



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Niklas Ojala

# **Kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa edistävät tekijät hankintaorganisaatiossa**

Dokumenttianalyysi Euroopan komission hyvien käytäntöjen kirjaston  
julkaisuista

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Sosiaali- ja terveyshallintotiede  
Pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Niklas Ojala		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa edistävät tekijät hankintaorganisaatioissa: Dokumenttianalyysi Euroopan komission hyvien käytäntöjen kirjaston julkaisuista		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Harri Raisio		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	103

---

**TIIVISTELMÄ:**

Yhdistyneiden kansakuntien Agenda 2030 -toimintaohjelma ohjaa kestävän kehityksen edistämistä vuoteen 2030 saakka. Euroopan unioni ja sen jäsenmaat ovat sitoutuneet ohjelman toteuttamiseen, minkä tavoitteena on edistää talouden kehityksen rinnalla sosiaalista oikeudenmukaisuutta, ihmisoikeuksia, työnormeja ja ympäristöstandardeja. Kestävien julkisten hankintojen edistäminen on keskeinen väline näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Julkiset organisaatiot ovat suuria toimijoita, joiden hankinnoilla on merkittäviä ympäristö- ja yhteiskuntavaikutuksia. Julkiset hankinnat edustavat merkittävää taloudellista volyymia ja niiden strateginen hyödyntäminen voi tukea sekä kestävyttä ja talouden kilpailukykyä. Kestävien julkisten hankintojen hyödyt tunnetaan laajasti, mutta alan tutkimus ei tarjoa yhtenäistä viitekehystä julkisten organisaation motiiveille ottaa kestäviä julkisia hankintoja käyttöön.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tarkastella, mitkä tekijät edistävät kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa organisaatioissa. Tarkastelun kohteena ovat kestävyden, julkisten hankintojen ja kestävien julkisten hankintojen käsitteet. Aiheeseen syvennyttään avaamalla kestävien julkisten hankintojen käyttöönoton periaatteita ja hyötyjä sekä aiempaa tutkimustietoa niistä tekijöistä, joiden nähdään vaikuttavan kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoon organisaatioissa. Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista lähestymistapaa, jossa aineisto analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin sekä dokumenttianalyysin keinoin. Tutkimuksen aineistona käytetään Euroopan komission hyvien käytäntöjen kirjaston julkaisemia tapaustutkimuksia kestävästä julkisista hankinnoista vuosilta 2020–2025. Tutkielman aineisto koostuu 64 eri tapaustutkimuksesta 22 eri Euroopan maasta, ja ne käsittelevät 20 erilaista hankintakategoriaa.

Tutkielman tuloksista selvisi, että kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoon hankintaorganisaatioissa vaikuttavat organisaation sisäisen ympäristön, ulkoisten sidosryhmien sekä laajan institutionaalisen ympäristön tekijät. Organisaation sisäisestä ympäristöstä organisaation kapasiteetti, kulttuuri ja sisäiset sidosryhmät nähdään oleellisina tekijöinä kestävien julkisten hankintojen käyttöönotossa. Ulkoisista sidosryhmistä toimitusketjuja, tarjoajia, valtion muita organisaatioita sekä ammattiyhdistyksiä, kansalaisia ja laajempaa yhteisöä pidetään tärkeänä osana kestävien julkisten hankintojen omaksumisessa. Institutionaalaisesta ympäristöstä sosiopoliittiset voimat ja markkinaolosuhteet ohjaavat ja mahdollistavat kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa. Kestävien julkisten hankintojen käyttöönotto vaatii johtajuutta, sitoutumista ja riittäviä resursseja. Se edellyttää myös laajaa organisaation sisäistä ja ulkoista sidosryhmäyhteistyötä, viestintää ja osallisuuden tukemista.

---

**AVAINSANAT:** kestävyys, kestävä kehitys, hankinnat, julkiset hankinnat, kestävät julkiset hankinnat

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman konteksti	6
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymys	8
1.3	Tutkielman rakenne	9
2	Kestävyys ja julkiset hankinnat	11
2.1	Kestävyys	11
2.2	Julkiset hankinnat	14
2.3	Kestävyys osana julkisia hankintoja	18
3	Kestävien julkisten hankintojen käyttöönotto	20
3.1	Kestävien julkisten hankintojen käyttöönoton periaatteet ja hyödyt	20
3.2	Kestävien julkisten hankintojen käyttöönotto	23
3.2.1	Kapasiteetti ja resurssit	24
3.2.2	Kulttuuri	28
3.2.3	Sisäiset sidosryhmät	32
3.2.4	Ulkoiset sidosryhmät	35
3.2.5	Institutionaalinen ympäristö	40
4	Tutkielman toteutus	46
4.1	Dokumenttianalyysi menetelmänä	46
4.2	Tutkimusmenetelmän ja tutkimusaineiston valikoituminen	49
4.3	Aineiston analyysi	51
5	Tutkimustulokset	55
5.1	Organisaation sisäisen ympäristön tekijät	55
5.1.1	Organisaation kapasiteetti	55
5.1.2	Organisaatiokulttuuri	59
5.1.3	Sisäiset sidosryhmät	62
5.2	Organisaation ulkoisen ympäristön tekijät	63
5.2.1	Ulkoiset sidosryhmät	63
5.2.2	Institutionaalinen ympäristö	68

6	Johtopäätökset ja pohdinta	71
6.1	Kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa edistävät tekijät	71
6.1.1	Organisaation sisäinen ympäristö	73
6.1.2	Organisaation ulkoinen ympäristö	77
6.2	Tutkielman luotettavuus	82
6.3	Jatkotutkimuskysymykset	85
	Lähteet	86
	Liitteet	101
	Liite 1. Tapaustutkimukset	101

**Kuviot**

Kuvio 1. Kestävyyden kolme pilaria ja ulottuvuutta	13
Kuvio 2. Kestävien julkisten hankintojen käyttöönotto	72

**Taulukot**

Taulukko 1. Kestävien julkisten hankintojen omaksumisen teemat	24
Taulukko 2. Aineiston kuvaus	50
Taulukko 3. Esimerkki pelkistyksistä	52
Taulukko 4. Esimerkki aineiston luokittelusta	53

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkielman konteksti

Vuonna 2015 Yhdistyneiden kansakuntien jäsenmaat sopivat Agenda 2030 -toimintaohjelmasta ja sen tavoitteista, millä pyritään kestävän kehityksen edistämiseen vuosina 2016–2030 (YK, 2015). Euroopan unioni ja sen jäsenmaat ovat sitoutuneet Agenda 2030 kestävän kehityksen ohjelman toteuttamiseen osana EU:n ja sen jäsenmaiden kauppapolitiikkaa sekä päätöksentekoa (Euroopan Komissio, 2022b). Ohjelman tavoitteena on varmistaa, että talouskehityksessä huomioidaan myös sosiaalinen oikeudenmukaisuus, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, korkeat työnormit ja korkeat ympäristöstandardit. Yhtenä oleellisena tekijänä tavoitteiden saavuttamisessa nähdään kestävien julkisten hankintojen käytäntöjen edistäminen (Valtioneuvosto, 2021; YK, 2015)

Pekkanen ja muiden (2019, s. 52–53) mukaan julkisten hankintojen lainsäädännön alkuperäisenä tavoitteena on ollut julkisten varojen tehokas käyttö. Viime vuosien aikana julkisiin hankintoihin on Pekkanen ja muiden (2019, s. 52–53) mukaan alettu liittää myös kestävyys tavoitteita. Julkiset hankinnat on todettu toimivana välineenä muun muassa ympäristönsuojelun, yritysten yhteiskuntavastuun sekä sosiaalisten näkökohtien ajamisessa. Tehokkaaksi julkisten hankintojen vaikuttamisen tekee se, että julkisyhteisöt ja hankintayksiköt ovat usein suuria organisaatioita, joiden toiminnalla itsessään on jo ympäristö- ja yhteiskuntavaikutuksia (Vluggen ja muut, 2019, s. 3). Ottelinin ja kumppaneiden (2018) tutkimuksen mukaan Suomen julkisten palveluiden sekä investointien osuus vastaa 19 % koko Suomen hiilijalanjäljestä ja 38 % materiaalisesta jalanjäljestä asukasta kohden.

Monet julkiset hankintayksiköt edustavat myös suurta ostovoimaa ja kysyntää markkinoilla, mikä antaa julkisille hankkijoille mahdollisuuden vaikuttaa ulkopuolisiin

toimijoihin, ja siihen mitä markkinoilla tarjotaan ja mitä sieltä hankitaan (Vluggen ja muut, 2019, s.3). Julkisilla hankinnoilla käytetään merkittävää taloudellista valtaa. Tällä hetkellä Euroopan unionin jäsenvaltioiden arvioidaan käyttävän vuosittain noin 14 % bruttokansantuotteestaan julkisiin hankintoihin (Euroopan komissio, 2023). Vuonna 2018 Suomen julkisten hankintojen kooksi on arvioitu 47 miljardia euroa, joista kilpailuilta markkinoilta tehtyjen hankintojen kokonaisarvoksi on arvioitu 31 miljardia euroa (Merisalo ja muut, 2021). Julkiset hankinnat ovat merkittävä voima, jota voidaan käyttää strategisesti paremman vastikkeen saamiseksi rahoille, mutta myös edistämään kestävyyttä ja talouden kilpailukykyä (Euroopan komissio, 2017, s. 2–3).

Tämän tutkimuksen keskiössä ovat kestävät julkiset hankinnat (sustainable public procurement). Kestävillä julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan prosessia, jossa julkiset viranomaiset pyrkivät tasapainottamaan taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset näkökohdat hankkiessaan tavaroita, palveluita ja töitä. Kestävät julkiset hankinnat liittyvät läheisesti vihreisiin julkisiin hankintoihin (green public procurement), joilla tarkoitetaan sellaisten tavaroiden, palveluiden ja töiden ostamista, joilla on pienempi ympäristövaikutus koko elinkaarensa aikana verrattuna tuotteisiin, palveluihin ja töihin, jotka muuten hankittaisiin. (Euroopan komissio, 2022a.) Kestävät julkiset hankinnat liittyvät myös sosiaalisesti vastuullisiin julkisiin hankintoihin (socially responsible public procurement), joissa julkisilla hankinnoilla pyritään saamaan positiivisia sosiaalisia tuloksia (Euroopan komissio, 2022a; Tepper ja muut, 2020, s. 4). Tässä tutkimuksessa kestäviä julkisia hankintoja tarkastellaan huomioiden ympäristölliset, sosiaaliset ja taloudelliset vastuullisuusnäkökulmat.

Julkiset hankinnat ovat jo suuren volyyminsa vuoksi tärkeä väline kestävyys tavoitteiden edistämiseksi. Suomessa on 2000-luvun puolivälistä lähtien lisääntynyt koulutus, neuvonta ja tutkimus kestävien julkisten hankintojen saralla (Alhola, 2012; Nissinen ja muut, 2017, s. 9). Viimevuosien aikana julkiset hankinnat ovat alkaneet huomioidaan kestäviä hankintoja. Suuri määrä julkisia organisaatioita on asettanut kestävyystavoitteet osaksi hankintastrategiaansa, ja suuri osa julkisten hankintojen

parissa toimivista hankintahenkilöistä kokee osaamisensa kehittyneen kestävyuden näkökulmien huomioimisessa osana hankintoja (Alhola & Kaljonen, 2017, s. 3; KEINO, 2020). Vaikka Suomessa on edistytty kestävien julkisten hankintojen käyttöönotossa, silti julkiset hankinnat voisivat edistää kestävyttä vahvemmin (Alhola & Kaljonen, 2017, s. 3). Suomessa kestävien julkisten hankintojen esteinä on nähty riittämätön strateginen tuki ja resursointi, puutteellinen yhteinen kieli ja markkinatuntemus, elinkaarinäkökulmat ja lyhyen aikavälin budjetointi. Lisäksi esteinä nähdään hankintojen hajautuneisuus sekä perinteinen hankintakulttuuri, joka painottaa hankintamenettelyjä eikä kestäviä kokonaisratkaisuja sekä hankintahinnan suuri merkitys hankintapäätöksissä. (Alhola & Kaljonen, 2017, s. 24–29.) Vastaavanlaisia haasteita on tunnistettu laajasti myös kansainvälisissä kestäviä julkisia hankintoja käsittelevissä julkaisuissa (ks. Brammer & Walker, 2011; McMurray ja muut, 2014; Grandia & Kruyen, 2020).

Vaikka kestäviä julkisia hankintoja on edistetty laajasti ja aiheesta on julkaistu lukuisia tieteellisiä artikkeleita, ymmärrys kestävien julkisten hankintojen omaksumista edistävistä tekijöistä on edelleen rajallista (Amann ja muut, 2014, s. 362; Behvaresh ja muut, 2022, s. 1). Tämä tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä kestävien julkisten hankintojen omaksumiseen liittyvistä tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoon.

## **1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymys**

Tutkielman tavoitteena on tarkastella Euroopan komission julkaisemia kestävien julkisten hankintojen hyvien käytäntöjen kirjaston tapaustutkimuksia. Tapaustutkimuksia tutkimalla ja koodaamalla on tarkoitus muodostaa ymmärrystä siitä, mitkä näkökulmat nähdään vaikuttavan kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoon hankintaorganisaatioissa. Tällä tutkielmalla pyritään kasvattamaan tutkimustietoa kiinnostuksen kohteena olevasta aihealueesta. Tutkielma pyrkii löytämään tietoa, mitkä tekijät edistävät kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa julkisissa hankintaorganisaatioissa.

Tutkimuskysymys on määritelty seuraavasti:

- Mitkä tekijät edistävät kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa hankintaorganisaatiossa?

Tutkimuskysymykseen haetaan vastausta Euroopan komission hyvien käytäntöjen kirjaston aineistosta. Euroopan komissio on vuodesta 2010 edistänyt kestäviä julkisia hankintoja jakamalla esimerkkejä onnistuneista hankintakäytännöistä eri puolilta Eurooppaa. Kirjaston aineisto koostuu tapaustutkimuksista, joissa korostuu elinkaarikustannusten huomioiminen, kiertotalouden periaatteet ja kestävää innovointia tukevat lähestymistavat. Kirjaston aineisto tarjoaa myös käytännön oppeja hankintaprosessien kehittämiseen. Tässä tutkielmassa hyödynnettiin 64 eri tapaustutkimusta, jotka on julkaistu vuosien 2020–2025 aikana. Tutkielmassa hyödynnetty aineisto sisältää tapaustutkimuksia 22:sta eri Euroopan maasta kattaen yhteensä 20 erilaista hankintakategoriaa. Lisäksi tutkielmassa hyödynnetään Behraveshin ja muiden (2022) tutkimusta, joka luo teoreettisen viitekehyksen kestävien julkisten hankintojen käyttöönotolle. Behraveshin ja muiden (2022) tutkimus on ohjaavassa roolissa tämän tutkielman analyysissä.

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Tämä tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Tutkielman ensimmäinen pääluke, eli johdanto, johdattaa lukijan aiheeseen esittelemällä tutkielman taustaa ja perustelemalla aiheen valintaa sekä avaamalla tutkimuskysymyksen. Toinen ja kolmas pääluke koostuvat tutkielman teoreettisesta osuudesta. Toinen pääluke avaa kestävyuden käsitettä ja julkisia hankintoja sekä näitä yhdistävää toimintaa kestäviä julkisia hankintoja. Kolmas pääluke käsittelee kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa avaamalla ensin käyttöönoton periaatteita ja hyötyjä ja tämän jälkeen syventämällä kestävien julkisten hankintojen käyttöönoton teoriaa.

Neljäs pääluke keskittyy tutkielman toteutukseen. Neljännessä pääluvussa käsitellään dokumenttianalyysiä menetelmänä, avataan tutkimusaineiston ja menetelmän valikoitumista sekä aineiston analyysiä. Viidennessä pääluvussa avataan tutkimuksen tuloksia. Kuudennessa pääluvussa käsitellään johtopäätöksiä, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja avataan jatkotutkimuskysymyksiä.

## 2 Kestävyys ja julkiset hankinnat

Tässä tutkielmassa tarkastellaan, mitkä tekijät edistävät kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa hankintaorganisaatioissa. Jotta tutkimuskysymykseen voidaan hakea vastauksia, tulee ymmärtää, mitä kestävyys tarkoittaa, mitä julkiset hankinnat ovat ja miten kestävyys sekä julkiset hankinnat kietoutuvat yhteen. Tämän kokonaisuuden vuoksi pääluvussa avataan kestävyuden käsitettä, julkisia hankintoja sekä mitä on kestävyys osana julkisia hankintoja.

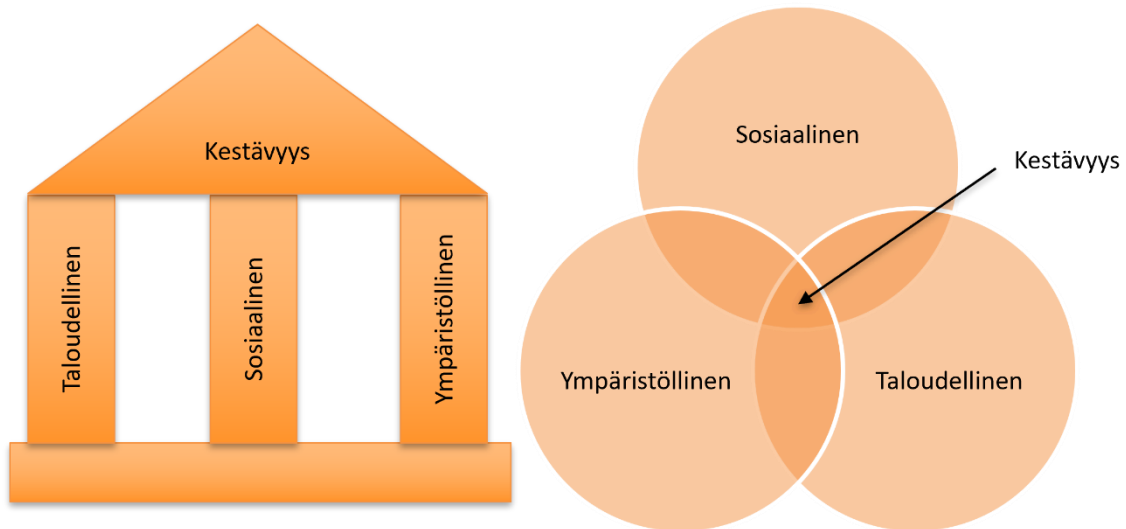
### 2.1 Kestävyys

Kestävyys (sustainability) ja kestävä kehitys (sustainable development) ovat kiisteltyjä käsitteitä, joilla on laaja kirjo eri merkityksiä. Suuret yritykset, hallitukset, sosiaaliset uudistajat ja ympäristöaktivistit omaksuvat kestävyttä, mutta kukin antaa käsitteelle oman tulkintansa sen tarkoituksesta. (Giddings ja muut, 2002, s. 187.) Lintukangas ja kumppanit (2019, s. 2) kuvaavat kestävyttä moniulotteiseksi ja kompleksiseksi käsitteeksi, johon voidaan soveltaa erilaisia näkemyksiä ja teorioita. Myös Garrensin ja Brinkmaninin (2018, s. 2) mukaan kestävyuden määritelmä on kiistanalainen monissa akateemisissa piireissä, eikä kirjallisuudessa ole yhtenäistä määritelmää käsitteelle. Knebelin ja Seelen (2021, s. 121) mukaan kestävyys-käsitteen abstraktius luo aiheen ympärille runsaasti keskustelua ja tulkintaa. Kuhlamnin ja Farringtonin (2010, s. 3437) mukaan historiallisesta näkökulmasta kestävyden käsite nousi esille 1970-luvulla vastauksena maailmassa tapahtuvalle massiiviselle teollisuuden ja kulutuksen kasvulle sekä globalisaatiosta ympäristölle ja yhteiskunnille aiheutuneiden vaikutusten kautta. Heidän mukaansa kestävyden käsite tulee alkujaan metsätaloudesta, jossa sillä tarkoitetaan toimintaa, jossa metsää ei kaadeta enempää kuin mitä metsä tuottaa uudessa kasvussa.

Kestävyys nykyisenä ja poliittisena käsitteenä juontaa juurensa Bruntlandin (WCED, 1987) raporttiin. Raportissa käsitellään kysymystä siitä, miten maailman kansojen pyrkimykset

parempaan elämään voidaan sovittaa yhteen rajallisten luonnonvarojen ja luonnon pilaantumisen kanssa. Vastauksena kysymykseen nähtiin kestävä kehitys, joka täyttää nykypäivän ihmiskunnan tarpeet, mutta ei vaaranna tulevien sukupolvien mahdollisuuksia täyttää omia tarpeitaan. (WCED, 1987, s. 41.) Bruntlandin (1987) raportissa ympäristöasiat ovat tärkeitä, mutta raportin perusideana on sukupolvien välinen tasa-arvo, joka luo hyvinvointia. Ajatuksena on, ettei yhteiskunnan tulisi huolehtia ympäristöstä sen luontaisen arvon vuoksi, vaan säilyttääkseen sen resursseja myös seuraaville sukupolville. Giddingsin ja muiden (2002, s. 188) mukaan Bruntlandin raporttia on kritisoitu poliittiseksi kompromissiksi, minkä takia kestävän kehityksen käsite jäi epämääräiseksi, jolloin sitä voitiin tulkita tarkoittamaan lähes mitä tahansa. Heidän mukaansa raportin mukainen kestävä kehitys asettaa myös ihmisten tarpeet etusijalle. Lisäksi raportti tarkastelee ympäristöä pääasiassa ihmisten näkökulmasta, eikä laajemmasta ekologisesta näkökulmasta. Dalen ja Newmanin (2005, s. 352) mukaan, kun käsitellään kompleksisia järjestelmiä, tarkkojen globaalien määritelmien luominen ei ole aina hyödyllistä tai mahdollista. Heidän mukaansa Bruntlandin raportin kestävän kehityksen määritelmä jätettiin tarkoituksella epämääräiseksi, jotta eri sidosryhmät voisivat työskennellä yhteisen tavoitteen eteen. Lisäksi Dale ja Newman (2005, s. 352) tuovat esille, että kestävän kehityksen määritelmän aiheuttama kiista on johtanut ainutlaatuisen vuoropuheluun käsitteen merkityksestä, mikä on puolestaan johtanut käsitteen kehittymiseen.

Bruntlandin raportista lähtien kestävyuden käsite on kehittynyt ja muodostunut yleisluontoiseksi (Dale & Newman, 2005, s. 352). Nykyään kestävyyttä kuvataan usein kolmen eri pilarin avulla (ks. Kuvio 1) (Kuhlman & Farrington, 2010, s. 3438). Ajattelumalli on näkyvillä muun muassa Yhdistyneiden kansakuntien ja Euroopan komission kestävän kehityksen ohjelmassa, jossa kestävän kehityksen tukipilareiksi nostetaan taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen ulottuvuus (Euroopan komissio, 2022b; YK, 2015).



**Kuvio 1.** Kestävyiden kolme pilaria ja ulottuvuutta

Kestävyiden kolme eri pilaria ja ulottuvuutta ovat saaneet alkunsa John Elkingtonin (1994) tutkimuksesta, joka nosti esiin yritysten yhteiskuntavastuuta, jossa perinteisen voitontavoittelun lisäksi yritysten tulisi huolehtia ympäristöstä ja ihmisistä. Tarkoituksena on erottaa taloudelliset ja sosiaaliset tarpeet toisistaan, koska pelkkien aineellisten voittojen ei nähdä riittävän turvaamaan myös ihmisten hyvinvointia (Gibson, 2001, s. 10). Gomes Silvan ja muiden (2022, s. 1497) mukaan on olennaista, että kestävä kehityksen kolme pilaria ovat vuorovaikutuksessa keskenään harmonisesti, sillä kestävyys ei voi toteutua ilman näitä kolmea pilaria. Dale ja Newman (2005, s. 352) pitävät ulottuvuuksia imperatiiveina, joissa näiden yhteensovittaminen on keskeinen edellytys kestäväälle kehitykselle. Ympäristöimperatiivi (environmental) edellyttää elämistä globaalin biologisen kantokyvyn rajoissa ja biodiversiteetin ylläpitoa. Sosiaalinen (social) imperatiivi pyrkii varmistamaan demokraattisten hallintajärjestelmien kehittymisen, jotka voivat tehokkaasti edistää ja ylläpitää ihmisten haluamia arvoja. Taloudellinen (economic) imperatiivi tavoittelee perustarpeiden tyydyttämistä maailmanlaajuisesti. Dalen ja Newmanin (2005, s. 352) mukaan kestävä kehityksen riittävän yleisluonteinen määritelmä antaa tulkintavaraa eri sosiogeografisissa tilanteissa, ja on joustava reagoimaan ennalta arvaamattomiin muutoksiin ja epävarmuuteen.

Euroopan komissio (2022b) mukaan kestävän kehityksen edistämiseksi politiikassa täytyy huomioida kaikki kolme eri aluetta ja niiden täytyy tukea toisiaan. Ajatuksena on, että ihminen ja luonnonjärjestelmät ovat toisistaan riippuvaisia ja dynaamisesti yhteydessä toisiinsa, minkä takia järjestelmiä ei voi eristää toisistaan ratkoessa ongelmia (Dale & Newman, 2005, s. 352; Gibson, 2001, s. 11). Dalen ja Newmanin (2005, s. 352) mukaan järjestelmät ovat niin läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään, että ne ovat yhteisopeutuvia ja vaikuttavat toisiinsa näissä tapahtuvissa muutoksissa. Kestävyyttä tavoiteltaessa on pyrittävä myönteisiin vaikutuksiin kaikilla kestävyyden osa-alueilla, sillä heikkoudet yhdessä alueessa voivat vaikuttaa haitallisesti toisiin alueisiin (Gibson, 2001, s. 11). Yhdistyneiden kansakuntien ympäristöohjelman (UNEP, 2021, s. 15) mukaan kestävä kehitys edellyttää hallituksia, valtioita ja organisaatioita pohtimaan tasapuolisesti sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristöllisiä näkökohtia osana toimintaansa.

Tässä tutkimuksessa kestävyys ja kestävä kehitys ovat toistensa synonyymejä. Termejä on käytetty eri tavalla ja siitä on käyty paljon keskusteltua ovatko käytöt eronneet toisistaan, mutta nämä keskustelut ovat ratkaisemattomia. Tässä tutkimuksessa käytetään kestävyyttä, koska se on lyhyempi kirjoitusasultaan.

## **2.2 Julkiset hankinnat**

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan julkisen sektorin organisaatioiden julkisilla varoilla tehtäviä tavaroiden ja palveluiden sekä rakennusurakoiden hankintaa (Gelderman ja muut, 2015, s. 68; Pekkala ja muut, 2019, s. 19; Siikavirta, 2015, s.15). Julkisissa hankinnoissa tavaroiden hankinnat viittaavat fyysisiin tuotteisiin, kuten laitteisiin, ajoneuvoihin ja huonekaluihin. Puolestaan julkisilla palveluhankinnoilla viitataan konsultointitoimintoihin, kuten koulutuksen ja tutkimustyön tekemiseen, sekä ei konsultoivaan toimintaan, kuten kunnossapito- ja kunnallispalveluiden tarjoamiseen. Rakennusurakoiden hankinnoilla viitataan rakennustöiden hankintoihin, kuten siltojen, teiden ja rakennusten rakentamiseen. (Raj ja muut, 2020, s. 1.)

Julkiset hankinnat koostuvat tyypillisesti maanpuolustuksen, sosiaali- ja terveydenhuollon, julkisen liikenteen, teiden, jätehuollon ja julkisen koulutuksen hankinnoista (Hafsa & muut, 2021). Julkisia hankintoja pidetään yhtenä valtion tärkeimmistä taloudellisista toiminnoista, koska valtiot käyttävät julkisiin hankintoihin merkittävän osan vuotuisesta bruttokansantuotteestaan (Aschhoff & Sofka, 2009; Brammer & Walker, 2011, s. 453). Euroopan unionin jäsenvaltioiden vuotuiset julkisten hankintojen menojen arvioidaan olevan 14 % bruttokansantuotteesta (BKT) (Grandia & Kruyen, 2020, s. 1). Merisalo ja muut (2021) ovat arvioineet Suomessa vuonna 2018 julkisten hankintojen vuotuiseksi kooksi 47 miljardia euroa, joista kilpailuilta markkinoilta tehtyjen hankintojen kokonaisarvoksi on arvioitu 31 miljardia euroa. Julkisen sektorin ostajiksi, eli hankintayksiköiksi, katsotaan muun muassa valtion, maakuntien, hyvinvointialueiden ja kuntien viranomaiset, kuntayhtymät, kuntien liikelaitokset, julkisoikeudelliset liikelaitokset (Pekkala ja muut, 2019, s. 19).

Julkisille hankinnoille on ominaista sen korkea säätelyaste (Thai, 2001, s. 13–14). Siikavirta (2015, s. 11) kuvaa julkisia hankintoja prosessiksi, jossa keskus-, alue- ja/tai paikallisviranomaiset ostavat lain sekä määräysten alaisia tavaroita ja palveluita. Lisäksi hänen mukaansa julkisia hankintoihin liittyvät säännökset koskevat lähes kaikkia markkinoilta hankittavia hyödykkeitä. Rajallisten julkisten resurssien käyttäjinä julkiset viranomaiset toimivat tilanteessa, jolle on ominaista ulkopuolisten vaatimukset ostoprosessien rehellisyydestä ja vastuullisuudesta (Behravesch ja muut, 2022, s. 2). Behraveschin ja muiden (2022, s. 2) mukaan julkisten hankintojen tiukka valvonta on suunniteltu suojaamaan julkisen sektorin hankintatoimintaa poliittiselta vaikutukselta sekä välttämään petoksia ja korruptiota.

Brammerin ja Walkerin (2011, s. 454) mukaan julkiset hankinnat nähdään keskeisenä vaikuttajana markkinoiden tarjontaan ja innovaatiopolitiikkaan. Taloudellisen merkittävyyden vuoksi julkisilla hankinnoilla on suuri potentiaali vaikuttaa markkinoihin esimerkiksi kestävä kehityksen kannalta (Brammer & Walker, 2011, s. 454). Julkinen sektori voi hankintojen kautta edistää kestäviä tavoitteita, kuten sosiaalista tasa-arvoa,

taloudellista kehitystä ja ympäristön etuja. Julkiset hankinnat voivat auttaa saavuttamaan yhteiskunnassa laajempia poliittisia tavoitteita, koska julkinen sektori on vastuussa monipuolisista palveluista, ja se voi käyttää ostovoimaansa kestävästä kehityksen edistämiseen. (Vluggen ja muut, 2019, s. 2.)

Geldermanin ja kumppaneiden (2015, s. 68–69) mukaan julkiset hankinnat ovat kompleksinen toiminto, kun otetaan huomioon sen ympäristö, jossa voidaan vaikuttaa hankintapolitiikkaan ja hankintatavoitteisiin. Julkisten hankintojen järjestelmä sisältää useita eri ympäristöjä, kuten sisäinen ympäristö (internal), markkinaympäristö (market), oikeudellinen ympäristö (legal) ja poliittinen ympäristö (political). Ristiriitaiset tavoitteet hankaloittavat huomattavasti julkisten hankintojen asioita. Julkisille hankinnoille on tyypillistä laajat vastuuketjut, jotka ulottuvat poliitikoista hankintahenkilöihin. Vastuiden eri kerrokset johtavat siihen, että hankintahenkilöt kohtaavat usein ristiriitaisia tavoitteita, kun heidän tulee huomioida useiden eri sidosryhmien intressit. (Gelderman ja muut, 2015, s. 68–69.) Geldermanin ja muiden (2015, s. 69) mukaan, toisin kuin yksityisellä sektorilla, julkiset hankintahenkilöt kohtaavat lukemattomia eriäviä lojaliteetteja, mikä johtuu eri sidosryhmien toisistaan eriävistä tavoitteista. Heidän mukaansa julkisen sektorin hankinnat ovat myös vastuuvollisuuden alaisia hankintapäätöksiä, minkä tavoitteena on saada vastinetta kansalaisille ja verovaroille.

Pekalan ja muiden (2019, s. 52–53) mukaan julkisten hankintojen lainsäädännön tavoitteena on ollut alun perin julkisten varojen tehokas käyttö. Pekala ja muut (2019, s. 52–53) toteavat, että viimevuosien aikana julkisiin hankintoihin liitetty myös muita tavoitteita. Heidän mukaansa julkiset hankinnat on todettu toimivana välineenä muun muassa ympäristönsuojelun, yritysten yhteiskuntavastuun sekä sosiaalisten näkökohtien ajamisessa. Tehokkaaksi julkisten hankintojen vaikuttamisen tekee se, että julkisyhteisöt ja hankintayksiköt ovat usein suuria organisaatioita, joiden toiminnalla itsessään on ympäristö- ja yhteiskuntavaikutuksia. Lisäksi monet hankintayksiköt edustavat suurta ostovoimaa markkinoilla, ja ne voivat näin vaikuttaa siihen, mitä markkinoilla tarjotaan. (Pekala ja muut, 2019, s. 52–53.)

Siikavirran (2015, s. 74–75) mukaan julkisille hankinnoille asetetaan usein monenlaisia yhteiskuntapoliittisia tavoitteita. Hänen mukaansa hankintalaissa asetettujen tavoitteiden lisäksi hankintayksiköille asetetaan monia tavoitteita ja ohjeita siitä, miten hankinnat tulisi toteuttaa, jotta hankinnoissa käytettävien julkisten varojen avulla voitaisiin saavuttaa erilaisia yhteiskunnallisia tavoitteita. Siikavirta (2015, s. 74–75) toteaa, että hankintayksiköiden tulee noudattaa hankintoihin liittyviä erityissääntöjä, mutta ohjeiden ja hyvien menettelytapojen noudattamisesta osana hankintoja on hankintayksikön itse päätettävissä. Siikavirran (2015, s. 75) mukaan EU:n hankintadirektiivin tavoitteena on ollut luoda paremmat edellytykset sille, että hankintayksiköt voivat käyttää hankintoja yhteiskunnallisten tavoitteiden tukemiseen. Tavoitteiksi on nostettu muun muassa ympäristönsuojelu, resurssi- ja energiatehokkuuden lisääminen, ilmastonmuutoksen torjunta, innovointi sekä työllisyyden ja sosiaalisen osallisuuden edistäminen (Siikavirta, 2015, s. 75).

Siikavirta (2015, s. 76) nostaa esille, että hankintojen tavoitteiden laajenemisessa on kuitenkin huomioitava, että poliittisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden lisääminen osaksi hankintoja kuormittaa hankintaprosessia, koska hankinnat monimutkaistuvat lisävaatimuksien kautta. Siikavirran (2015, s. 76) mukaan lisävaatimukset kasvattavat hankintayksikköjen riskiä oikeudellisiin virheisiin. Lisävaatimukset voivat myös nostaa tarjoajien osallistumiskynnystä tarjoukseen, koska lisävaatimuksista voi aiheutua lisäkustannuksia tarjoajille muun muassa asiakirjojen ja menettelytapojen muutosten vuoksi, mikä voidaan tulkita pieniä ja keskisuuria yrityksiä syrjiväksi. Jääskeläisen ja Tukiaisen (2019) tutkimuksen mukaan Suomessa lähes 50 % kilpailutetuista julkisissa hankinnoissa ei ole kunnon kilpailua. Siikavirta (2015, s. 76) nostaa myös esille, että on epäselvää, onko kunniahimoiset yhteiskunnalliset tavoitteet osana kilpailutusta edistänyt haluttuja tavoitteita.

### 2.3 Kestävyys osana julkisia hankintoja

Kestäviä hankintoja on alettu tutkimaan 1990-luvulla yrityspuolella, jossa tutkimus on saanut alkunsa toimitusketjujen kestävyteen, erityisesti ympäristövaikutusten hallintaan liittyvistä kysymyksistä (Brammer & Walker, 2011, s. 454; Hasselbach ja muut, 2014, s. 294). Globaalien haasteiden ja kulutuksen haitallisten vaikutusten kasvaessa kysymykset koskien kestävyttä sekä erityisesti ympäristöasioita ovat saaneet enenevässä määrin huomiota osana julkista hankintatoimintaa (Brammer & Walker, 2011, s. 452–453; Knebelin & Seele, 2021, s. 120–122). Tämän vuoksi muun muassa vihreiden julkisten hankintojen (green public procurement) näkökulmia, jotka korostavat vihreitä kysymyksiä ja pyrkivät vähentämään kestäättömiä hankintoja, on otettu osaksi julkisten hankintojen käytäntöjä (Knebel & Seele, 2021, s. 122).

Grandianian ja Kruyenin (2020, s. 2) mukaan kestävyttä tarkoittavissa hankinnoissa käytetään monenlaisia termejä, kuten vihreät julkiset hankinnat, kestävät julkiset hankinnat, vihreä ostaminen (green purchasing) ja kestävä toimitusketjun hallinta (sustainable supply chain management). Koska käytettyjen termien määrä on suuri, ei aina ole selvää, mitä termeillä käytännössä tarkoitetaan. Tämän seurauksena käytetyt termit kuvaavat samanlaisia ilmiöitä. Selkeiden ja yksiselitteisten määritelmien puute johtaa usein sekaannukseen ja eri termien päällekkäiseen käyttöön, mikä vaikeuttaa kokonaiskuvan luomista kestävydestä hankintojen yhteydessä. (Grandia & Kruyen, 2020, s. 2.) Puhuttaessa kestävyden ja julkisten hankintojen yhdistävästä toiminnasta, Yhdistyneiden kansakuntien ympäristöohjelma ohjeistaa käyttämään terminä kestäviä julkisia hankintoja (sustainable public procurement), koska kestävät julkiset hankinnat nostavat selkeimmin myös kestävyden sosiaaliset ja taloudelliset näkökulmat osaksi hankintoja (UNEP, 2021, s. 15). Tässä tutkielmassa kestävyttä ja julkisia hankintoja integroivasta toiminnasta käytetään termiä kestävät julkiset hankinnat, koska tutkielmassa tarkastellaan kestävyden kaikkia kolmea ulottuvuutta.

Euroopan komissio (2022a) määrittelee kestävät julkiset hankinnat prosessiksi, jolla viranomaiset pyrkivät saavuttamaan asianmukaisen tasapainon kestävyden kolmen

pilarin välillä ostaessaan tavaroita, palveluita tai töitä hankinnan kaikissa eri vaiheissa. Euroopan komission määritelmän mukaan kestävien julkisten hankintojen lopputuloksessa tulisi siis ottaa huomioon taloudelliset (voitto), sosiaaliset (ihmiset) ja ympäristölliset (planeetta) näkökulmat. Brammerin ja Walkerin (2011, s. 454) mukaan kestäville julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan kestävyuden sisällyttämistä osaksi valtion tai julkisen sektorin organisaatioiden hankintatoimintaa. Puolestaan Geldermanin ja kumppaneiden (2015, s. 69) mukaan kestäville julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sosiaalisten ja ympäristövaikutusten sisällyttämistä valtion tai julkisen sektorin organisaatioiden hankintaan, missä kestävyys on talouden, ympäristön ja sosiaalisten tekijöiden edistämisen kokonaisvaltaista toteuttamista. Knebel ja Seele (2021) toteavat, että julkiset hankinnat voidaan nähdä kestävinä, kun hankinnoissa huomioidaan taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset ulottuvuudet.

Brammerin ja Walkerin (2011, s. 455) mukaan kestävien julkisten hankintojen tutkimus on keskittynyt tyypillisesti laajojen sosiaalisten ja ympäristöllisten päämäärien saavuttamiseen hankintatoiminnan avulla. Viime vuosina kestävien julkisten hankintojen tutkimuksissa on korostunut tarve huomioida hankinnoissa kaikki kestävyuden ulottuvuudet, erityisesti usein huomiotta jäänyt sosiaalinen ulottuvuus (Knebel & Seele, 2021, s. 122). Behraveshin ja muiden (2022) kirjallisuuskatsauksen mukaan kestävien julkisten hankintojen tutkimus on keskittynyt kestävien julkisten hankintojen toteutukseen sekä tuloksiin liittyviin näkökulmiin ja lisäksi kestävien julkisten hankintojen tutkimusta tulisi kohdistaa kestävien hankintojen käyttöönottoon. Tässä tutkielmassa pyritään vastaamaan Behraveshin ja muiden (2022) esiin nostamaan tutkimusaukkoon, jossa tarkastellaan kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa hankintaorganisaatiossa. Tutkielman seuraava pääluke käsittelee kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa.

### 3 Kestävien julkisten hankintojen käyttöönotto

Tässä tutkielmassa tarkastellaan kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa edistäviä tekijöitä hankintaorganisaatiossa. Edellinen pääluke avasi kestävyden, julkisten hankintojen ja kestävien julkisten hankintojen taustaa. Tässä pääluvussa syvennyttään kestävien julkisten hankintojen käyttöönoton periaatteisiin ja hyötyihin sekä tutkimustietoon tekijöistä, jotka vaikuttavat kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoon.

#### 3.1 Kestävien julkisten hankintojen käyttöönoton periaatteet ja hyödyt

UNEP (2021) nostaa kestäville julkisille hankinnoille kuusi eri periaatetta, joiden avulla pyritään edistämään ja selkeyttämään kestävien julkisten hankintoja valtioille ja organisaatioille. *Ensimmäisen* periaatteen mukaan kestävät julkiset hankinnat noudattavat hyvien julkisten hankintojen peruselementtejä avoimen, oikeudenmukaisen, syrjimättömän, kilpailukykyisen, vastuullisen ja tehokkaan julkisten varojen käytön, ja integroimalla kestävyden kolme eri elementtiä osaksi hankintatoimintaa. Kestävien julkisten hankintojen toteuttaminen edellyttää ymmärrystä tuotteen tai palvelun koko elinkaaren vaikutuksista, raaka-aineiden hankinnasta elinkaaren lopun hallintaan.

*Toisen* periaatteen mukaan kestävien julkisten hankintojen implementointi tarvitsee johtajuutta, jossa poliitikkoja ja päättäjiä tarvitaan kestävien julkisten hankintojen edistämiseen. Poliitikkojen ja päättäjien toiminta antaa edellytykset sille, että kestävyden edistämiseksi osana julkisia hankintoja ohjataan riittävästi resursseja. Lisäksi kestävyysajattelu valtavirtaistuu osaksi julkisten organisaatioiden hankintoja.

*Kolmannen* periaatteen mukaan kestävät julkiset hankinnat voivat edistää laajoja poliittisia tavoitteita. Ohjaamalla hankintoja kestävyden tavoitteiden mukaisesti, markkinoita voidaan kannustaa kohti kestäviä ja innovatiivisia ratkaisuja sekä luomaan vihreitä ja ”hyviä/kunnollisia” työpaikkoja.

*Neljänn*en periaatteen mukaan kestävät julkiset hankinnat edistävät eri sidosryhmien etuja ja osallisuutta. Kestävät julkiset hankinnat huomioivat laajasti eri sidosryhmien näkemyksiä hankintaorganisaatioista ja palveluntarjoajista aina kansalaisiin. Yhdessä jaetut näkemykset, monipuoliset ratkaisut ja selkeä kommunikointi mahdollistaa sidosryhmien osallisuuden.

*Viidenn*en periaatteen mukaan kestävät julkiset hankinnat perustuvat hyviin organisaatiojohtamisen periaatteisiin. Kestävien julkisten hankintojen toiminta perustuu riskien ja mahdollisuuksien jatkuvaan arviointiin, jossa toiminta kohdistetaan suurimman vaikutuksen tai prioriteetin kohteisiin. Kestävien julkisten hankintojen sisällyttäminen osaksi organisaation johtamisjärjestelmää edistää toiminnan implementointia osaksi hankintarutiineja.

*Kuudenn*en periaatteen mukaan kestävät julkiset hankinnat seuraavat kestävien hankintojen aikaansaamia vaikutuksia ja tuloksia. Kestävien julkisten hankintojen edistäminen ja kehittäminen on mahdollista luomalla edellytykset toiminnan vaikutuksien ja tulosten luotettavalle mittaukselle.

UNEP:in (2021) mukaan valtioilla, jotka käyttävät kestäviä julkisia hankintoja valtion ja julkisten organisaatioiden hankinnoissa, on mahdollisuus edistää kestävä kehityksen (Agenda 2030) tavoitteita, kansallisia kestävyden tavoitteita, ympäristösuojelun tasoa ja kiertotalouden tasoa. Lisäksi valtioilla on mahdollisuus edistää taloudellisia etuja, kestävien tuotteiden ja palveluiden tuontia markkinoille, innovaatioita, sosiaalista tasa-arvoa, sukupuolten tasa-arvoa ja tuoda poliittisia hyötyjä.

Julkiset hankinnat vaikuttavat suuren kokonsa vuoksi laajaan joukkoon ihmisiä, kuten palveluiden käyttäjiin, tuotantoon, julkisten organisaation työntekijöihin ja tarjoajien työntekijöihin. Euroopan komissio (2021, s. 4) näkee, että kestäville julkisilla hankinnoilla voidaan vaikuttaa suoraan kyseisiin osa-alueisiin, mutta myös laajemminkin markkinoilla tapahtuvaan kysyntään ja tarjontaan. Julkiset organisaatiot ovat entistä

kiinnostuneempia kestävien julkisten hankintojen hyödyntämisestä, koska kestävillä hankinnoilla voidaan parantaa julkisen sektorin kokonaiskestävyyttä ja tehostaa julkisen sektorin toimintaa (Behravesht ja muut, 2022, s. 3). Kestävät julkiset hankinnat nähdään myös potentiaalisena välineenä edistämään yhteiskunnallisia ja ympäristöön liittyviä kysymyksiä (Grandia & Kruey, 2020, s. 1). Julkiset hankintayksiköt voivat edistää kestävyttä käyttämällä ostovoimaansa valitsemalla sellaisia tavaroita ja palveluita, joilla on kestävydelle myönteisiä vaikutuksia. Tämä luo markkinakannustimia globaaleille toimitusketjuille ja yrityksille kehittämään toimintaansa kestävämpään suuntaan, jotta he voivat tarjota tuotteita ja palveluitaan julkisen sektorin toimijoille. (Behravesht ja muut, 2022, s.3.) Grandian ja Krueynin (2020, s. 1) mukaan kestävillä julkisilla hankinnoilla voidaan edistää työllisyysmahdollisuuksia, työvoiman täydennys- ja uudelleenkoulutusta, ihmisarvoista työtä, osallisuutta, sukupuolten tasa-arvoa, syrjimättömyyttä, saavutettavuutta ja ilmastomuutoksen ehkäisyä, koska kestävät julkiset hankinnat huomioivat hankintapäätöksissä taloudellisten näkökulmien lisäksi myös sosiaalisia ja ympäristöllisiä näkökulmia.

UNEP:in (2021, s. 27) mukaan kestäviä julkisia hankintoja ohjaa pitkälti politiikka ja ylhäältä alaspäin tapahtuva johtaminen. UNEP:in (2021) tutkimuksessa korostuu poliittisen sitoutumisen sekä kestävien julkisten hankintojen lainsäädännön tärkeys kestävien julkisten hankintojen edistämässä, mutta myös osaavan hankintahenkilökunnan tarpeellisuus. UNEP:in (2021, s. 28) mukaan kestävien julkisten hankintojen yleisimmiksi hidasteiksi koetaan kestävien hankintojen asiantuntemuksen puute ja näkemys, jonka mukaan kestävät tuotteet ja palvelut ovat kalliimpia. Kyseiset hidasteet ovat ylitsepäästävässä muun muassa lisäkoulutuksen avulla (UNEP, 2021, s. 28). UNEP:in (2021) tutkimuksessa erityisenä haasteena hankintayksiköille nähdään yleinen henkilöstön aliresursointi ja ylikuormitus. Hidaste, joka johtuu organisaation kilpailevien prioriteettien ja resurssien jaon kanssa, on haastavaa poistaa.

### 3.2 Kestävien julkisten hankintojen käyttöönotto

Eskolan ja kumppaneiden (2017, s. 25) mukaan hankintojen suunnittelussa keskitytään usein kilpailuttamisen menettelysääntöjen täsmälliseen noudattamiseen, eikä huomioida hankintayksikön varsinaisia tehtäviä ja toimintaan liittyviä velvoitteita. Euroopan komission (2021, s. 4) mukaan viranomaisten on pystyttävä vastaamaan yhteiskunnallisiin haasteisiin ja kehittämään toimintaansa kaikilla kestävyiden eri osa-alueilla, joissa kestävät julkiset hankinnat ovat merkittävässä osassa. Monet julkiset organisaatiot sisällyttävät kestävyyskriteereitä hankintoihinsa, mutta kestävän kehityksen kriteereitä ei huomioida vielä tarpeeksi (Gelderman ja muut, 2015, s. 69). Vluggen ja muiden (2019, s. 2–3) mukaan kestävyiden edistämiseksi hankintayksiköiden tulisi laajentaa perinteisiä hankinnoissa tarkasteltavia näkökulmia kestävien julkisten hankintojen näkökulmiin. Näin saadaan aikaan kestävyydelle myönteisiä vaikutuksia hankinnoissa.

Behraves ja muut (2022) tuovat esille tutkimuksessaan, että kestäviä julkisia hankintoja koskeva tieteellinen kirjallisuus ei ole keskittynyt kestävien julkisten hankintojen omaksumiseen liittyviin näkökulmiin hankintayksiköissä. Julkinen hankintatoiminta nähdään oleellisena osana kestävä kehityksen edistämässä. On siten perusteltua tarkastella, miten julkisissa hankintaorganisaatioissa voidaan edistää kestävien julkisten hankintojen omaksumista. Behravesin ja muiden (2022) tutkimus luo teoreettisen kehyksen kestävien julkisten hankintojen omaksumiselle hankintaorganisaatioissa. Tutkimuksessa nousee esiin neljä pääteemaa kestävien julkisten hankintojen omaksumiselle hankintaorganisaatioissa, mitkä voidaan jakaa organisaation sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön (Ks. Taulukko 1). Kestävien hankintojen omaksumiselle tärkeät pääteemat ovat kapasiteetti ja resurssit, organisaatiokulttuuri, sisäiset- ja ulkoiset sidosryhmät ja instituutionaalinen ympäristö (institutional setting). Teemoissa kapasiteetti ja resurssit, organisaatiokulttuuri ja sisäiset sidosryhmät liittyvät hankintaorganisaatioiden sisäiseen ympäristöön. Ulkoiseen ympäristöön liittyy ulkoiset sidosryhmät ja instituutionaalinen ympäristö. Behraves ja muut (2022) esittävät myös

pääteemoihin liittyviä alateemoja, jotka ovat sidoksissa kestävien hankintojen omaksumisen edistämiseksi hankintaorganisaatiossa.

**Taulukko 1.** Kestävien julkisten hankintojen omaksumisen teemat

Pääteema	Alateema
<b>Sisäinen ympäristö</b>  Kapasiteetti  Resurssit  Organisaatiokulttuuri  Sisäiset sidosryhmät	Sisäiset kyvykkyydet vai valmiudet? - Innovointi - Tietokapasiteetti - Tieto/osaaminen  Yhdistetään usein kapasiteetin kanssa  Kulttuuri Innovointi Yhteistyö  Johtajat Työntekijät
<b>Ulkoisen ympäristö</b>  Ulkoiset sidosryhmät  Instituutionaalinen ympäristö	Asiakkaat Yhteiskunta Tarjoajat  Talous Lainsäädäntö Markkinavoimat

Tässä tutkielmassa hyödynnetään Behraveshin ja kumppaneiden (2022) tutkimuksen rakentamaa teoreettista kehystä kestävien julkisten hankintojen omaksumisesta ja omaksumisen edistämiseen kriittisenä koettuja teemoja ja alateemoja. Tässä tutkielmassa avataan oleelliseksi nähtyjä pääteemoja ja niiden alateemoja teoreettiselta pohjalta, minkä jälkeen tuodaan esille tähän liittyvää tutkimustietoa kestäviin julkisiin hankintoihin liittyen. Pääteemat ja niiden alateemat luovat teoreettiset kehyksen tutkielman empiriaosuudelle.

### 3.2.1 Kapasiteetti ja resurssit

Eisinger (2002, s. 117) kuvaa kapasiteettia joukoksi ominaisuuksia, jotka auttavat tai mahdollistavat organisaation täyttämään tehtävänsä. Organisaation kapasiteettiominaisuudet voidaan nähdä hyödyllisiksi vasta, kun niitä käytetään (Eisinger,

2002, s. 117). Tehokkailla organisaatioilla on monipuolisia kapasiteettiominaisuuksia, joita ne käyttävät tavoitteiden saavuttamiseen. Eisingerin (2002, s. 118) mukaan organisaatioille tärkeitä kapasiteettiominaisuuksia ovat muun muassa resurssit, johtajuus ja pätevä ja riittävä henkilöstö. Murphy (2000, s. 16) kuvaa kapasiteettia organisaation kykyyn tarjota palveluita tai tuotteita, jotka vastaavat markkinoiden nykyisiä tarpeita, ja kykyyn ennakoida markkinoiden tulevia tarpeita. Murphyn (2002, s. 16) mukaan organisaatioiden kapasiteetin pääominaisuudet liittyvät ihmisten suorituskykyyn, jolla tarkoitetaan ihmisten tietoa, taitoja ja kykyä. Kapasiteetti ilmenee myös organisaation hallitsemilla resursseilla, jotka voivat liittyä ihmisiin tai rahallisiin tekijöihin (Murphy, 2000, s. 16–17). Behravesh ja muiden (2022, s. 4) tutkimuksessa nousee esiin kaksi kapasiteettiin liittyvää ominaisuutta, jotka nähdään merkittävinä tekijöinä kestävien julkisten hankintojen omaksumisessa hankintaorganisaatiossa. Ominaisuudet ovat resurssit ja organisaation sisäiset valmiudet. Resurssit liittyvät organisaation taloudellisiin rajoitteisiin ja sisäiset valmiudet liittyvät kestävien julkisten hankintojen toteuttamiseen tarvittavaan tietoon, taitoon ja organisaation kykyyn koordinoita yhteistyötä (Behravesh ja muut, 2022, s. 4).

*Resurssit* ovat organisaation käytettävissä olevia varoja, jotka ovat yrityksen omistuksessa tai hallinnassa (Amit & Schoemaker, 1993, s. 35). Resursseihin sisältyy muun muassa rahalliset ja fyysiset varat, kuten kiinteistöt ja laitteet, mutta myös tieto ja ihmiskapitaali (Amit & Schoemaker, 1993, s. 35). Amit ja Schomakerin (1993, s. 35) mukaan organisaatio käyttää resursseja tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen. Heidän mukaansa organisaation resursseilla on kriittinen merkitys organisaation kyvyssä tuottaa ja toimittaa tuotteita tai palveluita. Behraveshin ja muiden (2022, s. 5) mukaan resurssit auttavat organisaatioita toteuttamaan tavoitteitansa ja varmistamaan niiden onnistuneen toteuttamisen. Julkisen sektorin näkökulmasta rahalliset resurssit määräytyvät usein poliittisen prosessin kautta, mihin vaikuttaa ulkoiset sidosryhmät (Manninen, 1995, s. 183–184).

Testan ja muiden (2012, s. 91) tutkimuksen mukaan julkisten organisaatioiden resurssien niukkuus heijastuu organisaation kykyyn sisällyttää kestävyiden kriteerejä osaksi hankintoja. Filhon ja muiden (2019, s. 1276) tutkimuksessa resurssirajoitteista kärsivät organisaatiot ovat vähemmän kykeneviä priorisoimaan kestävyttä hankinnoissaan. Myös näkemykset kestävien julkisten hankintojen korkeista kustannuksista ja hyötyjen epäselvyydestä koetaan merkittäväksi esteeksi kestävyiden kriteerien liittämiseksi osaksi hankintoja (Brammer & Walker, 2011, s. 456; Filho ja muut, 2019, s. 1270). Darnall ja kumppanit (2018, s. 485–486) nostavat esille, että kestävien julkisten hankintojen kustannuksia arvioitaessa organisaation tulisi arvioida sen kaikkia mahdollisia hyötyjä, kuten jätteiden ja päästöjen vähenemisen, tehokkuuden lisääntymisen ja tasa-arvoisemman yhteiskunnan toteutumisen kokonaisuutta. Tarkastelemalla kaikkia kestävien hankintojen positiivisia vaikutuksia julkiset organisaatiot voivat arvioida paremmin hankintojen kustannuksia ja hyötyjä.

*Sisäistä valmiutta* kuvataan organisaation kykyyn hallita ja koordinoita organisaation resurssien tehokasta käyttöä kaikilla organisaation tasoilla (Foo ja muut, 2019, s. 1172; Grant, 1991, s. 116). Behravesh ja muiden (2022, s. 5) mukaan sisäiset valmiudet pohjautuvat tietoon perustuvista käytännöistä, joiden kehittyminen perustuu organisaation toimiin ja ajan myötä saatuihin oppimiskokemuksiin. Vahvaa sisäistä valmiutta kuvaa organisaation viralliset rakenteet ja järjestelmät, kuten organisaation prosessit ja menettelytavat, mitkä auttavat organisaatiota saavuttamaan sen pitkän aikavälin tavoitteita. Sisäiset valmiudet ovat lähtöisin organisaation ihmisresursseista ja niiden koordinaatiosta organisaation muiden resurssien kanssa. Resurssien onnistunut koordinointi vaatii huomion kiinnittämistä oppimiseen ja johtajuuteen. (Behravesh ja muut, 2022, s.5.)

Behraveshin ja muiden (2022) tutkimuksen mukaan organisaation sisäiset valmiudet ovat tärkeitä kestävien hankintojen edistämässä. Muun muassa vahvan tiedonhallinnan omaavat organisaatiot pystyvät luomaan sisäisiä prosesseja tiedonkeruun ja analysoinnin varmistamiseksi, minkä ansiosta organisaatiot pystyvät

ratkaisemaan nykyisiä ja tulevia haasteita. Chen ja muiden (2021, s. 15) mukaan sähköisten hankintajärjestelmien hyödyntäminen kompleksisessa hankintaympäristössä mahdollistaa tiedonhallinnan ylläpidon ja kehittämisen. Sähköiset järjestelmät auttavat työntekijöitä suorittamaan monimutkaisia tehtäviä, kuten suurten tietomäärien käsittelyä ja useiden samanaikaisten prosessien hallinnointia. Suuren tiedonhallinnan kapasiteetin omaavat organisaatiot pystyvät myös allokoimaan resurssiaan kestävyuden suunnitteluun ja toimintaan. Behraveshin ja muiden (2022, s. 5) mukaan tällaiset organisaatiot pystyvät myös paremmin toteuttamaan strategisia tavoitteitaan, luomaan uusia ohjelmia, aloitteita ja käytänteitä, jotka tukevat organisaation kestävyuden tavoitteita.

Behraveshin ja muiden (2022, s. 5) mukaan julkiset organisaatiot, joilla on osaamista energiansäästöä, kierrätyspolitiikasta, innovaatioista ja niihin liittyvistä tutkimuksista ja teknologioista, ovat kehittäneet tietopohjaisia taitoja, jotka käsittelevät kestävyuden kysymyksiä. Organisaatiot, joissa on osaamista kestävyyttä tukevista käytännöistä, työkaluista, lainsäädännöstä pystyvät koordinoimaan henkilökuntaa yhteisten tavoitteiden ympärille ja rohkaisemaan heitä jakamaan tietoa kestävyuden edistämiseksi (Behraveshin ja muut, 2022, s. 5; Hart, 1995, s. 1007). Kestävään kehitykseen keskittyvät organisaatiot panostavat todennäköisemmin työntekijöiden koulutukseen, mikä mahdollistaa henkilökunnan osaamisen hyödyntämisen organisaation kestävien tavoitteiden saavuttamisessa. Koulutetulla henkilökunnalla on myös hyvät edellytykset kestävyuden tavoitteiden seurannassa, mikä helpottaa organisaation uusien tavoitteiden sisäistämistä. Organisaatiot, jotka panostavat henkilökunnan kestävyuden koulutukseen todennäköisesti huomaavat, kuinka kestävät julkiset hankinnat voivat auttaa organisaatiota saavuttamaan kestävyuden laajempia tavoitteita. (Behraveshin ja muut, 2022, s. 5; Darnall & Edwards, 2006, s. 315–316.) Behraveshin ja muiden (2022, s. 5) mukaan organisaatiot, joilla on kapasiteettia ratkaista kestävään kehitykseen liittyviä kysymyksiä, pystyvät todennäköisemmin ottamaan käyttöön kestäviä julkisia hankintoja.

### 3.2.2 Kulttuuri

Scheinin (1990, s. 111) mukaan kulttuuri kuvaa ryhmän jaettua tietoa, asenteita, käyttäytymistä ja uskomuksia, jotka kehittyvät ajan myötä ryhmän ratkoessa sen ulkoisia ja sisäisiä haasteita. Toiminnallisesta näkökulmasta kulttuuri muotoutuu kognitiivisista elementeistä, kuten kielestä, havainnoista ja ajatteluprosesseista, jotka lopulta ajavat asenteita, arvoja ja käyttäytymistä (Schein, 1990, s. 111). Schein (2010, s. 18) kuvaa kulttuuria ryhmän luomien perusolettamuksien sarjaksi, joita ryhmä oppii ratkaistessaan ulkoisia ja sisäisiä haasteita. Ryhmä pitää luotuja perusolettamuksia pätevinä, koska ne ovat toimineet riittävän hyvin. Haasteisiin liittyvät perusolettamukset siirretään ryhmän uusille jäsenille oikeana tapana nähdä, ajatella ja kokea haasteet. (Schein, 2010, s. 18.) Behraveshin ja muiden (2022) tutkimuksessa nousi kolme eri kulttuurin muotoa, jotka nähtiin erityisen tärkeänä kestävien julkisten hankintojen edistämässä hankintaorganisaatiossa: innovaatiokulttuuri, oppimiskulttuuri ja yhteistyökulttuuri.

Dobninin (2008, s. 543) mukaan *innovatiivisuudella* voidaan tarkoittaa organisaation halua ja kapasiteettia luoda uusia tuotteita, palveluita tai ideoita, tai kehittää olemassa olevia prosesseja ja järjestelmiä organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Tärkeä osa innovatiivisuudessa on kulttuurin avoimuus innovaatioille. Kulttuurin avoimuus liittyy organisaation kykyyn tunnistaa tarve innovaatioista, mikä ratkaisee, hyväksytäänkö innovatiiviset aloitteet. Jotkin organisaatioiden kulttuurit tukevat työntekijöiden innovaatioita toisia enemmän. (Dobin, 2008, s. 543.) Julkisella sektorilla innovaatiokulttuuri mahdollistaa työntekijöitä paremman palvelun kansalaisille, joille he ovat vastuussa. Tämä kulttuuri rohkaisee innovointia, riskinottoa ja aloitteellista toimintaa. (Behravesh ja muut, 2022, s. 6; Raj ja muut, 2020, s. 2.) Tällaiset organisaatiot ovat myös valmiita hyväksymään epäonnistumisen riskin, joka liittyy uuden kokeiluun (Behravesh ja muut, 2022, s. 6). Epäonnistumisen riskin tiedostavat ja hyväksyvät organisaatiot tiedostavat myös, että innovointi voi huomattavasti parantaa nykyistä toimintaa (Roman, 2017, s. 9). Tällaiset kulttuurit pystyvät ennakoimaan ja kehittämään tulevaisuuteen sekä eteenpäin suuntautuvaa ajattelua (Lumpkin & Dess, 1996, s. 136–137). Romanin (2017, s. 9–10) mukaan työntekijöiden mahdollisuus luoda ja jakaa

ideoita, muuttaa olemassa olevia prosesseja ja rakenteita sekä poiketa rutiineista rohkaisee riskinottoa. Innovointiin rohkaisevat organisaatiot palkitsevat työntekijöitä innovoivasta toiminnasta eikä rankaise epäonnistumisista (Roman, 2017, s. 10).

Kestävyden näkökulmasta on tärkeää, että julkinen organisaatio omaa korkean innovaatiokulttuurin, koska kestävyden implementointia harvoin veloitetaan ja rahoitetaan valtiotasolta (Ji & Darnall, 2020, s. 3). AlNuaimin ja Khanin (2019, s. 484) mukaan kestävien käytänteiden omaksumisessa on tärkeää, että organisaatiot mahdollistavat työntekijöille organisaation kapasiteetin laajentamisen, missä innovaatiokulttuurin edistäminen on kriittisessä osassa. Vahvan innovaatiokulttuurin omaavat organisaatiot, jotka ovat keskittyneet kestävyteen, ovat taipuvaisempia kokeilemaan erilaisia ratkaisuja ja yhteistyömahdollisuuksia, mikä voi johtaa tehokkaampiin ja kustannustehokkaampiin kestävyyskäytänteisiin (Behravesht ja muut, 2022, s. 6).

Garvinin (1993, s. 83) mukaan oppiva organisaatio viittaa *oppimiskulttuuriin*, joka on tehokas tiedon hankkimisessa, jakamisessa ja hyödyntämisessä organisaation toiminnan kehittämiseksi. Tällainen kulttuuri arvostaa jatkuvaa oppimista ja rohkaisee työntekijöitä soveltamaan uutta tietoa organisaation toiminnan kehittämiseksi (Garvin, 1993, s. 83). Bateshin ja Khasawneshin (2005, s. 98) mukaan organisaation innovaatiokulttuuri tulee tärkeäksi innovatiivisissa hankkeissa, sillä se mahdollistaa organisaation muuttuvan ympäristön dynaamisten muutosten ennakoimisen ja sopeutumisen. Heidän mukaansa organisaation oppimiskulttuuria voidaan määritellä sellaiseksi, jossa organisaation jäsenet arvostavat oppimista ja pyrkivät korkeaan suorituskykyyn soveltamalla oppimista innovatiiviseen ja edistykseen työhön. Organisaation oppimiskulttuuri painottaa tiedon ja ideoiden vaihdon tapoja, jotka edesauttavat oppimista ja sen luovaa soveltamista. Avoin oppimiskulttuuri nähdään kriittisenä luovuuden ja innovaation mahdollistajana, koska se tukee tiedon laajentamista, riskinottoa ja kokeiluhalukkuutta. (Batesh & Khasawnesh, 2005, s. 98.) Oppimiskulttuurille on luonteista kyky luoda jatkuvia oppimismahdollisuuksia, jotka edistävät yhteistyötä ja tiimityöskentelyä

(Confessore & Kops, 1998, s. 366). Watking ja Marsick (1993) tunnistavat kuusi oppimiskulttuuria vahvistavaa piirrettä organisaatioissa: jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien luominen, tutkimuksen ja dialogin edistäminen, yhteistyön ja tiimityöhön rohkaiseminen, oppimisen jakamisen mahdollistaminen, yhteisen vision jakaminen ja organisaation ja sen ympäristön yhteyden luominen.

Kestävyyteen keskittyneet organisaatiot pyrkivät usein oppimaan ja ymmärtämään kestävyysongelmien tuomia haasteita (Behravesch ja muut, 2022, s. 6). Oppimiskulttuuria tukevat organisaatiot todennäköisemmin arvioivat säännöllisesti organisaation kestävyttä ja oppivat tunnistamaan niiden vaikutuksia. Organisaatioilla on todennäköisemmin rakenteita, jotka rohkaisevat, tukevat ja tarjoavat mahdollisuuksia kestävyden substanssin oppimisesta. Julkisen sektorin organisaatiot, joilla on vahva oppimiskulttuuri, ovat todennäköisesti tukeneet työntekijöiden mahdollisuuksia oppia kestävien julkisten hankintojen potentiaalisista hyödyistä kestävyden tavoitteiden saavuttamisessa. (AlNuaimi & Khan, 2019, s. 484.) Behraveshin ja muiden (2022, s. 6) mukaan julkisen sektorin organisaatioiden työntekijöiden yhteistyö muiden ammatillisten organisaatioiden kanssa tukee kestävyden ja kestävien hankintojen oppimista. Yhteistyö tarjoaa työntekijöille mahdollisuuksia oppia ja luoda kontakteja aihepiiriin parissa työskentelevien kanssa, mikä edistää ymmärrystä kestävästä hankinnoista ja niiden hyödyistä (Behravesch ja muut, 2022, s. 6).

*Yhteistyötä* voidaan kuvata organisaation jäsenten välisenä vuorovaikutuksena, joka sisältää avoimen keskustelun, yhdessä tekemisen ja erilaiset sosiaaliset vaikutukset (Alshwayat ja muut, 2021, s. 2223). Kozuch (2009, s. 17) kuvaa yhteistyötä erilaisiksi suhteiksi yksilöiden ja sosiaalisten ryhmien välillä, missä pyritään samaan tavoitteeseen. Yhteistyö voi olla myös organisaatorajat ylittävää. Organisaatorajat ylittävä yhteistyö on kahden tai useamman organisaation välillä tapahtuvaa toimintaa, jossa organisaatiot työskentelevät yhdessä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen vaihtamalla ja jakamalla resursseja, tietoa, tuotteita, teknologioita ja palveluita (Behravesch ja muut, 2022, s.6; Kozuch, 2009, s. 23).

Yhteistyötä tukevat vuorovaikutukset ovat organisaatioille tärkeitä, koska ne mahdollistavat uuden tiedon luomisen ja jakamisen, mikä johtaa organisaatiossa parantuneisiin prosesseihin, palveluihin ja tuotteisiin (Alshwayat ja muut, 2021, s. 2223). Yhteistyötä arvostava kulttuuri arvostaa yksittäisiä ääniä luodessaan yhteistä visiota. Yksilöiden näkemysten huomioiminen organisaatiossa auttaa yksilöitä ymmärtämään heidän roolinsa ja lisää heidän halukkuuttaan osallistua organisaation kehittämiseen. (Kelly & Schaefer, 2014, s. 4.) Julkisissa organisaatioissa yhteistyö nähdään erilaisesta näkökulmasta, koska julkisten organisaatioiden pääpaino ei ole voiton- ja kilpailuedun tavoittelu. Koska voiton tavoittelu ei ole julkisten organisaatioiden päätavoite, voivat julkiset organisaatiot painottaa yhteistyötä tavoitteiden saavuttamisessa muuttuvassa yhteiskunnassa. (Kožuch, 2009, s. 28.)

Julkisten hankintojen näkökulmasta organisaatorajat ylittäviä yhteistyökulttuureja esiintyy vähemmän, koska hankintaympäristö on erittäin säädeltyä (Behravesch ja muut, 2022, s. 6). Hankintaympäristön tiukalla sääntelyllä pyritään vähentämään julkisten hankintoihin liittyvää korruptiota ja lisäämään hankintojen vastuullisuutta (Pekkala ja muut, 2019, s. 20). Järjestelmä tekee julkisista hankinnoista hierarkkisen ja kompleksisen, minkä takia yhteistyö yksityisen puolen toimittajien kanssa on haastavaa (Caldwell ja muut, 2005, s. 243; Strich ja muut, 2018, s. 128). Suomessa hankintalaki (FINLEX, 2023) antaa hankintayksiköille mahdollisuuden markkinakartoitukseen, jossa hankintayksikkö voi käyttää riippumattomia asiantuntijoita, muita viranomaisia tai potentiaalisia toimittajia apunaan hankinnan suunnittelussa. Yhteistyö voi johtaa innovatiivisiin ratkaisuihin, joilla pystytään tukemaan kestävän kehityksen tavoitteita (Stritch ja muut, 2018, s. 130). Tátrai ja Diófási-Kováchin (2021, s. 537) mukaan yhteistyö tarjoaa arvokasta tietoa mahdollisista toimittajista ja niiden kyvyistä, mikä voi vaikuttaa tarjousprosessiin ja toimittajan valintaan. Yhteistyö parantaa julkisen sektorin tietämystä eri mahdollisuuksista, mikä parantaa edellytyksiä tarkastella nousevia teknologioita ja mahdollisuuksia (Behravesch ja muut, 2022, s. 7; Kim & Darnall, 2015, s. 333; Stritch ja muut, 2018, s. 130). Uttam ja Le Lann Roos (2015, s. 414) näkevät, että yhteistyö

mahdollisten toimittajien kanssa on oleellista kestävien julkisten hankintojen käyttöön otossa, koska yhteistyön kautta sopimusraameihin voidaan liittää kestävyden näkökulmasta oleellisia vaatimuksia, jotka auttavat vähentämään kestävyys vaikutuksia hankintojen kautta.

Tátrai ja Diófási-Kováchin (2021, s. 538) mukaan yhteistyöratkaisut julkisissa hankinnoissa, joissa kilpailun reiluuden tulisi olla taattua jokaisessa hankintaprosessin vaiheessa, voivat olla haastavia mutta eivät mahdottomia. Yhteistyön haasteena nähdään mahdollinen opportunistinen käyttäytyminen, mikä voi estää tietojen jakamista ja innovaatioita (Alshwayat ja muut, 2021, s. 2224). On kuitenkin laajasti tunnustettu, että onnistunut hankintamenettely tarvitsee paljon joustavuutta ja vuorovaikutusta hankintayksikön ja mahdollisten tarjoavien yritysten välillä (Uttam & Le Lann Roos, 2015, s. 414)

### **3.2.3 Sisäiset sidosryhmät**

Freeman (1984, s. 25) sekä Freeman ja kumppanit (2010, s. 9) kuvaavat organisaation *sisäiset sidosryhmät* ryhmiksi ja yksilöiksi, jotka voivat vaikuttaa tai joihin voidaan vaikuttaa organisaation arvonluonnin ja toimintaan liittyvissä toiminnoissa. Carroll ja Näsi (1997, s. 50) määrittelevät sisäiset sidosryhmät yksilöiksi tai ryhmiksi, jotka ovat riippuvaisia yrityksestä saavuttaakseen henkilökohtaiset tavoitteensa ja joista yritys on riippuvainen olemassaolonsa kannalta. Behraveshin ja muiden (2022, s. 7) mukaan sisäiset sidosryhmät ovat olemassa organisaation sisäisen hierarkian jokaisessa osassa. Julkisessa organisaatiossa sisäisiin sidosryhmiin kuuluu muun muassa virkamiehet, jotka ovat joko valittuja tai nimitettyjä, kuten kaupunginjohtajat ja pormestarit, kaupungin valtuuston jäsenet, osastojen johtajat sekä henkilökunta (Behravesh ja muut, 2022, s. 7).

Christensen (2004, s. 308) mukaan monilla organisaatioilla on käyttämättömiä resursseja, joista suurin osa on aineettomia työntekijöiden hallussa olevia tietoresursseja. Tietoresurssit ovat sekoitus taitoja, kokemusta, osaamista ja kyvykkyyttä, jotka eivät ole

helposti siirrettävissä tai jäljitettävissä. Chebbin ja muiden (2020, s. 212) mukaan tämmöiset resurssit ovat sisäisiä sidosryhmiä, jotka ovat keskeisiä toimijoita muutosprosesseissa. Heidän mukaansa muutosmyönteisen kulttuurin luominen organisaatiossa edellyttää sisäisten sidosryhmien sitouttamista. Sisäisillä sidosryhmillä on ensikäden tietoa organisaation sisäisestä kapasiteetista, resursseista ja rajoituksista tärkeiden tehtävien suorittamiseksi (Behraves ja muut, 2022, s. 7). Romanin (2017, s. 1055) mukaan sisäiset sidosryhmät ovat tärkeitä mahdollistajia, jotka voivat muuttaa organisaation kestävä kehityksen suunnittelua, strategioita ja tavoitteiden asettamista, minkä takia sisäiset sidosryhmät ovat yhteydessä organisaation kykyyn toimia.

Sisäiset sidosryhmät ovat keskeisessä roolissa edistäessä organisaation ympäristökestävyyttä kannustamalla ympäristövastuullisen kulttuurin omaksumista koko organisaatiossa (Bansal & Roth, 2000, s. 732). Sisäisten sidosryhmien osallistuminen ja tuki ovat merkittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation päätökseen osallistua kestävyysaloitteisiin (Behraves ja muut, 2022, s. 7). Zutshi ja Sohalin (2004, s. 405) mukaan sisäiset sidosryhmät, joilla on vahva sitoutuminen organisaation kestävä kehityksen tavoitteisiin, ovat valmiimpia tukemaan muitakin kestävyysaloitteita. Sisäisiä sidosryhmiä yhdistävä suhde vaikuttaa moniin työntekijöiden käyttäytymisen ja suorituskyvyn osa-alueisiin, kuten motivaatioon, sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, jatkuvuuteen organisaatiossa, innovaatioihin ja tuottavuuteen (Bowen, 2015, s. 4). Behravesin ja muiden (2022, s. 7) mukaan sisäiset sidosryhmät eivät ole yhteydessä vain organisaation kestävyden kapasiteettiin, vaan sisäiset sidosryhmät ovat myös vahvasti yhteydessä organisaation kulttuuriin. Sisäisten sidosryhmien asenteet ja käyttäytyminen auttavat muokkaamaan organisaation kokonaiskulttuuria kestävyden näkökulmasta. Behraves ja kumppanit (2022, s.7) näkevät kaksi sisäistä sidosryhmää merkittävänä organisaation kestävyteen liittyvissä toimissa, mitkä ovat johtajat ja henkilöstö. Näillä ryhmillä on keskeinen rooli organisaation kestävyystavoitteiden ja aloitteiden edistämässä.

*Johtajat* ovat keskeinen inhimillisen pääoman muoto, joka voi ajaa organisaation muutosta ja vaikuttaa merkittävästi yksilöihin organisaatiossa. Heidän toimintansa ja päätöksensä voivat muokata organisaation kulttuuria ja sitoutumista kestäväan kehitykseen. (Behravesh ja muut, 2022, s. 7.) Newsteadin ja muiden (2021, s. 2) mukaan hyvä johtajuus edellyttää yksilöiden motivoimista oikeista syistä, positiivisten suhteiden rakentamista sekä eettisten ja tehokkaiden menetelmien käyttöä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuuteen sisältyy sisäisten sidosryhmien ohjaaminen kohti eettisiä ja tehokkaita tavoitteita. Johtajuus kaikilla johtamisen tasoilla on tärkeää organisaation laajuuden ymmärryksen ja sitoutumisen edistämiseksi, mukaan lukien kestävyden edistämiseksi (Andrews & Boyne, 2010, s. 444; Zutshi & Sohal, 2004, s. 401).

Muutosta ajavat johtajat (muutosjohtajat) ovat tehokkaita organisaatiomuutosten ajamisessa, koska he pystyvät inspiroimaan ja kehittämään visioita tulevaisuudelle, vaikka lopullisia tavoitteita ei olisi täysin ymmärretty (Roman, 2017, s. 1050–1051). Muutosjohtajat ovat taitavia luomaan jaetun vision, rakentamaan henkilöstön tukea ja viestittämään muutoksen tarkoituksen ja suunnan sisäisille sidosryhmille (Roman, 2017, s. 1050–1051). Brammerin ja Walkerin (2011, s. 472) mukaan johtajuus on ratkaisevassa roolissa kestävien julkisten hankintojen käyttöönotossa. He näkevät, että jos johtajat tukevat kestävyttä ja integroivat kestävät hankinnat strategioihin ja tavoitteisiin, hankintatiimi on todennäköisemmin valmis toteuttamaan kestävien hankintojen käytänteitä. Johtajuuden sitoutuminen kestävyteen luo suunnan organisaation yleiselle hankintatavalle ja auttaa tukemaan kestävien hankintojen aloitteita.

*Henkilökunnalla* tarkoitetaan työntekijöitä, jotka eivät ole johtotehtävissä (Behravesh ja muut, 2022, s. 7). Heillä on ratkaiseva rooli organisaation suunnan muokkaamisessa kestävyden ja innovaatioiden käyttöönottamisessa, koska henkilökunnalla on yleensä vahva ymmärrys organisaatioon liittyvistä asioista (Hasu ja muut, 2011, s. 252). Henkilökunnalla on kyky huomata asioita ja tehdä asianmukaisia päätelmiä havaintojensa perusteella, jotka saattavat jäädä johdolta huomaamatta. Heitä voidaan pitää myös arvokkaiden ideoiden lähteenä. (Kesting & Ulhøi, 2010, s.7.) Kestingin ja

Ulhøilin (2010, s. 73) mukaan henkilökunnalla on tyypillisesti tärkeitä verkostoja organisaation ulkopuolella, jotka saattavat muodostaa potentiaalisia uuden tiedon ja ideoiden lähteitä. Näin henkilökunnalla on ratkaiseva rooli ajaessaan organisaatiota kartoittamaan uusia mahdollisuuksia ja innovaatioita.

Kestävyyteen liittyen henkilöstön painostus johtaa usein siihen, että organisaatio ottaa käyttöön kestävyyden aloitteita (Sarkis ja muut, 2010, s. 164). Organisaatiot, jotka reagoivat tällaisiin paineisiin ovat taipuvaisia luomaan positiivisen kehityskierteen, joka synnyttää lisää kestävyyden edistämisen paineita sisäisiltä sidosryhmiltä (Sarkis ja muut, 2010, s. 164). Organisaatiot, jotka vastaavat henkilöstön vaatimukseen kestävyyden edistämisen näkemyksistä voivat houkutella osaavaa henkilökuntaa, joilla on vahvat kestävyyden periaatteet (Reinhardt, 1999, s. 157). Vahvan kestävyyden periaatteiden omaavan henkilökunnan odotetaan edistävän organisaation kestävyyden kulttuurin kasvua. Organisaatiot, jotka kohtaavat kestävyyteen liittyviä vaatimuksia henkilökunnalta, ovat taipuvaisempia kehittämään tarvittavia taitoja ja resursseja kestävien julkisten hankintojen suhteen (Behraves, 2022, s. 7). Kriittisiä tekijöitä, jotka voivat merkittävästi haitata henkilökunnan ideoiden kehittämistä, ovat henkilökunnan ajan ja resurssien puute (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 7).

#### **3.2.4 Ulkoiset sidosryhmät**

Amadin (2018, s. 404) mukaan ulkoiset sidosryhmät ovat henkilöitä tai ryhmiä, jotka eivät ole suoraan osa organisaatiota, mutta voivat vaikuttaa sen menestykseen tai joutua organisaation toiminnan vaikutuspiiriin. Ulkoiset sidosryhmät voivat olla asiakkaita, tavaroiden tai palveluiden toimittajia, paikallisyhteisöjä, ammattiliittoja, viranomaisia tai muita ulkoisia ryhmiä, joilla voi olla kiinnostusta organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Mintzberger (1983, s. 26) kuvaa ulkoisia sidosryhmiä ulkoisiksi vaikuttajiksi (influencer), jotka eivät ole organisaation työntekijöitä, mutta käyttävät vaikutusvaltaansa yrittääkseen vaikuttaa organisaation työntekijöiden käyttäytymiseen. Vaikka monilla ulkoisilla sidosryhmillä ei ole muodollista suhdetta organisaatioon, heillä on kyky

muokata organisaation tuloksia (Behraves ja muut, 2022, s. 7). Ulkoiset sidosryhmät voivat vaikuttaa yleiseen mielipiteeseen, muuttaa hyväksytyjä käytäntöjä ja tapoja sekä vaatia organisaatiota muuttamaan toimintastrategioita ja painospisteitä (Hoffman, 2000, s. 16). Behraves ja muiden (2022) tutkimuksessa hankintatoiminnalle kestävien hankintojen käyttöönoton näkökulmasta oleellisina ulkoisina sidosryhminä nähdään toimitusketjut, valtion muut organisaatiot, ammattiyhdistykset ja verkostot, poliittiset ryhmät sekä kansalaiset.

*Toimitusketjun* sidosryhmillä viitataan kaikkiin yksilöihin tai organisaatioihin, jotka osallistuvat asiakkaan tarpeiden täyttämiseen. Tähän kuuluvat toimittajat, jotka tarjoavat tarvittavat materiaalit, kuljettajat, jotka kuljettavat tavarat, varastot, joista tuotteet varastoidaan ja jälleenmyyjät, jotka myyvät lopulliset tuotteet asiakkaille. Kaikki nämä toimittajat ovat tarpeellisia toimitusketjun suorittamiseksi ja asiakkaan pyynnön täyttämiseksi. (Cox, 1999, s. 167.) Toimitusketjun sidosryhmillä on taloudellinen etu organisaation toiminnassa, ja ne pyrkivät siksi turvaamaan oman taloudellisen menestyksensä (Behraves ja muut, 2022, s. 8). Kim ja Darnall (2015, s. 333) mukaan kestävyys näkökulmasta jotkin toimitusketjujen osapuolet käyttävät vaikutusvaltaansa painostamaan julkisia organisaatioita ottamaan määrätietoisempia toimia kestävyyskysymysten käsittelemisessä. Tällaiset sidosryhmät ovat yleensä sijoittaneet jo merkittävästi kestävyysliittymiin aloitteisiin tai tuoteinnovaatioihin, jotka antavat heille kilpailuetua, jos julkisen sektorin organisaatiot ovat aktiivisemmin mukana kestävyyskysymysten ratkaisemisessa.

Toimitusketjujen sidosryhmät voivat käyttää erilaisia painostuskeinoja, jotta julkiset organisaatiot priorisoivat kestävyyskysymyksiä. Paineet voivat rohkaista julkisia organisaatioita muokkaamaan sisäisiä prosessejaan ja rutiinejaan antamaan enemmän huomiota kestävyyskysymyksille. Sidoryhmät voivat myös osallistua keskusteluihin julkisten viranomaisten kanssa, edistääkseen kestävien hankintojen käyttöönottoa. (Behraves ja muut, 2022, s. 8.) Pienet paikalliset toimijat sekä vähemmistöjen ja naisten omistamat toimittajat voivat pyytää tapaamisia viranomaisten kanssa edistääkseen

sosiaalista tasa-arvoa osana kestäviä hankintoja, jotka hyödyttäisivät näitä yrityksiä ja samalla edistäisi kestävyttä (Darnall ja muut, 2018, s. 500). Amaralin ja Magalhaesin (2002, s. 19) mukaan on yleisesti tunnettua, että liberaalissa markkinataloudessa yritysten painotus on yleensä lyhytaikaisten tarpeiden täyttämässä eikä pitkän aikavälin strategioissa. Lyhytkatseisuus nostaa riskin, että ulkoiset sidosryhmät eivät välttämättä pidä kestävien hankintojen perusarvoja ensisijaisina tavoitteinaan (Amaral & Magalhaes, 2002, s. 19).

Ulkoiset sidosryhmät voivat koostua myös erilaisista *valtion muista organisaatioista*, kuten paikallisista tai alueellisista hallituksista, kansallisista virastoista ja kansainvälisistä hallintoelimistä, joilla on kiinnostus kyseiseen organisaatioon liittyen (Amaral & Magalhaes, 2002, s. 12). Behraveshin ja muiden (2022, s. 8) mukaan hallituksen sidosryhmät laativat sääntöjä ja ohjeita, kuten oikeudellisia vaatimuksia, joita organisaatioiden on noudatettava. Vaatimukset luovat painetta organisaatioille noudattaa niitä. Paikallishallinnot voivat kohdata painetta ylemmältä hallinnolta täyttääkseen tiettyjä kestävyteen liittyviä vaatimuksia, minkä vastauksena paikallishallinto voi kehittää omaa toimintaansa tavalla, joka johtaa kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoon (Raj ja muut, 2020, s. 10; Walker ja muut, 2008, s. 81).

Hsuehin ja Darnallin (2017, s. 2) mukaan sääntelyyn perustuvat lähestymistavat eivät välttämättä johda aina tehokkaihin lopputuloksiin kestävyden kannalta. Heidän mukaansa vaihtoehtoisina lähestymistapoina voidaan käyttää kannustimia, tietoperusteisia käytänteitä (policy), yhteistyökumppanuuksia ja vapaaehtoisia ohjelmia, joiden avulla organisaatiot pystyvät vaikuttamaan kestävyteen. Nämä vaihtoehtoiset lähestymistavat toimivat perinteisen sääntelyn rinnalla, mikä tehostaa kestävyden tavoitteiden ja vaikutusten saavuttamista. Muun muassa Yhdistyneiden kansakuntien ympäristöohjelma (UNEP, 2021) julkaisun tavoitteena on tarjota yhteinen visio, kieli ja viitekehys kestäville julkisille hankinnoille ja ohjata sidosryhmiä tehokkaasti kohti kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa ja toteutusta. Behraveshin ja muiden (2022, s. 8) mukaan vastatakseen kansainvälisiin kestävyysodotuksiin, kansalliset ja

alueelliset hallitukset voivat muuttaa organisaatiokulttuuriaan antamalla enemmän painoarvoa kestävyysasioille, muuttamalla suoritusvaatimuksia ja antamalla enemmän harkintavaltaa byrokraattisille prosesseille. Muutoksella voidaan luoda enemmän mahdollisuuksia julkiselle sektorille kehittää kykyä ottaa käyttöön kestävän julkisten hankintojen käytänteitä (Behraves ja muut, 2022, s. 8).

*Ammattiyhdistykset* ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, jotka vaihtelevat terveydenhuollosta, koulutuslaitoksista, puolueettomista järjestöistä ja uskonnollisista ryhmistä moniin muihin organisaatioihin (Prugsamatz, 2010, s. 244). Näiden organisaatioiden tavoitteena on tarjota palveluita ratkaisemaan erilaisia yhteiskunnallisia haasteita, kuten taloudellisten ja sosiaalisten olosuhteiden parantamista, ympäristön säilyttämistä ja parantaa ammattimaisuuden tasoa julkisella sektorilla (Behraves ja muut, 2022, s. 8; Prugsamatz, 2010, s. 243). Ammattiyhdistykset edistävät tavoitteita vaikuttamalla johtajuuteen, hallintoon, innovaatioihin ja eettisyyteen. Ammattiyhdistykset tarjoavat myös monia koulutusmahdollisuuksia. Ammattiyhdistykset ja -verkostot tarjoavat ohjeistuksia, verkostoitumismahdollisuuksia ja tunnistavat parhaita käytänteitä alalla. Näiden organisaatioiden suositusten hyödyntäminen auttaa julkisen sektorin organisaatioita parantamaan uskottavuutta vertaisyhteisössä. (Behraves ja muut, 2022, s. 8; Zhu ja muut, 2013a, s. 86.)

Esimerkkinä Suomessa julkisten hankintojen ammattiyhdistyksestä on Julkisten hankintojen yhdistys ry, jonka tarkoituksena on edistää julkisiin hankintoihin liittyvää oikeudellista ja monitieteellistä tutkimusta sekä ammatillista kehitystä. Yhdistyksen tavoitteena on myös jakaa parhaita käytäntöjä ja lisätä julkisten hankintojen tunnettavuutta. (Julkisten hankintojen yhdistys, 2023.) Maailmanlaajuisesti kestävyyttä edistäviä verkostoja on muun muassa ICLEI ja Yhdistyneiden kansakuntien ympäristöohjelma UNEP. ICLEI (2023a) on maailmanlaajuinen verkosto, joka koostuu paikallis- ja aluehallinnoista, jotka ovat sitoutuneet kestävän kaupunkikehityksen edistämiseen. ICLEI:n verkostoon kuuluu Suomessa 14 kaupunkia (ICLEI, 2023b) Behravesin ja muiden (2022, s.8) mukaan paikallishallinnot, jotka tekevät yhteistyötä

eri yhdistysten ja verkostojen kanssa, ovat todennäköisempiä muuttamaan ja lisäämään kestävyiden merkitystä osana toimintaansa. Paikallishallinnot ovat näin paremmin valmistautuneita muuttamaan kulttuureitaan ja kehittämään kapasiteettiaan parantaakseen kestävyttä ja ottamaan käyttöön kestäviä julkisia hankintoja (Behraves ja muut, 2022, s. 8).

*Poliittiset etujärjestöt* pitävät sisällään laajan kirjon järjestöjä, mukaan lukien ympäristökysymyksiin keskittyviä ryhmiä sekä kauppajärjestöjä ja liikejärjestöjä (Behraves ja muut, 2022, s.8). Etujärjestöille on tavanomaista, että ne tarjoavat tukea niille, jotka puolustavat heidän etujaan, kun taas etujärjestöt vastustavat niitä, jotka edistävät heidän etujensa vastaista toimintaa (Dür ja muut, 2015, s. 955). Etujärjestöt voivat käyttää suoria ja epäsuoria menetelmiä, kuten lobbausta ja mediaa painostaakseen organisaatioita ja poliittisia instituutioita vaikuttamaan muun muassa kestävyiden strategioihin (Behraves ja muut, 2022, s. 8; Walker ja muut, 2008, s. 73). Vaikuttamalla poliittisiin instituutioihin etujärjestöt voivat vaikuttaa suoraan tai epäsuorasti organisaatioiden kestävyiden strategioihin. Vastaamalla etujärjestöjen huolenaiheisiin voi organisaatio lisätä sen legitimitettiin, ja säästyä huonolta julkisuudelta (Walker ja muut, 2008, s. 73). Behravesin ja muiden (2022, s. 8) esimerkin mukaan aurinkokoteollisuutta edustava yhdistys ja ympäristöryhmät voivat lobata paikallishallitusta lisäämään uusiutuvan energian käyttöä. Tilanteessa organisaatio voi muokata organisaation strategiaa priorisoimalla kestävyttä ja edistää kestäviä julkisia hankintoja.

*Kansalaiset ja laajempi yhteisö* hyötyvät julkisten organisaatioiden tarjoamista palveluista, jotka rahoitetaan veronmaksajien varoilla. Tämän seurauksena kansalaiset tarkastelevat julkisten palveluiden tasoa, ja arvioivat poliittisen päätöksenteon kykyä vastata heidän odotuksiinsa ja kykyyn tuottaa tyydyttäviä lopputuloksia. (Raj ja muut, 2020, s. 4; Scott ja muut, 2016, s. 189.) Behravesin ja muiden (2022, s. 8) mukaan kansalaiset ja laajempi yhteisö ovat motivoituneita ilmaisemaan tukensa tai tyytymättömyytensä näiden arvioiden perusteella. Kansalaiset ovat yhä tietoisempia

tuotannon ja kulutuksen merkittävästä vaikutuksesta ympäristöön, talouteen ja yhteiskuntaan ja hallituksen vastuusta kestävän kehityksen edistämässä (Raj ja muut, 2020, s. 4; Roman, 2017, s. 1048). Huolenaiheiden kasvaessa kansalaisilla on entistä enemmän vaikutusvaltaa julkisten organisaatioiden kestävän kehityksen strategioihin. Raj ja muiden (2020, s. 10) tutkimuksen mukaan instituutionaalinen paine ja kansalaisten asenteet kestävyttä kohtaan ovat merkittäviä edistäjiä kestävien julkisten hankintojen käyttöönotossa. He kuitenkin näkevät, että vaikka kansalaisten asenteet kestävyttä kohtaan ovat tärkeitä, on kansalaisten kyky vaikuttaa julkisten hankintojen käytäntöihin rajallista. Julkisen sektorin organisaatiot, jotka kohtaavat ulkoisten sidosryhmien toimesta painostusta kestävyteen liittyvien asioiden käsittelemisessä, ovat todennäköisemmin ottamassa käyttöön kestävien julkisten hankintojen käytäntöjä (Behraves ja muut, 2022, s. 8).

### **3.2.5 Instituutionaalinen ympäristö**

Organisaatiot usein sopeuttavat käytäntöjään sen hetkisen instituutionaalisen ympäristön mukaan (Zhu ja muut, 2013b, s. 114). Instituutionaaliset paineet, kuten sääntely ja asiakkaiden- ja kilpailijoiden vaikutteet, on nähty edistävän kestävien hankintojen käyttöönottoa (Foo ja muut, 2019, s. 1181). Behraves ja muiden (2022, s. 8) mukaan instituutionaalinen ympäristö vaikuttaa julkisiin organisaatioihin enemmän kuin yksityisiin organisaatioihin, koska julkisten organisaatioiden hankintoja säännellään merkittävästi enemmän ja julkiset organisaatiot ovat alttiimpia poliittiselle valvonnalle. Tämä johtaa korkeaan vastuullisuuteen ja epävarmuuteen mahdollisten muuttuvien poliittisten agendojen vuoksi. Behraves ja muut (2022, s. 8) näkevät, että instituutionaalinen ympäristö sisältää makrotaloudellisen konteksti, sosiopoliittiset voimat ja markkinavoimat, mitkä kaikki vaikuttavat merkittävästi siihen millaisia kestävyden käytäntöjä julkiset organisaatiot omaksuvat.

*Makrotaloudellinen konteksti* käsittää laajat taloudelliset olosuhteet, kuten nousu- ja laskusuhdanteet, jotka vaikuttavat organisaatioiden kapasiteettiin (capacity) ja

kulttuuriin sekä sidosryhmien paineeseen (Behravesh ja muut, 2022, s.8). Taloudellisten laskusuhdanteiden aikana julkisilla organisaatioilla voi olla vähemmän resursseja, ja samalla kasvava palveluiden kysyntä voi rajoittaa organisaatioiden kykyä toteuttaa kestävien julkisten hankintojen käytänteitä. Toisaalta laskusuhdanteet voivat myös kannustaa organisaatioita tehostamaan resurssien käyttöä negatiivisten ympäristövaikutusten ehkäisemiseksi. (Barnett ja muut, 2015, s. 67; Delmas & Pekovic, 2015, s. 90.) Raj ja kumppaneiden (2020, s. 10) mukaan organisaatiot, joilla on vahva kestävyyskapasiteetti, voivat hyödyntää kestävien julkisten hankintojen käytänteitä tavoitellessa tehokkuustavoitteita.

Makrotaloudellinen tilanne voi vaikuttaa organisaation kulttuuriin eri tavoin. Barnetin ja muiden (2015, s. 65, 67) mukaan taantuman aikana organisaatiot tyypillisesti vähentävät riskinottoa ja pysyttelevät vanhoissa toimintamalleissa, kun toisille organisaatioille taantuma voi tarjota mahdollisuuden innovoida ja löytää uusia ratkaisuja. Organisaatiot, jotka ovat halukkaita innovoimaan ja lisäämään tehokkuutta, todennäköisesti hyödyntävät kestävien julkisten hankintojen käytänteitä. Taloudelliset laskusuhdanteet voivat lisätä organisaatioiden välistä yhteistyötä, mikä voi edistää kestävyysnäkökulmien omaksumista (Paquin ja muut, 2015, s. 105). Yhteistyö voi myös mahdollistaa tehokkuuden kasvua ja yhteisten ongelmien ratkaisemista, mikä lisää kapasiteettia kestävien hankintojen käytänteiden omaksumiselle (Behravesh ja muut, 2022, s. 9). Julkisen sektorin toiminnan vaatimuksiin vaikuttaa myös makrotaloudellinen tilanne, ja tästä johtuvat ulkoisten sidosryhmien asettamat muuttuvat vaatimukset julkisen sektorin toiminnalle (Rodriquez-Plesa ja muut, 2022, s. 9). Esimerkiksi taloudellisen taantuman aikana kansalaiset ja yleisö voivat olla haluttomia vaatimaan paikallishallintoa puuttumaan uusiin ongelmiin. Samalla myös paikalliset poliitikot ja muut ulkoiset sidosryhmät voivat korostaa taloudellista varovaisuutta. Behraveshin ja muiden (2022, s.9) mukaan tällaiset vaikutukset voivat muovata organisaatioiden kulttuuria siten, että organisaatioiden kyky omaksua kestävien julkisten hankintojen periaatteita heikkenee.

*Sosiopoliittiset voimat* liittyvät yhteiskunnallisiin ja poliittisiin paineisiin, joita kohdistuu organisaatioihin ja niiden päätöksentekijöihin (Behraves ja muut, 2022, s. 9). Organisaatioita painostetaan yhä enemmän noudattamaan sosiopoliittisen järjestelmän sisältämiä säädöksiä, joihin kuuluvat säädökset, standardit, säännöt ja hallitusten asettamat velvoitteet ja kannustimet. Organisaatioiden on otettava nämä huomioon ja noudatettava niitä, mikä voi vaikuttaa niiden toimintatapoihin, strategioihin ja päätöksentekoon kestävyuden näkökulmasta (Foo ja muut, 2019, s. 1177; Walker ja muut, 2008, s. 79.) Walkerin ja muiden (2008, s. 82) mukaan yhteiskunnalliset ja poliittiset paineet ovat keskeisin tekijä organisaatioiden kestävyysponnisteluissa, ja ne voivat edistää kestävien käytäntöjen käyttöönottoa organisaatioissa. Carterin ja Jenningsin (2004, s. 169) tutkimuksessa valtion sääntelyä ei kuitenkaan havaittu merkittäväksi ajuriksi yhteiskuntavastuullisten hankintojen edistämässä.

Grob ja Benn (2014, s. 14) tuovat esille, että valtiotason hankintatoiminnalla on potentiaalia olla merkittävä esimerkin lähde edistämään kestävien hankintojen edistämistä. Valtioiden ottaessa käyttöön kestävien hankintojen ohjelmia voi se antaa sysäyksen, jossa muut organisaatiot noudattavat samankaltaisia hankintaperiaatteita- tai strategioita. Darnall ja muut (2008, s. 366) tuovat esille, että sääntelypaineet voivat tarjota organisaatioidelle kilpailuedun mahdollisuuksia, missä organisaatiot voivat ennakoita tiukempia sääntelyvaatimuksia vähentämällä muun muassa päästöjään. Toimiminen tällä tavoin voi vähentää uusien säännösten merkitystä, vähentää raportointivelvoitteita ja lisätä autonomiaa organisaatioiden päätöksenteossa. Säädökset ja mahdolliset tulevat säädökset tarjoavat tärkeitä kannustimia organisaatioille edistää kestävyysaloitteita, kuten kestäviä julkisia hankintoja (Grob & Benn, 2014, s. 17). Sosiopoliittiset voimat voivat vaikuttaa positiivisesti kestävien julkisten hankintojen omaksumiseen. Behraves ja muut (2022, s. 9) nostavat esiin esimerkin, jossa Yhdysvallat vetäytyivät Pariisin ilmastopöytäkirjasta. Monet paikallishallinnot Yhdysvalloissa kokivat tämän heikentävän paikallisia ilmastotoimia, joita paikallisyhteisöt tukivat (Behraves ja muut, 2022, s. 9). Tämän seurauksena yli 450

Yhdysvaltain pormestaria sitoutui vapaaehtoisesti ilmastopimuksen tavoitteisiin, vaikka liittovaltion johtajuutta ei ollut (Behraves ja muut, 2022, s. 9).

Markkinat välittävät tärkeää tietoa tuotantokustannuksista ja kuluttajakysynnästä ostajien ja myyjien välillä. Markkinat edistävät muun muassa tehokasta tuotantoa ja kustannusten alentamista innovaatioiden avulla. (Chernew, 2020, s. 1401.) *Markkinaolosuhteet* vaikuttavat siihen, miten hyvin tavaroiden ja palveluiden vaihto markkinoilla tapahtuu. Markkinaolosuhteet voivat joko edistää tai hidastaa markkinoiden vaihdantaa riippuen markkinoilla vallitsevista olosuhteista (Behraves ja muut, 2022, s. 9). Behraves ja muut (2022, s. 9) nostavat esiin kaksi markkinaolosuhteisiin liittyvää tekijää, jotka ovat erityisen merkityksellisiä julkisissa hankinnoissa. Ensimmäinen on saatavuus, mikä tarkoittaa sitä onko markkinoilla tarjolla tuotteita ja palveluita, joilla on halutut ominaisuudet. Kun nämä halutut ominaisuudet ovat saatavilla tuotteella/palvelulla, markkinaolosuhteet edistävät vaihtoa. Jos haluttuja ominaisuuksia ei ole saatavilla, markkinat estävät vaihtoa tai mahdollistavat suboptimaalisten tuotteiden/palveluiden vaihdon, missä ostaja joutuu tyytymään vähemmän haluttuihin vaihtoehtoihin tarpeidensa täyttämiseksi. Behraves ja muut (2022, s. 9) näkevät molemmat tilanteet erityisen tärkeinä kestävien tuotteiden ja palveluiden näkökulmasta, koska kestävä vaihtoehto ovat usein vähäisiä. Näissä tilanteissa organisaatioiden on joko jätettävä hankinta tekemättä tai toteutettava hankinta, vaikka hankintavaihtoehto ei olisi optimaalisin. Tilanne luo epävarmuutta siitä pystyykö julkinen sektori toteuttamaan onnistuneesti kestäviä julkisia hankintoja (Behraves ja muut, 2022, s. 9).

Toinen markkinoihin liittyvä tekijä, joka on erityisen merkityksellinen julkisissa hankinnoissa, liittyy markkinatietoon. Spencen (1973, s. 659) mukaan markkinatieto välittyy yleensä signaalien muodossa, minkä tarkoituksena on lisätä toisen tietoa tai muuttaa heidän käsityksiään. Joshi ja muiden (2007, s. 327) mukaan uskottavalla tiedonlähteellä on suurempi vaikutus vastaanottajan käyttäytymiseen. Kun tiedonlähde koetaan uskottavaksi, vastaanottaja on avoimempi ja vastaanottavampi viestille (Joshi ja

muut, 2007, s. 327). Behraves ja muut (2022, s. 9) toteavat, että tiedon tai uskottavien signaalien puuttuessa, häiritsee tämä tavaroiden ja palveluiden normaalia vaihdantaa markkinoilla. Tiedon tai uskottavien signaalien puute voi aiheuttaa hankintahenkilöille harhakäsityksen vähäisistä tuote- tai palveluvaihtoehdoista, vaikka vaihtoehtoja olisi todellisuudessa olemassa (Behraves ja muut, 2022, s. 9).

Markkinatieto ja signaalit auttavat vähentämään epävarmuutta markkinoilla siitä, miten kestäviä tuotteet tai palvelut ovat (Darnall & Aragón-Correa, 2014, s. 319). Esimerkiksi pakkausmerkinnät (eco-labels) ovat tuotteen sinettejä tai sertifikaatteja, jotka antavat sidosryhmille tietoa tuotteen tai yrityksen kestävyysominaisuuksista (Darnall ja muut, 2019, s. 517). Pakkausmerkinnät keskittyvät yleensä tiettyihin kestävyysvaikutuksiin, kuten luonnonvarojen suojeluun tai energiankulutukseen. Pakkausmerkinnät pyrkivät vähentämään epävarmuutta kestävien tuoteväitteiden luotettavuudesta (Darnall ja muut, 2019, s. 517), koska ne perustuvat ulkoisesti tehtyyn sertifiointiin ja varmistavat siten parempaa kestävyysstandardien noudattamista (Darnall & Aragón-Correa, 2014, s. 320). Vaikka eri pakkausmerkintöjä on maailmanlaajuisesti yli 450 (Ecolabel Index, 2023) eivät ne ole yleisiä kaikilla tuote- ja palvelukategorioilla. Darnallin ja Aragón-Correan (2014, s. 321) mukaan pakkausmerkintöjen käytössä on kuitenkin useita epävarmuustekijöitä. Pakkausmerkinnät tarjoavat vain rajallisen määrän kestävyysominaisuuksia, usein vain yhdestä näkökulmasta, mikä voi rajoittaa tietämystä tuotteen muista kestävyysominaisuuksista. Pakkausmerkintöjen hakeminen voi olla yrityksille kallista, ja toisaalta yritysten itse ilmoittamat kestävyystiedot voi aiheuttaa epäluottamusta ulkoisten sidosryhmien keskuudessa. Pakkausmerkintöjen yksisuuntaisuus voi johtaa ulkoisia sidosryhmiä harhaan uskomaan, että yritys toimii kestävämmällä tavalla kuin kilpailevat yritykset. Pakkausmerkinnät eivät poissulje yrityksen muita merkittäviä ympäristö- ja sosiaalisia vaikutuksia. Darnall ja muut (2017, s. 438) tuovat myös esille, että eri pakkausmerkintöjen asettamat säännöt kestävyysparantamiseksi vaihtelevat, mikä saattaa antaa yrityksille enemmän vapautta hyödyntämään pakkausmerkintöjen etuja ilman merkittäviä kestävyystoimenpiteitä.

Pakkausmerkintöjä koskevat markkinaepävarmuudet voivat estää organisaatioita omaksumasta kestäviä julkisia hankintoja (Behravesht ja muut, 2022, s. 9).

Makrotaloudellinen konteksti, sosiopoliittiset voimat ja markkinaolosuhteet vaikuttavat merkittävästi siihen, miten julkiset organisaatiot omaksuvat erilaisia kestävä kehityksen käytänteitä. Behraveshtin ja muiden (2022, s.9) mukaan politiikan omaksuminen tapahtuu mainitussa kontekstissa, joten on oletettavissa, että nämä tekijät vaikuttavat myös merkittävästi kestävien julkisten hankintojen omaksumiseen.

## 4 Tutkielman toteutus

Tässä pääluvussa käsitellään tutkielmassa käytettyä menetelmää sekä aineistoa. Tämä tutkielma tehtiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Kylmän ja muiden (2003, s. 609) mukaan kvalitatiivinen tutkimus soveltuu tutkimuksiin, joissa ilmiöstä ei ole ennestään tietoa tai joista etsitään uusia näkökulmia. Tämä tutkielma toteutettiin dokumenttianalyysina, jossa aineistona käytettiin Euroopan komission hyvien käytäntöjen kirjaston tapaustutkimuksia, jotka käsittelevät kestävästä julkisista hankintoja. Analyysimenetelmäksi valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi, koska se mahdollisti aineiston tarkastelun sekä induktiivisen että deduktiivisen päättelyn avulla. Tässä pääluvussa käydään läpi dokumenttianalyysiä menetelmänä, tutkimusmenetelmän ja aineiston valikoitumista sekä aineiston analyysimenetelmää.

### 4.1 Dokumenttianalyysi menetelmänä

Organisaatioiden ja instituutioiden asiakirjat ovat pitkään olleet tärkeä osa laadullista tutkimusta (Bowen, 2009, s. 27). Morgan (2022, s. 64) pitää dokumenttianalyysiä tärkeänä tutkimusmenetelmänä, josta on valitettavan vähän kirjallisuutta. Bowen (2009, s. 27) kuvaa dokumenttianalyysiä järjestelmälliseksi menetelmäksi asiakirjojen tarkasteluun ja tulkintaan merkityksen, ymmärryksen ja tiedon tuottamiseksi. Tarkasteltavat asiakirjat ovat tekstiä ja kuvia sisältäviä tallenteita, joiden sisältöön tutkijalla ei ole ollut vaikutusta. Dokumenttianalyysissä voidaan käyttää monenlaisia asiakirjoja, kuten kirjoja, sanomalehtiartikkeleja, akateemisia julkaisuja, kokospöytäkirjoja, julkisia asiakirjoja ja organisaatioiden raportteja (Bowen, 2009, s. 28; Morgan, 2022, s. 64). Asiakirjojen analysointi on alikäytetty tutkimusmenetelmä, koska tutkijat valitsevat usein aktiivisemmän tutkimusmenetelmän, kuten haastattelun (Morgan, 2022, s. 64). Merriam ja Tisdell (2015, s. 180–181) tuovat esille, että valtaosa asiakirjoista on tuotettu tutkimuksen ulkopuolisista syistä, mikä vaatii tutkijalta kekseliäisyyttä aineiston etsimiseen ja sisällön analyysiin. Asiakirjojen ja

tutkimusongelman yhteensopivuus edellyttää usein tutkijalta joustavuutta ongelman ja siihen liittyvien kysymysten tulkinnessa (Merriam & Tisdell, 2015, s. 181).

Dokumenttianalyysilla on etunsa ja haasteensa. Bowen (2009, s. 31) pitää dokumenttianalyysin vahvuuksina sen tehokuutta, saatavuutta, kustannustehokkuutta, ei-reaktiivisuutta, vakautta, tarkkuutta ja kattavuutta. Dokumenttianalyysi on tehokas menetelmä, koska se perustuu olemassa olevan datan valintaan datan keräämisen sijaan. Monet asiakirjat ovat julkisia ja helposti saatavilla, erityisesti internetin myötä. Koska aineisto on jo olemassa, ei sen keräämiseen tarvita resursseja. Valmiina olevat asiakirjat eivät ole alttiita tutkimusprosessin vaikutukselle, minkä ansiosta tutkijan läsnäolo ei vaikuta tutkittavaan aineistoon, ja asiakirjat soveltuvat toistuvaan tarkasteluun. Asiakirjat ovat hyödyllisiä, koska ne sisältävät tarkkoja nimiä, viittauksia ja tapahtumien yksityiskohtia. Asiakirjat kattavat usein pitkän ajanjakson, useita tapahtumia ja erilaisia ympäristöjä. Merriamin ja Tisdellin (2015, s. 182) mukaan asiakirjat voivat olla paras tiedonlähde joissakin aiheissa, koska asiakirjoista saatu data voi olla kuvailevaa, vahvistaa hypoteeseja, kehittää historiallista ymmärrystä ja seurata muutosta ja kehitystä. Ennalta olemassa olevien asiakirjojen käyttö herättää myös vähemmän eettisiä huolia, koska ne ovat usein julkisia ja anonyymejä (Morgan, 2022, s. 69).

Dokumenttianalyysin käytölle on myös rajoituksia, joita tulee huomioida. Bowen (2009, s. 31–32) pitää oleellisimpina rajoitteina dokumenttianalyysille aineiston riittämättömiä yksityiskohtia, heikkoa saatavuutta ja vinoutunutta valikointia. Asiakirjat ovat tyypillisesti luotu muuhun tarkoitukseen, eikä niitä ole tehty vastaamaan tiettyyn tutkimuskysymykseen. Siksi asiakirjat eivät välttämättä sisällä tarpeeksi yksityiskohtia vastataksaan tutkimuskysymykseen (Bowen, 2009, s. 32). Asiakirjojen rajallinen data voi pakottaa tutkijan muokkaamaan tutkimuskysymyksiään saatavilla olevan aineiston perusteella (Morgan, 2022, s. 67). Asiakirjojen saatavuus voi olla vaikeaa, ja niiden käyttöä voidaan myös tarkoituksella rajoittaa. Asiakirjat voivat myös heijastaa organisaation politiikkaa, johdon agendaa tai yksikön painotuksia, mikä voi aiheuttaa, tahallista tai tahatonta, vääristymää ja epätarkkuutta asiakirjojen sisältöön. (Bowen,

2009, s. 32; Merriam & Tisdell, 2015, s. 181.) Vaikka dokumenttianalyysissä on joitain mahdollisia heikkouksia, dokumenttianalyysin vahvuudet ylittävät sen rajoitukset (Bowen, 2009, s.32; Morgan, 2022, s. 70).

Dokumenttianalyysi alkaa asiakirjojen etsimisellä, minkä valinnassa tutkijoiden tulee huomioida useita eri tekijöitä. Morgan (2022, s. 70–71) tuo esille neljä keskeistä kriteeriä, joita tutkijoiden tulisi käyttää valitessaan analysoitavia asiakirjoja. Kriteerit ovat: autenttisuus, luotettavuus, edustavuus ja merkitys. Tutkijan on varmistettava asiakirjojen *autenttisuus* samalla tavalla, kuin muiden laadullisten menetelmien yhteydessä varmistetaan aineiston luotettavuus (Morgan, 2022, s. 71). Asiakirjojen tulee olla aitoja, ei väärennettyjä. Asiakirjojen epäaitouteen voi viitata esimerkiksi sisällön epäloogisuus ja virheet. Myös eri versiot, epäluotettavat lähteet tai asiakirjojen tarkoituksen mukainen muokkaaminen voivat heikentää niiden luotettavuutta. (Dunne ja muut, 2016, s. 379.) Yksi tapa arvioida asiakirjan autenttisuutta on tarkastella, onko se ensisijainen lähde (Morgan, 2022, s. 71). *Luotettavuus* tarkoittaa sitä, onko lähde vapaa virheistä tai vääristymistä (Dunne ja muut, 2016, s. 379). Asiakirjan luotettavuutta arvioitaessa tutkija tarkastelee, ovatko asiakirjan tekijät luotettavia lähteitä (Morgan, 2022, s. 72). *Edustavuus* tarkoittaa sitä, kuinka hyvin asiakirja heijastaa muiden samasta aiheesta kirjoitettujen asiakirjojen sisältöä (Dunne ja muut, 2016, s. 380; Morgan, 2022, s. 72). Jos asiakirjan sisältö poikkeaa merkittävästi muista asiakirjoista, sillä ei ole edustavuutta (Morgan, 2022, s. 72). Jos aineisto ei ole edustavaa, tutkijan on pohdittava, miksi näin on ja kuinka suuria erot ovat (Dunne ja muut, 2016, s. 380). *Merkityksellä* tarkoitetaan asiakirjan sisällön merkityksellisyyttä, ja sitä onko asiakirjan sisältö selkeää ja ymmärrettävää. Asiakirjalla voi olla sekä kirjaimellista että tulkinnallista merkitystä. Kirjaimellinen merkitys on asiakirjan ilmeinen sisältö, mutta kokonaismerkityksen ymmärtämiseksi tutkijan täytyy ottaa huomioon asiakirjan luomisen konteksti. (Morgan, 2022, s. 72.)

Asiakirjojen valintaprosessissa tutkijan on kriteerien tarkistamisen lisäksi päätettävä myös, miten valita dokumentit, jotka tukevat tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista.

Tämä vaatii otantatekniikan valintaa, jotta saadaan aikaan oikeanlainen aineisto (Morgan, 2022, s. 72). Aineiston määrään sijaan tutkijan tulisi keskittyä aineiston laatuun ja siihen, mitä todisteita aineisto tarjoaa tutkimuksen tavoitteiden kannalta (Dunne ja muut, 2016, s. 380). Morganin (2022, s. 72) mukaan asiakirjojen määrää ei voi päättää etukäteen, sillä määrä riippuu tutkimuskysymyksistä ja tutkimusprosessin muista tekijöistä. Meriam ja Tisdell (2015, s. 101) tuovat esille, että otanta voidaan lopettaa, kun saavutetaan kyllästymispiste. Tällöin uusia tietoja tai näkökulmia ei enää saada uusista lähteistä. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistosta ei enää ilmene uusia vastauksia tai käyttäytymismalleja, vaan vastaukset alkavat toistua. Kyllästymispistettä ei voida ennakoita etukäteen, vaan sen tunnistaminen vaatii analyysin tekemistä yhdessä datan keruun kanssa (Meriam & Tisdell, 2015, s. 101).

## **4.2 Tutkimusmenetelmän ja tutkimusaineiston valikoituminen**

Tämän tutkielman empiria kerättiin dokumenttianalyysi-menetelmänä, koska menetelmä mahdollistaa rikkaan, laajan ja monipuolisen aineiston saamisen, mikä olisi vaikeaa muilla menetelmillä. Dokumenttianalyysin aineisto kerättiin hyödyntäen Euroopan komission ylläpitämän kestävien julkisten hankintojen hyvien käytäntöjen kirjastoa (Euroopan komissio, 2025a). Euroopan komissio on vuodesta 2010 edistänyt hyviä käytäntöjä kestävässä julkisissa hankinnoissa. Julkaistujen tapaustutkimusten tarkoitus on antaa oppeja niille, jotka haluavat hyödyntää kokemuksia kestävästä julkisista hankinnoista.

Tutkielman aineistoon valikoitui vuodesta 2020 vuoden 2025 tammikuuhun julkaistut tapaustutkimukset. Euroopan komissio on julkaissut neuvoa antavia kriteerejä ja vaatimuksia kestäville julkisille hankinnoille (Euroopan komissio, 2025b). Valikoimalla tapaustutkimuksia vuodesta 2020 eteenpäin varmistetaan, että tapaustutkimuksissa on hyödynnetty mahdollisimman uutta tietoa kestäviin julkisiin hankintoihin liittyen. Valikoinnilla saatiin riittävä aineisto, 64 tapaustutkimusta, kattavan analyysin tekemiseksi. Tapaustutkimukset ovat pituudelta 3–5 sivuisia, ja ne noudattavat keskenään samaa

rakennetta. Tapaustutkimuksissa avataan hankinnan taustaa, tavoitteita ja hankinnassa käytettyjä kriteerejä, kerrotaan hankinnan tuloksista ja arvioidaan saavutettuja kestävyysvaikutuksia sekä kerrotaan hankinnasta opittuja asioita. Tapaustutkimukset sisältävät tekstiä, kuvia, kuvioita ja taulukoita. Aineiston tapaustutkimukset ovat 22:sta Euroopan maasta, ja ne käsittelevät 20 erilaista hankintakategoriaa (ks. taulukko 2). Liitteessä 1 nähdään kaikki tämän tutkielman aineistossa käytettyjen tapaustutkimuksien nimet, maat ja hankintakategoriat. Aineiston tapaustutkimuksien kokonaisvaltainen ymmärtäminen oli keskeisessä asemassa analyysin tekemisessä ja tutkimuskysymykseen vastaamisessa

**Taulukko 2.** Aineiston kuvaus

<b>Maa</b>	<b>Lukumäärä</b>	<b>Hankintakategoria</b>	<b>Lukumäärä</b>
Espanja	8	Rakennus	12
Italia	6	Huonekalut	6
Alankomaat	5	Kestävien hankintojen käytäntöjen toteuttaminen	5
Belgia	5	Siivoustarvikkeet ja palvelut	5
Ranska	5	Toimisto IT-laitteet	5
Suomi	4	Kuljetus	4
Irlanti	3	Ruoka- ja ateriapalvelut	4
Norja	3	Katuvalaistus ja liikennevalot	3
Saksa	3	Teiden suunnittelu, rakentaminen ja kunnossapito	3
Slovakia	3	Jätehuolto ja keräys	2
Tanska	3	Lääketieteelliset tarvikkeet	2
tšekki	3	Puutarhatuotteet ja tarvikkeet	2
Latvia	2	Sosiaalipalvelut	2
Puola	2	Tekstiilit	2
Ruotsi	2	Toimistotarvikkeet	2
Bulgaria	1	Kierrätys	1
Kroatia	1	Konservointi	1
Kypros	1	Muut	1
Malta	1	Siivouspalvelut	1
Portugali	1	Tapahtumat	1
Romania	1	Yhteensä	<b>64</b>
Viro	1		
<b>Yhteensä</b>	<b>64</b>		

### 4.3 Aineiston analyysi

Seuraavaksi analyysiprosessia jatkettiin sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Sen tarkoituksena on luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja järjestää aineisto tiiviiseen muotoon säilyttäen informaation. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, minkä päämääränä on lisätä informaatioarvo ja tuottaa yhtenäistä tietoa (Hsieh & Shannon, 2005, 1281; Tuomi & Sarajärvi, 2018; Lindgren ja muut, 2020, s. 2). Sisällönanalyysi mahdollistaa sekä ilmeisen että kuvailevan sisällön tarkastelun esimerkiksi teemojen, kategorioiden ja käsitejärjestelmien avulla (Lindgren ja muut, 2020, s. 2). Sisällönanalyysi voidaan luokitella aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Näitä kutsutaan myös induktiiviseksi, deduktiiviseksi ja abduktiiviseksi sisällönanalyysiksi (Graneheim ja muut, 2017, s. 30).

Dokumenttianalyysin aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysilla. Teoriaohjaava sisällönanalyysi on lähestymistapa, joka sisältää edestakaisin liikettä aineistolähtöisen ja teorialähtöisen lähestymistavan välillä, pyrkien yhdistämään molempien lähestymistapojen vahvuuksia (Graneheim ja muut, 2017, s. 31). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aiempaa teoriaa käytetään luomaan joustava analyysirunko, joka perustuu aineistosta nouseviin käsitteisiin (Kyngäs ja muut, 2011, s. 139). Dokumenttianalyysin sisällönanalyysi toteutettiin teoriaohjaavasti, koska kestävien julkisten hankintojen ja niiden edistämiseen liittyvät funktiot tarjosivat pohjan aineiston analysoinnille. Tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä ilmiöstä, ja viitekehys tarjosi suuntaviivat sekä joustavan rakenteen sisällönanalyysille. Aineiston analysoinnin vaiheissa hyödynnettiin Tuomen ja Sarajärven (2018) mainitsemaa kolmivaiheista prosessia, jossa aineisto redusoidaan, klusteroidaan ja abrahoidaan, minkä jälkeen empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin.

Kaikkia aineistoon otettuja tapaustutkimuksia käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena. Aluksi kaikki aineisto siirrettiin kokonaisuudessaan yhteen Word-tiedostoon. Tämän jälkeen

aineisto luettiin läpi useampaan otteeseen, etsien tutkimuskysymysten kannalta tärkeitä kohtia. Tutkimuskysymysten kannalta oleelliset kohdat merkittiin ja niihin liitettiin tunnisteet. Kun tutkimuskysymysten kannalta olennaiset tiedot oli löydetty ja merkitty, aineisto siirrettiin Excel-taulukkoon. Tämän jälkeen aloitettiin ilmaisujen pelkistäminen. Pelkistämisen jälkeen ilmaisut käytiin uudestaan läpi varmistaen, että pelkistetyt ja alkuperäiset ilmaisut olivat yhdenmukaiset. Alla olevassa taulukossa 3 on esimerkki aineiston pelkistämisestä.

**Taulukko 3.** Esimerkki pelkistyksistä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
Another aspect to be take into consideration is training on GPP for procurement officials. Managers and other procurement staff are trained on implementing GPP. This results in more qualitative tender procedures	Johtajien ja muun hankintahenkilöstön koulutus parantaa tarjousprosessin laatua
Different stakeholders have similar ambitions and plans. Working together and joining forces will accelerate the achievement of the SDGs	Samanmielisten sidosryhmien yhteistyö vauhdittaa kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamista

Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin erojen ja yhtäläisyyksien tunnistamiseksi, minkä jälkeen kullekin ryhmälle luotiin kuvaava alaluokka. Tämän jälkeen samankaltaiset alaluokat yhdistettiin yläluokiksi, jotka puolestaan koottiin pääluokiksi. Lopuksi pääluokat yhdistettiin kokoavaksi luokaksi tutkimuskysymyksen mukaisesti. Analyysistä muodostui kaksi kokoavaa luokkaa: organisaation sisäiset tekijät ja organisaation ulkopuoliset tekijät. Alla olevassa taulukossa 4 on esimerkki aineiston luokittelusta.

Taulukko 4. Esimerkki aineiston luokittelusta

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka	Kokoava luokka
Varmista organisaation sisäisten resurssien, kuten ajan, riittävyys	Sisäinen valmius	Kapasiteetti ja resurssit	Organisaation sisäinen ympäristö	Kestävien hankintojen omaksuminen
Kiertotaloushankinnat vaativat alussa enemmän aikaa				
Aikaisempi kokemus ympäristö- ja sosiaalkriteereistä on hyödyllistä	Tietokapasiteetti			
Tiimeillä tulee olla erikoisosaamista ympäristö ja sosiaalialioista				
Hankintaviranomaisilla tulee olla riittävät henkilöstöresurssit kaikissa hankinnassa vaiheissa	Henkilöstöresurssit			
Kiertotaloushankinnat vaativat alussa enemmän inhimillisiä resursseja				
Johtajien ja muun hankintahenkilöstön koulutus parantaa tarjousprosessin laatua	Oppimiskulttuuri	Organisaatiokulttuuri		
asiantuntemuksen kehittämisen kestävyden asioissa on tärkeää				
Menestyksen avaintekijä on eri toimijoiden mukaan ottaminen	Yhteistyökulttuuri			
Samanmielisten sidosryhmien yhteistyö vauhdittaa kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamista				
Markkinakonsultaatio antaa tarjoajille aikaa valmistautua vaatimuksiin	Toimitusketjut	Ulkoiset sidosryhmät	Organisaation ulkoinen ympäristö	
Julkituodut tavoitteet auttavat tarjoajia ymmärtämään projektin edellytykset				
Yhteistyö julkistenviranomaisten kanssa edistää kestävyysvaatimusten kehittämisessä tarjouksiin	Julkiset viranomaiset			
Valtion organisaatioiden tuki on tärkeää				
Lainsäädäntö luo edellytyksiä laajemmille muutoksille	Sosiopoliittiset voimat	Institutionaalinen asetelma		
Kestävyystavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan poliittista tahtoa ja kokonaisvaltaista lähestymistä				
Kestävyyskriteerien käyttö tarjouskilpailuissa ei vähennä kilpailua	Markkinaolosuhteet			
Ympäristömerkkien omaavien tuotteiden ostaminen ei lisää kustannuksia				

Analyysin taustalla toimii Behraveshin ja muiden (2022) tutkimus, joka jakaa kestävien julkisten hankintojen edistämiseen vaikuttavat tekijät kahteen pääluokkaan, organisaation sisäiseen ympäristöön ja organisaation ulkoiseen ympäristöön. Pääluokkiin kuuluu yläluokkia. Yläluokat on jaettu seuraavasti: Sisäinen ympäristö koostuu kapasiteettista ja resursseista, organisaatiokulttuurista ja sisäisistä sidosryhmistä. Ulkoinen ympäristö koostuu ulkoisista sidosryhmistä sekä institutionaalista asetelmasta. Aineiston analysointi tapahtuu eri kategorioita hyödyntämällä. Tutkielman tuloksia käsittelevässä pääluvussa käytetään suoria lainauksia aineiston analyysin luotettavuuden vahvistamiseksi. Lainaukset on

suomennettu siten, että niiden alkuperäinen sisältö ja merkitys on pyritty säilyttämään mahdollisimman tarkasti.

Potter ja Levine-Donnerstein (1999, s. 258) mukaan sisällönanalyysi on yhteiskuntatieteellinen menetelmä, joka edellyttää tutkijoilta vakuuttavaa argumentointia aineiston pätevydestä ja luotettavuudesta, koska tietoja voidaan käyttää tukena yhteiskunnallisesti tärkeissä toiminnoissa. Potter ja Levine-Donnerstein (1999, s. 258–259) nostavat esiin sisällönanalyysin haasteita, jotka tutkijan tulisi tunnistaa. Kun tutkija on selvittänyt asemansa näiden kahden haasteen suhteen, tutkimuksen validiteetin ja luotettavuuden saavuttaminen tulee hallittavammaksi. He väittävät, että sisällönanalyysin suunnittelun haasteeseen voidaan vastata tehokkaasti, kun tutkija ensin tekee päätökset siitä, millaista sisältöä tutkija aikoo analysoida, ja määrittelevät teorian roolin tutkimuksessaan.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkielman sisällönanalyysin tulokset, jotka on ryhmitelty alalukuihin kokoavien luokkien perusteella. Organisaation sisäisen ympäristön tekijät kestävien julkisten hankintojen käyttöönoton edistämässä. Organisaation ulkoisen ympäristön tekijät kestävien julkisten hankintojen käyttöönoton edistämässä. Tulokset havainnollistavat, miten tarkasteltavat ilmiöt ilmenevät julkisten hankintojen hankintaorganisaatioissa. Tuloksissa esitetään suoria lainauksia analysoiduista dokumenteista.

### 5.1 Organisaation sisäisen ympäristön tekijät

Dokumenttianalyysin tapaustutkimuksissa käsiteltiin kestävästä julkisista hankinnoista opittuja näkökohtia. Kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa edistävässä tekijöissä tarkastellaan organisaation sisäisen ympäristön tekijöitä. Behraveshin ja muiden (2022) teoreettinen viitekehys kestävien julkisten hankintojen omaksumiselle korostaa, että kapasiteetti, kulttuuri ja sisäiset sidosryhmät ovat organisaation sisäisen ympäristön tekijöitä, jotka vaikuttavat suoraan kestävien hankintojen omaksumiseen organisaatioissa. Tässä tutkielmassa organisaation sisäisen ympäristön tekijöissä pääluokkia ovat organisaation kapasiteetti, organisaatiokulttuuri ja sisäiset sidosryhmät.

#### 5.1.1 Organisaation kapasiteetti

Behraveshin ja muiden (2022, s. 4) teoreettinen viitekehys nostaa kaksi organisaation kapasiteetin muotoa, jotka ovat merkityksellisiä kestävien julkisten hankintojen omaksumisessa. Resurssit, jotka liittyvät tyypillisesti organisaation taloudellisiin rajoitteisiin, sekä sisäiset valmiudet, jotka kattavat kestävien julkisten hankintojen toteuttamiseen tarvittavan tiedon, taidot ja organisaatioiden väliset kyvykkyydet. Organisaation kapasiteetti rakentuu seuraavista alaluokista: resurssit ja sisäinen valmius.

### *Resurssit*

Aineistosta nousee esille, että kestävien julkisten hankintojen käyttöönotto edellyttää inhimillisiä sekä taloudellisia resursseja. Muun muassa Ranskassa Alsacen alueen eurooppalainen yhteisö (Collectivité européenne d'Alsace, CeA), joka vastaa alueen infrastruktuurista, koulutuksesta ja paikallisista kehityshankkeista, suunnitteli ja toteutti ensimmäisen julkisten koulujen huonekalujen korjaussopimuksen. Heidän kokemuksensa mukaan ”Kiertotalous hankinnat edellyttävät vahvaa poliittista tahtoa. Alussa ne vaativat nimittäin enemmän inhimillisiä ja taloudellisia resursseja sekä lisääaikaa” (Euroopan komissio, 2025c). Myös Pohjois-Alankomaiden provinssi, joka vastasi Cruquius-sillan uudistamisesta noudattamalla korkeita kestävä kehityksen standardeja nostaa esille, että organisaation sisällä on varmistettava ajan ja resurssien riittävyys. Heidän mukaansa hyvin valmistautunut tiimi on keskeinen osa hankintojen onnistumisessa ja tulostulovaatimien luomisessa. Aineistosta käy ilmi, että kestävyyskriteerien, kuten sosiaalisten ehtojen, sisällyttäminen hankintoihin saatetaan aluksi kokea lisätyötä vaativana. Aineistossa kuitenkin mainitaan, että ehtoja on aluksi helpompi toteuttaa sopimuksissa, jotka jäävät hankintarajan alle. Vaikka hankinnat vaativat alkuun paljon resursseja ilman toivottua lopputulosta, ne voivat silti luoda perustaa tuleville projekteille. Esimerkiksi, Kroatiassa Koprivcan kaupunki käytti merkittävästi resursseja avoimeen markkinakartoitukseen, koskien tarhan kunnostustöitä saavuttamatta haluttua lopputulosta. Prosessi loi kuitenkin heidän mielestään pohjan vastaaville hankkeille tulevaisuudessa.

### *Sisäinen valmius*

Aineistosta nousee esille, että kestävien julkisten hankintojen käyttöönotto vaatii huolellista suunnittelua ja monialaista yhteistyötä ja valmistelua. Onnistumisen avaintekijä muun muassa nähdään poliittisen prosessin yhdistäminen käytännön toimintaan ja kaikkien toimijoiden mukaan ottaminen. Aineistossa korostuu, että kestävien julkisten hankintojen toimenpiteiden toteuttaminen edellyttää selkeää toimintasuunnitelmaa, joka helpottaa käytännön toteutusta ja sen integroimista osaksi organisaation muita strategisia suunnitelmia. Esimerkiksi, Belgiassa Schaerbeekin kunta

kuvailee kestävien hankintojen hankintasuunnitelman merkityksestä seuraavasti: ”Kestävien julkisten hankintojen suunnitelma mahdollistaa hankintaprosessiin osallistuvien tahojen prioriteettien asettamisen, sitoutumisen sekä integraation muihin organisaation strategisiin suunnitelmiin” (Euroopan komissio, 2025d). Myös Espanjassa Valladolidin kunnan kokemuksen mukaan ”Hankintaviranomaisille on erittäin hyödyllistä, että käytössä on sisäinen strategia, jonka oikeuspalvelut ovat vahvistaneet, ja joka antaa periaatteet sekä yksityiskohtaiset ohjeet sopimusten laatimiseksi ja tulkitsemiseksi” (Euroopan komissio, 2025e). Aineistosta nousee esille, että hankintastrategian suunnittelu vaatii aikaa ja asiantuntemusta eri aloilta, kuten hankinnoista, teknisestä ja oikeudellisesta asiantuntemuksesta. Alankomaiden pidätyslaitosviraston mukaan on tärkeää aloittaa selkeällä visiolla, joka pohjautuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin ja osallistaa kaikki organisaation sidosryhmät muutoksen aikaansaamiseksi.

Kestävien julkisten hankintojen toteuttaminen vaatii myös osaamista. Aineistosta nousee esille osaamisen merkitys. Esimerkiksi, Italian Veneton alue näkee, että laajamittaisten kestävien julkisten hankintojen toteuttamiseksi on tärkeää käynnistää vuoropuhelu päättäjien kanssa ja investoida koulutukseen. Heidän mukaansa organisaatioiden on myös vahvistettava kapasiteettia lisäämällä tietoisuutta ja edistämällä jatkuvaa hyvien käytäntöjen vaihtoa. Asiantuntemusta pidetään keskeisenä kestävien hankintojen toteuttamisessa ja asiantuntemuksen kehittämisen nähdään vaativan aikaa. Älykkäiden ratkaisujen onnistuminen edellyttää oikeaa ajoitusta, oikeanlaista ihmiskapitaalia, vahvoja yhteistyökumppaneita ja harkittua strategiaa. Italialaisen valtionyhtiö Consip Spa:n kokemuksen mukaan:

On ensiarvoisen tärkeää varmistaa, että julkishallinnon työntekijät ovat hyvin perehtyneitä ja koulutettuja ympäristö- ja sosiaalikriteerien asettamiseen ja tarkistamiseen. Tämä tukee osaamisen kehittämistä ja parantaa aloitteen kokonaisvaikuttavuutta. (Euroopan komissio, 2025f)

Myös Veneton alue pitää julkisten hankintojen työntekijöiden kapasiteetin kehittämistä koulutuksen avulla erittäin tärkeänä.

Aineistosta nousee esille myös henkilökunnan kokemuksen merkitys projektien onnistumisessa. Kokeneen tiimin rooli on keskeinen, sillä kokemus varmistaa kestävyyden periaatteiden kokonaisvaltaisen sisällyttämisen hankkeisiin. Esimerkiksi Latvian pääkaupungin Riikan projektista, jossa oli tavoite hankkia sisustussuunnittelu- ja kalustuspalveluja uudelle kiertotalouskeskukselle, kuvaavat kokemuksiaan seuraavasti: ”Keskittyminen tiimin osaamiseen ja heidän monialaiseen tietämykseensä tuotteiden teknisten määritysten sijaan on tuonut enemmän joustavuutta ja luovuutta tämän sisustussuunnittelupalvelun toteutukseen” (Euroopan komissio, 2025g). Aineiston mukaan tiimeissä on tärkeää olla erikoistuneita asiantuntijoita, joilla on asiantuntemusta ympäristö- ja sosiaalikeskittymisestä. Myös Euroopan komission hankintatoiminta korostaa, että aikaisempi kokemus ympäristön ja sosiaalisten kriteerien käytöstä on hyödyllistä, mutta kriteerejä on aina tarpeen mukauttaa sopimuksen tavoitteiden mukaisesti. Heidän mukaansa kestävyyskriteerien tutkimiseen ja soveltamiseen panostettu lisätyö tuottaa tuloksia, mutta se vaatii riittävästi aikaa harkintaan ja tiedonkeruuseen, jotta hankinnalle voidaan asettaa realistiset, mutta kunnianhimoiset tavoitteet. Laadukkaasti tehty hankintatyö koetaan tärkeäksi, koska se vahvistaa prosessin legitimiyyttä ja mahdollistaa sen jatkuvuuden.

Kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoon vaikuttaa organisatoriset järjestelyt ja sisäinen yhteistyö. Esimerkiksi Ranskan Bretagnen alueen hankintatoiminta mainitsee ”Kestävän hankintaprosessin järjestäminen edellyttää tietojen ja kapasiteetin jakamista eri osastojen välillä, tarpeiden arvioinnista sopimusten toteuttamiseen asti” (Euroopan komissio, 2025h). Aineistosta nousevan kokemuksen mukaan hankintaprosessia voi olla tarpeen järjestää uudelleen ja parantaa sisäisten osastojen välistä yhteistyötä. Aineistossa mainitaan myös, että hankintaviranomaiset keskittyvät usein paljon hankintavaiheeseen ja käyttävät suuria tiimejä hankintojen valmisteluun. Sopimusten hallinnalla nähdään kuitenkin olevan myös yhtä suuri merkitys kuin tarjousten kilpailutuksilla, ja sopimusten hallinnan tulisi saada samanlaista huomiota henkilöresurssien suhteen kuin hankintatiimit. Kestävien julkisten hankintojen käyttöönotossa voi olla hyödyksi myös työryhmien perustaminen, joihin kuuluu

tarjousasioiden asiantuntijoita, teknisiä ympäristökontakteja ja ulkopuolisia asiantuntijoita syvällisen osaamisen tukemiseksi. Tällaisissa työryhmissä jatkuva tiedonkulku kaikille osapuolille koetaan välttämättömäksi onnistuneiden tulosten saavuttamiseksi. Vallonian liittovaltio Belgiassa suosittelee esimerkiksi perustamaan sosiaalisten ehtojen edistämiseksi vastuussa olevaa verkostoa, joka vastaa sosiaalisten ehtojen integroimisesta julkisiin sopimuksiin. He suosittelevat verkostoa toimimaan laajasti, ottaen mukaan julkisen sektorin toimijat, kuten hankkijat ja yksityisen sektorin toimijat, kuten perinteiset yritykset ja sosiaaliset yritykset. Gipuzkoan maakuntahallitus mainitsee yhdeksi tärkeimmäksi opiksi tasa-arvo ehtojen systemaattisesta sisällyttämisestä sopimuksiin seuraavasti:

Prosessin virallistaminen on poistanut hankintaviranomaisten ”pelon” täytäntöön panna ehtoja, estäen byrokratian lisääntymisen, osallistumisen vähenemisen tai kilpailun heikentämisen. Selkeiden ohjeiden ja määritelmien avulla tarjoavat yritykset ymmärtävät tällaisten ehtojen tärkeyden sopimuksen kontekstissa, ja se auttaa jopa kehittämään hyödyllistä sisäistä osaamista ja käytäntöjä. (Euroopan komissio, 2025i)

### **5.1.2 Organisaatiokulttuuri**

Organisaatiokulttuuri muodostuu sisäisistä sidosryhmistä, jotka jakavat yhteiset arvot, uskomukset ja toimintatavat sekä välittävät ne organisaation uusille jäsenille (Behraveshin ja muut, 2022, s. 6). Behraveshin ja muiden (2022, s. 6) mukaan kestävien julkisten hankintojen omaksumisessa korostuu kolme kulttuurityyppiä: oppimis-, yhteistyö- ja innovaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri rakentuu seuraavista alaluokista: oppimiskulttuuri, yhteistyökulttuuri ja innovaatiokulttuuri.

#### *Oppimiskulttuuri*

Aineistosta nousee esille, että kestävien julkisten hankintojen koulutus hankintaviranomaisille on keskeinen osa kestävien julkisten hankintojen käyttöönoton prosessia. Kestävien julkisten hankintojen koulutus hankintaviranomaisille on tärkeää, sillä kokemusten mukaan koulutuksen tarjoaminen esimerkiksi johtajille ja muulle hankintahenkilöstölle parantaa tarjousmenettelyiden laatua. Esimerkiksi, Alankomaiden

taloudellisten asioiden ja ilmastopolitiikan ministeriö näkee kiertotalouden osaamisen kehittämisen ratkaisevan tärkeäksi kestävässä hankinnoissa. Ranskassa Paris-Saclayn yliopisto kokee, että heidän hankintapolitiikkansa kypsyys vaatii enemmän huomiota, minkä takia juristeille ja hankkijoille tarjotaan lisäkoulutusta kestävästä hankinnoista. Euroopan komission kokemuksen mukaan ”Ympäristö- ja sosiaaliset kriteerit ovat kehittyvä asia, mikä tekee tiedon säännöllisestä päivittämisestä tärkeää” (Euroopan komissio, 2025j). Myös tarjoajien arviointi voi olla monimutkaista, mikä tekee jatkuvasta taitojen ja tiedon kehittämisestä tärkeää. Uusien menettelyjen kehittäminen koetaan vaativan rohkeutta, sillä hankintakriteerien määrittäminen ei ole helppoa. Riikan kaupunki korostaakin, että pilottiprojektit voivat auttaa kehittämään taitoja tuleviin hankintoihin. Myös hankkeiden jakaminen osiin nähdään mahdollisena tapana osaamisen kehittämisessä. Esimerkiksi, Kyproksen energiavirasto kuvaavat kokemustaan 25 julkisen koulurakennuksen muuttamisesta lähes nollaenergiarakennuksiksi seuraavasti: ”Hankkeen jakaminen erillisiin hankintoihin mahdollisti iteratiivisen kehityksen, jossa aiemmasta hankintaprosessista opitut asiat voitiin soveltaa seuraavaan tarjoukseen” (Euroopan komissio, 2025k).

### *Yhteistyökulttuuri*

Aineistosta nousee esille yhteistyön merkitys kestävien julkisten hankintojen käyttöönotossa. Esimerkiksi, Italiassa Veneton alue pitää yhteistyötä kestävien julkisten hankintojen käyttöönotossa erittäin tärkeänä. Heidän mukaansa on ratkaisevan tärkeää, että poliittiset lähestymistavat huomioivat talouden, ympäristön ja yhteiskunnan kokonaisuutena, jotta voidaan voittaa esteet ja asettaa uusia tavoitteita, jotka jatkuvasti vastaavat tarpeisiin samalla varmistuen vastuullisen kulutuskäyttäytymisen. Tämän nähdään edellyttävän yhteistyöhön perustuvaa lähestymistapaa, mikä tuo yhteen monia sidosryhmiä ja tarjoaa heille tarvittavaa tietoa, koulutusta ja teknistä tukea. Aineistosta nousee myös esille, että organisaation osastojen välisten panosten hyödyntäminen ja oikeiden sidosryhmien ennakoiva osallistaminen edistää sitoutumista, ja merkittävien vaikutusten syntyessä kannustaa myös jatkotoimiin. Alankomaiden vankeinhoitoviraston kokemuksen mukaan kaikkien sidosryhmien osallistaminen organisaation sisällä on

välttämätöntä muutoksen aikaansaamiseksi ja sopivien ratkaisujen löytämiseksi. Yhteistyössä tiedon jakaminen esimerkiksi yhteisten tietokantojen avulla muiden hankkijoiden kanssa, nähdään voivan nopeuttaa oppimista ja edistää kestävien hankintojen käyttöönottoa. Esimerkiksi, Shaerbeekin kunta näkee osallistumisen kansainvälisiin verkostoihin arvokkaana, koska he voivat hyödyntää niistä saatuja tietoja omassa toiminnassaan. Ulkopuolinen asiantuntijakonsultaatio, kuten kansallisten julkisten hankkijoiden tai riippumattomien ympäristö- ja sosiaalialan asiantuntijoiden apu, nähdään olevan hyödyksi hankintakriteerien määrittelyssä ja sertifikaattien arvioinnissa. Muun muassa suurten projektien valmistelun nähdään vaativan enemmän asiantuntijayhteistyötä kuin tavallinen tarjousprosessi.

Aineistosta nähdään, että yhteistyö organisaation ulkopuolisten sidosryhmien kanssa koetaan arvokkaaksi. Erilaisilla sidosryhmillä on usein samankaltaisia tavoitteita ja suunnitelmia. Yhteistyö ja voimien yhdistäminen nähdään nopeuttavan kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamisesta. Esimerkiksi, Zeelannin maakunta mainitsee, että he aikovat hyödyntää tulevissa kaupungin aluekehityshankkeissa naapuruston asukkaiden panosta kestävä kehityksen tavoitteiden valinnoissa. Yhteistyö organisaation ulkopuolisten sidosryhmien, kuten tarjoajien, kanssa on myös avainasemassa kestävien julkisten hankintojen käyttöönotossa. Muun muassa esiselvitykset markkinoiden kanssa nähdään keskeisinä uuden hankintalähestymistavan käyttöönotossa. Esiselvitykset mahdollistavat tavoitteiden esittelyn mahdollisille tarjoajille, palautteen saamisen ja olennaisen tiedon keräämisen hankintamenettelyn valmisteluun.

Markkinoiden osallistuminen, sitoutuminen ja avoimuus nähdään auttavan voittamaan haasteita ja varmistamaan hankintaprosessin onnistumisen. Yritysten kanssa käytävä vuoropuhelu ennen hankintaa ja sen aikana nähdään parantavan huomattavasti hankinnoissa haettavien ratkaisujen laatua. Markkinakonsultaatio ja -vuoropuhelu ovat keskeisiä, jotta ymmärretään markkinoiden rajoitukset ja mahdollisuudet. Esimerkiksi, kiertotalousrakentaminen nähdään perustuvan yhteistyöhön ja oikeaan asenteseen,

jossa eri toimijat tarvitsevat toisiaan. Tämä edellyttää samansuuntaista ajattelua ja pyrkimystä yhteiseen tavoitteeseen. Vuoropuhelu yritysten kanssa nähdään myös antavan mahdollisuuden tukea ja ohjata heitä. Yhteiskehittäminen koetaan tärkeäksi tekijäksi hankinnan onnistumisessa, jossa esimerkiksi innovaatioyhteistyömalli voi mahdollistaa organisaation oman osaamisen yhdistämisen muiden toimijoiden kanssa, jolloin voidaan kehittää räätälöityjä innovatiivisia ratkaisuja.

### *Innovaatiokulttuuri*

Aineistosta ei noussut esille runsaasti innovaatiokulttuuriin selkeästi viittaavaa sisältöä. Tuloksista nousi esille, että uusien lähestymistapojen kokeilu ja käyttöönotto edellyttää organisaatiolta ja sen henkilökunnalta rohkeutta ja riskinottokykyä, mikä on tyypillistä innovaatiokulttuurissa.

### **5.1.3 Sisäiset sidosryhmät**

Sisäiset sidosryhmät ovat organisaation jäseniä, joilla on yhteinen missio ja jotka vaikuttavat organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tai ovat siitä riippuvaisia (Behravesh ja muut, 2022, s. 7). Organisaation kestävien hankintojen toimiiin liittyen Behravesh ja muut (2022, s. 7) nostavat kaksi sisäisten sidosryhmien kategoriaa, johtajat ja edistäjät sekä henkilöstö, jotka ovat keskeisiä kestävien hankintojen omaksumisessa. Tässä tutkielmassa yhdistetään kyseiset alaluokat, koska tuloksista ei noussut runsaasti esille näkökulmia Behraveshin ja muiden (2022) luokittelujen luokkien merkityksestä kestävien julkisten hankintojen käyttöönotossa.

### *Johtajat, edistäjät ja henkilöstö*

Aineistosta nousee esille, että kestävien julkisten hankintojen omaksuminen organisaatiossa edellyttää vahvaa johtajuutta ja poliittista sitoutumista. Organisaation yleisen sitoutumisen kestäväan kehitykseen nähdään helpottavan erilaisten vaikutuslähteiden tunnistamista sekä vaiheittaista ongelmanratkaisua eri työkalujen, kuten hankintaprosessin avulla. Esimerkiksi, Veneton alue nostaa esille, että kestävien

hankintojen laajamittainen toteuttaminen vaatii keskusteluja päättäjien kanssa, jotta hankintatoiminnan kapasiteettia voidaan vahvistaa. Aineistosta nousee esille, että organisaation johdosta on tärkeää löytää tukijoita, jotka jakavat vision ja luottavat valittuun lähestymistapaan.

Hyvin toimiva ja sitoutunut tiimi koetaan keskeisenä menestystekijänä hankintaprosessissa. Sidosryhmien sitouttaminen ennen tarjouksen tekoa tukee hankinnan tavoitteiden saavuttamista, ja selkeät tavoitteet sekä sisäisten sidosryhmien tuki koetaan takaavan projektille selkeyden ja suunnan. Myös tehokas kommunikointi sisäisten sidosryhmien välillä koetaan ratkaisevan tärkeäksi hankintojen onnistumiselle.

## **5.2 Organisaation ulkoisen ympäristön tekijät**

Dokumenttianalyysin tapaustutkimuksissa käsiteltiin kestävästä julkisista hankinnoista opittuja näkökohtia. Kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa edistävissä tekijöissä tarkastellaan organisaation ulkoisen ympäristön tekijöitä. Behraves ja muut (2022, s. 4) kuvailevat organisaation ulkoisen ympäristön tekijöitä, organisaation ulkopuolelta tuleviksi paineiksi, jonka vuoksi organisaatio joutuu mukauttamaan toimintaansa, esimerkiksi lainsäädännön tai markkinoiden vaatimusten seurauksena. Behraves ja muut (2022, s. 4) nostavat esiin kaksi merkittävää organisaation ulkoisen ympäristön tekijää kestävien hankintojen omaksumiselle: ulkoiset sidosryhmät ja institutionaalinen ympäristö. Organisaation ulkoisen ympäristön tekijöissä yläluokkia ovat ulkoiset sidosryhmät ja institutionaalinen ympäristö.

### **5.2.1 Ulkoiset sidosryhmät**

Ulkoiset sidosryhmät ovat organisaation ulkopuolisia tahoja, jotka voivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Vaikka suhde organisaatioon ei ole virallinen, he voivat muokata organisaation toimia, esimerkiksi vaikuttamalla julkiseen

mielipiteeseen, muuttamalla normeja ja painostamalla organisaatiota muuttamaan prioriteettejaan (Behravesht ja muut, 2022, s. 8). Ulkoisia sidosryhmiä tarkastellaan seuraavien alaluokkien avulla: toimitusketjut ja tarjoajat, valtion muut organisaatiot, ammattiyhdistykset sekä kansalaiset ja laajempi yhteisö.

#### *Toimitusketjut ja tarjoajat*

Aineistosta ei nouse vahvasti esille Behraveshtin ja muiden (2002, s. 8) kuvaama painostus toimitusketjujen ja tarjoajien taholta, joka olisi saanut hankintaorganisaation muuttamaan prioriteettejaan. Sen sijaan tuloksissa korostuu hankintaorganisaation ja tarjoajien välisen markkinavuoropuhelun ja -konsultaation merkitys suunnannäytön ja yhteistyön edistäjänä kestävien julkisten hankintojen käyttöönotossa.

Markkinakonsultaatioilla koetaan olevan erityisen suuri merkitys silloin, kun hankinnoissa käytetään uusia lähestymistapoja. Markkinakonsultaatio ja -vuoropuhelu nähdään auttavien toimittajia ymmärtämään hankintaviranomaisten odotukset, ja toimittajien nähdään pystyvän samalla antamaan hankintaviranomaisille arvokasta palautetta kunnianhimoisten kestävyyden tavoitteiden asettamiseen. Esimerkiksi, Alankomaiden pidätyslaitosvirasto pitää tärkeänä, että hankintaviranomaiset näyttävät toimittajille, miten kestävyystavoitteita voidaan sisällyttää heidän toimintaansa. Hankintaviranomaisten selkeiden ohjeiden nähdään auttavan toimittajia ymmärtämään kestävyyskriteerien merkityksen ja huomioimaan ne toiminnassaan ja tarjouksissaan.

Jatkuva vuoropuhelu hankintaviranomaisten ja tarjoajien välillä mahdollistavan hankintatavoitteiden selkeän kuvaamisen ja lisäävän samalla hankintaviranomaisten ymmärrystä markkinoiden toiminnasta. Pohjois-Alankomaiden maakunta nostaa esille, että pyytämällä tarjoajilta esimerkiksi visioita hankkeen alkuvaiheessa, voidaan tarjoajia kannustaa selkeyttämään omia näkemyksiään ja ymmärtämään hankkeen tavoitteita. Aineistosta nousee esille, että toimittajille tulisi tarjota joustavuutta työskennellä ennalta määrätyissä puitteissa, jotta he voivat sovittaa palvelunsa erityisiin tarpeisiin. Ennakoiva markkinakonsultaatio ja keskustelut valmistajien ja toimittajien kanssa

koetaan tärkeäksi. Ennakoiva markkinakonsultaatio mahdollistaa tarkastelun, mitkä kestävyys- ja kiertotaloustavoitteet voivat tuoda lisävaikutuksia ja ovat markkinoiden hyväksymiä. Ennakoiva markkinakonsultaatio edistää hankintaviranomaisten ymmärrystä siitä, kuinka yritykset voivat osallistua kestäväen kehityksen tavoitteiden saavuttamiseen.

Tuloksista nousee esille, että toimittajat voivat vaikuttaa hankintaviranomaisten toimintaan. Markkinavuoropuhelun nähdään mahdollistavan toimittajien ja asiantuntijoiden kokemusten sekä ehdotusten sisällyttämisen hankintaprosessiin. Markkinavuoropuhelu tukee monimutkaisissa hankkeissa vaihtoehtoisten ratkaisujen löytämistä, jotka tukevat hankinnan tavoitteita. Hankintakriteerien kehittämisen jälkeen järjestetyt tiedostustilaisuudet nähdään välttämättömiksi kestäväen kehityksen ja uusien CE-kriteerien selventämiseksi tarjoajille. Tiedostustilaisuudet antavat mahdollisille tarjoajille mahdollisuuden kommentoida ja pyytää tarkennuksia.

Aineistosta nousee esille hankintaviranomaisten ja mahdollisten tarjoajien välisen vuoropuhelun merkitys luottamuksen näkökulmasta. Esimerkiksi, Flanderssin hallinto Belgiassa kokee luottamuksen keskeisenä huolenaiheena, esimerkiksi rakennusalalla, ja he kokevat, että luottamusta on vahvistettava sekä hankintaviranomaisten että urakoitsijoiden keskuudessa. Hankintaviranomaisten ja tarjoajien välisen vuoropuhelun avoimuuden ja läpinäkyvyyden nähdään auttavan vähentämään eturistiriitoja. Alankomaiden talous ja ilmastopolitiikan ministeriön kokemuksen mukaan ”Markkinoiden osallistaminen, sitouttaminen ja avoimuus ovat johtaneet kaikkien haasteiden voittamiseen ja onnistuneeseen hankintamenettelyyn” (Euroopan komissio, 2025l).

#### *Valtion muut organisaatiot*

Aineistosta nousee esille, että valtion organisaatiot ohjaavat, mutta myös tukevat kestävien julkisten hankintojen käyttöönotossa. Esimerkiksi, Berliinissä osavaltion hallintoyksiköt tukevat hankintatoimintaa antamalla asetuksia, toimeenpanomääräyksiä

ja ohjausta sekä tarjoamalla säännöllistä koulutusta, lomakkeita ja malleja. Lisäksi osavaltion hallintoyksiköt rahoittavat tukirakenteiden perustamista, kuten julkisten hankintojen osaamiskeskusta keskitetyksi yhteyspisteeksi tarjoajille, mikä tarjoaa neuvoja ja käytännön tukea kestävästä hankinnoista. Italiassa Veneton aluehallinnon nähdään edistävän julkisten hankintojen strategiaa monin eri tavoin, kuten verkkosivujen, uutiskirjeiden, tukipalveluiden, verkkokurssien ja opaskirjojen kautta. Lisäksi aluehallinto järjestää tapahtumia ja räätälöityjä koulutuksia paikallisille hallintoviranomaisille.

Valtion organisaatioiden tuki hankintaprosessissa koetaan hyödylliseksi, ja niiden varhainen osallistaminen nähdään sitouttavan heitä hankintaprosessiin. Esimerkiksi Toscanassa hankintaviranomaisten ja ympäristöviranomaisten yhteistyö yhdisti sosiaalisen-, ympäristö- ja teknologiaosaamisen hankintaosaamisen kanssa, mikä edisti kestävien hankintojen onnistumista. Helsingin kaupunki hyödynsi omassa hankintaprojektissaan Suomen ympäristökeskuksen (SYKE) ruokapalvelua koskevien laskelmien tuloksia palveluntuottajien vastuullisuusvaatimusten asettamiseen. Aineistosta nousee esille myös, että Euroopan Unionin kestävä hankinta-agenda, EU:n kestävien julkisten hankintojen hankintakriteerit ja EU:n julkisten hankintojen direktiivit nähdään inspiraation ja vaikutuksen lähteenä kestävien hankintojen käyttöönotossa. Euroopan komission asiakirjat koetaan hyödyllisinä lähteinä, esimerkiksi ympäristökriteerien kehittämisessä tarjouksiin. Myös EU:n organisaatiot, kuten Opalis.eu, nähdään tarjoavan arvokasta tietoa alan toimijoista ja materiaaleista.

#### *Ammattiyhdistykset, kansalaiset ja laajempi yhteisö*

Organisaation ulkopuolisen asiantuntemuksen, kuten ammattiyhdistysten, hyödyntäminen nähdään keskeisenä kestävien julkisten hankintojen omaksumisessa organisaatioissa. Esimerkiksi ulkopuolisten riippumattomien asiantuntijoiden konsultointi ympäristö- ja sosiaaliasioissa nähdään lisäävän hankintaorganisaation tietokapasiteettia. Riikan kaupunki kokee, että kiertotalouden asiantuntijoiden hyödyntäminen on osoittautunut tehokkaaksi tavaksi varmistaa kiertotalouden periaatteiden kokonaisvaltainen huomiointi projekteissa. Aineistosta nousee myös esille

näkemyks, että ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntäminen voi nostaa projektin alkuperäiskustannuksia. Ulkopuoliseen asiantuntemukseen investointi koetaan kuitenkin johtavan pitkällä aikavälillä säästöihin ja tehokkaampaan hankintaprosessiin, koska tulevilla projekteilla voidaan hyödyntää aikaisempia ratkaisuja.

Aineisto osoittaa, että kestävien julkisten hankintojen omaksumiseen organisaatiossa vaikuttaa laajempi yhteiskunnallisen osallistumisen ja eri sidosryhmien tarpeiden huomioiminen. Kun yhteiskunnassa on laajaa sitoutumista kestävyden tavoitteisiin, kestävien hankintojen lähestymistapa on helpompi omaksua. Hankinnoissa nähdään myös tärkeäksi hankintojen kyky huomioida monimuotoiset käyttäjäryhmät, kuten liikuntarajoitteiset, jotta hankinnat palvelevat mahdollisimman laajasti koko yhteiskuntaa. Riikan kaupunki ja Zeelandin maakunta myös korostavat yhteiskunnan eri jäsenten, kuten opiskelijoiden ja naapurustojen osallistamisen tärkeyttä hankkeisiin. Osallistamalla yhteiskunnan jäseniä ja palveluiden käyttäjiä voidaan tuoda uusia innovatiivisia ratkaisuja sekä lisätä tietoisuutta kestävyden periaatteista. Zeelandin maakunta kuvailee kokemustaan seuraavasti: ”Ideoiden luominen opiskelijoiden avulla auttoi sisällyttämään projektiin uusia ja omaperäisiä ideoita. Se auttoi myös lisäämään opiskelijoiden tietoisuutta kiertotalouden periaatteista” (Euroopan komissio, 2025g). Aineistosta nousee esille hankintojen loppukäyttäjien sitoutumisen ja osallistamisen merkitys hankintaprosessiin. Hankintojen loppukäyttäjien osallistaminen nähdään keskeiseksi sekä projektin kehittämisessä, että tarpeiden täyttämisen varmistamisessa. Kun käyttäjien tarpeet huomioidaan kokonaisvaltaisesti, hankintojen onnistumisen ja kestävyystavoitteiden saavuttamisen todennäköisyys kasvaa.

Aineistosta ilmenee, että hankintaorganisaatioiden ulkoinen viestintä ja julkisuuskuva ovat merkittäviä tekijöitä kestävien hankintojen edistämiseksi. Ulkoisen viestinnän nähdään lisäävän hankintaviranomaisten vastuullisuuskuva, ja viestinnän nähdään voivan toimia inspiraationa laajemmalle toiminnalle. Esimerkiksi Paris-Saclayn yliopisto pyrkii olemaan edelläkävijä yhteiskunnallisissa ja ympäristökysymyksissä hyödyntäen kansainvälistä näkyvyyttään ja vaikutusvaltaansa. Yliopisto korostaa vastuullisten

käytäntöjen edistämistä osana hankintatoimintaansa, minkä se näkee vahvistavan sen asemaa esimerkillisenä julkisena instituutiona. Julkisten hankintojen kautta nähdään voivan saavuttaa monia tavoitteita, kuten ympäristöllisiä, taloudellisia ja sosiaalisia hyötyjä.

### **5.2.2 Institutionaalinen ympäristö**

Behraveshin ja muiden (2022, s. 8) mukaan institutionaalinen ympäristö ohjaa organisaatioiden uusien käytäntöjen omaksumista. Aiemmin mainitut teemat kapasiteetti, kulttuuri ja sidosryhmät ovat kaikki institutionaalisen ympäristön vaikutuspiirissä ja osana sitä. Behravesh ja muut (2022, s. 8) jakavat institutionaalisen ympäristön sosiopoliittisiin voimiin, markkinaolosuhteisiin ja makrotaloudelliseen kontekstiin. Näillä kaikilla on merkittävä vaikutus siihen omaksuvatko julkiset organisaatiot kestävyyskäytäntöjä. Tässä tutkielmassa institutionaalinen ympäristö kestävien julkisten hankintojen omaksumisen näkökulmasta sisältää seuraavat alaluokat: sosiopoliittiset voimat ja markkinaolosuhteet. Makrotaloudellista kontekstia ei käsitellä tuloksissa, koska aineistosta ei noussut esille makrotaloudelliseen kontekstiin liittyviä näkökulmia, jotka vaikuttaisivat kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoon.

#### *Sosiopoliittiset voimat*

Aineistosta nousee esille, että oikeudelliset puitteet ovat keskeisessä roolissa kestävien julkisten hankintojen käyttöönotossa. Lainsäädännön, hallinnollisten ohjeistusten ja vahvan poliittisen tahdon nähdään merkittävästi edistävän kestävien hankintojen toteuttamista. Ministeriöiden vaatimukset muun muassa ohjaavat hankintoja huomioimaan kestävyuden kriteerejä hankinnoissa. Ranskassa CeA kokee, että ilman poliittista tukea eri päätöksentekotasolla hankintaviranomaisten on vaikea kohdentaa riittäviä investointeja hankkeisiin. Uusien aloitteiden keskeiseksi onnistumisen tekijäksi nähdään poliittinen sitoutuminen sekä poliittisen prosessin integroiminen käytännön toimintaan, jossa esimerkiksi maakunnan määräykset ja asetukset luovat tärkeän perustan. Niortin kaupunki kuvailee lakien merkitystä seuraavasti:

Jäte- ja kiertotalouslaki on saanut Ranskan siirtymään kohti kiertotaloutta ja rohkaisee julkisia hankintoja omaksumaan kiertolähestymistavan hankinnoissa. Kiertotalouslähestymistapa ei pelkästään vähennä ympäristövaikutuksia, vaan se voi myös tarjota vastinetta rahalle ja parantaa hyvinvointia. Mahdollistavalla lainsäädännöllä voi olla kerrannaisvaikutuksia. (Euroopan komissio, 2025m).

### *Markkinaolosuhteet*

Aineistosta nousee esille, että hankintaviranomaisille on hyödyllistä omaksua kestävien julkisten hankintojen käytäntöjä, sillä markkinat ovat valmiita vastaamaan tarjouspyyntöihin, jotka sisältävät sekä sosiaalisia, että ympäristöllisiä kriteerejä. Esimerkiksi Toscanan kaupunki on havainnut markkinoiden tarjonnan kehittyneen, ja edistyneimmät yritykset pystyvät jo täyttämään kaikki EU:n kestävien hankintojen kriteerit. Myös sosiaalisten ehtojen käyttö on yleistynyt ja saavuttanut laajempaa hyväksyntää yritysten keskuudessa fasilitointityön ansiosta. Lisäksi lääketieteellisten kulutustavaroiden markkinat ovat osoittautuneet riittävän kypsiksi vastaamaan tarjouksiin, joissa asetetaan sosiaalisia ja vihreitä kriteerejä.

Julkisten hankintojen merkittävä koko nähdään antavan hankinnoille huomattavan vaikutusvallan markkinoilla. Esimerkiksi virossa julkiset hankinnat muodistivat 14,5 % BKT:stä vuonna 2021, mikä osoittaa julkisten hankintojen potentiaalin ohjata markkinoita kohti kestävämpiä toimintatapoja. Hankintaviranomaisilla nähdään olevan keskeinen rooli markkinoiden muokkaamisessa kestävien käytäntöjen suuntaan.

Aineiston mukaan julkisten resurssien tehokas käyttö kannustaa hankkijoita suosimaan taloudellisesti edullisimpia ratkaisuja. Kokemus kuitenkin osoittaa, että ympäristöystävällisten vaihtoehtojen huomioiminen ei välttämättä nosta hankintojen kustannuksia. Myöskään sosiaalisten näkökohtien ja ekologisten merkkien mukaiset tuotteet eivät automaattisesti nähdä johtavan kalliimpiin hankintoihin. Esimerkiksi investoinnit kalliimpiin tuotteisiin, kuten LED-valaistukseen, nähdään perusteltuna pienempien elinkaarikustannusten vuoksi.

Aineistosta nousee myös esille, että markkinoiden valmius täyttää kestävyys ehdot voi vaihdella. Esimerkiksi Italian ICT-markkinat eivät vielä vuonna 2019 olleet valmiita EU:n kunnianhimoisiin kestävyyskriteereihin, minkä vuoksi kriteeristöä jouduttiin muokkaamaan. Slovakiassa puolestaan tarjoajat eivät olleet tottuneet kierrätysmateriaalien hallitun purkutyön ehtoihin, mutta ennakoiva markkinakonsultaatio antoi heille aikaa valmistautua tuleviin uusiin vaatimuksiin. Tästä syystä nähdään tärkeäksi, että hankintaviranomaiset käyvät avointa vuoropuhelua markkinoiden kanssa jo ennen hankintakriteerien määrittämistä, jotta alan tilanne ja valmiudet voidaan huomioida hankintojen valmistelussa. Pohjois-Alankomaiden maakunta tuo esille, että asteittain kasvavat kestävyysvaatimukset voivat auttaa säilyttämään tarjoajien kiinnostuksen, kun taas liian tiukat vaatimukset alusta alkaen voivat vähentää tarjoajien osallistumishalukkuutta. Tšekissä Charlesin yliopiston kokemuksen mukaan hankintojen jakaminen pienempiin osiin voi edistää pienten ja keskisuurten yritysten osallistumista. Aineistossa korostuu myös joustavien sopimusmallien merkitys, koska nämä mahdollistavat paremman sopeutumisen muuttuviin olosuhteisiin.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä pääluvussa esitetään tutkimustuloksiin ja teoreettiseen viitekehykseen perustuvat johtopäätökset. Johtopäätösten jälkeen arvioidaan tutkielman luotettavuutta ja tarkastellaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tämän tutkielman tavoitteena oli lisätä tieteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus pyrki tunnistamaan ne tekijät, jotka edistävät kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa hankintaorganisaatioissa. Tämän tutkielman tutkimuskysymys oli määritelty seuraavanlaisesti:

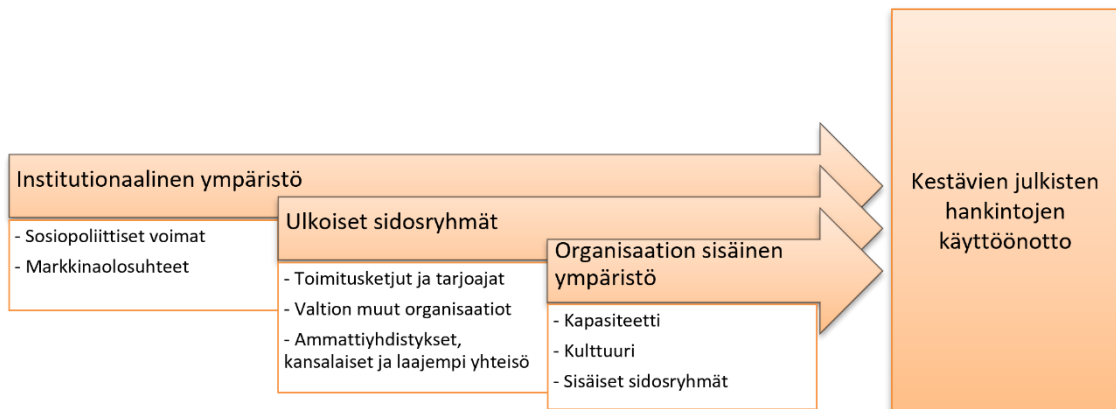
Mitkä tekijät edistävät kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa hankintaorganisaatioissa?

Tutkimuskysymystä käsitellään tämän pääluvun alaluvussa 6.1 Kestäviä julkisia hankintoja edistävät tekijät. Tämän jälkeen käsitellään tutkielman luotettavuutta sekä jatkotutkimuskysymyksiä.

### 6.1 Kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa edistävät tekijät

Tutkimuskysymystä lähestyttiin hyödyntämällä Euroopan Unionin julkaisemia tapaustutkimuksia kestävien julkisten hankintojen käytöstä julkisissa hankinnoissa. Tapaustutkimuksista hyödynnettiin hankintaorganisaatioiden esiin nostamia hankinnoista opittuja asioita. Aineistossa käytettiin tapaustutkimuksia 22 eri Euroopan maista ja 20 eri hankintakategoriasta, koska tutkimuskysymystä haluttiin käsitellä laajasti julkisten hankintojen toiminnan kontekstissa, eikä keskittyä tietyn maan tai tietyn palvelun tai tavaran hankinnan kontekstiin. Yhteensä aineistossa käsiteltiin eri 64 tapaustutkimusta.

Tutkielman taustalla hyödynnettiin Behvareshin ja muiden (2022) teoreettista viitekehystä, jonka mukaan kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoon hankintaorganisaatiossa vaikuttaa organisaation sisäiset ja ulkoiset ympäristöt. Teorian mukaan organisaation kapasiteetti, organisaatiokulttuuri ja sisäiset sidosryhmät vaikuttavat suoraan kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoon. Teoreettinen viitekehys näkee, että hankintaorganisaatiot ovat kuitenkin ulkoisten sidosryhmien aiheuttaman paineen muovaamia ja sijoittuvat laajempaan institutionaaliseen ympäristöön. Tämän tutkielman aineistoa analysoimalla käy ilmi, että Behvareshin ja muiden (2022) teoreettisesta viitekehystä nousevat näkökulmat nousevat esille pääsääntöisesti myös tämän tutkielman aineistosta. Aineistoa analysoimalla käy ilmi, että kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoon vaikuttaa organisaation sisäinen ympäristö, ulkoiset sidosryhmät ja institutionaalinen ympäristö, missä kaikilla on tärkeä osansa kestävien julkisten hankintojen käyttöönoton mahdollistajana (ks. Kuvio 2). Erona Behvareshin ja muiden (2022) teoriaan, aineistosta nousee kyseisten pääluokkien alaluokkien erilaiset painotukset ja niiden sisältä nousevat näkökulmat. Seuraavaksi avataan organisaation sisäisen ympäristön, ulkoisten sidosryhmien ja institutionaalisen ympäristön merkitystä kestävien julkisten hankintojen käyttöönotossa.



**Kuvio 2.** Kestävien julkisten hankintojen käyttöönotto

### 6.1.1 Organisaation sisäinen ympäristö

#### *Resurssit*

Amit ja Schoemaker (1993, s. 35) ja Behraves ja muut (2022, s.5) näkevät organisaation resurssit kriittisinä tekijöinä, jotka mahdollistavat organisaation kyvyn toteuttaa tehtäviään, kuten kestävyttä edistäviä toimenpiteitä. Tämä korostuu myös tutkielman tuloksissa, joiden mukaan kestävyttä edistävät hankinnat vaativat enemmän inhimillisiä ja taloudellisia resursseja. Kestävien julkisten hankintojen käyttöönoton nähdään myös alussa vaativan lisätyötä ja vaativan runsaasti enemmän resursseja. Tutkielman tulokset nostavat myös esille riittävän ajan merkityksen tärkeänä resurssina, minkä McMurray ja muut (2014, s. 196) nostavat yhtenä oleellisena esteenä kestävien hankintojen käyttöönotolle. Myös Testa ja muut (2019, s. 91) ja Filho ja muut (2019, 1276) nostavat esiin resurssien riittämättömyyden esteenä kestävyden sisällyttämiselle hankinnoille. Tutkielman tulokset osoittavat, että kestävyttä tukevat hankinnat voivat alkuvaiheessa vaatia tavallista enemmän panostuksia, mutta ne voivat luoda merkittävää lisäarvoa pitkällä aikavälillä. Tämä korostaa resurssien strategista merkitystä, miten resursseja allokoidaan ja johdetaan.

#### *Sisäinen valmius*

Foo ja muut (2019, s. 1172) näkevät organisaation sisäisen valmiuden kykyä koordinoida ja hyödyntää resursseja tehokkaasti. Behraveshin ja muiden (2022, s. 5) mukaan organisaation sisäiset valmiudet pohjautuvat tietoon perustuvista käytännöistä, jotka kehittyvät organisaation toiminnan ja oppimisen myötä. Heidän mukaansa vahvaa sisäistä valmiutta ilmentävät organisaation viralliset rakenteet ja prosessit, jotka tukevat pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista.

Chen ja muiden (2021, s. 5) mukaan suuren tiedonhallinnan kapasiteetin omaavat organisaatiot kykenevät suuntaamaan resursseja kestävyteen. Behraveshin ja muiden (2022, s. 5) mukaan tällaiset organisaatiot pystyvät paremmin toteuttamaan strategisia tavoitteitaan. Tämän tutkielman tulokset ja Behraveshin ja muiden (2022) teoreettisen viitekehyksen yksi eroista liittyy organisaation strategiaan. Behraveshin ja

muiden (2022) teoreettinen viitekehys keskittyy organisaation sisäisiin ja ulkoisiin vaikutteisiin. Viitekehys ei suoranaisesti tarkastele organisaation strategian roolia kestävien julkisten hankintojen käyttöönotossa, vaan korostaa, miten organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa organisaation strategiaan valintoihin. Tämän tutkielman tulokset tuovat esille, että kestävien julkisten hankintojen käyttöönotto edellyttää huolellista suunnittelua ja strategian integrointia organisaation muuhun toimintaan. Tämä eroaa hieman Behraveshin ja muiden (2022) teoreettisen viitekehysten laajasta lähestymistavasta, joka ei poissulje strategian merkitystä kestävien julkisten hankintojen käyttöönotossa. Tämän tutkielman tulokset korostavat, että kestävien julkisten hankintojen käyttöönotossa selkeä strategia on keskeinen onnistumisen tekijä. Strategia koetaan erityisen tärkeänä, koska se mahdollistaa kestävyden integroimisen osaksi organisaation muita strategisia suunnitelmia.

Tutkielman tuloksissa korostuu ihmiskapitaalın ja sen kehittämisen merkitys. Tuloksissa painottuu koulutuksen, asiantuntemuksen ja kokemuksen rooli. Henkilöstön koulutus, asiantuntemus ja kokemus nähdään parantavat organisaation kykyä sisäistää ja toteuttaa kestäviä julkisia hankintoja. Tämä täsmää aikaisempien tutkimustulosten kanssa (Behravesh ja muut, 2022; Darnall & Edwards, 2006; Hart, 1995). Koulutuksen ja osaamisen rooli tutkielman tuloksissa vahvistaa näkemystä, jossa ihmisresurssien osaaminen ja sen kehittäminen nähdään kestävien hankintojen keskiössä. Koulutus ei ainoastaan tue tavoitteiden saavuttamista, vaan se myös mahdollistaa tavoitteiden arvioinnin ja kehittämisen. Tutkielman tuloksista nähdään myös, että organisaation sisäinen yhteistyö, tiedon ja kapasiteetin jakaminen sekä työryhmät ovat tärkeitä kestävien julkisten hankintojen onnistumisessa.

Kestävien julkisten hankintojen käyttöönotto edellyttää organisaatiolta vahvoja sisäisiä valmiuksia, kuten selkeitä rakenteita, strategiaa, asiantuntevaa henkilöstöä ja tehokasta resurssien koordinoitua. Onnistunut toteutus vaatii poliittisten päätösten muuntamista konkreettisiksi käytännöiksi sekä eri toimijoiden tiivistä yhteistyötä. Hankintastrategia edellyttää monialaista osaamista, kuten hankinta-, teknistä- ja oikeudellista

asiantuntemusta. Pitkäjänteinen strategia varmistaa hallitun siirtymisen kohti kestäviä hankintoja.

### *Kulttuuri*

Garvinin (1993, s. 83) määrittelemä oppiva organisaatio toimii tehokkaasti tiedon hankkimisessa, jakamisessa ja tiedon hyödyntämisessä. Tämä näkyy tutkielman tuloksissa, jossa useat organisaatiot kokevat arvokkaaksi panostaa koulutukseen kehittääkseen henkilöstönsä osaamista kestävästä hankinnoista. Tutkielman tuloksista nousee myös esille, että organisaatiot näkevät koulutuksen ja osaamisen jatkuvan päivittämisen tärkeäksi, koska kestävyyskriteerit ovat jatkuvasti kehittyviä. Tämä tukee Bateshin ja Khasawneshin (2005, s. 98) näkemystä, että oppimiskulttuuri tukee organisaation sopeutumista dynaamisissa muutoksissa.

Confessore ja Kops (1998, s. 366) sekä Behvaresh ja muut (2022, s. 6) korostavat yhteistyön ja tiedonvaihdon roolia oppimiskulttuurissa. Yhteistyön ja tiedonvaihdon merkitys korostuu tutkielman tuloksissa. Tulokset osoittavat myös, että uusien hankintamenettelyjen kehittäminen vaatii rohkeutta ja kokeiluhalukkuutta. Mikä on Behraveshin ja muiden (2022, s. 6) sekä Raj ja muiden (2020, s. 2) mukaan merkki kulttuurista, joka rohkaisee innovoimaan. Organisaatiot, joissa on vahva oppimiskulttuuri, kykenevät omaksumaan ja soveltamaan kestävien hankintojen periaatteita käytäntöön. Oppimiskulttuuri myös mahdollistaa organisaation jatkuvan oppimisen kestävien hankintojen muuttuviin vaatimuksiin. Organisaatiot, jotka rohkaisevat kokeiluun ja hyväksyvät siihen liittyvän epävarmuuden osana oppimista, voivat kehittää innovatiivisia kestävien hankintojen malleja.

Yhteistyö nähdään moniulotteisena ilmiönä, joka sisältää vuorovaikutusta, yhteisten tavoitteiden jakamista ja avoimuutta organisaatioiden sisällä ja ulkopuolella (Behraveshin ja muut, 2022, s. 6; Alswayat ja muut, 2021, s. 2223). Tutkielman tulokset tukevat tätä näkemystä, missä eri sidosryhmien osallistaminen, yhteisen vision luominen, tiedon jakaminen ja organisaation sisäinen ja ulkoinen yhteistyö nähdään keskeisenä

edellytyksenä kestävien hankintojen käyttöönoton edistämiseksi. Aikaisemmat tutkimukset korostavat organisaation rajat ylittävän yhteistyön merkitystä tiedon, osaamisen, innovoinnin, markkinatiedon jakamisen näkökulmasta (Behraves ja muut, s. 6; Tátrai & Diófási-Kováchin, 2021, s. 537; Kim & Darnall, 2015, s. 333). Tutkielman tulokset tunnistavat samat hyödyt kansainvälisten verkostojen, asiantuntijakonsultaatioiden ja yhteiskehittämisen yritysten kanssa. Tutkielman tulokset myös laajentavat yhteistyön näkökulmaa, jossa naapurustojen, asukkaiden ja opiskelijoiden kanssa käyty yhteistyö koetaan hyödylliseksi kestävien hankintojen kehittämisessä. Tämä tukee UNEP:in (2021) neljättä periaatetta, jonka mukaan kestävät julkiset hankinnat tukevat sidosryhmien osallisuutta hankintaorganisaatioista ja palveluntarjoajista aina kansalaisiin.

Organisaatorajat ylittävää yhteistyötä kuvaillaan haasteelliseksi, koska julkinen hankintaympäristö on erittäin säädeltyä (Behraves ja muut, 2022, s. 6; Strich ja muut, 2018, s. 128; Caldwell ja muut, 2005, s. 243). Tutkielman tuloksissa nousee vahvasti esille markkinakonsultaatio ja markkinavuoropuhelu keskeisinä yritysten kanssa käytävänä vuoropuhelun välineinä. Vuoropuhelu yritysten kanssa nähdään lisäävän ymmärrystä mahdollisuuksista ja rajoituksista ja parantavan kestävien ratkaisujen laatua. Behravesin ja muiden (2022) teoreettinen viitekehys ei tuo esille näkökulmaa, jossa yhteistyö toimii muutoksen ajurina. Tutkielman tulokset osoittavat, että yhteistyötä ei nähdä vain tukitoimintona hankintojen valmistelussa, vaan se on myös keskeinen väline muutoksen aikaansaamisessa. Yhteistyö auttaa ylittämään esteitä, lisää sitoutumista ja tukee jatkuvaa kehittämistä. Yhteistyön avulla voidaan tukea ja ohjata yrityksiä kestävien ratkaisujen suuntaan. Yhteistyö näkyy organisaation sisäisenä ja organisaatorajat ylittävänä toimena, joka tukee muutosta, innovointia ja yhteisten tavoitteiden rakentamista. Julkinen hankintaympäristö on vahvasti säädeltyä, mutta säätely ei ole esteenä hankintaorganisaation ja yritysten välisessä yhteistyössä, missä voidaan hyödyntää esimerkiksi markkinakonsultaatiota.

### *Sisäiset sidosryhmät*

Tutkielman tuloksista nousee esille, että kestävien julkisten hankintojen omaksuminen edellyttää vahvaa johtajuutta, poliittista sitoutumista ja organisaation yleistä sitoutumista kestävään kehitykseen. Nämä helpottavat vaikutuslähteiden tunnistamista ja ongelmanratkaisua hankintaprosessien kautta. Lisäksi hyvin toimiva ja sitoutunut tiimi, sisäisten sidosryhmien varhainen osallistaminen, selkeät tavoitteet ja tehokas viestintä nähdään keskeisinä onnistumisen edellytyksinä. Tämä tukee aikaisempien tutkimuksien näkemystä, jossa organisaation osallistumista kestävyysaloitteisiin edistää sisäisten sidosryhmien tuki ja sitoutuminen kestävä kehityksen tavoitteisiin (Behraves ja muut, 2022, s. 7; Zutsi ja Sohalin, 2004, s. 405). Tuloksista nousee myös näkemys, että organisaation päätöksentekotasolta on hyvä löytää tukijoita, jotka jakavat vision kestävästä hankinnoista. Behraves ja muut (2022, s. 7) painottavat, että johtajat ovat keskeisiä muutoksen ajureita, jotka vaikuttavat organisaation kulttuuriin ja sitoutumiseen kestävään kehitykseen. Kestävien julkisten hankintojen omaksuminen vaatii johtajuutta, poliittista ja organisaation sisäistä sitoutumista kestävään kehitykseen.

### **6.1.2 Organisaation ulkoinen ympäristö**

#### *Ulkoiset sidosryhmät*

Behraves ja muut (2022, s. 8) sekä Kim ja Darnall (2015, s. 333) kuvailevat, että toimitusketjujen sidosryhmät voivat painostaa julkisia organisaatioita priorisoimaan toiminnassaan kestävyyskysymyksiä. Behravesin ja muiden (2022) teoreettinen viitekehys korostaa, että toimitusketjujen sidosryhmillä on merkittävä rooli julkisten organisaatioiden toiminnan ohjaamisessa kestävyden priorisointiin. Tutkielman tulokset laajentavat tätä näkökulmaa. Tutkielman tuloksissa korostuu markkinakonsultaatioiden ja vuoropuheluiden merkitys julkisten hankintojen ja kestävyden edistämisen näkökulmasta. Tuloksista näkyy, että erityisesti uusien lähestymistapojen käyttöönotossa markkinakonsultaatiota pidetään arvokkaana, koska se auttaa toimittajia ymmärtämään hankintaviranomaisten odotuksia toimittajilta. Markkinakonsultaatio ja vuoropuhelu toimittajien kanssa antaa myös mahdollisuuden

hankintaorganisaatiolle opastaa ja ohjeistaa toimittajia, miten he voivat sisällyttää kestävyteen liittyviä vaatimuksia toimintaansa. Vuoropuhelu tukee myös erilaisten ratkaisujen ja innovaatioiden löytämistä, mikä tukee Behraveshin ja muiden (2022) näkemystä siitä, että toimitusketjuilla on vaikutusmahdollisuuksia hankintaorganisaation toimintaan. Tutkielman tuloksista nousee myös esille, että vuorovaikutus hankintaviranomaisten ja tarjoajien välillä koetaan arvokkaaksi, koska se lisää toiminnan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, mikä vähentää eturistiriitoja ja edistää yhteistyötä. Hankintaorganisaation ja toimitusketjujen välinen vaikuttaminen on molempiin suuntiin tapahtuvaa kommunikaatiota ja yhteistyötä, joka auttaa edistämään kestävyden tavoitteita.

Behraveshin ja muiden (2022, s. 8) mukaan valtioiden muiden organisaatioiden laatimat oikeudelliset vaatimukset luovat hankintaorganisaatioille painetta niiden noudattamiseen. Raj ja muiden (2020, s. 10) mukaan paikallishallinnot voivat kohdata painetta vastata ylemmän tason kestävyyspaineisiin kehittämällä toimintaansa kohti kestäviä julkisia hankintoja. Tutkielman tulokset osoittavat, että valtion ja ylikansallisten -organisaatioiden merkitys kestävien julkisten hankintojen edistämässä ulottuu myös pelkän sääntelyn ulkopuolelle. Vaikka sääntely nähdään edelleen tärkeänä ohjaajana, se ei yksinään riitä takaamaan tehokkaita ja vaikuttavia kestävyden tuloksia, kuten Hsueh ja Darnall (2017, s. 2) mainitsevat. Hsueh ja Darnallin (2017, s. 2) mukaan kannustimet, tietopohjaiset käytänteet, yhteistyökumppanuudet ja vapaaehtoisohjelmat tehostavat kestävyden tavoitteiden ja vaikutusten saavuttamista sääntelyn rinnalla. Tutkielman tuloksista nousee esille, että valtiolliset ja alueelliset organisaatiot eivät pelkästään sääntelevä, vaan myös aktiivisesti tukevat kestävien hankintojen edistämistä konkreettisin keinoin. Tuki esiintyy tarjoamalla koulutuksia, digitaalisia tukipalveluita, ohjeistuksia ja rahoitusta tukirakenteille. Tuen nähdään parantavat hankintayksiköiden valmiuksia toteuttaa kestäviä hankintoja. Tuen ja yhteistyön rakentaminen koetaan erityisen merkitykselliseksi, koska se lisää sitoutumista ja yhdistävät eri toimijoiden asiantuntemusta. Euroopan Unionin rooli kestävien hankintojen edistämässä nähdään myös merkittäväksi. EU:n strategiat, direktiivit ja kestävien hankintojen kriteerit tarjoavat

inspiraatiota ja viitekehyksen, joka ohjaa hankintaviranomaisia. Myös EU:n tarjoamat asiakirjat toimivat arvokkaina tietolähteinä ja käytännön apuvälineinä hankkijoille.

Behraveshin ja muiden (2022, s. 8) mukaan paikallishallinnot, jotka toimivat yhteistyössä erilaisten yhdistysten ja verkostojen kanssa ovat todennäköisempiä muuttamaan ja lisäämään kestävyiden merkitystä osana toimintaansa. Tutkielman tulokset vahvistavat Behraveshin ja muiden (2022) näkemystä. Ulkopuolisten asiantuntijoiden konsultointi nähdään tarjoavan organisaatioille sellaista asiantuntemusta, jota ei välttämättä ole organisaation sisällä saatavissa. Tämän nähdään lisäävän hankintaorganisaation tietokapasiteettia ja edistävän kestävien periaatteiden toteutusta hankkeissa. Ulkopuolisten asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen nähdään vaativan lisäresursseja, mutta nämä nähdään investointeina, jotka pitkällä aikavälillä tehostaa organisaation hankintaprosesseja.

Kansalaisten nähdään arvioivan julkisten palveluiden laatua suhteessa verovarojen käyttöön ja poliittiseen päätöksentekoon, ja ilmaisevansa tukensa tai tyytymättömyytensä näiden arvioiden pohjalta (Behraveshin ja muut, 2020, s. 8; Raj ja muut, 2020, s. 4; Scott ja muut, 2016, s. 189). Raj ja muiden (2020, s. 10) mukaan institutionaalinen paine ja kansalaisten asenteet kestävyttä kohtaan ovat merkittäviä edistäjiä kestävien julkisten hankintojen käyttöönotossa, vaikka kansalaisten vaikutusmahdollisuudet itse hankintakäytäntöihin nähdään rajallisina. Tutkielman tulokset tukevat ja laajentavat aikaisemman tutkimuksen näkemystä. Yhteiskunnan laaja sitoutuminen kestävyiden tavoitteisiin nähdään helpottavan kestävien hankintojen omaksumista. Vaikka Raj ja muut (2020, 10) katsovat, että kansalaisten mahdollisuudet vaikuttaa hankintakäytäntöihin ovat rajalliset, tutkielman tulokset osoittavat, että osallistamalla kansalaisia osaksi hankintatoimintaa voidaan saavuttaa myönteisiä tuloksia. Kansalaisten osallistaminen nähdään tuovan innovatiivisia ideoita ja lisäävän kansalaisten tietoisuutta kestävyiden periaatteista. Myös hankintojen monimuotoisten loppukäyttäjien huomioiminen ja osallistaminen hankinnoissa nähdään keskeisenä hankkeiden onnistumisessa ja kestävyiden tavoitteiden saavuttamisessa. Huomioimalla

ja osallistamalla loppukäyttäjiä varmistetaan siitä, että hankinnat palvelevat laajasti koko yhteiskuntaa. Tuloksista käy ilmi, että hankintaorganisaatioiden ulkoinen viestintä ja julkisuuskuva ovat tärkeitä kestävien hankintojen edistämässä. Ulkoinen viestintä nähdään lisäävän hankintaviranomaisten vastuullisuutta ja se voi toimia inspiraation lähteenä laajemmalle yhteiskunnalle. Vastuullisten käytänteiden edistäminen osana hankintatoimintaa nähdään myös vahvistavan organisaation asemaa esimerkillisenä julkisena instituutiona.

### *Institutionaalinen ympäristö*

Behraveshin ja muiden (2022, s. 9) mukaan kestävien julkisten hankintojen oikeudellinen kehys luo painetta hankintaviranomaisille sisällyttää kestävyiden kriteerejä osana hankintoja. Julkisiin organisaatioihin nähdään kohdistuvan kasvavaa painetta noudattaa sosiopoliittisia sääntelyjä, kuten lakeja, standardeja ja hallinnollisia ohjeita, mikä vaikuttaa niiden strategioihin, toimintaan ja päätöksentekoon kestävyiden näkökulmasta (Foo ja muut, 2019, s. 1177 & Walker ja muut, 2008, s. 82). Aikaisempien tutkimuksien ja tämän tutkielman tuloksien välillä on selkeä yhteys. Tutkielman tulosten mukaan oikeudelliset puitteet luovat painetta hankintaviranomaisille. Lainsäädäntö, hallinnolliset ohjeistukset ja poliittinen tahto nähdään keskeisinä kestävien hankintojen edistämässä. Tämä osoittaa, että oikeudellinen kehys toimii aktiivisena ohjausmekanismina, joka vaikuttaa hankintaorganisaation toimintaan. Tulosten perusteella lainsäädäntö nähdään kuitenkin toimivan myös mahdollistajana, eikä pelkästään vaatimusten asettajana. Selkeät oikeudelliset ohjeet ja säädökset mahdollistavat hankkijoille keinoja sisällyttää kestävyiden kriteerit kilpailutuksiin ilman pelkoa juridisista haasteista. Selkeät oikeudelliset puitteet auttavat varmistamaan, että kestävyyskriteerejä voidaan käyttää ilman riskiä kilpailun rajoittamisesta. Lainsäädäntö auttaa luomaan kansallisen ja alueellisen tason linjauksia, jolloin kestävyiden huomioiminen ei jää yksittäisten organisaatioiden vastuulle. Foon ja muiden (2019) ja Walkerin ja muiden (2008) kuvailema sosiopoliittinen paine näkyy myös tämän tutkielman tuloksissa. Ilman poliittista tukea hankintaviranomaisilla ei ole riittäviä resursseja toteuttaa kestäviä hankintoja. Poliittiset linjaukset voivat joko tukea tai estää

kestävien hankintojen toteuttamista. Tuloksissa korostuu myös, että poliittisten tavoitteiden ja käytännön toiminnan välillä on yhteys. Ilman tätä yhteyttä organisaatioiden strategiset tavoitteet voivat jäädä irrallisiksi.

Behraveshin ja muiden (2022, s. 9) mukaan julkisten hankintojen onnistuminen riippuu tuotteiden ja palveluiden saatavuudesta. Kestävien vaihtoehtojen niukkuus voi pakottaa hankintaorganisaatiota valitsemaan suboptimaalisia ratkaisuja tai luopumaan hankinnasta, mikä luo epävarmuutta kestävyystavoitteiden saavuttamisessa. Behraveshin ja muiden (2022) näkemys saa vahvistusta tutkielman tuloksista. Tuloksista nousee esille, että markkinoiden tarjonta on kehittynyt ja yritysten kyky vastata, esimerkiksi EU:n kestävien hankintojen kriteereihin on parantunut ja, että markkinoiden valmius on monessa tapauksessa jo riittävä tukemaan kestävien hankintojen toteutusta. Kestävyyskriteerien sisällyttäminen tarjouspyyntöihin ei ole myöskään nähty useissa tapauksissa nostavan kustannuksia.

Tuloksista nousee myös esille, että markkinoiden kypsyyden vaihtelee alakohtaisesti ja maittain. Behraveshin ja muiden (2022, s. 9) mukaan tiedon tai uskottavien signaalien puute voi häiritä markkinoiden toimintaa ja johtaa virheellisiin käsityksiin vähäisistä tuote- tai palveluvaihtoehtoista, vaikka vaihtoehtoja olisi olemassa. Darnall ja Aragón-Correa (2014, s. 319) mukaan markkinatieto ja signaalit vähentävät epävarmuutta erityisesti tuotteiden ja palveluiden kestävydestä. Tulokset osoittavat, että markkinatiedon puutteeseen voidaan vastata muun muassa markkinavuoropuhelulla. Myös markkinoiden tarjonnan puutteeseen voidaan vastata markkinavuoropuhelulla, joustavilla sopimuksissa tai jakamalla hankintoja osiin, millä voidaan vähentää tarjonnan esteitä ja tukea tarjoajien sopeutumista uusiin vaatimuksiin.

Tuloksista nousee myös esille, että julkisten hankintojen suuri volyymi nähdään merkittävänä mahdollisuutena vaikuttaa markkinoiden kehityssuuntaan. Tämä rooli korostuu erityisesti tilanteissa, joissa markkinat eivät ole vielä täysin kypsiä kestävien julkisten hankintojen näkökulmasta. Kuten Behraveshin ja muut (2022, s. 9) nostavat esille,

saatavuuden puute voi rajoittaa kestävien hankintojen toteutumista. Tutkielman tuloksista nousee esiin, että aktiivinen vuoropuhelu, asteittainen kriteerien kiristäminen sekä markkinakonsultointi voivat parantaa yritysten valmiuksia vastata kestävyysvaatimuksiin. Näin hankintaviranomaiset voivat ohjata markkinoita, eikä vain reagoida markkinoiden tarjontaan.

## 6.2 Tutkielman luotettavuus

Tutkielmassa oli useita vahvuuksia, mutta myös tiettyjä heikkouksia ja rajoitteita. Tutkielman teoreettinen viitekehys antaa mahdollisuuden tarkastella kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä. Tutkielman aineistona käytettiin Euroopan komission julkaisemia tapaustutkimuksia kestävien julkisten hankintojen hyvistä käytänteistä. Aineisto rajattiin vuodesta 2020 eteenpäin julkaistuihin tapaustutkimuksiin, jolloin saatiin laaja aineisto eri Euroopan maiden ja eri hankintakategorioiden näkemyksistä ja kokemuksista kestävien julkisten hankintojen käytöstä.

Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkijan subjektiivinen näkökulma muodostaa erään tutkimuksen rajoitteista. Aaltion ja Puusan (2020, s. 169–170) mukaan tieteellinen objektiivisuus tarkoittaa sitä, että tutkija pyrkii erottamaan itsensä tutkimusprosessista niin, että hänen henkilökohtaiset uskomuksensa, arvot ja toimenpiteet eivät vaikuta tutkimuksen kohteeseen tai sen tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa uskottavuutta vahvistaa se, että tutkija tietoisesti tunnistaa oman subjektiivisuutensa ja ne arvot, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksen kulkuun ja lopputuloksiin. Aaltion ja Puusan (2020, s. 169–170) mukaan objektiivisutta voidaan parantaa tunnistamalla ja tuomalla esiin tutkijan oma subjektiivisuus. Tässä tutkielmassa rajoitteena on ollut tutkijan oma tausta, arvot ja kokemus kestävien julkisten hankintojen alalta tarjouksia antavan organisaation työntekijän näkökulmasta. Tutkijalla on käytännön kokemusta kestävien hankintojen prosesseista, ja tutkija on ollut osallisena, yllä mainitussa roolissa, antamassa näkemyksiä julkisille hankintaorganisaatioille, kuinka

edistää kestäviä julkisia hankintoja. Tämä kokemus on saattanut alitajuisesti vaikuttaa tutkijan valintoihin tutkimuksen suunnassa, esimerkiksi aineiston analyysissä. Vaikka tutkija on tietoisesti pyrkinyt erottamaan oman taustansa tutkimuksesta, niiden vaikutusta ei voida täysin poissulkea. Tutkijan tietoisuus omasta subjektiivisuudesta on kuitenkin auttanut säilyttämään tutkimuksen objektiivisuuden ja varmistamaan, että tutkimustulokset ovat mahdollisimman luotettavia. Tämän tietoisien reflektion avulla on pyritty minimoimaan tutkijan taustan vaikutuksia tutkimuksen kulkuun ja lopputuloksiin.

Meriam ja Tisdell (2015, s. 180–181) korostavat, että suurin osa asiakirjoista on laadittu muista kuin tutkimuksellisista syistä, mikä asettaa haasteita niiden hyödyntämiselle tieteellisessä tutkimuksessa. Tämä edellyttää tutkijalta paitsi kekseliäisyyttä sopivan aineiston löytämisessä, mutta myös joustavuutta aineiston tulkinnassa suhteessa tutkimuskysymykseen. Tässä tutkielmassa hyödynnettyjen dokumenttien alkuperäinen tarkoitus ei ollut vastata tutkielman asetettuun tutkimuskysymykseen. Tämä loi haasteita aineiston analyysiin ja vaati tutkijalta erityistä tarkkuutta ja tulkinnallista joustavuutta, jotta dokumenttien sisältö saatiin suhteutettua tutkielman tavoitteisiin. Dokumenttiaineiston ja tutkimuskysymyksen sovittaminen edellytti tutkijalta jatkuvaa reflektointia siitä, miten dokumenttien sisältö kytkeytyy tutkielman teoreettiseen viitekehykseen ja tutkielman tutkimuskysymykseen. Tutkijan tutkimuksen aikana tekemät valinnat ja toimenpiteet saattoivat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin.

Bowenin (2009, s. 31–32) mukaan dokumenttianalyysin suurimpia rajoitteita ovat aineiston riittämättömät yksityiskohdat, heikko saatavuus sekä mahdollinen vinoutunut valikointi. Hänen mukaansa asiakirjat, jotka on tuotettu muilla tarkoituksilla kuin tieteellisen tutkimukseen, eivät välttämättä tarjoa tarpeeksi yksityiskohtaisia tietoja tutkimuskysymykseen vastaamiseksi. Tämän tutkielman aineistossa, jonka alkuperäinen tarkoitus ei ollut vastata tutkielman tutkimuskysymykseen, nousi esiin yksityiskohtia, jotka eivät olleet suoraan sovellettavissa tutkielman tutkimuskysymykseen. Vaikka aineisto oli runsas yksityiskohtien suhteen, niiden yhteys tutkimuskysymyksen näkökulmasta oli epäsuora, mikä teki aineiston analyysistä haastavaa. Haasteena oli

tunnistaa, mitkä aineistosta nousevat yksityiskohdat olivat relevantteja teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymyksen kannalta ja mitkä yksityiskohdat voisivat laajentaa teoreettisen viitekehyksen näkökulmia tutkittavasta aiheesta.

Morgan (2022, s. 70–72) esittää asiakirjojen valinnalle neljä keskeistä kriteeriä: autenttisuus, luotettavuus, edustavuus ja merkitys. Autenttisuus varmistetaan tarkastelemalla asiakirjojen alkuperäisyyttä sekä mahdollisia virheitä tai epäloogisuutta. Luotettavuus liittyy asiakirjojen virheettömyyteen ja niiden tekijöiden luotettavuuteen. Edustavuus puolestaan arvioi kuinka hyvin asiakirjat heijastavat muiden samasta aiheesta kirjoitettujen asiakirjojen sisältöä. Merkitys liittyy asiakirjojen sisällön selkeyteen ja ymmärrettävyyteen ottaen huomioon asiakirjojen luomisen kontekstin. Tässä tutkielmassa käytetty aineisto täyttää edellä mainitut kriteerit. Asiakirjoja voidaan pitää autenttisina, sillä ne eivät tutkijan näkökulmasta sisältäneet virheitä tai epäloogisuuksia. Aineiston lähteitä voidaan pitää luotettavina, sillä ne ovat peräisin julkisilta organisaatioilta, ja aineiston julkaisijana on Euroopan komissio. Aineiston edustavuus on myös hyvä, sillä aineistossa ilmenevät näkökulmat ovat yhdenmukaisia, eikä asiakirjojen rakenne tai sisältö poikenneet toisistaan. Aineiston merkitys on selkeä ja ymmärrettävä, mikä tukee aineiston hyödyntämistä tutkimuskysymykseen vastaamisessa. Tutkielman analyysin haasteena oli tunnistaa, kuinka aineiston luomisen konteksti vaikuttaa sen merkityksellisyyteen tässä tutkielmassa, mikä edellytti tutkijalta tarkkaa pohdintaa aineiston soveltuvuudesta tutkimuskysymykseen.

Julkisten hankintojen ala on laaja ja monimutkainen, ottaen huomioon eri maat, lainsäädännöt, eri tavaroiden ja palveluiden hankinnat sekä näiden erityisvaatimuksen ja tarpeet. Tässä tutkielmassa käytetty aineisto käsitteli julkisia hankintoja laajassa mittakaavassa ilman keskittymistä tiettyyn maahan tai tiettyjen tavaroiden tai palveluiden hankintoihin, kuten terveydenhuollon hankintoihin. Tämä asetti tutkijalle haasteen luoda yhtenäinen ja yleinen kuva tutkimuksen näkökulmasta. Aineisto koostui myös useasta eri Euroopan maasta, mikä lisäsi analyysin monimutkaisuutta, sillä se ei rajoittunut tietyn maan kontekstiin. Tästä syystä aineiston ja tutkimustulosten

yleistettävyys tietyn maan julkisten hankintojen kontekstiin voi olla rajoitettua, sillä eri maiden hankintaympäristöissä, hankintakäytännöissä ja lainsäädännöissä voi olla merkittäviä eroja, jotka vaikuttavat tutkielman tulosten sovellettavuuteen paikallisiin olosuhteisiin.

### **6.3 Jatkotutkimuskysymykset**

Tämä tutkielma käsitteli kestävien julkisten hankintojen käyttöönottoa koko julkisten hankintojen laajuudessa. Jatkotutkimusaiheena kestävien julkisten käyttöönoton syventäminen tietyissä hankintakategorioissa voisi tarjota uusia näkökulmia ja auttaa tunnistamaan kunkin hankintakategorian erityishaasteet. Esimerkiksi terveydenhuollon hankintojen sektori voisi toimia mielenkiintoisena tarkastelun kohteena, koska terveydenhuollon tarpeet, säännöstely ja markkinat ovat usein hyvin yksityiskohtaisia. Tällöin olisi mahdollista keskittyä tarkemmin siihen, miten kestävien julkisten hankintojen käytäntöjä voidaan soveltaa juuri tämänkaltaisessa ympäristössä ja, mitkä ovat sen erityispiirteet ja haasteet. Kestävien hankintojen käyttöönoton edellytykset saattavat olla yleisesti ottaen laajoja ja monimuotoisia, mutta tarkempi fokuusoituminen voisi nostaa esiin näkökulmia, jotka eivät muuten tulisi esille.

Tutkielman aineistosta nousi myös mielenkiintoinen näkökulma, joka ei korostunut tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä. Aineistosta nousi esille näkökulma kansalaisten, kuten asukkaiden ja opiskelijoiden, mahdollisesta hyödyntämisestä kestävien julkisten hankintojen valmistelussa. Tähän liittyen olisi kiinnostavaa tutkia, miten kansalaisten osallistaminen voisi edistää hankintojen valmistelua, ja miten kansalaisten osallistaminen vaikuttaisi hankintojen tavoitteiden täyttymiseen. Voisiko kansalaisten osallistaminen parantaa hankintojen vaikuttavuutta, läpinäkyvyyttä sekä hyväksyttävyyttä ja lisätä kansalaisten tietoisuutta julkisista hankinnoista?

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020) Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 169–170). Gaudeamus.
- Alhola, K. (2012). *Environmental Criteria in Public Procurement - Focus on tender documents*. Monographs of the Boreal Environment Research, 40. Edita Prima.
- AlNuaimi, B. & Khan, M. (2019). Public-sector green procurement in the United Arab Emirates: Innovation capability and commitment to change. *Journal of Cleaner Production*, 233, 482–489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.090>
- Alshwayat, D., MacVaught, J. & Akbar, H. (2021). A multi-level perspective on trust, collaboration and knowledge sharing cultures in a highly formalized organization. *Journal of Knowledge Management*, 25 (9), 2220–2244. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2020-0354>
- Amadi, C., Carillom P. & Tuuli, M. (2018). Stakeholder management in PPP projects: external stakeholders' perspective. *Built Environment Project and Asset Management*, 8 (4), 403–414. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-02-2018-0048>
- Amann, M., Roehrich, J.K., Ebig, M. & Harland, C. (2014). Driving sustainable supply chain management in the public sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19 (3), 351–366. <https://doi.org/10.1108/scm-12-2013-0447>
- Amaral, A. & Magalhães, A. (2002). The Emergent Role of External Stakeholders in European Higher Education Governance. Teoksessa Amaral, A., Jones, G.A., Karseth, B. (toim.) *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance. Higher Education Dynamics*, vol 2. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-015-9946-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-94-015-9946-7_1)
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33–46. Noudettu 13.4.2025 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/strategic-assets-organizational-rent/docview/224670554/se-2>

- Andrews, R. & Boyne, G. (2010). Capacity, Leadership, and Organizational Performance: Testing the Black Box Model of Public Management. *Public Administration Review*, 70 (3), 349–516. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02158.x>
- Aschhoff, B. & Sofka, W. (2009). Innovation on demand - Can public procurement drive market success of innovations? *Research Policy*, 38 (8), 1235–1247. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.06.011>
- Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 717–736. <https://doi.org/10.5465/1556363>
- Barnett, M., Darnall, N. & Husted, B. (2015). Sustainability Strategy in Constrained Economic Times. *Long Range Planning*, 48, 63–68. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.001>
- Bates, R. & Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal of Training and Development*, 9 (2), 96–109. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2005.00224.x>
- Behraves, S-A., Darnall, N. & Bretschneider, S. (2022). A framework for understanding sustainable public purchasing. *Journal of Cleaner Production*, 376 (2022), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134122>
- Brammer, S. & Walker, H. (2011). Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. *International Journal of Operations & Production Management*, 31 (4), 452–476. <https://doi.org/10.1108/01443571111119551>
- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9 (2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bowen, S. (2015). Exploring the Role of the Dominant Coalition in Creating an Ethical Culture for Internal Stakeholders. *Public Relations Journal*, 9 (1), 1–23. Noudettu 13.4.2025 osoitteesta [https://www.researchgate.net/profile/Shannon-Bowen/publication/287216488\\_Exploring\\_the\\_Role\\_of\\_the\\_Dominant\\_Coalition\\_in\\_Creating\\_an\\_Ethical\\_Culture\\_for\\_Internal\\_Stakeholders/links/567444430](https://www.researchgate.net/profile/Shannon-Bowen/publication/287216488_Exploring_the_Role_of_the_Dominant_Coalition_in_Creating_an_Ethical_Culture_for_Internal_Stakeholders/links/567444430)

[8ae502c99c782a6/Exploring-the-Role-of-the-Dominant-Coalition-in-Creating-an-Ethical-Culture-for-Internal-Stakeholders.pdf?\\_sg%5B0%5D=started\\_experiment\\_milestone&origin=journal](https://doi.org/10.1016/j.pursup.2005.12.002)  
[Detail](#)

- Caldwell, N., Walker, H., Harland, C., Knight, L., Zheng, J. & Wakeley, T. (2005). Promoting competitive markets: The role of public procurement. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 11 (2005), 242–251.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2005.12.002>
- Carroll, A. & Näsi, J. (1997). Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. *Business Ethics: A European Review*, 6 (1), 46–51.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8608.00047>
- Carter, C. & Jennings, M. (2004). The Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Analysis. *Journal of Business Logistics*, 25 (1), 145–186.  
<https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00173.x>
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Sellami, M., Papasolomou, I. & Melanthiou, Y. (2020). Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France. *Journal of Business Research*, 119, 209–217. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.003>
- Chen, Y., Bretschneider, S., Strich, J., Darnall, N. & Hsueh, L. (2021). E-procurement system adoption in local governments: the role of procurement complexity and organizational structure. *Public Management Review*, 24 (6), 903–925.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1874497>
- Chernew, M. (2020). The Role of Market Forces in U.S. Health Care. *The New England Journal of Medicine*, 383 (15), 1401–1404.  
<https://doi.org/10.1056/nejmp2006097>
- Christensen, K. (2004). A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 1 (4), 301–315. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2004.004635>
- Confessore, S. & Kops, W. (1998). Self-Directed Learning and the Learning Organization: Examining the Connection Between the Individual and the Learning Environment.

- Human Resource Development Quarterly*, 9 (4), 365–375.  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090407>
- Cox, A. (1999). Power, value and supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4 (4), 167–175.  
<https://doi.org/10.1108/13598549910284480>
- Dale, A. & Newman, L. (2005). Sustainable development, education and literacy. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 6 (4), 351–362.  
<https://doi.org/10.1108/14676370510623847>
- Darnall, N. & Edwards, D. (2006). Predicting the cost of environment management system adoption: the role of capabilities, resources and ownership structure. *Strategic Management Journal*, 27 (4), 301–320. <https://doi.org/10.1002/smj.518>
- Darnall, N. & Aragón-Correa, J.A. (2014). Can Ecolabels Influence Firms' Sustainability Strategy and Stakeholder Behavior? *Organization & Environment*, 27 (4), 319–327. <https://doi.org/10.1177/1086026614562963>
- Darnall, N., Ji, H. & Potoski, M. (2017). Institutional design of ecolabels: Sponsorship signals rule strength. *Regulation & Governance*, 11, 438–450.  
<https://doi.org/10.1111/rego.12166>
- Darnall, N., Hsueh, L., Stritch, J. & Bretchneider, S. (2018). Environment Purchasing in the City of Phoenix. Teoksessa R. Brinkman, & S. Garren, (toim.), *The Palgrave Handbook of Sustainability - Case Studies and Practical Solutions* (s. 485–502). London. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-71389-2\\_26](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-71389-2_26)
- Darnall, N., Welch, E. & Cho, S. (2019). 30 Sustainable supply chains and regulation. Teoksessa Sarkis, J. (toim.), *Handbook on the Sustainable Supply Chain* (s. 513–525). <https://doi.org/10.4337/9781786434272>
- Delmas, M. & Pekovic, S. (2015). Resource Efficiency Strategies and Market Conditions. *Long Range Planning*, 48 (2), 80–94. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.014>
- Dobni, C. (2008). Measuring innovation culture in organizations - The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11 (4), 539–559.  
<https://doi.org/10.1108/14601060810911156>

- Dunne, B., Pettigrew, J. & Robinson, K. (2016). Using historical documentary methods to explore the history of occupational therapy. *British Journal of Occupational Therapy*, 79 (6), 376-384. <https://doi.org/10.1177/0308022615608639>
- Dür, A., Bernhagen, P. & Marshall, D. (2015). Interest group Success in the European Union: When (and Why) Does Business Lose? *Comparative Political Studies*, 48 (8), 951–983. <https://doi.org/10.1177/0010414014565890>
- Ecolabel Index (2023). All ecolabels. *Ecolabel Index*. Noudettu 13.4.2025 osoitteesta <https://www.ecolabelindex.com/ecolabels/>
- Eisinger, P. (2002). Organization capacity and organizational effectiveness among street-level food assistance programs. *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly*, 31 (1), 115–130. <https://doi.org/10.1177/0899764002311005>
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California management review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Euroopan komissio (2017). Communication from the Commission to the institutions: making public procurement work in and for Europe. Noudettu 25.7.2024 osoitteesta <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/25612>
- Euroopan komissio (2021). Sosiaalinen ostaminen: opas sosiaalisten näkökohtien huomioon ottamisesta julkisissa hankinnoissa (2. laitos). *Euroopan unionin virallinen lehti*, C 237, 1–69. Noudettu 13.4.2025 osoitteesta <https://op.europa.eu/fi/publication-detail/-/publication/47c69b3a-cfcf-11eb-ac72-01aa75ed71a1>
- Euroopan komissio. (2022a). Green and Sustainable Public Procurement. *European Commission*. Noudettu 11.6.2022 osoitteesta [https://ec.europa.eu/environment/gpp/versus\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/gpp/versus_en.htm)
- Euroopan komissio. (2022b). Sustainable development. *European Commission*. Noudettu 12.6.2022 osoitteesta [https://policy.trade.ec.europa.eu/development-and-sustainability/sustainable-development\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/development-and-sustainability/sustainable-development_en)

- Euroopan komissio. (2023). Public procurement. Single Market Scoreboard. *European Commission*. Noudettu 1.1.2023 osoitteesta [https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/policy\\_areas/public-procurement\\_en](https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/policy_areas/public-procurement_en)
- Euroopan komissio. (2025a). Good Practice Library. Compilation of case studies on green and socially. Noudettu 1.2.2025 osoitteesta [https://green-business.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library\\_en?f%5B0%5D=oe\\_page\\_subject%3Ahttp%3A//data.europa.eu/uxp/c\\_163e1e96&page=0](https://green-business.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library_en?f%5B0%5D=oe_page_subject%3Ahttp%3A//data.europa.eu/uxp/c_163e1e96&page=0)
- Euroopan komissio. (2025b). Green Public Procurement Criteria and Requirements. Noudettu 8.2.2025 osoitteesta [https://green-business.ec.europa.eu/green-public-procurement/gpp-criteria-and-requirements\\_en](https://green-business.ec.europa.eu/green-public-procurement/gpp-criteria-and-requirements_en)
- Euroopan komissio. (2025c). *Removal, transport, renovation and storage of school furniture*. Good Practice Library. Noudettu 4.5.2025 osoitteesta [https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/removal-transport-renovation-and-storage-school-furniture\\_en](https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/removal-transport-renovation-and-storage-school-furniture_en)
- Euroopan komissio. (2025d). *Schaerbeek: example of public participation in public procurement*. Good Practice Library. Noudettu 4.5.2025 osoitteesta [https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/schaerbeek-example-public-participation-public-procurement\\_en](https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/schaerbeek-example-public-participation-public-procurement_en)
- Euroopan komissio. (2025e). *Provision of comprehensive care for homeless people in Valladolid*. Good Practice Library. Noudettu 4.5.2025 osoitteesta [https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/provision-comprehensive-care-homeless-people\\_en](https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/provision-comprehensive-care-homeless-people_en)
- Euroopan komissio. (2025f). *National framework contract for innovation in energy efficient public lighting*. Good Practice Library. Noudettu 4.5.2025 osoitteesta [https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/national-framework-contract-innovation-energy-efficient-public-lighting\\_en](https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/national-framework-contract-innovation-energy-efficient-public-lighting_en)
- Euroopan komissio. (2025g). *Design a Circular Economy Hub in Riga*. Good Practice Library. Noudettu 4.5.2025 osoitteesta <https://green-forum.ec.europa.eu/green->

[public-procurement/good-practice-library/designing-circular-economy-hub-riga\\_en](https://green-public-procurement/good-practice-library/designing-circular-economy-hub-riga_en)

Euroopan komissio. (2025h). *Sustainable cleaning services and associated services*. Good Practice Library. Noudettu 4.5.2025 osoitteesta [https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/sustainable-cleaning-services-and-associated-services\\_en](https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/sustainable-cleaning-services-and-associated-services_en)

Euroopan komissio. (2025i). *Process for the systematic incorporation of gender equality clauses in the contracts of the Provincial Council of Gipuzkoa*. Good Practice Library. Noudettu 4.5.2025 osoitteesta [https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/process-systematic-incorporation-gender-equality-clauses-contracts-provincial-council-gipuzkoa\\_en](https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/process-systematic-incorporation-gender-equality-clauses-contracts-provincial-council-gipuzkoa_en)

Euroopan komissio. (2025j). *Promoting sustainable development while purchasing office chairs*. Good Practice Library. Noudettu 4.5.2025 osoitteesta [https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/promoting-sustainable-development-while-purchasing-office-chairs\\_en](https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/promoting-sustainable-development-while-purchasing-office-chairs_en)

Euroopan komissio. (2025k). *First ever Nearly-Zero Energy Buildings upgrade of schools in Cyprus, within the framework of the European project PEDIA*. Good Practice Library. Noudettu 4.5.2025 osoitteesta [https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/first-ever-nearly-zero-energy-buildings-upgrade-schools-cyprus-within-framework-european-project\\_en](https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/first-ever-nearly-zero-energy-buildings-upgrade-schools-cyprus-within-framework-european-project_en)

Euroopan komissio. (2025l). *Sustainability and circularity as a starting point for ICT procurement*. Good Practice Library. Noudettu 4.5.2025 osoitteesta [https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/sustainability-and-circularity-starting-point-ict-procurement\\_en](https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/sustainability-and-circularity-starting-point-ict-procurement_en)

Euroopan komissio. (2025m). *From waste to workspace: Supplying reused and refurbished furniture to Niort City Hall*. Good Practice Library. Noudettu 4.5.2025 osoitteesta [https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/waste-workspace-supplying-reused-and-refurbished-furniture-niort-city-hall\\_en](https://green-forum.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library/waste-workspace-supplying-reused-and-refurbished-furniture-niort-city-hall_en)

- Filho, W., Skouloudis, A., Brandli, L., Salvia, A., Avila, L. & Rayman-Bacchus, L (2019). Sustainability and procurement practices in higher education institutions: Barriers and drivers. *Journal of Cleaner Production*, 231, 1267–1280. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.202>
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4 (1), 403-445. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Foo, M., Kanapathy, K., Zailani, S. & Shaharudin, M. (2019). Green purchasing capabilities, practices and institutional pressure. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30 (5), 1171–1189. <https://doi.org/10.1108/MEQ-07-2018-0133>
- FINLEX (2023). 65 § Markkinakartoitus. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016). FINLEX. Noudettu 9.2.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>
- Garren, S.J. & Brinkmann, R. (2018). Sustainability Definitions, Historical Context, and Frameworks. Teoksessa R. Brinkman, & S. Garren, (toim.), *The Palgrave Handbook of Sustainability - Case Studies and Practical Solutions* (s. 1-18). London. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71389-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71389-2_1)
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 73 (4), 78–91.
- Gelderman, C., Semeijn, J. & Bouma, F. (2015). Implementing Sustainability in Public Procurement: The Limited Role of Procurement Managers and Party-political Executives. *Journal of Public Procurement*, 15 (1), 66 – 92. <https://doi.org/10.1108/JOPP-15-01-2015-B003>
- Gibson, R.B (2001). Specification of Sustainability-based Environmental Assessment Decision Criteria and Implications for Determining "Significance" in Environmental Assessment. Ottawa: Canadian Environmental Assessment Agency.

- Giddings, B., Hopwood, B. & O'Brien, G. (2002). Environment, Economy and Society: Fitting Them into Sustainable Development. *Sustainable Development*, 10, 187-196. <https://doi.org/10.1002/sd.199>
- Gomes Silva, F. J., Kirytopoulos, K., Pinto Ferreira, L., Sá, J. C., Santos, G., & Cancela Nogueira, M. C. (2022). The three pillars of sustainability and agile project management: How do they influence each other. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29 (5), 1495-1512. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/csr.2287>
- Grandia, A. & 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 (2020), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100627>
- Graneheim, U., Lindgren, B-M. & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today*, 56, 29-34. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114–135. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.2307/41166664>
- Grob, S. & Benn, S. (2014). Conceptualising the adoption of sustainable procurement: an institutional theory perspective. *Australian Journal of Environmental Management*, 21 (1), 11–21. <https://doi.org/10.1080/14486563.2013.878259>
- Hafsa, F., Darnall, N. & Breschneider, S. (2021). Estimating the True Size of Public Procurement to Assess Sustainability Impact. *Sustainability*, 2021 (13), 1–18. <http://dx.doi.org/10.3390/su13031448>
- Hart, S. (1995). A Natural Resource Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986–1014. <https://doi.org/10.2307/258963>
- Hasselbach, J., Costa, N. & Blecken, A. (2014). Examining the relationship between the barriers and current practices of sustainable procurement: A survey of UN organizations. *Journal of Public Procurement*, 14 (3), 293–326. <https://doi.org/10.1108/JOPP-14-03-2014-B003>

- Hasu, M., Saari, E. & Matterlmäki, T. (2011). Bringing the employee back in: integrating user-driven and employee-driven innovation in the public sector. Sundbo, J. & Toivonen, M. (toim.), *User-based Innovation in Services*, 251–277. Edward Elgar. <http://dx.doi.org/10.4337/9780857931962.00021>
- Hoffman, S. (2000). *Competitive Environmental Strategy: A Guide to the Changing Business Landscape*. Island Press.
- Hsieh, H-F. & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15 (9), 1277 - 1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hsueh, L. & Darnall, N. (2017). Alternative and Nonregulatory Approaches to Environmental Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1–7. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw042>
- ICLEI (2023a). About us. Noudettu 3.3.2023 osoitteesta [https://iclei.org/about\\_iclei\\_2/](https://iclei.org/about_iclei_2/)
- ICLEI (2023b). ICLEI Members. Noudettu 3.3.2023 osoitteesta <https://iclei.org/iclei-members/>
- Joshi, K.D., Sarker, S. & Sarker, S. (2007). Knowledge transfer within information systems development teams: Examining the role of knowledge source attributes. *Decision Support Systems*, 43 (2), 322–335. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.10.003>
- Julkisten hankintojen yhdistys (2023). Yhdistys. Noudettu 3.3.2023 osoitteesta <https://hankintayhdistys.fi/tietoja/>
- Ji, H. & Darnall, N. (2020). How do external conditions affect the design of local governments' sustainability strategies? *Regulation & Governance*. <https://doi.org/10.1111/rego.12334>
- Jääskeläinen, J. & Tukiainen, J. (2019). Anatomy of public procurement. *VATT Working Papers*, 118. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3372135>
- KEINO-osaamiskeskus (2020). Kestävien ja innovatiivisten hankintojen osaamisen tila Suomessa vuonna 2020. Noudettu 25.7.2024 osoitteesta <https://www.hankintakeino.fi/fi/kestavat-ja-innovatiiviset-hankinnat/tilanne-suomessa/osaaminen-hankinnoissa/osaamisen-tila-0>

- Kelly, K. & Schaefer, A. (2014). Creating a collaborative organizational culture. *Hentet*, oktober 26, 2017. Noudettu 13.4.2025 osoitteesta <https://www.iedp.com/media/1855/unc-white-paper-creating-a-collaborative-organizational-culture.pdf>
- Kesting, P. & Ulhøi, P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48 (1), 65–84. <https://doi.org/10.1108/00251741011014463>
- Kim, Y. & Darnall, N. (2015). Business as a Collaborative Partner: Understanding Firms' Sociopolitical Support for Policy Formation. *Public Administration Review*, 76 (2), 326–337. <https://doi.org/10.1111/puar.12463>
- Knebel, S. & Seele, P. (2021). Framing sustainability in public procurement by typologizing sustainability indicators – the case of Switzerland. *Journal of Public Procurement*, 21(2), 119–137. <https://doi.org/10.1108/JOPP-09-2020-0066>
- Kožuch, B. (2009). The Culture of Collaboration. Theoretical Aspects. *Journal of Intercultural Management*, 1 (2), 17–29.
- Kuhlman, T. & Farrington, J. (2010). What is Sustainability? *Sustainability*, 2, 3436–3448. <https://doi.org/10.3390/su2113436>
- Kylmä, J., Vehviläinen-Julkunen, K. & Lähdevirta, J. (2003). Laadullinen terveystutkimus – mitä, miten, miksi? *Duodecim*, 609. Noudettu 13.4.2025 osoitteesta <https://www.duodecimlehti.fi/duo93495>
- Lindgren, B-M., Lundman, B. & Graneheim, U. (2020). Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process. *International Journal of Nursing Studies*, 108, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103632>
- 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 (2019), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100558>

- Lumpkin, G. & Dess, G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135–172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Manninen, A. (1995). Strateginen asema, tilivelvollisuuden ulottuvuudet ja resurssien allokointi julkisella sektorilla. *Hallinnon tutkimus*, 14 (3), 181–187.
- McMurray, A.J., Islam, M., Siwar, C. & Fien, J. (2014). Sustainable procurement in Malaysian organizations: Practices, barriers and opportunities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20 (3), 195–207. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.02.005>
- Merisalo, M., Naumanen, M., Huovari, J., Eskola, S., Toivanen, M., Keskinen, P., Hajikhani, A., Oksanen, J. & Rausmaa, S. (2021). *Julkiset hankinnat - Kokonaisvolyyymi ja datan hyödyntäminen*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja, 2021:46.
- Merriam, S. & Tisdell, E. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Mintzberg, H. (1983). Power in and Around Organizations. *Prentice-Hall*.
- Murphy, S. (2000). Assessing and developing organization capacity. *Performance Improvement*, 39 (9), 16–19. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140390908>
- Morgan, H. (2022). Conducting a Qualitative Document Analysis. *The Qualitative Report*, 27 (1), 64-77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R. & Martin, A. (2021). We don't need more leaders - We need more good leaders- Advancing a virtues-based approach to leader(ship) development. *The Leadership Quarterly*, 32, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101312>
- Nissinen, A., Lähteenoja, S., Alhola, K., Antikainen, R., Kaljonen, M., Kautto, P., Kuosmanen, J., Lippo, A. & Salo, M. (2017). Tavoitteista toiminnaksi - Kestävän kulutuksen ja tuotannon visio ja tärkeimmät toimenpiteet. Suomen ympäristökeskuksen raportteja 31.
- Ottelin, J., Heinonen, J. & Junnila, S. (2018). Carbon and material footprints of a welfare state: Why and how governments should enhance green investments.

- Environmental Science and Policy*, 86 (2018), 1–10.  
<https://doi.org/10.1016/j.envsci.2018.04.011>
- Paquin, R., Buch, T. & Tilleman, S. (2015). Creating Economic and Environmental Value through Industrial Symbiosis, *Long Range Planning*, 48, 95–107.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.11.002>
- Potter, J. & Levine-Donnerstein, D. (1999). Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, 27 (3), 258 - 284.  
<https://doi.org/10.1080/00909889909365539>
- Pekkala, E., Pohjonen, M., Huikko, K. & Ukkola, M. (2019). *Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot (8., uudistettu laitos)*. Tietosanoma Oy.
- Prugsamatz, R. (2010). Factors that influence organization learning sustainability in non-profit organizations. *The Learning Organization*, 17 (3), 243–267.  
<https://doi.org/10.1108/09696471011034937>
- Raj, A., Agrahari, A. & Srivastava, S. (2020). Do pressures foster sustainable public procurement? An empirical investigation comparing developed and developing economies. *Journal of Cleaner Production*, 266 (2020), 1–14.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122055>
- Reinhardt, F. (1999). Bringing the environment down to earth. *Harvard Business Review*, 77 (4), 149–186. Noudettu 13.4.2025 osoitteesta  
<https://hbr.org/1999/07/bringing-the-environment-down-to-earth>
- Roman, A. (2017). Institutionalizing sustainability: A structural equation model of sustainable procurement in US public agencies. *Journal of Cleaner Production*, 143, 1048–1059. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.014>
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P. & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28, 163–176.  
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.10.001>
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109–119.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

- Scott, M., DeLone, W. & Golden, W. (2016). Measuring eGovernment success: a public value approach. *European Journal of Information Systems*, 25, 187–208. <https://doi.org/10.1057/ejis.2015.11>
- Siikavirta, K. (2015). *Julkisten hankintojen perusteet*. Edita.
- Spence, M. (1973). Time and Communication in Economic and Social Interaction. *The Quarterly Journal of Economics*, 87 (4), 651–660. <https://doi.org/10.2307/1882035>
- Stritch, J., Darnall, N., Hsueh, L. & Bretschneider, S. (2018). Green Technolog Firms and Sustainable Public Purchasing. *Engineering Management Review*, 46 (1), 128–131. <http://dx.doi.org/10.1109/EMR.2018.2810080>
- Tátrai, T. & Diófási-Kovács, O. (2021). European Green Deal - the way to Circular Public Procurement. *ERA Forum*, 22 (1), 523–539. <http://dx.doi.org/10.1007/s12027-021-00678-2>
- Tepper, P., McLennan, A., Hirt, R., Defranceschi, P., Caimi, V. & Eli, A. (2020). *Making Socially Responsible Public Procurement Work: 71 Good Practice Cases*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2826/844552>
- Testa, F., Iraldo, F., Frey, M. & Daddi, T. (2012). What factors influence the uptake of GPP (green public procurement) practices? New evidence from Italian survey. *Ecological Economics*, 82, 88–96. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.07.011>
- Thai, K. (2001). Public procurement re-examined. *Journal of Public Procurement*, 1 (1), 9–50. <https://doi.org/10.1108/JOPP-01-01-2001-B001>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos), Tammi.
- UNEP (2021). Sustainable public procurement: How to Wake the Sleeping Giant! *Introducing the United Nations Environment Programme's Approach* (toinen, uudistettu painos). Yhdistyneiden kansakuntien ympäristöohjelma.

- Uttam, K. & Le Lann Roos, C. (2015). Competitive dialogue procedure for sustainable public procurement. *Journal of Cleaner Production*, 86, 403–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.031>
- Valtioneuvosto (2021). Hallituksen kestävyystiekartta. *Valtioneuvoston julkaisuja*, 2021:43. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.031>
- Vluggen, R., Gelderman, C., Semeijn, J. & Pelt, M. (2019). Sustainable Public Procurement – External Forces and Accountability. *Sustainability*, 11 (20), 1 – 16. <https://doi.org/10.3390/su11205696>
- 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 & Supply Management*, 14, 69–85. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.007>
- Watking, K. & Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systematic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- WCED. World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.
- YK. Yhdistyneet kansakunnat (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. *United Nations General Assembly*, 1–35.
- Zhu, Q., Geng, Y. & Sarkis, J. (2013a). Motivating green public procurement in China: An individual level perspective. *Journal of Environmental Management*, 126, 85–95. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvman.2013.04.009>
- Zhu, Q., Sarkis, J. & Lai, K-h. (2013b). Institutional-based antecedent and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 19, 106–117. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2012.12.001>
- Zutshi, A. & Sohal, A. (2004). Adoption and maintenance of environmental management systems - Critical success factors. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 15 (4), 399–419. <http://dx.doi.org/10.1108/14777830410540144>

## Liitteet

### Liite 1. Tapaustutkimukset

Tapaustutkimuksen nimi	Maa	Kategoria
Adopting circular economy principles: Setting reclamation targets in a redevelopment tender	Ranska	Jätehuolto ja keräys
Ensuring quality training and employment for people distant from the labour market in monument conservation services	Belgia	Konservointi
Meeting Sustainability Objectives in the Helsinki Urban Environment House's Restaurant and Café Services	Suomi	Ruoka- ja ateriapalvelut
Procurement of electric buses and charging system	Puola	Kuljetus
Promoting accessibility through universal design in Malmö	Ruotsi	Huonekalut
Reducing food waste by improving quality in prisons	Alankomaat	Ruoka- ja ateriapalvelut
'Oxygen' project: planting 6 million trees, one tree for each inhabitant of Lazio Region	Italia	Puutarhatuotteet ja palvelut
Building net-zero energy innovation through procurement in the construction of the headquarters of the Supreme Audit Office	Tsekki	Rakennus
Combining procurement models for green and healthy buildings	Tsekki	Rakennus
Competitive dialogue for a circular and sustainable bridge	Alankomaat	Rakennus
Designing a Circular Economy Hub in Riga	Latvia	Rakennus
Electrifying Mobility: BIMSA's Strategic Shift to Sustainable Transportation through Green Public Procurement	Espanja	Kuljetus
Employing people from a disadvantaged background in a public contract for the modernization of a cultural centre and library	Slovakia	Rakennus
Ensuring decent working conditions in cleaning services for Charles University	Tsekki	siivoustarvikkeet ja palvelut
Environmentally and socially friendly cleaning services	Malta	Siivouspalvelut
First ever Nearly-Zero Energy Buildings upgrade of schools in Cyprus, within the framework of the European project PEDIA	Kypros	Rakennus
Framework contract for sustainable office materials based on "Cradle to Cradle" principles	Saksa	toimistotarvikkeet
Framework contract for the supply of cleaning products and services in Greater Porto	Portugali	siivoustarvikkeet ja palvelut
From trees to streets: Using bio-resin in road marking works in Helsinki	Suomi	Teiden suunnittelu, rakentaminen ja kunnossapito
From waste to workspace: Supplying reused and refurbished furniture to Niort City Hall	Ranska	Huonekalut
Green public procurement at Pesaro School: Enhancing sustainability in educational infrastructure	Italia	Rakennus

Highly energy efficient health centre with swimming and sport facilities	Norja	Rakennus
Hospital demolition with 100% recycling of materials	Slovakia	Jätehuolto ja keräys
Incentivising energy use improvements in sport centers	Espanja	Rakennus
Including green criteria for window cleaning services	Tanska	siivoustarvikkeet ja palvelut
Introducing circular economy procurement to road construction	Suomi	Teiden suunnittelu, rakentaminen ja kunnossapito
Involving social enterprise stakeholders in the design and implementation of a data collection exercise on social enterprises in Ireland	Irlanti	Muut
Kantoor2023: a sustainable and circular building in Brussels	Belgia	Rakennus
Measuring the impact of social clauses in public works contracts in Wallonia	Belgia	Kestävien julkisten hankintojen käytäntöjen toteuttaminen
Menstrual protection products for students in a precarious financial situation - Paris-Saclay University, France	Ranska	Lääketieteelliset tarvikkeet
National framework contract for innovation in energy efficient public lighting	Italia	Katuvalaistus ja liikennevalot
National framework contract for paper with environmental requirements	Slovenia	toimistotarvikkeet
National framework contract for remanufactured notebook computers	Irlanti	Toimisto IT-laitteet
Networking for a common goal: a winning strategy to spread the GPP principles and effectively contribute to Sustainable Development	Italia	Kestävien julkisten hankintojen käytäntöjen toteuttaminen
Piloting sustainable school furniture procurement in Latvia	Latvia	Huonekalut
Poland's first swimming pool meeting passive energy use standards	Puola	Rakennus
Process for the systematic incorporation of gender equality clauses in the contracts of the Provincial Council of Gipuzkoa	Espanja	Kestävien julkisten hankintojen käytäntöjen toteuttaminen
Procurement of hybrid electric buses	Romania	Kuljetus
Procurement of low-carbon residential buildings using life-cycle assessment criteria	Suomi	Rakennus
Procuring medical consumables by tackling social considerations along the supply chain	Norja	Lääketieteelliset tarvikkeet
Procuring quality and user-centred social work services with accommodation for refugees, including wage and qualification requirements for the staff employed	Saksa	Sosiaalipalvelut
Procuring solar vehicle-to-grid (V2G) charging stations for electric vehicles	Espanja	Kuljetus
Procuring sustainable computers, printers and related services	Italia	Toimisto IT-laitteet
Promoting sustainable development while purchasing office chairs	Belgia	Huonekalut
Provision of comprehensive care for homeless people in Valladolid	Espanja	Sosiaalipalvelut
Provision of environmentally-friendly and socially responsible meals to the staff of Emilia Romagna's Health System	Italia	Ruoka- ja ateriapalvelut

Purchasing materials for events in a sustainable way	Alankomaat	Tapahtumat
Reaching social and environmental objectives through maintenance of public green spaces	Espanja	Puutarhatuotteet ja palvelut
Reducing urban flood risk through innovation procurement	Tanska	Teiden suunnittelu, rakentaminen ja kunnossapito
Refurbishing an old Kindergarten building with minimal environmental impact	Kroatia	Huonekalut
Removal, transport, renovation and storage of school furniture	Ranska	Huonekalut
Rental of reused uniforms for elder- and home care, dental care and canteen workers in Hoje-Taaststrup Municipality	Tanska	Tekstiilit
Reuse and recycling of ICT government devices	Norja	Toimisto IT-laitteet
Saving energy through the purchase of LED streetlights	Saksa	Katuvalaistus ja liikennevalot
Schaerbeek: example of public participation in public procurement	Belgia	Kestävien julkisten hankintojen käytäntöjen toteuttaminen
Social and environmental criteria in the Irish Prison Service's mattress recycling initiative	Irlanti	Kierrätys
Sustainability and circularity as a starting point for ICT procurement	Alankomaat	Toimisto IT-laitteet
Sustainable cleaning services and associated services	Ranska	siivoustarvikkeet ja palvelut
Sustainable Procurement Plan 2021-2024 from the Province of Zeeland: Using the Sustainable Development Goals as a compass	Alankomaat	Kestävien julkisten hankintojen käytäntöjen toteuttaminen
Sustainable purchase and rental of desktop computers and monitors	Viro	Toimisto IT-laitteet
Upgrading streetlight using an Energy Service Company (ESCO) model	Bulgaria	Katuvalaistus ja liikennevalot
Using award criteria to purchase ecolabelled cleaning products	Espanja	siivoustarvikkeet ja palvelut
Wholesaler of sustainable food for schools and elderly care homes	Ruotsi	Ruoka- ja ateriapalvelut
Winning the race to reduce packaging in Barcelona	Espanja	Tekstiilit