella valitut menetelmät ja niiden soveltuvuus tutkielman tutkimusongelman ratkaisemiseen sekä lyhyesti arvioida tutkielman luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimusstrategia ja aineistonkeruumenetelmä

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jonka avulla pyritään ymmärtämään vastuullisuuskriteerien määrittelyä, valvontaa ja niihin liittyviä haasteita hankintasopimuksissa. Tapaustutkimus mahdollistaa ilmiöiden tarkastelun niiden todellisessa toimintaympäristössä ja sopii erityisen hyvin monimuotoisen ja tilannesidonnaisten ilmiöiden tutkimiseen (Yin, 2018). Koska vastuullisuuskriteerien käytännön soveltaminen vaihtelee toimialoittain ja organisaatiokohtaisesti, tapaustutkimus soveltuu menetelmänä hyvin tämänkaltaiseen, syvällisempää ymmärrystä tavoittelevan tutkimuksen toteuttamiseen. Tapaustutkimuksen avulla voidaan vertailla eri toimialojen näkökulmia ja tunnistaa yhtäläisyyksiä ja eroja vastuullisuuskriteerien sisällyttämisessä hankintasopimukseen. Tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyden, vaan ilmiön ymmärtäminen syvällisesti ja esiin nousseiden käytäntöjen tunnistaminen, joita voidaan hyödyntää myös muissa vastaavissa konteksteissa (Flyvbjerg, 2006). Tapaustutkimus tukee tutkielman pyrkimystä kuvata, kuinka yritykset jäsentävät ja soveltavat vastuullisuuskriteerejä osana hankintaprosessiaan, sekä millaisia valvonta- ja seurantamekanismeja niihin liittyy. Näin tutkimus tuottaa sekä toimialakohtaisia että yleisemmin sovellettavia havaintoja vastuullisen hankinnan käytännöistä.

Tutkimuksessa tarkastellaan pääasiassa kolmen eri toimialan: elintarvike-, metsä- ja metalliteollisuuden yrityksiä. Tutkimuksen ensisijaisena aineistona eli primääriaineistona käytetään kolmen eri toimialan (metalli-, elintarvike- ja metsäteollisuus) suomalaisista pörssiyrityksistä kerättyjä asiantuntijahaastatteluja. Asiantuntijahaastatteluiden avulla tehdään

syvällisempiä havaintoja ja pyritään ymmärtämään, miten vastuullisuuskriteerejä sovelletaan ja valvotaan käytännössä sopimusperusteisen hankinnan kontekstissa. Haastattelut kohdistetaan yritysten hankinta- ja vastuullisuusasiantuntijoille, jotka ovat osallistuneet vastuullisuuskriteerien määrittelyyn ja toteutukseen. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina, jolloin haastatteluissa hyödynnetään ennalta määriteltyjä teemoja, samalla mahdollistetaan joustava ja avoin keskustelu. Haastattelujen avulla pyritään tunnistamaan vastuullisuuskriteerien käyttöön liittyviä haasteita ja käytännön ratkaisuja.

Toissijaisena eli sekundääriaineistona tutkimuksessa hyödynnetään dokumenttianalyysiä. Analysoitavat dokumentit ovat julkisesti saatavilla olevia yritysten vastuullisuusasiakirjoja, kuten toimittajaohjeistoja ja vastuullisuusraportteja. Dokumenttiaineiston avulla täydennetään ja vahvistetaan primääriaineistosta nousseita havaintoja. Nämä täydentävät toisiaan ja muodostavat kokonaisuuden, joka mahdollistaa vastuullisuuskriteerien muodollisen, että käytännöllisen tarkastelun.

#### 4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston analysointi

Tutkimuksessa käytetään teemallista sisällönanalyysiä menetelmänä, jolla analysoidaan vastuullisuuskriteerien huomioimista hankintasopimuksissa. Sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston systemaattisen tarkastelun ja tulkinnan. Tässä tutkielmassa analysoitu aineisto koostuu primääriaineistona toimivasta haastatteluaineistosta ja sekundääriaineistona toimivasta dokumenttiaineistosta. Sisällönanalyysissä aineiston käsittely etenee vaiheittain, mikä auttaa tutkijaa ymmärtämään aineiston merkityksiä ja muodostamaan siitä selkeän kokonaiskuvan. Aineisto järjestetään ensin keskeisten teemojen ja luokkien mukaisesti. Tämän jälkeen voidaan analysoida, kuinka vastuullisuuskriteerit on määritelty ja valvottu hankintasopimuksissa sekä millaisia haasteita tähän liittyy käytännössä. Analyysin tavoitteena on luoda kattava kuvaus ilmiöstä sekä mahdollistaa luotettavien ja selkeiden johtopäätösten tekeminen aineiston pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Sisällönanalyysin tarkemmat vaiheet on esitetty Syrjäläisen (1994) tekemän teorian pohjalta. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija perehtyy aineistoon syvällisesti ja tunnistaa teoreettisen viitekehyksen avulla keskeiset käsitteet. Tätä seuraa aineiston sisäistäminen ja teoretisointi, mikä edellyttää syvällistä ymmärrystä aineiston sisällöistä ja niiden merkityksistä. Seuraavaksi aineisto luokitellaan tutkielman kannalta keskeisiin teemoihin. Luokittelun jälkeen tutkimustehtävää ja käsitteitä täsmennetään, jotta analyysi etenee järjestelmällisesti. Lisäksi

kiinnitetään huomiota vastuullisuuskriteerien esiintymistiheyteen ja mahdollisiin poikkeuksiin, jotka saattavat vaatia luokitusten tarkentamista. Lopuksi muodostetaan johtopäätökset aineiston analyysin perusteella ja tulokset liitetään laajempaan tutkimuksen viitekehykseen. (Syrjäläinen, 1994.)

Tutkimusta varten on toteutettu asiantuntijahaastattelut keväällä 2025. Haastattelut on tehty Microsoft Teams -alustalla ja haastattelujen pituus oli noin 45–60 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja litteroitiin sanasta sanaan aineiston analyysiä varten. Litteroinnin jälkeen aineisto anonymisoitiin, ja haastateltavat yksilöidään tutkimuksessa ainoastaan toimialan ja tehtävänimikkeen perusteella.

Haastatteluaineiston analyysi toteutettiin vaiheittain yllä esitettyjen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen. Ensin kaikki kolme haastattelua käytiin läpi huolellisesti, ja aineistosta korostettiin tutkimuskysymyksiin liittyviä merkityksellisiä ilmauksia. Näitä ilmauksia tarkasteltiin teoriaohjaavasti vastuullisuuskriteerien määrittelyn, sopimukseen kirjaamisen, valvonnan ja käytännön haasteiden näkökulmasta. Seuraavaksi ilmaukset ryhmiteltiin alustaviin teemoihin, jotka kuvastivat vastuullisuuskriteerien toteutuksen eri ulottuvuuksia aiemman teorian pohjalta. Lopuksi aineistosta muodostettiin toimialakohtaisia havaintoja, joiden pohjalta analyysiluvussa vertaillaan kohdeyritysten käytäntöjä. Vaikka jokaisesta haastattelusta nousi yksilöllisiä näkökulmia, analyysissä painotettiin teemojen toistuvuutta sekä konkreettisia esimerkkejä, joilla pyrittiin havainnollistamaan vastuullisuuskriteerien käytännön toteutumista hankintasopimuksissa.

Dokumenttiaineistoa käytetään sekundääriaineistona analyysin tukena, mutta ei omana aineistokokonaisuutenaan. Tämän vuoksi dokumentteja ei analysoitu systemaattisesti, vaan niiden tehtävänä oli vahvistaa haastatteluista esiin nousseita havaintoja. Tämän ansiosta analyysi säilyi johdonmukaisesti haastatteluaineistoon keskittyvänä.

#### 4.3 Kohdeyritykset ja aineiston kuvaus

Tutkimusaineisto jakautuu kahteen pääryhmään: primääriaineistoon, joka koostuu kohdeyritysten asiantuntijahaastatteluista, ja sekundääriaineistoon, joka muodostuu kohdeyritystä vastaavien toimialojen yritysten julkisista dokumenteista.

Primääriaineistona toimivat teemahaastattelut ovat puolistrukturoituja asiantuntijahaastatteluita hankinnan ammattilaisille. Tutkielman raportoinnissa pyritään haastattelujen osalta

mahdollisimman suureen anonymiteettiin, jonka vuoksi tutkielmassa tuodaan esiin ainoastaan yrityksen toimialaan ja kokoon liittyvät olennaiset tiedot. Haastatelluiden henkilöiden osalta kerrotaan ainoastaan henkilöiden vastualueet yrityksessä. Haastateltavat ovat omissa yrityksissään vastuussa hankintatoimesta ja sen vastuullisuudesta.

Taulukosta 3 nähdään, että tutkielmaa varten on haastateltu kolmen suomalaisen yrityksen hankintaorganisaatioissa työskenteleviä henkilöitä. Haastatteluun on vastannut yksi henkilö kustakin yrityksestä. Haastattelut on toteutettu tätä tutkimusta varten ja osallistuminen haastatteluun on ollut vapaaehtoista ja luottamuksellista.

Taulukko 3. Haastateltavat yritykset ja henkilöt

Yritys	Toimiala	Koko	Titteli
Yritys 1	Metalliteollisuus	Pörssiyhtiö	Hankintatiimin jäsen
Yritys 2	Elintarviketeollisuus	Pörssiyhtiö	Ostopäällikkö
Yritys 3	Metsäteollisuus	Pörssiyhtiö	Toimitusketjun johtaja

Haastateltavat yritykset ovat tutkielman kohdeyrityksiä. Yritys 1 on metalliteollisuuden pörssiyhtiö ja haastatteluun on vastannut hankintaorganisaatioon kuuluva asiantuntija (myöhemmin hankintatiimin jäsen), jonka vastuulla on esimerkiksi seurata hankintaketjun vastuullisuusasioita sekä uusien toimittajien arviointi. Yritys 2 on elintarviketeollisuuden pörssiyhtiö ja haastatteluun on vastannut hankintaorganisaatiosta ostopäällikkö, jonka vastuualueena on yrityksessä ostot tietyissä tuotekategorioissa sekä esimerkiksi toimittajien arviointi. Yritys 3 on metsäteollisuuden pörssiyhtiö ja haastatteluun on vastannut toimitusketjun johtaja, jonka vastuualueena on kokonaisuutena hankintaketjun johtaminen.

Hankittu aineisto tarjoaa kattavan näkemyksen vastuullisuuskriteerien käytännön soveltamisesta eri toimialojen yrityksissä. Haastatteluaineiston keräykseen käytetyt tutkimuskysymykset (Liite 1) käsittelevät muun muassa sitä, miten vastuullisuus näkyy yrityksen hankintastrategiassa, millaisia vastuullisuuskriteerejä yritys soveltaa hankintasopimuksissa ja miten niiden toteutumista valvotaan? Muita oleellisia tutkimuskysymysten aiheita ovat se, millaisia haasteita yritys on kohdannut vastuullisuuskriteerien soveltamisessa, sekä millaisia kehityskohteita vastuullisuuskriteerien käyttöön liittyy?

Sekundääriaineistona tutkimuksessa hyödynnetään vertailevaa dokumenttianalyysiä, jolla tuetaan ja taustoitetaan haastatteluaineistosta esiin nousseita havaintoja. Dokumenttianalyysiä varten on etsitty kohdeyrityksiä vastaavien toimialojen yritysten verkkosivuilta julkisesti

saatavilla olevia vastuullisuusraportteja sekä esimerkiksi Code of Conduct -liitteitä. Tutkielman dokumenttianalyysissä käytetään S-ryhmän, Fazerin, Outokummun sekä Metsä Groupin vastuullisuusraportteja sekä heidän toimittajille suuntaamia toimittajaohjeisto -liitteitä. Dokumenttien avulla pyritään vertailemaan ja vahvistamaan käytäntöjä kohdeyritysten haastatteluista saatuun tietoon.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajaukset

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi on pyritty noudattamaan systemaattista ja johdonmukaista aineistonkeruu- ja analyysimenetelmää. Dokumenttianalyysin ja teemahaastattelujen yhdistäminen mahdollistaa triangulaation, jonka avulla voidaan tarkastella tutkimusilmiötä useasta näkökulmasta ja vahvistaa tutkimustulosten luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastattelut on kohdennettu asiantuntijoille, joilla on merkittävää kokemusta vastuullisuuskriteerien määrittelystä ja toteuttamisesta. Haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu huolellisesti, jolloin analyysin aineistopohja on kattava ja tarkistettavissa

Tutkimuksen rajauksena tarkastellaan vastuullisuuskriteerien integrointia ja valvontaa nimenomaan hankintasopimuksissa. Tutkielmassa ei käsitellä muita vastuullisuuden keinoja, kuten vapaaehtoisia toimintaperiaatteita tai yritysten sisäisiä vastuullisuusohjelmia, ellei ne liity suoraan sopimusprosesseihin. Lisäksi tutkimuksen empiirinen osa keskittyy kolmen suomalaisen pörssiyrityksen näkökulmiin kolmelta eri toimialalta, joten tulokset eivät välttämättä ole sellaisenaan yleistettävissä kaikkiin toimialoihin tai kansainvälisiin toimintaympäristöihin. Kvalitatiivinen otanta kuitenkin mahdollistaa syvällisen ymmärryksen ilmiöstä ja antaa arvokasta tietoa suomalaisyritysten toimintatavoista.

## 5 Vastuullisuuskriteerien huomioiminen kohdeyrityksissä

Tässä luvussa analysoidaan, kuinka vastuullisuuskriteerit on sisällytetty kohdeyritysten hankintasopimuksiin ja niiden käytännön toteutukseen. Lisäksi tarkastellaan kohdeyritysten kokemuksia vastuullisuuskriteerien toimeenpanosta ja havaittuja haasteita. Primääriaineistona hyödynnetään kolmelta eri kohdeyritykseltä eri toimialoilta (metalliteollisuus, elintarviketeollisuus, metsäteollisuus) kerättyjä anonymisoituja teemahaastatteluja. Sekundääriaineistoa ovat S-ryhmän, Fazerin, Outokummun sekä Metsä Groupin vastuullisuusraportit sekä toimittajille suunnatut toimittajaohjeistot, joita käytetään primääriaineiston tuloksien vahvistamiseen sekä vertailuun.

### 5.1 Vastuullisuuskriteerien sisällyttäminen hankintasopimuksiin

Vastuullisuuskriteerien sisällyttäminen hankintasopimuksiin on vakiintunut käytäntö suomalaisissa suuryrityksissä. Yritykset hyödyntävät sopimuksissaan ensisijaisesti omia toimittajaohjeistojaan, kuten toimittajaohjeistoa eli Supplier Code of Conductia, joiden vaatimukset voivat esimerkiksi perustua kansainvälisiin standardeihin esimerkiksi ISO 14001, UNGC, OECD tai asiakkaiden erityistoiveisiin (Fazer, 2021; Outokumpu, 2024; S-ryhmä, 2025a). Nämä toimittajaohjeistot liitetään yleensä juridisesti osaksi sopimuksia joko liitteinä tai viittauksina yleisiin sopimusehtoihin.

Metalliteollisuuden yrityksen hankintatiimin jäsen kertoo, että Code of Conduct ja Supplier Requirements -asiakirjat ovat aina osana heidän sopimuksiansa tai ostotilauksia. Lisäksi hän kertoo, että myös uusien toimittajien hyväksyntä edellyttää niiden allekirjoittamista. Alan kriteereissä painotetaan erityisesti työterveyttä, työturvallisuutta ja ympäristönsuojelua, ja mukana on myös kansainvälisiä viittauksia esimerkiksi YK:n ja OECD:n ohjeistuksiin (Yritys 1, 2025).

*“Korkean riskin maissa toimivien toimittajien osalta tehdään laajennettuja taustaselvityksiä ja arviointeja. Toimittajien on esimerkiksi hyväksyttävä yleisesti toimittajien arvioinnissa käytetty EcoVadis-arviointi tai pystyttävä osoittamaan vastuullisuutta muuten dokumentoidusti” – Yritys 1*

Elintarviketeollisuuden yrityksen ostopäällikön haastattelussa korostuu tuoteturvallisuuden lisäksi pitkäaikaiset toimittajasuhteet ja joustavuus. Vaikka Code of Conduct on juridisesti osa

sopimusta, yritys ei yleensä aseta tiukkoja pakollisia sertifikaattivaatimuksia, jotta pienet toimijat eivät sulkeutuisi yhteistyön ulkopuolelle. Dokumentissa on pakollisten vaatimusten ohella myös suositeltavia toimia, joiden avulla pienempiä yrityksiä tuetaan vastuullisuusasioissa (Yritys 2, 2025).

*“Erityisesti MSC- ja GlobalG.A.P.-sertifikaatit ovat yleisesti käytössä merenelävissä ja vihanneksissa, mutta niitä ei edellytetä kaikilta toimittajilta ehdottomasti. Sen sijaan riskituotteiden ja -maiden osalta saatetaan tehdä tiheämpiä auditointeja ja vaatia lisäselvityksiä” – Yritys 2*

Metsäteollisuuden yrityksen toimitusketjujohtajan näkökulmasta vastuullisuuskriteerien sisällyttäminen sopimukseen ei ole haaste, mutta niiden vertailukelpoisuus ja valvonta on haastavaa etenkin globaalissa toimitusketjussa. Lainsäädäntö ja vastuullisuuskulttuuri vaihtelevat maittain, ja sopimuksissa joudutaan sovittamaan yhteen yrityksen omat periaatteet ja paikallinen normisto (Yritys 3, 2025).

*“Toimittajilta edellytetään dokumentoitua sitoutumista vastuullisuuskriteereihin, mutta vaatimuksia mukautetaan tapauskohtaisesti, etenkin jos sertifiointi tai jäljitettävyyys ei ole realistisesti saavutettavissa. Esimerkiksi kemikaalihankinnoissa alkuperän todentaminen on haasteellista, mikä tunnistetaan sopimusten riskikohdaksi” – Yritys 3*

Haastatteluaineiston perusteella vastuullisuuskriteerit jakautuvat kolmeen pääalueeseen: sosiaaliseen vastuuseen kuuluviin ihmisoikeuksiin ja työelämän perusoikeuksiin, ympäristövastuuseen sekä eettiseen liiketoimintaan. Myös dokumentit tukevat haastatteluaineistosta tehtyjä huomioita. Yritykset edellyttävät toimittajiltaan esimerkiksi syrjimättömyyttä, työterveyttä ja -turvallisuutta, lapsityövoiman kieltoa ja järjestäytymisoikeuden kunnioittamista (Fazer, 2021; Outokumpu, 2024). Ympäristökriteereihin sisältyy muun muassa resurssitehokkuus, päästöjen vähentäminen, metsäkadon ehkäisy ja kierrätys (Metsä Group, 2020; Outokumpu, 2025). Eettinen liiketoiminta näkyy muun muassa korruption ja lahjonnan kielloissa, tietosuojavaatimuksissa sekä toimittajien velvollisuudessa osallistua arviointeihin ja auditointeihin (S-ryhmä, 2025b).

Vastuullisuuskriteerien sisällyttäminen hankintasopimukseen on selkeästi määritelty ja monessa tapauksessa yritysten standardoima käytäntö. Toimialakohtaisia eroja esiintyy erityisesti vaatimusten tiukkuudessa ja toteutustavoissa. Metalliteollisuudessa korostuu globaalien toimitusketjujen riskien hallinta, elintarviketeollisuudessa tuotteiden jäljitettävyyys ja pienyrittäjien tukeminen, ja metsäteollisuudessa vastuullisuuskriteerien käytännön

toteutettavuus monimutkaisissa raaka-aineketjuissa. Sekä dokumentti- että haastatteluaineisto osoittavat, että vastuullisuuskriteerit eivät ole pelkkä muodollisuus, vaan ne nähdään osana strategista kumppanuutta ja toimitusketjun hallintaa.

## 5.2 Vastuullisuuskriteerien toteuttaminen ja valvonta

Vaikka vastuullisuuskriteerien sisällyttäminen hankintasopimukseen on vakiintunut käytäntö, niiden käytännön toteuttaminen ja valvonta edellyttävät jatkuvaa seuranta, vuoropuhelua ja arviointikäytäntöjä. Dokumenttien ja haastattelujen perusteella yritykset hyödyntävät yhdistelmää sisäisistä prosesseista, kolmannen osapuolen auditoinneista sekä riskiperusteisesta toimittaja-arvioinnista. Toteutuksen ja valvonnan intensiteetti vaihtelee toimialan ja toimitusketjun riskiprofiilin mukaan.

Metalliteollisuuden hankintatiimin jäsen kertoo, että vastuullisuuskriteerien valvonta on rakenteellisesti ja järjestelmällisesti ohjattua, erityisesti raaka-aineketjuissa, joissa toimittajat saattavat toimia korkean riskin maissa. Toimittajien valinta perustuukin yrityksessä vahvaan alkukartoitukseen, jossa tarkistetaan vastuullisuusvalmiudet ja sitoutuminen yrityksen toimittajaohjeistoon ja vaatimuksia koskeviin dokumentteihin.

*“Uudet toimittajat eivät pääse toimittajarekisteriin ilman hyväksyntää. Toimittajien vastuullisuutta seurataan esimerkiksi vuosittaisella performance evaluation -prosessilla, jonka osa-alueisiin sisältyy vastuullisuus” - Yritys 1*

Yritys hyödyntää myös kansainvälisiä arviointijärjestelmiä, kuten EcoVadis-arvioita, ja tekee tarvittaessa auditointeja, joiden kohdentaminen perustuu toimittajan maaprofiilin riskiarvioon. Tarvittaessa toteutetaan myös vastuullisuusvierailu -käyntejä, joissa arvioidaan toimittajan toimintaympäristö paikan päällä. Korkean riskin maissa toteutetaan ihmisoikeusvaikutusten arviointeja, joihin sisältyy työntekijä- ja yhteisöhaastatteluja.

*“Jos arvioinnissa nousee epäselvyyksiä, tehdään lisäselvityksiä tai paikan päällä tehtäviä tarkastuksia”, haastateltava totesi. Lisäksi keskeisille toimittajille järjestetään koulutusta vastuullisuusvaatimuksista.” - Yritys 1*

Elintarviketeollisuuden yrityksen ostopäällikön mukaan valvonnan keskiössä ovat tuoteturvallisuus ja elintarvikehyväksynnät, mutta vastuullisuuskriteerejä tarkastellaan myös auditointien yhteydessä. Auditoinnit pyritään tekemään paikan päällä, ja niissä tarkastellaan

esimerkiksi työoloja, eläinten hyvinvointia ja jäljitettävyyttä. Haastattelun mukaan auditoinneissa havaittuja poikkeamia jaotellaan vakaviin ja lieviin.

*"Jos löytyy vakavia puutteita, se voi tarkoittaa yhteistyön katkeamista. Lievissä annetaan korjausaikaa ja käydään läpi mitä pitää parantaa" – Yritys 2*

Koska monet toimittajat ovat pieniä yrityksiä, sertifiointeja ei aina vaadita, vaan vastuullisuus varmistetaan vuoropuhelun ja kohdennettujen tarkastusten kautta. Riskituotteisiin ja -maihin liittyviä toimittajia arvioidaan siis säännöllisesti, ja erityisesti pitkäaikaisten kumppaneiden osalta vastuullisuus pyritään varmistamaan osana jatkuvaa yhteistyötä.

*"Meillä on useita toimittajia, joilla ei ole mitään standardeja, mutta he toimivat silti vastuullisesti. Tärkeää on, että he ovat valmiita kehittämään toimintaansa yhdessä meidän kanssa" – Yritys 2*

Metsäteollisuuden yrityksen toimitusketjujohtajan mukaan vastuullisuuskriteerien valvonnassa painottuu toimittajakohtainen seuranta ja auditointien soveltaminen toimitusketjun luotettavuuden ja jäljitettävyyden arvioimiseksi. Korkean riskin kohdemaiden osalta sopimustasolla ei välttämättä aseteta tiukempia vaatimuksia, vaan riskejä hallitaan lisäämällä valvontaa ja yhteistyötä. Sopimukseen sisältyvä vastuullisuusteksti on siis usein vakio, mutta käytännön valvontaa mukautetaan toimittajaprofiilin mukaan.

*"Kaikkiin sopimukseen menee samat periaatteet, mutta me tehdään riskimaista lisäselvitykset ennen hyväksyntää" – Yritys 3*

Haastattelun mukaan metsäteollisuudessa toimittajien arvioinnissa korostuvat käytännön teot ja yhteistyökyky. Kriteereiden rikkomisesta ei välttämättä seuraa heti sopimuksen purkua, vaan yritykset pyrkivät vaikuttamaan toimittajiin vuoropuhelun kautta. Tämä ilmenee myös dokumenteista: esimerkiksi Metsä Group edellyttää toimittajiltaan vastuullisuutta, mutta painottaa yhteistyötä ja avoimuutta (Metsä Group, 2025).

*"Pyrimme ensin aina keskustelemaan ja etsimään parannuskeinoja, erityisesti jos toimittajaa ei ole helppo korvata" – Yritys 3*

Yhteenvetona voidaan todeta, että vastuullisuuskriteerien toteuttaminen ja valvonta vaatii järjestelmällistä työtä, mutta myös joustavuutta ja yhteistyökykyä. Dokumenttianalyysin ja haastattelujen perusteella voidaan nähdä, että sopimusperusteiset kriteerit eivät yksin riitä, vaan niitä on tuettava aktiivisella seurannalla ja kohdennetuilla toimilla. Riskiperusteinen

lähestymistapa ja toimittajasuhteiden pitkäjänteinen kehittäminen ovat keskeisiä elementtejä vastuullisuuden varmistamisessa.

### 5.3 Haasteet vastuullisuuskriteerien toimeenpanossa

Vaikka vastuullisuuskriteerien sisällyttäminen hankintasopimukseen on laajasti käytössä ja niiden toteuttamiseksi on rakennettu erilaisia järjestelmiä, kohtaavat yritykset monia käytännön haasteita kriteerien tehokkaassa toimeenpanossa. Dokumenttien ja haastattelujen perusteella keskeisimmät haasteet liittyvät toimittajien moninaisuuteen, globaalien toimitusketjujen läpinäkyvyyteen, valvontaresursseihin sekä sertifiointien saatavuuteen ja vertailtavuuteen.

Metalliteollisuuden näkökulmasta merkittäviä haasteita aiheutuu toimitusketjun pituudesta ja toimittajien sijainnista korkean riskin maissa, joissa lainsäädäntö ja viranomaisvalvonta ovat usein puutteellisia. Yrityksen hankintatiimin jäsenen mukaan pelkkä sopimukseen kirjattu vastuullisuusvaatimus ei riitä, mikäli yhteiskunnallinen infrastruktuuri ei tue sen toimeenpanoa.

*"Sopimukseen voidaan kirjoittaa mitä tahansa, mutta käytäntö ratkaisee. Ja jos yhteiskunnassa ei ole valvontaa, on meidän otettava vastuu" – Yritys 1*

Erityisesti tietojen saaminen toimittajien taustasta ja alkuperästä voi olla vaikeaa. Tämä tekee vastuullisuuden todentamisesta hidasta ja resurssivaatimuksiltaan raskasta. Lisäksi toimittajien sitouttamista hankaloittaa se, että suomalaisilla tilaajilla ei aina ole riittävää ostovoimaa tai asemaa painostaa toimittajia muutoksiin, erityisesti globaalissa markkinassa.

*"Varsinkin metalleissa alkuperän jäljittäminen voi päättyä siihen, että tiedetään vain maantaso, ei kaivosta" – Yritys 1*

Elintarviketeollisuudessa haasteet liittyvät erityisesti pieniin toimittajiin, joilta ei voida edellyttää samoja sertifikaatteja tai vastuullisuusjärjestelmiä kuin suuremmilta sertifikaattien korkeiden hintojen vuoksi. Esimerkiksi BRC- tai IFS-sertifikaattien hankinta voi olla pienille toimijoille taloudellisesti mahdotonta. Tällöin vastuu vastuullisuuden todentamisesta jää ostajalle, mikä vaatii auditointimatkoja ja omia tarkastusmenetelmiä.

*"Pieniltä ei voida vaatia kansainvälisiä standardeja, mutta silti on löydettävä tapa varmistaa vastuullisuus. Siinä korostuu meidän työ ja yhteistyö" – Yritys 2*

Toinen merkittävä haaste elintarviketeollisuudessa liittyy alkutuotannon läpinäkyvyyteen. Toimittaja saattaa osoittaa auditointikäynnillä vain yhden viljelypaikan, vaikka todellisuudessa raaka-aineita kerätään useista lähteistä.

*"Se, mitä meille näytetään auditoinnissa, ei aina vastaa koko tuotantoa. Ja jos alkuperää ei voida varmentaa, vastuullisuus jää osittain uskon varaan" – Yritys 2*

Metsäteollisuudessa toimeenpanon suurimmat haasteet liittyvät vastuullisuuden mittaamisen ja vertailun vaikeuteen. Esimerkiksi hiilijalanjäljen laskentatavat vaihtelevat toimittajien välillä, jolloin kilpailutuksissa tehdyt vastuullisuusvertailut ovat epäluotettavia. Myös erilaiset standardit voivat aiheuttaa ongelmia haastateltavan mukaan aiheuttaa ongelmia, kun yksi toimittaja viittaa ISO-sertifikaatteihin, toinen itse kehitettyihin vastuullisuuskäytäntöihin, joiden vertailtavuus on heikko.

*"Kilpailutuksessa kaksi eri toimittajaa voi raportoida kahdella eri tavalla. Se tekee läpinäkyvyydestä hankalaa" – Yritys 3*

Haasteita ilmenee myös silloin, kun toimitusketju ulottuu maihin, joissa esimerkiksi lapsityövoimaa ei ole selkeästi kielletty. Tällöin yritysten on tehtävä lisäselvityksiä tai käytettävä kolmannen osapuolen auditointeja, jotka ovat kustannuksiltaan raskaita.

*"Meillä on ollut tilanteita, joissa joudutaan tekemään hyvin paljon taustatyötä ja käymään monta keskustelua ennen kuin uskalletaan hyväksyä toimittaja" – Yritys 3*

Kaikki toimialat tuovat esiin, että vastuullisuuden toteuttaminen vaatii tasapainottelua vaatimusten ja liiketoiminnan realiteettien välillä. Esimerkiksi kustannustehokkuus voi olla ristiriidassa vastuullisuusvaatimusten kanssa. Dokumenteissa tunnistetaan samansuuntaisia haasteita. Esimerkiksi Outokummun mukaan vastuullisuus voi edellyttää "monitahoista yhteistyötä ja tiedonvaihtoa koko arvoketjussa" (Outokumpu, 2025). Metsä Group korostaa toimittajilta vaadittavan "avoimuutta ja parantamista tukevan asenteen merkitystä" (Metsä Group, 2025).

*"Aina ei voi valita täydellisintä toimittajaa, jos se tekee tuotteesta kolminkertaisen hintaisen. Silloin pitää miettiä muita keinoja vähentää riskejä" – Yritys 2*

Vastuullisuuskriteerien toimeenpano ei siis ole yksinkertainen tai mekaaninen prosessi. Se edellyttää jatkuvaa toimittajayhteistyötä, toimialakohtaista riskitietoisuutta sekä käytännönläheisiä kompromisseja. Yritykset pyrkivät vaikuttamaan toimittajiinsa kehittämisen,

ei pelkkien sanktiomekanismien kautta. Tämä lähestymistapa mahdollistaa pitkäjänteisen vastuullisuustyön, mutta edellyttää samalla joustavuutta ja riittäviä resursseja.

#### 5.4 Kehittämistoimenpiteet ja ratkaisut

Kohdeyritykset pyrkivät vastaamaan vastuullisuuskriteerien toimeenpanon haasteisiin kehittämällä toimittajille suunnattuja tukitoimia, koulutuksia ja auditointikäytäntöjä. Dokumenttianalyysin perusteella erityisesti teollisuusyritykset ovat ottaneet käyttöön riskiperusteisia auditointimalleja ja lisänneet toimittajille suunnattuja koulutus- ja viestintätoimia (Outokumpu, 2025; Metsä Group, 2025). Haastattelujen perusteella koulutuksilla ja neuvonnalla on keskeinen rooli erityisesti silloin, kun toimittaja toimii kehittyvässä maassa tai on pienikokoinen ja tarvitsee tukea vastuullisuusvaatimusten ymmärtämisessä.

Metalliteollisuudessa vastuullisuuskriteerien jalkauttaminen nähdään vaikuttavimmaksi silloin, kun se on osa jatkuvaa yhteistyötä eikä irrallinen velvoite. Haastateltavan mukaan yrityksessä järjestetään toimittajille koulutuksia ja jaetaan ohjeita vastuullisuusvaatimuksista erityisesti korkean riskin toimittajille. Lisäksi yritys hyödyntää vastuullisuusvierailu -käytäntöä, jossa vastuullisuuskysymyksiä käydään läpi paikan päällä toimittajan kanssa.

*"Jos vastuullisuus jää paperiksi, se ei vaikuta. Mutta jos se on osa arkea ja keskustelua, silloin se alkaa näkyä toiminnassa" – Yritys 1*

Dokumenttien perusteella esimerkiksi Outokumpu korostaa toimittajayhteistyössä avoimuutta ja vastuullisuuden jatkuvaa kehittämistä, mikä ilmenee muun muassa vaatimuksena toimittajien aktiivisesta palautteenannosta ja yhteistyöhalukkuudesta (Outokumpu, 2025).

Elintarviketeollisuudessa keskeiseksi kehittämiskohteeksi haastattelun perusteella nousee toimittajien vastuullisuusosaamisen tukeminen. Haastattelussa todettiin, että monille toimittajille vastuullisuus on uusi ja vaikeasti hahmotettava kokonaisuus, jonka sisällöt vaativat avauksia.

*"Me järjestetään toimittajille perehdytyksiä vastuullisuusasioista. Kun ymmärrys kasvaa, sitoutuminen paranee" - Yritys 2*

Yrityksessä on haastateltavan mukaan laadittu ohjeistuksia ja annettu konkreettisia esimerkkejä vastuullisuuden toteuttamisesta erityisesti pienille toimittajille. Lisäksi auditointien tuloksia hyödynnetään kehityksen tukemisessa, eikä havaittuihin puutteisiin reagoida suoraan

yhteistyön katkaisulla. Yrityksen lähestymistapa korostaa vuoropuhelua ja luottamuksen rakentamista. Tämä strategia tukee etenkin sellaisten toimittajien mukanaoloa, joilla ei ole valmiita sertifikaatteja tai kykyä reagoida nopeisiin vaatimuksiin.

*"Tavoite ei ole katkaista yhteistyötä, vaan saada toimittaja kehittymään" – yritys 2*

Metsäteollisuudessa vastuullisuuden kehittämiskohteet painottuvat haastattelun perusteella arviointikriteerien yhdenmukaistamiseen ja läpinäkyvyyden lisäämiseen. Haastateltava toi esiin, että vastuullisuuteen liittyviä väittämiä on vaikea vertailla, ja tästä syystä yrityksessä kehitetään mittaristoa, joka mahdollistaa toimittajien vastuullisuussuoriutumisen systemaattisemman arvioinnin. Yritys on lisäksi kehittänyt riskiperusteista toimintamallia, jossa korkean riskin toimittajat saavat enemmän huomiota.

*"Meillä on tarve saada vertailtavuutta. Nyt toimittajat voivat raportoida samoja asioita eri tavoilla" - Yritys 3*

*"Ei ole järkeä kohdella kaikkia samalla tavalla. Jos toimittaja on matalan riskin ja toimii Suomessa, se ei tarvitse samaa auditointitasoa kuin kehitysmaassa toimiva uusi kumppani" – Yritys 3*

Yhteinen havainto dokumenttien ja haastattelujen perusteella on, että vastuullisuuskriteerien toimeenpano ei onnistu ilman jatkuvaa yhteistyötä, kontekstin ymmärtämistä ja konkreettisia tukitoimia erityisesti pienemmille ja matalamman kyvykkyystason toimittajille. Koulutukset, auditoinnit ja riskiperusteinen valvonta koetaan tärkeiksi kehittämistyökaluiksi. Lisäksi dokumenteissa korostetaan, että vastuullisuuden edistäminen vaatii aktiivista toimittajaviestintää ja avoimuutta. Esimerkiksi Outokumpu (2025) kuvaa dokumentissaan, että vastuullisuus edellyttää "avointa dialogia ja jatkuvaa oppimista toimitusketjun molemmin puolin", ja Metsä Group (2025) viittaa raportissaan tarpeeseen "kehittää toimittajien vastuullisuusosaamista yhteistyön kautta".

Vastuullisuuskriteerien käytön kehittäminen edellyttää monitasoista lähestymistapaa, jossa yhdistyvät valvonta, yhteistyö ja osaamisen tukeminen. Kehittämistoimia suunnataan erityisesti niihin toimittajiin, joilla on eniten kehityspotentiaalia mutta toisaalta myös suurimmat vastuullisuusriskit. Tämä mahdollistaa vastuullisuustyön vaikuttavuuden lisäämisen ilman, että pienet tai kehittyvistä maista tulevat toimijat suljetaan ulos toimitusketjuista.

Taulukko 4. Yhteenvedo toimialakohtaisista havainnoista

Toimiala	Kriteerien sisällyttäminen sopimuksiin	Toteutus ja valvonta	Keskeiset haasteet	Kehittämistoimet ja ratkaisut
Metalliteollisuus	Code of Conduct liitetään sopimukseen; vaatimukset kattavat mm. työturvallisuuden ja ympäristön; korkean riskin maissa käytetään EcoVadis-arviointia.	Järjestelmällinen valvonta ja riskiperusteiset auditoinnit; käytetään EcoVadis-arvioita ja vastuullisuusvierailuja erityisesti toimittajavalinnan yhteydessä	Toimitusketjujen pituus ja alkuperän jäljittäminen	Toimittajakoulutukset, vastuullisuusvierailut ja jatkuva yhteistyö; painotus arjen käytäntöihin.
Elintarviketeollisuus	Code of Conduct osa sopimusta; ei pakollisia sertifikaatteja pienille toimijoille; riskituotteet arvioidaan tiheämmin.	Auditoinnit kohdistuvat mm. työlöihin ja eläinten hyvinvointiin; paljon yhteistyötä ja vuoropuhelua pienyritysten kanssa.	Pienyritysten resurssirajoitteet sertifikaattien hankinnassa; alkuperän todentamisen vaikeus.	Perehdytykset ja ohjeistukset pienille toimittajille; auditointien tulosten hyödyntäminen kehityksessä.
Metsäteollisuus	Vaatimukset mukautetaan tapauskohtaisesti; painotetaan enemmän dokumentoitua sitoutumista ja huomioidaan globaalien hankintaketjujen haasteet.	Vakiosopimukset mutta valvontaa mukautetaan; painotus yhteistyössä ja avoimessa kommunikaatiossa.	Mittaristojen puute ja vertailukelpoisuuden ongelmat; standardien vaihtelevuus.	Mittaristojen kehittäminen vertailtavuuden parantamiseksi; riskiperusteinen toimintamalli ja valvonnan kohdistaminen.

Taulukossa 4 esitetään vielä tiivistetysti, kuinka vastuullisuuskriteerien sisällyttäminen, toteutus, haasteet ja kehittämistoimenpiteet mahdollisesti eroavat kolmen eri toimialan välillä. Metalliteollisuudessa vastuullisuustyö nojaa vahvasti rakenteelliseen valvontaan ja riskiperusteisiin auditointeihin, joissa hyödynnetään esimerkiksi EcoVadis-arviointeja. Elintarviketeollisuudessa korostuvat joustavat käytännöt, jotka tukevat erityisesti pienempiä toimittajia sekä vuorovaikutteinen yhteistyö vastuullisuuden kehittämiseksi. Metsäteollisuudessa painotetaan vastuullisuuden käytännön toteutettavuutta monimutkaisissa, usein globaalisti hajautuneissa hankintaketjuissa ja vastuullisuuskriteerejä on alettu lisäämään tarkemmin myös suoraan sopimukseen. Metsäteollisuudessa kaivataan erityisesti yhtenäisempiä ja systemaattisempia mittaristoja toimittajien vertailtavuuden parantamiseksi. Kaikilla toimialoilla nähdään yhteistyö ja riskien tunnistaminen keskeisinä keinoina vastuullisuustyön edistämiseksi.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Viimeisessä osiossa esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja pohditaan tulosten merkitystä käytännössä. Päätuloksissa vastataan tutkielman tutkimuskysymyksiin. Lisäksi johtopäätöksissä arvioidaan tutkimuksen mahdollisia rajoitteita ja ehdotetaan jatkotutkimusmahdollisuuksia, jotka voisivat täydentää ja syventää aihepiiriä tulevaisuudessa.

### 6.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tämän tutkielman päätutkimuskysymys on seuraava:

Kuinka vastuullisuuskriteerit huomioidaan osana hankintasopimuksia?

Analyysin kohteena olivat suomalaiset suuryritykset eri toimialoilta. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vastuullisuuskriteerien sisällyttäminen osaksi hankintasopimuksia on jo vakiintunut käytäntö, mutta käytännöt vaihtelevat merkittävästi toimialojen ja yritysten välillä. Esimerkiksi elintarviketeollisuudessa sopimukseen liitetyt vastuullisuusvaatimukset kohdistuvat usein tuoteturvallisuuteen ja jäljitettävyyteen, ja auditointikäytännöt ovat systemaattisia ja tarkasti aikataulutettuja. Sertifikaatteja ei kuitenkaan vaadita kaikilta toimittajilta niiden korkean hinnan vuoksi, vaan vastuullisuus pyritään varmistamaan joustavasti muun muassa vuoropuhelun ja kohdennettujen tarkastusten avulla. Metalliteollisuudessa erityisesti korkean riskin toimittajien kohdalla painotetaan dokumentoituja taustaselvityksiä ja kansainvälisiä arviointityökaluja. Metsäteollisuudessa sopimusdokumentit ovat usein vakioituja, mutta käytännön soveltaminen mukautetaan toimittajakohtaisesti riskien, tuotantoketjun läpinäkyvyyden ja toimintaympäristön mukaan. Näin ollen vastuullisuuskriteerien sisällyttämisen ja valvonnan keinot poikkeavat toisistaan sen mukaan, mitä toimialan erityispiirteet ja toimittajakanta vaativat.

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

Millaisia vastuullisuuskriteerejä hankintatoimessa on yleisesti käytössä?

Miten yritykset seuraavat ja valvovat hankintasopimuksissa olevien vastuullisuuskriteerien toteutumista käytännössä?

Millaisia haasteita yritykset kohtaavat vastuullisuuskriteerien integroimisessa hankintasopimukseen?

Tutkimuksessa kävi ilmi, että vastuullisuuskriteerien käytössä painottuvat erityisesti sosiaaliseen vastuuseen liittyvät kriteerit, kuten työelämän oikeudet, ihmisoikeuksien kunnioittaminen ja työturvallisuus. Lisäksi merkittäviä ympäristövastuuseen liittyviä kriteerejä, joita yleisimmin käytetään ovat energiatehokkuus, elinkaariajattelu ja päästöjen vähentäminen. Näiden lisäksi painottuvat erityisesti eettinen liiketoiminta ja toimitusketjun läpinäkyvyys. Yritykset nojaavat vastuullisuuskriteereissä usein valmiisiin vastuullisuusviitekehyksiin, kuten amfori BSCI-periaatteisiin tai SA8000-standardeihin, jotka konkretisoituvat hankintasopimuksiin joko suoraan tai epäsuorasti. Lisäksi lainsäädäntö pakottaa erityisesti isompia yrityksiä vastuullisuuskriteerien käyttöön. Vastuullisuuskriteerit sisällytetään useimmiten sopimukseen liitteinä, kuten toimittajien eettisinä ohjeistoina (Code of Conduct), ja ne perustuvat tyypillisesti kansainvälisiin sopimukseen ja standardeihin, kuten YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskeviin ohjaaviin periaatteisiin. Sopimuksissa esitetyt vaatimukset ovat usein yleisluontoisia ja niitä ei kirjata pääasiallisesti suoraan sopimukseen, jolloin niiden käytännön toteutus jää pitkälti yrityksen oman valvontajärjestelmän varaan.

Vastuullisuuskriteerien seuranta ja toteutumisen valvontaa toteutetaan yrityksissä vaihtelevasti, ja käytännöt eroavat jonkin verran toimialojen välillä. Valvontamenetelmät perustuvat useimmiten riskiperusteisiin arvioihin, joissa huomioidaan toimittajan sijainti, toimialakohtaiset erityispiirteet ja hankintaketjun kokonaisriski. Keinovalikoimaan kuuluvat muun muassa toimittajien itsearviointit, auditoinnit, kolmannen osapuolen arviointityökalut, suorituskykymittarit, jäljitettävyyssjärjestelmät sekä jatkuva vuoropuhelu toimittajien kanssa. Esimerkiksi elintarviketeollisuudessa auditointien kattavuus voi olla erittäin korkea ja paikan päällä suoritettavat tarkastukset ovat keskeinen osa valvontaa, kun taas metalliteollisuudessa luotetaan enemmän yhteisiin arvoihin ja dokumentoituun vastuullisuusnäyttöön ilman formaaleja tarkastuksia. Metsäteollisuudessa puolestaan käytetään vakioituja sopimusmalleja, mutta valvonta mukautetaan tapauskohtaisesti toimittajan riskiprofiilin mukaan. Valvontaa täydennetään usein yleisellä vuoropuhelulla, joiden avulla erityisesti pienempiä ja kehittyvistä maista tulevia toimittajia tuetaan vastuullisuusvaatimusten saavuttamisessa. Näin ollen vastuullisuuskriteerien toteutumisen valvonta ei perustu pelkästään sanktioihin, vaan rakentuu yritys- ja tilannekohtaiseen yhdistelmään valvontaa, kumppanuutta ja jatkuvaa kehittämistä.

Kolmantena alatutkimuskysymyksenä oli, millaisia haasteita yritykset kohtaavat vastuullisuuskriteerien integroimisessa hankintasopimuksiin. Yritykset tunnistavat vastuullisuuskriteerien integroimiseen liittyviä haasteita useilla tasoilla. Keskeisiä haasteita ovat muun muassa toimittajien sitouttaminen vastuullisuusvaatimukseen, sopimusehtojen

konkretisointi riittävän selkeiksi ja valvonnan järjestäminen resursoinnin näkökulmasta tehokkaasti. Lisäksi vastuullisuutta haastavat monimutkaiset toimitusketjut ja toimittajien toimintaympäristöjen kulttuuriset erot. Yritysten onkin usein tasapainoiltava liiketoiminnan tehokkuuden ja vastuullisuustavoitteiden välillä, mikä saattaa heijastua esimerkiksi valvonnan laajuuteen ja kriteerien sitovuuteen.

Yhteenvedona tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vastuullisuuskriteerien sisällyttäminen hankintasopimukseen on yleinen käytäntö, mutta toteutustavat vaihtelevat. Tämä tulos on linjassa Besken & Seuringin (2014) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan vastuullisuuskriteerien käytännön toteutus ja seuranta vaihtelevat suuresti yrityksittäin. Vastuullisuuskriteerit liitetään sopimukseen kuitenkin useimmiten sopimusliitteinä, kuten toimittajien Code of Conduct -ohjeistoina, ja ne perustuvat kansainvälisiin normeihin ja standardeihin. Varsinaiset sopimusehdot jäävät näin ollen usein yleisluontoisiksi, jolloin kriteerien käytännön toteutus nojaa yritysten omiin valvontajärjestelmiin. Näiden toteutumista pyritään seuraamaan pääasiassa riskiperusteisesti muun muassa auditointien, itsearviointien ja toimittajavuoropuhelun avulla. Myös Dubeyn et al. (2018) aiemman tutkimuksen mukaan hankintasopimukset ovat yksi keskeinen keino, joilla yritykset voivat varmistaa vastuullisuuden toteutumisen käytännössä, mutta niiden vaikuttavuus riippuu siitä, miten vastuullisuuskriteerit on sisällytetty hankintasopimukseen ja miten niiden toteutumista valvotaan.

Vastuullisuuskriteerien tehokas integrointi edellyttää tutkimuksen perusteella selkeää määrittelyä, toimittajien sitouttamista ja riittäviä resursseja järjestelmälliseen valvontaan. Kokonaisuudessaan vastuullisuuskriteerit ohjaavat toimittajien toimintaa muodollisesti, mutta niiden vaikuttavuus riippuu ratkaisevasti sopimustekstin selkeydestä ja seurannan systemaattisuudesta. Jotta kriteerit eivät jäisi muodollisiksi, niitä tulisi kirjata sopimukseen selkeämmin ja yhdistää sopimusperusteinen ohjaus toimittajayhteistyötä tukeviin toimintatapoihin. Näin hankintasopimukset voivat aidosti ohjata hankintaketjun toimintaa kohti pitkäjänteistä ja vaikuttavaa vastuullisuutta.

## 6.2 Tulosten merkitys ja käytännön sovellukset

Tutkimuksen tulokset tarjoavat konkreettista hyötyä yrityksille, jotka haluavat kehittää vastuullista hankintaansa systemaattisemmaksi ja sopimusperusteisemmaksi. Ne osoittavat, että vastuullisuustyön tehokkuus ei perustu pelkästään sopimustekstin sisältöön, vaan myös siihen, miten tavoitteet jalkautetaan käytäntöön ja valvotaan pitkäjänteisesti. Selkeästi

määritellyt ja mitattavat vastuullisuuskriteerit mahdollistavat paremman riskienhallinnan ja toimittajayhteistyön. Erityisesti riskiperusteinen lähestymistapa näyttäytyy tehokkaana resurssien kohdentamisen näkökulmasta. Tutkimus tuo esiin myös tarpeen kehittää sopimusmuotoilua siten, että vastuullisuustavoitteet eivät jää ohjeellisiksi, vaan ne sidotaan selkeästi sopimuksen ehtoihin ja seurantamekanismeihin tulkinnanvaraisuuden vähentämiseksi.

Käytännön tasolla yritykset voivat hyödyntää tutkimuksen havaintoja muun muassa kehittämällä toimittaja-arvioinnin prosesseja, lisäämällä vastuullisuuskoulutusta sopimuskumppaneilleen ja rakentamalla kannustinjärjestelmiä vastuullisuuskriteerien täyttämiseen. Tulokset tukevat myös hankintastrategian ja yritysvastuuraportoinnin yhteensovittamista siten, että sopimukselliset vastuullisuuskriteerit näkyvät osana kokonaisvaltaista ESG-johtamista.

### 6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen kohteena olivat pääasiassa suuret suomalaiset yritykset kolmelta eri toimialalta, mikä rajaa tulosten yleistettävyyttä. Pienemmät yritykset, kansainväliset organisaatiot ja muilla toimialoilla toimivat yritykset voivat kohdata erilaisia realiteetteja vastuullisuuskriteerien toteuttamisessa. Lisäksi tutkimuksen fokus rajautui erityisesti sopimukseen kirjattujen vastuullisuusvaatimusten sisältöön ja valvontaan, eikä tarkastelussa ollut toimittajien omia käytäntöjä tai näkökulmia, jotka voisivat tuoda tärkeää lisätietoa vastuullisuuden toteutumisesta kentällä. Myös raportoinnin mittarit ja vaikutusketjut jäivät tutkielmassa rajallisesti käsitellyiksi.

Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä tarkastella tarkemmin vastuullisuuskriteerien käytännön toteutumista toimittajayritysten näkökulmasta. Esimerkiksi empiirinen selvitys siitä, kuinka toimittajat kokevat vastuullisuusvaatimusten realistisuuden, vaikuttavuuden ja valvonnan, voisi tarjota uudenlaista ymmärrystä yritysten ja toimittajien välisestä yhteistyöstä. Lisäksi kansainvälisen sääntelyn, ja muiden ESG-vaatimusten vaikutus sopimusperusteiseen vastuullisuustyöhön kaipaisi syvempää tarkastelua. Kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi myös se, miten vastuullisuuskriteerien toteutuminen heijastuu yritysten taloudelliseen raportointiin ja riskienhallintaan osana kokonaisvaltaista vastuullisuusjohtamista.

## Lähdeluettelo

- Ahi, P. & Searcy, C. 2013. A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*. 52. 329–341.
- Ahi, P. & Searcy, C. 2015. An analysis of metrics used to measure performance in green and sustainable supply chains. *Journal of Cleaner Production*. 86. 360–377.
- Amfori. 2021. amfori BSCI Code of Conduct. Viitattu: 10.4.2025. Saatavilla: <https://s3.eu-west-1.amazonaws.com/www-php-media-files.prd.amfori-services.k8s.amfori.org/09/vf-amfori-bsci-coc.pdf>
- Beske, P. & Seuring, S. 2014. Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*. 19 (3). 322–331.
- Cafaggi, F. 2016. Regulation through contracts: Supply-chain contracting and sustainability standards. *European Review of Contract Law*. 12 (3).
- Carter, C. R. & Jennings, M. M. 2004. The role of purchasing in corporate social responsibility: A structural equation analysis. *Journal of Business Logistics*. 25 (1). 145–186.
- Carter, C. R. & Rogers, D. S. 2008. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 38 (5). 360–387.
- Direktiivi 2022/2464. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2022/2464, annettu 14 päivänä joulukuuta 2022, yritysten kestävyysraportointia koskevien sääntöjen muuttamisesta. Viitattu 4.5.2025. Saatavilla: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Childe, S.J., Shibin, K. T. & Wamba, S. F. 2017. Sustainable supply chain management: framework and further research directions. *Journal of Cleaner Production*. 142. 1119–1130.
- Dubey, V. K., Chavas, J. & Veeramani, D. 2018. Analytical framework for sustainable supply-chain contract management. *International Journal of Production Economics*. 200. 240–261.
- Elkington, J. 1997. *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century*. Oxford, Capstone.

- Encinas Bartos, K., Schwarzkopf, J. & Müller, M., 2024. The role of trainings in improving supplier sustainability performance. *World Development*. 175. 106482.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Flyvbjerg, B. 2006. Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*. 12 (2). 219–245.
- Fazer. 2021. Supplier Code of Conduct. Viitattu: 10.4.2025. Saatavilla: <https://www.fazer.fi/globalassets/fazer-group/pdfs/fazer-group-supplier-code-of-conduct.pdf>
- Gonzalez-Padron, T. 2016. Ethics in the Supply Chain: Follow-Up Processes to Audit Results. *Journal of Marketing Channels*. 23 (1-2). 22–33.
- Grimm, J. H., Hofstetter, J. S. & Sarkis, J. 2016. Exploring sub-suppliers' compliance with corporate sustainability standards. *Journal of Cleaner Production*. 112. 1971–1984.
- Gualandris, J. & Kalchschmidt, M. 2016. Developing environmental and social performance: the role of suppliers' sustainability and buyer–supplier trust. *International Journal of Production Research*. 54 (8). 2470–2486.
- Gualandris, J., Golini, R. & Kalchschmidt, M. 2014. Do supply management and global sourcing matter for firm sustainability performance? *Supply Chain Management*. 19 (3). 258–274.
- Hoejmose, S. U. & Adrien-Kirby, A. J. 2012. Socially and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 18 (4). 232–242.
- ISO 20400:2017. Sustainable procurement – Guidance. 1st ed. Geneva: International Organization for Standardization.
- ISO 14001:2015. Environmental management systems – Requirements with guidance for use. 3rd ed. Geneva: International Organization for Standardization.
- Koplin, J., Seuring, S., & Mesterharm, M. 2007. Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry – the case of the Volkswagen AG. *Journal of Cleaner Production*. 15 (11-12). 1053–1062.

- Kähkönen, A.-K., Lintukangas, K., & Hallikas, J. 2018. Sustainable supply management practices: making a difference in a firm's sustainability performance. *Supply Chain Management: An International Journal*. 23 (6). 518–530.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C. & Pagh, J. D. 1998. Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*. 9 (2). 1–20.
- Lintukangas, K., Kähkönen, A.-K., & Hallikas, J. 2019. The role of supply management innovativeness and supplier orientation in firms' sustainability performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 25 (3).
- Metsä Group. 2020. Supplier Code of Conduct. Viitattu: 10.4.2025. Saatavilla: <https://www.metsagroup.com/globalassets/metsa-group/documents/contact-us/procurement/metsa-group-supplier-code-of-conduct.pdf>
- Metsä Group. 2025. Vuosikatsaus 2024. Helsinki: Metsä Group.
- Mitkidis, K. P. 2014. Sustainability Clauses in International Supply Chain Contracts: Regulation, Enforceability and Effects of Ethical Requirements. *Nordic Journal of Commercial Law*. 2014 (1).
- Moser, C. Hildebrandt, T. & Bailis, R. 2013. International Sustainability Standards and Certification. In: Anonymous: Springer New York. 27.
- Mueller, M., Dos Santos, V. G. & Seuring, S. 2009. The Contribution of Environmental and Social Standards towards Ensuring Legitimacy in Supply Chain Governance. *Journal of Business Ethics*. 89 (4). 509–523.
- Outokumpu. 2024. Supplier Code of Conduct. Helsinki: Outokumpu Oyj.
- Outokumpu. 2025. Kestävyysraportti 2024. Helsinki: Outokumpu Oyj.
- Pagell, M. & Shevchenko, A. 2014. Why research in sustainable supply chain management should have no future. *Journal of Supply Chain Management*. 50 (1). 44–55.
- PEFC ST 2002:2020. Chain of Custody of Forest and Tree Based Products – Requirements. Geneva: PEFC Council.
- SA8000:2014. Social Accountability International Standard. New York: Social Accountability International.

Schwenzer, I. & Leisinger, B. (2007) *Ethical Values and International Sales Contracts*. Iustus Förlag.

Seuring, S. & Müller, M. 2008. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*. 16 (15). 1699–1710.

S-ryhmä. 2025a. Vastuullisen hankinnan vaatimukset. Viitattu 10.4.2025. Saatavilla: [https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/1mCrP7ZSeyEqqVOguPM7Mz/c76d20f4aae44c9e567b5798851829fe/S-ryhma\\_\\_n\\_vastuullisen\\_hankinnan\\_vaatimukset.pdf](https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/1mCrP7ZSeyEqqVOguPM7Mz/c76d20f4aae44c9e567b5798851829fe/S-ryhma__n_vastuullisen_hankinnan_vaatimukset.pdf)

S-ryhmä. 2025b. Vuosi- ja vastuullisuuskatsaus 2024. Helsinki: SOK.

Syrjäläinen, E. 1994. *Laadullisen tutkimuksen metodologia ja ongelmat*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tan, T., Akyüz, M.H., Urlu, B. & Ruiz, S., 2024. Stop Auditing and Start to CARE: Paradigm Shift in Assessing and Improving Supplier Sustainability. *INFORMS Journal on Applied Analytics*. 54 (3). 241–263.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus Ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Treiblmaier, H. 2019. Combining blockchain technology and the physical internet to achieve triple bottom line sustainability: A comprehensive research agenda. *Logistics*. 3 (1). 10.

Yawar, S. A. & Seuring, S. 2017. Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance Outcomes. *Journal of Business Ethics*. 141 (3). 621–643.

Yin, R. K. 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6. painos. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

## Haastattelut

Yritys 1. (2025) Hankintatiimin jäsen. Metalliteollisuus. 14.3.2025. Haastattelija: Lauri Iiskola

Yritys 2. (2025) Ostopäällikkö. Elintarviketeollisuus. 13.3.2025. Haastattelija: Lauri Iiskola

Yritys 3. (2025) Toimitusketjun johtaja. Metsäteollisuus. 17.3.2025. Haastattelija: Lauri Iiskola

## LIITE 1. Haastattelukysymykset

1. Kertoisitko lyhyesti yrityksestänne ja omasta roolistasi yrityksessä?
2. Millainen rooli vastuullisuudella on yrityksenne hankintastrategiassa?
3. Miten vastuullisuus näkyy yrityksen hankintakäytännöissä ja -päätöksissä?
4. Millaisia vastuullisuuskäytänteitä yrityksellä on?
5. Millaisia vastuullisuuskriteereitä yrityksenne soveltaa hankintasopimuksiinsa yleisimmin?
6. Mihin vastuullisuuskriteerien valinta pääosin perustuu (esim. lainsäädäntö, standardit esim. ISO 20400 tai yrityksen sisäiset periaatteet)?
7. Miten vastuullisuuskriteerit sisällytetään yrityksen hankintasopimukseen käytännössä (esim. onko kirjattu suoraan sopimukseen vai viitattu ulkoisiin asiakirjoihin)?
8. Onko vastuullisuuskriteerien soveltamisessa eroja eri toimittajille (esim. sijaintimaa, toimiala, yrityksen koko)?
9. Millaisena sopimusperusteisen hankinnan rooli nähdään yleisesti yrityksenne hankintastrategiassa suhteessa partnership-suhteisiin?
10. Miten yrityksenne varmistaa, että hankintasopimuksissa määritellyt vastuullisuuskriteerit toteutuvat käytännössä?
  - a. Suorittaako yritys auditointeja toimittajille ja millä tavoin?
  - b. Edellyttäkö toimittajilta vastuullisuusraportointia ja sertifikaatteja?
11. Miten toimitte, jos havaitsette puutteita vastuullisuuskriteerien noudattamisessa?
12. Onko vastuullisuuskriteerien valvonta yritykselle enemmän ennaltaehkäisevä vai reaktiivinen prosessi?
13. Onko vastuullisuuskriteereiden rikkomiselle määritelty sanktiot sopimuksissa? Jos on, millaisia ne ovat esimerkiksi?
14. Millä keinoin yritys sitouttaa toimittajat vastuullisuuskriteerien noudattamiseen?
  - a. Käytättekö kannustimia, kuten pidempiä sopimuksia tai taloudellisia etuja vastuullisesti toimiville toimittajille?
  - b. Tarjoatteko koulutusta, yhteistyöohjelmia tai muita tukitoimia toimittajille vastuullisuuskäytäntöjen kehittämiseksi?
15. Mitkä ovat suurimmat haasteet vastuullisuuskriteerien sisällyttämisessä hankintasopimukseen ja niiden noudattamisen valvonnassa?
16. Oletteko kohdanneet toimittajien vastustusta joillekin vastuullisuuskriteereille tai niiden toteuttamiselle? Jos kyllä, millaisia keinoja olette käyttäneet tämän ratkaisemiseksi?

17. Miten yrityksenne voisi kehittää vastuullisuuskriteerien käyttöä ja valvontaa hankintasopimuksissa?
18. Millaisia muutoksia tai uusia toimintatapoja mahdollisesti näette tarpeellisena vastuullisuuden edistämiseksi hankintasopimuksissa?