

Tiia Aapro

KESTÄVISSÄ JULKISISSA HANKINNOISSA HUOMIOITAVAT ORGANISAATIOTEKIJÄT

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2021
Ohjaaja: Anna Heikkinen

TIIVISTELMÄ

Tiia Aapro: Kestävissä julkisissa hankinnoissa huomioitavat organisaatiotekijät
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Vastuullisen liiketoiminnan maisteriohjelma
Huhtikuu 2021

Viime vuosina monet julkiset organisaatiot ovat asettaneet kestävyiden strategiseksi tavoitteeksi. Paine kestäväälle hankintastrategialle ja -käytännöille voi tulla esimerkiksi organisaation henkilökunnalta tai asiakkailta. Organisaatioilla on monia muitakin syitä kehittää sellaisia hankintastrategioita, joissa huomioidaan taloudellisten näkökulmien lisäksi sosiaaliset ja ekologiset vaikutukset. Julkisissa organisaatioissa hankintatoimi on yksi keskeinen toiminto, jonka kautta voidaan vahvistaa koko organisaation kestävyttä.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman kokonaisvaltainen ja monipuolinen käsitys kestävästä julkisista hankinnoista sekä lisätä tietoa siitä, miten kestävyys voidaan huomioida julkisissa hankinnoissa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli löytää vaihtoehtoisia näkökulmia asian tarkasteluun. Tutkimuskysymysten avulla pyritään selittämään, miten erilaisten organisaatiotekijöiden huomioimisella voidaan edistää julkisten hankintojen kestävyttä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään kestäviä julkisia hankintoja ja organisaation kestävyteen vaikuttavia organisaatiotekijöitä. Teoriaosuuden keskityttiin erityisesti sisäisiin tekijöihin, jotka lopulta mahdollistavat kestävä julkiset hankinnat. Teoriaosuuden lopussa oleva yhteenveto auttaa kokonaisuuden ja osa-alueiden välisten yhteyksien hahmottamisessa. Teoreettisen viitekehyksen avulla on analysoitu empiiristä tutkimusaineistoa, mikä koostuu Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian konsernipalveluiden johtajien henkilökohtaisista käsityksistä ja kokemuksista. Kysely- ja haastatteluaineiston avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen ja monipuolinen ymmärrys tutkimuskohteesta. Tutkimusaineiston koodaamisen, jäsentelyn ja luokittelun jälkeen aineistoa kiteytettiin ja muodostettiin erilaisia kokonaisuuksia.

Tutkimustulokset osoittivat, että kestävyiden määrittely kokonaisvaltaisesti on haastavaa sen monimutkaisuuden, -ulotteisuuden ja -tulkinnallisuuden vuoksi. Kestävyiden määrittelyn tavoin myös kestävä hankinnat ja kestävä organisaatio käsitetään eri tavoin, jolloin niissä painottuvat eri asiat. Esimerkiksi kestävässä hankinnoissa on huomioitava taloudellinen, sosiaalinen, ekologinen ja kulttuurinen sekä ajallinen ja alueellinen ulottuvuus, mutta hankintakohtaisesti voidaan painottaa eri asioita. Sidosryhmät voivat velvoittaa organisaatiota kestävien hankintojen tekemiseen, mutta organisaatio voi myös hankintojen kautta velvoittaa sen sidosryhmiä toimimaan kestävästi. Kestävässä organisaatioissa jokainen hankinta on kestävä.

Kestävä kehitys on jatkuva muutosprosessi, mihin sitoutuu koko organisaatio. Organisaation kestävyystavoitteet tulisi päättää yhdessä, jotta organisaation tulee toimimaan johdonmukaisesti. Organisaatio voi tarvittaessa velvoittaa tai ohjata kestävä kehityksen mukaiseen toimintaan. Tutkimuksen johtopäätöksissä sidotaan tutkimuksen tuloksia yhteen ja annetaan konkreettisia suosituksia kestävien julkisten hankintojen edistämiseksi.

Avainsanat: Kestävä kehitys, julkiset hankinnat, hankintastrategia, organisaatiotekijät

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Motivointi tutkimuksen aiheeseen.....	1
1.2 Tutkimustavoitteet ja -kysymykset.....	2
1.3 Keskeiset käsitteet	4
1.4 Tutkimuksen toteutus	7
1.5 Tutkimuksen rakenne.....	7
2 HANKINNAT KESTÄVÄSSÄ ORGANISAATIOSSA.....	10
2.1 Kestävyiden huomioiminen hankinnoissa.....	10
2.1.1 Kestävyiden ulottuvuudet	10
2.1.2 Kestävät hankinnat	12
2.1.3 Kestävät julkiset hankinnat.....	13
2.1.4 Lainsäädäntö ja muodollisuus kestävässä julkisissa hankinnoissa.....	14
2.1.5 Kestävä hankintastrategia	15
2.1.6 Motiivit kestäviin hankintastrategioihin ja -käytäntöihin.....	17
2.2 Kestävyiden huomioiminen organisaatiossa.....	18
2.2.1 Organisaation toimintaympäristön kestävyystekijät	18
2.2.2 Organisaation rakenne ja innovointikyky	19
2.2.3 Johtajuus ja organisaatiokulttuuri	21
2.2.4 Yksilön sisäiset tekijät	23
2.2.5 Kestävän kehityksen seuranta ja hallinta muodollisilla ohjeilla	26
2.3 Yhteenveto.....	26
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
3.1 Tutkimusmenetelmä.....	29
3.1.1 Kielikäsitteet	29
3.1.1 Laadullinen tutkimus	29
3.1.2 Tapaustutkimus	31
3.1.3 Tutkimuksen triangulaatio	33
3.1.4 Tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	34
3.2 Tutkimusaineisto	37
3.2.1 Ennako- ja organisaatitiedot	39
3.2.2 Kysely	40
3.2.3 Haastattelu.....	42
3.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	44
3.3.1 Analyttinen viitekehys.....	44
3.3.2 Aineiston koodaaminen.....	45
3.3.3 Aineiston analysointi	45
3.3.4 Aineiston henkilötunnisteiden huomioiminen.....	48
4 KESTÄVYYDEN HUOMIOIMINEN KOHDEORGANISAATION HANKINNOISSA.....	50
4.1 Kestävyiden merkitys ja näkemykset.....	50
4.1.1 Hankintojen ja kestävyiden liittyminen vastaajien työtehtäviin	50
4.1.2 Hankintojen ja organisaation kestävyys	50
4.1.3 Kestävyiden merkitys ja vaikutus	52

4.2	Kestävyys tavoitteen määrittelyssä ja johtamisessa	54
4.2.1	Kestävyyden määrittely ja sen tärkeys	54
4.2.2	Kestävien hankintojen vaikutus organisaatioon ja sidosryhmiin...	56
4.2.3	Kestävyystavoitteiden johtaminen	59
4.3	Tutkimustulosten yhteenveto.....	62
4.3.1	Kestävyyden määrittely ja merkitys	64
4.3.2	Kestävät hankinnat	64
4.3.3	Kestävä organisaatio	65
4.3.4	Kestävyys johtamisessa ja ohjaamisessa	66
4.3.5	Mielipiteet kestävyystavoitteista ja -toimenpiteistä.....	66
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	68
5.1	Tutkimustavoitteisiin ja -kysymyksiin vastaaminen	68
5.2	Keskeiset tutkimustulokset.....	69
5.2.1	Johtajien vaihtelevat käsitykset kestävästä julkisista hankinnoista	69
5.2.2	Kestäviin julkisiin hankintoihin motivoi sisäiset ja ulkoiset tekijät .	72
5.2.3	Kestävässä hankintastrategioissa huomioidaan sisäiset tekijät	74
5.3	Suosituksat kestävien julkisten hankintojen edistämiseksi	76
5.4	Tutkimuksen arviointi	78
5.5	Jatkotutkimusehdotukset ja loppusanat.....	80
	LÄHTEET	81
	LIITTEET.....	85
	Liite 1: Kyselyn saatekirje.....	85
	Liite 2: Kyselylomake	86
	Liite 3: Haastattelurunko	87

Kuviot:

<i>Kuvio 1 Kestävyyden keskeiset ulottuvuudet painotustasoinen</i>	<i>11</i>
<i>Kuvio 2 Tutkija vaikuttaa valintojensa kautta teorian, empirian ja tapauksen vuorovaikutukseen sekä tapauksen kerrannaistriangulaation sykleihin.....</i>	<i>32</i>
<i>Kuvio 3 Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian yksiköt ja johtamistasot.....</i>	<i>35</i>
<i>Kuvio 4 Tutkimusaineiston keräämistavat ja -ajankohdat.</i>	<i>38</i>

Taulukot:

<i>Taulukko 1 Koonti vuonna 2021 kerätystä haastatteluaineistosta.....</i>	<i>43</i>
<i>Taulukko 2 Kyselyaineiston analysointitaulukkomalli.....</i>	<i>47</i>
<i>Taulukko 3 Tutkimusaineiston analysointitaulukkomalli.....</i>	<i>48</i>
<i>Taulukko 4 Johtajien vastauksissa ilmenneitä keskeisiä tekijöitä aihealueittain.....</i>	<i>63</i>
<i>Taulukko 5 Keskeiset toimenpidesuosituksat ja niiden tärkeys.....</i>	<i>77</i>

1 JOHDANTO

1.1 Motivointi tutkimuksen aiheeseen

Vuonna 1987 ympäristön ja kehityksen maailmankomissio eli Brundtlandin komissio esitteli *Our Common Future* -raportissa kestävä kehityksen käsitteenä ja sitä voidaan pitää alkusysäyksenä erilaisille kestävyystoimenpiteille. Ajan kuluessa kestävydestä on tullut maailmanlaajuisesti haluttua ja monipuolisesti ymmärrettyä, mutta se on erittäin vaikeasti saavutettavissa. Lisäksi kestävyteen liittyvät käsitteet ovat yli 25 vuoden aikana kehittyneet niin kokonaisvaltaisiksi ja monimutkaisiksi, että niitä on haastava hyödyntää päätöksenteon ohjaamisessa. Kestävyteen liittyvät käsitteet, kuten kestävä kehitys ja vastuullisuus, tulee sen vuoksi määritellä selkeästi ja perusteellisesti, jotta ne olisivat käsitteinä käyttökelpoisia ja ne auttaisivat erilaisissa päätöksentekotilanteissa. (Holden, Linnerud & Banister 2014.)

Kestävyys on saanut paljon maailmanlaajuisia huomiota, minkä seurauksena sidosryhmät luovat organisaatioille paineita kestävien käytäntöjen käyttöönottamiselle. Samalla paine kestäville strategioille ja käytännöille kasvaa. (Gualandris & Kalchschmidt 2014.) Viime vuosina organisaatiot ovatkin alkaneet käyttää enemmän kestävyys-käsitettä ja asettaneet kestävyuden strategiseksi tavoitteeksi (Giunipero, Hooker & Denslow 2012). Käsitteeseen monitulkinnallisuuden seurauksena monilla organisaatioilla ja niiden työntekijöillä on kuitenkin hyvin erilaiset käsitykset siitä, mitä kestävyys todellisuudessa tarkoittaa (Carter & Rogers 2008, Giunipero, Hooker & Denslow 2012).

Tässä tutkielmassa keskitytään tutkimaan julkisen sektorin organisaation hankintojen kestävyttä, koska hankinnoilla on merkittävä vaikutus koko organisaation kestävyteen (Schneider & Wallenburg 2012). Kestävyys on kokonaisuus, mikä on muodostunut toisiinsa tukeutuvista ulottuvuuksista, joten kestävässä julkisissa hankinnoissa on tunnistettava keskeiset ulottuvuudet ja hahmotettava kokonaisuus (Perrott 2015; Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019). Julkisen sektorin hankinnoissa huomioitavien asioiden määrä onkin kasvanut merkittävästi. Halvalla saatu tuote ei suoraan tarkoita sitä, että hankinta olisi onnistunut. Onnistunut ja kestävä hankinta on ennemminkin monen

tekijän summa, mikä on vaatinut strategista suunnittelua ja johtamista. (mm. Goebel, Reuter, Pibernik, Sichtmann & Bals 2018.) Lisäksi kestävyysshaasteisiin vastaaminen tarjoaa merkittäviä innovaatiomahdollisuuksia (Gualandris & Kalchschmidt 2014; Sancha, Wong & Gimenez 2019).

Kestävyys huomioiminen on tärkeää, sillä päätöksenteossa on huomioitava sekä nykyiset että tulevat tarpeet (mm. Holden, Linnerud & Banister 2014). Kirjallisuudessa on kuitenkin usein keskitytty tarkasti rajattuun näkökulmaan, jolloin kokonaiskuvan näkeminen voi osoittautua haastavaksi. Kaikki ulottuvuudet ovat yhtä tärkeitä, sillä ne ovat sidoksissa toisiinsa ja ne tukevat toisiaan (Perrott 2015; Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019). Organisaatiotekijöiden eli organisaation sisäisten tekijöiden rooli on merkittävä siinä, missä ja miten kestävyys huomioidaan. Esimerkiksi henkilökunta ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat suoraan julkisten hankintojen kestävyteen. Onnistunut ja kestävä hankinta onkin monen tekijän summa, mikä osaltaan johdatteli tutkimaan kestäviä julkisia hankintoja.

Aihekokonaisuus, mikä koostuu kestävydestä ja julkisista hankinnoista, on sekä tärkeä että merkittävä. Julkisen sektorin rooli kestävien tuotteiden hankkijana on merkittävä, sillä Suomessa julkisen sektorin hankintojen kokonaisvolyymi on vuosittain yli 30 miljardia euroa, joista kuntien osuus on noin 20 miljardia. Kestävyyskeskeisten ulottuvuuksien huomioiminen julkisissa hankinnoissa on siten erittäin tärkeää ja merkittävää. Lisäksi laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016) pitää sisällään tavoitteen kestävien hankintojen tekemistä, joten aihe on myös tulevaisuudessa ajankohtainen.

1.2 Tutkimustavoitteet ja -kysymykset

Tutkimuksen ensisijainen tavoite on tuottaa mahdollisimman kokonaisvaltainen ja monipuolinen käsitys monimutkaisesta ja monitulkinnallisesta ilmiöstä, kestävästä julkisista hankinnoista. Tutkimuksen tavoitteeseen kuuluu siten tutkittavan tapauksen kuvaaminen, ymmärtäminen ja selittäminen. Tutkimuksen tavoitteisiin kuuluu ennemmin keskustelun herättäminen ajankohtaisesta ja merkittävästä aihealueesta kuin yleistysten tekeminen yhdestä ainutlaatuisesta tapauksesta. Yleistykselle ei siten edes ole varsinaista tarvetta. Toissijaisena tavoitteena on lisätä tietoa kestävydestä ja miten se voidaan

huomioida julkisissa hankinnoissa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on löytää vaihtoehtoisia näkökulmia asian tarkasteluun ja antaa mahdollisuus ajatella toisin.

Tässä tutkimuksessa kestäviä julkisia hankintoja pyritään tutkimaan eheänä kokonaisuutena, sillä yhteen näkökulmaan keskittyminen ei ole tutkimuksen tavoitteen kannalta tarkoituksenmukaista. Tutkielma käsittelee tutkielman aihealueeseen liittyviä asioita, kuten hankintastrategiaa ja organisaatiotekijöitä. Lisäksi kestäviä julkisia hankintoja pyritään tarkastelemaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kautta kokonaisvaltaisesti. Tutkimusaineisto koostuu siten tutkittavien henkilöiden henkilökohtaisista käsityksistä ja kokemuksista, joiden merkitysten kautta pyritään selittämään ja kuvaamaan ilmiötä. Tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimuksessa hyödynnetään kerrannaistriangulaatiota, joilla saadaan syvällisempi ja laajempi käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä sekä parannetaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusaineistoa kerättiin niin organisaatiolta kuin henkilökunnalta usealla eri tavalla ja eri muodossa, joten tutkielmassa käytetään aineisto- ja menetelmätriangulaatioita. Triangulaatioista kerrotaan tarkemmin luvussa 3.1.3.

Tutkielman tavoitteita mukaillen varsinaiseksi päätutkimuskysymykseksi asetetaan:

Miten erilaisten organisaatiotekijöiden huomioimisella voidaan edistää julkisten hankintojen kestävyyttä?

Pääkysymykseen pyritään vastaamaan seuraavien alatutkimuskysymyksen avulla:

Miten kestävyys käsitetään?

Miten organisaatiotekijät motivoivat hankkimaan kestävästi?

Miten sisäiset tekijät voidaan huomioida kestävässä julkisissa hankinnoissa?

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa tarkastellaan kestävyyttä julkisten hankintojen ja organisaatiotekijöiden kautta mahdollisimman kattavasti ja monipuolisesti. Teoriaosuuden tarkoitus on auttaa kokonaisuuden ja eri tekijöiden välisten yhteyksien hahmottamisessa. Teoriaosuuden toisessa osassa keskitytään erityisesti sisäisiin tekijöihin, mitkä lopulta mahdollistavat kestävät julkiset hankinnat. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutkimusaineiston avulla pyritään ymmärtämään kestäviä julkisia

hankintoja mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti. Tutkimuksen lopussa sidotaan alatutkimuskysymysten tuloksia yhteen tarkoituksena vastata mahdollisimman kattavasti varsinaiseen päätutkimuskysymykseen.

1.3 Keskeiset käsitteet

Jotta tutkielma pystyy vastaamaan päätutkimuskysymykseen, tulee määritellä keskeiset käsitteet. Tutkielman keskeisiksi käsitteiksi onkin pyritty valitsemaan sellaiset käsitteet, mitkä antavat riittävän kattavan ja monipuolisen pohjatiedon tutkielman aihealueen ymmärtämiseksi. Tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet liittyvät kestävyYTEEN, julkisiin hankintoihin ja toimitusketjuun.

Monille käsitteille ei ole vakiintuneita ja johdonmukaisia määritelmiä, joten monia käsitteitä pidetään toistensa synonyymeina. Esimerkiksi kestävyys ja kestävä kehitys sekä kestävyys ja vastuullisuus sekoitetaan usein toisiinsa ja niitä käytetään toistensa synonyymeinä. Olennaista myös huomioida, että käsitteiden määrittely ja tulkinnat vaihtelevat sekä ajan että tahon myötä. Tulkinnallisia haasteita on sekä suomalaisissa että englantilaisissa käsitteissä, mutta käsitteiden ja niiden määritelmien kääntäminen yhdeltä kieleltä toiselle kielelle tuo omat lisähaasteensa. Esimerkiksi englanninkielinen *social*-sana voi tarkoittaa sosiaalista tai yhteiskunnallista, joista molemmat muodostavat erilaisen ymmärryksen käsitteen tarkoituksesta. Samaan tapaan *Corporate Social Responsibility (CSR)* voidaan käsittää esimerkiksi yrityksen sosiaalisena vastuuna tai yhtiön yhteiskuntavastuuna. Vakiintumattomien ja epäjohdonmukaisten käsitteiden yhteydessä onkin hyvä ilmoittaa, mikä englannin kielinen käsite on käännetty sekä määritellä käsitteen keskeinen sisältö.

Etiikka ja moraal

Käsitteet etiikka (*ethics*) ja moraal (*morals*) usein sekoitetaan usein toisiinsa ja niitä pidetään usein toistensa synonyymeinä. Etiikka on filosofian osa-alue eli tieteenala, mikä tutkii moraal

Moraalifilosofiassa ihmisen käytännöllistä toimintaa pyritään perustelemaan teoreettisesti. Etiikassa tutkitaan muiden muassa sitä, mikä on hyvää ja pahaa sekä oikeaa ja väärää. Moraali puolestaan tarkoittaa empiiristä ilmiötä, josta voidaan tehdä huomioita. Moraali osa jokapäiväistä elämää, vaikei sitä aina tiedosta. Moraali usein ohjaa päätöksentekoa ja siten käyttäytymistä. Esimerkiksi päätökseen voi

vaikuttaa normit, säännöt, ohjeet ja arvot. Se, missä määrin näitä päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä noudattaa, vaikuttaa siihen, onko päätös moraalinen vai epämoraalinen. (Pietarinen & Poutanen 1998, 10–12.)

Kestävyys ja kestävä kehitys

Kestävyys (*sustainability*) ja kestävä kehitys (*sustainable development*) ovat käsitteinä paljon käytettyjä, laajoja ja kehittyviä. Yleisesti ottaen kestävyuden määritelmä on tällä hetkellä moniulotteinen ja monitulkinnallinen, mikä seurauksena käsitteen tarkoitusta voi olla vaikea ymmärtää. Usein kestävyyttä ja kestävä kehitystä pidetään toistensa synonyymeinä, vaikka ensimmäinen viittaa asian olemiseen tai olotilaan ja jälkimmäinen muutokseen. Kestävyuden ydintarkoitus on turvata kaikkien tasapuolinen mahdollisuus tyydyttää sekä nykyiset että tulevat tarpeet. Kestävyuden tavoitteena on tehdä mahdollisimman vähän vahinkoa lyhyellä ja etenkin pitkällä aikavälillä. Tyypillisesti kestävyys sisältää kolme keskeistä ulottuvuutta, mitkä liittyvät taloudellisuuteen, sosiaalisuuteen ja ekologisuuteen. Kestävyuden ylläpitäminen vaatii jatkuvaa kehitystä. Kestävä kehitys voidaankin nähdä jatkuvana prosessina, minkä tavoitteena on täydellinen kestävyys. Käytännössä kestävä kehitys on jatkuvaa tasapainoilua, erilaisten tekijöiden huomioimista päätöksenteossa, mikä puolestaan edellyttää kompromisseja ja priorisointia. (mm. Carter & Rogers 2008; Giunipero, Hooker & Denslow 2012; Gualandris & Kalchschmidt 2014.)

Vastuullisuus

Vastuullisuus (*responsibility*) on kestävyuden tavoin paljon käytetty, moniulotteinen ja monitulkintainen. Vastuullisuus kohdistuu tekemiseen tai suorittamiseen ja se tarkoittaa, että toimija (organisaatio tai yksilö) vastaa omasta toiminnasta aiheutuvista suorista ja epäsuorista vaikutuksista. Vastuullisuudessa on kyse ennen kaikkea siitä, että toimija huolehtii vapaaehtoisesti tai pakotetusti jostakin asiasta jollekin taholle. Paine vastuulliseen toimintaan voikin tulla päätöksentekijän sisältä tai ulkoa. Sisäisiin paineisiin kuuluu esimerkiksi henkilökohtaiset arvot ja ulkopuolisiin paineisiin esimerkiksi voimassa olevat lait. Vastuullisuuden voi katsoa olevan osa kestävyyttä, joten siinä nähdään samat keskeiset ulottuvuudet kuin kestävyudessa. (mm. Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019; Walker, Di Sisto & McBain 2008; Sancha, Wong & Gimenez 2019; Perrott 2015.)

Hankinta, tilaaminen ja ostaminen

Hankintoihin, tilaamiseen ja ostamiseen liittyvä termistö on epätäsmällisiä. Englanninkielessä termien *purchasing*, *procurement* ja *sourcing* määritelmät vaihtelevat ja ne voivat viitata tiettyyn toimialaan, kuten esimerkiksi julkinen hankinta (*procurement*) viittaa julkisen sektorin hankintoihin (Miemczyk, Johnsen & Macquet 2012). Ostaminen (*buying*) on suppeimmillaan tilaamista ja laajimmillaan hankkimista. Tilaaminen (*ordering*) on ostotilauksen tekemistä toimittajalle aiemmin sovittujen ehtojen mukaisesti. Aikaisemmin sovittuja ehtoja ovat esimerkiksi hankintasopimuksen sopimusehdot. Hankinta (*purchasing*, *procurement*) on monimerkityksellinen sana ja asiansyhteys voi paljastaa sanan merkityksen laajuuden. Hankinta alkaa tarpeiden määrittelystä ja siihen sisältyy toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallinta. *Sourcing*-sanalle ei ole vakiintunut suomenkielistä sanaa, mutta sillä tarkoitetaan yleensä kansainvälisempää hankintaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 49–51.)

Hankintayksikkö ja -toimi sekä hankintalaki

Yksityisen ja julkisen sektorin organisaation ydintoimintoihin kuuluu hankintatoimi, mihin kuuluu strategisia, taktisia ja operatiivisia toimia (Perrott 2015). Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (niin kutsuttu hankintalaki, 1397/2016) ohjaa, miten hankintayksiköiden on pyrittävä järjestämään hankintatoimintansa. Hankintalain tavoitteena (2. §) on esimerkiksi tehostaa julkisten varojen käyttöä sekä edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä. Lisäksi hankintalaki (3. §) velvoittaa hankintayksiköitä noudattamaan julkisissa hankinnoissa avoimuuden, syrjimättömyyden, yhdenvertaisuuden ja suhteellisuuden periaatteita. (hankintalaki, 1397/2016.) Hankintayksiköissä on yleensä omat hankintaohjeet täydentämässä hankintalakia ja yhdenmukaistamassa hankintatoimintaa.

Toimitusketju ja -verkosto

Toimitusketju (*Supply Chain*, *SC*) alkaa tuotteen raaka-aineiden hankinnasta ja päättyy loppuasiakkaalle toimittamiseen. Toisin sanoen toimitusketjun ylävirtaan (*upstream*) kuuluvat toimittajat ja alavirtaan (*downstream*) asiakkaat. (Miemczyk, Johnsen & Macquet 2012.) Ylä- ja alavirran välissä sijaitsee organisaatio ja sen hankintatoimi. Yleensä toimitusketjun virroilla tarkoitetaan materiaali-, palvelu-, valuutta- ja tietovirtoja. Toimitusketjun pituus vaikuttaa sen hallittavuuteen ja lähtökohtaisesti lyhyttä toimitusketjua on helpompi hallita kuin pitkää (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 342).

Toimitusketju voidaan nähdä yksinkertaisen lineaarisen ketjun sijasta toisiinsa kytkettyneinä toimitusketjuina, toimitusketjuverkostona (*Supply Chain Network, SCN*) (Miemczyk, Johnsen & Macquet 2012). Ketjuista muodostunut verkosto korostaa toimitusketjun monimutkaisuutta ja kytköksiä toimijoiden välillä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 51).

1.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus kestävästä julkisista hankinnoista alkoi alustavien tutkimuskysymysten muotoilulla. Alustavien tutkimuskysymysten jälkeen tutkimusprosessi on edennyt kehämäisesti, jossa tutkijan valintojen kautta teoria, empiria ja tapaus ovat muovaavat toisiaan. Tutkimuskysymyksiä on myös täsmennetty ja muotoiltu koko tutkimusprosessin ajan, sillä mielekkäiden kysymysten muotoilussa tarvitaan perehtyneisyyttä. Tutkimuksen loppuvaiheessa muotoiltiin tutkimuskysymykset lopulliseen muotoonsa.

Tutkimuksen aikana on tutustuttu monipuolisesti aihealuetta käsittelevään teoriaan ja niiden perusteella luotiin alustava teoreettinen viitekehys. Tutustuminen tapahtui osittain erillisen artikkelianalyysin laatimisella, jossa käsiteltiin kahdeksaa tieteellistä ja vertaisarvioitua artikkelia. Lisäksi tutkielman tekemistä edesauttoi erillinen tutkimussuunnitelma, jossa alustavat tutkimuskysymykset esiteltiin ensimmäisen kerran.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tapaustutkimuksesta tehdyn tutkielman rakenne on joustava, joten tutkija voi vapaasti päättää, missä järjestyksessä tutkimuksen osat esitetään raportissa. Tutkielmassa on huolehdittava rakenteen toimivuudesta ja kokonaisuuden esittämisen kattavuudesta. Tapaustutkimuksissa tutkittava tapaus ja siihen liittyvät tutkimuskysymykset toimivat punaisena lankana, mitä seurataan koko tutkielman ajan. Tutkielmassa tuodaan esille vain tapaukseen liittyviä asioita. (Eriksson & Koistinen 2014, 37–38.)

Yksi tapaustutkimuksen raportointitavoista on noudattaa lineaaris-analyttistä rakennetta (*linear-analytic structure*), jossa ensin esitellään tutkimuksen lähtökohdat, sitten tutkimusaineistot tutkimusmenetelmineen ja lopuksi esitetään tulokset ja johtopäätökset.

Tämä esitystapa sopii muun muassa kuvailevaan tapaustutkimukseen. (Eriksson & Koistinen 2014, 38.) Tässä tutkielmassa on viisi päälukua ja se noudattaa edellä mainittua lineaaris-analyyttistä rakennetta.

Tutkielman ensimmäinen pääluku motivoi aiheeseen ja siinä käsitellään tutkimuksen lähtökohtia, tutkimuskysymyksiä, tutkimustapaa ja -menetelmiä sekä keskeisiä käsitteitä. Luvun tarkoituksena on perustella, miksi kestävät julkiset hankinnat ovat tärkeä ja ajankohtainen aihe sekä antaa lukijalle riittävästi pohjatietoa aiheesta ja tutkimuksesta. Keskeisten käsitteiden tavoitteena on antaa kattava kokonaiskuva aihealueesta ja johdatella aiheeseen.

Tutkielman seuraavassa pääluvussa esitellään teoreettista osuutta, minkä tarkoitus on taustoittaa ja kuvata aikaisempaa tutkimusta. Teoriaosuuden ensimmäinen osassa käsitellään kestäviä julkisia hankintoja eri näkökulmista, mikä samalla pohjustaa teoriaosuuden toiseen osaan. Toisessa osuudessa käsitellään puolestaan erityisesti organisaatiotekijöitä, koska organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa esimerkiksi henkilökuntaan kuin ulkoisiin sidosryhmiin. Luvun tarkoitus on antaa kattava kokonaiskuva kestävästä julkisista hankinnoista ja siihen liittyvistä aihealueista. Teoriaosuuden lopussa olevan yhteenvedon on tarkoitus auttaa kokonaisuuden ja osa-alueiden välisten yhteyksien hahmottamisessa.

Tutkielman kolmas pääluku liittyy puolestaan empiiriseen osuuteen, jossa kerrotaan tutkimuksessa käytetyistä tutkimusmenetelmistä, tutkimusstrategiasta ja tutkimuksen kohdeorganisaatiosta. Lisäksi luvussa kerrotaan tutkimusaineistoista sekä aineiston käsittelystä ja analysoinnista. Tavoitteena on kuvata tutkimuksen toteutusta ja perustella valintoja kattavasti.

Tutkielman neljännessä pääluvussa on teoreettisen viitekehyksen avulla analysoitu empiiristä tutkimusaineistoa ja pyritty sen avulla on saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen ja monipuolinen ymmärrys tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Luvussa esitetään ensin kyselyä koskevat tulokset ja sen jälkeen haastattelua koskevat tulokset. Luvun lopussa olevan yhteenvedon tarkoitus on puolestaan tiivistää analyysin tuloksia kattavasti ja selkeästi.

Tutkielman viimeisessä pääluvussa kerrataan tutkimuksen tavoitteet ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Luvussa kuvataan tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja suhteutetaan niitä aikaisempaan tutkimukseen sekä annetaan käytännönjohtopäätöksiä. Toisin sanoen johtopäätöksissä on annettu suosituksia kestävien julkisten hankintojen edistämiseksi, mitkä perustuvat tutkimusaineistoon ja havaittuihin ongelma-kohtiin. Luvun lopussa arvioidaan tutkimusta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

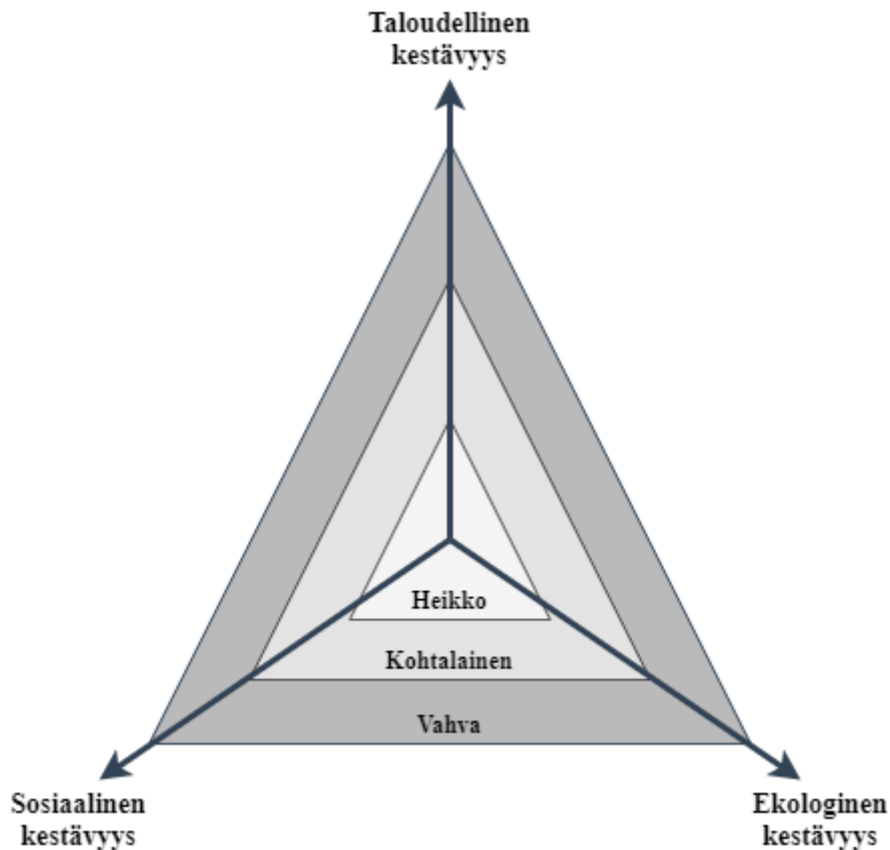
2 HANKINNAT KESTÄVÄSSÄ ORGANISAATIOSSA

2.1 Kestävyyden huomioiminen hankinnoissa

2.1.1 Kestävyyden ulottuvuudet

Viimeisen 20 vuoden aikana organisaatiot ovat kiinnittäneet enemmässä määrin huomiota tuotteidensa ja toimintansa ympäristövaikutuksiin ja resurssitehokkuuteen. Viime vuosina niin paikalliset kuin kansainväliset organisaatiot ovat tunnistaneet kestävyyden yhä tärkeämmäksi strategiseksi tavoitteeksi, vaikka kestävyyden määrittely ei ole yksiselitteistä ja siihen liittyy erilaisia painopisteitä ja käytäntöjä. (Giunipero, Hooker & Denslow 2012.) Käsitteen monitulkinnallisuuden seurauksena monissa organisaatioissa voi olla hyvinkin erilaiset käsitykset siitä, mitä kestävyys todellisuudessa tarkoittaa (Carter & Rogers 2008; Giunipero, Hooker & Denslow 2012). Lintukangas, Kähkönen ja Hallikas (2019) toteavatkin kestävyyden monimutkaiseksi ja moniulotteiseksi ilmiöksi, johon lukemattomat asiat voivat vaikuttaa suoraan tai välillisesti. Kestävyys osoittaa, miten organisaatio vastaa nykyisten sidosryhmien tarpeisiin vaarantamatta tulevien sidosryhmien tarpeita. Organisaation tuleekin huomioida jo päätöksentekovaiheessa ratkaisun vaikutusaika ja -alue. (Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019.)

Vaikka kestävyyden määritelmät ja tulkinnat vaihtelevat tahon myötä, kestävyys sisältää ainakin kolme keskeistä ulottuvuutta. Elkingtonin kolmoistilinpäätöstä (*Triple Bottom Line, TBL*) koskevan teorian mukaan kestävyys sisältää taloudellisen (*economic*), sosiaalisen (*social*) ja ekologisen (*ecological, environmental*) ulottuvuuden. Kolmoistilinpäätöksen kestävyyden ulottuvuuksia tukee 3P-malli, mikä tulee sanoista *Profit* (liikevoitto) *People* (ihmiset) ja *Planet* (planeetta). Liikevoitto viittaa talouteen, ihmiset sosiaalisuuteen ja planeetta ekologisuuteen. (mm. Goebel, Reuter, Pibernik, Sichtmann & Bals 2018; Grandia & Kruyen 2020.) Carterin ja Rogersin (2008) mukaan kestävyyden kolmea ulottuvuutta tukee riskienhallinta, läpinäkyvyys, strategia ja kulttuuri, mutta nämä ulottuvuudet tukevat myös toisiaan. Kestävyyden keskeiset ulottuvuudet ja niiden painotustasot on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1 Kestävyiden keskeiset ulottuvuudet painotustasoinen (Schneider & Wallenburg 2012).

Organisaation on mahdollista painottaa eri voimakkuuksilla kestävyiden keskeisiä ulottuvuuksia. Esimerkiksi materiaaleja koskevissa hankinnoissa voidaan painottaa ekologisia näkökohtia ja palveluja koskevissa hankinnoissa sosiaalisia näkökohtia. Jos organisaatio huolehtii vain lain asettamista vaatimuksista, silloin kestävyiden painopisteiden vahvuus on kaikkien ulottuvuuksien osalta heikkoa. Organisaatio voi myös painottaa kahta kestävyiden ulottuvuutta, jolloin yksi ulottuvuus on muita heikempi. Ihannetapauksessa organisaatio huomioi kaikkia kestävyiden ulottuvuuksia tasapainoisesti ja organisaatio tekee enemmän kuin lainsäädäntö vaatii. (Schneider & Wallenburg 2012.) Jokaisen kestävyiden ulottuvuuden tärkeyden tunnistamisen lisäksi, on sitäkin tärkeämpää ymmärtää, miten jokainen ulottuvuus on yhteydessä toisiinsa ja miten ne muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden (Perrott 2015; Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019).

2.1.2 Kestävät hankinnat

Kestävät hankinnat voidaan määritellä monin eri tavoin ja määritelmä painopisteineen voi vaihdella esimerkiksi tutkimuskohteen mukaan (Miemczyk, Johnsen & Macquet 2012). Battinin ym. (2018) mukaan kestävä hankinta tarkoittaa, että hankintapäätöksissä huomioidaan taloudellisuus, sosiaalisuus ja ekologisuus. Kestävä hankinta voidaan määritellä myös niin, että hankinta- ja toimitusprosessien kautta tavoitellaan kestävä kehityksen tavoitteita. Kestävä hankinta olisi siten yhdenmukainen kestävä kehityksen periaatteiden kanssa, joihin kuuluu esimerkiksi vahvan, terveellisen ja oikeudenmukaisen yhteiskunnan varmistaminen, ympäristön asettamissa rajoissa eläminen ja hyvän hallintotavan edistäminen (Walker, Miemczyk, Johnsen & Spencer 2012; Crespín-Mazet & Dontenwill 2012.) Oleellista on huomata, että kestävyden tavoin kestävässä julkisissa hankinnoissa huolehditaan tasapainoisesti vähintään taloudellisista, sosiaalisista ja ekologisista näkökohdista. Lisäksi päätöksenteossa tulee huomioida ratkaisun vaikutusaika ja -alue eli ajallinen ja alueellinen ulottuvuus. (Grandia & Voncken 2019; Grandia & Kruijven 2020; Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019.)

Viime vuosina kirjallisuus sekä yksityisen että julkisen sektorin kestävästä hankinnoista on kasvanut voimakkaasti (Grandia 2016). Organisaatiot ulkoistavat enemmissä määrin toimintojaan, mikä on myös lisännyt kiinnostusta hankintoja kohtaan (Reuter, Goebel & Foerstl 2012). Monet organisaatiot tekevät myös puitesopimuksia valittujen toimittajien kanssa hyödyntääkseen synergiaetuja ja näiden hankintasopimusten noudattaminen on tärkeää. Hankintasopimusten ohioistaminen voi olla esimerkiksi merkki epäeettisestä organisaatiokulttuurista. (Karjalainen, Kempainen & Raaij 2009.) Organisaation toimittajapohjan muodostaa kaikki ne toimittajat yhdessä, joilta organisaatio hankkii tuotteita (Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019).

Kestävyden saavuttamisesta on tullut yksi organisaatioiden päätavoitteista, mikä saattaa vaikuttaa alan kirjallisuuden kasvavaan suosioon (López & Ruiz-Benítez 2020). Kestävyden tavoittelussa on keskeistä asettaa hankintatoimi keskeiseen asemaan, sillä organisaatio ei ole yhtään sen kestävämpi kuin sen toimittajapohja (mm. Miemczyk, Johnsen & Macquet 2012; Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019; Reuter, Goebel & Foerstl 2012). Toimittajapohja määrittelee siis pitkälti sekä organisaation että toimitusketjun kestävyden, jolloin toimittajien valinnalla voidaan vaikuttaa

toimitusketjun kestävyteen ja siten koko organisaation kestävyteen (Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019; Reuter, Goebel & Foerstl 2012). Schneiderin ja Wallenburgin (2012) muotoilevat organisaation kestävyden niin, että organisaatio on yhtä kestävä ja vastuullinen kuin sen toimitusketjun ylävirta. Materiaalihankinnat vaikuttavat erityisesti toimitusketjun kestävyteen monella tavalla, sillä niistä aiheutuu suhteellisen paljon logistiikkakustannuksia ja ympäristövaikutuksia (Battini, Calzavara, Isolan, Sgarbossa & Zangaro 2018). Organisaatioiden on otettava toimittajat huomioon kestävien hankintojen tavoittelussa ja asetettava toimittajille sosiaalisia ja ekologisia ehtoja (Schneider & Wallenburg 2012).

2.1.3 Kestävät julkiset hankinnat

Julkiset hankinnat muodostavat merkittävän osuuden julkisen sektorin menoista. Euroopan Unionin (EU) jäsenmaissa julkiset hankinnat ovat arvioilta noin viidennes bruttokansantuotteesta (BKT). (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019.) Hankintojen taloudellisen merkittävyyden lisäksi eri maiden hallitukset ovat yrittäneet vähentää tuotannosta ja kulutuksesta aiheutuvia haittavaikutuksia kestäville julkisilla hankinnoilla (*Sustainable Public Procurement, SPP*). Ajatuksena on, mitä kestävämpiä tavaroita ja palveluita hankitaan julkisella sektorilla, sitä enemmän voidaan vaikuttaa markkinoihin ja edistää kestävyden osa-alueita. (Grandia 2016; Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019.)

Kestäviin hankintoihin liittyy usein sanat kehitys, vihreä, ympäristöystävällinen, vastuullisuus ja käyttäytyminen. Käsitteiden paljouden seurauksena ei ole aina selvää, mitä ne tarkoittavat teoriassa tai käytännössä. (Grandia & Kruyen 2020.) Joskus eri käsitteet kuvaavat samaa asiaa, kuten vihreä julkinen hankinta ja ympäristöystävällinen julkinen hankinta. Joskus käsitteet tarkoittavat eri ilmiötä, kuten kestävä julkinen hankinta ja kestävä toimitusketjun hallinta. (Grandia & Voncken 2019.) Kestävät julkiset hankinnat voidaan kuitenkin nähdä osana kestävää toimitusketjun hallintaa (*Sustainable Supply Chain Management, SSCM*), koska hankintojen avulla toimittajapohjaa ja toimitusketjuja voidaan tehdä kestävimiksi (Grandia & Voncken 2019; Grandia & Kruyen 2020).

Sekaannusta ja eri termien käyttämisestä samalle ilmiölle aiheuttaa se, ettei käsitteitä ole selkeästi tai yksityiskohtaisesti operationalisoitu. Tämä puolestaan vaikeuttaa hahmottamaan ja huomioimaan kestävät julkiset hankinnat kokonaisuutena. (Grandia & Kruyen 2020.) Kokonaiskuvan hahmottamista ja sen osa-alueiden ymmärtämistä vaikeuttaa erityisesti se, että kestävät julkiset hankinnat voidaan nähdä niin sanottuna sateenvarjokäsitteenä (*umbrella concept*). Sateenvarjokäsite tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että käsitteenä kestävät julkiset hankinnat sisältävät esimerkiksi vihreät julkiset hankinnat (*Green Public Procurement, GPP*), muttei ole synonyymi kyseiselle käsitteelle. (Grandia & Voncken 2019.) Kestävissä julkisissa hankinnoissa tulee hahmottaa ja huomioida kestävyys kokonaisuutena, koska kestävyuden kannalta ei ole tarkoituksenmukaista keskittyä yhteen tiettyyn kestävyuden osa-alueeseen. Yhden osa-alueen tarkastelusta ei ilmene käsitteen todellinen laajuus tai se, miten eri osa-alueet eroavat toisistaan. (Grandia & Kruyen 2020.)

2.1.4 Lainsäädäntö ja muodollisuus kestävässä julkisissa hankinnoissa

Viime vuosikymmeninä EU:n jäsenmaissa on pyritty lainsäädännön kautta kannustamaan kehittämään julkisten hankintojen kestävyyttä. Lainsäädännön tuoma paine myös merkittävästi edistää ja toisaalta velvoittaa organisaatioita kehittämään kestävimmiksi ja tavoittelemaan kestävyyttä. Julkiset organisaatiot voivat kuitenkin rajojensa puitteissa päättää, miten julkiset palvelut tarjotaan kansalaisille. Julkisten hankintojen osalta on viitteitä siitä, että hankintayksiköt huolehtivat lähinnä toiminnan ja hankintojen laillisuudesta eivätkä niinkään kestävyuden tavoittelusta. Julkisten hankintojen kestävyuden tavoittelussa, hankintalain velvoitteilla on siten merkittävä rooli. (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019.)

Julkiset hankinnat edellyttävät täydellistä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, jotta niitä voidaan valvoa. Lainsäädäntö velvoittaaakin julkisia organisaatioita toimimaan avoimesti ja läpinäkyvästi, mikä on myös tehnyt julkisista hankinnoista erittäin muodollisia. (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019; Grandia, Steijn & Kuipers 2015.) Muodollisuudesta tulee todellinen ongelma, kun voimassa olevat ja noudatettavat säännöt, määräykset ja menettelytavat eivät ole tarkoituksenmukaisia. Liiallisesta muodollisuudesta seuraa liiallinen sääntelytaakka ja siihen liittyvä hallinnollinen taakka, joista käytetään myös englanninkielistä *Red tape* -käsitettä. Tätä ongelmallista tilaa on

myös kutsuttu turhaan kuormittavaksi paperityöksi ja byrokratiaksi. Muodollisuus johtaa edellä kuvattuun ongelmalliseen tilaan, kun noudatetut säännöt eivät edistä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja resursseja menee turhaan hukkaan. (Grandia, Steijn & Kuipers 2015.)

Liiallinen muodollisuus vaikuttaa kielteisesti julkisen organisaation tehokkuuteen, tyytyväisyyteen ja innovointiin. Liiallinen muodollisuus voi hidastaa ja haitata innovaatioiden toteuttamista koskevia päätöksiä, sillä se vaikuttaa ajattelutapaan ja sitoo resursseja välttämättömiin, mutta epätarkoituksenmukaisiin toimiin. Julkisissa hankinnoissa liiallinen muodollisuus on ollut aina ongelmana. (Grandia, Steijn & Kuipers 2015.) Sopivan velvoittava ja sovellettava lainsäädäntö voi kannustaa julkisia organisaatioita kehittämään ja tavoittelemaan kestävyystavoitteita. Lisäksi lainsäädäntö on omiaan varmistamaan, että muutospaine organisaation sisällä kohdistuu myös yksilöiden käyttäytymisen muuttamiseen. (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019.)

2.1.5 Kestävä hankintastrategia

Hankinnoilla on merkittävä vaikutus koko organisaation kestävyteen ja sen tavoitteluun, sillä organisaatio ei voi olla kestävämpi kuin sen toimittajapohja tai toimitusketjun ylävirta (Schneider & Wallenburg 2012). Luonnollisesti organisaation kestävyteen vaikuttaa myös organisaation omat toimet. Ylävirran hallinnalla ja ainutlaatuisten hankintastrategioiden avulla organisaatio voi maksimoida kestävydestä saatavan lisäarvon (Akhavan ja Beckmann 2017). Hankintastrategiat heijastavat erilaisia olosuhteita ja tavoitteita, joten valitut strategiat ja käytännöt voivat olla omaperäisiä ja ainutlaatuisia. Kestävyysstrategioissa ei voi siten yksinkertaisesti soveltaa "Yksi koko sopii kaikille" -lähestymistapaa. (Grandia & Voncken 2019.) Strategiassa on kuitenkin huomioitava, että hankintayksiköiden on noudatettava ja toimittava lakien ja asetusten (*regulations*) mukaisesti (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019). Hankintalaki (1397/2016) kuitenkin mahdollistaa sen, että hankinnoissa voidaan huomioida taloudellisuuden lisäksi sosiaalisuus ja ekologisuus.

Julkiset organisaatiot ovat jatkuvan valvonnan alla, mikä edellyttää organisaatioilta täydellistä avoimuutta (Grandia, Steijn & Kuipers 2015). Lisäksi julkisilta organisaatioilta odotetaan enemmän kuin yksityisiltä organisaatioilta. Lisävaatimukset

voivat liittyvät tilivelvollisuuteen (*accountability*), esimerkilliseen käyttäytymiseen, reagoivuuteen (kyky ja nopeus, *responsiveness*) sekä läpinäkyvyyteen (*transparency*) ja rehellisyyteen (*integrity*). (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019.) Erityisesti teknologian kehittymisen myötä organisaatioilta vaaditaan läpinäkyvyyttä. Organisaation ulkoiset sidosryhmät, kuten kansalaisjärjestöt ja asiakkaat, voivat myös käyttää modernia teknologiaa esimerkiksi tiedon jakamiseen ja julkisten organisaatioiden läpinäkyvyyden valvomiseen tai omien tavoitteiden saavuttamiseen. (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019.) Avoimuuden, läpinäkyvyyden ja muiden lisävaatimusten seurauksena julkisen organisaation kestävässä hankintastrategiassa ja kestävyysstrategiassa on huomioitava legitimizeetti, millä yksinkertaisimmillaan tarkoitetaan olemassa olon oikeutusta. (Crespin-Mazet & Dontenwill 2012).

Organisaatioissa keskitytään lyhyen aikavälin suorituskyvyn sijaan pitkän aikavälin strategioita, mitkä tukevat organisaation kestävästä kehitystä. Kestävän organisaation rakentamisessa on tärkeää ymmärtää kestävyiden nykytila, mikä luo pohjan suunnittelulle ja kestävyysstrategian muotoilulle. Toisin sanoen organisaation nykytilan ymmärtäminen mahdollistaa organisaation kestävä kehityksen. (Perrott 2015.) Erityisesti organisaation johdon tulee ymmärtää organisaationsa kestävyiden nykytila ja selvittää, miten nykyinen strategia vaikuttaa heidän sidosryhmiin (Perrott 2015; Akhavan & Beckmann 2017). Johdon olisikin hyvä määrittellä, kuka organisaatiossa hallitsee ja edistää kestävyiden liittyviä asioita. Johtajat usein tiedostavat, että kestävyys on merkittävä ja ainutlaatuinen asia, mikä vaikuttaa koko organisaatioon ja sen arvonluontiin. Organisaation kestävyys voi luoda lisäarvoa niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille. (Perrott 2015).

Julkiset organisaatiot käyttävät enemmässä määrin strategista lähestymistapaa kestävien hankintojen tavoittelussa (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019). Tavanomaisesta hankinnasta siirtyminen kohti kestäviä hankintoja vaatii strategisen otteen lisäksi, investointeja, sitoutumista, riskinoton hyväksymistä sekä kestävyiden ymmärtämistä kokonaisuutena ja sen eri osien tunnistamista (Crespin-Mazet & Dontenwill 2012; Perrott 2015; Grandia & Kruyen 2020). Kestävyiden kolme keskeisintä ulottuvuutta liittyvät taloudellisuuteen, sosiaalisuuteen ja ekologisuuteen ja niiden mukaan voidaan myös jaotella strategiset kestävyystavoitteet (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019).

Lisäksi kestävyystavoitteita ja niihin liittyviä ongelmia voidaan jaotella sen mukaan, tulevatko ne organisaation sisältä vai ulkoa (Perrott 2015).

Kun organisaation johtajat ovat selvittäneet, miten nykyiset strategiat vaikuttavat heidän sidosryhmiin, heidän tulisi muotoilla strategiat sen hetkiseen tilanteeseen sopiviksi. Lisäksi johtajien tulisi vertailla ja päättää, mitkä kestävyysaasteet ovat kriittisiä esimerkiksi hankintatoimelle sekä millaiset resurssit ja mahdollisuudet ovat käytettävissä. Toisin sanoen johtajien tulisi määritellä hankintastrategian laajuus, hankintakäytännöt ja valmiudet kestävyuden integroimiseksi ja kestävyys suorituskyvyn parantamiseksi. (Akhavan & Beckmann 2017.)

2.1.6 Motiivit kestäviin hankintastrategioihin ja -käytäntöihin

Julkisten hankintojen vaikutus markkinoiden kestävyteen on kasvanut viimeisten 20 aikana, sillä organisaatioissa hankinnat ovat muuttuneet dynaamisiksi ja strategisiksi toimintoiksi (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019; Schneider & Wallenburg 2012). Organisaatiolla on monia syitä kehittää sellaisia hankintastrategioita, missä huomioidaan enemmän kuin vain (materiaali)kustannukset ja niitä koskevat tavoitteet. Kestävyystoimien kautta organisaatio voi esimerkiksi parantaa organisaatiokuvaa ja brändiä, saada taloudellista ja kilpailullista etua, parantaa henkilökunnan tyytyväisyyttä, lisätä innovaatiokykyä, tehostaa riskienhallintaa, parantaa sidosryhmäsuhteita sekä rakentaa legitimitettä (Perrott 2015). Kestävyuden on havaittu tuottavan voittoa pitkällä aikavälillä, vaikkakin usein epäsuorasti (Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019).

Motivoiva paine kestäväälle hankintastrategialle ja -käytännöille voi tulla organisaation sisältä tai ulkoa, mutta ulkopuolelta tulee suhteessa enemmän paineita kuin sisäpuolelta (Walker, Di Sisto & McBain 2008). Ulkoisilta sidosryhmiltä tuleva paine on merkittävä, sillä julkiselta organisaatiolta odotetaan ja vaaditaan enemmän kuin yksityisen sektorin organisaatiolta. Useiden sidosryhmien ja niiden välisten ristiriitojen tai vastakkaisten intressien seurauksena julkisissa hankinnoissa kohdataan erityisiä lisävaatimuksia, mitkä voivat liittyä tilivelvollisuuteen, esimerkilliseen käyttäytymiseen, reagoivuuteen, läpinäkyvyyteen ja rehellisyyteen. (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019.) Esimerkiksi asiakkailta tuleva paine voi motivoida aloittamaan ja ylläpitämään kestävä

toimitusketjun hallintaa (Gualandris & Kalchschmidt 2014; Sancha, Wong & Gimenez 2019).

Organisaatioiden sisäiset tekijät, kuten henkilökohtaiset arvot ja sitoutuneisuus, vaikuttavat voimakkaasti hankintastrategiaan ja -käytäntöihin (Akhavan & Beckmann 2017; Walker, Di Sisto & McBain 2008). Organisaation sisäisistä tekijöistä erityisesti yksilöiden henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat julkisten hankintojen kestävyys. Julkisten hankintojen kestävyys riippuukin pitkälti yksilöä koskevista tekijöistä, kuten käyttäytymisestä. Tästä syystä kestävyys vaihtelee hankintakohtaisesti. (Grandia 2016.) Julkisten hankintojen kestävyys ei vaihtele vain hankintakohtaisesti, vaan se vaihtelee merkittävästi eri maissa, organisaatioissa ja projekteissa (Grandia & Voncken 2019).

2.2 Kestävyyden huomioiminen organisaatiossa

2.2.1 Organisaation toimintaympäristön kestävyystekijät

Organisaatio voi saavuttaa kestävyystavoitteet sekä ratkaista kestävyyshaasteet ja -ongelmat, jos organisaatio on tunnistanut sen toimintaympäristön keskeiset sisäiset ja ulkoiset tekijät. Organisaation toimintaympäristö on se, missä pyritään saavuttamaan kestävyystavoitteet. Organisaation ulkopuolisiin tekijöihin kuuluvat ne tekijät, mitkä ovat organisaation toimintaympäristön ulkopuolella, kuten lainsäädäntö, asiakkaat ja muut organisaatiot. Organisaation sisäisiin tekijöihin, organisaatiotekijöihin, kuuluu puolestaan organisaation toimintaympäristössä olevat tekijät, kuten henkilökunta, toimitilat ja muut resurssit. Organisaation on siten tunnistettava sen keskeiset sidosryhmät. (Grandia, Steijn & Kuipers 2015; Walker, Di Sisto & McBain 2008; Vluggen, Gelderman, Semeijn & Marc 2019.)

Organisaation sisäisiltä ja ulkoisilta sidosryhmiltä tuleva paine kestävämpiin toimintatapoihin on kasvanut niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Organisaation sisäisiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi henkilökunta ja omistajat. Ulkoisia sidosryhmiä ovat asiakkaat, toimittajat, kansalaisjärjestöt ja viranomaiset. Julkisen organisaation on tasapainoitava kaikkien sidosryhmien intressien välillä, mikä osaltaan vaikuttaa kestävyystavoitteisiin ja siten kestävään hankintastrategiaan ja lopulta kestäviin julkisiin hankintoihin. Sidosryhmillä voi olla edistävä tai hidastava vaikutus kestävyystavoitteiden

saavuttamisessa. Sidosryhmien organisaatioon kohdistunut paine voi johtaa siihen, että organisaatio kehittää toimintatapoja kestävimmiten, mutta sidosryhmien hallinta ja vuorovaikutus niiden kanssa ovat välttämättömiä julkisen sektorin organisaatioille. (mm. Grandia, Steijn & Kuipers 2015; Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019.)

Organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät voivat edistää tai hidastaa organisaation kestävyystavoitteita. Esimerkiksi liiallinen muodollisuus voi hidastaa päätöksentekoa, mutta toisaalta lainsäädäntö voi myös edistää kestävyystoimenpiteitä. Organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa organisaation sisäisiin tekijöihin kuin ulkoisiin tekijöihin, joten niihin tulee erityisesti kiinnittää huomiota. (Grandia, Steijn & Kuipers 2015; Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019.) Erityisesti julkiset organisaatiot ovat ulkoisesti suuntautuneita kansalliseen ja paikalliseen yhteiskuntaan, jolloin niiden on huomioitava ulkoiset tekijät esimerkiksi kestävyystavoitteiden asettamisessa ja kestävien julkisten hankintojen tavoittelussa. Kestävyystavoitteiden asettamisen ja toivottelemisen kannalta ulkoiset tekijät voivat olla tärkeämpiä kuin sisäiset tekijät. (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019.)

Jokainen organisaatio on ainutlaatuinen kokonaisuus, joissa on omanlaiset toimintatavat (Grandia & Voncken 2019). Vaikka organisaation ulkoiset tekijät voivat velvoittaa tai pakottaa toimimaan kestävästi, organisaation sisäiset tekijät mahdollistavat kestävyystavoitteiden saavuttamisen. Se, edistääkö vai hidastaako tekijä kestävämpiin toimintatapoihin, voi vaihdella tilanne- ja tapauskohtaisesti. (Grandia, Steijn & Kuipers 2015.) Julkiset organisaatiot eivät ole ainoastaan kestävyyspaineiden kohteena, vaan ne voivat kysynnän kautta luoda painetta toimittajamarkkinoille ja siten vaikuttaa toimittajien toimintatapojen kestävyysasteeseen. Paine ja vaikutus voi siten kohdistua sekä organisaatioon että sidosryhmiin. (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019.) Organisaation ulkopuolella oleviin tekijöihin ja sieltä tuleviin paineisiin organisaation on vaikeampi vaikuttaa verrattuna sisäisiin tekijöihin. (Grandia, Steijn & Kuipers 2015).

2.2.2 Organisaation rakenne ja innovointikyky

Organisaatiot ovat monimutkaisia yksilöistä ja ryhmistä muodostuvia järjestelmiä, joiden jäsenten välillä on erilaisia suhteita, kuten vuorovaikutus-, riippuvuus- ja valtasuhteita. Esimerkiksi vuorovaikutussuhteet vaikuttavat asenteisiin oppimisen, tunteiden ja

käyttäytymisen kautta. Kestävässä kehityksessä organisaatio läpikäy prosessin, jossa organisaation jäsenet vaikuttavat toistensa toimintaan, kuten ajattelu- tai toimintatapaan. Organisaation taustalla olevat rakenteet, kuten toimintaperiaatteet, arvot, luottamus ja lojaalisuus, ohjaavat ja tukevat muuttamaan yksilöiden käyttäytymistä kestävämpään suuntaan. (Lozano 2008.)

Organisaatorakenne ja tehtävänjako vaikuttavat kestävyystavoitteiden tavoitteluun ja ulkoisten sidosryhmien näkemykseen organisaatiosta ja siten sidosryhmiltä tulevaan paineeseen. Esimerkiksi hankintatoimen strateginen asema organisaatiossa vaikuttaa merkittävästi niin organisaation kuin hankintojen kestävään kehitykseen. Organisaation menestys kestävyuden tavoittelussa riippuu siitä, onko kaikilla organisaatiotasolla, erityisesti operatiivisella tasolla, omaksuttu kestävyys. Organisaation resurssit, kuten aika, raha ja kyky, vaikuttavat suoraan siihen, miten, missä ja kuinka kauan kestävyys huomioidaan. Organisaation koko voi siten vaikuttaa kestävyystavoitteiden saavuttamiseen, sillä suurilla organisaatioilla paremmat mahdollisuudet ja kyvyt luoda sellaisia kannustimia, mitkä auttavat kestävyystavoitteiden saavuttamisessa. (Vluggen, Gelderman, Semeijn & Marc 2019; Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019.)

Taloudellinen suorituskyky on organisaation kokoa tärkeämpi. Organisaation on oltava taloudellisesti kestävä, jotta se voi saavuttaa pitkän aikavälin kestävyystavoitteita. Taloudellisesti kestävämmät ratkaisut eivät kestä ajallisesti ja niiden vaikutus yleisestikin kestävyteen on vähäinen. (Lozano 2008.) On myös havaittu, että taloudellisen suorituskyvyn ja kestävä kehityksen välillä on yhteys. Organisaatioilla, joilla on vahva taloudellinen suorituskyky, ovat enemmän tietoisia kestävydestä tai ne voivat yksinkertaisesti käyttää enemmän taloudellisia resursseja kestävyyskysymysten ja -haasteiden ratkaisemiseen. Organisaation taloudellinen kestävyys mahdollistaa organisaation olemassa olon ja muiden kestävyystavoitteiden saavuttamisen. (Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019.) Vaikka kestävyuden ulottuvuuksia, kuten taloudellisuutta, voidaan tarkastella erikseen, ulottuvuudet ovat sidoksissa toisiinsa ja tukevat toisiaan. Käytännössä kestävyysulottuvuuksia ei voi erotella toisistaan. (Carter & Rogers 2008.)

Organisaation koosta, rakenteesta ja taloudellisesta suorituskyvystä ei voi suoraan päätellä, toimiiko organisaatio tarkoituksenmukaisesti. Kestävä kehitys vaatii

proaktiivista otetta, innovatiivisia ratkaisuja ja organisaation sisäistä muutosta. (Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019.) Kestävyysstrategioiden käyttöönotto edistää organisaatioiden innovatiivisuutta, jotta ne vastaisivat ekologisiin ja sosiaalisiin odotuksiin vaarantamatta organisaation taloudellisia tuloksia (Sancha, Wong & Gimenez 2019). Proaktiivinen organisaatio onkin yleensä innovatiivinen, jolloin organisaatio voi vastata sidosryhmien kestävyttä koskeviin odotuksiin ennen kuin sidosryhmät ehtivät vaatimaan toimia (Gualandris & Kalchschmidt 2014; Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019). Kestävyyden tavoittelu ja varsinainen kestävyysstrategia voivat motivoida organisaatioita etsimään ja löytämään innovatiivisia ratkaisumahdollisuuksia kestävyyshaasteisiin ja -ongelmiin (Perrott 2015; Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019; Sancha, Wong & Gimenez 2019).

Innovointikyky tarkoittaa myös kykyä suunnitella kestäviä strategioita ja lähestymistapoja. Kestävyyden ja innovaation välillä voidaankin katsoa olevan vahva yhteys ja ne muodostavat yhdessä itseään ruokkivan kehän. Organisaatiot tarvitsevat innovaatiokykyä hyötyäkseen kestävydestä ja kestävyys ajaa organisaatioita innovoimaan. (Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019.) Jotta organisaatio voi olla innovaatioiden osalta edelläkävijä, organisaation on tunnistettava sen sisäisten tekijöiden, kuten yksilöiden, rooli ja merkitys (Grandia, Steijn & Kuipers 2015).

2.2.3 Johtajuus ja organisaatiokulttuuri

Kestävyystavoitteiden saavuttamisen kannalta on tärkeää keskittyä siihen, miten kestävyys vaikuttaa johtamiseen ja miten johtamisella voi vaikuttaa kestävyteen. Johtajuuden keskeinen tehtävä on viedä kestävyysvisiot käytännön toimenpiteisiin ja valmistautua tulevaan. Johtajien tulee ennakoita ja arvioida kestävyystrendejä pitkällä aikavälillä, löydettävä uusia vaihtoehtoisia mahdollisuuksia ja kestävyysstrategioita, joita organisaatiossa voi tarvittaessa käyttää. Organisaation kohdatessa haasteita ja epävarmuutta, johtajien on tunnistettava, priorisoitava ja käsiteltävä organisaation sisäiset ja ulkoiset kestävyyshaasteet (*sustainability issues*) sellaisina kuin ne ovat. Tällainen lähestymistapa on olennainen osa systemaattista kestävyysprosessia, johon olennaisesti kuuluu sekä johtajuus että organisaatiokulttuuri. (Perrott 2015.)

Organisaation johdon tulee ymmärtää, että muutos tapahtuu organisaation sisällä, sen omassa toimintaympäristössä. Kehitys ja muutos tapahtuvat vain, jos organisaation henkilökunnan toimintatavat muuttuvat. Lähtökohtaisesti yksilöiden asenteiden on muututtava, jotta organisaatiokulttuuri voi muuttua. (Lozano 2008.) Johtajuudella ja ylimmän johdon tuella on ratkaiseva merkitys muutoksen läpiviennissä (Crespin-Mazet & Dontenwill 2012; Grandia, Steijn & Kuipers 2015). Muutosjohtajien tulee pysyt viestimään visiosta henkilökunnalle ja tuomaan työntekijät yhteen muutostavoitteen, kuten kestävyystavoitteen, saavuttamiseksi. Muutosjohtajuuden usein havaitaan positiivisesti vaikuttavan muutokseen sitoutumiseen, mitä tarvitaan etenkin pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa. Vaikka ylimmän johdon tai kokeneiden johtajien (*senior managers*) roolia usein korostetaan muutoksen aloittamisessa, lähiesimiehellä (*direct supervisor*) on tärkeä rooli muutoksen käynnistämisessä. (Grandia, Steijn & Kuipers 2015.) Lisäksi niillä kokeneilla johtajilla, jotka vastaavat organisaation kestävä kehityksen suunnasta ja valmiuksista, on oltava kattava käsitys henkilöstöstä ja keskeisistä sidosryhmistä sekä kyettävä tekemään niiden kanssa yhteistyötä (Perrott 2015).

Johtajuudessa on keskeistä osata tehdä tiivistä yhteistyötä toisten kanssa ja kyettävä vaikuttamaan toisiin, jotta organisaation kestävyyttä tukeva organisaatiokulttuuri voi vahvistua. Vahva johtajuus ja organisaatiokulttuuri ovat tärkeitä edistämään organisaation kestävä päätöksentekoa. Organisaatiokulttuuri luo ja vahvistaa odotuksia siitä, mikä on organisaatiossa arvostettua ja miten asiat tulisi tehdä. (Perrott 2015.) Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri voivat tukea merkittävästi sekä organisaation että yksilöiden kestävä kehitystä, mutta myös uuden tekemistä (Grandia & Voncken 2019). Johtajien on määritettävä, miten kulttuurin on muututtava ajan myötä, jotta se tukee tehokkaasti kestävyteen liittyviä strategioita. Eettisen organisaatiokulttuurin kehittäminen ja ylläpitäminen edellyttävät, että organisaatio sisällyttää taloudellisten kriteerien lisäksi sosiaaliset ja ekologiset vaatimukset käytäntöihinsä, kuten henkilöstön rekrytointiin, arviointiin ja palkitsemiseen. (Perrott 2015.)

Monet organisaatiot tekevät puitesopimuksia valittujen toimittajien kanssa hyödyntääkseen synergiaetuja ja näiden hankintasopimusten noudattaminen on erittäin tärkeää koko organisaatiossa. Hankintasopimuksen vastaisesti ostaminen on ilmiö, jossa yksilö ostaa tuotteita hyödyntämättä ennalta tehtyjä (hankinta)sopimuksia ja niihin

sopimukseen valittuja (sopimus)toimittajia. Hankintasopimusten ulkopuolelta ostaminen eli ohioistaminen (*Maverick Buying*) voi tapahtua tahattomasti tai tahallisesti, mutta molemmat johtavat sopimusrikkomukseen. Epäeettinen organisaatiokulttuuri voi kannustaa ohioistamiseen, mutta on myös ihmisiä, jotka tavoittelevat omaa etuaan ja saattavat vaatia henkilökohtaisia etuja hankintasopimuksen tai ostamisen vastineeksi. Henkilökohtaisia etuja ovat esimerkiksi aineettomat ja aineelliset lahjat ja lahjukset. Sellaisia tilanteita, joissa työntekijän ja työnantajan etu eivät kohtaa, kutsutaan eturistiriidaksi. Ohioistamiset ja eturistiriidat ovat ongelmallisia ja vaikuttavat merkittävästi organisaation kestävyYTEEN. Ohioistaminen vahingoittaa organisaatiota usealla eri tavalla, mutta erityisesti taloudellisesti. (Karjalainen, Kemppainen & Raaij 2009.) Johtajuudella ja vahvalla eettisellä organisaatiokulttuurilla voidaan ehkäistä sekä ohioistamista että eturistiriitoja (Perrott 2015).

2.2.4 Yksilön sisäiset tekijät

Organisaation tiedon, asenteen ja käyttäytymisen on oltava yhdenmukaiset, jotta vältytään turhautumiselta, tyytymättömyydeltä ja hallitsemattomalta tilanteelta. Organisaation johdonmukaisuus on siten erittäin tärkeää kestävyystavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Lozano 2008; Grandia & Kruey 2020.) Organisaatioiden on kuitenkin vaikea vaikuttaa suoraan yksilöiden sisäisiin tekijöihin, kuten asenteeseen ja käyttäytymiseen. Jokaisen organisaation henkilökunta koostuu erilaisista yksilöistä, joilla on erilaisia taipumuksia ja luonteenpiirteitä, mitkä voivat vaikuttaa myönteisellä tai kielteisellä tavalla koko organisaation asenteeseen ja käyttäytymiseen (Grandia, Steijn & Kuipers 2015). Positiivinen asenne lähtökohtaisesti tarkoittaa kestävämpiä käytäntöjä, mikä on olennaista kestävyYden strategisessa hallinnassa. Se, haluaako yksilö vältellä, noudattaa vai tavoitella kestävyYttä, vaikuttaa merkittävästi asenteeseen ja käyttäytymiseen. (Vörösmarty & Dobos 2019.) Yksilöt eivät välttämättä tiedosta, että heidän toimintansa vaikuttaa toisten yksilöiden kautta koko organisaatioon. Yksilöiden asenteet ja käyttäytyminen mahdollistavat organisaation kestävyystavoitteiden saavuttamisen, mutta voivat myös tuoda ongelmia. (Grandia & Kruey 2020.) Esimerkiksi käyttäytyminen, jossa korostuu yksilökeskeisyys ja kilpailullisuus ovat niin organisaation kuin yhteiskunnan näkökulmasta ongelmallisia, sillä ne aiheuttavat epätasapainoa ja ristiriitoja. Yksilöt voivat muokata toisten käyttäytymistä ja

organisaatiokulttuurista voi tulla yksilöllisyyttä ja kilpailullisuutta korostava, mikä voi puolestaan johtaa taloudellisen voiton maksimointiin. (Lozano 2008.)

Kestävä käyttäytyminen ei ole rutinoitunutta käyttäytymistä, joten kestävät käytännöt edellyttävät sekä kestäviä päätöksiä että olemassa olevien organisaatorutiinien kyseenalaistamista. Yksilötason toimenpiteisiin kuuluu päätöksentekoprosessin muuttaminen ja sitä kautta tavanomaisen käyttäytymisen muuttaminen. (Grandia 2016.) Organisaation on määrittelevä, miten yksilö voi huomioida päätöksissä kestävyuden ulottuvuudet ja mahdollisuudet. Kestävässä päätöksessä tulisi huomioida tasapuolisesti taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen ulottuvuus. Organisaation kestävyuden kannalta yksilöiden päätöksentekoprosessit ovat kriittisiä vaiheita. (Grandia, Steijn & Kuipers 2015; Crespín-Mazet & Döntenwill 2012.) Päätöksentekovaiheessa yksilöt saattavat kuitenkin vältellä riskejä ja sen vuoksi karttaa innovatiivisuutta. Esimerkiksi mahdollisten oikeudellisten konfliktien välttämiseksi yksilöt saattavat suosia tuttuja ja turvalliseksi todettuja käytäntöjä. Tällaisten yksiköiden käyttäytymistä on muutettava, jotta kestävien käytäntöjen kaikki mahdollisuudet voidaan hyödyntää. (Grandia 2016; Grandia, Steijn & Kuipers 2015.)

Kestävään käyttäytymiseen vaikuttaa suorasti ja epäsuorasti sitoutuminen muutokseen, menettelytapojen oikeudenmukaisuus sekä organisaation vision jakaminen ja suhtautuminen kestävyteen. Sitoutuminen ja suhtautuminen vaikuttavat suoraan yksilön henkilökohtaisiin arvoihin ja uskomuksiin. Sitoutuminen kestäviin käytäntöihin heijastaa sitä, että yksilö on antaa tukensa muutokselle ja on valmis muuttamaan käyttäytymistään. Yksilö sitoutuu sellaisiin muutoksiin, mitkä ovat hänen mielestään arvokkaita. Yksilöillä on myös taipumus valita sellaisia tietoja, mitkä tukevat tai vastaavat heidän henkilökohtaisia arvoja. Yksilön tietojen ja arvojen on oltava yhteneväisiä. (Grandia & Voncken 2019; Grandia, Steijn & Kuipers 2015.) Jos yksilöt uskovat kestävyuden tuomiin etuihin ja hyötyihin, se voi vaikuttaa myönteisesti halukuuteen muuttaa tavanomaista käyttäytymistä ja lopulta yksilö osoittaa kestävästä käyttäytymisestä. Kestävyystavoitteiden saavuttamisen kannalta onkin tärkeää, että kestävyyttä todella halutaan ja kestävään kehitykseen, muutokseen, sitoudutaan. (Grandia 2016; Grandia, Steijn & Kuipers 2015.)

Sitoutumiseen ja käyttäytymiseen liittyy vahvasti motivaatio. Sitoutumisen voi myös nähdä osana motivaatiota. Yksilöiden on oltava sitoutumisen lisäksi motivoituneita kestävyystavoitteita kohtaan, jotta kestävyystavoitteet on mahdollista saavuttaa. Motivaationa oman edun tavoittelu on organisaatiolle ja kestävyydelle erityisen vahingollista niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. (Lozano 2008; Grandia & Kruey 2020.) Yksilön oman edun tavoittelu voi johtaa ohioistamiseen tai eturistiriitatilanteisiin, mitkä ovat ongelmallisia ja haitallisia (Karjalainen, Kemppainen & Raaij 2009).

Motivaation lisäksi yksilö tarvitsee kyvyn (*ability*) eli tietoa ja taitoa toimia kestävästi. Kestävyys on monimutkainen ja monitulkintainen, minkä vuoksi tiedon puute voi vaikeuttaa tunnistamista kestävyystoimien mahdollisuuksia ja ohjata tekemään perinteisiä ja turvallisia valintoja. Kun yksilö tuntee kestäviä käytäntöjä, kuten esimerkiksi kestäviä hankintakäytäntöjä, yksilö voi tunnistaa paremmin kestävyuden tuomat mahdollisuudet ja hyödyt. Tunnistettuja mahdollisuuksia tulisi hyödyntää ja ne tulisi sisällyttää päätöksentekoprosessiin. Esimerkiksi lisätiedon hankkiminen voi johtaa siihen, että hankinnassa huomioidaan tarkoituksenmukaisia innovatiivisia ja kestäviä tekijöitä. Yksilön on toisaalta toimittava sellaisessa organisaatiossa, mikä tukee ja edistää lisätiedon hankkimista. Lisäksi organisaation tulee olla valmis uusille ideoille ja tekemään toimenpiteitä tehtyjen tulosten pohjalta, kuten oppimaan uutta. Yksilöiden kyvyt, motivaatiot ja mahdollisuudet toimia kestävästi vaikuttavat suoraan kestävien käytäntöjen käyttöönottoon, mutta organisaation tullee olla jatkuvasti valmis oppimaan uutta (Grandia & Voncken 2019).

Yksilön oppiminen, mikä johtaa yksilön toiminnan muuttumiseen, on koko organisaation oppimisen lähtökohta. Yksilön oppiminen ja kestävyuden sisäistäminen voi alkaa esimerkiksi kestävyys määrittelystä ja kertomalla, miten ajatellaan ja toimitaan kestävästi. Yksilön oppiminen ei takaa organisaation oppimista, mutta ilman sitä ei tapahdu organisaation oppimista. Kykyjen karttuessa käyttäytyminen ja toiminta muuttuvat vastaavasti. Oppimisen tulee tapahtua johdonmukaisesti, jottei synny väärinkäsityksiä tai konflikteja. (Lozano 2008.)

2.2.5 Kestävän kehityksen seuranta ja hallinta muodollisilla ohjeilla

Kestävyys on monimutkainen ja moniulotteinen ilmiö, mikä vaikeuttaa organisaation ja sen toimien kestävyysseurantaamista, arviointia ja mittaamista. Lisähaasteita tuottaa se, että kestävyysseurannan todelliset vaikutukset näkyvät usein epäsuorasti ja vasta pitkän aikavälin päästä. (Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019; Vluggen, Gelderman, Semeijn ja Marc 2019.) Tulee myös huomioida, että kestävyystoimien seuranta ja mittaaminen vievät myös resursseja, etenkin aikaa ja rahaa. Lisäksi se, missä määrin käytännöt ovat muuttuneet kestävämmiksi ja miten tilivelvollisina (*accountable*) julkisia organisaatioita voidaan pitää, riippuu monista tekijöistä. Organisaation tai sen käytäntöjen kestävä kehitys mittaaminen on monimutkaista ja tulkinnanvaraista. Esimerkiksi kestävien julkisten hankintojen tasosta ei voi tehdä luotettavaa johtopäätöstä, mutta ne ovat taipuvaisia mukailemaan hankintayksikön tavoitteita. (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019).

Organisaatio voi muodollisilla ohjeilla varmistaa, että organisaation arvot ja tavoitteet tulevat huomioiduksi päätöksenteossa. Käyttäytymistä voi myös pyrkiä ohjaamaan, jolloin ohjeistuksesta selviää, millaisesta (eettisestä) toiminnasta palkitaan ja millaisesta (epäeettisestä) toiminnasta rankaistetaan. Palkitsemiset kannustavat toimimaan tietyllä tavalla ja rangaistukset puolestaan pyrkivät estämään toimimasta tietyllä tavalla. Ohjeet voivat antaa myös perustellun syyn poiketa puhtaasti taloudellisista näkökohdista. Esimerkiksi eettiset periaatteet (*Code of Conduct*) voidaan integroida päätöksentekoon, jolloin esimerkiksi hankinnoissa ja siten toimittajien valinnassa huomioidaan johdonmukaisesti kaikki kestävyysnäkökulmat. Organisaation laatimat ohjeistukset voivat myös osoittaa sidosryhmille, että organisaatio pyrkii toimimaan vastuullisesti. (Reuter, Goebel & Foerstl 2012.)

2.3 Yhteenveto

Kestävyys on moniulotteinen, -mutkainen ja -tulkinnallinen ilmiö, joten kestävyysseurannan määrittelyt ja tulokset voivat vaihdella yksilökohtaisesti (Carter & Rogers 2008; Giunipero, Hooker & Denslow 2012; Lintukangas, Kähkönen ja Hallikas 2019). Kestävyysseurannan määrittely ei ole siten yksiselitteistä, mutta siihen liittyy erilaisia painopisteitä ja käytäntöjä (Giunipero, Hooker & Denslow 2012). Esimerkiksi Elkingtonin kolmoistilinpäätöstä koskevan teorian ja 3P-mallin mukaan kestävyys

sisältää kolme keskeistä ulottuvuutta, mitkä liittyvät näkökulmasta riippuen taloudellisuuteen tai liikevoittoon, sosiaalisuuteen tai ihmisiin ja ekologisuuteen tai planeettaan (mm. Goebel, Reuter, Pibernik, Sichtmann & Bals 2018; Grandia & Kruyen 2020). Lisäksi riskienhallinta, läpinäkyvyys, strategia ja kulttuuri tukevat edellä mainittuja ulottuvuuksia, mutta ne tukevat myös toisiaan (Carter & Rogers 2008).

Jokaisen organisaation ja yksilön on osattava tunnistaa kestävyyden keskeiset ulottuvuudet ja ymmärrettävä, miten niistä muodostuu toisiaan tukeva kokonaisuus, jotta lainsäädännön asettamat vaatimukset ylittävä kestävyys voidaan huomioida mahdollisimman tasapainoisesti päätöksenteossa (Perrott 2015; Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019; Schneider & Wallenburg 2012). Julkisilta organisaatioilta odotetaan ja vaaditaan enemmän yksityisiltä organisaatioilta, joten sidosryhmien asettamat lisävaatimukset voivat esimerkiksi lainsäädännön kautta kohdistua läpinäkyvyyteen (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019). Julkiset organisaatiot voivat kuitenkin lainsäädännön asettamien rajojensa puitteissa vapaasti päättää, miten julkiset palvelut tarjotaan kansalaisille (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019; Grandia, Steijn & Kuipers 2015). Sopivasti velvoittavat ja sovellettavat lait voivat motivoida organisaatiota ja yksilöitä toimimaan kestävästi eikä muodollisuudesta muodostu ongelmaa (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019; Grandia, Steijn & Kuipers 2015).

Julkiset organisaatiot käyttävät enemmissä määrin strategista lähestymistapaa kestävyyden tavoittelussa, vaikka se vaatii investointeja, sitoutumista, riskinoton hyväksymistä sekä kestävyyden ymmärtämistä kokonaisuutena ja sen eri osien tunnistamista (Crespin-Mazet & Dontenwill 2012; Perrott 2015; Grandia & Kruyen 2020; Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019). Organisaatiolla voi kestävyysstrategioiden ja -toimien kautta esimerkiksi parantaa organisaatiokuvaa, imagoa ja brändiä, saada taloudellista voittoa ja kilpailullista etua, parantaa henkilökunnan tyytyväisyyttä, lisätä innovaatiokykyä, tehostaa riskienhallintaa, parantaa sidosryhmäsuhteita sekä rakentaa legitimizeettiä (Perrott 2015; Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019). Toisin sanoen organisaatio voi erilaisilla kestävyysstrategioilla ja -toimilla maksimoida kestävyydestä saatavan lisäarvon sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille (Akhavan ja Beckmann 2017; Perrott 2015). Jokainen organisaatio on ainutlaatuinen kokonaisuus, joten tarkoituksenmukaisen kestävyysstrategia muotoillaan huomioiden nykytila ja käytettävissä olevat resurssit (Perrott 2015; Akhavan & Beckmann 2017). Lisäksi

strategiassa tulee huomioida lakien asettamat reunaehdot sekä legitimiteetti (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019; Crespin-Mazet & Dontenwill 2012).

Kestävä kehitys voi johtaa innovatiivisiin ratkaisuihin, sillä jokaisessa päätöksenteossa on huomioitava kestävyys ja organisaation on vastattava sidosryhmien odotuksiin vaarantamatta taloudellista kestävyttä (Crespin-Mazet & Dontenwill 2012; Perrott 2015; Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019; Sancha, Wong & Gimenez 2019). Kestävän kehityksen vaikutusten mittaaminen on haastavaa, sillä vaikutukset näkyvät usein epäsuorasti pitkän aikavälin päästä ja resursseja menee itse mittaaminen (Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019; Vluggen, Gelderman, Semeijn ja Marc 2019). Muodollisilla ohjeilla voi varmistaa, että organisaation arvot ja tavoitteet tulevat huomioiduksi yksilöiden päätöksenteossa. Ohjeistukset yhtenäistävät organisaation toimintaa ja antavat perustellun syyn toimia kestäväällä tavalla sekä viestivät sidosryhmille, että organisaatio pyrkii aidosti toimimaan kestäväää kehitystä edistävästi. (Reuter, Goebel & Foerstl 2012.)

Kestävä kehitys on lopulta jatkuvan oppimisen kautta tapahtuva muutosprosessi. Kestävässä kehityksessä organisaatio oppii ja muuttuu henkilökuntansa kautta. Organisaation on siten annettava jokaiselle yksilölle mahdollisuus oppia ja toimia kestävästi, mutta myös organisaation oltava valmis oppimaan ja muuttumaan. Yksilöiden oppiminen voi alkaa esimerkiksi siitä, mitä kestävyys tarkoittaa sekä erilaisten kestävyyskäytäntöjen tiedostamisesta ja kestävyysmahdollisuuksien tunnistamisesta. (Lozano 2008; Grandia & Voncken 2019.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusmenetelmä

3.1.1 Kielikäsitteet

Realismi ja relativismi ovat näkökulmina keskeisiä asioita ja niillä viitataan erilaisiin käsityksiin, mitkä liittyvät sosiaaliseen todellisuuteen ja sen tavoittamiseen. Toisin sanoen realismi ja relativismi ovat yksilön näkemyksiä sosiaalisesta todellisuudesta ja sen tavoittamisesta. Tutkijan käsitykset ohjaavat tutkimusvaiheita, kuten tutkimusongelmien asettelua ja analyysimenetelmien valintaa. Todellisuuteen liittyvät näkemykset liittyvät vahvasti myös käsitykseen kielestä. Realistinen näkökulma on sellainen, jossa ihmisten kertomukset vastaavat tai heijastavat todellisuutta. Relativistinen näkökulma on puolestaan sellainen, jossa ihmisten kertomukset ovat todellisuuden erilaisia versioita eli eivät suoraan heijasta tai vastaa todellisuutta. Realismia ja relativismia voi myös yhdistää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 75–77.)

Tässä tutkimuksessa realismista näkökulmaa tukee se, että tutkimuksessa halutaan saada tietoa siitä, mitä asioista ajatellaan ja mitä asioita niihin liittyy. Tutkimuksessa relativismista näkökulmaa tukee puolestaan se, ettei ole yhtä oikeaa näkemystä monimutkaisesta ja monitulkinnallisesta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa käytetään lähinnä realismista näkökulmaa. Yhden näkökulman valinnalla pyrittiin selkeyttämään kokonaisuutta. Relativismista näkökulmaa pyritään mahdollisuuksien mukaan huomioimaan aineiston analysoinnissa, kuten esimerkiksi tiedostamalla, että näkemykset ovat suhteellisia ja tilannesidonnaisia. Tutkimusaineistoon keskitytään luvussa 3.2 ja sen käsittelyyn ja analysointiin keskitytään luvussa 3.3.

3.1.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisissa tutkimuksissa tutkitaan käsityksiin tai kokemuksiin liittyviä merkityksiä, mitkä ilmenevät eri tavoin (Vilka 2015, 70; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5). Käsityksen ja vastaavan kokemuksen välillä ei ole välttämättä yhteyttä, joten

käsityksen ja kokemuksen suhde on ongelmallinen. Käsitykset ovat lähinnä ajattelutapoja, kun taas kokemukset ovat aina henkilökohtaisia, mitkä eivät tule koskaan tyhjentävästi ymmärretyiksi. Kokemuksen voi kuitenkin jäsentää ja siitä voi oppia. Laadullisessa tutkimuksessa tulisi vastata vähintään yhteen tutkimuskysymykseen, mikä selittää asiaa ja sen selityksen tulisi puolestaan kuvata kyseistä asiaa. Ihmisten kuvaamien käsitysten ja kokemusten avulla voidaan tehdä erilaisia tulkintoja tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. (Vilkkä 2015, 70–71.)

Tutkimusaineiston voi kerätä ihmisiltä usealla eri tavalla ja niistä voi havaita erilaisia merkityksiä, kuten käsityksiä, kokemuksia, haluja, ihanteita ja arvoja. Kulttuurituotteet, eli ihmisten tuottamat aineistot, kertovat niistä laaduista, joita ihmiset ovat kokeneet. Tutkimusaineistoksi soveltuu kaikki ihmisen tuottama aineisto, kuten puhe-, kuva- ja tekstiaineisto. Tutkimusaineistoksi usein valitaan kokemukset puheen muodossa eli aineisto kerätään haastattelemalla. Tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tutkimushaastattelutapoja ovat yksilö-, pari- ja ryhmähaastattelu, joista ensimmäisen sopii henkilökohtaisten kokemusten tutkimiseen ja viimeinen yhteisön käsityksen tutkimiseen. Tutkimusaineistona voi toimia myös organisaation tuottama aineisto, kuten vuosikirjoitukset, esittelymateriaalit, muistiot sekä kirjattu strategia ja arvo. Tutkijan tulee tiedostaa, että kulttuurituote voi pitää sisällään valheita, oli kyse sitten puhe- tai tekstiaineistosta. (Vilkkä 2015, 73, 87–88.)

Tässä tutkimuksessa noudatetaan laadullisia tutkimusmenetelmiä, koska tutkimuksessa tutkitaan käsityksiin ja kokemuksiin liittyviä merkityksiä. Lisäksi tutkimuksessa pyritään vastaamaan sellaisiin tutkimuskysymyksiin, mitkä selittävät, kuvaavat ja antavat vaihtoehtoisia näkökulmia asian tarkasteluun. Luvussa 3.1.2 kerrotaan tarkemmin tapaustutkimuksen kannalta mielekkäistä tutkimuskysymyksistä. Tutkimusaineistona käytetään erilaisia kulttuurituotteita, kuten puhe- ja tekstiaineistoa, mitkä on kerätty kyselyllä ja haastattelulla, joten luvussa 3.1.3 keskitytään tutkimuksen triangulaatioihin eli erilaisten teorioiden, aineistojen ja menetelmien yhdistämiseen. Luvussa 3.2 kerrotaan puolestaan tarkemmin tutkimusaineistosta ja esimerkiksi siitä, miten kyselyssä ja haastattelussa on pyritty saamaan mahdollisimman yksiselitteisiä ja totuudenmukaisia vastauksia.

3.1.2 Tapaustutkimus

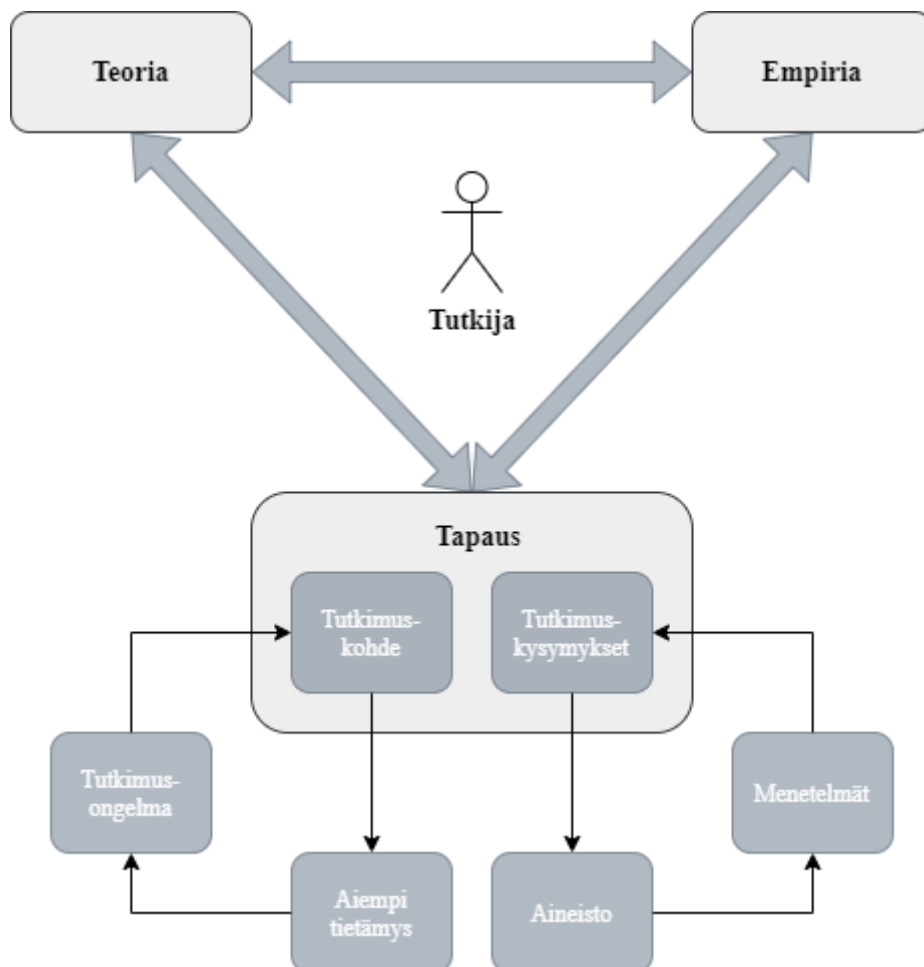
Tapaustutkimusta (*case study research*) voi luonnehtia strategiseksi lähestymistavaksi tai tutkimusstrategiaksi, jolla pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään yhtä tai useampaa tapausta keskeisten mitä-, miten-, miksi- ja kuinka-kysymysten avulla. Tapaustutkimuksessa tutkimuskohteena on tutkijaa kiinnostava tapauskokonaisuus, mitä edustaa tutkimusaineisto. Tapauskohde on yleensä ilmiö tai tapahtumakulku, mutta se voi myös olla organisaatio, ryhmä, yksilö, toiminnallisen prosessin osa, tilanne tai käsite. Tapaustutkimuksen keskeisiin tavoitteisiin kuuluu tapauksen tai tapauksien määrittely, analysointi ja tulkinta. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–11, 26; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 44–45.) Tapaustutkimuksessa tapaukset vaikuttavat myös tutkimuskysymyksiin ja tutkielman tavoitteeseen, joten tapausten valintaan, rajaamiseen ja perusteluihin sekä aineiston ja sen analysoinnin kuvaamiseen on kiinnitettävä riittävästi huomiota. Tapaukset voi määritellä ja rajata tarkasti jo ennen tutkimuksen aloittamista, mutta tapauksia voi muotoilla ja tarkentaa tutkimusprosessin aikana. (Eriksson & Koistinen 2014, 26, 33.)

Tapaustutkimukset voidaan jakaa intensiivisiin ja ekstensiivisiin tutkimuksiin, mikä selventää eroa tulkitsevan ja ymmärtävän tutkimuksen ja selitystä etsivän tutkimuksen välille. Intensiiviset tapaustutkimukset keskittyvät yhden tai muutaman tapauksen kuvaamiseen, tulkintaan ja ymmärtämiseen. Intensiivinen tapaustutkimus on kiinnostunut tapauksen ainutlaatuisuudesta, mitä yleensä myös pyritään tarkastelemaan tutkimukseen osallistuvien näkökulmasta. Ekstensiivinen tapaustutkimus keskittyy puolestaan monien tapauksien vertailuun ja selitysten etsintään. Päähuomio on teoreettisissa käsitteissä eikä tutkimukseen osallistuvien näkökulmissa. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa tapaukset ovat välineitä ilmiön tutkimisessa. (Eriksson & Koistinen 2014, 18–21.)

Tässä tutkimuksessa kestäviä julkisia hankintoja tarkastellaan yhden organisaation yksikön johtajien kautta kokonaisvaltaisesti, joten tämä tutkimus on intensiivinen tapaustutkimus. Tutkimuksen kohdeorganisaatio ja yksikön johtajat esitellään luvussa 3.1.4, kun taas luvussa 3.2 on kerrottu tarkemmin tutkimusaineiston keräämistavoista ja -ajankohdista. Tutkimuksen päätarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä yhdestä ainutlaatuisesta tapauksesta, vaan ennemminkin herätellä keskustelua ajankohtaisesta ja merkittävästä tutkimusaiheesta. Tutkimuksen päätavoitteena on tapauksen kuvaaminen,

ymmärtäminen ja selittäminen, joten yleistykselle ei siten edes ole varsinaista tarvetta. Toissijaisena tavoitteena on lisätä tietoa kestävyudesta ja miten kestävyys voidaan huomioida julkisissa hankinnoissa.

Tapaustutkimusprosessi on tutkimuksen alusta alkaen kehämäinen, jossa tutkija vaikuttaa valintojensa kautta teorian, empirian ja tapauksen vuorovaikutukseen. Tutkimuksen lähtökohtana on löytää mielenkiintoinen tapaus, josta tutkijalla on yleensä jonkin verran aiempaa tietämystä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 26; Häikiö & Niemenmaa 2007, 54.) Näiden tietojen pohjalta tutkija voi muotoilla alustavan tutkimusongelman ja ongelman selvittämiseen tarvittavat tutkimuskysymykset. Kysymykset johdattelevat tutkijan tekemään valintoja empiirisen aineiston ja tutkimusmenetelmien osalta. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 26.) Tapaustutkimukseen liittyvien valintojen määrää ja niiden välisiä suhteita on pyritty havainnollistamaan kuvion 2 avulla.



Kuvio 2 Tutkija vaikuttaa valintojensa kautta teorian, empirian ja tapauksen vuorovaikutukseen sekä tapauksen kerrannaistriangulaation sykleihin (soveltaen Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 27; Häikiö & Niemenmaa 2007,55).

Tässä tapaustutkimuksessa teoria, empiria ja tapaus muovautuivat koko tutkimusprosessin ajan kuvion 2 mukaisesti. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon erottaminen epäolennaisesta tiedosta voi osoittautua haastavaksi, jolloin aineiston rajaaminen ja hallinta ovat tutkijalle välttämättömiä. Tässä tutkimuksessa erityisesti tutkimuskysymykset auttoivat aineiston rajaamisessa ja kokonaisuuden hallinnassa, vaikka kysymyksetkin muovaantuivat ja täsmentyivät koko tutkimusprosessin ajan. Mielekkäitä tutkimuskysymyksiä on vaikea asettaa ilman asiaan perehtymistä. Toisin sanoen ennakkotiedoilla oli tärkeä rooli tutkimuksen onnistumisen kannalta.

3.1.3 Tutkimuksen triangulaatio

Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineiston kokoa säätelee määrän sijasta laatu. Tutkimusaineiston tulee olla niin kattava, että se auttaa ymmärtämään ilmiötä tai mahdollistaa muodostamaan tulkintoja. Laadullisessa tutkimuksessa voi kerätä ja tulkita aineistoa yhdellä tai useammalla tavalla. Erilaisten teorioiden, aineistojen ja menetelmien yhdistämistä yhdessä tutkimuksessa kutsutaan triangulaatioksi. (Vilka 2015, 89; Tuomi & Sarajarvi 2018, 121.) Tapaustutkimuksissa yleensä hyödynnetään erilaisten tutkimusaineistojen yhdistelyä ja käyttämistä, koska niiden avulla tutkija voi laajentaa ja syventää tietoaan monimutkaisesta tutkimuskohteesta. Tutkija voi siten käyttää esimerkiksi puhuttua ja kirjoitettua aineistoa kokonaisuuden hahmottamiseen. Lisäksi erilaisten aineistojen käyttäminen voi parantaa käsitystä tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. (Eriksson & Koistinen 2014, 10, 31; Vilka 2015, 89.)

Tapaustutkimuksessa voi yhdistellä niin aineistoja, menetelmiä kuin näkökulmia, mutta triangulaation käyttäminen tutkimuksessa vie enemmän resursseja kuin tavanomainen tutkimus. Tutkijan on siten harkittava tarkkaan triangulaatioiden käyttämistä. Tutkijatriangulaatiossa useampi tutkija tutkii samaa ilmiötä. Aineistotriangulaatiossa käytetään erilaisia aineistoja tai aineiston kohde vaihtelee ja menetelmätriangulaatiossa aineiston hankinnassa käytetään useita tiedonhankintamenetelmiä. Teoriatriangulaatiossa hyödynnetään useita erilaisia teoreettisia näkökulmia tutkimusaineiston tulkitsemiseksi. Analyysitriangulaatiossa tutkimusaineistoon käytetään puolestaan erilaisia analyysitapoja. Kerrannaistriangulaatioksi kutsutaan eri triangulaatioiden yhdistämistä

eli tutkimuksessa käytetään erilaisia triangulaatiotyyppejä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 22–26; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta, vaikka se voi tuoda esiin ristiriitaisia tutkimustuloksia. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 22–26; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 16.) Esimerkiksi useamman aineistotriangulaatio parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja yleistämistä, mutta teoreettisen yleistettävyyden sijasta tulisi tavoitella sitä, että tutkimus antaa mahdollisuuden ajatella toisin (Vilka 2015, 89–90).

Tässä tapaustutkimuksessa käytettiin aineisto- ja menetelmätriangulaatiota, joilla oli mahdollista saada syvällisempi ja laajempi käsitys monimutkaisesta ilmiöstä, kestävästä julkisista hankinnoista. Luvussa 3.2 kerrotaan tarkemmin tutkimusaineistosta. Kerrannaistriangulaatio auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa ja parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan perustelemalla tehdyt valinnat tarkasti.

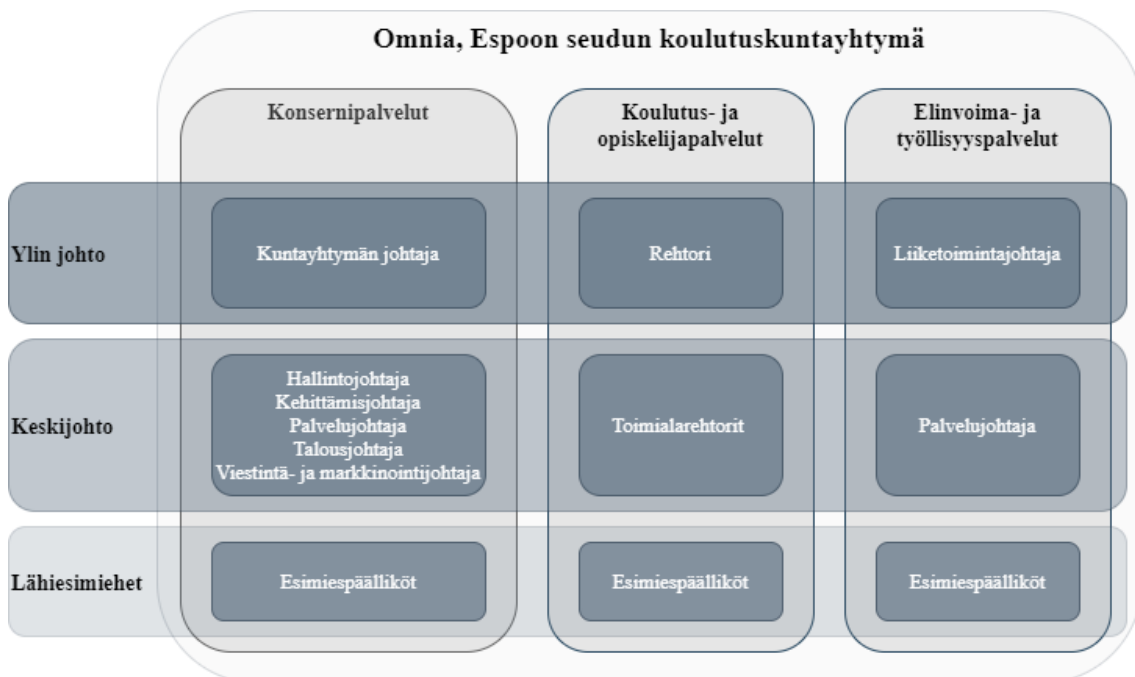
3.1.4 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia, minkä on kolmen jäsenkunnan omistama koulutusorganisaatio. Omnian jäsenkunnat ovat Espoon kaupunki, Kauniaisten kaupunki ja Kirkkonummen kunta. Omnian tehtävänä on sekä järjestää sekä monialaista ammatillista koulutusta että tukea työelämän kehittämistä ja innovaatio toimintaa jäsenkuntiensa puolesta. Toisin sanoen Omnian tehtävänä on edistää kansalaisten osallisuutta, osaamista ja hyvinvointia sekä alueen kuntien, yhteisöjen ja yritysten elinvoimaa. (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia [Omnia], perussopimus 2019, 2–3.)

Kuntayhtymän johtaminen perustuu sen jäsenkuntien ja yhtymäkokouksen päätöksiin. Kuntayhtymän ylimmän johdon muodostavat yhtymäkokous, yhtymähallitus ja kuntayhtymän johtaja. Omniaa johtaa ja konsernin johtajana toimii kuntayhtymän johtaja ja hänen tukena toimii (kuntayhtymän) johtoryhmä, minkä kokoonpanosta kuntayhtymän johtaja on päättänyt. Johtoryhmä tehtävänä on huolehtia yhtymäkokouksen ja hallituksen päätösten käytännön toteuttamisesta ja valmistella muita yhteistä päätöksentekoa ja kuntayhtymän kehittämistä koskevia asioita. Omnian

toimintaa ohjaavia asiakirjoja ovat perussopimus ja hallintosääntö, joiden lisäksi on laadittu erillisiä toimintasääntöjä ja -ohjeita sekä suunnitelmia. (Omnia, toimintaohje 2021.)

Omniaan yksiköitä ovat konsernipalvelut, koulutus- ja opiskelijapalvelut sekä elinvoima- ja työllisyyspalvelut, joista jokaisella on oma johtaja ja johtajan tukena oleva ryhmä. Konsernipalvelut-yksikköä johtaa kuntayhtymän johtaja ja tukena toimii johtoryhmä. Koulutus- ja opiskelijapalvelut -yksikköä johtaa rehtori ja tukena toimii koulutus- ja opiskelijapalvelujen pedagoginen johtoryhmä. Elinvoima- ja työllisyyspalvelut -yksikköä johtaa liiketoimintajohtaja ja tukena toimii yhteistyö- ja resurssiryhmä. Konsernipalveluita johtaa kuntayhtymän johtajan lisäksi hallintojohtaja, kehittämisjohtaja, palvelujohtaja, talousjohtaja ja viestintä- ja markkinointijohtaja, joiden vastuut ja oikeudet ovat määritelty toimintaohjeessa. Vastaavasti koulutus- ja opiskelijapalvelut -yksikössä johtaa rehtorin lisäksi toimialarehtorit ja elinvoima- ja työllisyyspalvelut -yksikössä liiketoimintajohtajan lisäksi palvelujohtaja. Ylimmän ja keskijohdon lisäksi on yksiköiden lähiesimiehet, joiden vastuualueet ovat myös määritelty toimintaohjeessa. (Omnia, toimintaohje 2021.) Kuviossa 3 on pyritty kuvaamaan Omniaan yksiköt ja johtamistasoineen.



Kuvio 3 Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omniaan yksiköt ja johtamistasot (Omnia, toimintaohje 2021).

Omnia-konserniin kuuluu kuntayhtymän yksiköiden lisäksi Omnia koulutus Oy sekä (vähemmistö)osakkuusyhtiöinä Omnia Education Partnerships Oy ja Wenhe Oy. Omnia koulutus Oy on kuntayhtymän määräysvallassa oleva osakeyhtiö, mikä vastaa konsernin markkinaperusteisesta toiminnasta. Omnia Education Partnerships Oy vastaa konsernin koulutusviennistä ja tarjoaa henkilöstölle mahdollisuutta hyödyntää ja kehittää kansainvälistä osaamistaan. Wenhe Oy puolestaan tuottaa työllisyyttä ja työssä pysymistä edistävää toimintaa, kuten valmennuspalveluita, työvoiman vuokraus- ja rekrytointipalveluja sekä yksilöllisiä urapalveluita. (Omnia, konserniohje 2019.)

Omnian toiminnan ytimeen kuuluu kestävän tulevaisuuden rakentaminen. Strategisen viitekehyksen mukaan kestävä tulevaisuus saavutetaan huomioimalla taloudellinen, sosiaalinen, ekologinen ja kulttuurinen kestävyys osallisuuden, osaamisen ja hyvinvoinnin sekä alueen elinvoiman edistämässä. Toiminta noudattaa kestävän tulevaisuuden tiekarttaa, minkä tarkoitus on ohjata Omnia kestävälle tasolle vuoteen 2025 mennessä. Lähtötaso on määritelty vuonna 2020. Tiekartta on suunnitelma, jossa on vuosille 2021–2024 omat kestävyystavoitteet ja -mittarit, mitkä kohdistuvat hiilineutraaliuteen, ihmisarvoisuuteen, kiertotalouteen ja resurssiviisauteen. Tiekartan kestävyystoimenpiteiden toteutusvastuu on yksiköillä ja yksikkökohtaiset toimenpiteet määritellään yksiköiden omissa toimintasuunnitelmissa. Kestävän tulevaisuuden verkoston jäsenten tarkoitus on tukea yksiköitä toimenpiteissä sekä esimerkiksi osallistaa ja kouluttaa henkilökuntaa. (Omnia, talousarvio 2021 ja taloussuunnitelma, 2–3.)

Tutkimuksen kohdeorganisaation valintaan vaikutti muun muassa se, että tutkija työskentelee kyseisessä organisaatiossa julkisten hankintojen parissa. Lisäksi organisaatio on pyrkinyt jatkuvasti kehittymään, asettanut erilaisia kestävyystavoitteita ja tehnyt konkreettisia kestävyystoimenpiteitä. Organisaatio myös osoitti mielenkiintoa tutkimusta kohtaan ja sen tulosten hyödynnettävyyteen. Alustavien tietojen perusteella organisaatio vaikutti kaikin puolin sopivalta tutkimuksen aihealuetta ajatellen. Kohdeorganisaatio on vaikuttanut tutkimuskohteen valintaan, mutta tutkija on pyrkinyt tekemään kaikki päätökset tietoisesti sekä perustelemaan tehdyt valinnat kattavasti.

Tutkimusaineisto kerättiin kohdeorganisaation konsernipalveluihin kuuluvilta johtajilta, joiden tehtäviin kuului suhteellisen vahvasti hankintoihin tai kestävään kehitykseen

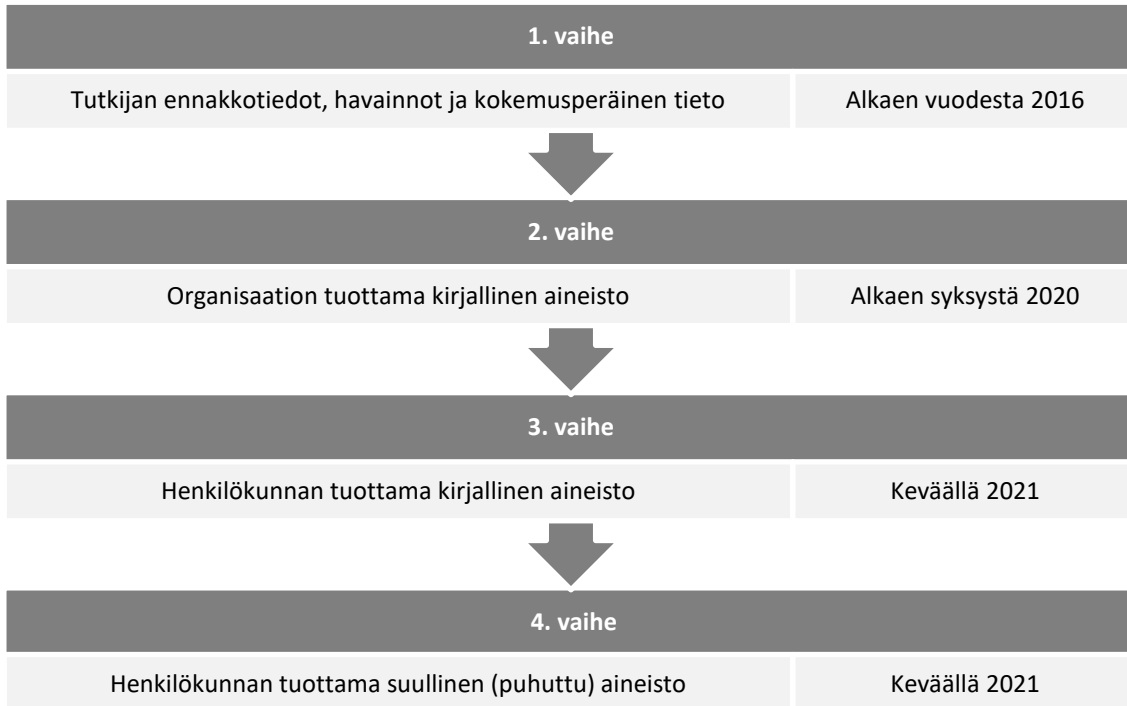
liittyvät tehtävät. Ulkopuolelle rajattiin koulutus- ja opiskelijapalvelut sekä elinvoima- ja työllisyyspalvelut. Valintaan vaikutti se, että konsernipalvelut keskittyvät palvelemaan itse organisaatiota ja konsernipalvelut osallistuvat yksikkönä enemmän hankintoihin. Harkinnan varaisuudesta huolimatta aineistoa pyrittiin keräämään mahdollisimman tarkasti tarkoituksenmukaisilta henkilöiltä. Yksi harkinnanvarainen otantamenetelmä on niin sanottu eliittiotanta, jonka perusteella informanteiksi valitaan ne henkilöt, joilta uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 52). Tutkimukseen valitut henkilöt kuuluivat pääasiassa konsernipalveluiden ylimpään johtoon ja keskijohtoon, joiden vastauksista muodostui merkittävä osa tutkimusaineistoa. Tutkimusaineistosta on kerrottu tarkemmin luvussa 3.2, jossa on muun muassa kerrottu tutkijan kokemuksen hyödyntämisestä. Todettakoon vielä sen, että tutkijalla on hyvät mahdollisuudet saada sellaista aineistoa, mitä muut tutkijat eivät välttämättä pysty saamaan, kuten organisaation julkisten hankintojen yhteydessä esiintyvää hiljaista tietoa.

3.2 Tutkimusaineisto

Laadullisen tapaustutkimuksen aineistoksi soveltuu kaikki organisaation ja ihmisten tuottamat aineistot. Tutkimuksessa päädyttiinkin hyödyntämään triangulaatiota, millä on mahdollista saada syvällisempi ja tarkempi kokonaiskuvan monimutkaisesta ilmiöstä, kestävästä julkisista hankinnoista. Lisäksi triangulaatiolla voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Eriksson & Koistinen 2014, 10, 31; Vilkka 2015, 89.) Tapaustutkimuksen triangulaatioista on kerrottu tarkemmin luvussa 3.1.3. Tutkimusaineistoa kerättiin niin organisaatiolta kuin henkilökunnalta (yksilöiltä) usealla eri tavalla ja eri muodossa, mikä osaltaan loi kierteen tapauksen kerrannaistiingulaation sykleihin (kuvio 2). Tapaustutkimuksessa ainestoa voi kerätä ja analysoida monella eri tavalla, mutta tutkimuksessa tehdyt valinnat on kuitenkin perusteltava tarkasti (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10). Tutkimusaineistosta muodostuu tulkintoja, kun tutkija on luokitellut aineiston aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti ja tulkinnut aineistoa teoreettisen viitekehyksen avulla. (Vilkka 2015, 91–92; Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10.) Luvussa 3.3 keskitytään tutkimusaineiston käsittelyyn ja analysointiin.

Tutkimusaineiston keräämistavat ja ajankohtineen on pyritty kuvaamaan kuviossa 4, mistä myös ilmenee aineiston keräämisjärjestys ja sen monivaiheisuus. On kuitenkin

syytä huomata, että esimerkiksi kokemusperäistä tietoa ja organisaation tuottamaa kirjallista aineistoa on kerätty koko tutkimusprosessin ajan, joten kuviossa on keräämisen alkamisajankohdat.



Kuvio 4 Tutkimusaineiston keräämistavat ja -ajankohdat.

Tutkimusaineiston keräämisessä hyödynnettiin tutkijan ennakkotietoja, havainnointia ja kokemusperäistä tietoa. Kokemusperäistä tietoa on kertynyt lähinnä tutkimuksen kannalta relevantin työkokemuksen myötä eli vuodesta 2016 alkaen. Ennakkotietoja täydensi osaltaan myös organisaation tuottamaan materiaaliin tutustuminen, joihin tutkija tutustui ensimmäisen kerran syksyllä 2020 aloittaessaan kyseisessä organisaatiossa työskentelyn. Organisaatitietojen avulla pystyi esimerkiksi perustelemaan sen, keneltä kerätään tietoa ja kenelle kyselylomake lähetetään. Keväällä 2021 henkilökunnalta tietoa kerättiin sekä kyselylomakkeella että haastattelemalla. Henkilökunnalta kerätty aineisto on siten kirjallista ja suullista/puhuttua. Kirjallista aineistoa hankittiin kyselyn avulla ja suullista haastattelemalla. Aineistonkeräämistavoissa on pyritty hyödyntämään niiden ominaispiirteiden hyödyt niin, että ne täydentävät toisiaan sekä tarkentavat, laajentavat ja syventävät tietoa monimutkaisesta ja moniulotteista ilmiöstä.

Tutkimusaineiston keräämisessä käytettävien kysymysten tulisi olla sellaisia, joilla saadaan kyselyyn vastaaja tai haastateltava kuvaamaan ja vertailemaan kokemuksiaan käytännön esimerkein. Kysymysten muotoilulla on siten merkittävä vaikutus saatuihin vastauksiin ja siten tutkimuksen tuloksiin. Kysymysten muotoilun lisäksi tulkinnallisuus vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen pätevyyteen ja luotettavuuteen. Tutkimuskohteen käsityksistä ja kokemuksista tehtyjen tulkintojen tulee vastata tutkittavien käsityksiä. (Vilkkä 2015, 76–78.)

Tässä tutkimuksessa tutkija pyrki kyselyn ja haastattelun yhteydessä rohkaisemaan vastaajaa/haastateltavaa kertomaan omista kokemuksistaan vapaasti. Lisäksi se, ettei tutkimustuloksista ilmene vastaajien/haastateltavien nimet eikä haastatteluja nauhoitettu, toivottiin lisäävän vastausten avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Tutkijan yhtenä tavoitteena oli taata, ettei vastaaja/haastateltava koe missään vaiheessa tarvetta sepittää tai pimittää tietoa eikä pyritä vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Kyselystä ja haastatteluista ja niissä käytetyistä kysymyksistä kerrotaan yksityiskohtaisemmin luvuissa 3.2.2–3.2.3.

3.2.1 Ennako- ja organisaatiotiedot

Tietojen keräämisessä hyödynnettiin tutkijan ennakkotietoja, havainnointia ja kokemusperäistä tietoa. Tutkimusprosessin alussa aiheeseen perehtyminen oli suhteellisen kattavaa, jotta saadut ennakkotiedot ohjaisivat oikean tiedon keräämiseen ja auttaisivat mielekkäiden kysymysten (mukaan lukien tutkimuskysymysten) muotoilussa. Tutkimuksen aikana on työsuhteen takia ollut mahdollisuus havainnoida organisaatiota ja sen henkilökuntaa useamman kuukauden ajan, mitkä on ohjannut kiinnittämään huomiota organisaation ilmapiriin ja kulttuuriin sekä siihen, miten henkilökunta käsittää esimerkiksi organisaation kestävyystavoitteet. Mahdolliset rajoitteet havainnoinnin tarkkuudessa on kuitenkin tiedostettu, koska on selvää, että havainnointia on mahdollista tehdä tehokkaasti ainoastaan suhteellisen pienellä organisaation toiminnan osa-alueella. Odottamattomia asioita on pyritty ennakoimaan jättämällä suhteellisen paljon tilaa siten, etteivät kysymykset rajoitu tarkasti tiettyyn näkökulmaan tai asiaan. Tutkimuksessa hyödynnetään myös harkiten aiempaa kokemusperäistä (kokemusten kautta karttunutta) tietoa, mikä kohdistuu erityisesti julkisiin hankintoihin. Tämä tietoa auttaa erityisesti haastattelutilanteessa, kun on valmiiksi tietoa esimerkiksi siitä, miten ja miksi julkisia

hankintoja tehdään ja mitä niissä tulee vähintään huomioida. Ennakkotiedot, havainnot ja kokemusperäiset tiedot loivat pohjan organisaation ja henkilökunnan tuottaman aineiston keräämiselle.

Varsinaisen tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin keskittymällä ja perehtymällä organisaatitietoon. Organisaatitietoa ja organisaation tuottamaa tietoa löytyy erityisesti kirjallisessa muodossa verkkosivulta ja Intrasta, mikä on suunnattu henkilökunnalle. Edellisistä lähteistä löytyy myös keskeisimmät organisaation tuottamat aineistot, kuten tilinpäätökset, kokousmuistiot ja esittelymateriaalit. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpiä aineistoja olivat organisaation toimintaa ohjaavat asiakirjat eli perussopimus, toiminta- ja konserniohje sekä talousarvio ja -suunnitelma. Näistä aineistoista ilmenee myös keskeisimmät organisaatitiedot, kuten toimintaohjeet, arvot, tavoitteet ja strategia. Organisaatitietoa hyödynnettiin erityisesti kohdeorganisaation kuvaamisessa ja aineiston keräämistä koskevissa päätöksenteoissa. Organisaatitiedon avulla oli mahdollista perustella esimerkiksi, keneltä kerätään tietoa ja kenelle kyselylomake lähetetään.

3.2.2 Kysely

Kirjallista tutkimusainestoa kerättiin kohdeorganisaation konsernipalveluiden henkilökunnalta kyselylomakkeella. Kyselyn tarkoitus oli vähintäänkin kartoittaa henkilökunnan näkemyksiä aiheesta, jolloin tutkija voi saada paremman kokonaiskuvan henkilökunnan käsityksistä ja kokemuksista. Lisäksi kartoituksen avulla on mahdollista löytää uusia näkökulmia. Lähtökohtaisesti voidaan olettaa, että kyselyn vastaukset vastaavat vastaajan todellisuutta, sillä vastaaja on saanut vastata kysymyksiin haluamallaan tavalla ilman aikapainetta. Tämä parantaa osaltaan vastausten laatua ja auttaa tutkijaa tarkastelemaan asiaa osallistujan näkökulmasta ja luomaan hyvän tietopohjan käsityksistä ja kokemuksista. Kyselyn käyttämisestä puoltaa se, ettei vastauksiin tai niiden tulkintaan vaikuta vastaamistilanteen (haastattelijan tai haastateltavan) havainnointi. Kyselyssä jokainen vastaaja lukee kysymykset ja vastaa niihin parhaaksi katsomallaan tavalla. Jokaiselle vastaajalle myös esitetään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Tämä tekee vastauksista keskenään vertailukelpoisia. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista.

Kysely sisälsi sekä saatekirjeen että kyselylomakkeen. Kyselyn suunnittelussa kiinnitettiin erityistä huomiota visuaaliseen ilmeeseen, jotta kyselyyn vastaaminen olisi mahdollisimman mielekästä. Lisäksi kiinnitettiin huomiota siihen, että kyselyyn on mahdollisimman helppo vastata. Sähköpostin liitteenä oli saatekirje PDF-muodossa ja kyselylomake Microsoft Word -tiedostomuodossa, minkä helppokäyttöisyys oli pyritty varmistamaan. Word-tiedostomuoto mahdollisti sen, että kyselyyn pystyi vastaamaan erissä. Kyselyssä pyrittiin välttämään käyttämästä sellaisia värejä, joilla saattaisi olla vaikutusta vastauksiin tai kyselyn asiallisuuteen. Yleisesti kysely pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman selkeästi. Kyselyssä ilmenevien tietojen ja esitystavan tarkoitus oli lisätä luottamusta tutkijan ja vastaajan välillä. Saatekirjeessä pyrittiin ilmoittamaan kaikki olennaiset tiedot, kuten esimerkiksi kyselyn tarkoitus, yhteystiedot, vastaamisohjeet ja tietojenkäsittely. Kyselyn saatekirje löytyy liitteestä 1.

Kyselylomakkeessa ilmoitettiin ja osoitettiin selkeästi, minne vastaukset kirjoitetaan ja lopussa kiitettiin vastauksista. Kyselylomake sisälsi 10 avointa kysymystä, mitkä oli pyritty esittämään mahdollisimman selkeästi, lyhyesti ja loogisessa järjestyksessä. Kysymykset oli myös numeroitu ja ne oli pyritty muotoilemaan niin, että ne kannustavat kertomaan vastaajan omista näkemyksistä ja kokemuksista. Vastaajan nimeä pyydettiin viimeisenä ja sen yhteydessä oli vielä muistutuksena ilmoitettu mihin tietoa tarvitaan ja milloin henkilötunnisteet (vastaajien nimet) poistetaan aineistosta.

Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa, miten kestävät hankinnat käsitetään, mikä saa hankkimaan kestävästi sekä mitä hankinnoista ja kestävyudesta ajatellaan. Kyselyn kaksi ensimmäistä kysymystä antoivat taustatietoa siitä, miten hankinnat ja kestävyys liittyvät vastaajan työtehtäviin. Kysymysten 3–4 tavoitteena oli puolestaan selvittää, millainen näkemys vastaajalla on kestävä hankinnasta ja organisaatiosta. Kysymykset 5–8 selvittivät motivoivia tekijöitä sekä ajatuksia ja näkemyksiä kestävyyteen liittyen. Kysymyksessä 9 pystyi vapaasti kertomaan tai kommentoimaan ja kyselyn lopussa (kysymys 10) oli paikka vastaajan nimelle. Kyselylomake löytyy liitteestä 2 ja varsinaisia vastauksia käsitellään luvussa 4. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa ja vastausaikana kyselystä ystävällisesti muistutettiin niitä, jotka eivät olleet vielä vastanneet. Kyselyyn vastasi viisi konsernipalveluiden johtajaa. Kyselyaineisto ei kuitenkaan ollut ainoa aineiston lähde, vaan merkittävänä tiedonlähteenä toimi myös kyselyyn vastanneiden haastattelu.

3.2.3 Haastattelu

Haastatteluilla voi laajentaa ja syventää kyselylomakkeella saatua aineistoa (Eriksson & Koistinen 2014, 10). Haastelut voidaan jakaa strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin, mitkä eroava lähinnä muodollisuuden ja rajoitteiden osalta. Näiden välimuoto on puolistrukturoitu haastattelu, jossa voi kohtuullisen vapaasti ohjata haastattelua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 53.) Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan tietoa tietyistä asioista eikä haastateltaville ole tarpeellista antaa suuria vapauksia haastattelutilanteessa. Haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä. Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan myös toisinaan teemahaastatteluksi, jossa kysymykset kytkeytyvät ennalta määriteltyihin teemoihin. Teemahaastattelussa kysymysten esittämistapa ja -järjestys on vapaampi kuin puolistrukturoidussa haastattelussa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 56–57.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään puolistrukturoidun haastattelun tapaista teemahaastattelua, jotta kyselyssä saatuun vastauksiin saatiin laajuutta ja syvyyttä. Lisäksi kohtuullinen vapaus haastattelun ohjaamisessa mahdollisti ennalta määriteltyjen teemojen läpikäymisen, mutta keskustelu sai painottua eri teemoihin. Haastatteluteemat ja -kysymykset liittyivät osittain teoriaan ja osittain kyselyssä saatuun vastauksiin. Teemat liittyivät karkeasti jaoteltuna kestävyys-, kestäviin hankintoihin ja kohdeorganisaation kestävään kehitykseen. Kysymysten esitystavoissa ja -järjestyksessä oli vaihtelevuutta, mutta ne noudattivat liitteessä 3 esitettyä runkoa. Kysymysten alla oli muutamia keskeisiä muistiinpanoja, joita käytettiin tarvittaessa apu- tai lisäkysymysten muodossa, jos haastateltavalla oli vaikeuksia vastata kysymykseen. Haastatteluiden aikana haastateltavien oli myös mahdollisuus perustella tarkemmin vastauksiaan ja haastattelija pystyi varmistamaan, että hän on ymmärtänyt vastaukset vastaajan tarkoittamalla tavalla. Haastattelutilanteessa oli myös mahdollista varmistaa, että esitetyt kysymykset on ymmärretty tarkoitetulla tavalla. Täsmentäviä vastauksia pyydettiin, jotta voitiin vähentää mahdollisten tulkintavirheiden riskiä.

Jokaista kyselyyn vastannutta johtajaa haastateltiin yksitellen noin 30 minuuttia ilman nauhoitusta. Keväällä 2021 toteutettuun haastatteluun osallistuminen oli kuitenkin vapaaehtoista. Se, ettei haastatteluja nauhoitettu, toivottiin lisäävän vastausten

avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä vähentävän mahdollisen sepittämisen tarvetta. Haastattelut toteutettiin valitsevasta koronatilanteesta (COVID-19) johtuen verkkotapaamisina. Haastatteluissa hyödynnettiin Microsoft Teams -viestintä- ja yhteistyöalustaa, mikä oli kaikille haastateltaville jossain määrin tuttu. Yksilöhaastattelut tehtiin mahdollisimman vapaamuotoisesti, jotta haastateltavan henkilökohtaiset käsitykset ja erityisesti kokemukset pystyivät tulemaan mahdollisimman selkeästi esille. Tarkoituksena oli saada tietoa mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi.

Kyselyn vastauksia täsmentävät tiedot kirjattiin haastattelun aikana paperille ja mahdollisimman pian haastattelun jälkeen ne kirjoitettiin puhtaaksi tietokoneella. Tiedot pyrittiin kirjoittamaan haastatteluiden aikana mahdollisimman tarkasti, mikä osaltaan auttoi haastattelumuistiinpanojen puhtaaksikirjoittamista. Lisäksi erilaisten lyhenteiden käyttäminen auttoi muistiinpanojen kirjoittamisessa. Kysely- ja haastatteluaineistossa oli varauduttu mahdollisten puutteiden havaitsemiseen, kuten esimerkiksi vastauksen lyhyteen ja perustelemattomuuteen. Tutkimusaineiston osalta tarkoitus oli tehdä paljon vähästä, joten vastauksia ei rajattu tutkimuksen ulkopuolelle esimerkiksi epäselvyyden tai lyhyden vuoksi. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi taulukkoon 1 on koottu haastatteluainestoa koskevia tietoja. Haastatteluaineiston käsittelystä ja analysoinnista on kerrottu tarkemmin luvussa 3.3.

***Taulukko 1** Koonti vuonna 2021 kerätystä haastatteluaineistosta.*

Haastattelukoodi	Haastateltava	Ajankohta	Kesto	Puhtaaksikirjoitetun aineiston määrä
H1	Konsernipalveluiden johtaja	viikko 12	30 min	1,5 sivua
H2	Konsernipalveluiden johtaja	viikko 12	30 min	2 sivua
H3	Konsernipalveluiden johtaja	viikko 11	30 min	1,5 sivua
H4	Konsernipalveluiden johtaja	viikko 11	30 min	1,5 sivua
H5	Konsernipalveluiden johtaja	viikko 11	30 min	2 sivua
		viikot 11–12	2 h 30 min	8,5 sivua

Haastattelun lisänä ja tukena voidaan käyttää havainnointia. Havainnointi sopii menetelmäksi esimerkiksi silloin, kun halutaan sellaista tietoa, josta ei mielellään kerrota suoraan haastattelijalle. Havainnoinnin kohteena voi olla esimerkiksi verbaalisten asioiden ilmaisut, eleet, ilmeet ja liikehdintä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009,

59–60.) Tässä tutkimuksessa havainnointia käytetään haastattelun lisänä ja tukena. Lisäksi kuvayhteyden toivottiin vähentävän haastattelijan ja haastateltavan välistä etäisyyttä. Haastattelua ei tallennettu videolle, joten selkeät havainnot kirjattiin täydentävien vastausten tavoin täytetyn kyselylomakkeen yhteyteen. Havainnointi kohdistui haastateltavan ilmaisuihin ja suhtautumisiin, mitkä olivat selkeästi havaittavissa. Tutkija pyrki pitämään asenteensa haastattelutilanteisiin sopivina, lähinnä rauhallisena ja kohteliaana, muttei täysin neutraalina, jottei haastattelijan ja haastateltavan välinen yhteys tunnu turhan etäiseltä tai luottamusta vähentävältä. Haastattelun aikana tehdyt havainnot kirjoitettiin varsinaisten vastausten tavoin paperille.

3.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

3.3.1 Analyyttinen viitekehys

Tapaustutkimuksessa teoriasta voi poimia ideoita, joita testataan empiirisesti. Teoriasta ja aiemmista tutkimuksista voi saada tukea valituille lähestymistavoille, mutta uudenlainen ilmiö voi vaatia täysin uudenlaista lähestymistapaa. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 19–20.) Tutkimuksen analyttinen viitekehys voi auttaa tutkijaa huomaamaan tapauksesta puuttuvia asioita. Tutkimuksen analyttinen viitekehys voi olla tarkasti määritelty, joustava tai aineistolähtöinen. Tarkasti rajattua kehystä käytetään, kun tutkimuksessa testataan teoriaa. Joustavaa kehystä käytetään yleensä silloin, kun tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta tai kehittämään teoriaa. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä aineistolähtöistä kehystä, mikä sallii tutkijan perehtymisen aiheeseen. Tutkimuksessa voi käyttää useita kehyksiä, jos ne antavat paremman käsityksen tapauksen eri näkökulmista. Tapaus itsessään voi myös toimia viitekehysenä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 20–21.)

Tutkijan tulee huomioida, että tutkimuskohteena oleva tapaus vaikuttaa käsitteiden valintaan ja valitut käsitteet puolestaan vaikuttavat tapaukseen. Tapauskohteen, kuten ilmiön, käsitteellinen määrittelyminen on siten tärkeää. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 11.) Samaan tapaan tutkija vaikuttaa valintojensa kautta teorian, empirian ja tapauksen vuorovaikutukseen, josta on kerrottu luvussa 3.1.2 ja havainnollistettu kuviossa 2. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi tehdään aineistolähtöisesti, mikä on yleistä laadullisille tutkimuksille. Lisäksi aineistolähtöisyys sallii perehtymisen tutkittavaan aiheeseen.

3.3.2 Aineiston koodaaminen

Yleensä tutkimukseen liittyy enemmän tai vähemmän aineiston koodaaminen, millä tarkoitetaan aineiston jäsentelyä ja luokittelua erilaisten merkintöjen avulla. Merkinnät ovat olla esimerkiksi numeroita, symboleita, värejä tai muita muotoiluja. Koodausyksiköinä voivat olla esimerkiksi sanoja, lauseita tai rivejä. Tutkija voi esimerkiksi koodata aineistoa niin, että kielteisiä kohtia on korostettu punaisella värillä ja vastaavasti myönteisiä kohtia vihreällä värillä. Koodaaminen ei ole välttämätöntä, mutta se helpottaa aineiston käsittelyä ja analysointia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 80–81.)

Tutkimuksessa hyödynnettiin aineiston koodaamista aineiston käsittelyn ja analysoinnin helpottamiseksi. Aineistosta korostettiin pääasiassa värein niitä kohtia, mitkä toistuivat usein sekä sellaisia kohtia, mitkä olivat jollain tavalla poikkeavia. Toisin sanoen koodaaminen keskittyi yhteneväisyyksien, erimielisyyksien ja ristiriitojen korostamiseen eri värein. Tarvittaessa tekstiä lihavoitiin muuten merkittävistä kohdista.

3.3.3 Aineiston analysointi

Empiirisessä tutkimuksessa, kuten tapaustutkimuksessa, aineistojen analysoinnilla tarkoitetaan aineiston huolellista lukemista, käsittelyä ja pohtimista. Analysoinnin tavoitteena on systemaattisesti kiteyttää aineistoa ja tarkastella tutkimusongelmien kannalta keskeisiä asioita sekä lisätä informaatioarvoa. Aineistoa voidaan kiteyttää monin tavoin ja eri analyysimenetelmillä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 73–74.)

Tutkimusaineisto tulee nähdä kokonaisuutena, jos tutkimuksen tarkoitus ei ole keskittyä yksittäisiin tapauksiin. Tutkimuksen tulee sisältää tutkimusaineiston keskeinen sisältö kiteytettynä, millä on vahva yhteys varsinaiseen tutkimusongelmaan. Erilaisten analyttisten tarkastelutapojen avulla saadaan aineistosta erilaisia näkökulmia. Aineiston teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely ja kvantifointi tukevat realistista näkökulmaa, kun taas esimerkiksi diskurssi- ja keskusteluanalyysi tukevat relativismista näkökulmaa. Erilaisia analysointitapoja voi yhdistää realismiin ja relativismin tavoin, joista kerrottiin luvussa 3.1.1. Laadulliseen aineistoon voi myös käyttää määrällisyyttä. Tutkimuksessa olennaisinta on perustella tehdyt valinnat, mikä lisää tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 94–96.)

Aineiston käsittelyn jälkeen tutkija voi jatkaa aineiston koodaamista, minkä pohjalta aineistoa voi esimerkiksi kvantifioida, eritellä ja teemoitella. Tutkija voi myös keskittyä tapauskuvauksien muotoiluun, joissa on tapauksen keskeisimmät asiat. Näitä kiteytyksiä voidaan vertailla ja niistä voidaan myös rakentaa teemoja. Kiteytysten avulla voidaan päätellä tutkittavaan ilmiöön liittyviä asioita, mutta kiteytyksiä on koeteltava. Tutkija voi esimerkiksi pohtia, miten aineisto tukee muita tutkimuksia tai miten se on ristiriidassa niiden kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 94–96.)

Tässä tutkimuksessa aineiston koodaamisen, jäsentelyn ja luokittelun jälkeen aineistoa kiteytettiin eri tavoin ja muodostettiin erilaisia kokonaisuuksia, joiden muodostamisessa keskityttiin tutkimuksen kannalta keskeisiin asioihin. Tarkoituksena oli tuoda keskeinen sisältö esille kiteytettynä. Kyselyn vastausaikana saapuneiden vastauksien tietoja vietiin analysointitaulukkoon ja vastausta koodattiin ja kiteytettiin alustavasti. Haastatteluiden jälkeen kyseiseen analysointitaulukkoon lisättiin täydentävät vastaukset ja niiden kiteytykset. Kysely- ja haastatteluaineiston kiteytyksistä kerrotaan yksityiskohtaisemmin myöhemmin tässä luvussa. Analysoinnissa hyödynnettiin koodausta, mitä esiteltiin luvussa 3.3.2.

Haastattelun aikana tuli esille sellaisia asioita, joita ei ole syystä tai toisesta kirjoitettu kyselylomakkeeseen. Mahdollisesti jollekin oli helpompaa puhua kuin kirjoittaa henkilökohtaisista käsityksistä ja kokemuksista. Tutkimusaineistossa oli odotetusti huomattavaa vaihtelua vastauksien pituuden osalta, mutta mitä enemmän vastauksia kertyi, sitä enemmän pystyi vertailemaan ja aineistosta pystyi paremmin havaitsemaan yhteneväisyyksiä, eroavaisuuksia ja ristiriitoja. Tutkimusaineistosta pyrittiin löytämään keskeisiä ja toistuvia teemoja. Luvussa 4.1 keskitytään kyselyaineistosta saatuihin tuloksiin ja luvussa 4.2 haastatteluaineiston tuloksiin. Luvussa 4.3 on puolestaan yhteenveto tutkimustuloksista, minkä tarkoitus on tiivistää kysely- ja haastatteluaineiston tuloksia ja auttaa kokonaiskuvan hahmottamisessa.

Kyselyaineisto

Kyselyn vastausajan aikana saapuneiden vastausten tietoja vietiin erilliseen Microsoft Excel -laskentataulukon, mikä helpotti aineiston hallittavuutta, systemaattista läpikäyntiä ja vertailua. Lisäksi taulukossa olevia tietoja oli helppo koodata väreillä ja

tekstiä pystyi muotoilemaan. Tarvittaessa ohjelman avulla pystyi etsimään tiettyjä sanoja tai lauseita, mikä auttaa tiedon etsimistä etenkin suuresta taulukosta. Taulukko helpotti myös aineiston kiteyttämisestä sekä kokonaisuuden hahmottamista ja ymmärtämistä. Kyseinen taulukko kehittyi saapuneiden vastausten ja analysoinnin myötä.

Kyselyaineiston käsittelyvaiheessa analysointitaulukko kehittyi niin, että siinä oli omat sarakkeet kysymyksen järjestysnumeroille, kysymyksille, vastaajien vastauksille ja vastausten kiteytyksille. Taulukon riveillä puolestaan keskitytään kyselyn kysymyksiin ja niiden vastauksiin. Taulukon viimeisellä rivillä kiteytetään sarakkeen tiedot eli vastauskokonaisuus. Kokonaiskuva koko kyselyaineistosta muodostui oikeaan alareunaan, jossa on huomioitu kysymys- ja vastaajakohtaiset kokonaiskuvat. Jokaisessa kiteytyksessä on kiteytyksen kohteena olevan asian ja tutkimusongelman kannalta keskeisimmät asiat. Vastausten analysointitaulukon rakennetta on pyritty kuvaamaan taulukossa 2.

Taulukko 2 Kyselyaineiston analysointitaulukkomalli.

Nro	Kysymys	Vastaaja A	Vastaaja A:n vastausten kiteytys	Vastaaja B	Vastaaja B:n vastausten kiteytys	Kysymyskohtainen kokonaiskuva
1.	[kysymys]	[vastaus]	[vastauksen kiteytys]	[vastaus]	[vastauksen kiteytys]	[vastausten kiteytys]
2.	[kysymys]	[vastaus]	[vastauksen kiteytys]	[vastaus]	[vastauksen kiteytys]	[vastausten kiteytys]
3.	[kysymys]	[vastaus]	[vastauksen kiteytys]	[vastaus]	[vastauksen kiteytys]	[vastausten kiteytys]
			[vastausten kiteytys]		[vastausten kiteytys]	[vastaaja- ja kysymys- kohtaisten vastausten kiteytys]

Taulukossa vastaaja A kuvastaa yhtä kyselyyn vastannutta ja vastaaja B kuvastaa toista vastaajaa. Muut vastaajat lisättiin taulukkoon samalla idealla. Lisäksi taulukko mahdollisti esimerkiksi sarakkeiden ja rivien vaivattoman lisäämisen muille tarvittaville tiedoille, kuten lisätiedoille. Lisätietoja pystyi siten systemaattisesti ottamaan huomioon kiteytyksissä ja kokonaiskuvien muodostamisessa.

Haastatteluaineisto

Haastatteluiden aikana vastaukset, täydentävät lisätiedot ja muut havainnot kirjoitettiin paperille ja haastattelun jälkeen ne kirjoitettiin puhtaaksi tietokoneella. Kuten luvussa 3.2.3 kerrottiin, haastatteluja ei nauhoitettu, koska sillä pyrittiin lisäämään vastausten avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä vähentävän mahdollisen sepittämisen tarvetta.

Haastatteluiden jälkeen haastatteluiden aikana saadut tiedot lisättiin aikaisemmin mainittuun analysointitaulukkoon, jossa oli kyselylomakkeiden kysymykset vastauksineen sekä alustavat kiteytykset. Toisin sanoen taulukkoon lisättiin omat sarakkeet haastatteluiden aikana saaduille tiedoille ja ne huomioitiin vastausten kiteyttämisessä. Analysointitaulukon hahmottamiseksi, taulukkoon tehtyjä lisäyksiä on pyritty kuvaamaan taulukossa 3.

Taulukko 3 Tutkimusaineiston analysointitaulukkomalli.

Nro	Kysymys	Vastaaja A (kysely)	Vastaaja A (haastattelu)	Vastaaja A:n tietojen kiteytys	{vastaajan B tiedot}	Kysymyskohtainen kokonaiskuva
1.	[kysymys]	[vastaus]	[lisätiedot]	[kiteytys]	{tiedot ja kiteytykset}	[tietojen kiteytys]
2.	[kysymys]	[vastaus]	[lisätiedot]	[kiteytys]	{tiedot ja kiteytykset}	[tietojen kiteytys]
3.	[kysymys]	[vastaus]	[lisätiedot]	[kiteytys]	{tiedot ja kiteytykset}	[tietojen kiteytys]
				[kiteytys]	{tietojen kiteytys}	[vastaaja- ja kysymyskohtaisten tietojen kiteytys]

Taulukossa vastaajan B tietojen paikka on osoitettu aaltosulkein yhdessä sarakkeessa. Todellisuudessa kaikilla vastaajilla on kyselyssä ja haastattelussa saaduille tiedoille omat sarakkeet, kuten myös niiden kiteytyksille. Uusille vastaajille ei ollut tarvetta tehdä uusia sarakkeita, sillä haastateltaviksi valittiin ne, jotka olivat vastanneet kyselyyn ja ilmaisivat siten halukkuutensa osallistua tutkimukseen.

3.3.4 Aineiston henkilötunnisteiden huomioiminen

Tutkimuksesta on pyritty poistamaan vastaajan tunnistamista helpottavat tiedot, kuten kyselyn saatekirjeessä ilmoitettiin. Analysointitaulukossa henkilötunnisteet korvattiin juoksevalla numeroinnilla, jotta aineistokokonaisuudet pysyivät hallinnassa. Aineistojen kiteyttäminen puolestaan huolehtii osaltaan siitä, ettei yksittäiset vastaajat ole tunnistettavissa tutkimuksen tuloksista. Erityisesti kysymyskohtaiset kiteytykset vähentävät yksilöiden tunnistamisen riskiä. Vastaajakohtaisissa kiteytyksissä voi puolestaan esiintyä sellaisia asioita, mitkä helpottavat yksilön tunnistamista. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi näytteissä ilmoitetaan taulukossa 1 käytettyjä haastattelukoodeja. Luvussa 4.1 kerrotaan tutkimustuloksien yhteydessä käytettävistä näytteistä.

Luvussa 4.1 keskitytään kyselyn tuloksiin ja luvussa 4.2 haastattelun tuloksiin. Molemmissa osioissa on pyritty antamaan sellaisia näytteitä vastauksista, joista ei voi tunnistaa vastaajaa. Kyselyaineistoa koskevien näytteiden yhteydessä ilmoitetaan, että kyse on nimenomaan kyselyvastauksesta, mutta haastatteluaineiston osalta käytetään taulukossa 1 ilmoitettuja haastattelukoodeja. Muutamaa näytettä on korjailtu kieliasun osalta niin, että pienet kirjoitusvirheet on korjattu, alkukirjaimet korjattu alkamaan isolla kirjaimella ja lisätty välimerkkejä. Näytteiden valinta ja korjailu on pyritty tekemään mahdollisimman huolellisesti. Luvussa 4.3 on pyritty antamaan kokonaiskuva kyselyn ja haastattelun tuloksista.

4 KESTÄVYYDEN HUOMIOIMINEN KOHDEORGANISAATION HANKINNOISSA

4.1 Kestävyyden merkitys ja näkemykset

Kyselyssä oli mahdollisuus antaa vapaasti kommentteja ja niistä vastauksista päätellen, aihealue koetaan ajankohtaiseksi ja hyödylliseksi. Lisäksi vastauksissa haluttiin tuoda korostaa sitä, että kestävyystoimenpiteistä tulee raportoida ja viestiä nykyistä enemmän. Sidosryhmiä, kuten henkilöstöä ja opiskelijoita, on mahdollista ottaa mukaan toiminnan kehittämiseen, joten sidosryhmiä haluttaisiin osallistaa nykyistä enemmän.

4.1.1 Hankintojen ja kestävyysliittyminen vastaajien työtehtäviin

Kyselylomakkeen kaksi ensimmäistä kysymystä antoivat taustatietoa siitä, miten hankinnat ja kestävyys liittyvät vastaajien eli konsernipalveluiden johtajien työtehtäviin. Kyselylomakkeessa kysyttiin suoraan, miten hankinnat ja kestävyys liittyvät vastaajan työtehtäviin. Kaikkien johtajien työtehtäviin kuului jollain tavalla sekä hankinnat että kestävyys. Vastauksien perusteella tutkimukseen on valittu tarkoituksenmukaiset henkilöt, joilta saa tietoa tutkimuskohteesta.

Kyselyyn vastanneiden johtajien työtehtävissä esiintyi tavara- ja palveluhankintoja sekä muita hankintoihin liittyviä tehtäviä, kuten esimerkiksi selvittelyä ja päätöksentekoa. Kestävyys liittyi puolestaan monipuolisesti vastaajien työtehtäviin. Kestävyys vaikuttaa ilmenevän valintojen ja päätöksenteon yhteydessä sekä työtehtäviin kuuluvana koko kohdeorganisaation toimintatapojen (kestävänä) kehittämisenä. Kuten luvussa 3 mainittiin, oli odotettavissa, ettei hankinnat kuulu vahvasti kaikkien vastaajien työnkuvaan, vaan työtehtävissä voi painottua joko hankinnat tai kestävyystoimenpiteet.

4.1.2 Hankintojen ja organisaation kestävyys

Kestäviä hankintoja ja organisaatiota käsittelevien kysymysten vastaukset osoittivat, että vastaajien näkemykset siitä, millainen on kestävä hankinta ja organisaatio vaihtelevat

huomattavasti. Yleisesti kaikissa vastauksissa kestävä hankinta käsitettiin kuitenkin moniulotteisena käsitteenä. Vastauksista ilmenee, että kestävässä hankinnassa huomioidaan taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen ulottuvuus sekä ajallinen ulottuvuus. Lisäksi esiintyi näitä ulottuvuuksia tukevia asioita, kuten kulttuurillisuus, yhteiskunta, perusteltavuus, laadukkuus ja kokonaistaloudellisuus. Vastajien työnkuva vaikutti kuitenkin siihen, miten vastaaja käsittää kestävyuden. Hankinta käsitettiin kestäväksi, kun se täyttää useita kestävyuden osa-alueita. Seuraavasta vastauksesta ilmenee kestävien hankintojen moniulotteisuus ja painopisteet:

Täyttää ekologisen, taloudellisen ja mahdollisuuksien mukaan myös sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyuden vaatimukset. (kyselyvastaus)

Kestävä organisaatio on vastausten perusteella johdonmukainen sekä suunnitelmien että toiminnan osalta. Erityisesti organisaation toimintaa koskevat näkemykset korostuivat. Näkemyksiä yhdistää yleinen mielikuva siitä, että organisaation tulee määritellä tavoitteet ja niiden saavuttamista koskevat toimenpiteet niin, että kestävyys voidaan huomioida jokaisessa valinnassa johdonmukaisesti ja ne tuottavat lisäarvoa tai muuta hyötyä sidosryhmille. Kestävä organisaatio myös arvioi käytössä olevia vaihtoehtoja ja pystyy perustelemaan valintansa itselleen ja sidosryhmille. Lisäksi kestävä organisaation toimii niin, että se hyödyttää muiden muassa organisaatiota, sen sidosryhmiä, yhteiskuntaa ja ympäristöä niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä.

Kestävän organisaation toiminta on systemaattista ja järjestelmällistä. (kyselyvastaus)

Sellainen, joka menestyy ajasta riippumatta. (kyselyvastaus)

Erityisesti ajallinen ulottuvuus ilmeni kyselyn vastauksissa. Useimmissa vastauksissa korostui sekä taloudellinen että ekologinen ulottuvuus, kun taas sosiaalinen ulottuvuus ilmeni epäsuoremmin. Muutamissa vastauksissa huomioidaan myös sidosryhmät, kuten veronmaksajat ja hankittavan tuotteen käyttäjät. Näkemys kestävästä organisaatiosta oli kuitenkin vaihtelevaa joiltain osin ja esimerkiksi eräs vastaajista mieltää kestävä organisaation toimivan yksinkertaisesti Yhdistyneiden kansakuntien (YK) kestävä kehityksen tavoitteiden (*Sustainable Development Goals, SDG*) mukaisesti.

4.1.3 Kestävyyden merkitys ja vaikutus

Vastaajien näkemysten perusteella kestävät hankinnat vaikuttavat monin eri tavoin hankkivaan organisaatioon. Erityisesti organisaation toimintaa koskevat tekijät, kuten suunnitelmien mukaisesti toimiminen ja legitimizeetti, ilmenivät vastauksista. Sidosryhmiltä tulee paineita, mutta julkisen sektorin organisaatiolla on myös velvollisuus toimia kestävästi. Kestävien hankintojen miellettiin parantavan organisaation imagoa samalla lisäten innovatiivisia ratkaisuja. Lisäksi kestävästi hankkimalla organisaatio voi resurssiviisaalla tavalla tukea muita organisaatioita toimimaan kestävästi.

Mielestäni kestävien hankintojen merkitys Omnialle on se, että hankkimalla kestävästi Omnia käyttää varojaan ja resurssejaan viisaasti, tukee vastuullista yritystoimintaa ja ehkäisee lyhytnäköistä liiketoimintaa. (kyselyvastaus)

Se, mikä saa yksilön hankkimaan kestävästi, vaihteli vastaajien välillä. Odotetusti monia vastaajia motivoi hankkimaan kestävästi sisäiset tekijät, kuten henkilökohtaiset arvot. Vastauksissa esiintyi haluja, huolia, vapaa-ajan toiminnan vaikutuksia sekä henkilökohtainen vastuu ja velvollisuus. Kestäviä hankintoja edistäväksi tekijöiksi nähtiin erityisesti organisaation ja sen johdon sitoutuminen sekä mahdollisuus toimia kestävästi. Osassa vastauksista tuotiin esille erityisen laajasti ja syvästi motiiveja, kuten innovaation ja tiedon jakamisen edistäminen. Kestävät hankinnat nähdään kaikkia hyödyttävänä sekä kustannus- ja materiaalitehokkuutta lisäävänä toimintana. Seuraavissa näytteistä voi havaita, että paine kestävään hankkimiseen voi tulla yksilön sisältä tai ulkoa:

Halu säilyttää hyvän elämän mahdollisuudet myös tuleville sukupolville. (kyselyvastaus)

Vahvasti koettu henkilökohtainen vastuu toimia ja tehdä osansa. (kyselyvastaus)

Omnia on sitoutunut toimimaan kestävästi ja on osa omia työtehtäviä. (kyselyvastaus)

Suhtautuminen kohdeorganisaation kestävyystavoitteisiin ja -toimenpiteisiin oli yleisesti myönteistä ja kunnioittavaa. Mielipiteet tavoitteista vaihtelivat suhteellisen paljon, mutta useimmissa vastauksista oli erityisesti nykyisten tavoitteiden kritisointia. Kritisointi kohdistui lähinnä kestävyystavoitteiden määrittelyyn, kokonaisuuteen, sitouttamiseen sekä mittaamiseen ja seuraamiseen. Lisäksi vastauksista ilmeni, että ratkaisujen kustannusvaikutuksia ja taloudellisuutta tulisi arvioida enemmän. Vastauksissa oli myös vastakkaisia näkemyksiä. Yhtäältä kestävyystavoitteet nähtiin toimintaa ohjaavina ja toisaalta julkistettuina mielipiteen ilmaisuina ilman konkretiaa. Kestävyystavoitteisiin kohdistunutta kritiikkiä voi havaita seuraavista näytteistä:

Edellyttävät vielä tarkempaa määrittelyä. (kyselyvastaus)

Yksilön muutosta ja merkityksen löytämistä pitäisi korostaa enemmän. (kyselyvastaus)

Useimmat vastaajista olivat havainneet aiemmin mainittuihin tavoitteisiin liittyviä kestävyystoimenpiteitä, joihin suhtautuminen oli kauttaaltaan myönteistä. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan olleet kovinkaan vakuuttuneita toimenpiteiden merkityksestä todellisten kestävyystavoitteiden saavuttamiseksi. Erityisesti kritiikki vaikuttaa keskittyvän asetettuihin aikatauluihin, jotka nähdään tarpeettoman pitkinä ja tehottomina huomioitaessa toimenpiteiden vaativuus ja tarvittavien muutosten laajuus. Vastauksissa oli kuitenkin huomioitu, että kestävä kehitys suurineen muutoksineen vie aikaa. Kestävyystoimenpiteisiin kohdistunutta kritiikkiä voi havaita seuraavista näytteistä:

Toimenpiteet ovat laadittu hyvin siinä mielessä, että hetkessä ei voi odottaa tapahtuvan isoa muutosta. (kyselyvastaus)

Kestävyteen liittyviä toimenpiteitä on tehty; niitä pitää tehdä myös laajemmin näkyviksi niin henkilöstölle, asiakkaille (myös opiskelijoille) ja sidosryhmille. (kyselyvastaus)

Kestävän kehityksen tiekartta on mielestäni liikaa irti tästä perussopimuksen mukaisesta toiminnasta ja siten ohjaa ajattelua ehkä sivuraiteille. (kyselyvastaus)

Kestävä kehitys käsitettiin joiltain osin monivaiheiseksi prosessiksi, jossa edetään vaiheittain. Organisaation keskeisimmät sidosryhmät tulisi sitouttaa ja heidän kanssaan tulisi tehdä yhteistyötä vaihtoehtoisten kestävyysratkaisujen löytämiseksi. Kohdeorganisaation toimintaa ohjaavat asiakirjat, kuten perussopimus ja suunnitelmat, kuten kestävä tulevaisuuden tiekartta, eivät ole täysin samassa linjassa. Lisäksi tehdyistä toimenpiteistä tulisi raportoida ja viestiä enemmän sidosryhmille. Vastauksessa nousi esille myös ekologisuuteen liittyviä pitkäaikaisia ongelmakohtia.

4.2 Kestävyys tavoitteen määrittelyssä ja johtamisessa

4.2.1 Kestävyyden määrittely ja sen tärkeys

Haastattelun alussa haastateltavaa pyydettiin määrittelemään kestävyys, jotta kyselyn ja haastattelun aikana tuleviin kysymyksiin vastauksiin saatiin laajuutta ja syvyyttä sekä mahdollisilta väärinkäsityksiltä välttyttäisiin. Odotetusti kestävyiden määritelmä vaihteli vastaajasta ja vastaajan työtehtävistä riippuen. Kestävyys määritelmiin muun muassa kohdeorganisaation yleistä näkemystä vastaavasti, mutta määrittely saattoi perustua myös omiin näkemyksiin ja kokemuksiin. Osa katsoi kestävä kehitystä menneisyyden kautta ja osa tulevaisuuden kautta. Määrittelyjen yhteydessä tuli myös esille, että vastaajien kesken oli selkää epäselvyyttä, mitä kestävyys tarkoittaa todellisuudessa (käytännössä, konkreettisesti). Useat mahdolliset näkökulmat vaikuttivat määrittelyn haastavuuteen sekä varsinaisen tiedon puute, miten kestävyttä voidaan edes tavoitella käytännössä. Toisin sanoen milloin organisaatio voi perustellusti sanoa olevansa aidosti kestävä. Kestävyyden tulkinnanvaraisuus lisäsi vaihtelua vastastausten välillä, kuten eräs haastateltavista totesi kestävyiden määrittelyn yhteydessä:

Vaikea kysymys, koska ei taida olla yhtä oikeaa vastausta ja jokainen määrittelee eri näkökulmista. (H3)

Kaikista vastauksista oli havaittavissa kestävyiden keskeisiä ulottuvuuksia eri tavoin painotettuna, kuten taloudellisuus, sosiaalisuus ja ekologisuus. Lisäksi vastauksista esiintyi ajallinen ja alueellinen ulottuvuus sekä kulttuuri. Ajallisuus ilmenee eri tavoin, kuten reagointinopeutena, tulevaisuusorientaationa ja toimenpiteiden vaikutusaikana.

Erityisesti ajallisuus nousi tavalla tai toisella useamman kerran esiin. Alueellisuus ilmeni puolestaan siinä, missä toimenpiteiden vaikutus tapahtuu, paikallisesti vai globaalisti.

Omnian koko toiminta on lähtökohtaisesti toteuttaa ja tuottaa kestävästä tulevaisuutta. (H2)

Vastauksista korostui kestävyys kokonaisuutena, mikä sisältää paljon huomioitavia tekijöitä. Kaikkea ei tarvitse tietää, mutta on osattava hyödyntää käytettävissä olevat mahdollisuudet, kuten eri alojen asiantuntijoiden kykyjen eli tietojen ja taitojen hyödyntämistä. Jokaisella on velvollisuus käyttää kykyjään ja karttunutta tietoa eri ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseen, niiden huolelliseen vertailuun ja valinnan tekemiseen sekä tehdyn valinnan perusteluun. Ratkaisuvaihtoehtoista tulisi löytää se, millä on suurin positiivinen vaikutus yhteiskuntaan etenkin pitkällä aikavälillä. Parhaimman ratkaisuvaihtoehdon löytäminen ja valitseminen vaativat sen, että asiat kohdataan sellaisina kuin ne ovat. Edellä mainittuja asioita tuli esiin myös haastattelujen aikana.

Aitoa halua tietää, miten asiat ovat oikeasti. (H2)

Kestävyys kaikkia osa-alueita tarvitaan ja ne tukevat toisiaan, mutta eri tilanteissa voidaan painottaa eri asioita. Kestävyys eri osa-alueiden erottaminen nähtiin siinä mielessä hyvänä asiana, että sillä tavoin muuten vähemmälle huomiolle jääneet ulottuvuudet saavat enemmän huomiota. Jokainen yksilö on vastuussa valinnoistaan, tehdyistä teoista ja tekemättä jättämisestä. Tämä pätee myös eri asioiden huomioimiseen. Koska kestävyys vaatii jatkuvaa kestävästä kehitystä, organisaation ja sen yksilöiden tulee sitoutua sen tavoitteluun, mikä ilmeni myös haastattelujen aikana.

Jokainen vaikuttaa valinnoillaan, miten kestäviä olemme. (H5)

Kokonaisvaltaisesti kestävässä organisaatiossa on kestävästi toimivia yksilöitä, mitkä eivät käyttäydy yksilökeskeisesti. Yksilön käyttäytymisen on oltava yhteisöllisyyteen ja yhteistyöllisyyteen suuntautunut, jotta yksilön käytös vahvistaa eettistä organisaatiokulttuuria. Yksilön tulisi sekä vastaanottaa että jakaa tietoaan muille. Kestävyys lopulta kuitenkin lähtee yksilön omasta ajattelu- ja suhtautumistavasta. Kestävä ratkaisun tekemisen kannalta on olennaista, että yksilö näkee valintojensa

seuraukset ketjuina tai verkostona. Päätöksenteossa pyrittävä näkemään ratkaisun seuraukset kokonaisvaltaisesti eli miten valinta tulee vaikuttamaan yhteiskuntaan päätöksentekohetkestä tulevaisuuteen.

Kestävyyden kannalta on olennaista nähdä ne ketjut, joita omasta päätöksestä ja valinnasta lähtee. (H2)

Kestävyys voidaan luonnehtia prosessiksi, minkä lopputulos ei ole täysin saavutettavissa. Kestävyys vaatii jatkuvaa muutosta ja muutoskykyä, koska kestävyys ei ole pysyvä olotila. Kun organisaatio saa tietoa, sitä on hyödynnettävä toiminnan kehittämiseen ja vastaavasti organisaation on jaettava tietoa. Saadun tiedon avulla voi syntyä innovaatioita. Näin syntyy itseään ruokkiva kehä. Jokaisen yksilön tai organisaation eri tarvitse keksiä niin sanotusti keksiä pyörää uudelleen, vaan tietoa jakamalla ja hyödyntämällä etenkin kestävä kehityksen alkuvaiheissa olevat toimijat voivat kiritä kestävyystoimenpiteissä muita ohittamalla tiettyjä haasteita ja hidasteita.

Kestävyys ei ole pysyvä olotila, vaan jatkuva muutosprosessi. (H3)

Jokainen haastateltava koki kestävyuden tärkeäksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. Kiinnostus lisäarvoa ja hyödyllisiä ulkoisvaikutuksia (ulkoishyötyjä) kohtaan on ohjannut osan julkiselle sektorille ja osalle ne ovat muuten tärkeitä. Useimmat vastanneista kokivat velvollisuudekseen kestävyuden tavoittelemisen. Kestävyyteen liitettiin myös itseisarvo, kuten ihmisarvo, jota ei tarvitse perustella. Kestävyyden määritelmien ja sen tärkeyden välillä oli havaittavissa, että kestävyys yhtäältä vaatii perusteluja ja toisaalta ei vaadi perusteluja.

4.2.2 Kestävien hankintojen vaikutus organisaatioon ja sidosryhmiin

Keskityttäessä kestäviin hankintoihin ja sidosryhmiin, haastateltavilta kysyttiin, mitä kestävässä hankinnoissa on huomioitava, miten kohdeorganisaation kestävyys vaikuttaa sidosryhmiin ja miten sidosryhmien kestävyys vaikuttaa kohdeorganisaatioon. Sidoryhmästä käytettiin esimerkkinä toimittajia, mutta annettiin tilaa myös muiden sidosryhmien esiintuomiselle. Näkemykset kestävässä hankinnoissa huomioitavista tekijöistä mukailivat kestävyuden määritelmiä, joita käsiteltiin tarkemmin luvussa 4.2.1.

Sidosryhmien ja organisaation vaikutussuhteen osalta oli havaittavissa suurempaa vaihtelua, mutta mielipiteet tukivat ja täydensivät toisiaan eikä näin ollen varsinaisia ristiriitaisuuksia esiintynyt.

Kestävissä hankinnoissa haastateltavien huomio painottui toimitusketjun alkupään selvittämiseen. Toisin sanoen, mistä, missä ja miten hankittava tuote on tuotettu. Kestävissä hankinnoissa on varmistettava, että toimitusketjun alkupää vastaa organisaation odotuksia ja vaatimuksia. Hankittavalle tuotteelle sallittiin kuitenkin yleisesti korkeammat kustannukset, jos tuotteen laatu oli parempi verrattuna alemman kustannusten tuotteisiin. Vaikka halpojen tuotteiden hankkiminenkin sai kannatusta, koska ajateltiin, että halvemmat tuotteet voivat olla parempi ratkaisu kokonaisuutta tarkasteltaessa. Keskittyminen vain osaan kestävyuden ulottuvuuksista, saattaa johtaa tarkoituksenmukaisuuden katoamiseen ja negatiivisiin ulkoisvaikutuksiin. Vastauksista tuleekin ilmi, että tuotteen laatu korvaa määrän ja tuotteen kokonaisvaikutukset korvaavat laadun. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että mitään tuotetta ei saa hankkia turhaan. Pelkästään kestävyuden vuoksi ei tulisi myöskään hankkia, vaan sille on oltava todellinen tarve. Hankinnoilla voidaan vaikuttaa, joten siinä tulee huomioida relevanteista asioista muodostuva kokonaisuus. Kestävien hankintojen on noudatettava organisaation toimintaa linjaavia ohjeistuksia.

Ei kestävyiden ilosta, vaan mitä sillä voidaan saavuttaa. (H4)

Vastausten perusteella kestävä kehitys vaikuttaa molempiin suuntiin eli organisaation ja sen sidosryhmien välillä on vaikutussuhde. Organisaatio voi vaikuttaa sen sidosryhmien kestävyteen ja sidosryhmät voivat vastaavasti vaikuttaa organisaation kestävyteen. Toimittajat nähtiin organisaation sidosryhmänä muttei välttämättä tärkeimpänä sidosryhmänä. Organisaation toimittajat nähtiin käytännön toteuttajina. Toimittajat voivat vahvistaa organisaation kestävä kehitystä, jos heidän arvonsa ja toimintansa ovat linjassa organisaation kanssa. Vastaavasti organisaatio voi vaikuttaa sen toimittajien kestäväan kehitykseen. Jokainen toimittaja kuitenkin tekee omat valinnat, joten organisaation on huolella arvioitava ja valittavat sellaiset toimittajat, jotka täyttävät odotukset ja asetetut vaatimukset.

Omnian valinnat myös edistävät toimittajien kestävyttä. (H5)

Kaikista vastauksista ei ilmennyt suoraan, mistä paine kestäväälle toiminnalle ja hankinnoille tulee. Osa sanoi suoraan, ettei tiedä mistä paine tulee, kun taas jotkut haastateltavista olivat sitä mieltä, että paine kestäväälle kehitykselle tulee organisaation ulkoisilta sidosryhmiltä. Useimmat vastaajista kuitenkin halusivat uskoa, että kestävyystoimenpiteet tehdään omasta tahdosta eikä vasta ulkopuolisen vaatiessa tietynlaisia toimenpiteitä. Toisin sanoen kestävyystoimenpiteillä tulisi olla ensisijainen merkitys itselle ja vasta sen jälkeen muille.

Paine tulee ensisijaisesti sidosryhmiltä. (H4)

Omnian sisältä ei ole tullut juurikaan painetta, että tulee toimia kestävästi. (H1)

Erityisesti vastauksissa korostui viestinnän, vuoropuhelun ja yhteistyön merkitys. Haastattelun aikana tuli ilmi, että organisaation kestävydestä tulisi selkeämmin viestiä sidosryhmille ja vaatia sidosryhmiä sitoutumaan kestäväan kehitykseen vähintäänkin niin, ettei se hidasta organisaation kestäväää kehitystä. Sidosryhmille on kerrottava avoimesti ja läpinäkyvästi, miksi kestävyys on organisaatiolle tärkeä sekä mitä ja miksi tavoitellaan. Kestävyystoimenpiteet tulee olla perusteltavissa ja sillä voi olla esimerkiksi yhteistyön ja rahoituksen kannalta merkitystä. Kestävä kehitys nähtiin pitkälti perustuvan yhteistyöhön. Suurin osa vastaajista koki yhteistyön erittäin tärkeäksi ja toivoi tiiviimpää toimittajayhteistyötä. Hankinnoissa voidaan jossain määrin vaikuttaa toimittajien toimintatapoihin ja velvoittaa toimimaan tietyllä tavalla. Osa kuitenkin pohti, osataanko kestävydestä viestiä ja toimittajilta vaatia riittävästi. Kohdeorganisaation hankintojen osalta kestävyystoimenpiteet koettiin olevan alkuvaiheessa.

Vuoropuhelua ei voi koskaan korostaa liikaa. (H5)

Toimittajat voivat vaikuttaa päätöksentekoon. (H3)

Tiedon karttumisen havaittiin vaikuttavan henkilökohtaiseen tapaan käsitellä ja ajatella asioita eri näkökulmista sekä huomioida eri asioita vertailussa ja valinnassa. Markkinavuoropuheluissa ja toimittajayhteistyössä voi saada tietoa uusista innovaatioista ja kestävyteen liittyvistä ratkaisuista. Haastattelussa ilmeni myös joiden vastaajien

mielestä tulisi toimittajille antaa mahdollisuus valistaa organisaatiota kestävyiden osalta. Vuoropuhelut toimittajien ja muiden sidosryhmien kanssa nähdään tärkeänä tekijänä, jolloin esimerkiksi kestävyystavoitteet ja -vaatimukset eivät tule yllätyksenä. Viestinnällä, vuoropuhelulla ja yhteistyöllä voidaan herättää keskustelua sekä havahduttaa ajattelemaan ja toimimaan toisin. Organisaation kestävä kehitys vaikuttaa toimittajien arvioitiin, valintaan, toimittajamarkkinoihin ja lopulta yhteiskuntaa.

4.2.3 Kestävyystavoitteiden johtaminen

Kohdeorganisaation kestävä kehitys käsiteltäessä selvitettiin tarkemmin, mitkä ovat kohdeorganisaation kestävyystavoitteet, miten yksilöitä ohjataan tekemään kestäviä valintoja, miten kestävä kehitys johdetaan ja miten kestävä kehitys on vaikuttanut yksilöön. Haastateltavien vastaukset kestävyystavoitteiden osalta vaihtelivat suhteellisen paljon. Tavoitteiden tulkinnanvaraisuus nähtiin sekä hyvänä että huonona asiana.

Yhtäältä joidenkin haastateltavien mielestä organisaation johto on keskustellut ja määritellyt yhdessä tahtotilan, tavoitteet ja toimet, joilla tahtotila saavutetaan. Toisaalta kuitenkin useimmat haastatelluista toivoivat, että kestävyystavoitteista keskusteltaisiin kokonaisvaltaisesti enemmän. Tarvittaisiin yhteinen näkemys ja keskeiset linjaukset tavoitteille. Kestävyysstrategiassa tulisi olla keskeiset linjaukset keskeisille tavoitteille. Osa kokee, että strategian puuttuessa on keskitytty yksittäisiin tavoitteisiin.

Johto on määritellyt yhteisen tahtotilan ja tavoitteet, miten se saavutetaan. (H5)

Kestävyysstrategia puuttuu, jossa on linjaukset keskeisille tavoitteille. (H3)

Kaikille haastateltaville ei ole selvää, mitkä ovat kohdeorganisaation kestävyystavoitteet ja mitä ne tarkoittavat käytännössä. Muutaman haastateltavan mielestä kestävyystavoitteet ilmenevät kohdeorganisaation laatimasta kestävä tulevaisuuden tiekartasta ja osan mielestä kohdeorganisaation strategisesta viitekehuksesta. Osa haastatelluista puolestaan katsoi, että tavoitteet tulevat YK:n asettamista kestävä kehityksen tavoitteista. Vastauksissa kuitenkin korostui kohdeorganisaation laatima tiekartta. Kestävyystavoitteiden tavoin näkemykset siitä, mihin tiekartta perustuu, vaihteli jonkin verran. Kestävyystavoitteiden tavoin myös mielipiteet organisaation tiekartan

tavoitteista olivat epäselviä ja tavoitteiden arveltiin perustuvan muiden muassa strategiseen viitekehykseen ja YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin.

Määritelty tiekartassa. (H1)

Mitä ollaan määritelty strategiseen viitekehykseen. (H2)

Miltei kaikkien haastateltujen mielestä kohdeorganisaation kestävyystavoitteet, oli kyseessä strateginen viitekehys tai tiekartta, ovat tulkinnanvaraisia. Kävikin ilmi, että isossa organisaatiossa jokainen tulkitsee kestävyystavoitteet eri tavoin. Toiminnan monimuotoisuuden vuoksi kaikki tavoitteet eivät ole soveltuvia kaikkiin tilanteisiin. Tavoitteiden olisi hyvä olla alakohtaisia ja tarkoituksenmukaisia sen sijaan, että jokaisella olisi samat tavoitteet.

Jos kaikilla on samat tavoitteet, silloin tavoitteet voivat latistaa. (H5)

Kriittistä suhtautumista kestävyystavoitteisiin oli kuitenkin selkeästi havaittavissa. Erityisesti tavoitteiden tulkinnanvaraisuus, tarkoituksenmukaisuus ja vaikuttavuus korostuivat vastauksista. Lisäksi pohdittiin, missä vaiheessa kestävän toiminnan tavoittelu vaarantaa taloudellisen kestävyuden. Kestävään toimintaan voi käyttää niin paljon rahaa, että organisaatiosta tulee lopulta taloudellisesti kestävä. Aikataulun osalta todettiin, että tavoitteita on vuoteen 2025 saakka riittävästi riippuen tavoitteiden tulkintatavasta. Muutokset vievät aikaa, mutta osan mielestä organisaation reagoitavuudessa ja -nopeudessa olisi parantamisen varaa. Tarkoituksenmukaisuuden ja vaikuttavuuden osalta ilmeni esimerkiksi, mihin kohdeorganisaation kannattaa tai olisi hyvä keskittyä. Resursseja tulisi kohdistaa niihin toimenpiteisiin, joilla saadaan mahdollisimman paljon vaikuttavuutta. Tulisi keskittyä kokonaisvaikutuksilta merkittävimpiin toimenpiteisiin. Tulisi myös huomioida, että organisaation koko ja sen vaikutusmahdollisuudet.

Mikä on toiminnan vaikuttavuuden kannalta oikeasti keskeistä. (H2)

Haastateltavat olivat suhteellisen epävarmoja siitä, mikä ohjaa tekemään kestäviä valintoja ja vastauksissa olikin erittäin paljon vaihtelua. Ohjaaminen kestävien valintojen

tekemiseksi miellettiin muun muassa kohdeorganisaation velvollisuudeksi esimerkiksi erilaisten linjausten kautta. Tärkeiksi seikoiksi ohjaamisen kannalta nähtiin myös vuoropuhelu ja osallistuminen sekä taustatiedot ja ohjeistus. Ohjeistusten riittävyys koettiin kuitenkin kyseenalaiseksi ja yleisesti toivottiin, että ohjausta tulisi lisätä. Haastattelun aikana ilmeni myös, että ainakin osa haastateltavista kyseenalaistaa nykyiset päälinjaukset, koska linjausten ei nähdä ohjaavan oikeaan suuntaan eikä ohjeet tarjoa riittävästi tukea yksittäisiin tapauksiin. Lisäohjeistusta yksilötasolle on tulossa lisää ja kokonaisnäkemys tavoitetilasta on kehitteillä ja hahmottumassa, kuten myös siihen liittyvät linjaukset ja ohjeistukset.

Enemmän tehdään ja tuodaan esille mitä teemme, mutta linjaukset puuttuvat. (H4)

Enemmän pitäisi ohjata. (H3)

Kestävän kehityksen johtaminen oli tavoitteiden ja ohjaamisen tavoin jokseenkin epäselvää. Vastauksista ei selkeästi tullut esille, miten kestävää kehitystä johdetaan kohdeorganisaatiossa. Useimmiten vaikutettiin kuitenkin kallistuttavan kirjallisten ohjeiden suuntaan. Esimiehen rooli nähtiin silti tärkeäksi, jonka tehtävänä on toimia esimerkillisesti ja keskustella tiiminsä kanssa säännöllisesti kestävyystavoitteista ja -toimista. Useimmat vastaajista vaikuttivat toimivan kirjallisten ohjeiden ja esimiehen antaman ohjeistuksen perusteella. Jokainen tekee valintoja, mutta valintojen tulee olla linjausten mukaisia. Lisäksi kohdeorganisaation johtoryhmän ja sidosryhmien toivottiin sitoutuvan enemmän kestävään kehitykseen. Vastauksista ilmeni avoimuus ja muutosvalmius uusia asioita kohtaan. Organisaation on kyettävä muuttamaan tavoitteita sen hetkisiin tilanteisiin sopiviksi. Haastateltavat kertoivat kohtaamastaan kestävään kehitykseen kohdistuneesta muutosvastarinnasta.

Organisaatio ei vielä yhdessä edistä kestävää kehitystä. (H1)

Haastateltavien vastauksista päätellen, kestävä kehitys on vaikuttanut myönteisesti yksilöihin ja haastateltavat olivat pääosin mielissään. Esimerkiksi osa henkilöstöstä etsii uutta tietoa vapaaehtoisesti ja toimii vapaa-ajalla organisaation arvojen mukaisesti. Lähes kaikkien vastauksista ilmeni suoraan, että kestävä kehitys on ollut opettavaista ja se on

vaikuttanut ajattelu- ja toimintatapaan. Kaikkien ei ole tarkoitus tietää kaikesta ja yhteistyöllä voidaan täydentää omaa osaamista.

4.3 Tutkimustulosten yhteenveto

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian konsernipalveluiden johtajien työtehtäviin kuului ja painottui eri tavoin hankintoihin ja kestävyysliittymiä tehtäviä. Työtehtävissä painottuivat muuten muassa julkiset hankinnat, kestävä kehityksen edistäminen ja suhteellisen tasapuolisesti sekä hankintoihin että kestäväan kehitykseen liittyviä tehtäviä.

Kysely- ja haastatteluaineiston tuloksista muodostuvan kokonaiskuvan hahmottamisen helpottamiseksi kokonaisuutta tarkastellaan keskeisten aihealueiden kautta. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa (4) on tutkimuksen kannalta keskeiset aihealueet ja eri aihealueiden keskeisiä tekijöitä. Aihealueet on muodostettu kyselyn ja haastattelun kysymyksistä. Luvussa 5.2 kuvataan puolestaan tutkimuksen keskeiset tulokset ja niitä suhteutetaan aikaisempaan tutkimukseen, kun taas luvussa 5.3 annetaan puolestaan tutkimustuloksiin perustuvia käytännönjohtopäätöksiä.

Taulukko 4 Johtajien vastauksissa ilmenneitä keskeisiä tekijöitä aihealueittain.

Aihealue	Keskeisiä tekijöitä
Kestävyyden määrittely ja merkitys	<ul style="list-style-type: none"> – Kestävyys on monimutkainen ja -ulotteinen. – Kestävyyttä voi tarkastella eri näkökulmista. – Kestävyys ei ole pysyvää. – Kestävyyttä ei välttämättä voi saavuttaa. – Henkilökohtaiset arvot tukevat kestävästä kehitystä. – Velvollisuus tai mahdollisuus toimia kestävästi. – Jos kestävyys on itseisarvo, silloin ei tarvitse perustella.
Kestävät hankinnat	<ul style="list-style-type: none"> – Taloudellinen, sosiaalinen, ekologinen, kulttuurinen sekä ajallinen ja alueellinen ulottuvuus huomioitava. – Sidosryhmät huomioitava. – Arvioitava vaihtoehtoja. – Perusteltava valintoja. – Arvioitava vaikutuksia ja vaikuttavuutta. – Hankitaan vain todelliseen tarpeeseen. – Noudatettava lainsäädäntöä. – Tuotteen alkuperä selvitettävä. – Käytettävissä olevat resurssit huomioitava.
Kestävä organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> – Kyettävä ennakoimaan ja reagoimaan. – Menestyttävä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. – Kestävyys osa perustehtävää. – Tavoitteilla mahdollisimman paljon ulkoishyötyjä. – Perusteltava valintoja. – Linjaukset, ohjaukset ja valinnat yhdenmukaisia. – Sidosryhmät huomioitava. – Vuoropuhelu ja yhteistyö.
Kestävyys johtamisessa ja ohjaamisessa	<ul style="list-style-type: none"> – Muutosprosessi jatkuva. – Henkilökunnan sitouttaminen muutosjohtajuudella. – Yksilöllä vaikutusmahdollisuuksia. – Henkilökohtaisten arvojen edistäminen ja uuden oppiminen. – Yksilöllä rajallinen vapaus toimia eri tilanteissa. – Yksilön toimintaa ohjataan mittareilla ja kirjallisilla ohjeilla.
Mielipiteet kestävyystavoitteista ja -toimenpiteistä	<ul style="list-style-type: none"> – Keskusteltava käytettävissä olevista resursseista. – Keskusteltava tavoitteiden vaikutuksista ja vaikuttavuudesta. – Yhteistä näkemystä kirkastettava. – Tavoitteiden tulkinnanvaraisuutta arvioitava. – Kestävyysstrategian mahdollisuuksia arvioitava. – Muutosvalmiuden selvittäminen. – Sidosryhmille viestittävä.

Käsitteiden tulkinnanvaraisuuden johdosta eri aihealueissa esiintyi toistoa ja toisinaan huomattavaa vaihtelua. Vastaajien näkemykset ovat yleisellä tasolla samankaltaisia ja niissä huomioidaan suurin piirtein samoja asioita, mutta mitä tarkempia ja syvällisempiä kysymyksiä esitettiin, sitä enemmän vastauksissa oli hajontaa. Seuraavissa luvuissa on tiivistettynä tutkimuksen kannalta oleellimmat kyselyn ja haastattelun tutkimustulokset.

4.3.1 Kestävyyden määrittely ja merkitys

Kestävyys on monimutkainen ja -ulotteinen asia, minkä määrittely kokonaisvaltaisesti oli haastavaa monille johtajille. Osa käsitteli kestävyyttä eri näkökulmista, kuten esimerkiksi määrittelemällä kestävyiden organisaation näkemystä vastaavaksi tai refleктоimalla menneisyyttä nykyhetkeen. Jokainen perusteli vastauksiaan, antoi vastausta tukevan esimerkin tai kertoi, ettei tiedä, mitä kestävyys käytännössä tarkoittaa tai voiko sitä koskaan saavuttaa. Tämän vuoksi kestävyys vaatii tietyssä mielessä tietoisuutta ja asioiden kohtaamista sellaisina kuin ne ovat.

Jokaiselle johtajalle kestävyys on tärkeä ja tavoittelemisen arvioinen, mitä tukevat myös henkilökohtaiset arvot. Se, miksi kestävyys on tärkeä, vaihteli vastaajakohtaisesti. Osalle kestävyys on velvollisuus ja osalle mahdollisuus. Osan mielestä kestävyys ja siihen liittyvät toimet vaativat tärkeydestään huolimatta perusteluja, kun taas osalle kestävyys on itseisarvo, mitä ei tarvitse perustella.

4.3.2 Kestävät hankinnat

Kestävyiden määrittelyn tavoin kestävät hankinnat käsitetään moniulotteisena asiana, jossa on huomioitava monia eri asioita. Vastausten perusteella kestävässä hankinnoissa on huomioitava taloudellinen, sosiaalinen, ekologinen ja kulttuurinen sekä ajallinen ja alueellinen ulottuvuus. Erityisesti nähtiin tärkeäksi, että hankinta ei saa aiheuttaa vahinkoa pitkällä aikavälillä. Perusteltavuus ja kokonaisvaikutukset olivat osalle erittäin tärkeitä tekijöitä, kuten myös eri vaihtoehtojen huolellinen arvioiminen. Lisäksi sidosryhmät koettiin huomioimisen arvoisena kestävässä hankinnoissa.

Kestävyiden moniulotteisuuden vuoksi kestävässä hankinnoissa on huomioitava monia tekijöitä, mitkä kohdistuvat asioiden välisiin vaikutuksiin. Kestävien hankintojen lähtökohtana pidettiin sitä, että tuotteita hankintaan lainsäädäntöä noudattaen ja vain todelliseen tarpeeseen. Kestävässä hankinnassa on huomioitava tuotteen alkuperä eli miten, mistä ja missä se on tuotettu. Alkuperän osalta tulisi selvittää esimerkiksi se, että käytetäänkö tuotteeseen harvinaisia maametalleja ja millaisissa olosuhteissa työskennellään.

Koska kestäviä hankintoja ei tehdä vain kestävyysilosta, hankinnassa on huomioitava organisaation käytettävissä olevat resurssit ja päätettävä, missä määrin ja miten kestävyys huomioidaan hankinnassa. Tavoitteena on saada hankinnalla mahdollisimman paljon hyviä ulkoisvaikutuksia niin yhteiskunnalle, organisaatiolle kuin sidosryhmille. Tavoitteen saavuttamiseksi, ei saisi keskittyä liikaa yhteen näkökulmaan. Kestävissä hankinnoissa on nähtävä kokonaisuus, jottei yhteen asiaan keskittyminen heikennä muita kestävyysosa-alueita. Hankintakohtaisesti voidaan kuitenkin painottaa eri asioita.

Kestävät hankinnat vaikuttavat organisaatioon monin eri tavoin ja eri tasoilla. Kestävät hankinnat voivat parantaa imagoa ja legitimitettä. Julkisen sektorin organisaatioilla voidaan nähdä olevan velvollisuus toimia kaikin puolin kestävästi, mikä tarkoittaa myös kestävästi hankkimista. Sidosryhmät voivat velvoittaa hankkimaan kestävästi. Esimerkiksi kestävässä hankinnoissa on huomioitava lainsäädäntö, mikä velvoittaa toimimaan tietyllä tavalla. Organisaatio voi vaikuttaa kestävien hankintojen kautta sidosryhmiinsä, koska sen tulee varmistua siitä, että hankinta täyttää sille asetetut kestävyysvaatimukset. Organisaatio voi tukea tai velvoittaa toimimaan kestävästi kehitystä edistävällä tavalla. Organisaation tuleekin arvioida sekä tuotetta että toimittajaa ja sen jälkeen tehdä valinta. Tehdyt valinnat vaikuttavat lopulta toimittajamarkkinoihin. Mitä suurempi hankinta, sitä enemmän on vaikutusmahdollisuuksia.

4.3.3 Kestävä organisaatio

Kestävä organisaatio pystyy ennakoimalla ratkaisemaan asioita nopeasti ja tekemään tarvittavia muutoksia, jotta se menestyy pitkälläkin aikavälillä. Kestävän organisaation toiminta on osa sen perustehtävää ja toiminnalle on määritelty sellaiset tavoitteet, joilla saadaan mahdollisimman paljon ulkoishyötyjä. Jokaisen valinnan on oltava kestävä, joten jokaista vaihtoehtoa on arvioitava ja tehtävä tietoinen päätös valinnasta. Jokainen valinta on siten myös perusteltavissa esimerkiksi sidosryhmille. Kestävässä organisaatiossa henkilökunta tekee kestäviä arjen tekoja. Organisaation kestävyys on tulkittava samalla tavalla, jotta esimerkiksi linjaukset, ohjaukset ja valinnat ovat johdonmukaisia. Kestävän organisaation tavoitteet voivat mukautua YK:n kestävä kehityksen tavoitteita.

Sidosryhmät, kuten toimittajat, voivat vaikuttaa organisaation kestävyysiloon. Vaikutus on myönteinen, jos sidosryhmien arvomaailma mukautuu organisaation arvomaailmaan.

Arvomaailman selvittämiseksi ja yhteistyön aloittamiseksi tarvitaan vuoropuhelua. Sidosryhmät voivat myös jakaa tietoa ja esitellä uusia innovaatoratkaisuja. Toimittajat voivat käytännön toteuttajina vaikuttaa organisaation päätöksentekoon ja siten kestäväan kehitykseen.

4.3.4 Kestävyys johtamisessa ja ohjaamisessa

Kestävä kehitys on jatkuva muutosprosessi, mikä ei välttämättä koskaan saavuta päätavoitettaan eli kestävyyttä. Muutosprosessia on kuitenkin johdettava, jotta todellista kehitystä voi tapahtua. Muutosjohtajuudella on mahdollista saada organisaation henkilökunta sitoutumaan muutokseen ja uusiin toimintatapoihin. Johdon tulee olla sitoutunut kestäväan kehitykseen, mutta kaikille johtajille ei ole kuitenkaan selvää kuka tai mikä johtaa organisaation muutosta.

Kestäviin hankintoihin motivoi erityisesti yksilön henkilökohtaiset arvot ja tavoitteet. Lisäksi yksilöä, kuten johtajaa, motivoi hankkimaan kestävästi, jos hänellä on mahdollisuus tai velvollisuus vaikuttaa kehityssuuntaan. Organisaation sitoutuminen kestäväan kehitykseen tarkoittaa myös sitä, että yksilön on myös sitouduttava siihen. Sitouttamista lisää, että yksilö voi edistää omia henkilökohtaisten arvojaan ja oppia uutta. Jatkuva oppiminen myös muuttaa ajattelu- ja toimintatapoja, kun asioita pystyy näkemään uusista näkökulmista.

Organisaatio voi tarvittaessa velvoittaa yksilöitä toimimaan tietyllä tavalla tai ennalta määriteltyjen linjausten mukaisesti. Linjausten tulee kuitenkin olla sopivan tiukat, jotta ne eivät anna yksilön toiminnalle rajatonta vapautta. Organisaation asettamat mittarit ja kirjalliset ohjeet voivat myös ohjata yksilöiden toimintaa organisaation tavoitteen kannalta oikeaan suuntaan. Ohjeistukset antavat yksilön päätöksentekoa tukevaa taustatietoa. Käskyttäminen ei ole oikea tapa asioiden edistämiseen.

4.3.5 Mielenpitoet kestävyystavoitteista ja -toimenpiteistä

Organisaation johto on määritelty tahtotilan ja miten se saavutetaan, mutta tarvittaisiin lisää keskustelua ja yhteistä näkemystä. Lisäksi tulisi keskustella käytettävissä olevista resursseista, kuten ajasta ja rahasta ja tavoitteiden vaikutuksista, kuten ulkoishyödyistä. Tavoitteiden tulkinnanvaraisuus voidaan nähdä sekä hyvänä että huonona asiana.

Tavoitteiden tulee kuitenkin olla riittävän tarkasti määritellyt, jotta ne ohjaavat toimintaa tavoitteen kannalta oikeaan suuntaan. Kestävyysstrategiassa voisi tuoda paremmin esiin tavoitteiden keskeiset linjaukset ja varmistaa, että tavoitteet sopivat kaikin puolin organisaatiolle, kuten esimerkiksi sen perustehtävään.

Tavoitteita ja strategiaa tulee olla valmis muuttamaan sen hetkiseen tilanteeseen sopiviksi, sillä toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Organisaation tämän hetkiset kestävyystavoitteet ovat epäselvät, sillä johtajien näkemys tavoitteiden osalta vaihteli merkittävästi eivätkä kaikki osanneet nimetä tavoitteita. Kestävyystavoitteiden nähtiin olevan organisaation strategisessa viitekehyksessä tai kestävä tulevaisuuden tiekartassa. Osa tavoitteista nähtiin tulevan YK:n kestävä kehityksen tavoitteista.

Johtajat ovat yhtäältä tyytyväisiä kestävyystoimenpiteisiin ja toisaalta kritisoivia. Hyviä kestävyystoimenpiteitä on tehty, mutta niiden osalta ei ole tarkempaa tietoa tai esimerkkejä. Toimenpiteiden kritisointi kohdistui erityisesti aikatauluun, tavoitteiden määrittelyyn ja viestimiseen. Kestävyystavoitteiden tulkintatavasta riippuen asetettuja aikatauluja voisi kiristää. Tavoitteet tulisi määritellä niin, että ne sopisivat paremmin toimintaympäristönsä. Lisäksi tehdyistä toimenpiteistä tulisi viestiä enemmän sidosryhmille, kuten esimerkiksi henkilökunnalle ja asiakkaille. Kritisoinnista huolimatta kestävyys koetaan tärkeäksi.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimustavoitteisiin ja -kysymyksiin vastaaminen

Tämän tapaustutkimuksen ensisijainen tavoite oli tuottaa mahdollisimman kokonaisvaltainen ja monipuolinen käsitys kestävästä julkisissa hankinnoissa. Tutkimuksen tavoitteeseen kuului siten tapauksen kuvaaminen, ymmärtäminen ja selittäminen. Tutkimuksen tavoitteisiin kuuluu enemmän keskustelun herättäminen ajankohtaisesta ja merkittävästä aihealueesta kuin yleistysten tekeminen yhdestä ainutlaatuisesta tapauksesta. Toissijaisena tavoitteena oli lisätä tietoa kestävydestä ja miten se voidaan huomioida julkisissa hankinnoissa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli löytää vaihtoehtoisia näkökulmia asian tarkasteluun ja antaa mahdollisuus ajatella toisin.

Tutkimuksessa kestäviä julkisia hankintoja pyrittiin tutkimaan eheänä kokonaisuutena, sillä yhteen näkökulmaan keskittyminen ei ollut tutkimuksen tavoitteen kannalta tarkoituksenmukaista. Kestäviä julkisia hankintoja pyrittiin tarkastelemaan Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian konsernipalveluiden johtajien kautta kokonaisvaltaisesti. Tutkimusaineisto koostui siten johtajien henkilökohtaisista käsityksistä ja kokemuksista, joiden merkitysten kautta pyrittiin selittämään ja kuvaamaan tutkimuskohdetta. Tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimuksessa hyödynnettiin triangulaatioita, joilla saatiin syvällisempi ja laajempi käsitys tutkimuskohteesta.

Tutkielman tavoitteita mukaillen varsinaiseksi päätutkimuskysymykseksi asetettiin:

Miten erilaisten organisaatiotekijöiden huomioimisella voidaan edistää julkisten hankintojen kestävyttä?

Pääkysymykseen vastataan seuraavien alatutkimuskysymyksen avulla:

Miten kestävyys käsitetään?

Miten organisaatiotekijät motivoivat hankkimaan kestävästi?

Miten sisäiset tekijät voidaan huomioida kestävässä julkisissa hankinnoissa?

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin kestävyyttä julkisten hankintojen ja organisaatiotekijöiden kautta mahdollisimman kattavasti ja monipuolisesti. Teoriaosuuden tarkoitus oli auttaa kokonaisuuden ja eri tekijöiden välisten yhteyksien hahmottamisessa. Teoriaosuuden toisessa osassa keskityttiin erityisesti sisäisiin tekijöihin, sillä ne lopulta mahdollistavat kestävät julkiset hankinnat. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutkimusaineiston avulla pyrittiin ymmärtämään kestäviä julkisia hankintoja mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti. Luvussa 5.2 sidotaan alatutkimuskysymysten tuloksia yhteen ja pyritään vastaamaan mahdollisimman kattavasti varsinaiseen päätutkimuskysymykseen. Luvussa 5.3 annetaan suosituksia kestävien julkisten hankintojen edistämiseksi, kun taas luvussa 5.4 arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

5.2 Keskeiset tutkimustulokset

5.2.1 Johtajien vaihtelevat käsitykset kestävästä julkisista hankinnoista

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian haastatteluun ja kyselyyn vastanneet konsernipalveluiden johtajat määrittelevät kestävyuden eri tavoin ja määrittelyissä käytetty näkökulma vaihteli. Lisäksi asiansyhteys ja työtehtävät vaikuttivat jonkin verran määrittelyyn ja painopisteisiin. Aiemmissa tutkimuksissa onkin havaittu, että kestävyuden määrittely ei ole yksiselitteistä ja siihen liittyy erilaisia painopisteitä ja käytäntöjä (Giunipero, Hooker & Denslow 2012). Kestävyys on moniulotteinen, -mutkainen ja -tulkinnallinen ilmiö, joten kestävyuden määritelmät ja tulkinnat voivat vaihdella yksilökohtaisesti (Carter & Rogers 2008; Giunipero, Hooker & Denslow 2012; Lintukangas, Kähkönen ja Hallikas 2019). Määrittely- ja tulkintatavasta riippuen kestäväällä kehityksellä voidaan saavuttaa kestävyys tai se ei ole koskaan täysin saavutettavissa. Kestävyteen liittyvien asioiden yhteydessä olisi siten erittäin tärkeää määritellä keskeiset käsitteet mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

Vaikka kestävyuden määritelmät, tulkinnat ja painopisteet vaihtelivat vastaajakohtaisesti, oli määritelmistä havaittavissa kestävyuden keskeisiä ulottuvuuksia, kuten taloudellisuus, sosiaalisuus ja ekologisuus. Lisäksi vastauksista esiintyi ajallinen ja alueellinen ulottuvuus sekä kulttuuri. Ajallisuus ilmeni esimerkiksi reagoitinopeutena,

tulevaisuusorientaationa ja toimenpiteiden vaikutusaikana. Alueellisuus ilmeni puolestaan siinä, missä toimenpiteiden vaikutus tapahtuu. Käsitteet kestävydestä mukailivat Elkingtonin kolmoistilinpäätöstä koskevaa teoriaa ja 3P-mallia, joiden mukaan kestävyys sisältää kolme keskeistä ulottuvuutta. Elkingtonin kolmoistilinpäätöstä koskevan teorian mukaan ulottuvuudet liittyvät taloudellisuuteen, sosiaalisuuteen ja ekologisuuteen. 3P-mallin osa-alueet tai niin sanotut ulottuvuudet liittyvät liikevoittoon, ihmisiin ja planeettaan. (mm. Goebel, Reuter, Pibernik, Sichtmann & Bals 2018; Grandia & Kruyen 2020.) Edellä mainittuja ulottuvuuksia tukee riskienhallinta, läpinäkyvyys, strategia ja kulttuuri, mutta nämä ulottuvuudet tukevat myös toisiaan (Carter & Rogers 2008).

Keskeisten ulottuvuuksien lisäksi esiintyneiden ulottuvuuksien, niin sanottujen tukevien ulottuvuuksien, ilmenemissyyttä voi ymmärtää teorian ja muun taustatiedon avulla. Esimerkiksi kyselyssä ja haastattelussa vastanneiden määritelmässä esiintynyt kulttuuri-ulottuvuus saattaa liittyä Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian strategiseen viitekehykseen, minkä osa-alueita ovat taloudellisuus, sosiaalisuus, ekologisuus ja kulttuuri (Omnia, talousarvio 2021 ja taloussuunnitelma, 2). Laadukkuus voi puolestaan viitata riskienhallintaan ja perusteltavuus läpinäkyvyyteen. Ajalliseen ulottuvuuden esiintymiseen vaikuttanee se, että julkiset organisaatiot ovat jatkuvan valvonnan alla, mikä edellyttää organisaatioilta täydellistä avoimuutta (Grandia, Steijn & Kuipers 2015). Alueellisen ulottuvuuden esiintyvyyteen vaikuttanee puolestaan se, että julkisten organisaatioiden on huomioitava toimiansa vaikutukset yhteiskuntaan (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019).

Jokaisen organisaation ja yksilöistä muodostuvan henkilökunnan on tärkeää tunnistaa kestävyiden keskeiset ulottuvuudet ja ymmärtää, miten niistä muodostuu toisiaan tukeva kokonaisuus, jotta lainsäädännön asettamat vaatimukset ylittävää kestävyys voidaan huomioida mahdollisimman tasapainoisesti. (Perrott 2015; Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019; Schneider & Wallenburg 2012). Vastauksien perusteella organisaatioissa pyritään tekemään enemmän kuin lainsäädäntö vaatii ja valinnoissa huomioidaan kestävyiden keskeisiä ja tukevia ulottuvuuksia. Kestävyys ja kestävä kehitys nähdään ennemminkin mahdollisuutena kuin velvollisuutena. Tutkimuksissa on etenkin julkisten hankintojen osalta ollut viitteitä siitä, että organisaatiot huolehtivat lähinnä toiminnan ja

hankintojen laillisuudesta eivätkä niinkään kestävyys tavoittelusta (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019).

Tuloksissa kestävien julkisten hankintojen määritelmät mukailivat pitkälti kestävyys määrittelyä, mutta painotuspisteet vaihtelivat. Hankintakohtaisestikin voidaan painottaa eri ulottuvuuksia, jos se lisää hankinnan ulkoishyötyjä etenkin pitkällä aikavälillä. Aiemmissa tutkimuksissa onkin todettu, että kestävät julkiset hankinnat voidaan määrittellä monin eri tavoin ja painotuspisteet voivat vaihdella tutkimuskohteen mukaan (mm. Miemczyk, Johnsen & Macquet 2012). Kestävässä julkisissa hankinnoissa on kestävyys tavoin huomioitava kokonaisuus ja sen ulottuvuudet mahdollisimman tasapainoisesti, mutta eri ulottuvuuksia voi painottaa eri tavoin (Grandia & Voncken 2019; Grandia & Kruyen 2020; Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019). Esimerkiksi materiaalihankinnoissa voi painottaa ekologista ulottuvuutta, koska niistä aiheutuu enemmän logistiikkakustannuksia ja haitallisia ympäristövaikutuksia kuin palveluhankinnoista (Battini, Calzavara, Isolan, Sgarbossa & Zangaro 2018).

Konsernipalveluiden johtajat ovat tietoisia, että organisaation hankinnat vaikuttavat eri tavoin koko organisaation kestävyys. Lisäksi he olivat tietoisia siitä, että toimittajia voidaan velvoittaa toimimaan ennalta määriteltujen ehtojen mukaisesti. Organisaatio voi siis luoda kestävyyspainetta sen ulkoisille sidosryhmille. Julkiset organisaatiot eivät siis ole vain kestävyyspaineen kohteena, vaan ne voivat kysynnän kautta luoda painetta toimittajamarkkinoille ja siten vaikuttaa toimittajien toimintatapojen kestävyys (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019). Aiemmissa tutkimuksissa on myös todettu, että toimittajille voidaan asettaa erilaisia kestävyysvaatimuksia sekä toimittajien huolellisella arvioimisella ja valinnalla voidaan parantaa sekä toimitusketjun että organisaation kestävyys (Schneider & Wallenburg 2012; Grandia & Voncken 2019; Grandia & Kruyen 2020).

Kestävyystavoitteisiin ja -toimiin liittyvien valintojen perustelujen osalta oli merkittävää vaihtelua. Yhtäältä valintojen perustelut ovat sidosryhmien kannalta tärkeitä ja toisaalta kestävyys voidaan nähdä itseisarvona, jota ei tarvitse perustella. Lisäksi tuotteen alkuperän sekä valintojen vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi johtavat valinnan perusteluun. Vastauksien perusteella valinnat on kyettävä perustelemaan niin itselle, organisaatiolle kuin sidosryhmille. Julkiset organisaatiot voivat rajojensa puitteissa

vapaasti päättää, miten julkiset palvelut tarjotaan kansalaisille (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019). Lainsäädännön noudattaminen voidaankin nähdä heikkona kestävytenä, mitä ei tarvitse erityisemmin perustella (Schneider & Wallenburg 2012; Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019). Lainsäädäntö kuitenkin velvoittaa julkisia organisaatioita toimimaan muodollisuuden kautta avoimesti ja läpinäkyvästi, jotta niiden toimia voidaan valvoa (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019; Grandia, Steijn & Kuipers 2015).

5.2.2 Kestäviin julkisiin hankintoihin motivoi sisäiset ja ulkoiset tekijät

Haastattelun ja kyselyn aikana ilmeni, ettei ollut täyttä varmuutta, tuleeko suurin kestävyyspaine organisaation sisältä vai ulkoa. Aikaisemman tutkimuksen mukaan motiivi voi tulla organisaation sisältä tai ulkoa, mutta ulkopuolelta tulee suhteessa enemmän paineita kuin sisäpuolelta (Walker, Di Sisto & McBain 2008). Julkisilta organisaatioilta odotetaan ja vaaditaan enemmän kuin yksityisen sektorin organisaatiolta, joten ulkoisilta sidosryhmiltä tuleva paine on merkittävä. Ulkoisten sidosryhmien asettamat lisävaatimukset voivat kohdistua esimerkiksi reagoivuuteen, esimerkilliseen käyttäytymiseen ja läpinäkyvyyteen. Lainsäädännöllä voidaan tehokkaasti vaikuttaa etenkin julkisten organisaatioiden toimintaan, joten lisävaatimukset voivat ilmetä lainsäädännön kautta. (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019.) Esimerkiksi lainsäädäntö velvoittaa julkisia organisaatioita toimimaan avoimesti ja läpinäkyvästi, jotta julkisia hankintoja voidaan valvoa, mutta se on myös tehnyt julkisista hankinnoista erittäin muodollisia. (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019; Grandia, Steijn & Kuipers 2015.) Asiakkailta tuleva paine voi puolestaan motivoida aloittamaan kestävän kehityksen (Gualandris & Kalchschmidt 2014; Sancha, Wong & Gimenez 2019).

Vastauksista ilmeni epäsuorasti julkisiin organisaatioihin kohdistuneita lisävaatimuksia, kuten esimerkiksi imagosta ja legitimitetistä huolehtiminen. On mahdollista, että julkisten organisaatioiden lisävaatimukset ovat tässä tutkimuksessa haastatelluille konsernipalveluiden johtajille itsestään selvyiksiä tai ne ovat muuten tiedostamattomasti vaikuttaneet kestävyden määrittelyyn. On myös mahdollista, että organisaatio on vastannut sidosryhmien kestävyysodotuksiin ennen kuin konkreettisia toimia on ehditty vaatimaan, jolloin sidosryhmiltä tulevaa painetta ei ole havaittu (Gualandris & Kalchschmidt 2014; Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019).

Vastauksista päätellen kestävyuden tavoittelu ei ole lisännyt kohtuuttomasti hallinnollista taakkaa. Turhautumista on kuitenkin aiheuttanut se, miten hitaasti muutokset tapahtuvat suuressa julkisessa organisaatiossa. Noudatetut säännöt edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamisessa eikä resursseja mene turhaan hukkaan (Grandia, Steijn & Kuipers 2015). Lisäksi haastateltavat ovat löytäneet tai havainneet innovatiivisia ratkaisuja ja ovat tyytyväisiä kestävyteen liittyvistä asioista, kuten kestävyystoimista, mikä myös vahvistaa sitä, että muodollisuus ei ole muodostunut ongelmaksi. Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että sopivan velvoittavat ja sovellettavat säännöt voivat motivoida sekä organisaatiota että yksilöitä hankkimaan kestävästi eikä muodollisuudesta muodostu julkisille hankinnoille tavanomaista ongelmaa (Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019; Grandia, Steijn & Kuipers 2015).

Jokaisessa organisaatiossa on omanlaiset rakenteet ja toimintatavat tukemassa yksilöiden käyttäytymistä ja ohjaamassa kestävyystavoitteiden kannalta oikeaan suuntaan (Lozano 2008; Grandia & Voncken 2019). Organisaation sisäiset tekijät, kuten henkilökohtaiset arvot ja sitoutuneisuus, mahdollistavat kestävät käytännöt ja siten kestävyystavoitteiden saavuttamisen (Grandia, Steijn & Kuipers 2015; Akhavan & Beckmann 2017; Walker, H., Di Sisto & McBain 2008). Kaikki tutkimukseen osallistuneet ovat sitoutuneita ja heidän henkilökohtaiset arvot tukevat tai edistävät organisaation kestäviä käytäntöjä, kuten kestäviä hankintoja. Jokainen on edistänyt kestäviä julkisia hankintoja, mutta erot kestävyuden tulkinnoissa ja henkilökohtaisissa arvoissa ovat todennäköisesti vaikuttaneet valintoihin ja kestävyystoimenpiteisiin. Aiempien tutkimusten mukaan johdonmukaisuus koko organisaatiossa on erittäin tärkeää kestävyystavoitteiden saavuttamisen kannalta (Lozano 2008; Grandia & Kruyen 2020). Toiminnalla on myös mahdollisesti vaikutettu toisten ja koko organisaation ajattelu- tai toimintatapoihin, mikä on osa organisaation kestävästä kehitystä (Lozano 2008; Grandia & Kruyen 2020). Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös havaittu, että yksilökohtaiset tekijät vaikuttavat, miten kestävyys huomioidaan hankinnoissa (Grandia 2016). Julkisten hankintojen kestävyys voi vaihdella merkittävästi niin hankinta- kuin organisaatiokohtaisesti (Grandia & Voncken 2019). Vastauksista päätellen, tässäkin tapauksessa yksilökohtaiset tekijät vaikuttavat siihen, mitä kestävässä julkisissa hankinnoissa on huomioitava.

5.2.3 Kestävissä hankintastrategioissa huomioidaan sisäiset tekijät

Konsernipalveluiden johtajien vastauksien perusteella Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian tulisi ottaa strategisempi lähestymistapa kestävyuden tavoittelussa, mihin myös vahvasti liittyy organisaation kestävät (julkiset) hankinnat. Strateginen lähestymistapa vaatii investointeja, sitoutumista, riskinoton hyväksymistä sekä kestävyuden ymmärtämistä kokonaisuutena ja sen eri osien tunnistamista, mutta strategista lähestymistapaa käytetään enemmissä määrin julkisella sektorilla (Crespin-Mazet & Dontenwill 2012; Perrott 2015; Grandia & Kruyen 2020; Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019). Organisaatio voi erilaisilla toimilla ja strategioilla, kuten toimitusketjun hallinnalla ja hankintastrategioilla, maksimoida kestävyydestä saatavan lisäarvon niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille (Akhavan ja Beckmann 2017; Perrott 2015). Lisäksi organisaatio voi kestävyysnäkökohtien tähtäävien hankintastrategioiden ja kestävyystoimien kautta esimerkiksi parantaa organisaatiokuvaa, imagoa ja brändiä, saada taloudellista voittoa ja kilpailullista etua, parantaa henkilökunnan tyytyväisyyttä, lisätä innovaatiokykyä, tehostaa riskienhallintaa, parantaa sidosryhmäsuhteita sekä rakentaa legitimitettä (Perrott 2015; Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019). Julkisella organisaatiolla on niin vapaaehtoisia kuin velvoittavia tekijöitä toimia kestäväällä tavalla ja vastausten perusteella organisaatiossa pyritään tekemään enemmän kuin esimerkiksi lainsäädäntö vaatii.

Organisaation käytettävissä olevien resurssien käytöstä ja kohdentamisesta esiintyi huolia/kritiikkiä. Esimerkiksi organisaation ekologisen kestävyuden tavoitteluun on mahdollista käyttää taloudellisesti kestävämpää määrää resursseja, mikä vaarantaa organisaation olomassa olon sekä vähentää kokonaisvaikuttavuutta. Aikaisemmissa tutkimuksissa onkin havaittu, että organisaation resurssien huomioiminen on tärkeää pitkän aikavälin kestävyystavoitteiden saavuttamiseksi, sillä ne vaikuttavat suoraan siihen, miten, missä ja kuinka kauan kestävyys huomioidaan (Vluggen, Gelderman, Semeijn & Marc 2019; Lozano 2008). Taloudellisesti kestävämmät ratkaisut eivät kestä ajallisesti ja niiden vaikutus kestävyysnäkökohtien jättäminen vähäiseksi (Lozano 2008). Kestävyysnäkökohtien tavoittelu voi johtaa tekemään innovatiivisia ratkaisuja, jotta organisaation voi vastattava sidosryhmien ekologisiin ja sosiaalisiin odotuksiin vaarantamatta organisaation taloutta (Perrott 2015; Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019; Sancha, Wong & Gimenez 2019). Johtajien vastausten perusteella kestävä kehityksen myötä on

tehty innovatiivisia ratkaisuja, joita ei välttämättä olisi muuten tehty. Innovatiiviset ratkaisut myös viittaavat siihen, ettei hallinnollinen taakka ole kasvanut kohtuuttoman suureksi, kuten myös luvussa 5.2.2 todettiin.

Yksilöiden päätöksentekoprosessit ovat kriittisiä vaiheita koko organisaation kestävyuden kannalta, joten organisaation on määriteltävä, miten yksilö voi huomioida päätöksenteossa kestävyuden (Grandia, Steijn & Kuipers 2015; Crespin-Mazet & Dontenwill 2012). Vastauksien perusteella yksilöiden olisi hyvä saada riittävästi taustatietoja ja tukea päätöksentekoprosessin eri vaiheisiin. Taustatiedot auttavat hahmottamaan vaikutussuhteita ja -ketjuja, kun taas kirjallisen ohjeet voivat antaa perustellun syyn poiketa tavanomaisista tavoista, kuten ainoastaan taloudellisten seikkojen huomioimisesta. Yksilöt on kuitenkin myös saatava motivoitumaan ja sitoutumaan kestäväan kehitykseen eli muutokseen, mikä osoittaa organisaatiolle yksilön muutoshalukkuutta ja -valmiutta (Grandia & Voncken 2019; Grandia, Steijn & Kuipers 2015). Organisaatiossa on havaittu konkreettisia kestävyystoimenpiteitä, että muutosvastarintaa, mikä viittaa siihen, että ainakin osa organisaation henkilökunnasta on halukkaita ja valmiita muutokseen. Organisaation yksiköiden motivaation lähteestä ei ole tarkempaa tietoa, mutta aikaisempien tutkimuksen mukaan oman edun tavoittelu on organisaation kestävyystavoitteiden kannalta erityisen vahingollinen, sillä se voi johtaa esimerkiksi ohioistamiseen tai eturistiriitatilanteisiin (Lozano 2008; Grandia & Kruijen 2020; Karjalainen, Kemppainen & Raaij 2009).

Yksilön motivaation ja sitoutumisen lisäksi tarvitaan kykyä toimia kestävästi, jotta yksilö voi esimerkiksi tunnistaa hankintakohtaisia kestävyysmahdollisuuksia ja hyödyntää niitä päätöksenteossaan. Organisaation tulee myös olla sellainen, että se tukee ja edistää yksilön lisätiedon hankkimista. (Grandia & Voncken 2019.) Vastausten perusteella ainakin itse konsernipalveluiden johtajilla on kykyä toimia kestäväällä tavalla ja organisaatio mahdollistaa joiltain osin lisätiedon hankkimisen. Useimmat haastatelluista vaikuttivat myös vapaaehtoisesti kehittävän itseään, kuten esimerkiksi seuraten uusimpia kestävyystrendejä vapaa-ajalla.

Kestävyys on moniulotteinen, -mutkainen ja -tulkinnallinen, mikä vaikeuttaa organisaation ja sen toimien kestävyuden mittaamista, arviointia ja seuraamista. Julkisten organisaatioiden tilivelvollisuus ja kestäväan kehityksen mittaaminen ovat siten myös

monimutkaisia ja tulkinnanvaraisia. Lisäksi vaikutukset näkyvät usein epäsuorasti pitkän aikavälin päästä ja kestävyystoimien mittaaminen ja seuranta vievät itsessään resursseja. (Lintukangas, Kähkönen & Hallikas 2019; Vluggen, Gelderman, Semeijn ja Marc 2019). Esimerkiksi kestäväns tulevaisuuden tiekartassa ilmoitetut kestävyystoimenpiteet ja -mittarit, joista on kerrottu luvussa 3.1.4, voivat siten olla vaikeasti mitattavissa ja saadut tulokset voivat olla yhtä tulkinnanvaraisia kuin itse tavoitteet.

Vaikka kestävyysmittaaminen, arviointi ja seuranta ovat ongelmallisia, organisaatio voi muodollisilla ohjeilla varmistaa, että organisaation arvot ja tavoitteet tulevat huomioiduksi yksilöiden päätöksenteossa (Reuter, Goebel & Foerstl 2012). Käyttäytymistä voi ohjata kannustamalla ja palkitsemisella tai vastaavasti estellä ja rankaisemalla tietynlaisesta toiminnasta. Ohjeistukset yhtenäistävät organisaation yksilöiden toimintaa ja antavat perutellun syyn toimia kestäväällä tavalla sekä viestivät sidosryhmille, että organisaatio pyrkii aidosti toimimaan kestävästä kehitystä edistävästi. (Perrott 2015; Reuter, Goebel & Foerstl 2012.) Vastausten perusteella kirjallisia ohjeita tulisi antaa erityisesti päätöksenteon tueksi, mutta ohjeilla voidaan myös vaikuttaa käyttäytymiseen ja lopulta vahvistaa eettistä organisaatiokulttuuria. Aikaisemmassa tutkimuksessa on tuotu esille, että eettisen organisaatiokulttuurin kehittäminen ja ylläpitäminen edellyttävät organisaation taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten vaatimusten sisällyttämistä käytäntöihin (Perrott 2015).

5.3 Suositukset kestävien julkisten hankintojen edistämiseksi

Tämän luvun suositukset perustuvat tutkimusaineistoon ja havaittuihin ongelmakohtiin. Keskeisimmät toimenpidesuositukset on koottu taulukkoon 5, jossa on myös annettu suuntaa antava tärkeysluokka. Lisäksi on hyvä huomata, että osa toimenpidesuosituksista sisältyvät toisiin suosituksiin. Esimerkiksi kestävyysstrategia sisältää monia yksittäisiä toimenpiteitä, kuten esimerkiksi nykytilan selvittämisen. Taulukon jälkeen on kerrottu tarkemmin tärkeimmistä toimenpidesuosituksista.

Taulukko 5 Keskeiset toimenpidesuositukset ja niiden tärkeys.

Nro	Toimenpidesuositus	Tärkeysluokka
1	Kestävyystavoitteiden ja -toimien määrittely tarkemmin ja konkreettisemmin	Korkea
2	Kestävyysstrategian ja kestävä hankintastrategian laatiminen	Korkea
3	Kestävyysnykytilan selvittäminen	Korkea
4	Kestävyystavoitteiden ja tavoitetilan kirkastaminen	Korkea
5	Valintojen perustelu (itselle, organisaatiolle ja sidosryhmille)	Korkea
6	Kestävä päätöksenteon mahdollistaminen ja tukeminen (kyky, aika, ohjeet)	Korkea
7	Viestintä keskeisille (sisäisille ja ulkoisille) sidosryhmille	Korkea
8	Henkilökunnan ja opiskelijoiden sitouttaminen	Korkea
9	Vaikutussuhteiden ja -ketjujen ymmärtäminen	Korkea
10	Sidosryhmäyhteistyö yksilö- ja organisaatiotasolla	Neutraali
11	Hallinnollisen taakan minimointi	Neutraali
12	Käytettävissä olevien resurssien määrittely ja kohdistaminen	Neutraali
13	Kestävyys tai kehityksen mittaaminen ja seuranta	Matala

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian konsernipalveluiden johtajat ovat huomanneet, että kestävä kehitys on muuttanut heidän ajattelu- ja toimintatapojaan. Lozanon (2008) mukaan koko organisaation oppiminen tapahtuu yksilöiden oppimisen kautta. Toisin sanoen koko organisaation kehittymisen ja oppimisen lähtökohtana on yksilöiden oppiminen. Kestävä kehitys on myös jatkuvaa oppimista ja se voi alkaa esimerkiksi kestävyysmäärittelyllä ja kertomalla, miten ajatellaan ja toimitaan kestävästi. (Lozano 2008.) Kestävä kehitys on havaittu opettavaiseksi, mutta organisaation näkökulmasta oppimisen tulisi tapahtua johdonmukaisesti, jotta voidaan välttyä väärinkäsityksiltä tai konflikteilta (Lozano 2008). Organisaation on myös oltava avoin uusille ideoille ja valmis oppimaan uutta (Grandia & Voncken 2019). Mahdollisesti konsernipalveluiden johtajien omat kehityssuunnat ovat erilaiset, mikä ilmenee käsitteiden erilaisina määrittelyinä ja tulkintoina. Erilaiset käsitykset voivat johtaa erilaisiin käytäntöihin, jolloin organisaatio voi toimia epäjohdonmukaisesti.

Organisaation johdonmukaisuus on tärkeää, sillä avulla voi saavuttaa kestävyystavoitteet sekä välttyä turhautumiselta, tyytymättömyydeltä ja hallitsemattomalta tilanteelta (Lozano 2008; Grandia & Kruyen 2020). Vastauksista ei ilmennyt, että erityisiä

kestävyysstrategioita tai kestäviä hankintastrategioita olisi tehty, joten ne voisivat lisätä organisaation johdonmukaisuutta ja tukea kestävyystavoitteiden saavuttamisessa. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että organisaatioiden sisäiset tekijät vaikuttavat merkittävästi niin kestävyysstrategiaan kuin -käytäntöihin (Akhavan & Beckmann 2017; Walker, Di Sisto & McBain 2008; Grandia 2016). Yksilöllisten tekijöiden johdosta hankintojen kestävyys voi myös vaihdella hankinta- ja organisaatiokohtaisesti (Grandia 2016; Grandia & Voncken 2019). Kestävyysstrategia voisi siten lisätä organisaation yhdenmukaisuutta kestävien hankintojen osalta.

Jokainen organisaatio on ainutlaatuinen kokonaisuus, joten tarkoituksenmukaisen ja kestävä kehitystä tukevan strategian luominen vaatii organisaation nykytilan selvittämistä (Grandia & Voncken 2019; Perrott 2015). Strategiat tulisi muotoilla sen hetkiseen tilanteeseen sopiviksi ja käytettävissä olevat resurssit huomioiden eli johdon tulisi määritellä hankintastrategian laajuus, hankintakäytännöt ja valmiudet kestävyuden integroimiseksi ja kestävyys suorituskyvyn parantamiseksi (Akhavan & Beckmann 2017). Strategiassa tulisi myös huomioida sen hetkiset olosuhteet ja tavoitteet sekä lakien ja asetusten asettamat ehdot (Grandia & Voncken 2019; Vluggen, Gelderman, Semeijn, & Marc 2019). Lisäksi julkisten organisaatioiden on lisävaatimuksena huomioitava legitimitetti (Crespin-Mazet & Dontenwill 2012). Etenkin konsernipalveluiden johtajien tulee ymmärtää organisaation kestävyuden nykytila ja selvittää, miten nykyinen strategia vaikuttaa sidosryhmiin (Perrott 2015; Akhavan & Beckmann 2017). Koska kestävyteen liittyviä strategioita ei ole tehty, nyky- ja tavoitetilan selvittäminen auttavat erityisesti hahmottamaan, miten strategia tulee vaikuttamaan keskeisiin sidosryhmiin. Lopulta yksikään organisaatio ei voi tehdä kestäviä hankintoja, jos ei tiedetä, mitä kestävyys on todellisuudessa ja miten se vaikuttaa sidosryhmiin.

5.4 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen pätevyyden ja luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tutkimusta. Laadullista tutkimuksen arvioinnissa usein tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä, vaikka käsitykset niiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arviointiin vaihtelevat. Reliabiliteetilla arvioidaan tutkimustulosten toistettavuutta, kun taas validiteetin arvioinnissa huomio kohdistuu tutkimuksen pätevyyteen eli siihen, tutkitaanko tutkimuksessa sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Laadullisen tutkimuksen

pätevyyttä luotettavuutta ei voi kuitenkaan arvioida samalla tavalla kuin määrällisen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 24–26.)

Kriittisellä ja arvioivalla tarkastelulla voi parantaa tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Tutkijan tulisi arvioida koko tutkimusprosessin ajan kriittistä tehtyjä valintoja ja niistä voi tehdä johtopäätöksiä, mutta tulokset ovat aina sidoksissa niin tutkijaan, aikaan kuin paikkaan. Triangulaatioilla voidaan kuitenkin lisätä tutkimusten informaatioarvoa ja luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 27–28.)

Tässä tutkimuksesta on pyritty tekemään mahdollisimman pätevä ja luotettava. Yksi tutkimuksen tavoitteista oli kuvata tutkimuksen toteutusta ja perustella tehtyjä valintoja kattavasti. Tässä tutkimuksessa on pyritty antamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen ja monipuolinen kuvaus monimutkaisesta ja monitulkinnallisesta ilmiöstä ja sitä on myös pyritty tarkastelemaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kautta kokonaisvaltaisesti. Tutkimusaineisto koostui siten kohdeorganisaatiossa työskentelevien johtajien henkilökohtaisista käsityksistä ja kokemuksista. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin triangulaatioita, joilla saatiin syvällisempi ja laajempi käsitys tutkimuksen kohteesta.

Tutkimuksen kohdeorganisaation valintaan vaikutti muun muassa se, että tutkimuksen kirjoittamisen aikana työskentelin kyseisessä organisaatiossa julkisten hankintojen parissa. Organisaatio osoitti mielenkiintoa tutkimusta kohtaan ja sen tulosten hyödynnettävyyteen. Kohdeorganisaatio on vaikuttanut tutkimuskohteen valintaan, mutta olen pyrkinyt tekemään kaikki päätökset tietoisesti, kuten esimerkiksi sen, miten ja mistä tai keneltä aineisto on kerätty. Keskeisiä havaintoja ja valintoja on pyritty kuvailemaan ja perustelemaan kattavasti käsiteltävän asian yhteydessä.

Tutkijana olen pyrkinyt objektiivisuuteen, vaikka laadullisessa tutkimuksessa on subjektiivisella tavalla havaittu asioita ja tehty päätöksiä. Toisin sanoen olen saattanut vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tehtyjä valintoja on kuitenkin pyritty avaamaan ja perustelemaan mahdollisimman kattavasti ja tarkasti, mikä lisää tutkimuksen toistettavuutta. Esimerkiksi kyselyaineiston osalta muutaman sanan vastaukset olivat analysoinnin kannalta haastavia tilanteissa, joissa vastauksessa ei varsinaisesti edes vastattu esitettyyn kysymykseen. Haastatteluilla toisaalta pystyttiin laajentamaan ja syventämään kyselyn aineistoista kerättyä tietoa sekä vähentämään tulkintavirheen riskiä.

5.5 Jatkotutkimusehdotukset ja loppusanat

Kestävistä julkisista hankinnoista on suhteellisen vähän tutkimuksia, joten aihealuetta tulisi jatkotutkia. Tutkimuksen aihealue on ajankohtainen, tärkeä ja mielenkiintoinen. Tutkimustulosten perusteella olisi tärkeää ja mielenkiintoista tutkia, miten muiden julkisten organisaatioiden erilaiset käsitykset johtavat erilaisiin tulkintoihin ja valintoihin. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, onko muilla organisaatioilla vastaavanlaisia haasteita kuin tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiolla ja miten ne on ratkaistu.

Tutkimusprosessi on ollut mielenkiintoinen, haastava ja opettavainen. Tutkimuksen tekeminen työn ohessa osoittautui haastavammaksi kuin osain varautua. Työskentely kohdeorganisaatiossa kuitenkin mahdollisti esimerkiksi sellaisen tiedon käyttämisen, joita muut tutkijat eivät välttämättä pääse käyttämään. Uskon tämän tutkimuksen hyödyttävän niin kohdeorganisaatiota kuin muitakin organisaatioita. Toivon, että tutkimus auttaa organisaatioita edistämään kestäviä julkisia hankintoja ja siten koko organisaation kestävyyttä.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Akhavan, R. M. & Beckmann, M. (2017). A configuration of sustainable sourcing and supply management strategies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(2), 137–151.
- Battini, D., Calzavara, M., Isolan, I., Sgarbossa, F. & Zangaro, F. (2018). Sustainability in Material Purchasing: A Multi-Objective Economic Order Quantity Model under Carbon Trading. *Sustainability*, 10(12), 4438–.
- 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.
- Crespin-Mazet, F. & Dontenwill, E. (2012). Sustainable procurement: Building legitimacy in the supply network. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 207–217.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Giunipero, L. C., Hooker, R. E. & Denslow, D. (2012). Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 258–269.
- Goebel, P., Reuter, C., Pibernik, R., Sichtmann, C., & Bals, L. (2018). Purchasing managers' willingness to pay for attributes that constitute sustainability. *Journal of Operations Management*, 62(1), 44–58.
- Grandia, J. & Kruyen, P.M. (2020). Assessing the implementation of sustainable public procurement using quantitative text-analysis tools: A large-scale analysis of Belgian public procurement notices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(4), 100627–.
- Grandia, J. (2016). Finding the missing link: examining the mediating role of sustainable public procurement behaviour. *Journal of Cleaner Production*, 124, 183–190.
- Grandia, J., & Voncken, D. (2019). Sustainable Public Procurement: The Impact of Ability, Motivation, and Opportunity on the Implementation of Different Types of Sustainable Public Procurement. *Sustainability*, 11(19), 5215–.
- Grandia, S., Steijn, B. & Kuipers, B. (2015). It is not easy being green: Increasing sustainable public procurement behaviour. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 28(3), 243–260.

- Gualandris, J. & Kalchschmidt, M. (2014). Customer pressure and innovativeness: Their role in sustainable supply chain management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(2), 92–103.
- Holden, E., Linnerud, K., & Banister, D. (2014). Sustainable development: Our Common Future revisited. *Global Environmental Change*, 26, 130–139.
- Häikiö, L., & Niemenmaa, V. (2007). Valinnan paikat. *Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 41–56.
- Iloranta, K., & Pajunen-Muhonen, H. (2012). *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Tietosanoma.
- Karjalainen, K., Kemppainen, K. & van Raaij, E. M. (2009). Non-compliant work behaviour in purchasing: an exploration of reasons behind maverick buying. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 245–261.
- Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.
- 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(4), 100558–.
- López, C., & Ruiz-Benítez, R. (2020). Multilayer analysis of supply chain strategies' impact on sustainability. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2), 100535–.
- Lozano, R. (2008). Developing collaborative and sustainable organisations. *Journal of Cleaner Production*, 16(4), 499–509.
- Miemczyk, J., Johnsen, T. E. & Macquet, M. (2012). Sustainable purchasing and supply management: a structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels. *Supply Chain Management*, 17(5), 478–496.
- Perrott, B. (2015). Building the sustainable organization: an integrated approach. *The Journal of Business Strategy*, 36(1), 41–51.
- Pietarinen, J. & Poutanen, S. (1998). *Etiikan teorioita*. Helsinki: Gaudeamus.
- Reuter, C., Goebel, P. & Foerstl, K. (2012). The impact of stakeholder orientation on sustainability and cost prevalence in supplier selection decisions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 270–281.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). *Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV: Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja* (Toinen vedos.). Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Tampereen yliopisto.
- Sancha, C., Wong, C. & Gimenez, C. (2019). Do dependent suppliers benefit from buying firms' sustainability practices? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(4), 100542–100545.
- Schneider, L., & Wallenburg, C. M. (2012). Implementing sustainable sourcing – Does purchasing need to change? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 243–257.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vilkkä H. (2015) *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vluggen, R., Gelderman, C. J., Semeijn, J., & Marc, v. P. (2019). Sustainable public Procurement – External forces and accountability. *Sustainability*, 11(20), 5696.
- Vörösmarty, G. & Dobos, I. (2019). The Role of Personal Motivation in Sustainable Purchasing Practices. *Amfiteatru Economic*, 21(50), 121–137.
- Walker, H., Di Sisto, L. & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 69–85.
- Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T. & Spencer, R. (2012). Sustainable procurement: Past, present and future. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 201–206.

Muut lähteet

- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian konserniohje 2019. Saatavissa:
https://www.omnia.fi/sites/default/files/omnian_konserniohjeet_-_voimaan_1.1.2019_0.pdf
- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian perussopimus 2019. Saatavissa:
https://www.omnia.fi/sites/default/files/perussopimus_voimaan_1.1.2019.pdf
- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian talousarvio 2021 ja taloussuunnitelma. Saatavissa:
https://www.omnia.fi/sites/default/files/talousarvio_2021_ja_taloussuunnitelma.pdf

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian tilinpäätös 2019. Saatavissa:
https://www.omnia.fi/sites/default/files/tilinpaatos_2019_0.pdf

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian toimintaohje 2021. Saatavissa:
https://www.omnia.fi/sites/default/files/omnia_toimintaohje.pdf

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.2016/1397.

LIITTEET

Liite 1: Kyselyn saatekirje

Kysely

1.3.2021

Pro gradu -tutkielman kysely

Tiia Aapro

Hei

Tämä kysely koskee pro gradu -tutkielmaa, mikä käsittelee kestäviä (julkisia) hankintoja. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Omnia ja tietoa kerätään Omnian henkilökunnalta. Kyselyn tavoitteena on kartoittaa omniaisten käsityksiä ja kokemuksia aihealueesta. Kyselyn avulla pyritään selvittämään mm. seuraavia asioita:

- Miten kestävät hankinnat käsitetään.
- Mikä saa hankkimaan kestävästi.
- Mitä hankinnoista ja kestävydestä ajatellaan.

Jokainen vastaus on erittäin tärkeä tutkimuksen onnistumiselle ja tutkimustulosten hyödyntämiselle. Vastauksia käytetään ainoastaan tutkimukseen, johon tämä kysely liittyy. Kaikkia vastauksia tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja vastauksia säilytetään asianmukaisesti. Tutkija tulee varmistamaan, että kyselyyn vastanneita ei voi tunnistaa tutkimuksen tuloksista. Tutkimuksen on tarkoitus valmistua kevään 2021 aikana ja siitä tiedotetaan kaikkia kyselyyn vastanneita.

Kyselyn jälkeen tehdään haastatteluja kyselyn aihealueesta. Haastattelussa voidaan pyytää lisätietoja tai varmistaa, onko keskeiset asiat ymmärretty samalla tavalla. Kyselyssä pyydetäänkin vastaajan nimeä ainoastaan lisätietojen keräämisen mahdollistamiseksi. Lisätietojen keräämisen jälkeen kaikkien vastaajien henkilötunnukset (vastaajien nimet) poistetaan aineistosta.

Kyselylomake sisältää 10 kysymystä. Jotta kyselyyn voi vastata erissä, lomake on Word-tiedostomuodossa. Tallenna kyselylomake koneellesi ja täytä se itsellesi sopivissa erissä. Täytetty lomake palautetaan sähköpostin liitteenä joko Word- tai PDF-muodossa. Vastausten toivotaan saapuvan 15.3.2021 mennessä.

Tarvittaessa tutkimuksesta voi pyytää lisätietoja sähköpostitse tai puhelimitse.

Kiitos jo etukäteen ajastasi ja tutkimukseen osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin

Liite 2: Kyselylomake

Kysely

Kirjoittakaa vastauksenne kysymysten alle.

1. Miten hankinnat liittyvät työtehtäviisi?

2. Miten kestävyys liittyy työtehtäviisi?

3. Millainen hankinta on mielestäsi kestävä?

4. Millainen organisaatio on mielestäsi kestävä?

5. Miten mielestäsi kestävät hankinnat vaikuttavat Omniaan?

6. Mikä saa sinut hankkimaan kestävästi?

7. Mitä mieltä olet Omnian kestävyteen tähtäävistä tavoitteista?

8. Mitä mieltä olet Omnian kestävyteen liittyvistä toimenpiteistä?

9. Mitä muuta haluaisit kertoa tai kommentoida?

10. Nimesi (lisätietoja ja haastattelua varten)

Kiitos vastauksistanne!

Liite 3: Haastattelurunko

Haastattelussa oli kolme teemaa, mitkä liittyivät kestävyys, kestäviin hankintoihin ja kohdeorganisaation (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia) kestäväan kehitykseen. Haastattelu oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, joten kysymysten esitystapa ja -järjestys vaihtelivat. Ensisijaisena tavoitteena oli laajentaa ja syventää kyselyaineistoa. Kysymysten alla on muistiinpanoja, joita oli mahdollista käyttää haastattelun aikana apu- ja lisäkysymysten muodossa, jos haastateltavalla oli vaikeuksia vastata kysymyksiin. Lisäksi haastattelun aikana pyydettiin tarvittaessa täsmennyksiä haastattelun ja kyselyn vastauksiin, minkä tarkoitus oli vähentää tulkintavirheen riskiä.

Teema 1: Kestävyys

1. Miten määrittelet kestävyuden?
 - Taloudellisuus, sosiaalisuus ja ekologisuus.
 - Tukevat tekijät: riskienhallinta, läpinäkyvyys, strategia ja kulttuuri.
2. Miksi kestävyuden huomioiminen on tärkeää?
 - Velvollisuus, vaikuttavuus, sisäinen paine, ulkoinen paine.

Teema 2: Kohdeorganisaation kestävät hankinnat

3. Mitä kestävässä hankinnoissa on huomioitava?
 - Tasapuolisesti, eriarvoisesti.
4. Miten Omnian kestävyys vaikuttaa sidosryhmiin, kuten toimittajiin?
5. Miten sidosryhmät, kuten toimittajat, vaikuttavat Omnian kestävyys?

Teema 3: Kohdeorganisaation kestävä kehitys

6. Mitkä ovat Omnian kestävyystavoitteet?
7. Miten Omnia ohjaa tekemään kestäviä valintoja?
 - Ohjeet, organisaatiokulttuuri, toimintatavat.
8. Miten Omnian kestävä kehitystä johdetaan?
 - Muutosjohtajuus.
 - Viestintä, sitouttaminen, yhteistyö, henkilökunnan toimintatavat, organisaatiokulttuuri.
9. Miten Omnian kestävä kehitys on vaikuttanut sinuun?
 - Innovatiivisuus, muutos, oppiminen.