



Hankintatoimen vastuullisuuden kehittäminen

Case: Päivittäistavarakaupan hedelmä- ja vihannestuotelinja

Mikael Syrén

Laurea-ammattikorkeakoulu

Hankintatoimen vastuullisuuden kehittäminen. Case: päivittäis- tavarakaupan hedelmä- ja vihannestuotelinja

Mikael Syrén
Kestävän kasvun johtaminen
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2025

Mikael Syrén

Hankintatoimen vastuullisuuden kehittäminen. Case: päivittäistavarakaupan hedelmä- ja vihannestuotelinja

Vuosi

2025

Sivumäärä

86

Ympäristöllisten, sosiaalisten ja taloudellisten ongelmien voimistuessa myös hedelmä- ja vihannessektorin toimijoiden on varmistettava, että liiketoimintaa tehdään entistä vastuullisemmin. Erilaiset häiriöt ja epävarmuudet ruokaketjussa puhuvat kokonaisvaltaisempien toimien tarpeesta pitkin koko toimitusketjua. Keskeisen asemansa myötä hankintatoimella on siinä tärkeä rooli myötävaikuttaa vastuullisuuden kehittämiseen.

Tämän opinnäytetyön, jonka toimeksiantajana toimi Kesko Oyj, tarkoituksena oli kartoittaa kansainvälisen hankintatoimen ja sen toimitusketjuun liittyviä vastuullisia strategioita sekä parhaita käytäntöjä hedelmä- ja vihannessektorilla. Sen tavoitteena oli toimenpide-ehdotuksen luominen toimeksiantajan päivittäistavarakaupan hedelmä- ja vihannestuotelinjan kansainvälisen hankintatoimen vastuullisuuden kehittämisen tueksi sekä muuttuviin olosuhteisiin ja vaatimuksiin vastaamiseksi. Lisäksi työssä pyrittiin tuottamaan lisäinformaatiota nykyisten vastuullisuustekojen riittävydestä, ja sitä kautta ehdottamaan toimenpiteitä yrityksen vastuullisuuden edistämiseksi.

Opinnäytetyön tietoperusta rakentui yritysvastuun ja hankintatoimen teoriaan, mihin sisällytettiin toimialan vastuullisuuden kuvaus sekä kartoitettiin kestävyysraportointidirektiivin (CSRD) ja yritysvastuudirektiivin (CSDDD) vaatimusten vaikutuksia hankintaan. Lisäksi siinä perehdyttiin hedelmä- ja vihannessektorille kriittisiin kestävyysshaasteisiin. Lähestymistapana tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön oli tapaustutkimus. Työssä käytettiin tutkimusmenetelmänä benchmarkingia, jonka viitekehys muodostui CSRD:n ylätasoon kestävyysstandardeista sekä CSDDD:n vaatimuksista. Aineiston analyysimenetelmänä hyödynnettiin sisällönanalyysia.

Olennoisimmat tekijät hedelmien ja vihannesten hankintatoimen vastuullisuuden kehittämisessä kiteytyivät pienten parannusten sijaan strategiseen tekemiseen, ja sitä kautta raaka-aineiden vastuullisen tuotannon ja saatavuuden takaamiseen myös tulevaisuudessa. Niin tulevaisuuden epävarmuustekijät kuin muuttuva raportointilainsäädäntö huolellisuusvelvoitteineen vaativat haitallisten vaikutusten tarkempaa arviointia sekä sopivien, ennaltaehkäisevien ja sopeuttavien toimenpiteiden toteuttamista kestävyysongelmiin vastaamiseksi. Johtopäätöksinä esitettiin, että vaikka vertailuanalyysi toi esiin hyviä vastuullisuuskäytäntöjä hedelmien ja vihannesten osalta, niitä toteutetaan yrityksissä hajanaisesti vailla kokonaisvaltaista strategiaa alan kestävyysongelmiin ja direktiivien vaatimuksiin nähden.

Teoreettisten näkemysten ja tutkimustulosten pohjalta kehitettiin toimenpide-ehdotus toimeksiantajan hankintatoimen vastuullisuuden kehittämiseksi, joka yhdistää kansainvälisten suuryritysten parhaat vastuullisuuskäytännöt strategiseksi toimintasuunnitelmaksi. Sitä voidaan soveltaa yleisesti päivittäistavarakaupan hedelmien ja vihannesten tuotelinjoissa, mutta myös alan tavarantoimittajien vastuullisuustyössä. Osaltaan se kokoaa yhteen sen, mihin koko hedelmä- ja vihannessektorilla tulisi globaalisti keskittyä terveellisen ja kestävän ruokavaliota takaamiseksi kaikille nyt ja tulevaisuudessa.

Asiasanat: vastuullisuus, hankintatoimi, toimitusketju, vertailuanalyysi, yritysvastuu

Mikael Syrén

Developing sustainability in procurement. Case: fruit and vegetable department in grocery trade

Year

2025

Pages

86

As environmental, social and economic problems intensify, operators in the fruit and vegetable sector also must embrace more responsible business practices. Disruptions and uncertainties in the food supply chain underscore the need for a more holistic approach across the entire value chain. Given its pivotal role, procurement plays a crucial part in driving sustainability across the supply chain.

This thesis, commissioned by Kesko Corporation, examined responsible strategies and best practices in international sourcing and supply chain management within the fruit and vegetable (F&V) sector. Its primary objective was to develop measures to enhance sustainability in the client's international F&V grocery trade processes while addressing evolving requirements and external pressures. Additionally, the study evaluated the effectiveness of existing sustainability measures and proposed strategies to further strengthen the company's commitment to responsible procurement.

The theoretical foundation of the thesis was built on corporate responsibility and procurement principles, offering insights into industry sustainability trends and the implications of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and the Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) on procurement. The research also explored critical sustainability challenges specific to the F&V sector. A case study approach was employed, using benchmarking based on top-level European Sustainability Reporting Standards and requirements within the CSRD and CSDDD. Content analysis served as the primary method for data evaluation.

The findings suggest that improving sustainability in fruit and vegetable sourcing requires strategic, long-term initiatives rather than minor adjustments. Future uncertainties and evolving reporting regulations necessitate more precise impact assessments and proactive, adaptive measures to address sustainability concerns. While benchmarking identified a broad range of responsible practices among companies, these efforts remain fragmented and insufficiently integrated to comprehensively address industry-wide sustainability challenges and regulatory requirements.

Based on theoretical insights and research findings, the thesis presents an actionable framework that consolidates the best sustainability practices from leading international companies into a strategic model. This framework is designed for food retailers' fruit and vegetable departments as well as suppliers in the sector. Ultimately, it outlines key sustainability priorities for the entire global fruit and vegetable industry, ensuring access to nutritious and environmentally responsible diets for present and future generations.

Keywords: sustainability, procurement, supply chain, benchmarking, corporate responsibility

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	9
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite, kehittämiskysymys ja rakenne	9
2	Jatkuvasti kehittyvä vastuullisuus - kasvisten hankinnan uusi suunta	11
2.1	Vastuullisuutta vai kestävyttä?.....	11
2.2	Vastuullisuuden kehittyminen yrityksissä	12
2.2.1	Vastuullisuus kaupan alalla.....	14
2.2.2	Kaupan alan käytetyimmät vastuullisuuden viitekehykset	16
2.3	Moniolotteinen hankintatoimi	18
2.3.1	Vastuullinen hankinta ja toimitusketjun vastuullisuus	19
2.3.2	CSRD, ESRS ja CSDDD: Uudet vaatimukset hankintatoimelle	21
2.4	Hedelmä- ja vihannessektorin hotspotit	23
2.4.1	Ilmastonmuutoksen vaikutukset	24
2.4.2	Hiilijalanjäljen vähentäminen	25
2.4.3	Hävikin hyödyntäminen	26
2.4.4	Sosiaalisen vastuun kestävä kehittäminen	26
2.5	Tietoperustan synteesi	27
3	Kehittämisasetelma	31
3.1	Kehittämistyön lähtökohdat	31
3.2	Kehittämistyön kulku	32
3.3	Lähestymistapa	33
3.4	Tutkimusmenetelmä, rajaukset ja aineiston hallinta	34
3.5	Tulosten arviointi	37
4	Kehittämistyön tulokset	39
4.1	Vertailtavien yritysten taustatiedot.....	39
4.2	Käytännöt ESRS-standardeihin verrattuna	40
4.2.1	E1 Ilmastonmuutos	40
4.2.2	E3 Vesivarat ja merten luonnonvarat.....	42
4.2.3	E4 Biologinen monimuotoisuus.....	44
4.2.4	E5 Resurssien käyttö ja kiertotalous.....	45
4.2.5	S2 Arvoketjun työntekijät	48
4.3	Käytännöt CSDDD:n vaatimukseen verrattuna.....	51
4.3.1	Huolellisuusvelvoitteen sisällyttäminen toimintaperiaatteisiin ja riskienhallintajärjestelmiin	52
4.3.2	Ihmisoikeuksille tai ympäristölle toteutuneiden tai mahdollisten haittavaikutusten tunnistaminen, arviointi ja priorisointi	53

4.3.3	Mahdollisten vaikutusten ehkäiseminen tai lieventäminen.....	55
4.3.4	Toteutuneiden vaikutusten eliminointi tai minimointi	58
4.3.5	Huolellisuusvelvoitetta koskevien toimien vaikuttavuuden seuraaminen ..	60
4.4	Vertailuanalyysin yhteenveto.....	61
4.5	Toimenpide-ehdotus hankintatoimen vastuullisuuden kehittämiseksi.....	64
5	Johtopäätökset	71
6	Pohdinta	73
6.1	Tulosten luotettavuusarviointi	74
6.2	Jatkokehittämissaiheet.....	78
	Lähteet.....	79
	Kuvat	86

1 Johdanto

Ekologinen kestävyyskriisi on yksi aikamme suurimmista haasteista. Luonnon kantokyvyn murentuessa ilmasto jatkaa lämpenemistään, luonnon monimuotoisuus ehtyy ja luonnonvaroja ylikulutetaan samalla kun jätevuoret ympäri maailman kasvavat. Kriisin myötä myös talous on alkanut rakoilemaan ja ihmisten hyvinvointi on vaarantunut entisestään. Niin ikään sään ääri-ilmiöiden lisääntyminen, luonnon tarjoamien resurssien niukkuus ja vaurauden keskittyminen yhä pienemmälle joukolle aiheuttavat globaalien eriarvoisuuden kasvua. Ympäristön heikkenevällä tilalla on lisäksi kerrannaisvaikutuksia geopolitiisiin jännitteisiin. (Dufva & Rekola 2023, 11-12.)

Luonto on siis monien, ellei kaikkien haasteiden keskiössä, ja sen tilalla on suuri merkitys niin ympäristön kuin koko ihmiskunnan tulevaisuuteen. Isoina vaikuttajina myös organisaatioiden on reagoitava tähän. Planetaaristen rajojen ylittymisellä on jo suoria tai epäsuoria vaikutuksia niiden liiketoimintaan esimerkiksi raaka-aineiden saatavuuden heikentyessä ja toiminnan olosuhteiden sekä lainsäädännön muuttuessa (Kaur & Singh 2019, 310; Kurittu & Rankinen 2023, 11).

Vastuullisuus onkin korostunut viime vuosina yhä enemmän organisaatioiden kaikessa toiminnassa, ja sitä tarkastellaan monin paikoin yksittäisiä ympäristötekoja laajemmin aina ihmisoikeuskysymyksistä, ihmisten hyvinvoinnin ja luonnon tilan kestävyuden parantamiseen asti. Niin ikään vastuullisuusteot ovat laajentuneet pelkän vahinkojen vähentämisen (jalanjälki) lisäksi positiivisten vaikutusten lisäämiseen (kädenjälki). (Dufva & Rekola 2023, 58; Hellström & Parkkonen 2022, 33; Muff 2021, 3.) Ilmastonmuutos aletaan nähdä myös mahdollisuutena, minkä myötä yrityksissä tehdään kehityspanostuksia, investointeja ja muokataan liiketoimintamalleja vastaamaan muuttunutta liiketoimintaympäristöä (Niskala & Palmuaro 2023, 304-305). Niin yhteiskunnalliset kuin globaalit teemat ohjaavat yhä enemmän yritysten strategiaa, ja kestävyysaasteita ratkomalla edistetään niiden kilpailukykyä markkinoilla (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 21).

Yritysvastuun laajentuessa ei kuitenkaan enää riitä esitellä yrityksen päästövähennystavoitteita osana raportointia, vaan kysytään sen olemassaolon ja tarkoituksen perään. Luonnonvarojen ja yhteiskunnan resurssien käytölle on oltava perustellut edellytykset sekä vastuullisuuden edistämisessä pyrkimys vaikuttaa koko toimialan kestävyuden muutokseen sosiaalista, ekologista ja taloudellista hyvinvointia rakentamalla. Vastuullisuus ulottuu organisaatioissa läpi arvo- ja toimitusketjujen. Yritysten tulee tietää ja hallita raaka-aineidensa, tuotteidensa sekä palvelujensa hankinta- ja alihankintaketjut aina tuotantomaihin saakka. Toimitusketjujen vastuullisuudessa painottuvat erityisesti ihmisoikeudet, mutta myös paikalliset

ympäristöasiat ja hankintaketjujen ilmastovaikutukset. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 18, 22.) Yritysten hankintatoimella on tässä keskeinen asema vaikuttaa sen kehittymiseen, ja sitä kautta koko yritysvaluutaan tilaan (Meehan & Bryde 2011, 96, Green ym. 1996; Seuring 2004 mukaan; Schneider 2012, 243, Tate ym. 2010 mukaan).

Pitkissä toimitusketjuissa monen toimijan suoriutuminen vaikuttaa siihen, miten se toimii ja kuinka vastuullinen se on. Etenkin kansainvälisessä hankinnassa usean vaiheen ulkoistamisen myötä yritykset kilpailevatkin hyvin pitkälti tämän ketjun paremmuudesta; vahingoilla jossain osassa ketjua voi olla kauaskantoisia ja negatiivisia vaikutuksia yrityksen menestykseen sekä maineeseen. (Chen, Wang, Yao, Li & Yang 2018, 1708.) Voidaankin jo todeta, että yritys on yhtä vastuullinen kuin sen tavarantoimittajat (Chen ym. 2018, 1708; Miemczyk & Luzzini 2017, 240). Nykyinen standardipainotteinen lähestymistapa toimitusketjuun on kuitenkin sellaisenaan lähestymässä loppuaan kestävyyshaasteiden voimistuessa sekä yritysvaluutaan vaatimusten ja edellytysten kasvaessa.

Ruuan ja ruokaketjun tärkeyttä yhtenä välttämättömyytenä ihmisten olemassaololle ei tarvitse erikseen korostaa. Odottamattomat tapahtumat, jotka vaarantavat ruoan saatavuutta, vaikuttavat paljon enemmän kuin ne, jotka häiritsevät esimerkiksi teollisuustuotteiden toimitusketjuja. Nykyisen ruokaketjun tasapuolisuutta, resilienssiä ja kestävyttä pitää parantaa, jotta se pystyy vastaamaan tulevaisuuden epävarmuustekijöihin, joita ilmastonmuutos, luonnonkatastrofit ja väestönkasvu aiheuttavat. (Su, Wu & Hua Tan 2023, 303-304.) Vaikka hedelmien ja vihannesten kasvihuonepäästöillä on pienimmät vaikutukset maapallollemme muihin ruokakategorioiden verrattuna (Clune, Crossin & Verghese 2016, 781), ei se tarkoita, etteikö samat haasteet koskisi niitäkin, päinvastoin. Globaalin tuotannon on lisääntyvä tulevana vuosikymmeninä merkittävästi, jotta kestävä ja terveellinen ruokavalio voidaan taata kaikille ihmisille tämänhetkiseen väestönkasvuennusteeseen suhteutettuna, mutta nykyisellään se ei ole kestävästi mahdollista. (Sratton, Finley, Gustafson, Mitcham, Myers, Naylor, Otten & Palm 2021, 1-2, 6-8.)

Vaikka vastuullisuudessa on monella osa-alueella menty yrityksissä eteenpäin, on työn sarkaa jäljellä vielä suunnattomasti, jotta toiminnan voidaan sanoa olevan kestävä. Tämän opinnäytetyön puitteissa tarkastellaan, miten päivittäistavarakaupan hedelmä- ja vihannestuotelinjassa voidaan kansainvälisen hankintatoimen vastuullisuutta kehittää vastaamaan näihin haasteisiin. Hankinnan keskeisen roolin ja lisääntyvien sääntelyvaatimusten myötä päästään pureutumaan hyvin ajankohtaiseen ja tärkeään aiheeseen. Lisäksi kirjoittajan yli 10 vuoden kokemus hedelmien hankinnasta tuo tietynlaista asiantuntijuutta työn kokonaisuuteen. Niin ikään se on ollut yksi syy aiheen valintaan ja lisännyt tässä kontekstissa vähän tutkittua aihetta kohtaan aitoa mielenkiintoa, mikä on toivottavasti heijastunut myös tekstiin.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Kesko on suuri suomalainen kaupan alan toimija, joka toimii päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Sillä on noin 1 800 kauppaa kahdeksassa maassa, mukaan lukien Suomi, Ruotsi, Norja, Viro, Latvia, Liettua, Puola ja Tanska. Koko K-ryhmä, johon kuuluvat Kesko ja K-kauppiat, työllistää noin 45 000 henkilöä. Keskolla on vahva taloudellinen asema, ja sen markkina-arvo oli vuoden 2023 lopussa 7,1 miljardia euroa. K-ryhmän vähittäismyynnin raportoidaan olleen kyseisenä vuonna noin 16 miljardia euroa. Yrityksellä on yli 105 000 osakkeenomistajaa. (K-ryhmä 2024a.)

K-ryhmä on toiseksi suurin päivittäistavarakaupan toimija Suomessa. K-ruokakauppoja löytyy Suomesta noin 1200, joiden asiakaskokemuksesta vastaavat noin 900 itsenäistä yrittäjäkauppiasta. (K-ryhmä 2024b.) Hankinnat on yrityksessä keskitetty toimialakohtaisiin tavarakaupan yksiköihin, jotka vastaavat hankintojen koordinoinnista (K-ryhmä 2024c.) Fokus on tässä opinnäytetyössä hedelmä- ja vihannestuotelinjan hankintayksikössä, joka vastaa osastonsa valikoiman muodostamisesta ja ostotoiminnasta.

Kesko on tunnustettu yhdeksi maailman vastuullisimmista yrityksistä vuodesta 2005 lähtien. Vastuullisuus on integroituna koko arvoketjuun, missä painopistealueina ovat ilmasto ja luonto, arvoketju, ihmiset sekä hyvä hallinto. Pyrkimyksenä on luoda arvoa laaja-alaisesti koko yhteiskuntaan. (K-ryhmä 2024a.) Suurena pörssiyhtiönä sitä koskettaa uusi EU:n kestävyysraportointidirektiivi, minkä myötä vaatimukset vastuullisuuden suhteen kasvavat ja monipuolistuvat. Samoin yritys vastuudirektiivi edellyttää suurilta yrityksiltä tiedon antoa sen toiminnan kestävyysriskeistä sekä vastuullisuuden edistämisestä globaaleissa arvoketjuissa.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite, kehittämiskysymys ja rakenne

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa kansainvälisen hankintatoimen ja sen toimintakäytön vastuullisia strategioita sekä parhaita käytäntöjä hedelmä- ja vihannessektorissa. Hankintatoimen merkitys osana yritys vastuun kokonaisuutta on korostunut merkittävästi, ja uuden EU:n kestävyysraportointidirektiivin ja yritys vastuudirektiivin laajempien vaatimusten myötä aihe on hyvin ajankohtainen. Ensimmäisten kestävyysraportointidirektiivin mukaisten kestävyysraporttien ilmestyessä vuonna 2025, sitä ei ole tässä kontekstissa myöskään liiemmästi tutkittu. Tarkastelun ulkopuolelle on jätetty kuluttajiin kohdistuvat vaikutusmahdollisuudet. Vaikka terveelliseen elämäntapaan ohjaaminen ja kestävä kuluttajakäyttäytymisen vahvistaminen on vastuullisen ruokajärjestelmän saavuttamiseksi tärkeää, vaativat näihin liittyvät toimenpiteet usein konsernitasoisia linjauksia ja päätöksiä, ja ovat siten pelkän hankinnan toimien ulottumattomissa. Tästä syystä opinnäytetyössä keskitytään pääsääntöisesti muihin käytäntöihin, joihin hankintatoimessa nähdään olevan mahdollisuuksia vaikuttaa suoraan.

Opinnäytetyön tarkoituksen kautta hahmottui sen tavoite eli toimenpide-ehdotuksen luominen toimeksiantajan hankintatoimen vastuullisuuden kehittämiseksi hedelmä- ja vihannestuotelinjassa. Työssä pyritään tuottamaan lisäinformaatiota päivittäistavara- ja vihanhankinnan vastuullisuuden edistämiseksi sekä EU:n kestävyysraportointi- ja yritys vastuudirektiivin vaatimuksiin vastaamiseksi. Varsinainen kehittämiskysymys muodostui sen ympärille, mitä toimeksiantajan hedelmä- ja vihannestuotelinjan hankintatoimessa tulee huomioida tai tehdä, jotta sen vastuullisuutta voitaisiin edistää vastaamaan niin yleisiä kestävyysongelmia kuin muuttuvaa raportointilainsäädäntöä.

Opinnäytetyön rakenne on seuraavanlainen: aluksi tietoperustassa (luku 2) käydään lyhyesti läpi vastuullisuuden ja kestävyden käsitteitä sekä vastuullisuuden kehittymistä yrityksissä. Tämän jälkeen kuvataan kaupanalaa vastuullisuuden näkökulmasta ja syvennyttään hankintatoimeen sekä vastuullisen hankinnan erikoispiirteisiin. Lopuksi kartoitetaan kestävyysraportointi- ja yritys vastuudirektiivin vaatimusten vaikutuksia hankintatoimeen sekä pyritään tuomaan esiin juuri hedelmä- ja vihannestuotantoon liittyviä kestävyysshaasteita. Keskeisiä käsitteitä määritellään niiden esiintymisen yhteydessä. Viimeinen kappale tässä osiossa muodostaa synteesin tietoperustasta. Tämän jälkeen luvussa kolme käydään läpi kehittämisasetelma, jossa kuvataan työn metodologia. Tätä seuraa tulosten esittely (luku 4), mistä siirrytään johdopäätöksiin (luku 5). Työn viimeinen luku kuusi sisältää pohdintaosuuden jatkokehittämissaiheineen.

2 Jatkuvasti kehittyvä vastuullisuus - kasvisten hankinnan uusi suunta

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tietoperustaa. Laaja ja moniulotteinen kokonaisuus johdattelee lukijaa tiivistetysti kehittämistyön kontekstista kohti hankintatoimea sekä helmä- ja vihannessektorin kriittisiä ongelmakohtia. Tämä muodostaa pohjan työn tavoitteen saavuttamiselle, kun teoriapainotteista tietoa halutaan siirtää myös käytäntöön. Näin varmistetaan, että lopputulema on rakennettu olemassa olevan tiedon päälle.

2.1 Vastuullisuutta vai kestävyyttä?

Vastuullisuuden, kestävyden ja vaikuttavuuden käsitteitä koskevien viitekehysten, tulkintojen, standardien ja ohjeistusten runsaus tekee kokonaisuudesta sekavan. (Bansal & Song 2015 mukaan). Vastuullisuus ja kestävyys esiintyy yrityksissä lähes synonyymeina, eikä niiden eroon ole paljoa kiinnitetty huomiota. Joskus kestävyys tuodaan esille osana vastuullisuutta tai päinvastoin. Lisäksi vaikuttavuuden suhde näihin jää usein taka-alalle, vaikka yhteiskunnallinen vaikuttavuus on oleellinen osa kestäväen kehityksen tavoitteita. (Hellström & Parkkonen 2022, 33.)

Vastuullisuudella viitataan usein (yksilöiden ja yritysten) velvollisuuteen ja vastuuseen toimia tavoilla, jotka hyödyttävät yhteiskuntaa ja ympäristöä. Pelkästään yritysten toimintaan liittyen puhutaan niin kutsutusta yritysvastuusta (Corporate Social Responsibility, CSR), jossa yritykset integroivat sosiaaliset ja ympäristölliset näkökohdat liiketoimintaansa (Sheehy & Farneti 2021, 7). Useissa tulkinnoissa nämä näkökohdat nähdään yrityksen perimmäisen tehtävän eli voiton tuottamisen täydentäjinä (Hellström & Parkkonen 2022, 21).

Kestävyys taas on käsitteenä laajempi, systeemilähtöinen lähestymistapa (Bansal & Song 2017, 130), missä pyrkimyksenä on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet (Ympäristöministeriö 2023). Tämän myötä se kattaa koko maailmanlaajuisen ekosysteemin, missä fokus on yleisesti ottaen koko yhteiskuntaan ja ympäristöön liittyvissä kysymyksissä. Kestävyden voidaan myös sanoa olevan seurausta vastuullisuuteen liitetystä tavoista toimia ja tehdä päätöksiä (Kurittu & Rankinen 2023, 22).

Kestävä kehitys on puolestaan kansainvälinen poliittinen aloite. Se voidaan määritellä kehitykseksi, joka vastaa nykyhetken tarpeisiin vaarantamatta tulevien sukupolvien kykyä täyttää omat tarpeensa. Kestäväen kehityksen tavoitteena on taloudellinen ja sosiaalinen kehitys planeettarajojen sisällä. (Sheehy & Farneti 2021, 9,13, 16.) Tähän nojaa myös kestävä liiketoiminta (Corporate Sustainability, CS), jossa talous, ympäristö- ja sosiaaliset näkökulmat nähdään enemmän rinnakkaisina verrattuna yritysvastuun tulkintoihin (Hellström & Parkkonen 2022, 21).

Hellströmin ja Parkkosen (2022, 34) mukaan yrityksissä tarvitaan vastuullisuuskäsitystä, jossa yhteiskunnalle tärkeät tavoitteet, kuten kestävä kehitys, ovat keskiössä. Tätä hahmottaakseen he ehdottavat vastuullisuuden käyttämistä niin sanottuna kattokäsitteenä. Sen valinta kattokäsitteeksi on heidän mukaansa perusteltua, sillä organisaatio voi olla yhteiskunnallisesti vaikuttava ilman kestävyiden tai vastuullisuuden tavoittelua. Kestävyttä puolestaan voidaan edistää niissä myös tehottomasti ilman vaikuttavuutta. Toiminta ei kuitenkaan voi olla vastuullista, ellei se ole samalla kestävä ja organisaation päämääriin nähden vaikuttavaa.

Tämän opinnäytetyön puitteissa vastuullisuuden ja kestävyiden nähdään olevan tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja välttämättömyyksiä paremman tulevaisuuden luomisessa. Molempia termejä käytetään, mutta vastuullisuudella viitataan enemmän yritysten tapoihin toimia, ja kestävyydellä taas laajemman näkökulman huomioimiseen koko ekosysteemistä. Käsitteistö on kuitenkin nivoutumassa yhä enemmän yhteen. Huomionarvoista on se, että yritykset toimivat planeetaristen rajojen sisällä, minkä takia vastuullisuus ymmärretään tässä työssä Hellströmin ja Parkkosen (2022, 34) määrittelyn mukaan kattokäsitteenä yritys vastuun osalta, sisältäen ymmärryksen laajemmasta kokonaisuudesta. Tätä ajatusta puoltaa myös yritys vastuun laajeneminen ja kehittyminen holistisempaan sekä vaikuttavampaan suuntaan, mitä tuodaan seuraavissa kappaleissa esille.

2.2 Vastuullisuuden kehittyminen yrityksissä

Syvenevät kestävyysongelmat ympärillämme ovat lisänneet yritysten huomiota liiketoimintalogiikkaansa, joka pohjautuu usein ympäristön kustannuksella saavutettuun hyötyyn. Yleisen tietoisuuden kasvaessa myös yritysten sidosryhmät ovat entistä kiinnostuneempia näistä ongelmista. Kuluttajat, sijoittajat ja hallitukset lisäävät yritysten painetta toimintansa haitallisten vaikutusten hillitsemiseksi. (De Freitas Netto, Sobral, Ribeiro & da Luz Soares 2020, 1.) Edellisten lisäksi kansalaisjärjestöt, media, viranomaiset ja päättäjät edellyttävät yrityksiltä lisääntyvissä määrin vastuunkantoa ja läpinäkyvyyttä. (Dufva & Rekola, 2023, 64.) Yritys vastuun onkin alun perin syntynyt yritysmaailman reaktiona niiden toimintaan kohdistuvista vaatimuksista (Hellström & Parkkonen 2022, 14).

Vuonna 2015 julkaistiin YK:n kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma (Agenda 2030), jonka sisältämät 17 tavoitetta maiden tulisi saavuttaa vuoteen 2030 mennessä (Suomen kestävän kehityksen toimikunta 2024). Se on kattavin viitekehys, joka on koskaan luotu taklaamaan maailmanlaajuisia yhteiskunnallisia ongelmia (Delgado-Ceballos, Ortiz-De-Mandojana, Antolin-Lopez & Montiel 2023, 2, Kolk et ym. 2017; Sachs et ym. 2019; Wettstein ym. 2019 mukaan). Yritysten odotetaan olevan ratkaisevassa asemassa valtioille ja hallituksille asetettujen makrotason tavoitteiden toteuttamisessa, sillä niillä on tarvittavaa asiantuntemusta, resursseja ja valmiuksia. (Delgado-Ceballos ym. 2023, 3).

Näihin vaatimuksiin ja odotuksiin vastatakseen yritysvastuu on merkittävästi korostunut organisaatioiden toiminnassa viimeisen vuosikymmenen aikana (Hellström & Parkkonen 2022,6). Pelkän taloudellisen tarkastelun rinnalle on pysyvästi noussut sosiaaliset ja ympäristöseikat niin kutsutun triple bottom line (3BL) - mallin mukaan (Delgado-Ceballos ym. 2023, 5, Elkington 1987; Bansal 2005 mukaan). Alun perin John Elkingtonin lanseeraaman mallin tarkoituksena oli laajentaa arvon ja suorituksen mittaamisen tavat koskemaan yritysten taloudellisen tuloksen lisäksi myös sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia. Sosiaalisten vaikutusten tarkastelu on muotoutunut muun muassa työolojen, työntekijöiden monimuotoisuuden, riittävän toimeentulon ja ihmisoikeuksien ympärille. Vastaavasti ympäristövaikutusten arviointi koostuu usein energiatehokkuuden parantamisesta sekä hävikin, päästöjen, ympäristövahinkojen ja niin edelleen vähentämisestä. (Gimenez & Tachizawa 2012, 533.) Näiden kolmen ulottuvuuden näkeminen osana organisaatioiden toimintaa on hyvin keskeinen lähtökohta vastuullisuuden kokonaisuuden ymmärtämiseksi (Savitz 2013, 4-6).

Yritysten vastuullisuuskäsitys on siirtynyt Elkingtonin 3BL -mallista yhä enemmän kohti verkostomaista arvonluontia (Agudelo, Andrés, Jóhannsdóttir & Davídsdóttir 2019, 1), ja se nähdään sijoittajia kiinnostavana investointina kuluerän sijaan (Hellström & Parkkonen 2022, 14). Organisaatiot toimivat aiempaa tiiviimmin vuorovaikutuksessa eri toimijoiden ja kokonaisten toimialojen kanssa (Nielsen 2023, 2), mistä muodostuu synergiaetuja. Tämä tekee verkostoista myös kompleksisia ja haavoittuvaisia, missä keskinäisriippuvuuksien tunnistaminen ja vastuunkanto on olennaista. Organisaatioiden on lisäksi hahmotettava asiakkaan arvoketju ymmärtääkseen, miten käyttäjä kokee arvon ja missä yhteyksissä sitä syntyy (TTL 2023). Arvonluonti vaatii organisaatioilta nopeaa kehittymistä ja muuntautumiskykyä sekä innovointia jatkuvan muutoksen alla myös vastuullisuuden saralla. Luomalla arvoa, jossa maksimoidaan liiketoimintamallin, yrityksen tai sen strategian hyödyt ja vastaavasti minimoidaan haitat taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset vaikutukset huomioiden (Méndez-León, Reyes, Díaz-Pichardo 2022, 25), on mahdollista parantaa kilpailukykyä vastuullisella tavalla.

Organisaatioiden vastuullisuus on jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus ympärillämme tapahtuvien muutoksien ja erilaisten kriisien myötä (Sajjad, Eweje & Raziq 2024, 2862). Siinä, missä sitä on taannoin tarkasteltu hyvinkin kapeasti tuoton kautta, on se vuosikymmenten saatossa laajentunut koskemaan ympäristön, sosiaalisen ja taloudellisen näkökulman lisäksi muun muassa toimittajasuhteita ja alihankintaketjuja sekä yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Ideaalitalanteessa vastuullisuudella pyrittäisiin saamaan aikaan muutosta kestävämpään suuntaan myös organisaation toiminnan ulkopuolella arvoketjuissa, toimialoilla, lainsäädännössä ja kuluttajien ostopäätöksissä. (Hellström & Parkkonen 2022, 14-17, 42.) Sen saavuttamiseksi on tärkeää saada yhdistettyä organisaation toiminnalliset (mikrotason) tavoitteet laajempiin yhteiskunnallisiin ja ympäristöllisiin (makrotason) kysymyksiin, kun pyritään tekemään organisaatiosta aidosti vastuullisempi (Muff 2021, 4).

Vastuullisuudesta onkin muodostumassa organisaatioille elinehto, minkä myötä niiden on toimittava vastuullisesti kaikessa toiminnassaan menestyäkseen markkinoilla. Nykyään ymmärretään, että huonosti hoidettu vastuullisuus kertoo muutenkin huonosta johtamisesta yrityksessä (Tamminen 2023). Oikein toteutettuna se tarjoaa mahdollisuuden pärjätä markkinoilla sekä keinon erottautua kilpailijoista. Niin työnhakijat kuin sijoittajatkin arvostavat yhä enemmän vastuullisia yrityksiä, mikä on omalta osaltaan vauhdittanut vastuullisuuden kehitystä eri toimialoilla. (Suomen Tilintarkastajat ry 2019.)

Vaikka organisaatioiden vastuullisuus on kehittynyt merkittävästi, ja mukaan mahtuu paljon edelläkävijöitä, on isossa kuvassa vielä paljon työtä. Isoina vaikuttajina kaikkien organisaatioiden tulisi aidosti olla vastuussa yhteiskunnasta ja maapallosta. Tällä viitataan edelläkin mainittuun mikro- ja makrotason yhteyden ymmärtämiseen sekä osakkeenomistajien lyhyen aikavälin etujen suosimisen sijaan laaja-alaista siirtymistä arvonluomiseen sidosryhmien, yhteiskunnan ja koko planeetan kanssa. Viitekehyksiä tämänkaltaiseen vastuullisuustyöhön on työstetty esimerkiksi edellä mainittujen YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden kautta, jotka suuryritykset ovat omaksuneet ainakin politiikoissaan ja viestinnässään. Haasteena on kuitenkin edelleen näiden pyrkimysten skaalattavuus, jotta tarvittavat myönteiset vaikutukset saadaan aikaan asetetussa määräajassa. (Muff 2021, 1-3.) Niin ikään hiljattain hyväksytty EU:n yritysvastuudirektiivi (Corporate Sustainability Due Dilligence Directive, CSDDD) asettaa jatkossa tiukempia vaatimuksia muun muassa liiketoiminnan ihmisoikeuskysymyksille ja ympäristövastuulle, jotka ovat tähän asti perustuneet pitkälti vapaaehtoisuuteen (Euroopan parlamentti 2024). Voidaankin puhua hyvin kompleksisestä eri osatekijöiden yhdistelmästä, joka osaltaan tekee vastuullisuuden hallitsemisesta yrityksissä erittäin haasteellista nykyisten raamien puitteissa.

2.2.1 Vastuullisuus kaupan alalla

Kaupan ala on Suomen suurin toimiala työllisten määrällä ja bruttokansantuotteella mitattuna. Se on todella merkittävä osa Suomen yhteiskuntaa ja taloutta. (Kaupan liitto 2024a.) Alan jakautuminen vähittäis-, tukku- ja autokauppaan sekä tuotevalikoiman osalta päivittäistavara- ja erikoistava-, tavaratalo- sekä tekniseen kauppaan muodostaa toimialasta laajan verkoston, joka toimitusketjuineen ulottuu lähes kaikkialle maailmaan.

Kaupan alalla on kasvava tarve ottaa huomioon toiminnan ympäristövaikutukset ilmastonmuutoksen kiihtyessä. Vastuullisilla yrityksillä on pyrkimys pienentää hiilijalanjälkeään, kierrättää ja vähentää jätettä esimerkiksi kiertotalouden keinoin sekä tehdä pitkistä toimitusketjuista ympäristöystävällisempiä. Tällaisissa yrityksissä etsitään myös aktiivisesti keinoja lisätä toimintansa positiivisia vaikutuksia (kädenjälki) haittojen minimoinnin (jalanjälki) lisäksi. Monissa yrityksissä liiketoimintaa onkin kehitetty niin, että se pyrkii osaltaan ratkomaan

aikamme kestävyysaasteita. (Dufva & Rekola, 2023, 64.) Edellisten lisäksi kiinnitetään enenevässä määrin huomiota myös hankintojen eettisyyteen, missä tuotteiden alkuperästä ja koko hankintaketjun vastuullisuudesta halutaan varmistua.

Alalla on keskeinen asema positiivisten vaikutusten luomisessa yhteiskuntaan: isojen yritysten painoarvo markkinoilla mahdollistaa vaikuttamisen moniin toimijoihin esimerkiksi läpi ruokajärjestelmän kuin myös yleisiin käytäntöihin ja määräyksiin (Bui, Costa, De Schutter, Dedeurwaerdere, Hudon & Feyereisen, 2019, 277). Sosiaalisen vastuun merkityksen korostuessa paikallisten yhteisöjen tukeminen sekä monimuotoisuuden ja reilujen työolosuhteiden edistäminen ovat avainasemassa. Kaupan alan vastuullinen liiketoiminta hyötyy myös digitalisaatiosta ja teknologian kehittymisestä esimerkiksi älykkäiden logistiikkaratkaisujen myötä. Alan yritysten on niin ikään tarjottava läpinäkyvämpää tietoa tuotteistaan ja toimintatavoistaan kuluttajien tietoisuuden ja vaatimusten kasvaessa vastuullisuudesta.

Kaupan alalla ollaan hyvin tietoisia sen laajoista vaikutuksista, mutta myös vaikutusmahdollisuuksista, minkä lisäksi isojen toimijoiden resurssien turvin vastuullisuudessa ollaan monin paikoin hyvässä vauhdissa verrattuna moneen muuhun alaan. Toimialalla vastuullisuus on vakiintunutta ja sitä pidetään lähes itsestäänselvytenä. Oikein toteutettuna se tarjoaa kuitenkin edelleen yrityksille mahdollisuuden pärjätä markkinoilla sekä keinon erottautua kilpailijoista. Niin työnhakijat kuin sijoittajatkin arvostavat yhä enemmän vastuullisia yrityksiä, mikä on omalta osaltaan niin ikään vauhdittanut kehitystä. Siinä, missä alalta kuin alalta löytyy yrityksiä, joiden vastuullisuustyössä riittää parannettavaa, löytyy kaupan alalta myös maailman parhaita yrityksiä tältä saralta. (Suomen Tilintarkastajat ry 2019.)

Toimialaa koskettaa myös useat vastuullisuuteen liittyvät lainsäädännöt ja velvoitteet. Aikaisemmin ne ovat asettaneet vähimmäistason, eivätkä ne itsessään ole vienyet kaupan vastuullisuutta eteenpäin. Esimerkiksi valmisteilla oleva EU:n yritys vastuulaki sen sijaan sisältää pidemmälle meneviä velvoitteita, joiden myötä pystytään tuottamaan enemmän positiivisia ihmisoikeus- ja ympäristövaikutuksia koko Euroopan mittakaavassa (Piiro 2022). Euroopan parlamentin hyväksymä yritys vastuudirektiivi velvoittaa jo nyt suuria yrityksiä noudattamaan huolellisuusvelvoitetta (Euroopan parlamentti 2024). EU- tasolla tapahtuu tällä hetkellä paljon muutakin, kuten Pellolta pöytä -strategia, joka on osa Euroopan vihreän kehityksen ohjelmaa. Sen tarkoituksena on tehdä EU:n elintarvikejärjestelmästä kestävämpi ja ympäristöä säästävämpi. (Milicevic & Negre 2023.)

Edellisten lisäksi vaativat kuluttajat ajavat kauppiaita kehittämään vastuullisuuttaan vastataksensa paremmin muuttuvaan kysyntään. Suomalaiset haluavat kuluttaa vastuullisesti, ja yhä useampi on kiinnostunut tuotteiden ja palveluiden kestävydestä (FIBS 2022, 4-7). Myös media ja kansalaisjärjestöt ovat Suomessa aktiivisia. Näiden myötä yritykset ovat joutuneet

reagoimaan, ja kaupan alalle on enenevässä määrin ilmestynyt luomu- sekä muita vastuullisesti tuotettuja tuotteita ja palveluita (Ylimaz 2020, 5).

Vastuullisuutta ja sen kehittymistä ajavat siis toimialalla useat tekijät. Osa näistä vaikuttaa muutokseen hitaammin kuin toiset. Kaupan alalla niitä ovat muun muassa kilpailukyky, sijoittajien huomio, lainsäädäntö, kuluttajien kiinnostus, media ja kansalaisjärjestöt. Tämän myötä vastuullisuutta toteutetaan laajasti ja se näkyy toiminnassa sekä yhteiskunnassa monin tavoin. Vaikka tässä opinnäytetyössä keskitytään päivittäistavara-kaupan näkökulmaan, se omaa yhtä lailla keskeisen roolin tuotannon ja kulutuksen yhdistämisessä. Näistä syistä sen kehittyminen myös vastuullisen liiketoiminnan osalta on erityisen tärkeää (Blom, Rosengren & Perzon 2023, 539, Vadakkepatt ym. 2021 mukaan).

2.2.2 Kaupan alan käytetyimmät vastuullisuuden viitekehykset

Kaupan alalla on viime vuosina otettu isojakin harppauksia vastuullisuuden saralla, eikä vauhti varmasti ole hidastumassa lainsäädännön tiukentuessa ja raportointivelvollisuuksien lisääntyessä. Kuten edellisessä kappaleessa kävi ilmi, toimialalla ollaan yleisesti hyvin tietoisia tärkeästä roolistaan vastuullisuuden edistämässä ja sen tuomista mahdollisuuksista, minkä myötä toimijat myös pyrkivät kehittymään vastuullisempaan suuntaan. Kaupan toimintaan vaikuttavat useat tekijät ja kokonaisuudet, mikä näkyy myös vastuullisuuden viitekehyksissä.

Toiminnan laaja-alaisuudesta kertoo muutama vuosi sitten Kaupan liiton päivitetty vastuullisuuden olennaisuusanalyysi, jossa toimialan yrityksillä todettiin olevan kosketuspintaa kaikkiin 17 YK:n kestävä kehityksen tavoitteisiin. Näistä olennaisimmiksi muodostui analyysissä vastuullinen kuluttaminen, ihmisarvoinen työ ja talouskasvu, ilmastoteot, terveys ja hyvinvointi sekä kestävä teollisuus, innovaatiot ja infrastruktuurit. Kestävä kehityksen tavoitteet ovatkin osa monien yritysten vastuullisuusstrategiaa. Tuloksista kävi myös ilmi, että ilmastonmuutos on ensisijainen muutosvoima, johon tulee kiinnittää entistä enemmän huomioita kauppajen vastuullisuustyössä. Niin ikään kiertotalous, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, kuluttajakäyttäytymisen muutokset ja digitalisaatio korostuivat unohtamatta ihmisoikeuksia ja lähituotantoa. (Kaupan liitto 2020.)

Omalta osaltaan alan edelläkävijyydestä kertoo se, että pääministerien Rinteen ja Marinin hallitusten ohjelmiin kirjattavista toimialakohtaisista tiekartoista vähähiilisyyspääsemiseksi, kaupan alan ”Uusiutuva kauppa 2035”- tiekartan tavoitteena on tehdä suomalaisesta kaupasta toimialansa globaali ilmastoedellekävijä. Tämä tarkoittaa kaupan hiilineutraalisuuden saavuttamista vuonna 2035 ja lähes nollapäästöisyyttä vuoteen 2050 mennessä. Tavoitteisiin pääseminen vaatii kuitenkin myös valtion tukea uusien veroratkaisujen muodossa sekä

kannustimia investointeihin ja hankintoihin. (Kaupan liitto 2024b.) Päästölukemia esitellään monien yritysten toimesta nykyään muun muassa Greenhouse Gas (GHG)- protokollan kautta.

Edellä mainittujen YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden ja vähähiilisyystiekartan lisäksi on useita muitakin vastuullisuuden viitekehyksiä, joita alalla käytetään. Siinä, missä toimialan on lähestyttävä hiilineutraaliutta omien toimintojensa osalta, on sillä systeemistä muutosta ajatellen merkittävin rooli asiakkaiden kulutuskäyttäytymisen ohjaamisessa kestävämpään suuntaan. Tässä kuvaan astuu kiertotalous, jonka suhteen toimialalla eletään tällä hetkellä murrosvaihetta. Kiertotalousliiketoiminnan potentiaali on kaupan alalla luonnollisesti valtava ja omiaan turvaamaan yritysten kilpailukykyä alati muuttuvassa markkinaympäristössä. (Kaupan liitto 2024c.) Tämän lisäksi myös lainsäädäntö on ohjaamassa yrityksiä kiertotalouteen siirtymisessä muun muassa uuden jätelain myötä (Mitronen & Närvänen, 2020, 58).

Yritysvastuu on jo pidempään kuulunut olennaisena osana alan yritysten toimintaa (Mitronen & Närvänen 2020, 56). Kaupan liitto on hyödyntänyt toimialatasoisessa vastuullisuustyön kehittämisessä 3BL- viitekehystä, jossa alalle määritetty vastuullisuuden tavoitekuva - Kestävästi kilpailukykyinen kauppa - on jaettu taloudelliseen, ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen. Tässä toimialan tavoitekuvasa kauppa nähdään taloudellisen hyvinvoinnin ja kestävän talouden rakentajana, ympäristövastuullisen talouden edistäjänä sekä sosiaalisen vastuun osajana ja kehittäjänä. Näistä päätavoitteista on johdettu alatavoitteet ja seurannan ensisijaiset indikaattorit. (Kaupan liitto 2024d.) Monessa vastuullisessa yrityksessä toimintaa ja sen vaikutuksia tarkastellaan tämän viitekehysten myötä taloudellista näkökulmaa laajemmin.

Edellisten lisäksi liitto on tehnyt erilaisia sitoumuksia ja sopimuksia vastuullisuuteen liittyen. Näistä voisi mainita ainakin Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumuksen ja ympäristöministeriön kanssa solmitun Green deal- sopimuksen muovikassien vähentämiseksi. Toimiala on myös energia- ja materiaalitehokkuussopimusten myötä sitoutunut säästämään energiaa ja materiaaleja osana Suomen energia- ja ilmastostrategiaa. (Kaupan liitto 2024e.)

Kaupan alalla on käytössä myös useita standardeja, jotka auttavat yrityksiä hallitsemaan vastuullisuuttaan ja luomaan maailmanlaajuisille markkinoille yhteisiä pelisääntöjä. Esimerkiksi päivittäistavarakaupan puolelta löytyy ISO 14001- standardi ympäristönäkökohtien hallitsemiseksi ja ympäristösuojelun parantamiseksi. Tämän lisäksi yritykset hyödyntävät etenkin riskimaatoimittajien arvioinnissa erilaisia sosiaalisen vastuun auditointi- ja sertifiointijärjestelmiä, kuten amfori BSCI- auditointia ja SA8000- järjestelmää. Niin ikään tuotekohtaisia vastuullisuussertifikaatteja- ja standardeja löytyy useita kuten BRC, IFS, FSSC 22000 ja Global Gap.

Myös vastuullisuuden raportoinnin viitekehyksiä käytetään laajasti etenkin suurimpien yritysten kohdalla. Global Reporting Initiative eli GRI ja ESG- raportointi ovat näistä hyviä esimerkkejä. EU:n kestävyysraportointidirektiivin (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD)

myötä raportointivelvollisuus ja sen vaikutukset tulevat koskettamaan tulevaisuudessa yhä useampia yrityksiä (Niskala & Palmuaro 2023, 3), mikä mahdollistaa vastuullisuuden kehittämistä laajemmin ja perusteellisemmin.

Ihmisoikeuksien osalta on löydettävissä niin ikään useampia viitekehyksiä. Näitä ovat ainakin Kansainvälisen työjärjestön (ILO) hyväksymät työelämän perusoikeudet, YK:n ihmisoikeuksien julistus ja lapsen oikeuksien yleissopimus (Keskon vuosiraportti 2022, 86; S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2022, 38; Lidl Suomi 2023, 71). Näistä on esimerkiksi Keskolla johdettu hankintaa ohjaavat eettiset periaatteet (Keskon vuosiraportti 2022, 86). Muista kansainvälisistä sopimuksista korostuvat OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille ja YK:n Global Compact-aloite (Keskon vuosiraportti 2022, 105; S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2022, 38).

Kaupan alalta löytyy lisäksi ainakin pari toimijaa, jotka ovat mukana CDP:n Supply Chain-ohjelmassa. Kyseinen ohjelma on suunnattu yrityksille, jotka haluavat kehittää toimitusketjunsä kestävyyttä ja vähentää siihen kuuluvia ympäristöriskejä (CDP 2023). Kaupan alalla tämä luonnollisesti korostuu pitkien toimitusketjujen myötä.

2.3 Moniolotteinen hankintatoimi

Hankintatoimi on olennainen osa yritysten ja organisaatioiden liiketoimintaprosesseja, ja sen strateginen merkitys on kasvanut merkittävästi viime vuosikymmeninä (Ellram & Tate 2015, 64). Hankintatoimen päätehtävänä on perinteisesti ollut varmistaa, että organisaatio saa tarvittavat tuotteet ja palvelut oikeaan aikaan, oikeassa paikassa sekä oikeaan hintaan ja laatuun (Schneider & Wallenberg 2012, 248). Tämä prosessi ei kuitenkaan ole pelkästään transaktionaalinen, vaan sen rooli on laajentunut kattamaan muun muassa myös strategisen suunnittelun, riskienhallinnan ja innovaatioiden edistämisen (Harju, Hallikas, Immonen & Lintukangas 2023, 69-70; Patrucco, Marzi & Trabucchi 2023, 1).

Digitalisaatio ja teknologian kehitys ovat muuttaneet ja tulevat jatkossakin muuttamaan hankintatoimen toimintatapoja merkittävästi. Kirjallisuustutkimuksissa erilaiset tietojärjestelmät, kuten analytiikka ja ennustustyökalut, ovat osoittautuneet ratkaisevan tärkeiksi nykyaikaisten organisaatioiden hankintatoimen päätöksentekoprosessin ja liiketoiminnan optimoimiseksi (Patrucco ym. 2023, 1, Raman ym. 2018 mukaan). Lisäksi esimerkiksi yleistyvä tekoäly ja automaatio mahdollistavat reaaliaikaisen datan analysoinnin ja päätöksenteon, mikä parantaa edelleen hankintatoimen tehokkuutta ja tarkkuutta (Harju ym. 2023, 63-64). Uudet teknologiat muokkaavat siis jatkuvasti hankintaprosesseja. Digitalisaation vaikutus on ollut merkittävä, ja se tulee entisestään kasvamaan edistyneempien teknologioiden tuomien mahdollisuuksien myötä.

Strategisesti hankintatoimella voidaan sanoa olevan merkittävä vaikutus organisaation kilpailukykyyn. Tehokkaasti toteutettuna se voi tuottaa merkittäviä kustannussäästöjä, parantaa toimitusketjun hallintaa ja varmistaa laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden jatkuvan saatavuuden. Lisäksi sen avulla voidaan edistää innovaatiota ja liiketoiminnan kehittämistä tekeillä yhteistyötä toimittajien kanssa uusien teknologioiden ja ratkaisujen löytämiseksi. Myös toimitusketjun hallinnan tärkeys korostuu jatkuvasti. Hankintatoimella on keskeinen rooli sen hallinnassa ja sen myötä tuotteiden sekä palveluiden saatavuuden jatkuvuuden varmistamisessa.

Edellä mainitut hankinnan perinteiset tavoitteet hinnan, laadun ja toimitusvarmuuden suhteen hyödyttävät kuitenkin vain yrityksen voitontavoittelua (Muller, Vermeulen & Glasbergen 2012, 138, Cox 1999, 171 mukaan), mikä ei enää tänä päivänä riitä. Jos esimerkiksi tarkastellaan koko toimitusketjua, hankintatoimi (ostamiensa tuotteiden ja palveluiden valmistuksen kautta) ja logistiikka ovat suurimmat hiilidioksidipäästöjen aiheuttajat (Kaur & Singh 2019, 310, Benjaafar et al. 2013 mukaan). Jo pelkästään tästä syystä niiden kehittäminen vastuullisimmiksi on ratkaisevan tärkeää.

2.3.1 Vastuullinen hankinta ja toimitusketjun vastuullisuus

Vastuullinen hankinta ja toimitusketjun vastuullisuus ovat kriittisiä nykyajan globaalissa liiketoimintaympäristössä. Niillä varmistetaan yritysten toimintojen, tuotteiden ja palvelujen linjaukset ympäristöllisten ja sosiaalisten tekijöiden suhteen toiminnan jatkuvuuden takamiseksi. Vastuullisuuden varmistaminen pitkin monitasoisia ja pitkiä toimitusketjuja on kuitenkin haasteellista. Hyvin hallittuina ne voivat kuitenkin vähentää kustannuksia, parantaa kannattavuutta ja edistää taloudellista, ympäristöllistä ja sosiaalista kehitystä laajaltikin. Vastaavasti huomioitta jättämisellä voi olla vakavia seurauksia niin organisaatioiden toimintaan ja maineeseen kuin ihmisiin sekä ympäristöön. (United Nations 2024.)

Toimitusketjun vastuullisuus nähdään yhä tärkeämpänä osana yritysvastuuta ja positiivisen vaikutuksen mahdollistajana, mikä puolestaan nojaa vahvasti hankintatoimen vastuullisen hankinnan toteuttamiseen (UN Global Compact 2015, 5; Schneider & Wallenburg 2012, 243). Yritysvastuun laajentuessa ja määräysten lisääntyessä yritysten odotetaan kantavan vastuuta läpi hankintaketjun, kuten alihankkijoiden, tavarantoimittajien sekä palveluntarjoajien tekemisistä. Yhdistyneiden kansakuntien yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat periaatteet yhdessä OECD:n toimintaohjeiden kanssa ovat muodostaneet näille yhteiset kansainväliset raamit. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 201.) Se, kuinka pitkälle vastuu ulottuu ja minkälaista vastuunkantoa yrityksiltä odotetaan, on vasta hiljattain määritelty tarkemmin EU:n kiristyvän vastuullisuussäätelyn myötä. Joka tapauksessa, vaikka globaalissa hankintaketjussa moni vaihe on ulkoistettu, ei se tarkoita, että vastuu ja riskit siirtyisivät sen mukana (United Nations 2024).

Vastuullinen hankinta voidaan määritellä prosessiksi, jossa (perinteisten tavoitteiden lisäksi) tuotteita hankittaessa varmistetaan mahdollisimman vähäinen vaikutus yhteiskuntaan ja ympäristöön tuotteen koko elinkaaren aikana (Meehan & Bryde 2011, 97; Schneider & Wallenberg 2012, 245). Siinä hankintahenkilöstöllä on keskeinen asema, koska he toimivat tiiviissä vuorovaikutuksessa monien sidosryhmien, kuten tavarantoimittajien ja yrityksen sisäisten työntekijöiden kanssa. Nämä suhteet ovat erityisen tärkeitä, kun mietitään vastuullista hankintaketjua. Hankintatoimella on siten myös potentiaalia parantaa eri sidosryhmien välistä yhteistyötä ja edistää yritysvastuuta toimittajasuhteiden kautta. (Carter & Jennings 2004, 146.)

Vastuullisen hankinnan painopiste on ollut 1980- ja 90- luvuilla ympäristöön liittyvissä teemoissa. Kuitenkin 2000- luvun alussa sosiaalinen vastuu ja erityisesti yritysten vastuu ihmisoikeuksien toteutumisessa pitkin hankintaketjua nousivat keskiöön. Joka tapauksessa kysymys on ollut aina tuotteen alkuperästä: mistä ja miten raaka-aineet on hankittu, millaiset ovat valmistukseen liittyvät olosuhteet ja kuka tuotteen on valmistanut. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 202.)

Organisaatioissa näkee hyvin paljon käytettävien erilaisia järjestelmiä ja standardeja ohjaamaan sekä hallitsemaan hankintatoimen vastuullisuustyötä. Tämän lisäksi niiden käyttö luo etenkin maailmanlaajuisia markkinoita ajatellen yhteisiä pelisääntöjä. Ne helpottavat tiedon keräämistä raportointia varten ja tarjoavat kolmannen osapuolen varmistamaa tietoa esimerkiksi sosiaalisen vastuun osalta pitkissä toimitusketjuissa. Järjestelmät ja standardit myöntävät hankintojen vastuullisuutta ja lisäävät uskottavuutta sidosryhmille. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 88-90). Niiden tunteminen ja hyödyntäminen on ohittamaton osa vastuullista hankintaa.

Yrityksissä ei voida myöskään vähätellä heidän rooliaan ilmastokriisin torjumisessa ja ratkaisemisessa. Näin ollen yrityksissä on asetettu tavoitteet omien hiilidioksidipäästöjen vähentämiseksi ja nollaamiseksi. Se ei kuitenkaan riitä, koska usein suuri osa tuotteiden hiilijalanjäljestä muodostuu materiaali ja raaka-ainehankinnoista. Siten vastuullisen hankinnan tematiikkaan on noussut uutena ulottuvuutena koko arvoketjun päästöjen vähentäminen yhdessä tavarantoimittajien ja alihankkijoiden kanssa. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 202.)

Tässä kuvaan astuu vastuullisen toimitusketjun hallinnan (Sustainable Supply Chain Management, SSCM) kokonaisuus, jonka avulla voidaan saavuttaa tavarantoimittajat pitkissäkin toimitusketjuissa. Tämän opinnäytetyön puitteissa vastuullisen toimitusketjun hallinnalla tarkoitetaan arvonaluonnin prosessien suunnittelua, toteuttamista ja valvomista koko toimitusketjun osalta siten, että taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset tekijät on sisällytetty päätöksentekoon pitkänaikavälin suorituskyvyn parantamiseksi ja riskien lieventämiseksi. (Negri, Cagno, Colicchia & Sarkis 2020, 2860.) Se voidaan nähdä yritysten omina ja niiden välisinä toimintoina, jotka määrittelevät sen periaatteet ja strategiat siten, että ne ovat yhdenmukaisia

kestävän kehityksen tavoitteiden kanssa. Näitä ovat erilaiset yhteistyö- ja arviointikäytännöt, kuten toimittajavalmennus ja -perehdytys, tietotaidon vaihto, yhteistyö vastuullisuusongelmien ratkaisemiseksi ja uusien toimintatapojen kehittämiseksi sekä auditoinnit, kyselylomakkeet, eettiset ohjeistukset, sertifikaatit, standardit ja niin edelleen.

Erityisesti yritysten väliset toimet ja yhteistyö ovat keskeisessä asemassa vastuullisuustavoitteiden saavuttamisessa. (Salmi, Quarshie, Scott-Kennel & Kähkönen 2023, 3,15.) Yritysten ja toimittajien välisissä käytännöissä etenkin avoimuus ja jäljitettävyyys ovat tärkeitä merkittävimpien vaikutusten ymmärtämiseksi sekä toimitusketjuissa että maailmanlaajuisesti. Niin toimittajien valinta, hallinta- ja seurantakäytänteet kuin toimittajasuhteiden kehittäminen korostuvat vastuullisen toimitusketjun hallinnan edistämässä.

Näiden avulla vaikutetaan myös biodiversiteetin hallintaan toimitusketjuissa, mihin suuntaan SSCM on kehittymässä. Kyse on käytäntöjen laajentamisesta yli yrityksen omien rajojen. Esimerkiksi tuotantoalueilla esiintyviä haitallisia vaikutuksia voidaan hallita puuttamalla tilojen viljelykäytäntöihin. Myös kansainvälisiä sitoumuksia ekosysteemien suojelemiseksi voi auttaa sitoutumalla luonnon monimuotoisuuden suojelu-, ennallistamis- tai elvytyshankkeisiin toimitusketjun alkupäässä. (Salmi ym. 2023, 17.)

2.3.2 CSRD, ESRS ja CSDDD: Uudet vaatimukset hankintatoimelle

Kun vaatimukset vastuullisuuden suhteen ovat kasvaneet ja monipuolistuneet, on sen myötä kehitetty myös monia erilaisia malleja yritysten raportointiin ja vertailuun. Vastuullisuusraportointi on kuitenkin perustunut pitkälti vapaaehtoisuuteen, eikä lakisääteisiä vaatimuksia ole juurikaan ollut (Hellström & Parkkonen 2022, 16). CSRD:n voimaantumisen myötä tähän on tulossa iso muutos. Entistä useammat ja pienemmät yritykset tulevat porrastetusti kuulumaan sekä lakisääteisen että määrämuotoisen kestävyysraportoinnin piiriin. Uuden sääntelyn myötä raportoinnin merkittävyys, laatu ja luotettavuus nousee uudelle tasolle. Edellisten lisäksi niiden vertailtavuus paranee kansainvälisestikin. (Niskala & Palmuaro 2023, 3-4, 277.)

CSRD asettaa raportoinnille viitekehysten, mutta sitä ohjaavat, tarkemmat määrämuotoiset vaatimukset kestävyysraportoinnin laatimiseksi sisältyvät eurooppalaisiin kestävyysraportointistandardeihin (European Sustainability Reporting Standards, ESRS). Ensimmäisenä sovellettavaksi tulevat 12 standardia, jotka koskevat kaikkia yrityksiä ja sisältävät yleiset vaatimukset sekä tiedonantovaatimukset olennaisista kestävyysaiheista. Ne kattavat tiedot niin ympäristö- ja ilmastovaikutuksista, henkilöstöstä, sosiaalisesta vastuusta, arvoketjusta kuin liiketoiminnan eettisyydestä. (Niskala & Palmuaro 2023, 4-5.)

ESRS E1	ESRS E2	ESRS E3	ESRS E4	ESRS E5
Ilmastonmuutos - ilmastonmuutokseen sopeutuminen - ilmastonmuutoksen hillintä - energia	Pilaantuminen - Ilman pilaantuminen - Veden pilaantuminen - Maaperän pilaantuminen - Elävien organismien ja elintarvikkeiden pilaantuminen - ongelma aineet - Erityistä huolta aiheuttavat aineet - Mikromuovit	Vesivarat ja merten luonnonvarat - vesi - merten luonnonvarat	Biologinen monimuotoisuus ja ekosysteemit - Biologisen monimuotoisuuden vähenemisen suorat vaikutustekijät - Vaikutukset lajien tilaan - Vaikutukset ekosysteemien laajuuteen ja tilaan - Vaikutukset ekosysteemi-palveluihin ja riippuvuudet niistä	Resurssien käyttö ja kiertotalous - Resurssien sisäänvirtaukset, m. l. resurssien käyttö - Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät resurssien ulosvirtaukset - Jäte
ESRS S1	ESRS S2	ESRS S3	ESRS S4	ESRS G1
Oma työvoima - Työolot - Yhdenvertainen kohdeltu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille - muut työhön liittyvät oikeudet	Arvoketjun työntekijät - Työolot - Yhdenvertainen kohdeltu ja yhtäläiset mahdollisuudet kaikille - muut työhön liittyvät oikeudet	Vaikutusten kohteena olevat yhteisöt - Yhteisöjen taloudelliset, sosiaaliset ja sivistykselliset oikeudet - Yhteisöjen kansalliset oikeudet ja - Alkuperäiskansojen oikeudet	Kuluttajat ja loppukäyttäjät - Tietoihin liittyvät kuluttajiin ja/tai loppukäyttajiin kohdistuvat vaikutukset - Kuluttajien ja/tai loppukäyttäjien henkilökohtainen turvallisuus - Kuluttajien ja/tai loppukäyttäjien sosiaalinen inklusio	Liiketoiminnan harjoittaminen - Yrityskulttuuri - Väärinkäytösten paljastajien suojeleminen - Eläinten hyvinvointi - Poliittinen vuorovaikutus ja lobbaus-toiminta - Suhteet tavarantoimittajiin ja palveluntoimittajiin - m. l. maksukäytännöt - Korruptio ja lahjonta

Kuva 1: Kestävyysaihekohtaiset standardit ala-aiheineen (mukaillen Niskala & Palmuaro 2023, 64)

Tietojen laatuvaatimukset edellyttävät prosesseja ja kontrollimekanismeja, jotka varmistavat tietojen tarkkuuden, luotettavuuden ja johdonmukaisuuden. Tietojen tulee lisäksi olla varmennettavissa riippumattoman osapuolen toimesta. Yksi haastavimmista osista lakisääteisessä raportoinnissa on luoda riittävä tietopohja eli data ja todisteet kestävyysvaikutuksista. Siksi kestävyystiedolle tulisi rakentaa vastaavanlainen infrastruktuuri kuin tilinpäätöstiedoille on tehty. (Niskala & Palmuaro 2023, 5.)

Tähän kokonaisuuteen liittyy lisäksi suurten yritysten osalta CSDDD, jonka tavoitteena on antaa tietoa yrityksen toiminnan kestävyysriskeistä sekä vastuullisuuden edistämisestä globaaleissa arvoketjuissa. Edellisten lisäksi se edellyttää yrityksiä kertomaan kestävyystekijöihin liittyvien haitallisten vaikutusten ja riskienhallinnan toimenpiteistä selkä hallintotavasta. Ennen kaikkea direktiivi velvoittaa yritykset selvittämään haitalliset vaikutukset ihmisoikeuksiin ja ympäristöön sekä arvioimaan ja tarkkailemaan niitä laajasti vastuun ulottuessa koko arvoketjuun. (Niskala & Palmuaro 2023, 31.) CSRD:n ollessa raportointikeskeinen direktiivi, CSDDD on hyvin toimintakeskeinen ja se asettaa suoria velvoitteita huolellisuuden noudattamiseksi.

CSDDD:n keskeiset veloitteet ovat

- huolellisuusvelvoitteiden vieminen osaksi toimintaperiaatteita
- ihmisoikeuksille tai ympäristölle toteutuneiden tai mahdollisten haittavaikutusten tunnistaminen

- mahdollisten vaikutusten ehkäiseminen tai lieventäminen
- toteutuneiden vaikutusten eliminoiminen tai minimoiminen
- valitusmenettelyn käyttöönottoaminen ja toiminnan varmistaminen
- huolellisuusvelvoitetta koskevien toimien vaikuttavuuden seuraaminen
- julkinen tiedottaminen huolellisuusvelvoitteesta

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2024b.)

Mitä tämä kaikki tarkoittaa hankintatoimen näkökulmasta? Yritysten on raportoitava kestävyysvaikutuksistaan laajasti, mikä johtaa siihen, että niiden on kerättävä ja analysoitava tietoja myös toimitusketjuistaan. Tämä edellyttää, että yrityksissä tunnistetaan, estetään, lievennetään ja korjataan negatiivisia vaikutuksia, joita niiden toiminnalla (ja toimitusketjulla) on ympäristöön ja yhteiskuntaan. Hankintatoimen osalta tämä vaatii entistä tiiviimpää yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa, jotta voidaan varmistua, että kaikki toimitusketjussa noudattavat vaatimuksia. Sen tueksi on luotava prosesseja ja kontrollimekanismeja, jotka varmistavat toimitusketjujen läpinäkyvyyden ja vastuullisuuden. Asianmukainen huolellisuus vaatii, että riskit arvioidaan paljon tarkemmin kuin ennen, minkä lisäksi se edellyttää toimia riskien ehkäisemiseksi ja jo tapahtuneiden haitallisten vaikutusten korjaamiseksi (Kurittu & Rankinen 2023, 178). Hankinnassa onkin laajennettava lähestymiskulmaa nykyisen standardipainotteisen vastuullisuuden varmentamisen jäädessä riittämättömäksi.

2.4 Hedelmä- ja vihannessektorin hotspotit

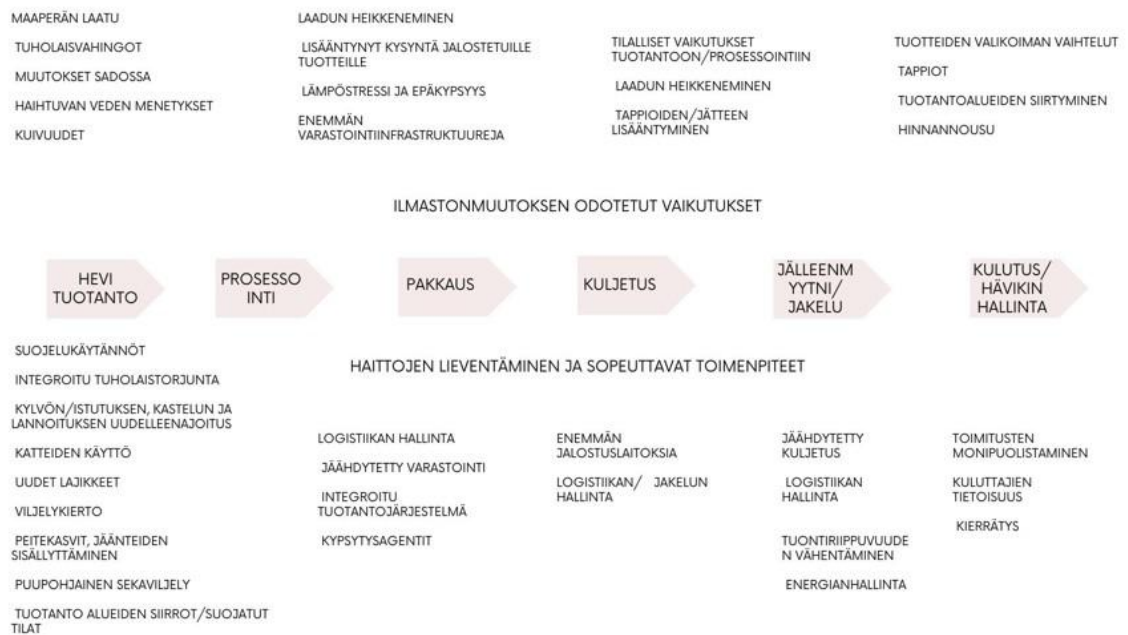
Vaikka päivittäistavarakauppa näyttäytyy vastuullisena toimialana, on suurimmat haasteet vasta edessäpäin. Niin myös hedelmä- ja vihannessektorilla. Strattonin, Finleyn, Gustafsonin, Mitchamin, Myersin, Naylorin, Ottenin ja Palmin tutkimusanalyysistä (2021, 1-2, 6-8) käy ilmi, että hedelmä- ja vihannestuotanto on vaikean tilanteen edessä tulevina vuosikymmeninä. Joidenkin arvioiden mukaan globaalin tuotannon on lisääntyttävä 50-150 prosentilla vuoteen 2050 mennessä, jotta kestävä ja terveellinen ruokavalio voidaan taata kaikille ihmisille tämänhetkiseen väestönkasvuennusteeseen suhteutettuna. Nykyisellään se ei ole kestävästi mahdollista, koska tuotanto vaatii paljon tietoa, panostuksia ja työvoimaa, minkä lisäksi hävikkiä syntyy paljon ja hinnat ovat korkeita. Strattonin ym. mukaan tämä voidaan saavuttaa vain investoimalla innovaatioihin, jotka lisäävät viljelyn monimuotoisuutta, hyödyntävät teknologiaa ja parantavat koko systeemin oikeudenmukaisuutta.

2.4.1 Ilmastonmuutoksen vaikutukset

Kasvien tuotannon kasvun ongelmana on ensinnäkin ilmastonmuutos, jota hedelmä- ja vihannestuotanto aiheuttaa ja, jonka moninaiset vaikutukset ovat olleet ilmeisiä jo pitkään monissa tuotantomaissa. Ilmastonmuutoksen ruokakasveihin aiheuttamien haitallisten vaikutusten ymmärtäminen vaatii vastausten etsimistä erilaisiin kestävyyttä koskeviin kysymyksiin, kuten siihen, miten ilmaston vaihtelut voivat suoraan ja epäsuorasti vaikuttaa viljelyjärjestelmiä tukevaan ekosysteemiin. Yksi huolestuttavimmista seurauksista liittyy satoon ja laatuun: lämpötilojen vaihtelulla on vaikutusta fotosynteesiin ja globaalilla nousulla puolestaan laadun heikkenemiseen. Lämpötilan nousu yhdessä hydrologisen kierron muutoksien kanssa vaikuttaa sademääriin ja aiheuttaa sitä kautta useampia kuivuusajanjaksoja, tulvia ja metsäpaloja. (Parajuli, Thoma & Matlock 2019, 2876.)

Ilmastonmuutoksen vaikutukset eri tuotantomaissa eroavat toisistaan myös maantieteellisesti. Siinä, missä leudomman ilmaston alueilla tuotanto mahdollisesti paranee, voi se trooppisilla alueilla johtaa dramaattiseen vähenemiseen. Lisääntyneillä äärimmäisillä sääolosuhteilla katsotaan puolestaan olevan ennakoimattomia vaikutuksia agroekosysteemeihin, kuten satojen vesitarpeisiin ja tuholaisten esiintymiseen sekä kasvitauteihin. Vedestä on jo nyt useilla alueilla pulaa, mikä vaikuttaa luonnon biodiversiteetin vähenemiseen. (Parajuli ym. 2019, 2863-2865.)

Näiden haitallisten vaikutusten arvioiminen ja sopivien, ennaltaehkäisevien sekä sopeuttavien toimenpiteiden toteuttaminen on tärkeää, jotta ilmaston vaihteluihin ja kasvavaan kysyntään voidaan vastata. Tällaisia toimenpiteitä ovat muun muassa muutokset viljelykalentereissa, ravinne- ja tuholaisten hallintastrategioissa, sadonkorjuun jälkeisessä käsittelyssä sekä hedelmien ja vihannesten käsittelyssä ja säilymisen parantamisessa. (Parajuli ym. 2019, 2863-2865, 2876.) FSECin raportissa (2024, 11) mainitaan myös remote-sensing- teknologia, kenttäsensoirit ja market access- sovellukset, joita hyödyntämällä voidaan parantaa maanviljelyn tehokkuutta ja vähentää päästöjä. Puhutaan siis Strattonin ym. (2021) tavoin maatilojen viljelykäytäntöjen muuttamisesta ja teknologisten innovaatioiden hyödyntämisestä. Kuvassa 2 on kuvattu tarkemmin ilmastonmuutoksen vaikutuksia hedelmien ja vihannesten toimitusketjuun sekä mahdollisia sopeuttavia toimenpiteitä.



Kuva 2: Ilmastonmuutoksen vaikutukset hedelmien ja vihannesten toimitusketjuun sekä mahdolliset sopeuttavat toimenpiteet (mukaillen Parajuli ym. 2019, 2874).

2.4.2 Hiilijalanjäljen vähentäminen

Hedelmä- ja vihannessektorin hiilijalanjälkeä ei sovi tässä kokonaisuudessa sivuuttaa, eikä voikaan: kansainvälisillä markkinoilla vaatimukset tuottajamaiden tuotteiden tuotantoprosessien ympäristövaikutusten mittaamiseksi kasvavat. Tähän vastatakseen monissa maissa on alettu edistämään tuotteiden kasvihuonepäästöjen mittaamista hiilijalanjälkeä laskemalla.

Esimerkiksi banaanin kohdalla on useissa tutkimuksissa päädytty samankaltaisiin tuloksiin siitä, että valtamerimatka tropiikista Euroopan satamaan aiheuttaa suuren osan (27-67 %) hiilijalanjäljestä. Niin kutsutun maatilavaiheen, jossa typpilannoitteiden käyttö on suurin päästöjen aiheuttaja, osuus (23-53 %) yhdistettynä kuljetusvaiheeseen ovat siten pääasiallisessa vastuussa tuotteen hiilijalanjäljestä. Edellisten lisäksi sadonkorjuun jälkeisessä vaiheessa sähkökulutus sekä pakkausvaiheessa pahvilaatikoiden ja kraft-paperin valmistus aiheuttavat suurimmat vaikutukset. (Iriarte, Almeida & Villalobos 2014, 1082, 1087)

Kasvihuonepäästöjä vähentääkseen tärkeintä on Iriarten ym. tutkimuksen (2021, 1087-1088) mukaan viljelijöiden, tavarantoimittajien ja laivayhtiöiden välinen yhteistyö, jonka tuloksena suosittaisiin sellaisia kontteja kuljettavia aluksia, jotka kuluttavat vähiten polttoainetta ja ennen kaikkea palaavat täysin. Lannoitteiden suhteen suositellaan ammoniumnitraatin käytön vähentämistä kompensoimalla se vähemmän kasvihuonepäästöjä aiheuttavalla urealla. Orgaanisia lannoitteita hankkimalla voidaan optimoida lannoitussuunnitelmia tai vastaavasti

hyödyntää pakkaamiseen kelpaamattomat hedelmät kompostoinnin jälkeen tähän tarkoitukseen. Toinen vaihtoehto tällaiselle hävikille olisi tutkimuksen perusteella etanolin tuottaminen biopolttoaineeksi fossiilisten polttoaineiden käytön vähentämiseksi. Lisäksi auringonsäteilyenergiaa voitaisiin hyödyntää puhtaana energialähteenä ja pakkausmateriaaleissa tulisi suosia vastuullisia yrityksiä.

2.4.3 Hävikin hyödyntäminen

Elintarviketeollisuus tuottaa valtavasti hävikkiä, mikä on iso globaali ongelma, eikä hedelmä- ja vihannessektori tee tässä poikkeusta. Arvioiden mukaan pelkästään EU:n alueella syntyy 88 miljoonaa tonnia sadonkorjuun jälkeistä hävikkiä. Tällä on myös suuri rahallinen arvo. (Ueda, Pedrosa, Heleno, Carochó, Ferreira & Barros 2022, 3.)

Kuorien, siemenien, lehtien, juurien ja muiden sivutuotteiden hyödyntämiseen tulisi jatkuvasti etsiä uusia ratkaisuja kiertotalouden keinoin. Ne sisältävät samoja lukuisia tutkittuja terveyshyötyjä kuin hedelmäliha tai kasvikset itsessään (Ueda ym. 2022, 13). Asia ei tietysti ole isossa kuvassa näin yksinkertainen, mutta joitain tutkimuksia aiheen ympäriltä jo löytyy.

Yhtenä lupaavana vaihtoehtona voisi olla soveltuvan teknologian kehittäminen luonnollisten lisäaineiden uuttamiseksi näistä sivutuotteista. (Ueda, Pedrosa, Heleno, Carochó, Ferreira & Barros 2022, 3-4, 13.) Tiettyjen hedelmien kuorien hyödyntämistä luonnollisen ja alkoholivapaan käsidesin valmistuksessa on myös tutkittu lupaavin tuloksin (Verma, Mishra, Mazumdar, Singh & Elgendy 2023, 17-18). Kiertotalouden keinojen avulla saataisiin hävikkiä vähennettyä ja arvoa lisättyä jo toimitusketjun alkupäässä yhdessä tutumpien loppupään ratkaisujen, kuten hyväntekeväisyyslahjoitusten ja hävikkituotteiden lisäksi.

2.4.4 Sosiaalisen vastuun kestävä kehittäminen

Kuten aiemmin on mainittu, myös sosiaalinen vastuu on korostunut yrityksissä, ja niin myös työvoimaintensiivisellä hedelmä- ja vihannessektorilla. Sosiaalisten ongelmien ratkaisu ei leppää pelkästään kansallisten hallitusten harteilla, vaan siitä on tullut liiketoiminnan prioriteetti ja globaalin toimitusketjun vaatimus. Tämän myötä organisaatioissa on otettu käyttöön useita (tässäkin työssä jo aiemmin mainittuja) standardeja ja sertifikaatteja, joiden avulla kontrolloidaan käytäntöjä farmeilla. (Muller ym. 2012, 128.)

Monet tuotantoalueet sijaitsevat niin kutsutuissa korkean riskin maissa, joiden osalta vaateet viljelmien sosiaalisen vastuun sertifiointin osalta ovat korkeammat. Näiden avulla pyritään varmentamaan puitteet, joiden myötä liiketoimintaa voidaan harjoittaa oikeudenmukaisesti

ja ihmisarvoisesti. Mutta, kuten Muller ym. (2012, 136) toteavat, sertifioinnit ovat ennemminkin “markkinoiden vastaus kansalaisyhteiskunnan ja kansainvälisen yhteisön paineeseen kestävä kehityksen käytäntöjen edistämiseksi maailmanlaajuisesti”. Heidän viljelijöille suunnatussa kenttätutkimuksessa paljastui, että standardit ovat tuoneet maataloille paljon positiivisia muutoksia, mutta niitä kritisoitiin laajalti niiden kustannusvaikutuksista. Herää myös kysymys, kuinka kestävä muutos on ollut?

Aito muutos ilmenee kahdella tavalla ja palvelee kahta tarkoituspää: se toimii yhteiskunnallisena muutoksena sekä markkinointivälineenä että arvona, jota toteutetaan ja noudatetaan. Kun muutosta käytetään markkinointivälineenä, riski liittyy vain yrityksen taloudelliseen tulokseen. Yritysten on kuitenkin toimittava eri tavalla saavuttaakseen kestävä muutoksen. Yksipuolinen, sertifikaatteihin ja standardeihin painottuva lähestymistapa sosiaaliseen vastuuseen ei välttämättä ole itsessään kestävä, vaan siksi, ettei sitä ole aidosti otettu käyttöön ketjun suorien toimijoiden toimesta. (Muller ym. 2012, 138.)

Tapaustutkimuksista on käynyt ilmi, että tukku- tai jälleenmyyjän valvonnan ja osallistumisen tasolla on vaikutusta (sosiaalisen) vastuullisuuden kehittymiseen toimitusketjussa. On olemassa yrityksiä, jotka toimivat siten, että viljelijöiden ja tuottajien on noudatettava asetettuja standardeja ilman, että ne osallistuvat yhteisten tavoitteiden ja tulosten asettamiseen. Standardien määrääminen sosiaalisen vastuullisuuden saavuttamiseksi ei kuitenkaan välttämättä johda kestäväan kehitykseen pitkällä aikavälillä, ja tekee lisäksi tulosten hallinnasta vaikeaa. Sen sijaan kumppanuuksien solmiminen toimitusketjun eri toimijoiden välillä on osoittautunut tehokkaaksi. Kokonaisuutta tulisikin lähestyä tavoitejohtamisen näkökulmasta, mikä on eräänlainen yhteistyöstrategia, joka kannustaa viestintään ja kumppanuuksiin eri sektoreilla, jotka voivat tuoda positiivisia pitkäaikaisia muutoksia maataloilla. (Muller ym. 2012, 138.)

2.5 Tietoperustan synteesi

Vastuullisuus on viimeistään viime vuosina noussut keskeiseksi osaksi monen yrityksen toimintaa. Samalla pelkän taloudellisen tarkastelun rinnalle on pysyvästi noussut yrityksen sosiaaliset ja ympäristövaikutukset, ja organisaatioissa ollaan ottamassa seuraavaa askelta kohti kestävä arvonluontia. Muutokseen ovat vaikuttaneet monet eri tekijät, mutta viimeistään planeettaristen rajojen ylittymisen vaikutukset liiketoimintaan ovat herättämässä yritykset tilanteen vakavuuteen. Lisäksi kiristynyt lainsäädäntö ja vaatimukset ajavat niitä lähestymään vastuullisuutta entistä kokonaisvaltaisemmin.

Kauppa alalla vastuullisuus on hyvin vakiintunutta. Tämä näkyy muun muassa lukuisten toimialalla käytettyjen viitekehysten määrässä. Sama koskee myös päivittäistavarakauppaa, joka

on tutkimusten mukaan arvioitu vastuullisimmaksi toimialaksi jo pidempään (Päivittäistavara-kauppa ry 2022).

Siinä, missä kaupan ala ja päivittäistavarakauppa kantaa merkittävää vastuuta tuotannon ja kulutuksen yhdistämisestä, ja sitä kautta myös vastuullisen liiketoiminnan kehittämisestä (Blom, Rosengren & Perzon 2023, 539, Vadakkepatt ym. 2021 mukaan), on hankintatoimella samankaltainen tärkeä rooli yritysten sisäisissä prosesseissa. Tämä korostuu entistä enemmän yritysten kokonaisvaltaisen vastuullisuuden edistämisessä sen keskeisen aseman myötä toimitusketjuissa. Etenkin kansainvälisessä hankinnassa usean vaiheen ulkoistamisen myötä yritykset kilpailevat hyvin pitkälti toimitusketjujen paremmuudesta (Chen, Wang, Yao, Li & Yang 2018, 1708), minkä myötä niiden on todettu olevan yhtä vastuullisia kuin niiden tavarantoimittajat ovat (Chen ym. 2018, 1708; Miemczyk & Luzzini 2017, 240). Tämän seurauksena yrityksissä on keskitytty enenevässä määrin vastuullisten toimittajien valintaan ja vastuullisen toimitusketjun kehittämiseen (Chen ym. 2018, 1708-1709) vaatimalla erilaisia ympäristö- ja sosiaalisen vastuun sertifikaatteja (Gimenez & Tachizawa 2012, 531-532, Keating ym. 2008 mukaan) toiminnan vastuullisuuden todentamiseksi ja varmistamiseksi.

Näin ollen toimitusketjujen vastuullisuuden kehittäminen nojaa vahvasti hankintatoimen vastuullisen hankinnan toteuttamiseen (UN Global Compact 2015, 5; Schneider & Wallenburg 2012, 243). Hankintatoimen strategisen tärkeyden kasvaessa on kuitenkin todettava, ettei nykyinen toimittaja- ja sertifikaattikeskeinen lähestymistapa enää riitä. Tämä ei poista sitä, etteikö suoraa liiketoimintasuhdetta tavarantoimittajiin tulisi hyödyntää ympäristö- ja sosiaalisen vastuun kriteerien asettamisessa sekä parannusten tukemisessa (Styles, Schoenberger & Galvez-Martos 2012, 60), ja sitä kautta perustellusti pitää tavarantoimittajien vastuullisuuskäytännöt osana valintakriteeristöä hankintoja suunniteltaessa. Parhaimmillaan se voi saada aikaan kilpailua toimittajien keskuudessa esimerkiksi päästöjen vähentämiseksi. (Kaur & Singh 2019, 311.) Tämän myötä on mahdollista päästä paremmin mukaan myös muuhun innovatiiviseen toimintaan, jota monilta tavarantoimittajilta löytyy esimerkiksi työolojen parantamiseksi tai ympäristön suojelemiseksi. Tämänkaltaiset toimittajien aloitteet tulisikin hyödyntää paremmin parhaiden vaikutusten aikaansaamiseksi (Lintukangas, Hallikas & Kähkönen, 2013, 322, Tate ym. 2012 mukaan).

Kuten Kurittu ja Rankinen (2023, 36) toteavat, tulisi ratkaisuja ympäristö- ja yhteiskunnallisiin ongelmiin kehittää yhteistyössä, ja tehdä vastuullisuuden johtamisesta myös innovaatiojohtamista. Heidän mukaansa kehitystyön lähtökohta ei voi olla strategisen tekemisen sijaan pienet parannukset, koska muuten isot ja tarpeelliset muutokset saattavat jäädä lopulta toteuttamatta. Niin myös hankinnan osalta vastuullisuusteot voi helposti jäädä vain siihen, mitä vastuullisuuskriteerejä tulisi noudattaa, vaikka huomattavasti tärkeämpi kysymys tulisi olla se, miten varmistetaan yritykselle kriittisten raaka-aineiden vastuullinen tuotanto ja saatavuus myös tulevaisuudessa.

Hedelmä- ja vihannestuotantoennusteiden raju kasvu ja ilmastonmuutos vaativat suuria muutoksia koko toimialalla. Haitallisten vaikutusten arvioiminen ja sopivien, ennaltaehkäisevien sekä sopeuttavien toimenpiteiden toteuttaminen on tärkeää, jotta ilmaston vaihteluihin ja kasvavaan kysyntään voidaan vastata. Viimeaikaisissa tutkimuksissa on sopeuttavina toimenpiteinä korostunut maatilojen viljelykäytäntöjen muuttaminen sekä teknologisten innovaatioiden hyödyntäminen (Parajuli ym. 2019, 2863-2865, 2876; Stratton ym. 2021). Etenkin valtamereentakaisten tuotteiden kohdalla suurimmiksi kasvihuonepäästöjen aiheuttajiksi on tutkittu olevan logistiikka ja typpilannoitteiden käyttö, joiden hiilijalanjälkeä vähentääkseen olisi tärkeää sellaisten kontteja kuljettavien alusten suosiminen, jotka kuluttavat vähiten polttoainetta ja ennen kaikkea palaavat täysin. Lannoitteiden suhteen on suositeltu ammoniumnitraatin käytön vähentämistä maataloilla kompensoimalla se vähemmän kasvihuonepäästöjä aiheuttavalla urealla. (Iriarte ym. 2021, 1087-1088.)

Hedelmä- ja vihannessektori tuottaa lisäksi yhdessä muun elintarviketeollisuuden kanssa valtavasti hävikkiä, mikä on luonnollisesti iso globaali ongelma. Se kätkee sisäänsä myös suuren rahallisen arvon. Kuorien, siemenien, lehtien, juurien ja muiden sivutuotteiden hyödyntämiseen tulisi jatkuvasti etsiä uusia ratkaisuja kiertotalouden keinoin. Teknologisten innovaatioiden myötä sivuvirroista voitaisiin esimerkiksi uuttaa luonnollisia lisäaineita (Ueda ym. 2022, 4, 13) ja valmistaa alkoholivapaata käsidesiä (Verma ym. 2023, 17-18). Kiertotalouden keinojen avulla saataisiin hävikkiä (ja päästöjä) vähennettyä sekä arvoa lisättyä jo toimitusketjun alkupäässä.

Myös biodiversiteetin väheneminen on oleellista kaikille yrityksille, mutta se korostuu hedelmissä ja vihanneksissa potentiaalisesti, koska ne ovat täysin riippuvaisia luonnon resursseista. Hedelmien ja vihannesten tuotanto uhkaa ekosysteemejä, elinympäristöjä ja lajeja muun muassa maan muokkauksen, metsäkadon sekä torjunta-aineiden käytön myötä. Näin ollen alalla toimivien on ymmärrettävä potentiaali negatiivisiin ja positiivisiin ympäristövaikutuksiin puuttumisessa toimitusketjun hallinnan kautta. Tutkimuksissa ehdotetaan sellaisten biodiversiteetin hallintakäytäntöjen käyttöönottoa, jotka liittyvät biodiversiteettisitoumuksiin (Zu Ermgasse ym. 2022 mukaan), yritysten vastuullisuuden ja sidosryhmien vaikutustenhallintaan (Boiral 2016; Roberts ym. 2022 mukaan) ja kiertotalouden periaatteisiin (Ruokamo 2023 mukaan). Lisäksi luonnon monimuotoisuuden vähenemisen estämiseksi pitkissä toimitusketjuissa vaatii vastuullisten ja biodiversiteettiin liittyvien hankintakäytäntöjen kehittämistä. Tähän suuntaan vastuullisen toimitusketjunhallinta onkin kehittymässä eli puhutaan biodiversiteetin hallinnasta toimitusketjuissa, missä on kyse käytäntöjen laajentamisesta yli yrityksen omien rajojen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi edellä mainittujen tuotantoalueilla esiintyvien haitallisten vaikutusten hallitsemista puuttamalla tilojen viljelykäytäntöihin, mutta myös sitoutumista luonnon monimuotoisuuden suojele-, ennallistamis- tai elvytyshankkeisiin toimitusketjun alkupäässä auttaakseen kansainvälisiä sitoumuksia ekosysteemien suojelemiseksi. (Salmi ym. 2023, 3, 17.)

Hedelmä- ja vihannestuotannon ympäristövaikutusten vähentäminen ja hävikin hyödyntäminen pitkin toimitusketjua ovat keskeisiä tekijöitä tulevaisuuden ravintotarpeiden tyydyttämisessä. Myös ruoankulutuksen jalanjäljen pienentämisellä voi olla merkittävä vaikutus. Tuottavuuden optimointi keskittymällä maatalojen ja viljelyn monimuotoisuuteen, lisäämällä biodiversiteettiä ja edistämällä eri lajien välistä vuorovaikutusta voi muodostaa kokonaisvaltaisia strategioita, joilla rakennetaan terveitä maatalousekosysteemejä, turvataan toimeentulo, suojellaan luonnonjärjestelmiä ja säilytetään luonnon monimuotoisuus. (WWF 2016, 32.)

Vastuullinen tapa toimia sisältää myös ihmiset ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden (Kurittu & Rankinen 2023, 329). Nykyisen yksipuolisen standardipainotteisen lähestymistavan ongelmana on se, että sitä ei heijastettu ketjun suorien toimijoiden toimesta. Tapaustutkimuksista on käynyt ilmi, että tukku- tai jälleenmyyjän valvonnan ja osallistumisen tasolla on vaikutusta (sosiaalisen) vastuullisuuden kehittymiseen toimitusketjussa. Tässä kumppanuuksien solmiminen toimitusketjun eri toimijoiden välillä on osoittautunut tehokkaaksi. Puhutaan eräänlaisesta yhteistyöstrategiasta, joka kannustaa viestintään ja kumppanuuksiin eri sektoreilla, jotka voivat tuoda positiivisia pitkäaikaisia muutoksia maataloilla. (Muller ym. 2012, 138, 329.) ”Fokuksen siirtäminen ihmisoikeusriskien hallinnasta siihen, että arvoketjussa systemaattisesti edistetään elämiseen riittävää palkkaa, on siirtymistä miinuspuolelta uudistavalle polulle.” (Kurittu & Rankinen 2023, 329.)

Huolellisuusvelvoitteen tullessa ajankohtaiseksi, sen täyttämiseksi eivät riitä tavarantoimittajille lähetetyt eettiset periaatteet, joihin vaaditaan sitoutumista, Myöskään toimittajien ja maatalojen auditoinnit tai sertifiointit, jotka sinällään ovat tärkeitä tekijöitä toimitusketjun riskien arvioinnissa ja ehkäisemisessä, eivät yksistään todista, että yrityksessä on tehty tarvittavia toimenpiteitä haittavaikutusten ehkäisemiseksi ja lopettamiseksi. Asianmukainen huolellisuus vaatii, että riskit arvioidaan paljon tarkemmin kuin ennen. Lisäksi se edellyttää toimia riskien ehkäisemiseksi ja jo tapahtuneiden haitallisten vaikutusten korjaamiseksi. (Kurittu & Rankinen 2023, 178.) Yrityksiltä odotetaan konkreettisia toimenpiteitä ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi, luonnon monimuotoisuuden turvaamiseksi sekä sosiaalisten ja hallinnollisten vastuiden huomioimiseksi.

3 Kehittämisasetelma

Tämän opinnäytteen tarkoituksena on kartoittaa kansainvälisen hankintatoimen ja sen toimintusketjuun liittyviä vastuullisia strategioita sekä parhaita käytäntöjä hedelmä- ja vihannessektorissa. Sen tavoitteena on luoda toimenpide-ehdotus toimeksiantajan hankintatoimen vastuullisuuden kehittämiseksi päivittäistavarakaupan hedelmä- ja vihannestuotelinjaan. Varsinainen kehittämiskysymys muodostui sen ympärille, mitä toimeksiantajan hedelmä- ja vihannestuotelinjan hankintatoimessa tulee huomioida tai tehdä, jotta sen vastuullisuutta voitaisiin edistää vastaamaan niin yleisiä kestävyysongelmia kuin muuttuvaa raportointilainsäädäntöä. Seuraavaksi käydään läpi kehittämisprosessin suunnittelua, toteuttamista ja arviointia tavoitteisiin pääsemiseksi.

3.1 Kehittämistyön lähtökohdat

Tutkimuksellinen kehittämistyö, kuten tämä opinnäytetyö, saa usein alkunsa organisaation kehittämistarpeista ja halusta saada aikaan muutosta. Siihen kuuluu käytännön ongelmien ratkaiseminen ja esimerkiksi uusien ideoiden tai käytäntöjen tuottaminen ja toteuttaminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19.) Näin myös tässä opinnäytetyössä. Käytännön ongelmaa kuvaa toimeksiantajalla parhaiten se, ettei nykyinen lähestymistapa toimitus- ja arvoketjuun ole enää riittävä, ja sen muuttaminen vaatii sopivien käytäntöjen kartoittamista hankintatoimen vastuullisuuden kehittämiseksi ja tiukentuviin vaatimuksiin vastaamiseksi.

Ojasalo ym. (2014, 19) toteavat samankaltaisesti, että tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään parempien vaihtoehtojen etsimiseen ja käytännön parannuksiin tai uusiin ratkaisuihin. Heidän mukaansa tällä on vaikutusta myös työn prosesseihin ja lähestymistapoihin sekä menetelmiin. Ensin on kuitenkin selvitettävä mitä tarkalleen tulisi tehdä ja miksi.

Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaa käytännölliset tavoitteet, joita tuetaan teorialla. Myös menetelmien on tarkoitus auttaa kehittämisen tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkimuksellisuus on tällaisessa työssä tärkeää muun muassa siksi, että sen myötä siihen vaikuttavat tekijät saadaan otettua kattavammin ja suunnitelmallisemmin huomioon, mikä johtaa tulosten parempaan perusteltavuuteen. Kehittämistyössä halutaan myös siirtää teoriapainotteista tietoa käytäntöön. Ratkaisut ja tuotettu tieto tulee rakentua olemassa olevan tiedon päälle. (Ojasalo ym. 2014, 20-21.)

Työn toimeksiantajalla hankintatoimen vastuullisuutta pystytään parantamaan osana muita vastuullisuusprosesseja kuten tähänkin asti, mutta saman tasoista teorian laajuutta tai tutkimuksellisuutta on vaikea päivittäiseen työhön sisällyttää. Teoriaosuutta rakennettaessa onkin haluttu pitää tarkoin mielessä sen hyödynnettävyys käytännössä, ja sitä kautta tarjota

kattavampaa tietoa kehittämisen tueksi. Lisäksi on haluttu huomioida mahdollisuus perustella ratkaisuja sen avulla.

3.2 Kehittämistyön kulku

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia voidaan kuvata yksinkertaisena muutostyönä. Se alkaa kehittämishaasteiden selvittämällä, tavoitteiden asettamisella ja suunnittelemisella niihin pääsemiseksi. Tätä vaihetta kutsutaan suunnitteluvaiheeksi. Seuraavaan eli toteutusvaiheeseen kuuluu suunnitelman toteuttaminen, mitä seuraa viimeinen vaihe eli arviointi. (Ojasalo ym. 2014, 22-23.)

Opinnäytetyössä voidaan kuitenkin keskittyä vain pieneen osaan yrityksen tai muun organisaation muutostyön kokonaisuudesta niin kuin tässä työssä on tehty. Käytäntöjen muuttaminen etenkin isoissa yrityksissä on aikaa vievää, minkä takia kehittämistyö voi koskettaa vain yhtä prosessin vaihetta, kuten suunnittelun apuna toimimista. Tällöin vaiheen sisälle syntyy oma prosessi. (Ojasalo ym. 2014, 22-23.) Opinnäytetyötä aloitettaessa oli selvää, että aihe on edellä mainitusta syystä järkevä rajata koskemaan tiettyä yksikköä, josta kirjoittajalla oli myös omakohtaista kokemusta. Näin työ ei kävisi liian laajaksi, kun toimeksiantajana on suuri pörssi-yhtiö. Lisäksi oli tärkeää suhteuttaa työhön käytettävissä oleva aika osaksi yhtä prosessin vaihetta, minkä takia kyse on ollut tässä työssä hyvin pitkälti suunnittelun apuna toimimisesta, lisäinformaation tuottamisesta myöhempää varsinaista toteuttamista varten.

Joka tapauksessa, niin kehittämissprosesseissa yleensä, kuin myös tässä opinnäytetyössä, on lähdetty liikkeelle kehittämiskohteen tunnistamisella ja sen ymmärtämisellä yhdessä siihen liittyvien vaikutusten kanssa. Tämän jälkeen on muotoiltu työn tarkoitus, tavoite ja alustava kehittämiskysymys. Tätä on seurannut tiedonhaku, jossa olennaista on ollut löytää näkökulma aiheeseen. Se on muodostunut tarkemmin tietoperustan pohjalta, missä keskeisimmät käsitteet ja niiden väliset yhteydet on määritelty. Tiedon hankkimisessa on ollut tärkeää myös toimialan ymmärtäminen, jotta lopputulema ei perustuisi pelkästään tietoperustaan, vaan vastaisi kohdeyrityksen todellisuutta ja arkipäivää. Tätä on avattu tietoperustassa katsauksella kaupan alan vastuullisuuteen.

Seuraavaksi on määritelty yhteistyössä toimeksiantajan edustajan kanssa organisaation ja sen toimintaympäristön tausta- ja tutkimustiedon pohjalta tarkempi kehittämistehtävä ja rajattu kohde. Tämän jälkeen on voitu siirtyä lähestymistavan ja menetelmien valintaan, joita käydään perusteluineen tarkemmin seuraavissa alaluvuissa läpi. Tulokset-luvussa esitetään tutkimustulokset ja tehdään niistä tulkinta. Lisäksi esitetään vastaukset opinnäytetyön tavoitteisiin ja kysymyksiin.

3.3 Lähestymistapa

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä itse kehittämistehtävä määrittää parhaiten soveltuvan lähestymistavan. Kun kehittämistehtävänä on tuottaa toimeksiantajalle tietoa ja kehittämisehdotuksia, on lähestymistapana usein tapaustutkimus. Se sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan ymmärtää kehittämiskohdetta kokonaisvaltaisemmin ja syvällisemmin. Tapaustutkimuksessa ei siis viedä tuloksia vielä käytäntöön vaan pyritään tarjoamaan ratkaisuehdotuksia. Tapaus voi muodostua koko yrityksen ympärille, tiettyyn prosessiin tai yksikköön, kuten tässä työssä hedelmä- ja vihannestuotelinjan kansainväliseen hankintatoimeen. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on uuden tiedon tuottaminen kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2014, 36-37, 53.)

Tämä vastaa sitä, mitä toimeksiantaja on tältä opinnäytetyöltä toivonut. Ennen kuin uusien direktiivien mukaisia kestävyysraportteja aletaan julkaisemaan, on jokainen yritys tehnyt jollain tasolla omaa tulkintaansa sen vaatimuksista. Näin ollen tarvitaan tietoa ja kehittämisehdotuksia, mihin suuntaan nykyisiä toimintamalleja tulee kehittää. Luonnollisesti tämä vaatii kokonaisvaltaista ja syvällistä lähestymistä aiheeseen.

Eriksson ja Koistinen (2014, 5) kirjoittavat, että useiden menetelmäoppaiden mukaan lähestymistavaksi on hyvä valita tapaustutkimus, kun yksi tai useampi seuraavista ehdoista täyttyy:

- Keskeisiä kysymyksiä ovat mitä, miten ja miksi
- Tutkijalla on vähäinen kontrolli tapahtumiin
- Aiheesta ei ole paljoa empiiristä tutkimusta
- Tämän ajan elävän elämän ilmiö on tutkimuskohteena

Tässä opinnäytetyössä täyttyy kaikki nämä ehdot. Ensinnäkin työn kehittämiskysymys muodostuu mitä- kysymyksen ympärille. Toiseksi allekirjoittaneella ei ole jo pelkästään aiheen kompleksisen luonteen vuoksi kontrollia tapahtumiin, eikä päivittäistavarakaupan hedelmien ja vihannesten hankintatoimen vastuullisuudesta löydy juurikaan aikaisempaa tutkimusta, ainakaan direktiivien vaatimuksiin nähden. Lisäksi vastuullisuuden kehittämisestä voidaan puhua jo jonkinlaisena tämän ajan ilmiönä sen suuren huomion myötä.

Itse tapauksen määrittäminen ei ole aina kovin yksiselitteistä, minkä takia puhutaan mieluummin tapauksen rakentamisesta (caseing) kuin määrittämisestä (Ragin & Becker 1992; Byrne & Ragin 2009, 6 mukaan). Tapaus ikään kuin rakentuu tutkimuksen kuluessa, mutta jo alkuvaiheessa on syytä miettiä sen laajuutta käytettävissä oleviin resursseihin suhteutettuna. (Eriksson & Koistinen 2014, 6.) Keskon määrittäminen tapaukseksi olisi ollut erittäin laaja, minkä takia tapaus oli järkevää kohdistaa yhteen tuotelinjaan. Tästä huolimatta liiketaloustieteellisten tutkimusten otsikoinnissa voidaan koko yritys nimetä tapaukseksi (case) (Eriksson & Koistinen 2014, 6).

Tapaustutkimuksen voidaan tässä opinnäytetyössä nähdä olevan lähestymistavaltaan kontekstuaalista. Sillä tarkoitetaan, että tutkimuksen kohdetta halutaan ymmärtää osana määriteltyä ympäristöä (Eriksson & Koistinen 2014, 7). Osaltaan kontekstin muodostaa tässä työssä sen historiallinen tausta eli ne tekijät, joiden myötä tähän tilanteeseen on saavuttu. Tällä viitataan muun muassa ympäristön heikkenevään tilaan ja yritysten vastuuseen sen parantamiseksi. Toisaalta kontekstin muodostaa myös tapauksen muu ympäristö, kuten toimeksiantajan toimiala ja sitä koskettava uudistuva lainsäädäntö. Näitä ja koko tapahtumaympäristöä on pyritty teoriaosuudessa tuomaan laajasti esille. Mjosetin (2009) mukaan juuri konteksti lisää tapauksen ymmärrettävyyttä ja selittää sitä (Eriksson & Koistinen 2014, 8).

Tapaustutkimuksen tulkinta voidaan Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 166) mukaan rakentaa teorialähtöisesti (deduktio) tai aineistolähtöisesti (induktio) (Kananen 2012, 36). Tässä opinnäytetyössä kyseessä on ennemminkin jälkimmäinen asetelma. Siinä ei ole niinkään tehty ennakkohypoteeseja, vaan ne ovat muodostuneet aineiston mukaisesti. Työssä on lisäksi hahmuttu perehtyä ensin aineistoon, ja katsoa sen perusteella millaista teoriaa siitä voi kehittää.

Tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää erilaisia dokumentteja, raportteja, vuosikertomuksia, havaintoja ja niin edelleen tutkimusaineistona. Kun eri tietolähteitä yhdistetään, käytetään triangulaatiota tutkimustrategiana. Triangulaation eri muodoista puhutaan tässä kehittämistyössä aineistotriangulaatiosta, sillä kehittämistyötä ei tehty vain yhden tietolähteen varassa. Tapaustutkimus edellyttää siis aineiston monilähteisyyttä, mutta myös aineiston hyvää dokumentaatiota. Päätelyketju tulee olla selkeä ja muiden tarkastettavissa, millä on vaikutusta tutkimuksen uskottavuuteen ja reliabiliteettiin. (Kananen 2012, 35.)

Kanasen (2013, 57-58) mukaan tapaustutkimus edellyttää useiden menetelmien käyttöä, kun taas perinteisessä laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yhteen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmään. Kuten seuraavasta kappaleesta käy ilmi, tässä opinnäytetyössä hyödynnetään vain yhtä. Lisäksi Strauss ja Corbin (1990) mainitsevat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa etsitään löydöksiä ilman kvantitatiivisia menetelmiä tai keinoja. Näistä ensimmäisessä käytetään sanoja ja lauseita, kun taas jälkimmäisessä hyödynnetään lukuja (Kananen 2012, 29). Näin ollen työssä on niin tapaus- kuin laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä. Lähestymistapaa kuvaa siten parhaiten tapaustutkimus, joka on metodologiselta lähestymistavaltaan kuitenkin laadullinen tutkimus.

3.4 Tutkimusmenetelmä, rajaukset ja aineiston hallinta

Laadullinen tutkimus pohjautuu todellisen elämän kuvaamiseen. Siinä todellisuus näyttäytyy moninaisena kokonaisuutena, jota ei voi jakaa miten tahansa osiin. Laadullisissa menetelmissä puhutaan otoksen sijaan näytteestä eli tarkkaan valitusta kohteesta, josta tarvitaan

lisää tietoa. Prosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut korostuvat, koska sen perusteella tutkimuksen lukija tekee johtopäätöksensä tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä menetelmien voidaan kuitenkin sanoa olevan enemmän välinearvon roolissa verrattuna perinteiseen tutkimukseen, edesauttamassa kokonaisuutta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. (Ojasalo ym. 2024, 105.)

Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin tapaustutkimukseen soveltuvaa benchmarkingia (vertailuanalyysi) (Ojasalo ym. 2014, 55), jolla tarkoitetaan yksinkertaistettuna oman toiminnan vertaamista muiden toimintaan (Stevenson 1996 mukaan). Se on systemaattinen prosessi parhaiden ideoiden, tietotaidon ja kokemusten edelleen edistämiseksi. Benchmarkingin ydinajatus on oppia muilta ja arvioida kriittisesti omaa toimintaa yrityksen kehittämiseksi. (Lankford 2002, 57-58.)

Benchmarking on käyttökelpoinen menetelmä yritysmaailmassa, erityisesti laatu- ja prosessien kehittämisessä. Se auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkoudet ja asettamaan kehitystavoitteita sekä luomaan parannusideoita. Benchmarking voi sisältää esimerkiksi strategioiden, prosessien tai mittareiden vertailua. Oppimisen kohteet voidaan valita joko saman alan yrityksistä tai eri toimialoilta. Benchmarking voidaan toteuttaa esimerkiksi vierailulla organisaatioon, jonka toimintaa halutaan verrata omaan. Vertailua voidaan tehdä myös muilla tavoilla, kuten etsimällä tietoa parhaista käytännöistä erilaisista julkaisuista, kuten artikkeleista tai yritysten verkkosivuilta. (Ojasalo ym. 2014, 41-44.)

Nämä määrittelyt benchmarkingista puolsivat menetelmän valintaa ja soveltuvuutta tähän opinnäytetyöhön. Toimeksiantajalla haluttiin kartoittaa kuilua tämän hetken vastuullisuustoi-
mien ja kiristyvien vaatimusten välillä. Yritysmaailmassa omaa toimintaa voidaan edistää tutkimalla, mitä muut edelläkävijät ovat todenneet tehokkaiksi välineiksi, ja soveltaa parhaaksi katsottuja käytäntöjä toimintaan sopivalla tavalla (Castro & Fazzon 2017, 762, Kahn ym. 2006 mukaan).

Castron ja Fazzonin (2017, 762) tutkimusartikkelista käy ilmi, että suorat kilpailijat tai saman alan yritykset ovat käytetyin kohderyhmä benchmarkingeissa. Tästä syystä opinnäytetyön vertailumateriaalia vastuullisista strategioista ja käytännöistä etsittiin saman alan yritysten julkisista vastuullisuuteen liittyvistä tietolähteistä yritysten kotisivuilta ja vastuullisuusraporteista hakukone Googlea käyttäen. Hakukoneessa käytettiin pääasiassa hakusanoina ”sustainability” ja ”sustainability report”, joiden jatkeeksi lisättiin isoimpien eurooppalaisten toimijoiden nimiä. Toiminnan ollessa Suomessa hyvin keskittynyttä, vertailuun valittiin mukaan isoja jälleenmyyjiä muualta Euroopasta. Muut maanosat jätettiin pois, koska (raportointi)lainsäädännössä on eroja. Mukaan valikoitui yrityksiä, joiden voitiin olettaa olevan vastuullisuuden edelläkävijöitä saatavilla olevan julkisen materiaalin perusteella. Viimeisimmän ja ajantasaisimman tiedon takaamiseksi aineisto rajattiin vuoden 2020 jälkeisiin julkaisuihin. Kuula ym.

(2012) huomauttaa, että parhailla käytännöillä on tietty aikajänne, mikä tarkoittaa sitä, että parhaat käytännöt voivat vanhentua (Castro & Fazzon 2017, 766). Samalla tavalla niiden voi ajatella kehittyvän, ja lainsäädännön muuttuessa uusia, tähän valmistavia käytäntöjä voi löytää paremmin viimeaikaisista julkaisuista. Verkkohaut ja dokumenttikoonti tehtiin marras- ja joulukuussa 2024.

Menetelmäkirjallisuus ei tarjonnut selkeää ohjetta siitä, montako yritystä vertailuun pitäisi valita. Lopullisen aineiston koon ratkaisi saturaatio eli kylläntyminen. Kuvaan 3 on tehty koonti valituista yrityksistä eli niin sanotuista vertailukumppaneista, niiden toimintamaista ja käytetyistä tietolähteistä.

Vertailukumppani	Toimintamaa	Tietolähteet
Albert Heijn	Alankomaat ja Belgia	Kotisivut, vastuullisuusraportti 2023 & 2022 ja AH Social Compliance 2024
Aldi South	Itävalta	Kotisivut ja human rights and environmental due diligence policy 2023
Carrefour	Ranska	Kotisivut, yleinen rekisteröintiasiakirja 2023, Carrefour Group Climate Plan 2023, Protecting biodiversity Carrefour Group 2022 ja The Carrefour Group's responsible procurement practices
Tesco	Iso-Britannia	Kotisivut, Vuosiraportti 2024, Climate change factsheet 2024, SUSTAINABILITY FACTSHEET 2023/24, Tesco Packaging Report 2023 ja Human Rights Factsheet 2022
Rewe Group	Saksa	Kotisivut, Rewe Group Progress Report 2023, Rewe Group Sustainability Report 2022, Guideline for Sustainable Business Practice 2022, Supplier Code of Conduct 2022, Guideline on Fairness 2021, Guideline on Living Wages and Incomes 2020, Declaration of Principles ja Rewe Group Guideline on Circular Economy

Kuva 3: Vertailukumppanit

Pelkästään hedelmä- ja vihannestuotteiden ympäristö- ja sosiaalisen vastuun standardeihin sekä sertifiointeihin, hankintalinjauksiin, tavarantoimittajavalintaan ja -vaatimuksiin sekä vastuullisuuden kehittämisohjelmiin perustuva benchmarking-tarkastelu olisi jäänyt toimeksi-antajalle suhteellisen kapeaksi, koska se olisi ollut jokseenkin historiaan nojaava. Tämän takia mukaan otettiin CSRD:n ylätasen ESRS-standardit ja CSDDD:n vaatimukset viitekehysteeksi vertailun läpikäyntiin. Oleellista oli tunnistaa, mikä on ero yritysten hankintatoimen tämän hetken tekojen ja CSRD:n sekä CSDDD:n vaatimusten välillä hedelmä- ja vihannessektorissa.

Johdantokappaleessa mainittiin, että opinnäytetyöhön ei sisällytetty kuluttajanäkökulmaa, eikä tämä ole myöskään ollut benchmarkingissa mukana, ellei aineistoa kerätessä tullut ilmi

sellaisia käytäntöjä, joihin hankintatoimessa voidaan suoraan vaikuttaa. Muista sosiaalisista ESRS-standardeista tarkastelua tehtiin vain kohtaan S2 (arvoketjun työntekijät) nähden, koska tämän nähtiin olevan standardeista se, johon parhaiten hankintatoimessa voidaan vaikuttaa. Ympäristöön liittyvistä standardeista kohta E2 (pilaantuminen) jätettiin vertailusta pois, koska uutena raportoitavana kohtana, ei siihen liittyvistä toimista löytynyt yritysten dokumenteista vielä tietoa. Niin ikään hallintostandardi (G1) ei ollut vertailun kannalta oleellinen.

Analyysimenetelmä perustui sisältöanalyysiin, jonka kohteena voi olla erilaiset tekstimuotoiset aineistot, kuten tässä tapauksessa yritysten vastuullisuuteen liittyvät raportit ja kotisivujen aineistot. Sisältö on tällaisissa raporteissa usein esitetty erilaisissa muodoissa, minkä taustalta on löydettävissä ydinasia. (Kananen 2012, 116-117.) Sisällönanalyysin avulla paljastettiin tämä ydin käymällä läpi yritysten kotisivuilta löytyvä vastuullisuusmateriaali ja -raportit sekä tekemällä niistä löytyvistä käytännöistä tiivistelmä. Analyysissa keskityttiin vain kansainvälisen hankintatoimen käytäntöihin hedelmiin ja vihanneksiin liittyen. Se perustui sisällön luokitteluun, joka tässä opinnäytetyössä nojaa teorialähtöiseen luokitteluun, kun viitekehys on otettu ylätasoin ESRS-standardeista ja CSDDD:n vaatimuksista.

Kuten aiemmin on mainittu, aineisto on kerätty verkosta aiheen, ei henkilön tai henkilöiden mukaan. Tätä kautta saatu aineisto on täysin julkista, minkä hyödyntämiseen ei Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019,16) mukaan tarvita erillistä suostumusta. Näin ollen materiaalille ei ole tehty erillistä aineistohallintasuunnitelmaa.

3.5 Tulosten arviointi

Kuten kaikessa tutkimustyössä, tulosten arviointi perustuu aukottomaan dokumentaatioon. Se koostuu lähtökohdan, kehittämisprosessin vaiheiden, valittujen menetelmien ja lopputuleman tarkkaan kuvaukseen. Todistusketju tulosten ja johtopäätösten osalta on luotettavuusarvioinnin perusedellytys. (Kananen 2012, 165.)

Laadulliset tutkimusosiot arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteeristön avulla. Tutkijan omat vakuuttelut menetelmien oikeista valinnoista, käytöstä ja ratkaisusta eivät riitä. Kuitenkaan määrällisen tutkimuksen reliabiliteettia tai validiteettia ei voi sellaisenaan soveltaa laadulliseen tutkimukseen. Tärkeintä on kaikkien tehtyjen ratkaisujen ja valintojen perustelu. Omalta osaltaan se tarkoittaa myös perehtymistä menetelmäkirjallisuuteen, jotta on mahdollista tulkita metodologian soveltuvuutta eri ilmiöihin. (Kananen 2012, 166, 173.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat:

- dokumentaatio

- tulkinnan ristiriidattomuus
- luotettavuus
- saturaatio

(Kananen 2012, 175.)

Eriksson ja Koistinen (2014, 45) puolestaan nostavat tutkimuksissa ensimmäiseksi ja tärkeimmäksi arviointikriteeriksi tutkimuskysymyksen kiinnostavuuden ja yhteiskunnallisen merkittävyyden. Edellisten lisäksi he korostavat huolellista suunnittelua, toteutusta ja loppuun saattamista. Niin ikään tapaus ja sen konteksti tulee olla perustellusti rajattu. Lisäksi aineisto tulee heidän mukaansa olla hyvin analysoitu ja raportissa selkeä polku rakennettuna aineistosta analyysin kautta johtopäätöksiin. Raportin tulee muutenkin olla vakuuttava, luotettava, uskottava ja mielenkiintoinen.

Itse tutkimusmenetelmän eli benchmarkingin toteutusta ja sen tuloksia arvioidaan tässä työssä Kulikowskin (2020) mallilla ”the evidence-based benchmarking model”, joka on eräänlainen tiekartta vertailuanalyysimenettelyjen kulun seuraamiseksi ja tarkastamiseksi. Sen avulla voidaan tarkastella, onko vertailu tehty mallin periaatteiden mukaisesti ja mitä näkökohtia jäi puuttumaan luotettavuuden arvioimiseksi. Kulikowskin näyttöön perustuva malli rakentuu perinteisen benchmarkingin päälle, johon on integroitu Barensin ym. (2014) johtamiskäytännöt. Tätä käydään tarkemmin läpi varsinaisten tulosten luotettavuusarvioinnin yhteydessä.

4 Kehittämistyön tulokset

Tässä luvussa esitellään vertailuanalyysin tulokset. Aluksi käydään läpi vertailtavien yritysten taustatiedot, minkä jälkeen siirrytään varsinaiseen vertailuun. Benchmarking on jaettu selkeyden vuoksi erillisiin alalukuihin: ensi tarkastellaan vertailukumppanien käytäntöjä ESRS-standardeihin verrattuna, ja tämän jälkeen niitä peilataan CSDDD:n vaatimuksiin nähden. Luku päättyy tulosten yhteenvetoon.

4.1 Vertailtavien yritysten taustatiedot

Albert Heijn kuuluu monikansalliseen Ahold Delhaize vähittäis- ja tukkukaupan holdingyhtiöön. Se on alankomaisten vanhin ja suurin supermarketketju, jolla on lähes 1300 kauppaa. Yrityksen liikevaihto on yli 17 miljardia. (Ahold Delhaize 2023, 16,20.) Albert Heijn sai vuoden 2024 lopulla B Corp- sertifikaatin, mikä teki siitä mielenkiintoisen lisän vertailukumppaneihin. Lisäksi sen sijainti, markkinajohtajuus ja kuuluminen jättiyhtiöön, jonka vakiintuneita (vastuullisuus)käytäntöjä ketjussa varmasti myös hyödynnetään, sementoi valinnan analysoitavaan joukkoon.

Yksi maailman suurimmista ruoan jälleenmyyjistä - Aldi South Group - ei valikoitunut vertailuun pelkästään yli 100 miljardin liikevaihdon ja 7000 kauppansa myötä, vaan muun muassa 11 eri markkinapaikan turvin, mikä asettaa sille laajoja vaatimuksia myös vastuullisuuden saralla. Kotisivuillaan organisaatio kertoo olevansa yksi ensimmäistä toimialan globaaleista toimijoista, joka on asettanut SBTi:n mukaiset nettonollatavoitteet (Aldi South Group 2024a). Aldi South Group vaikuttaa viestinnässään ymmärtävän yritysten vastuullisuuden olevan elinehto yhteiskunnalle, planeetalle ja liiketoiminnalle sekä tunnistavansa myös vastuunsa niin asemansa kuin asiakkaidensa myötä. Lisäksi kiristyvän lainsäädännön vaikutukset on nostettu selvästi esille poiketen monista muista alan yrityksistä. (Aldi South Group 2024b.)

Group Carrefour on yksi maailman johtavista elintarvikekaupan yrityksistä. Sillä on jopa yli 14 000 kauppaa yli 40 maassa. Carrefour on aloittanut maailmanlaajuisen muutosohjelman muutamia vuosia takaperin; niin kutsuttu Act for Food osoittaa sen sitoutuneisuutta paremman ruuan saatavuuden takaamiseksi kaikille sekä määrittää erityiset toimenpiteet yrityksen kaikelle toiminnalle. (Carrefour Group 2025.) Myös vuoden 2023 yleisen rekisteröintiasiakirjan (eng. Universal Registration Document) yritysvastuuosuus vaikutti kattavalta siihen sisällytetyjen asiakohtien takia, joten ranskalaiset oli syytä sisällyttää vertailuun.

Iso-Britannian suurin jälleenmyyjä Tesco, jonka liikevaihto on lähes 80 miljardia ja kauppa-
paikkoja löytyy 5000 kappaletta, kertoo kotisivuillaan ruokasektorin aiheuttavan ilmastonmuutosta ja olevan sen vaikutuksille altis. Se oli ensimmäinen yritys, joka asetti

hiilineutraaliustavoitteet, ja on kuulunut vastuullisuuden edelläkävijöihin jo kahden vuosikymmenen ajan. (Tesco plc 2025.) World Benchmarking Alliancen vuonna 2023 tekemässä vastuullisuusvertailussa Tesco on sijoitettu elintarvikkeiden vähittäiskauppojen ryhmässä sijalle yksi (World Benchmarking Alliance 2025). Myös yrityksen aloittama yhteistyö kotimaisen S-ryhmän kanssa lisäsi mielenkiintoa ottaa se osaksi benchmarkingia.

Vertailun hajauttamiseksi oli suunnattava katseet myös euroalueen mahtimaa Saksaan. Rewe Group on yksi Euroopan johtavista kaupan alan yrityksistä, jonka liikevaihto on päälle 80 miljardia ja kauppvoja sillä on lähes 4000. Yllä mainitussa vastuullisuusvertailussa yhtiö oli arvioitu maansa vastuullisimmaksi, ja vastuullisuus strategioineen on kulkenut osana toimintaa jo pidempään. Lisäksi vuoden 2023 seurantakertomuksessaan Rewe Group kertoo hedelmien ja vihannesten olevan yksi raaka-aineista, joihin yritys keskittyy vastuullisuudessaan (Rewe Group 2023a, 9). Tästä haluttiin tietää lisää.

4.2 Käytännöt ESRS-standardeihin verrattuna

Kuten edellä mainittiin, ensiksi käydään läpi vertailukumppanien käytäntöjä valittuihin ESRS-standardeihin verrattuna. Jokaisen standardin kohdalla on lyhyesti avattu sen sisältöä eli mihin peilaten käytäntöjä on aineistosta valittu. Samalla on pyritty tuomaan ilmi, mitä niissä on keskeistä juuri kansainvälisen hedelmä- ja vihanneshankintatoimen näkökulmasta.

4.2.1 E1 Ilmastonmuutos

ESRS E1 Ilmastostandardi keskittyy ilmastonmuutokseen liittyviin riskeihin, vaikutuksiin ja mahdollisuuksiin yritysten toiminnassa sekä muun muassa niihin yhdistettyihin toimintaperiaatteisiin, tavoitteisiin ja mittareihin (Niskala & Palmuaro 2023, 102). Hedelmien ja vihannesten kansainvälisen hankintatoimen näkökulmasta keskeistä siinä on:

1. Kasvihuonepäästöt: Yritysten tulee raportoida kasvihuonepäästönsä kattaen scope 1-, scope 2- ja scope 3- päästöt.
2. Ilmastoriskien hallinta: Yritysten tulee arvioida (ja raportoida) ilmastoriskien vaikutukset niiden toimintaan, talouteen ja liiketoimintamalleihin. Tämän sisältää esimerkiksi sään ääri-ilmiöiden vaikutukset viljelyyn ja toimitusketjuihin.
3. Hiilidioksidipäästöjen vähentäminen: Yritysten tulee esittää strategiat ja toimenpiteet hiilijalanjälkensä pienentämiseksi. Tämä sisältää energiatehokkuuden parantamisen, uusiutuvan energian käytön ja kestävien viljelymenetelmien edistämisen.

4. Arvoketjun vaikutukset: Yritysten tulee huomioida koko arvoketjun vaikutukset ilmastoon, mukaan lukien viljelijät, kuljetuksen ja jakelun. Sillä varmistetaan, että yrityksen koko hiilijalanjälki on otettu huomioon.

ESRS- standardi	Jälleenmyyjä	Parhaat käytännöt
E1 Ilmastonmuutos	Albert Heijn	<ul style="list-style-type: none"> • SBTi: nettonolla 2050 (myös toimittajat) • SIFAV- aloite (mm. CO₂- jalanjäljen vähentämisen 25% prosentilla avokadossa, sitruksessa ja tomaatissa 2025 mennessä sekä lentorahtikielto) • CNG-setrifiointi banaaneille
	Aldi South	<ul style="list-style-type: none"> • SBTi: nettonolla 2050 • 100% RFA, FT tai GRASP sertifiointi (banaanit ja ananakset) • CR Supplier Evaluation (CRSE) • lentorahtikielto
	Carrefour	<ul style="list-style-type: none"> • SBTi: scope 1-2 vähennykset 50% 2030 ja 70% 2024 mennessä. Scope 3 32% 2030 mennessä • 100 isoimman toimittajan sitouttaminen 1,5 °C:n skenaarioon v. 2026 mennessä • kaikki Euroopassa myytävät banaanit ja ananakset sertifioitu kestävän maatalouden standardin mukaisesti vuoteen 2023 mennessä
	Tesco	<ul style="list-style-type: none"> • SBTi: hiilineutraali omien toimintojen osalta vuoteen 2035 mennessä ja nettonollapäästöt tuotteissa ja toimitusketjussa v. 2050 • 100% RFA tai FT- sertifiointi banaaneissa • GLOBALG.A.P. • Manufacture 2030 • TPT • LEAF Marque- standardivaatimus v. 2025 • Kestävän maatalouden innovaatioiden käyttöönotto
	Rewe Group	<ul style="list-style-type: none"> • SBTi: nettonolla 2050 • 100% RFA tai luomusertifiointi (banaanit ja ananakset) • Ilmastotavoitteet strategisille omien merkkien tavarantoimittajille • Ilmastonsuojelun rahoitusohjelma

Kuva 4: E1 Ilmastostandardin vertailu

Kuvassa 4 on esitetty tietolähteistä löydetty parhaat käytännöt hedelmä- ja vihannessektorin näkökulmasta. Kaikki toimijat ovat asettaneet tavoitteensa kasvihuonepäästöjen vähentämiseksi Science Based Targets- aloitteen (SBTi) mukaisesti. Suurin osa on maininnut tämän yhteydessä banaanien ja ananasten sertifiointin yhtenä keinona tavoitteiden saavuttamisessa.

Albert Heijn on lisäksi liittynyt The Sustainability Initiative Fruit and Vegetables (SIFAV) -aloitteeseen hedelmien ja vihannesten globaalien toimitusketjujen kestävyys edistämiseksi, ja sen myötä aloittanut työn päästöjen vähentämiseksi avokadojen, sitrusten sekä tomaattien tuoteryhmissä. Banaaneissa yhtiö käyttää Climate Neutral Groupin (CNG) standardia tehdäkseen toimitusketjusta absoluuttisesti päästöttömän. Lisäksi Albert Heijn on asettanut lentorahtikiellon käsittelemättömille hedelmille ja vihanneksille. Yhtiö pyytää myös kaikki toimittajia raportoimaan päästönsä vuosittain ja sitoutumaan SBTi:n ilmastotavoitteisiin.

Vastaavasti Aldi South Group on ottanut käyttöön vuosittaisen toimittajien arvioinnin (CR Supplier Evaluation, CRSE), jonka tarkoituksena on selvittää liikekumppanien ympäristö- (ja sosiaalisten) vaatimusten hallintajärjestelmät sekä maatilojen ja tuotannon vastuullisuustaso, päästen näin syvemmälle kuin mitä pelkät auditoinnit voivat tarjota. Carrefour puolestaan raportoi sitouttavansa 100 suurinta toimittajaansa Pariisiin ilmastopimuksen mukaiseen maapallon keskilämpötilan nousun rajoittamiseen.

Tesco taas on liittynyt yhdessä 10 muun Iso-Britannian suurimman jälleenmyyjän kanssa vapaaehtoiseen Manufacture 2030- aloitteeseen vähentääkseen päästöjään, minkä lisäksi yrityksessä on käytössä toimitusketjun hiilidioksidipäästöjen vähentämiseksi Transition Plan Taskforcen (TPT) suositukset. Niin ikään yritys velvoittaa kaikilta hedelmä- ja vihannestoimittajilta LEAF Marque- sertifiointia. Tesco on myös ottamassa käyttöön kestävä maatalouden innovaatioita, kuten vähähiilisiä lannoitteita useilla tärkeimmillä vihannestoimittajillaan.

Albert Heijnin tapaan Rewe Group velvoittaa kaikkien omien merkkien strategisia tavarantoimittajia asettamaan SBTi:n mukaiset ilmastotavoitteet. Tämän lisäksi yritys on kehittänyt ilmastonsuojelun rahoitusohjelman, jossa useita miljoonia euroja kohdistetaan tavarantoimittajien hankkeiden rahoittamiseen kasvihuonepäästöjen vähentämiseksi toimitusketjuissa.

4.2.2 E3 Vesivarat ja merten luonnonvarat

ESRS E3-standarissa keskeistä on vesivarojen ja merten luonnonvarojen kestävä käytön sekä suojelun vaikutusten ja riippuvuuksien tunnistaminen sekä niistä johtuvien riskien ja mahdollisuuksien arvioiminen. Niin yleisesti kuin myös hedelmä- ja vihanneshankinnassa vesivarat tulee huomioida yhteisenä resurssina, ja tarkastella yrityksen toimia yhdessä koko arvoketjun kanssa. Erityisesti vaikutukset vesiriskialueilla korostuvat. (Niskala & Palmuaro 2023, 156.)

ESRS- standardi	Jälleenmyyjä	Parhaat käytännöt
E3 Vesivarat ja merter luonnovarat	Albert Heijn	<ul style="list-style-type: none"> • 70% korkean vesiriskin alueen tuotteista sertifioitu SIFAVin hyväksymällä standardilla • tavarantoimittajien sertifikaattien rekisteröinti (yhteistyössä Agriplacen kanssa) • vedenhallintaprojektit Perussa, Espanjassa ja Etelä-Afrikassa. Lisäksi 2024 toimittajien tiedot vedenkäytöstä ko. alueilla • GFSI-sertifiointi
	Aldi South	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuullisen vedenkäytön standardivaatimus 15 myydyimmälle hevi-tuotteelle vesikriittisiltä alueilta (WWF Water Risk Filter) • AWS:n jäsen • sertifioinnit (RFA jne.)
	Carrefour	<ul style="list-style-type: none"> • Sertifioinnit
	Tesco	<ul style="list-style-type: none"> • WRAP Courtauld 2030 Water Roadmap • sertifioinnit (RFA jne.)
	REWE Group	<ul style="list-style-type: none"> • Sertifioinnit (RFA jne.)

Kuva 5: E3-standardin vertailu

Myös vesivarojen ja merten luonnonvarojen kestäväan käyttöön liittyen vertailukumppanit nojautuvat sertifiointien vaatimukseen, kuten kuvasta 5 nähdään. Vesiriskialueet on aineiston perusteella huomioitu suurimmassa osassa yrityksiä. Albert Heijn tavoittelee 70 % peittoa korkean vesiriskin alueen tuotteista jollain SIFAV:in hyväksymällä standardilla. Tämän lisäksi sillä on käynnissä vedenhallintaprojekteja tärkeissä tuotantomaisissa, joissa vedestä on pulaa. Perussa, Espanjassa ja Etelä-Afrikassa toimivilta tavarantoimittajilta kerätään tämän yhteydessä tiedot niiden vedenkäytöstä. Aldi Southilla on käytössään vastuullisen vedenkäytön standardivaatimus 15 myydyimmälle hedelmä- ja vihannestuotteelle, jotka hankitaan vesikriittisiksi määritellyiltä alueilta (WWF Water Risk Filterin perusteella). Yritys on myös Alliance for Water Stewardshipin (AWS) jäsen. Tesco puolestaan rohkaisee keskeisiä tavarantoimittajiaan sitoutumaan yhtiön lailla saavuttamaan Waste and Resource Action- ohjelman (WRAP) Courtauld 2030 Water Roadmap- tavoitteet.

4.2.3 E4 Biologinen monimuotoisuus

ESRS E4-standardi velvoittaa yrityksiä raportoimaan siitä, miten biologiseen monimuotoisuuden liittyvät vaikutukset ja riippuvuudet on huomioitu koko arvoketjun osalta sekä näistä aiheutuvien riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisesta. Yritysten tulee kiinnittää huomiota muun muassa toimintaperiaatteisiin ja luonnon monimuotoisuuden suojelua koskeviin toimenpiteisiin sekä muutoksia kuvaaviin vaikutusmittareihin. (Niskala & Palmuaro 2023, 166.) Hedelmä- ja vihanneshankinnan osalta tämä voisi sisältää esimerkiksi kestävien viljelymenetelmien edistämisen ja luonnon monimuotoisuuden suojelun sekä mittariston osalta viljelyalueiden biodiversiteetin lisäämisen ja ekosysteemipalveluiden parantamisen.

ESRS- standardi	Jälleenmyyjä	Parhaat käytännöt
E4 Biologinen monimuotoisuus	Albert Heijn	<ul style="list-style-type: none"> • Sertifikaatit ja standardit
	Aldi South	<ul style="list-style-type: none"> • Sertifikaatit ja standardit
	Carrefour	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Biodiversity Footprint (CBF)-mittaustyökalu • Carrefour Quality Line -hedelmissä ja vihanneksissa käytettävien synteettisten torjunta-aineiden poistaminen kokonaan tai osittain ja sitouttaminen agroekologiseen toimintamalliin vuoteen 2025 mennessä
	Tesco	<ul style="list-style-type: none"> • TNFD- viitekehys (WWF Biodiversity Filter) • Nature Programme
	Rewe Group	<ul style="list-style-type: none"> • CBD- tavoitteiden tukeminen • Pro Planet- projekti • Biodiversity in Good Company- aloitteen jäsenyys • Food for Biodiversity- yhdistyksen jäsenyys • ulkoinen torjunta-aineiden riskienarviointi

Kuva 6: E4-standardin vertailu

Tätäkin osa-aluetta (kuva 6) voidaan osaltaan kattaa toimittajien sertifiointi- ja standardivaatimuksella, kuten Albert Heijnin ja Aldi Southin tapauksessa on tehty. Carrefourilla biodiversiteetti on agendalla korkealla: työssään he hyödyntävän Corporate Biodiversity Footprint (CBF)- mittaustyökalua. Lisäksi yhtiön tavoitteena on Quality Line -hedelmissä ja vihanneksissa poistaa kokonaan tai osittain synteettiset torjunta-aineet sekä sitouttaa toimittajat agroekologiseen toimintamalliin. Tesco vastaavasti käyttää Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD)- viitekehystä raportoidessaan biologisesta monimuotoisuudesta

käyttäen apunaan WWF:n Biodiversity and Water Risk Filteriä. Niin ikään yhtiö on aloittanut luonto-ohjelman (Nature Programme), joka on olennainen osa Tescon työtä biologisen monimuotoisuuden edistämiseksi. Myös Rewe Groupilla biodiversiteetti on nostettu fokusaiheeksi. Yritys tukee Convention on Biological Diversity (CBD)-aloitetta ja on Biodiversity in Good Company- aloitteen sekä Food for Biodiversity- yhdistyksen jäsen. Pro Planet-projekteillaan pyrittään puolestaan lisäämään vaatimuksia omien merkkituotteiden suhteen. Edellisten lisäksi Rewe Group tekee ulkoista torjunta-aineiden riskienarviointia.

4.2.4 E5 Resurssien käyttö ja kiertotalous

ESRS E5- standardin myötä yritysten tulee selvittää resurssien käytön ja optimoinnin hallintaansa sisältäen toimet niiden käytöstä aiheutuvien kielteisten vaikutusten ehkäisemiseksi tai lieventämiseksi sekä suunnitelmansa kiertotalouden periaatteisiin nähden. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi jätteen minimointia, resurssien korkeimman arvon säilyttämistä ja niiden käytön tehostamista. (Niskala & Palmuaro 2023, 188.) Hedelmien ja vihannesten näkökulmasta painottuvat esimerkiksi sivutuotteiden käytön lisääminen, hävikin ehkäiseminen ja pakkausten parantaminen.

ESRS- standardi	Jälleenmyyjä	Parhaat käytännöt
E5 Resurssien käyttö ja kiertotalous	Albert Heijn	<ul style="list-style-type: none"> • PPWR • SIFAV- aloite: 25% prosentoin vähennys hävikissä mangon, banaanin ja viinirypäleen tuoteryhmissä • ruokapankit • 1€ hevipussit • sitrustoimitukset kokoontaitettavissa ja uudelleenkäytettävissä laatikoissa (2024 alkaen) • Pureesoups ja Buitenbeentjes- aloite
	Aldi South	<ul style="list-style-type: none"> • Omasta toiminnasta syntyvän ruokajätteen määrän puolittaminen ja yli 90 % myymättömän ruoka- ja toiminnallisen jätteen siirtäminen pois kaatopaikoilta ja polttamisesta v. 2023 mennessä • yleinen kiertotalousmalli; mm. kaikkien omien tuotemerkkien pakkausten muuttaminen uudelleenkäytettäväksi, kierrätettäväksi tai kompostoitaviksi vuoteen 2025 mennessä • erikokoisten ja -tyyppisten hevin hyväksyminen (mm. Wonky Vegetables) • Rettenswert brand
	Carrefour	<ul style="list-style-type: none"> • Omien tuotemerkkien pakkaukset uudelleenkäytettäviä, kierrätettäviä tai kompostoituvia vuoteen 2025 mennessä • ruokahävikin puolittaminen 2025 mennessä
	Tesco	<ul style="list-style-type: none"> • Food Surplus redistribution scheme • Perfectly Imperfect -ruokasarja • maailmanlaajuisen ruokahävikialoitteen Champion 12.3 perustajajäsen • 4Rs- pakkausstrategia
	Rewe Group	<ul style="list-style-type: none"> • Konsernin pakkausohjeistus: mm. kurkut ilman muovikelmua ja luomutuotteet ilman pakkausta • REWE Group Guideline on Circular Economy • GS1 standard development network • the Holy Grail 2.0 Initiative • uudelleenkäytettävät laatikot luomubanaaneissa

Kuva 7: E5- standardin vertailu

Tähän aihekohtaiseen standardiin liittyen löytyy vertailukumppaneilta jo laajemmin, joskin eriäviä käytäntöjä (kuva 7). Albert Heijn nostaa raportissaan esille EU:n pakkaus- ja pakkausjäteasetuksen (Packaging and Packaging Waste Regulation, PPWR), minkä myötä yhtiön omien kierrätysvaatimusten kanssa monien tuotteiden, kuten marjojen pakkauksia on parannettu. Jo aiemmin mainitun SIFAV-aloitteen myötä Albert Heijn tavoittelee 25 % vähennystä hävikissä

mangojen, banaanien ja viinirypäleiden tuoteryhmissä. Hävikin torjumiseksi yritys tekee yhteistyötä ruokapankkien kanssa sekä on lanseerannut euron hedelmä- ja vihannespusseja myymälöissä hieman ylikypsiä tuotteiden myymiseksi. Käytön tehostamiseen voitaisiin luokitella myös tuorekeitot, joihin Albert Heijn pakkaa pilkottuja vihanneksia, ja tarjoaa näin helpon ja nopean tavan ruoan valmistamiseksi. Lisäksi Buitenbeentjes- aloitteen myötä yritys myy pieniä omenoita ja kaiken muotoisia porkkanoita saattaakseen usein myyntiinkelpaamattomia tuotteita markkinoille. Yritys kertoo myös sitrustoimitusten muuttamisen kokoon taittaviin uudelleenkäytettäviin laatikoihin säästäneen 2,4 miljoonaa kilogrammaa kartonkia.

Aldi Southilla on selkeä tavoite puolittaa omasta toiminnasta aiheutuva ruokajätteen määrä, minkä lisäksi se haluaa siirtää yli 90 % myymättömästä ruokajätteestä pois kaatopaikoilta. Yhtiön kiertotalousmallin mukaan kaikkien omien tuotemerkkien pakkaukset tulee olla uudelleenkäytettäviä, kierrätettäviä tai kompostoituvia. Näiden lisäksi Aldi South on lanseerannut Wonky Vegetables- tuoteryhmän, jolla edistetään harvemmin myyntiin päätyvien erikokoisten ja - tyyppisten vihannesten myyntiä. Itävallan myymälöihin on myös kehitetty Rettenswert- tuotemerkki, jonka avulla kierrätetään ylijäämätuotteita ja tehdä niistä jotain arvokkaampaa ja herkullisempaa. Carrefourin tavoitteet myötäilee Aldi Southia ruokahävikin ja pakkausten kierrätettävyyden suhteen.

Edellisten toimijoiden tavoin Tesco taistelee ruokahävikkiä vastaan jakamalla ylijäämäruokaa sitä tarvitseville. Niin ikään he ovat lanseeranneet Perfectly Imperfect- tuotteita, joiden avulla saadaan epämuodostuneita hedelmiä- ja vihanneksia, jotka muuten päätyisivät hävikkiin, kampanjoitua ja myytyä kuluttajille. Lisäksi heidän 4Rs (Remove, Reduce, Reuse & Recycle) - strategia ohjaa valikoiman muodostusta, ja vuodesta 2025 alkaen kaikki pakkaukset tulee olla kierrätettäviä sekä paperin ja kartongin 100 % vastuullisesti tuotettua. Tesco on myös maailmanlaajuisen hävikkialoitteen Champion 12.3 perustajajäsen.

Rewe Groupin pakkausohjeistuksessa resurssien käyttöä on vähennetty poistamalla kurkuista muovikelmut ja myymällä luomutuotteet ilman pakkausta. Lisäksi luomubanaanit hankintaan uudelleenkäytettävissä laatikoissa. Omien merkkien osalta yrityksessä keskitytään tuotteisiin, jotka noudattavat vähentämisen, uudelleenkäytön ja kierrättämisen periaatteita (REWE Group Guideline on Circular Economy), ja edistävät näin kiertotaloutta. Yhtiö sisällyttää periaatteet entistä tiiviimmin myös hankintaprosesseihinsa ja ympäristöohjelmiinsa. Edellisten lisäksi Rewe Group pyrkii edistämään innovatiivisia ratkaisuja ja standardointia kiertotalouden sekä pakkausten suhteen kumppanien ja aloitteiden, kuten GS1-standardien kehittämisverkoston ja Holy Grail 2.0- aloitteen kautta.

4.2.5 S2 Arvoketjun työntekijät

Sosiaalisen vastuun standardit painottavat erityisesti arvoketjun toimijoita ja heihin kohdistuvia vaikutuksia. ESRS S2 -standardi käsittelee arvoketjun työntekijöiden osalta menettelytapoja, joilla hallitaan työoloihin ja -ehtoihin, yhdenvertaiseen kohteluun ja yhtäläisiin mahdollisuuksiin sekä muihin työhön liittyviin oikeuksiin liittyviä vaikutuksia. (Niskala & Palmuaro 2023, 241.) Lyhyesti sanottuna yritysten on raportoitava säännöllisesti arvoketjun työntekijöiden työoloista, yhdenvertaisesta kohtelusta ja työhön liittyvistä oikeuksista sekä seurattava näiden asioiden kehitystä.

Kuten odotettua, vertailukumppanit tuovat sosiaalista vastuutaan laajasti esille erilaisten sertifioinneilla ja auditoinneilla, mikä on jo hyvän aikaa ollut vaatimuksena globaaleissa toimitusketjuissa. Kuitenkin vaikuttaa siltä, että kaikki yritykset eivät vaadi kaikilta riskimaiden hedelmä- ja vihannestuotteilta tai -toimittajilta näitä, vaan on keskitytty yhteen suureen tuoteryhmään, kuten banaaneihin. Painotuksen arvoketjun työntekijöihin voidaan kuitenkin sanoa olevan muihin standardeihin verrattuna suurinta, koska käytänteitä löytyy paljon (kuva 8). Listalle ei ole koottu kaikkien toimijoiden kohdalla lähestymistä ihmisoikeuksiin kansainvälisten suositusten ja standardien mukaan, koska se on ollut lähtökohtana tämän kokoisissa yrityksissä jo pitkään.

ESRS- standardi	Jälleenmyyjä	Parhaat käytännöt
S2 Arvoketjun työn- tekijät	Albert Heijn	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitusketjututkimukset • 100% hevi- tuotteista korkean ja keski-suuren riskin maista sertifioitu (Global G.A.P., BSCI) • omien merkkien toimittajat allekirjoittavat the Standards of Engagement- sopimuksen • AH:n maailman kartta • Living wage gap banaaniplantaaseille
	Aldi South	<ul style="list-style-type: none"> • Ensimmäisen tason tavarantoimittajien nimet ja osoitteet julkisia (banaanit ja ananakset) • 100% RFA, FT tai GRASP sertifiointi (banaanit ja ananakset) • banaanien vastuullinen hankintamalli (mm. yhteinen avoimen kirjan kustannuslaskentaan perustuva lähestymistapa) • CR Supplier Evaluation (CRSE) • HRAP
	Carrefour	<ul style="list-style-type: none"> • Lähestyy ihmisoikeuksia kansainvälisten suositusten ja standardien mukaan (ILO jne.) • Fair Traden tukeminen ja myyntiosuuden lisääminen • ICS- ja BSCI- auditointi riskimaissa
	Tesco	<ul style="list-style-type: none"> • Ensimmäisen tason tavarantoimittajien nimet ja osoitteet julkisia • Oxfam's behind the Barcodes- kampanja • 100% SMETA- auditointi banaani-toimittajille • sidosryhmien aloitteisiin osallistuminen (WBF, living wage bechmark, IDH, COLSIBA) • tavarantoimittasopimuksissa määritelty ihmis- soikeuksiin ja nykyaikaiseen orjuuteen liittyvät standardit • toimittajien auditointiohjelmat

Rewe Group	<ul style="list-style-type: none"> • The Guideline for Sustainable Business Practices (ILO jne.) • ostoyksikköjen koulutus (mm. due diligence ja Social Compliance) • sisäinen ohjeistus vastuulliseen ostotoimintaan • Keski-Amerikan rahoitusprojekti • sidosryhmjäsenyydet (mm. GRASP, RFA, WBF) • sosiaalinen edistysohjelma riskimaissa (ml. BSCI tai SA8000 ja SMETA) • elämiseen riittävää palkkaa koskeva pilottihanke banaaninviljelyssä • The Sustainable Trade- aloitteen tukija • strategisten toimittajien 100% osallistuminen koulutusohjelmaan (Capacity Building) 2030 mennessä
------------	--

Kuva 8: S2- standardin vertailu

Albert Heijn tekee kolmannen osapuolen suorittamia lisätutkimuksia riskimaista tulevien tuotteiden toimitusketjuihin, minkä avulla he tekevät toimenpidesuunnitelmia ihmisoikeuksien ja ympäristöolosuhteiden parantamiseksi. Tätä kautta he saavat tietoa siitä, mitä sertifiointistandardit eivät vielä riittävästi kata, ja pystyvät näin kehittämään toimitusketjujaan vastuullisimmiksi. Yritys vaatii myös kaikille korkean ja keskiuuren riskin tuotantopaikoille BSCI-auditointia. Albert Heijn on edistämässä toimitusketjunsä läpinäkyvyyttä uuden kotisivuilla julkaistavan interaktiivisen maailmankartan avulla. Kartan on tarkoitus näyttää tuotantopaikojen jakautumisen ympäri maailman, missä käyttäjä voi tehdä tarkempia hakuja maan, tuoteryhmän ja toimittajan mukaan. Yritys myös tutkii vuosittain täyttääkö se elämiseen riittävän palkan (living wage gap) banaaniplantaaseillaan. Vuonna 2023 valmistuneen tutkimuksen perusteella on asetettu tarvittaessa maksettava preemio palkkatason tasaamiseksi.

Aldi South tavoittelee läpinäkyvyyttä listaamalla ensimmäisen tason banaanien ja ananasten tavarantoimittajien nimet ja osoitteet julkisesti. Yrityksellä on käytössään myös banaanien vastuullinen hankintamalli, millä lisätään niin vastuullisempia ostokäytäntöjä kuin tuotantokustannusten avoimuutta. Aiemmin mainittua CRSE-arviointia hyödynnetään myös sosiaalisten vaatimusten kehittämiseksi. Aldi South tekee lisäksi ihmisoikeuksiin kohdistuvaa vaikutusten arviointia, joihin jokaiseen sisältyy toimitusketjukohtainen ihmisoikeuksia koskeva toimintasuunnitelma (Human Rights Action Plans, HRAP). Näiden avulla seurataan ja raportoidaan toimenpiteiden edistymisestä ja täytäntöönpanosta.

Carrefour vaikuttaa ainakin hedelmien ja vihannesten osalta olevan joukon heikoiten suoriutuva sosiaalisen vastuun osalta. Yhtiön listaa lähestyväsä ihmisoikeuksia kansainvälisten suositusten ja standardien mukaan, minkä lisäksi se tukee Fair Tradea ja pyrkii kasvattamaan

näiden myynninosuutta. Riskimaiden osalta se edellyttää muiden tapaan BSCI-sertifiointia heidelmille ja vihanneksille.

Myös Tesco julkaisee vuosittain ensimmäisen tason tavarantoimittajien nimet ja osoitteet. Yritys osallistuu lisäksi Oxfam's behind the Barcodes-kampanjaan, jonka muodostamaa tuloskorttia ihmisoikeuksista toimitusketjuissa he johtivat vuoden 2022 tietojen perusteella. Tesco osallistuu myös useisiin sidosryhmien aloitteisiin. Tavarantoimittajasopimuksissa he määrittävät ihmisoikeuksiin ja nykyaikaiseen orjuuteen liittyvät hyväksyttävät standardit ja suorittavat auditointeja säännöllisesti.

Rewe Groupin jo vuosia julkaisema kestävä liiketoiminnan ohjeistus (The Guideline for Sustainable Business Practices) on yleiskatsaus yrityksen arvoihin ja se määrittää myös vastuullisuuden suuntaviivat eri sidosryhmille. Lisäksi konserni tavoittelee, että kaikki strategiset toimittajat osallistuvat sen järjestämään Capacity Building- koulutusohjelmaan vuoteen 2030 mennessä. Rewe Group kouluttaa myös ostoyksikköjään ja sillä on sisäinen ohjeistus vastuulliseen ostotoimintaan. Sertifiointien ja standardien lisäksi konserni toteuttaa omia hankkeitaan, kuten ananas- ja banaaninviljelyn ympäristö- ja sosiaalisten olosuhteiden parantamiseksi kerätyt miljoonat dollarit Keski-Amerikassa. Rewe Group toteuttaa myös sosiaalista edistysohjelmaa riskimaissa ja sillä on elämiseen riittävää palkkaa koskeva pilottihanke banaanin tuotantoalueella. Konserni on edellisten lisäksi The Sustainable Trade- aloitteen tukija.

4.3 Käytännöt CSDDD:n vaatimuksiin verrattuna

CSDDD:n asettaman huolellisuusvelvoitteen myötä yritysten tulee tunnistaa, estää, vähentää ja lopettaa toimet, joilla on negatiivisia ihmisoikeus- ja ympäristövaikutuksia. Tämä käsittää myös yritysten toimintaketjun. Huolellisuusvelvoitteen vaatimuksista vertaillaan viittä seuraavaa kohtaa:

1. Huolellisuusvelvoitteen sisällyttäminen toimintaperiaatteisiin ja riskienhallintajärjestelmiin
2. Ihmisoikeuksille tai ympäristölle toteutuneiden tai mahdollisten haittavaikutusten tunnistaminen, arviointi ja priorisointi
3. Mahdollisten vaikutusten ehkäiseminen tai lieventäminen
4. Toteutuneiden vaikutusten eliminointi tai minimointi
5. Huolellisuusvelvoitetta koskevien toimien vaikuttavuuden seuraaminen

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2024b.)

4.3.1 Huolellisuusvelvoitteen sisällyttäminen toimintaperiaatteisiin ja riskienhallintajärjestelmiin

Yleisesti voidaan sanoa, että tämän kokoisissa yrityksissä huolellisuusvelvoite on sisällytettynä toimintaan, niin myös vertailukumppanien osalta (kuva 9). Käytetyt viitekehykset myötäilevätkin näissä toisiaan. Niin ikään valitusmenettely löytyy jokaiselta. Albert Heijnilla halutaan tämän lisäksi, että strategiset kumppanit laativat oman huolellisuusvelvoitteensa (due diligence).

CSDDD:n vaatimus	Jälleenmyyjä	Parhaat käytännöt
Huolellisuusvelvoitteen sisällyttäminen toimintaperiaatteisiin ja riskienhallintajärjestelmiin	Albert Heijn	<ul style="list-style-type: none"> Sisällytetty. Viitekehys OECD Guidelines for Multinational Enterprise ja UNGP pyyntö strategisilta kumppaneilta laatia oma due diligence ja julkaista se 2024 valitusmenettely
	Aldi South	<ul style="list-style-type: none"> Sisällytetty. Viitekehyksinä YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat periaatteet, OECD ja ILO valitusmenettely
	Carrefour	<ul style="list-style-type: none"> Sisällytetty. Duty Care Plan- nimellä valitusmenettely
	Tesco	<ul style="list-style-type: none"> Sisällytetty. TNFD- ja Transition Plan Taskforce- viitekehykset valitusmenettely
	Rewe Group	<ul style="list-style-type: none"> Sisällytetty. Useita viitekehyksiä. Human rights policy statement Fairness guidelines German Act on Corporate Due Diligence Obligations in Supply Chains REWE GROUP Declaration of Principles valitusmenettely

Kuva 9: CSDDD:n vaatimukset kohdan 1 vertailu

Albert Heijnilla huolellisuusvelvoiteprosessin myötä keskitytään laajaltikin hedelmien ja vihannesten toimittajiin. Vuoden 2022 vastuullisuusraportissa yhtiö kertoo jatkavansa toimitusketjututkimuksiaan korkean riskin maissa, minkä myötä niitä pyritään muokkaamaan entistä vastuullisimmiksi. Konsernitasolla Aldi Southilla on tunnistettu trooppiset hedelmät korkean prioriteetin tuoteryhmäksi, jossa tärkeimmät toimenpiteet jakautuvat tavarantoimittajavaliintoihin, ostokäytäntöihin sekä hinnoitteluun. Carrefourin kattavan oloisessa rekisteröintiasiakirjan Duty Care Plan- osiossa hedelmät ja vihannekset nousevat konsernin tarkastelussa vain ihmisoikeusrikkomusten osalta. Yhtiö kertoo keskittyvänsä banaanien osalta tavarantoimittajayhteistyöhön ja lohkoketjuteknologiaan. Carrefourilla on toki paljon yleisiä linjauksia tämän

myötä, kuten ostosäännöt ja auditoinnit korkean riskin maissa. Tescolla huolellisuusvelvoiteprosessin myötä yhdeksi painopistealueeksi on tunnistettu kaikista hedelmistä ja vihanneksista banaanintuotanto, jonka myötä he ostavat banaaninsa ainoastaan sellaisilta toimittajilta, jotka maksavat elämiseen riittävää palkkaa kaikille työntekijöillensä. Rewe Groupilla hedelmät ja vihannekset on tunnistettu korkean riskin kategoriaksi, joilla on suuri ekologinen ja sosiaalinen vaikutus. Erityisfokus on kohdistettu banaaneihin ja ananaksiin. Sosiaalisten sertifikaattien lisäksi yhtiöllä on torjunta-aineiden käyttöä koskeva ohjeistus ja Itävallassa torjunta-aineiden vähentämishjelma (Pesticide Reduction Program, PRP).

4.3.2 Ihmisoikeuksille tai ympäristölle toteutuneiden tai mahdollisten haittavaikutusten tunnistaminen, arviointi ja priorisointi

Jo ennen CSRD:n ja CSDDD:n voimaatuloa Albert Heijnin, Carrefourin ja Tescon vastuullisuusraportointia ja kestävyysarviointia on ohjannut kaksoisolennaisuuden periaatteet. Aldi South tarkastelee kestävyysaiheitaan maailmanlaajuisesti hyväksytyjen periaatteiden ja viitekehysten kautta ja Rewe Groupilla oli vielä aineiston keruun aikaan käytössä yksinkertainen olen-
naisuusanalyysi.

CSDDD:n vaatimus	Jälleenmyyjä	Parhaat käytännöt
Ihmisoikeuksille tai ympäristölle toteutuneiden tai mahdollisten haittavaikutusten tunnistaminen, arviointi ja tarvittaessa priorisointi	Albert Heijn	<ul style="list-style-type: none"> • Kaksoisolennaisuusanalyysi • Toimitusketjututkimukset • Ahold Delhaize risk tool (pohjautuu EPI, Labor Rights Index, Global Slavery Index ja Gender Inequality Index)
	Aldi South	<ul style="list-style-type: none"> • Maailmanlaajuisesti hyväksytyjen periaatteiden ja viitekehysten kautta (SDG:t, UN Guiding Principles ja UN Global Conduct) • sidosryhmätutkimus • sosiaalisten ja ympäristöriskien arviointi • ihmisoikeusvaikutusten arviointi (HRIAs avokado) • omat kestävyysarviointit farmeilla ja pakkaamoilla
	Carrefour	<ul style="list-style-type: none"> • ESG- analysointi (kaksoisolennaisuus) ja sisäiset riskienhallintaprosessit (GRI4, ISO 26000, SASB-B, ESG-kyselyt) • SBTn, TFND ja UNI Global Union- aloitteet
	Tesco	<ul style="list-style-type: none"> • Kaksoisolennaisuus • SBTn ja TFND • yhteistyö Natcap Researchin kanssa • WWF Water Risk Filter
	Rewe Group	<ul style="list-style-type: none"> • Olennaisuusanalyysi • SBTi • amfori BSCI • "four-step management approach" (for more sustainable supply chains) • tuotekohtaiset riskianalyysit

Kuva 10: CSDDD:n vaatimukset kohdan 2 vertailu

Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, Albert Heijn tekee tämän lisäksi omia toimitusketjututkimuksiaan, joiden myötä yhtiö pyrkii tunnistamaan kehitystarpeita sertifiointeja laajemmin. He arvioivat mahdollisia riskejä myös hyödyttämällä Ahold Delhaizen riskityökalua, joka sisältää useita keskeisiä sosiaalisia ja ympäristökysymyksiä. Aldi South teettää arviointityösäään muun muassa sidosryhmätutkimuksia sekä arvioi niin sosiaalisia kuin ympäristöriskijä riskianalyysien ja vaikutustenarvioinnin kautta. Lisäksi heillä suoritetaan ihmisoikeusvaikutusten arviointeja (Human Rights Impact Assessment, HRIA), joista yksi on tehty avokadojen toimitusketjuun. Konserni suorittaa myös omia kestävyysarviointejaan farmeilla ja pakkaamoilla. Carrefourin laajasta ESG-analysointi- ja riskienhallintaprosesseistaan sekä eri aloitteiden hyödyntämisestä huolimatta, ei hedelmien ja vihannesten osalta ole kansainvälisessä kontekstissa

noussut haittavaikutuksia kuin ihmisoikeusrikkomusten osalta. Tesco tekee työssään SBTn- ja TFND- aloitteisiin osallistumisen lisäksi yhteistyötä Natcap Researchin kanssa, minkä myötä on pystytty kartoittamaan laajasti mittareita ja dataa luontoriskien arvioimiseksi toimitusketuissa. Lisäksi yritys hyödyntää WWF:n biodiversiteetti- ja vesiriskityökalua (WWF Bioversity and Water Risk Filter). Rewe Groupilla vaikutuksia tarkastellaan muun muassa SBTI- ja amfori BSCI- aloitteiden kautta. Osana riskienarviointia yrityksellä on käytössään nelivaiheinen hallintotapa (four-step management approach), jonka myötä juuri hedelmät ja vihannekset ovat nousseet yhdeksi raakamateriaaliksi, jolla on suurimmat ympäristölliset ja sosiaaliset vaikutukset. Rewe Group tekee myös tuotekohtaisia riskianalyyssejä, minkä kautta hedelmiin ja vihanneksiin liittyvät haittavaikutukset on kattavasti tunnistettu.

4.3.3 Mahdollisten vaikutusten ehkäiseminen tai lieventäminen

Kolmantena vertailtavana CSDDD:n vaatimuksena on yritysten mahdollisten vaikutusten ehkäiseminen tai lieventäminen. Tähän kokonaisuuteen lukeutuvat esimerkiksi erilaisten käytäntöjen noudattaminen, toimintasuunnitelmat, operatiiviset prosessit ja yhteistyö.

CSDDD:n vaatimus	Jälleenmyyjä	Parhaat käytännöt
Mahdollisten vaikutusten ehkäiseminen tai lieventäminen	Albert Heijn	<ul style="list-style-type: none"> • B-Corp- yhteistyö • omien merkkien toimittajat allekirjoittavat the Standards of Engagement-sopimuksen
	Aldi South	<ul style="list-style-type: none"> • Human Rights and Environmental Due Diligence Policy, ml. Business Partner Sustainability Standards, child labour policy, forced labour policy, gender equality in aldis supply chains policy • yhteistyö GIZn, IDHn ja WBFn kanssa • ETI täysjäsen, Appellando liittoutuma • German Retailers' Working Group on Living Income and Living Wages, VBA ja Consumer Goods Forum Food Waste Coalition of Action jäsen
	Carrefour	<ul style="list-style-type: none"> • Carrefour Foundation • vastuulliset hankintakäytännöt • the Food Transition Pact • WWF ja l' Autre Cercle yhteistyö • maatalous- ja ilmastostrategian kehittäminen (ei valmis)
	Tesco	<ul style="list-style-type: none"> • Planet Plan • luonto-ohjelma (Tesco Nature Programme) • yksityiskohtaiset toimintaperiaatteita koskevat vaatimukset tavarantoimittajille ml. Tesco Supplier Environment Policy • RSPB- yhteistyö
	Rewe Group	<ul style="list-style-type: none"> • Tavarantoimittajien Code of Conduct • Guideline on Sustainable Business Practices standardit • tavarantoimittaja-arviointi kilpailutuksissa

Kuva 11: CSDDD:n vaatimukset kohdan 3 vertailu

Albert Heijn saavutti vuonna 2024 B Corp- sertifiointin, joka osoittaa tietynlaista vaatimustasoa yrityksen käytäntöihin ja toimitusketjuihin. Yhtiö velvoittaa myös kaikkia omien merkkien toimittajia allekirjoittamaan The Standards of Engagement-sopimuksen, jossa määritellään minimitaso ihmisoikeuksien osalta.

Aldi Southilla on käytössään ihmisoikeuksia ja ympäristöä koskeva huolellisuusvelvoitepolitiikka (Human Rights and Environmental Due Diligence Policy), joka on kehitetty ohjaamaan kaikkia toimintatapoja, vaatimuksia ja prosesseja, jotka vaikuttavat ihmisoikeuksiin ja ympäristöön sen toimitusketjuissa. Konsernin liikekumppaneiden kestävä kehityksen standardeissa (Business Partner Sustainability Standards) määritellään tärkeimmät kestävä kehityksen periaatteet ja niihin liittyvät odotukset kaikkia liikekumppaneita kohtaan. Aldi South sisällyttää niihin myös toimitusketjukohtaiset vaatimukset, jotka liittyvät kestävyyttä ja vastuullista hankintaa koskeviin sopimuksiin yhteistyökumppaneidensa kanssa. Lisäksi yhtiö tekee yhteistyötä GIZ:n, IDH:n ja WBF:n kanssa, on usean ryhmän kuten ETI:n jäsen sekä kuuluu Appellando liittoutumaan.

Carrefourilla on oma säätiö (Carrefour Foundation), jonka tarkoituksena on tukea niin kutsuttua ruokamuutosta (Food Transition) esimerkiksi rahoittamalla erilaisia hankkeita. Siirtymän avuksi kohti kestävä ruokajärjestelmää konsernilta löytyy myös kattava raportti vastuullisista hankintakäytännöistä. Carrefour on lisäksi lanseerannut alustan nimeltä the Food Transition Pact, jossa voidaan muun muassa jakaa parhaita käytäntöjä ja yhteistyömahdollisuuksia sekä eritoten sitouttaa toimittajia vastuullisiin toimenpiteisiin ruokasiirtymää vauhdittaakseen. Yhtiö työstää myös maatalous- ja ilmastostrategiaa vähentääkseen scope 3- päästöjään. Yksi viidestä prioriteettituotelinjoista on tulevaisuudessa hedelmät ja vihannekset. Yhteistyötä Carrefour kertoo tekevänsä WWF:n ja l'Autre Cerclen kanssa.

Puuttuakseen elintarvikejärjestelmän ilmasto- ja luontovaikutuksiin, Tesco on tehnyt suunnitelman nimeltä Planet Plan. Sen toimenpidekohdat tukevat yhtiön päästövähennystavoitteita kohti nettonollaa. Yhtenä kohtana suunnitelmassa on luonnonsuojelu, ja tätä varten yhtiö on lanseerannut luonto-ohjelman (Nature Programme) luonnon tilan parantamiseksi toimitusketjuissa ja tärkeimmissä hankintaympäristöissä. Tähän liittyen se tekee muun muassa yhteistyötä luonnonsuojelujärjestö RSPB:n kanssa. Tescolla on käytössä myös erillinen konsernitasoinen ympäristöpolitiikka, jossa selitetään, miten se hoitaa ympäristövastuunsa ja, miten sitä sovelletaan kaikkeen sen toimintaan ympäristön suojelemiseksi. Ympäristöpolitiikkaa täydentävät yksityiskohtaiset toimintaperiaatteita koskevat vaatimukset tavarantoimittajille, mukaan lukien Tescon toimittajien ympäristöpolitiikka (Tesco Supplier Environment Policy).

Rewe Groupin tavoitetta vahvistaa ihmis- ja ympäristöoikeuksia sekä ehkäistä, minimoida ja korjata mahdolliset loukkaukset tukemaan yhtiö on muodostanut eettiset toimintaperiaatteet (Code of Conduct) tavarantoimittajille, mitä heidän tulee noudattaa. Niin ikään parantaakseen toimitusketjujen sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä olosuhteita yrityksellä on olemassa kestäviä liiketoimintatapoja koskeva ohjeistus (Guideline on Sustainable Business Practices), joka toimii kompassina myös sopimuskumppanien kestävä kehityksen kehitystyölle ja vastuullisten hallintajärjestelmien toteutukselle. Rewe Group painottaa myös yhteistyötä toimitusketjussa: sen hallinta käsittää toimittajien arvioinnin, toimittajien tietoisuuden lisäämisen

ja toimittajavelvoitteet sekä auditoinnit ja niistä johdetut toimenpiteet. Sen lisäksi, että yhtiö tekee yhteistyötä vakiintuneiden standardien kanssa, myös ekologiset erityisvaatimukset otetaan huomioon tarjouskilpailuissa ja sisällytetään toimittajasopimuksiin.

4.3.4 Toteutuneiden vaikutusten eliminointi tai minimointi

Neljäs tarkasteltava kohta eli toteutuneiden vaikutusten eliminointi tai minimointi sisältää yritysten reagoinnin, korjaavat toimenpiteet ja korjaavaan toteutus suunnitelman sekä sen noudattamisen. Alber Heijn hyödyntää tässä B Corp- sertifikaatin myötä B Labin B Impact Assessment- työkalua mitataksaan, hallitaksaan ja parantaakseen myönteisiä vaikutuksia ympäristöön, yhteisöihin, asiakkaisiin, toimittajiin, työntekijöihin ja osakkeenomistajiin. Lisäksi yhtiö pitää sosiaalista sertifiointia tärkeänä perustana vastuullisuustyölle, mutta tunnistaa myös niiden rajoitukset. Tämän takia Albert Hein tekee ihmisoikeusvaikutusten tutkimusta (Human Rights Impact Research, HRIR), jossa tarkastellaan perusteellisemmin riskimaista peräisin olevien tuotteiden toimitusketjuja. Mennäkseen sertifikaattivaateita pidemmälle, yhtiö on perustanut AH-Foundation- säätiön parantaakseen hedelmä- ja vihannestoimittajiensa työntekijöiden, perheiden ja yhteisöjen elinoloja Afrikassa. Sen kautta on edistetty koulutusta myös Marokossa, Perussa ja Kolumbiassa yhteistyössä tomaattien, avokadojen ja mangojen tavarantoimittajien kanssa. Albert Heijn edellyttää lisäksi kaikilta tavarantoimittajiaan asettamaan SBTi:n mukaiset päästövähennystavoitteet. Osana tätä yhtiö on perustanut the Climate Hub-alustan, joka antaa niin elintarvikkeiden vähittäiskauppiaille, tuotemerkeille kuin tavarantoimittajille mahdollisuuden arvioida ja vähentää päästöjä koko elintarvikeketjun mittakavassa. Hyödyntämällä alustaa Albert Heijn voi myös tunnistaa tuotteissa olevat kriisipisteet ja ryhtyä yhdessä toimittajiensa kanssa toimiin niiden vähentämiseksi, edistääkseen yhtiön nollapäästötavoitteita.

Aldi South esittelee korjaaviksi toimenpiteikseen korjaavien toimintasuunnitelmien (Corrective Action Plans, CAP) laatimisen ja konkreettisten aikataulujen luomisen havaintojen korjaamiseksi ja haitallisten vaikutusten minimoimiseksi. Tarpeen mukaan yhtiö muokkaa myös sisäisiä prosesseja, kuten ostokäytänteitä tai lisää koulutuksia havaittuun riskiin tai vaikutukseen suhteutettuna. Lapsityövoimaan liittyen Aldi Southilla on käytössään myös nopea reagointijärjestelmä. Lisäksi yhtiö voi päätyä toimittajasuhteen väliaikaiseen tai lopulliseen päättämiseen rikkomustapauksissa.

Carrefour on puolestaan luonut Zero Food Waste- käytännöt, jonka myötä yritys valmistaa muun muassa hilloa ylikypsistä, mutta muuten hyvälaatuisista hedelmistä estääkseen hävikin syntymistä. Carrefour pyrkii myös erilaisten järjestöjen kanssa tehtävän yhteistyön kautta vaikuttaa toteutuneiden vaikutusten minimointiin.

Tesco taas lähestyy asiaa innovaatioiden näkökulmasta. Yhtiö on yhdessä WWF:n kanssa käynnistänyt kiihdyttämöohjelman ruokajärjestelmäinnovaatioiden nopeuttamiseksi vähentääkseen viljelmien ympäristövaikutuksia. Tesco panostaa niin ikään innovaatiotoimintaan tavarantoimittajien kanssa, minkä myötä on kehitetty esimerkiksi vertikaalisesti kasvatettuja mansikoita. Yhtiöllä on myös meneillään vähähiilistä lannoitetta koskeva kokeilu. Tesco on avannut niin ikään interaktiivisen alustan (Tesco Supplier Network), jonka tarkoituksena on lisätä toimittajiensa innovoinnin lisäksi yhteistyötä ja sitä kautta edistää toimitusketjujen vastuullisuutta.

Rewe Group hyödyntää työssään sisäistä yhteistyötä: konsernin työntekijöitä koulutetaan säännöllisesti tärkeistä ekologisista haasteista, kuten biologisesta monimuotoisuudesta, pakkauksista ja metsäkadosta, jotka otetaan huomioon myös toimittajien valinnassa ja ostoprosessissa. Konserni pyrkii lisäksi vähentämään hedelmien ja vihannesten torjunta-aineiden käyttöä, ja työskentelee siksi eri sidosryhmien kanssa sellaisten ratkaisujen parissa, joiden avulla ympäristö- ja terveysvaikutukset voidaan minimoida varmistuen samalla viljelijöiden tuotannon- ja satovarmuuden. Tästä hyvä esimerkki on Rewe Groupin yhteistyössä Naturlandin kanssa käynnistämä Wegbereiter-aloite. Siirtyminen luonnonmukaiseen tuotantoon on viljelijöille kallista etenkin ensimmäisten vuosien ajan, minkä aikana tuotteita ei saa markkinoida ”luomuna”, vaikka tuotanto tapahtuisikin jo luomustandardien mukaisesti. Kun hedelmissä ja vihanneksissa on Wegbereiter-merkki, kuluttajat tunnistavat tuotteen olevan peräisin tilalta, joka on siirtymässä tavanomaisesta tuotannosta luonnonmukaiseen tuotantoon. Ostamalla Wegbereiter-tuotteita ostajat edesauttavat useampia viljelijöitä ottamaan riskin, mikä lisää myös yrityksen kaupoissa saatavilla olevien luonnonmukaisten hedelmien ja vihannesten määrää. Edellisten lisäksi Rewe Group on käynnistänyt tukiohjelman nimeltä Climate Protection Support, jonka avulla yhtiö rahoittaa tavarantoimittajien toteuttamia ilmastosuojeluhankkeita vähentääkseen kasviuonekaasupäästöjä toimitusketjuissansa.

CSDDD:n vaatimus	Jälleenmyyjä	Parhaat käytännöt
Toteutuneiden vaikutusten eliminointi tai minimointi (korjaavat toimenotot toteutus)	Albert Heijn	<ul style="list-style-type: none"> • “B Impact Assessment” • HRIR • AH-säätiö • yhteistyö WWF:n kanssa • SBTi vaatimus kaikille tavarantoimittajille (+the climate hub)
korjaavan toisen noudattaminen operatiiviset prosessit korjaavat toimet	Aldi South	<ul style="list-style-type: none"> • CAP • sisäisten prosessien mukauttaminen • nopea reagointijärjestelmä • väliaikainen (tai lopullinen) toimittajasuhteen keskeytys
	Carrefour	<ul style="list-style-type: none"> • Zero Food Waste- politiikka (mm. hillon valmistaminen ylikypsistä, mutta hyvälaatuista hedelmistä) • Yhteistyö RESET, Perifem, FCD, Race to Zero, the European Climate Pact, CGF ja French Business Climate Pledge
	Tesco	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation Connections- kiihdyttämö-ohjelma • innovaatiotoiminta toimittajien kanssa (esim. vertikaalisesti kasvatetut mansikat) • vähähiilistä lannoitetta koskeva kokeilu • Tesco Supplier Network
	Rewe Group	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden ekologisten asioiden koulutus (hyödynnetään tavarantoimittaja valinnassa ja ostotoiminnassa) • torjunta-aineiden käytön vähentäminen hevissä • Sustainable Agricultural Supply Chains-, Together for More Climate Protection- ja Wegbereiter- aloite • Climate protection support- ohjelma

Kuva 12: CSDDD:n vaatimukset kohdan 4 vertailu

4.3.5 Huolellisuusvelvoitetta koskevien toimien vaikuttavuuden seuraaminen

Viimeinen vertailtava CSDDD:n kohta koskee huolellisuusvelvoitetta koskevien toimien vaikuttavuuden seuraamista yrityksissä. Käytännössä kaikki vertailukumppanit julkaisevat vastuullisuusraporttinsa, joissa esitellään vastuullisuustoimenpiteiden edistymistä. Jotta Albert

Heijnilla voidaan mitata yhtiön Scope 3 -tavoitteen edistymistä, jonka mukaan päästöjä on vähennettävä 45 prosenttia vuoteen 2030 mennessä, he odottavat kaikkien toimittajien raportoinnin Scope 1, 2 ja 3-päästöistään vuosittain. Aldi South tekee katsauksen standardeihin ja käytäntöihin säännöllisesti, minkä lisäksi se päivittää vuosittain huolellisuusvelvoitteitaan. Carrefour taas on ottanut käyttöön vuosittaisessa seurannassaan CSR- ja Food Transition- indeksin, jonka avulla yhtiö raportoi konsernin käyttöönottamista strategioista, erityisesti biologisen monimuotoisuuden, ilmaston, terveyden ja kumppaneiden sekä työntekijöiden sitoutumisen osalta. Yhtiön suunnitelmassa toimenpiteiden seuranta ja niiden arviointia varten on listattu kansalaisjärjestöjä, luokituslaitoksia, liittoja ja sertifioijia, jotka tekevät suoritusarvioita.

CSDDD:n vaatimus	Jälleenmyyjä	Parhaat käytännöt
Huolellisuusvelvoitetta koskevien toimien vaikutavuuden seuraaminen	Albert Heijn	<ul style="list-style-type: none"> Vuosittainen vastuullisuusraportti päästökysely tavarantoimittajille (ImpactBuying)
	Aldi South	<ul style="list-style-type: none"> Säännölliset katsaukset standardeihin ja käytäntöihin vuosittainen huolellisuusvelvoitekäytäntöjen päivitys (myös tarvittaessa)
	Carrefour	<ul style="list-style-type: none"> Vuosittainen ei-taloudellinen kertomus vuosittainen seuranta ml. CSR and Food Transition index ilmastotavoitteiden seurantaan yhteistyö Réseau Action Climat, Greenpeace, CDP, FRI, FAIRR Platform, Living Wage Financials, AMF ja GEEIS
	Tesco	<ul style="list-style-type: none"> Julkinen raportointi
	Rewe Group	<ul style="list-style-type: none"> Vuosittainen vastuullisuusraportti

Kuva 13: CSDDD:n vaatimukset kohdan 5 vertailu

4.4 Vertailuanalyysin yhteenveto

Olenaisena osana vastuullisuuden kehittymistä on muiden alalla toimivien ja kilpailevien yritysten tarkkailu. Kansainvälisten ja suurten markkinavoiman omaavien yritysten vastuullisuus- teot ja -linjaukset luovat tiettyjä standardeja aloille, mitä tulee seurata ja suhteuttaa omaan liiketoimintaan. (Schneider & Wallenberg 2012, 249.) Tämä yhteenveto työn bechmarkingista

tarjoaa yleisnäkyvän vallitsevista vastuullisuuskäytännöistä hedelmä- ja vihannessektorilla kestävyysraportointilainsäädännön ja yritysvastuulain ollessa muutospisteessä.

SBTi:n mukaiset päästövähennystavoitteet ovat ilmastonmuutoksen osalta muodostaneet alalle selkeän tason, jota tulee tavoitella. Yritysten Scope 3- päästöjen laskemiseksi päästövähennystavoitteita ja -sitoumuksia vaaditaan nyt myös tavarantoimittajilta. Myyntivolyymiltaan ja vaikutuksiltaan merkittävimmät tuoteryhmät kuten banaanit ovat laajasti esillä, mutta toimet rajoittuvat usein sertifikaattien vaatimuksiin maataloilla. Tosin vakiintuneiden sertifikaattien joukosta löytyy ensimmäinen ilmastoneutraali standardi GNC, jonka tavoitteena on saavuttaa päästöissä absoluuttinen nollopiste esimerkiksi tietyn tuotteen osalta. Myös erilaisiin aloitteisiin osallistuminen velvoittaa päästövähennyksiin toimitusketjuissa lentorahtikiellon ollessa jo tätä päivää. Osassa yrityksiä on selkeästi tavoite mennä ilmastonmuutoksen torjunnassa perusvaatimuksia ja sertifikaatteja pidemmälle tekemällä vuosittaisia toimittajien ympäristövaatimusten arviointeja sekä ottamalla käyttöön innovaatioita viljelmillä päästöjä vähentääkseen. Erikseen on mainittava Rewe Groupin ilmastosuojelun rahoitusohjelma, jossa miljoonia euroja sijoitetaan tavarantoimittajien hankkeiden rahoittamiseen kasvihuonepäästöjen vähentämiseksi toimitusketjuissa.

Vaikka vedestä on jo useilla alueilla pulaa, ei se yritysten julkisesti saatavilla olevassa dokumentaatioissa erityisemmin korostunut hevisektorissa. Tätä selittänee osaltaan se, että vertailukumppanit keskittyvät riskienarviointiensa perusteella suuremman vesijalanjäljen omaaviin tuoteryhmiin. Hedelmien ja vihannesten osalta hyvin paljon tukeudutaan vesivarojen kestävä käytön suhteen jälleen sertifikaattien edellytyksiin viljelykäytänteiden suhteen. Riskin ollessa kuitenkin ilmeinen toimia tulisi kohdistaa etenkin vesikriittisille alueille esimerkiksi lisäämällä vastuullisen vedenkäytön standardivaatimuksia ja käynnistämällä erillisiä vedenhallintaprojekteja korkean vesiriskin alueilla Albert Heijnin ja Aldi Southin tapaan.

Biodiversiteetin osalta suurimman negatiivisen vaikutuksen omaavat tuotteet, kuten liha-, maito- ja kahvituotteet ovat selkeästi vertailukumppanien raporteissa fokuksessa, mikä osaltaan voi selittää sitä, miksi käytänteitä hedelmissä ja vihanneksissa löytyy vähänlaisesti sen suojelemiseksi ja parantamiseksi. Sertifikaatit, standardit ja aloitteet tuntuvat kannattelevan tätäkin osa-aluetta suurilta osin. Carrefour tavoittelee kunnianhimoisemmin konsernin Quality Line -hedelmissä ja vihanneksissa synteettisten torjunta-aineiden poistamista kokonaan tai osittain sekä toimittajien sitouttamista agroekologiseen toimintamalliin. Lisäksi erilliset luonto-ohjelmat ja -projektit nostavat vaatimustasoa biologisen monimuotoisuuden turvaamiseksi pelkkiä sertifiointeja ylemmäs.

Resurssien käytön ja kiertotalouden suhteen vertailukumppaneilla korostuu pakkausten kehittäminen, uudelleenkäyttö ja kierrätettävyys. Lisäksi monilla yrityksillä on olemassa oma tuotemerkki tai -sarja alemman laatuluokan hedelmille- ja vihanneksille, joita harvemmin

markkinoille päätyy. Myös aloitteiden ja kumppanuuksien kautta pyritään löytämään innovatiivisia ratkaisuja ja standardointia kiertotalouden ja pakkausten suhteen.

Painotus arvoketjun työntekijöiden työoloihin, yhdenvertaiseen kohteluun ja työhön liittyviin oikeuksiin on yrityksissä huomattava. Sertifiointien ja auditointien ollessa jo globaalien toimitusketjujen perusvaatimus, on niiden rinnalle muodostunut myös pidemmälle meneviä käytäntöjä: yritykset selvittävät omilla toimitusketjututkimuksilla ja ihmisoikeusarvioinneilla tarkemmin vaikutuksiaan ja käynnistävät hankkeita niin ihmisoikeuksien kuin ympäristöolosuhteiden parantamiseksi. Niin ikään vertailukumppaneilla on käytössä vastuullisia ostokäytäntöjä ja -koulutuksia riskimaahankintaa varten, minkä lisäksi tuotantokustannusten avoimuutta lisäämällä pyritään etenkin banaanituotannossa maksamaan kustannuksia vastaavaa täyttä hintaa tuotteista. Toimitusketjut ovat lisäksi läpinäkyvämpiä tavarantoimittajien nimien ja osoitteiden julkistamisten myötä.

Huolellisuusvelvoite on vertailukumppaneiden aineiston mukaan sisällytetty toimintaperiaatteisiin ja riskienhallintajärjestelmiin. Huolellisuusvelvoiteprosessin, vastuullisuusraportointia ja kestävyysarviointia ohjaavien kaksoisolennaisuuden periaatteiden ja yhtiöiden omien arviointien ihmisoikeuksille tai ympäristölle toteutuneiden tai mahdollisten haittavaikutusten tunnistamista ja priorisointia tehdään paperilla laajaltikin. Tämän myötä hedelmät ja vihannekset ovat nousseet tuotekategoriana esiin vähintään suurimennekkisten tuotteiden myötä.

Vertailukumppanit toteuttavat mahdollisten vaikutusten ehkäisemistä tai lieventämistä eri tavoin, kuten erilaisten käytännesääntöjen, toimintasuunnitelmien, operatiivisten prosessien ja yhteistyön kautta. Yrityksistä löytyy yhdeltä muun muassa alalla harvinaisempi B Corp -sertifiointi, minkä lisäksi vaaditaan toimittajilta ihmisoikeussitoumusta. Yhtiöille on laadittu huolellisuusvelvoitepolitiikat sekä liikekumppaneille kestävän kehityksen standardit. Ruokamuutosta tukemaan löytyy säätiö ja alusta parhaita käytäntöjä ja yhteistyömahdollisuuksia varten. Myös erillisillä suunnitelmilla ja luonto-ohjelmilla pyritään tukemaan yritysten päästövähennystavoitteita sekä edistämään toimitusketjujen vastuullisuutta. Eettisillä toimintaperiaatteilla ja kestäviä liiketoimintatapoja koskevilla ohjeistuksilla parannetaan toimitusketjujen sosiaalisia ja ympäristöolosuhteita. Edellisten lisäksi yritykset tekevät yhteistyötä järjestöjen ja liittoutumien kanssa varmistaakseen vastuullisen toiminnan ja kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisen.

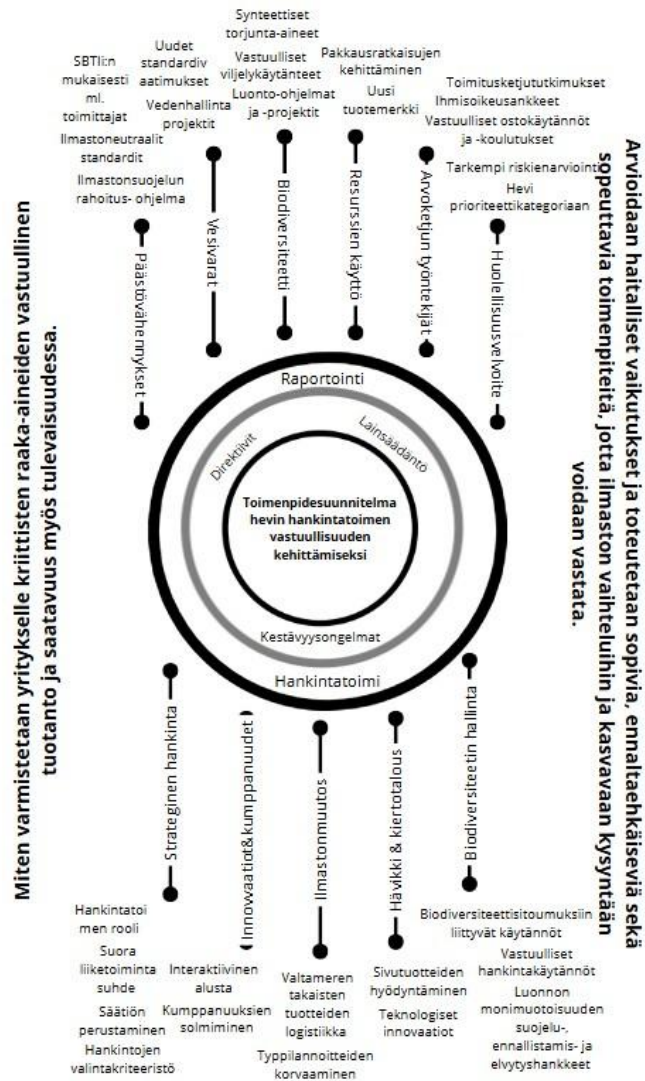
Toteutuneiden vaikutusten eliminointia tai minimointia tapahtuu yrityksissä korjaavien toimenpiteiden kautta. B Labin B Impact Assessment -työkalua käytetään vaikutusten hallintaan ja parantamiseen sekä tehdään ihmisoikeusvaikutusten tutkimusta. Myös tavarantoimittajilta vaaditaan päästövähennystavoitteita SBTi:n mukaisesti. Tämän lisäksi on perustettu säätiö hedelmä- ja vihannestoimittajien työntekijöiden elinolojen parantamiseksi. Vertailukumppaneilla laaditaan lisäksi korjaavia toimintasuunnitelmia ja muokataan sisäisiä prosesseja

tarpeen mukaan. Yrityksiltä löytyy nopea reagointijärjestelmä lapsityövoiman käyttöön liittyen ja mahdollisuus päättää toimittajasuhteita rikkomustapauksissa. Zero Food Waste -käytänteiden myötä valmistetaan esimerkiksi hilloa ylikypsistä hedelmistä. Järjestöjen kanssa tehtävällä yhteistyöllä pyritään minimoimaan vaikutuksia yleisesti. Innovaatioihin panostetaan muun muassa interaktiivisten alustojen kautta, millä lisätään toimittajien yhteistyömahdollisuuksia. Työntekijöitä koulutetaan ekologiin haasteisiin liittyen ja työskennellään sidosryhmien kanssa torjunta-aineiden käytön vähentämiseksi. Erillisiä aloitteita ja ohjelmia käynnistämällä tuetaan myös luonnonmukaiseen tuotantoon siirtymistä sekä ilmastonsuojeluhankkeita.

Huolellisuusvelvoitetta koskevien toimien vaikuttavuuden seuraamista tehdään yrityksissä julkaistavissa vastuullisuusraporteissa, joissa esitellään vastuullisuustoimenpiteiden edistymistä. Osassa yrityksiä vaaditaan kaikkien toimittajien raportoivan vuosittain Scope 1-, 2- ja 3-päästöistään mitatakseen Scope 3 -tavoitteen edistymistä. Lisäksi yhtiöissä tehdään säännöllisesti katsauksia standardeihin ja käytäntöihin sekä päivitetään vuosittain huolellisuusvelvoitteita. Erillisillä indekseillä valvotaan konsernien strategioiden edistymistä ja raportoidaan vuosittain biologisesta monimuotoisuudesta, ilmastosta, terveydestä sekä työntekijöiden sitoutumisesta. Suoritusarvioinnista vastaavat kansalaisjärjestöt, luokituslaitokset, liitot ja sertifioijat.

4.5 Toimenpide-ehdotus hankintatoimen vastuullisuuden kehittämiseksi

Seuraavassa esitellään toimenpide-ehdotus (kuva 14) toimeksiantajan hedelmä- ja vihannes-hankinnan vastuullisuuden kehittämiseksi. Se sisältää 11 kehittämistyön kokonaisuuteen perustuvaa toimenpidettä alakohtineen kestävyysraportointia ja tuotelinjan kansainvälistä hankintatoimea varten. Raportointiin liittyvät toimet ovat valikoituneet hyvin pitkälti benchmarkingin parhaiden käytäntöjen pohjalta, mutta samalla on tunnistettu uusien direktiivien vaatimukset, ja haluttu niiden myötä laajentaa lähestymiskulmaa nykyisen standardipainotteisen vastuullisuuden varmentamisen jäädessä riittämättömäksi. Valinnoissa on painottunut myös konkretia ja pidemmälle menevät toimenpiteet kokonaisvaltaisemman strategian sekä aidon muutoksen takaamiseksi. Hankintatoimen toimenpiteet ovat puolestaan tunnistettu enemmän teorian kautta, mutta sinne on sisällytetty myös analyysistä esiin nousseita käytäntöjä raportointia vastaavalla painotuksella. Toimenpide-ehdotus vastaa sekä opinnäytetyön tavoitteen että kehittämiskysymykseen eli siihen, mitä toimeksiantajan hedelmä- ja vihannestuotelinjan hankintatoimessa tulee huomioida tai tehdä, jotta sen vastuullisuutta voitaisiin edistää vastaamaan niin yleisiä kestävyysongelmia kuin muuttuvaa raportointilainsäädäntöä.



Kuva 14: Toimenpide-ehdotus hedelmien ja vihannesten hankintatoimen vastuullisuuden kehittämiseksi

Toimenpide-ehdotusta ohjaa ensinnäkin kaksi pääajatusta: pienten parannusten sijaan keskitytään varmistamaan raaka-aineiden vastuullinen tuotanto ja sen myötä saatavuus myös tulevaisuudessa sekä arvioidaan haitalliset vaikutukset tarkemmin ja toteutetaan sopivia, ennaltaehkäiseviä sekä sopeuttavia toimenpiteitä kestävyysongelmiin vastaamiseksi. Kokonaisuuteen vaikuttavat uudistuva lainsäädäntö ja direktiivit sekä teorian pohjalta esiin nousseet kriittiset pisteet hedelmä- ja vihannessektorilla kuin myös vertailuanalyysin tulokset. Toimenpiteet on pyritty jaottelemaan raportoinnin ja tuotelinjan tehtävien kesken, joskin jako ei ole näin yksiselitteinen asioiden päällekkäisyyksien takia. Toimissa on lisäksi pyritty huomioimaan asiat, joita toimeksiantajalla jo tehdään. Selvyyden vuoksi kohtia käydään alla sanallisesti vielä tarkemmin läpi.

Raportointi:

1. Päästövähennystavoitteet

- Jatketaan päästöjen vähentämistä SBTi:n mukaisesti.
- Veloitetaan kaikki (strategiset) tavarantoimittajat vähentämään omasta toiminnastaan aiheutuvia päästöjä sekä asettamaan omat tieteeseen perustuvat päästötavoitteensa (Albert Heijn 2022, 66).
- Tutkitaan ilmastoneutraalien standardien kuten GNC:n käyttöönottoa esimerkiksi banaanien tuoteryhmässä (Albert Heijn 2022, 35).
- Kehitetään ilmastonsuojelun rahoitus- tai tukiohjelma omien merkkien tavarantoimittajien hankkeiden rahoittamiseen kasvihuonepäästöjen vähentämiseksi toimitusketjuissa (Rewe Group 2023a, 7).

SBTi:n mukaiset päästövähennystavoitteet ovat analyysin mukaan vakio. Sitouttamalla toimittajat samoihin tavoitteisiin, saadaan päästöjä vähennettyä pitkin toimitusketjua. Päästövähennystoimien kohdistaminen esimerkiksi kiloperusteisesti suurimpiin tuoteryhmiin, kuten banaaneihin on perusteltua. Tavarantoimittajien tiedon, taidon ja innovaatioiden hyödyntämiseksi sekä scope 3- päästöjen vähentämiseksi rahoittamalla ilmastonsuojeluhankkeita voidaan saada aikaiseksi nopeampaa ja kestävämpää muutosta vastuullisen tuotannon takaamiseksi.

2. Vesivarojen kestävä käyttö

- Lisätään vastuullisen vedenkäytön standardivaatimuksia (esimerkiksi SIFAV-aloitteen mukaan) erityisesti vesikriittisillä alueilla (Albert Heijn, 2023, 157).
- Käynnistetään erillisiä vedenhallintaprojekteja korkean vesiriskin alueilla (Albert Heijn, 2023, 157).

Vesiriskejä tulee arvioida uudestaan ja tarkemmin esimerkiksi analyysissä esiin nousseen WWF:n vesiriskityökalun avulla. Vesipulan vaikutukset biodiversiteettiin tulee ottaa lisäksi huomioon (Parajuli ym. 2019, 2863-2865, 2876). Analyysistä esiin noussut SIFAV-aloite vaikuttaa tutustumisenarvoiselta myös muuten kuin vesivarojen kestävä käytön osalta. Erillisillä vedenhallintaprojekteilla pystytään syventymään vedenkäytön ongelmakohtiin tarkemmin ja tukemaan pidemmälle meneviä velvoitteita vesivarojen vastuullisuuden edistämiseksi.

3. Biodiversiteetin suojelu

- Varmistetaan (ainakin omien merkkien osalta), että toimittajat noudattavat synteettisten torjunta-aineiden poistamista tai vähentämistä koskevia käytäntöjä (Carrefour 2024, 46).

- Sitoutetaan toimittajia muuttamaan viljelykäytänteitä vastuullisimmiksi (esimerkiksi agroekologiseen toimintamalliin) (Carrefour 2024, 46).
- Tuetaan tai aloitetaan erillisiä luonto-ohjelmia ja -projekteja (Tesco 2024, 38; Rewe Group 2023b).

Maatilojen viljelykäytäntöjen muuttaminen korostuu paitsi ilmastonmuutokseen sopeutumisessa (Parajuli ym. 2019, 2863-2865, 2876; Stratton ym. 2021), mutta myös luonnon monimuotoisuuden suojelussa muun muassa poistamalla tai vähentämällä synteettiset torjunta-aineet hedelmien ja vihannesten tuotannosta. Vertailuanalyysin mukaan konserneissa on aloitettu ja tuetaan erilaisia luonto-ohjelmia tai -projekteja toimitusketjun haasteista riippuen luonnon monimuotoisuuden säilyttämiseksi.

4. Resurssien käyttö ja kiertotalous
 - Kehitetään pakkausratkaisuja edelleen. Tutkitaan uudelleenkäytettävien laatikoiden käyttöä nykyistä laajemmin (Albert Heijn 2023, 120).
 - Luodaan oma tuotemerkki alemman laatuluokan hedelmille ja vihanneksille (Albert Heijn 2022, 72; Aldi South Group 2024c).

Pakkausratkaisuja kehittämällä vähennetään ympäristövaikutuksia. Uudelleen käytettäviä kuljetuspakkauksia on myös vertailukumppaneilla eri tuoteryhmissä käytössä, mikä on yksi tapa säästää esimerkiksi kartonkia. Lisäksi useammalta yritykseltä löytyy oma tuotemerkki alemman laatuluokan hedelmille ja vihanneksille, jotka eivät aina edes myyntiin asti kelpaa. Tämän avulla pystytään hyödyntämään resursseja tehokkaammin ja estämään hävikkiä, mutta myös alentamaan tuotteiden hintoja sekä tyydyttämään tulevaisuuden ravintotarpeita.

5. Työolojen ja ihmisoikeuksien parantaminen
 - Toteutetaan toimitusketjututkimuksia ja ihmisoikeusarviointeja (Albert Heijn 2022, 56; Aldi South 2024d).
 - Käynnistetään hankkeita ihmisoikeuksien ja ympäristöolosuhteiden parantamiseksi (Rewe Group 2019).
 - Otetaan käyttöön vastuullisia ostokäytäntöjä ja -koulutuksia (Aldi South 2022; Rewe Group 2023c).
 - Lisätään erityishuomiota tuotantokustannusten avoimuuteen (etenkin banaanituotannossa) elämiseen riittävän palkan edistämiseksi (Albert Heijn 2022, 57).

Toimitusketjututkimuksilla ja ihmisoikeusarvioinneilla sekä näihin liittyvillä hankkeilla varmistetaan sertifikaatteja pidemmälle menevät konkreettiset toimenpiteet työolojen ja ihmisoikeuksien parantamiseksi. Huomiota tulee kiinnittää tuotantokustannusten avoimuuteen, jotta

fokusta saadaan siirrettyä ihmisoikeusriskien hallinnasta elämiseen riittävän palkan edistämiseen arvoketjussa (Kurittu & Rankinen 2023, 329). Tämä, kuten muutkin osa-alueet vaativat vastuullisten ostokäytäntöjen koulutusta.

6. Huolellisuusvelvoite ja vaikutusten seuranta

- Sisällytetään huolellisuusvelvoite toimintaperiaatteisiin ja riskienhallintajärjestelmiin.
- Arvioidaan riskit tarkemmin kuin ennen. Huolellisuusvelvoiteprosessin, vastuullisuusraportointia ja kestävyysarviointia ohjaavien kaksoisolennaisuuden periaatteiden ja yhtiöiden omien arviointien kautta hedelmien ja vihannesten pitäisi nousta priorisoitaviin tuotekategorioiden (Rewe Group 2023d).
- Laaditaan toimintasuunnitelmia riskien ehkäisemiseksi ja jo tapahtuneiden haitallisten vaikutusten korjaamiseksi.
- Jatketaan vastuullisuustoimenpiteiden edistymisen raportointia ja seurantaan vuosikertomuksissa.

Huolellisuusvelvoitteen tullessa ajankohtaiseksi tulee se sisällyttää toimintaperiaatteisiin ja riskienhallintajärjestelmiin. Tarkemman riskienarvioinnin seurauksena hedelmien ja vihannesten voi odottaa nousevan osaksi priorisoitavia tuotekategorioita. Huolellisuusvelvoite vaatii myös toimintasuunnitelman luomista riskien ehkäisemiseksi ja jo tapahtuneiden haitallisten vaikutusten korjaamiseksi, mitä varten tämä toimenpide-ehdotus luo osaltaan pohjaa.

Hankintatoimi:

7. Strateginen hankinta

- Varmistetaan hankintatoimen strateginen rooli yrityksen kokonaisvaltaisen vastuullisuuden edistämisessä (Harju, Hallikas, Immonen & Lintukangas 2023, 69-70; Patrucco, Marzi & Trabucchi 2023, 1).
- Hyödynnetään suoraa liiketoimintasuhdetta tavarantoimittajiin ympäristö- ja sosiaalisen vastuun kriteerien asettamisessa sekä parannusten tukemisessa (Styles, Schoenberger & Galvez-Martos 2012, 60; Kaur & Singh 2019, 311; Lintukangas, Hallikas & Kähkönen, 2013, 322, Tate ym. 2012 mukaan).
- Selvitetään mahdollisuuksia säätiön perustamiseksi hedelmä- ja vihannestoimittajien työntekijöiden elinolojen parantamiseksi (Albert Heijn 2023, 65).

- Sisällytetään tavarantoimittajien vastuullisuuskäytännöt osaksi valintakriteeristöä hankintoja suunniteltaessa (Rewe Group 2023e).

Hankintatoimi on olennainen osa yritysten ja organisaatioiden liiketoimintaprosesseja, ja sen strateginen merkitys on kasvanut (Ellram & Tate 2015, 64) ja rooli laajentunut kattamaan muun muassa strategista suunnittelua, riskienhallintaa ja innovaatioiden edistämistä (Harju, Hallikas, Immonen & Lintukangas 2023, 69-70; Patrucco, Marzi & Trabucchi 2023, 1). Suoran liiketoimintasuhteen hyödyntäminen on olennaista vastuullisuuden kehittämiseksi pitkin toimitusketjua. Tähän liittyen toimittajien kokonaisvastuullisuuden sisällyttäminen osaksi valintakriteeristöä vie niin ikään vaatimustasoa korkeammalle. Tukku- ja jälleenmyyjien on kannettava vastuuta yhä laajemmin ja myötävaikuttaa arvoketjun työntekijöiden elämän laatuun ja työoloihin. Esimerkiksi yhteistyössä vakituisten tavarantoimittajien kanssa perustetun säätiön kautta on mahdollisuus vaikuttaa tähän paikallisesti ja todentaa sitoutumista sertifiointeja vaikuttavimpiin toimenpiteisiin.

8. Innovaatioiden ja kumppanuuksien hyödyntäminen

- Kannustetaan tavarantoimittajia innovatiivisiin toimiin, jotka parantavat työoloja ja suojelevat ympäristöä (luomalla esimerkiksi interaktiivinen alusta parhaita käytäntöjä ja yhteistyömahdollisuuksia varten (Tesco 2015)).
- Solmitaan kumppanuuksia toimitusketjun eri toimijoiden kanssa edistämään positiivisia muutoksia (esimerkiksi edistetään systemaattisesti arvoketjussa elämiseen riittävää palkkaa (Rewe Group 2020, 15)).

Kuten aiemmin on mainittu, omaavat tavarantoimittajat paljon tietotaitoa, joka pitää saada paremmin hyödynnettyä osaksi vastuullisuustyötä. Interaktiivisen alustan luominen informaation jakamiseksi voi luoda yllättäviä synergiaetuja myös Suomesta kansainvälisille markkinoille. Lisäksi sen sijaan, että keskityttäisiin pelkästään siihen, mitä sertifikaatteja tulisi käyttää vastuullisuuden varmentamiseksi, on tärkeää siirtyä kumppanuuksien solmimiseen eri toimijoiden välillä pitkin toimitusketjua. Tässä elämiseen riittävän palkan systemaattinen edistäminen tulee nostaa fokukseseen.

9. Ilmastonmuutoksen hillitseminen

- Suositaan valtamarentakaisten tuotteiden logistiikassa mahdollisuuksien mukaan aluksia, jotka kuluttavat vähiten polttoainetta ja palaavat täysinä (Iriarte ym. 2021, 1087-1088).

- Kartoitetaan typpilannoitteiden käyttöä maataloilla pyrkimyksenä korvata ne vähemmän päästöjä aiheuttavilla vaihtoehdoilla (Iriarte ym. 2021, 1087-1088; Carrefour 2020).

Ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi on olennaista keskittyä suuripäästöisimpiin tuotteisiin, kuten banaaneihin. Niiden suurimmat hiilijalanjäljen lähteet eli valtamerimatka ja typpilannoitteiden käyttö (Iriarte ym. 2014, 1082, 1087) ovat tärkeitä kehityskohtia kasvihuonepäästöjen vähentämiseksi.

10. Hävikin vähentäminen ja kiertotalous

- Jatketaan uusien ratkaisujen etsimistä sivutuotteiden hyödyntämiseksi kiertotalouden keinoin.
- Hyödynnetään teknologisia innovaatioita, kuten luonnollisten lisäaineiden uutto sivuvirroista (Ueda ym. 2022, 4, 13).

Hävikin vähentämiseen tähtäävät toimenpiteet pitää nähdä paitsi globaalien ongelmien poistamisena, mutta myös kestävä ja tuottava liiketoimintana. Hedelmien ja vihannesten kuorien, siementen, lehtien, juurien ja muiden sivutuotteiden hyödyntämiseen tulisi jatkuvasti etsiä uusia ratkaisuja kiertotalouden keinoin. Teknologisten innovaatioiden hyödyntäminen ja edistäminen edesauttaa hävikin ja päästöjen minimoimista, mikä lisäksi ne ovat keino lisätä arvoa toimitusketjussa.

11. Biodiversiteetin hallinta

- Otetaan käyttöön biodiversiteettisitoumuksiin liittyviä käytäntöjä (Zu Ermgasse ym. 2022 mukaan).
- Kehitetään vastuullisia hankintakäytäntöjä.
- Sitoudutaan luonnon monimuotoisuuden suojele-, ennallistamis- ja elvytyshankkeisiin toimitusketjun alkupäässä. (Salmi ym. 2023, 3, 17.)

Hedelmien ja vihannesten tuotanto on täysin riippuvaista luonnon resursseista, mutta samalla se uhkaa ekosysteemejä, elinympäristöjä ja lajeja muun muassa maan muokkauksen, metsäkadon sekä torjunta-aineiden käytön myötä. Tämän takia on otettava käyttöön biodiversiteettisitoumuksiin liittyviä käytäntöjä, (Zu Ermgasse ym. 2022 mukaan), kehittää vastuullisia ja biodiversiteettiin liittyviä hankintakäytäntöjä sekä sitoutua luonnon monimuotoisuuden suojele-, ennallistamis- tai elvytyshankkeisiin ekosysteemien suojelemiseksi. (Salmi ym. 2023, 3, 17.)

5 Johtopäätökset

Hyvin yksinkertaisesti sanottuna, kykymme tuottaa ruokaa riippuu luonnosta ja sen hyvinvoinnista. Ruoantuotannon on kuitenkin mukauduttava yhä äärimmäisimpiin sääolosuhteisiin, kuten kuivuuteen ja rankkasateisiin (Dufva & Rekola, 2023, 66). Onkin koko ihmiskunnan etujen mukaista tehdä kaikkemme ilmastonmuutoksen torjumiseksi sekä arvokkaiden ekosysteemien suojelemiseksi ja ennallistamiseksi.

Ongelmat ruoantuotannossa ovat kuitenkin vielä tätä monimutkaisempia; väestön määrän enustettu kasvuvauhti lisää luontoon ja sitä kautta myös yhteiskuntaan kohdistuvaa painetta entisestään. Näin ollen koko elintarviketuotannon on muututtava radikaalisti. Sama koskee tämän opinnäytetyön aiheena olevaa hedelmä- ja vihannessektoria. Tämänhetkiseen väestönkasvuennusteeseen suhteutetut globaalit tuotannon kasvutarpeet lähivuosisikymmenille kestävän ja terveellisen ruokavalion takaamiseksi kaikille ei nykyisellään ole kestävästi mahdollista (Sratton ym. 2021, 1-2, 6-8).

Kauppa ala kantaa merkittävää vastuuta tuotannon ja kulutuksen yhdistämisestä, ja sitä kautta myös vastuullisen liiketoiminnan kehittämistä (Blom ym. 2023, 539, Vadakkepatt ym. 2021 mukaan). Yritysten sisäisissä prosesseissa hankintatoimella on samankaltainen tärkeä rooli toimitusketjun keskeisen asemansa myötä. EU:n tiukentuva yritys vastuusääntely velvoittaa yritykset huomioimaan ympäristöön ja ihmisoikeuksiin liittyvät vaikutukset koko arvoketjun laajuudelta, minkä takia hankinnan rooli korostuu entisestään.

Näiden havaintojen pohjalta lähdettiin kartoittamaan eroavaisuuksia toimeksiantajan tämän hetken vastuullisuustekojen ja toimintaympäristön muuttuvien vaatimusten välillä. Tietoa koottiin viimeaikaisista tutkimusteorioista sekä toimialan kansainvälisten yritysten käytänteiden vertailusta. Työssä haettiin vastausta sille, mitä yhtiön hedelmä- ja vihannestuotelinjan hankintatoimessa tulee huomioida tai tehdä, jotta sen vastuullisuutta voidaan edistää vastamaan niin yleisiä kestävyysongelmia kuin muuttuvaa raportointilainsäädäntöä.

Yritysten asiantuntemuksen, resurssien ja valmiusten takia, niiltä odotetaan konkreettisia toimenpiteitä ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi ja luonnon monimuotoisuuden turvaamiseksi, unohtamatta sekä sosiaalisia että hallinnollisia vastuita. Vastuullisuustoimenpiteitä hedelmien ja vihanneksien hankintaan liittyen oli kehittämistyön tulosten perusteella tehty yrityksissä laajaltikin, mutta kokonaisuudet olivat hajanaisia. Aineiston perusteella yritykset vaikuttivat tunnistavan asioiden kriittisyyden, mutta viitekehukseen nähden toimenpiteet olivat vailla kokonaisvaltaista strategiaa. Lisäksi tuloksista on huomattavissa hyvin standardipainotteinen lähestymistapa toimitusketjuun, mikä ei ole enää sellaisenaan riittävä.

Teoria ohjaa yritysten hankintatoimeen keskittymään pienten parannusten sijaan strategiseen tekemiseen, ja sitä kautta varmistamaan raaka-aineiden vastuullinen tuotanto ja saatavuus

myös tulevaisuudessa. Lisäksi muuttuva lainsäädäntö vaati haitallisten vaikutusten tarkempaa arviointia sekä sopivien, ennaltaehkäisevien ja sopeuttavien toimenpiteiden toteuttamista kestävyysongelmiin vastaamiseksi. Viimeaikaisten tutkimusten perusteella toimenpiteitä ilmastonmuutoksen osalta tulee kohdistaa maatalojen viljelykäytäntöjen muuttamiseen sekä teknologisten innovaatioiden tehokkaampaan hyödyntämiseen (Parajuli ym. 2019, 2863-2865, 2876; Stratton ym. 2021). Hiilijalanjälkeä pitää edelleen pienentää keskittymällä suurimpiin päästölähteisiin eli logistiikkaan ja tyypilannoitteiden käyttöön (Iriarte ym. 2021, 1087-1088). Uudet ratkaisut hävikin ehkäisemiseksi kiertotalouden ja teknologian avulla ovat ratkaisevia erityisesti ympäristökuorman vähentämiseksi, mutta myös taloudellisesti. Biodiversiteetin säilyttämiseksi, tilojen viljelykäytäntöihin puuttumisen ohella, yritysten tulee sitoutua luonnon monimuotoisuuden suojelu-, ennallistamis- tai elvytyshankkeisiin toimitusketjun alkupäässä auttaakseen kansainvälisiä sitoumuksia suojelemaan ekosysteemejä. (Salmi ym. 2023, 3, 17.) Sosiaalisen vastuun kehittämiseksi fokus ihmisoikeusriskien hallinnasta on siirrettävä enemmän elämiseen riittävän palkan systemaattiseen edistämiseen (Kurittu & Rankinen 2023, 329) ja kumppanuuksien solmimiseen toimitusketjun eri toimijoiden välillä, mikä voi aikaansaada positiivisia pitkäaikaisia muutoksia maataloilla. (Muller ym. 2012, 138.)

Kehittämistyön tuloksista on huomattavissa, että yrityksissä vastaavia toimenpiteitä hedelmissä ja vihanneksissa tehdään, mutta jokseenkin yksittäin. Toimeksiantajalle laadittu toimenpide-ehdotus hedelmien ja vihannesten hankintatoimen vastuullisuuden kehittämiseksi (kuva 14) tuo teorian ja tulokset yhteen muodostaen niistä käytännönläheisen kokonaisuuden. Lisäksi se osoittaa eroavaisuudet nykyisten vastuullisuustoimien sekä kiristyvän lainsäädännön vaatimusten välillä. Toimenpide-ehdotus todentaa myös hankintatoimen keskeistä roolia vastuullisuuden edistäjänä. Ennen kaikkea se vastaa tutkimuskysymykseen kokoamalla yhteen tärkeimmät strategiset tekijät hedelmä- ja vihannestuotelinjan hankintatoimen vastuullisuuden kehittämiseksi, jotta toiminta heijastaa niin yleisiä kestävyysongelmia kuin muuttuvaa raportointilainsäädäntöä.

Toimeksiantaja on arvioinut opinnäytetyön tulokset hyödyllisiksi. Työlle asetetut tavoitteet ovat täyttyneet ja osin jopa ylitetty. Toimeksiantaja perustelee tätä viitekehyksen tuomalla lisäarvolla ja sitä kautta tuotetulla uudella tiedolla tutkimuksen kokonaisuuteen liittyen. Benchmarking on lisännyt yrityksen ymmärrystä alan vallitsevista vastuullisuuskäytännöistä ja tavoitteista. Lisäksi toimeksiantaja arvioi opinnäytetyön tuloksena luodun toimenpide-ehdotuksen erinomaiseksi suoritukseksi: sen konkreettisuus pohjaten teoriaan, regulaatiovaatimukseen sekä alan parhaisiin käytänteisiin kerrotaan olevan juuri sitä, mitä työltä odotettiin.

6 Pohdinta

Jo aikaisessa vaiheessa opinnäytetyöprojektin suunnittelua varmistui ajatus siitä, että kehittämistyötä lähdetään mahdollisuuksien mukaan toteuttamaan Keskolle ja eritoten hedelmien ja vihannesten tuotelinjaan. Päätös pohjautui siihen, että kirjoittajan ammattitaito ja tieto yrityksen hankintatoimesta ja sen myötä alan toimitusketjusta päästäisiin hyödyntämään tärkeään aiheeseen ja sen kehittämisen kokonaisuuteen. Mahdollisuuden auettua ajatukset työn haastavuudesta liittyen kansainvälisen pörssiyhtiön vastuullisuuden kehittämiseen vähäisellä tutkimuskokemuksella hälvenivät vähitellen sen edistyessä.

Vaikka työnimi opinnäytetyölle oli hyvissä ajoin tiedossa, muotoutui tarkempi toteutustapa ja viitekehys toimeksiantajan kanssa käydyissä aloituspalavereissa. Nopeasti kävi myös ilmi, ettei aiheen ympäriltä löytynyt samassa kontekstissa aiempaa tutkimustietoa, mikä lisäsi kiinnostavuuden lisäksi sopivaa haastetta työn ympärille. Tiedettiin, että yritysmaailmassa yhä keskeisemmän hankinnan roolin ja lisääntyvien sääntelyvaatimusten myötä päästäisiin syventymään hyvin ajankohtaiseen aiheeseen ja kehittämään yhteiskunnallisestikin merkittävää aluetta.

Työn tarkoituksiksi muodostui kansainvälisen hankintatoimen ja sen toimitusketjun vastuullisten strategioiden sekä parhaiden käytäntöjen kartoitus hedelmä- ja vihannessektorissa. Tarkastelun ulkopuolelle jätettiin kuluttajiin kohdistuvat vaikutusmahdollisuudet, jotta käytänteet, joihin hankintatoimessa nähdään olevan mahdollisuuksia vaikuttaa suoraan, pysyvät fokuksessa. Opinnäytetyön tarkoituksen kautta hahmottui sen tavoite eli toimenpide-ehdotuksen luominen toimeksiantajan hankintatoimen vastuullisuuden kehittämiseksi hedelmä- ja vihannestuotelinjassa. Työssä pyrittiin siis tuottamaan tietoa päivittäistavarakaupan hedelmä- ja vihanneshankinnan vastuullisuuden edistämiseksi sekä EU:n kestävyysraportointi- ja yritys-vastuudirektiivin vaatimukseen vastaamiseksi. Varsinainen kehittämiskysymys muodostui tämän kautta sen ympärille, mitä toimeksiantajan hedelmä- ja vihannestuotelinjan hankintatoimessa tulee huomioida tai tehdä, jotta sen vastuullisuutta voitaisiin edistää vastaamaan niin yleisiä kestävyysongelmia kuin muuttuvaa raportointilainsäädäntöä.

Maapallon ja yhteiskunnan tämänhetkinen tilanne pistää miettimään, kuinka tosissaan ekologista kriisiä ollaan ratkaisemassa. Niin kehittämistyön tietoperusta kuin tulokset osoittavat, että moni asia on vastuullisuuden suhteen yrityksissä muuttunut, moni asia on etenkin lainsäädännön kiristyessä muutoksessa, mutta paljon pitäisi vielä muuttaa, jotta toiminnan voidaan sanoa olevan kestävä. Ongelmien kasaantuessa puolittaisten toimenpiteiden aika alkaa olla ohi. Vaikka yritysvaluuregulaatio ei tämän opinnäytetyön loppuvaiheessa ohjaa yrityksiä samalla aikataululla kuin sitä aloittaessa, on suurten pörssiyhtiöiden, ja miksi ei kaikkien muidenkin yritysten etu kiihdyttää vauhtia etumatkan saavuttamiseksi. Strategisella vastuullisuudella turvataan nyt tulevaisuuden liiketoimintaa.

Yritysten pitääkin tuottaa uusia ja kestäviä strategioita sekä käytänteitä, jotka suojelevat planeettaamme, uudistavat arvoketjun ihmisoikeuksia ja lisäävät investointeja vastuullisiin innovaatioihin. Pohdittaessa tulevaisuutta on tarve uudelle kysymyksille ja tavoitteille. Sen sijaan, että keskitytään vain pieniin parannuksiin, tulisi pohtia, ovatko tehdyt päätökset hyödyksi niin ihmisille kuin maapallollekin. Aiheuttavatko tuotteet 30 prosenttia vähemmän päästöjä kuin ennen, vai kehitämmekö ratkaisuja, jotka ottavat huomioon planeetan rajat ja tukevat sekä ihmisten että luonnon elpymistä ja kukoistusta? (Kurittu & Rankinen 2023, 330-331.) Ilmastoteknisten ratkaisujen tukeminen, hävikin vähentäminen kiertotalouden keinoin ja siirtyminen puhtaisiin energialähteisiin ovat tekoja, joita ei voi viivyttää. Hedelmä- ja vihannessektorilla on lisäksi keskityttävä eritoten viljelykäytäntöjen muuttamiseen, ekosysteemien suojelemiseen ja elämiseen riittävän palkan systemaattiseen edistämiseen.

Näiden ajatusten pohjalta työn teoriaosuus ja tulokset tiivistettiin toimenpide-ehdotuksen muotoon. Se tarjoaa kokonaisvaltaiset toimenpidekohdat kansainvälisen hankinnan vastuullisuuden kehittämiseksi päivittäistavarakaupan hedelmä- ja vihannestuotelinjassa. Siinä, missä teoriaosuuteen sisältyneistä tutkimuksista kävi ilmi, ettei kestävä ja terveellinen ruokavalio takaaminen kaikille ole nykyisellään kestävästi mahdollista (Stratton ym. 2021, 1-2, 6-8), koostuu tulokset yhteen käytäntöjä tämän saavuttamiseksi, kuten investoinnit viljelyn monimuotoisuuteen, teknologian hyödyntämisen ja koko ketjun oikeudenmukaisuuden parantamisen.

Lisäksi lainsäädännön muuttuessa vanhat käytänteet kuten eettiset periaatteet tai toimittajien ja maatilojen auditoinnit sekä sertifiointit eivät enää yksistään todista, että yrityksissä on tehty tarvittavia toimenpiteitä haittavaikutusten ehkäisemiseksi ja lopettamiseksi. Asianmukainen huolellisuus vaatii, että riskit arvioidaan paljon tarkemmin kuin ennen ja se edellyttää toimia riskien ehkäisemiseksi ja jo tapahtuneiden haitallisten vaikutusten korjaamiseksi. (Kurittu & Rankinen 2023, 178.) Yrityksiltä odotetaan konkreettisia toimenpiteitä ilmastomuutoksen hillitsemiseksi, luonnon monimuotoisuuden turvaamiseksi sekä sosiaalisten ja hallinnollisten vastuiden huomioimiseksi. Toimenpide-ehdotus vastaa myös tähän ja ohjaa toimiksiantajan vastuullisuustyötä täyttämään muuttuvia vaatimuksia. Ennen kaikkea se osoittaa, mitä toimiksiantajan hedelmä- ja vihannestuotelinjan hankintatoimessa tulee huomioida tai tehdä, jotta sen vastuullisuutta voitaisiin edistää vastaamaan niin yleisiä kestävyysongelmia kuin muuttuvaa raportointilainsäädäntöä.

6.1 Tulosten luotettavuusarviointi

Tämän opinnäytetyön lähestymistapaa kuvaa parhaiten tapaustutkimus, joka on metodologisesti lähestymistavaltaan laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin tapaustutkimukseen soveltuvaa benchmarkingia, jonka kautta etsittiin tietoa parhaista käytännöistä vertailukumppanien julkisista materiaaleista. Jotta benchmarking-tarkastelu ei olisi

jäänyt käytäntöjen osalta liiaksi historiaan nojaavaksi, mukaan otettiin CSRD:n ylätasoon ESRS-standardit ja CSDDD:n vaatimukset viitekehykseksi vertailun läpikäyntiin. Sosiaalisen vastuun ESRS-standardeista tarkastelua tehtiin vain kohdan S2 (arvoketjun työntekijät) osalta, koska tämän nähtiin olevan standardeista se, johon eniten hankintatoimessa voidaan vaikuttaa. Ympäristöön liittyvistä standardeista kohta E2 (pilaantuminen) jätettiin uutena raportoitavana kohtana vertailusta pois, koska käytänteitä ei tämän osalta vielä juurikaan löytynyt. Niin ikään hallintostandardi (G1) ei ollut vertailun kannalta oleellinen.

Analyysimenetelmä perustui sisältöanalyysiin, jonka kohteena olivat vertailukumppanien vastuullisuuteen liittyvät raportit ja kotisivujen aineisot. Analyysissa keskityttiin vain kansainvälisen hankintatoimen käytäntöihin hedelmiin ja vihanneksiin liittyen, mistä tehtiin tiivistelmät taulukoiden muotoon. Ne luokiteltiin teorialähtöisesti viitekehyksen eli ylätasoon ESRS-standardien ja CSDDD:n vaatimusten mukaan. Tulkinta tehtiin kuitenkin aineistolähtöisesti, koska havainnot muodostuivat sen kautta.

Kanasen (2012, 165) mukaan tulosten arviointi perustuu aukottomaan dokumentaatioon. Se koostuu lähtökohdan, kehittämisprosessin vaiheiden, valittujen menetelmien ja lopputuleman tarkkaan kuvaukseen. Tätä todistusketjua sekä tehtyjä valintoja ja ratkaisuja on pyritty vaihe vaiheelta mahdollisimman hyvin perustelemaan sekä kuvaamaan. Päättyketjusta on haluttu tehdä selkeä ja tarkastettavissa oleva, millä on vaikutusta tutkimuksen uskottavuuteen ja reliabiliteettiin (Kananen 2012, 35).

Loppujen lopuksi luotettavuuden arviointi (metodologiselta lähestymistavaltaan olevassa laadullisessa tutkimuksessa) pohjautuu tutkijan rehellisyyteen, koska siinä arvioidaan tehtyjä valintoja ja ratkaisuja. Laadullisilla menetelmillä tehty tutkimus on myös ainutlaatuinen, eikä sitä voi sen takia toistaa täysin samalla tavalla. (Vilka 2021, 155-156.) Työn arvioinnissa onkin huomioitava se, että valituilla vertailukumppaneilla on ollut vaikutusta tuloksiin. Käytännöt yrityksissä näyttävät vaihtelevan paljon, minkä takia pieniä nyansseja niissä olisi suurella todennäköisyydellä ilmennyt eri kokoonpanoilla. Lisäksi, jos kehittämistyöhön käytettävä aika ja työpanos olisi voinut olla isompi, myös vertailukumppaneita olisi voinut olla enemmän, ja näin tutkimuksen laajuutta olisi saatu lisättyä. Tosin viidennen vertailukumppanin kohdalla aineisto alkoi pääpirteittäen toistaa itseään, eikä siten useammalla yrityksellä Euroopan sisältä olisi todennäköisesti ollut suurta vaikutusta tuloksiin.

Tulosten luotettavuutta arvioidessa on myös tässä tapauksessa huomioitava, että aineisto on kerätty julkisesti saatavilla olevista lähteistä, joista ei välttämättä löydy yritysten kaikkia käytänteitä. Myös niiden kuvaus voi jäädä julkisissa materiaaleissa pintapuoliseksi. Tämän takia tietoa etsittiin laajemmin yritysten kotisivuilta, jokseenkin tiivistettyjen vastuullisuusraporttien ulkopuolelta, tiedostaen kuitenkin rajoitteet informaatiota koskien. Samaan hengenveetoon on kuitenkin todettava, että vastuullisuuteen liittyviä toimia yrityksissä mieluusti

esitellään, joten materiaalin puolesta valitulla aineistoilla ei liene ollut vaikutusta kuin tulosten syvyyteen. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi käytänteiden varsinaisia toteutustapoja tai muita perusteluja, jotka eivät sinänsä työn fokuksessa olleetkaan. Haasteena oli myös vastuullisuusraporttien erilaisuus, kun yhtenäisiä vaatimuksia ei vielä työn kirjoitusvaiheessa niille ollut.

Itse vertailuanalyysin toteutusta ja tuloksia arvioidessa tukeudutaan Kulikowskin (2020, 725-728) näyttöön perustuvaan vertailumalliin, jossa lähdetään liikkeelle tiekartan ensimmäisestä vaiheesta eli näyttöön perustuvasta suunnittelusta. Verrattuna perinteiseen analyysiin on lähtökohtaisesti oltava selkeää, miksi benchmarkingia ollaan ylipäättään tekemässä. Tällä varmistetaan, että työllä on selkeä tarkoitus ja tavoite eli jokin syy tehdä sitä. Toisena osana tätä vaihetta tulee selvittää käytettävät mittarit ja keihin toimintaa verrataan. Mittareiden osalta on panostettava niiden merkityksellisyyteen. Puolestaan vertailukumppanien valinnassa, tavoitteista riippuen, tulee hyödyntää niin suoria kilpailijoita kuin toimialan ja toimialasta riippumatta johtavia toimijoita. Tämän jälkeen tulee miettiä aineistonkeruuta; mitä kerätään ja miten, jotta tieto on merkityksellistä työn kannalta. Ennen tätä on myös päätettävä, kuinka kerätty aineisto analysoidaan.

Tässä kehittämistyössä benchmarkingilla on ollut tarkkaan mietitty syy, ja se on omalta osaltaan ollut edesauttamassa sen tarkoitusta sekä tavoitetta. Mittaristosta puhuttaessa voidaan viitata vertailun viitekehukseen, joka on ollut työn kannalta oleellinen. Lisäksi aineistonkeruu ja analysointi oli ennakkoon mietitty. Vertailukumppanien valintaa olisi Kulikowskin mallin perusteella pitänyt hajauttaa, mutta suorien kilpailijoiden ja toisten toimialojen johtavien toimijoiden poisjättämiselle oli selkeät perusteet: toiminnan ollessa Suomessa hyvin keskittyntä, on suorien kilpailijoiden käytännöt suurennuslasin alla muutenkin ja aiheen sekä viitekehysten ollessa näin spesifi, ei muiden alojen toimijoiden käytänteistä olisi todennäköisesti saatu riittävästi lisäarvoa.

Benchmarkingin toisessa vaiheessa eli varsinaisessa vertailun suorittamisessa on jatkuvasti arvioitava, miten vertailu etenee. Tehdäänkö sitä suunnitelman mukaisesti? Onko kaikki mittarit ja vertailukumppanit mukana? Tämän lisäksi on myös arvioitava aineistoanalyysin toimivuutta ja sitä kautta varmistaa tiedon arvo. (Kulikowski 2020, 728.) Näihin peilaten myös vertailun toinen vaihe toteutettiin asianmukaisesti. Hyvä suunnittelu ja viitekehys auttoi alkuun pääsemissä. Jo ensimmäisen vertailukumppanin kohdalla tuli todettua kokonaisuuden toimivuus, mutta myös vertailun työläisyys, kun aineistoa haettiin vastuullisuusraporttien ulkopuolelta ja useammalta vuodelta. Tosin esimerkiksi pelkkien viimeisten vastuullisuusraporttien vertailu olisi vaikuttanut tuloksiin huomattavasti, koska käytänteitä löytyi kyseisiltä toimijoilta laajasti muistakin lähteistä.

Benchmarkingin kolmannessa vaiheessa siirrytään Kulikowskin mallissa ehkä tärkeimpään osaan kokonaisuutta eli tuloksien yhteenvetoon. Tässä vaiheessa on jo olennaista ymmärtää prosesseja ja mekanismeja mittareiden taustalla. Tätä edesauttaa tietojen monilähteisyys joko vertailukumppanien, yritysten eri lähteiden, asiantuntijoiden mielipiteiden tai tieteellisen kirjallisuuden kautta. Useat eri lähteet helpottavat prosessien ja mekanismien ymmärtämisen lisäksi niiden seurauksien ennustamista. Näyttöön perustuvan vertailumallin hienous piileekin juuri tässä eli tarkoituksena ei ole ainoastaan tunnistaa parhaita käytäntöjä, vaan ymmärtää miksi ne toimivat ja miksi ne soveltuvat myös omaan yritykseen. Kolmannen vaiheen lopuksi tulisi olla ymmärrys siitä, mitä tulokset kertovat ja kuinka tämä siirretään ohjeiksi organisaation suorituskyvyn parantamiseksi (Camp 1989 mukaan). (Kulikowski 2020, 728-729.)

Sen lisäksi, että ymmärrystä aiheesta oli kertynyt tietoperustan ja useiden lähteiden kautta, kirjoittajan kokemus yrityksestä, aiheesta ja sen ympäriltä päästiin tässä vaiheessa hyödyntämään sen täydessä potentiaalissa. Syvempi ymmärrys käytänteistä oli omiaan muodostamaan kokonaiskäsitystä siitä, mitä tulosten taustalla on ja eritoten mitä toimenpide-ehdotukseen tulisi sisällyttää. Näin ollen vertailuanalyyssissa ei kerätty pelkästään listaa parhaista käytänteistä, vaan samalla taustalla arvioitiin niiden toimivuutta ja soveltuvuutta.

Neljäs ja viimeinen ”toiminnan vaihe” liittyy suunnitelman tekemiseen siitä, mitä toimenpiteitä organisaatiossa ja sen prosesseissa on tehtävä halutun muutoksen aikaansaamiseksi ja suorituskyvyn parantamiseksi. Puhutaan siis toimintasuunnitelman tekemisestä benchmarkingin löydösten muuttamiseksi varsinaisiksi teoiksi organisaatiossa. Sen suhteen pitää jälleen tehdä arviointia: mitä toimia ensinnäkin toteutetaan sekä jatkossa tunnistaa ovatko ne toiminneet halutulla tavalla ja tuoneet haluttuja tuloksia. (Kulikowski 2020, 729-730.)

Viimeisen vaiheen osalta vertailuanalyysi jää vajaimmaksi, pelkästään jo työn luonteen vuoksi. Tarkoitus on ollut toimia kehittämisprosessin suunnittelun apuna, eikä siten viedä toimenpiteitä käytäntöön. Toimenpide-ehdotuksen esittelyn yhteydessä priorisoitavista tekijöistä annettiin toimeksiantajalle kirjoittajan näkemys, mutta toteuttaminen ja toimivuus jäivät prosessin myöhemmissä vaiheissa arvioitaviksi.

Opinnäytetyön tutkimusastelema ei Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeen (2019, 16) mukaan vaatinut eettistä ennakoarviointia. Kehittämistyö perustui täysin julkisiin tietoihin ilman tietojen yhdistämiseen liittyviä tietoturvariskejä. Muutoin on läpi työn haluttu kunnioittaa muiden tekijöiden työtä ja pyritty huolehtimaan asianmukaisista viittauksista. Toimeksiantajaa on prosessin alussa informoitu opinnäytetöiden julkisuudesta ja saatu tälle hyväksyntä. Niin ikään heidät on pidetty aina ajan tasalla työn edistymisestä. Lisäksi tutkimustulokset on dokumentoitu mahdollisimman avoimesti.

6.2 Jatkokehittämisaiheet

Opinnäytetyön tuloksia ja lopputuotoksen siirrettävyyttä pohtiessa voinee niistä todeta olevan hyötyä myös muille alalla toimiville organisaatioille, eritoten Euroopassa. Yhtä lailla toimenpide-ehdotuksen voisi monilta osin kuvitella toimivan suuntana myös valtamerentakaisen hedelmien ja vihannesten tavarantoimittajien vastuullisuuden edistämiseksi. Osaltaan se kokoaa yhteen sen, mihin koko hevisektorilla tulisi globaalisti keskittyä terveellisen ja kestävästä ruokavalion takaamiseksi kaikille nyt ja tulevaisuudessa.

Jo pelkkä kansainvälisen hedelmien ja vihannesten hankintatoimen vastuullisuuden ja suurien yritysten käytänteiden tarkastelu tarjosi sen vastuullisuuden kehittämiseksi ainakin kirjoittajan omiin ennako-odotuksiin nähden paljon, mutta jätti tilaa jatkokehittämisaiheillekin. Ensinnäkin vastaavanlainen kehittämistyö olisi paikallaan kansallisille toimenpiteille, joita yrityksistä löytyi mahdollisesti jopa enemmän kuin kansainväliseen toimintaan liittyen. Vaikka käytänteiden voisi kuvitella myötäilevän tämän työn tuloksia, tarjoaisi se hyvää tukea kokonaisvaltaisemman vastuullisuuden kehittämisen tueksi. Toiseksi raportoitavista kohdista tässä työssä poisjätetyt standardit ovat jossain toisessa kontekstissa tärkeitä ottaa tarkempaan syyniin. Lisäksi kuluttajiin kohdistuvat käytännöt voisivat yksistään olla oma kehitettävä kokonaisuutensa kasvupainotteisemman ruokavalion ja -murroksen edistämiseksi. Kolmanneksi uuden kestävyysraportointidirektiivin mukaisten raporttien alkaessa ilmestyä, on hyvä jatkaa toimenpiteiden seuraamista etenkin kehittyviin innovaatioihin liittyen. Pitkin koko toimitusketjua on huutava tarve uusille teknologisille ratkaisuille ongelmien poistamiseksi. Muun muassa alkutuotannon sivuvirroissa piilee suuria mahdollisuuksia hävikin hyödyntämiseksi ja liiketoiminnan kasvattamiseksi. Neljänneksi kaikki muutkin päivittäistavara-kaupan tuotelinjat voisivat hyötyä suuresti vastaavanlaisesta kehittämistyöstä negatiivisten vaikutusten ollessa monissa muissa tuoteryhmissä suurempia etenkin ympäristön kannalta kuin hedelmissä ja vihanneksissa.

On myös muistettava, että hankintatoimi on vain yksi osa yritysten prosesseja ja vaikka sen vaikutusvalta arvoketjussa on huomattava, ei se yksistään riitä ajamaan tarvittavaa muutosta. Hedelmä- ja vihannessektorin kestävyysparantaminen vaatii yleisesti paljon enemmän huomioita ja kehittämistä jo nyt ennen kuin tuotanto alkaa yhä enemmän myötäillä ruokavaliomuutoksia. Ruokaketjua ja ruoan saatavuutta ei voi vaarantaa altistamalla niitä odottamattomille tapahtumille, jos niitä sellaisiksi voi enää edes kutsua. Nykyisen ruokaketjun tasapuolisuutta, resilienssiä ja kestävyyttä pitää parantaa, jotta se pystyy vastaamaan tulevaisuuden epävarmuustekijöihin, joita ilmastonmuutos, luonnonkatastrofit ja väestönkasvu aiheuttavat (Su, Wu & Hua Tan 2023, 303-304). Työkaluja ja toimenpiteitä tähän löytyy jo laajasti tutkimuksista ja yritysten käytöstä. Resursseja vastuullisuustyöhön pitää toki lisätä, mutta ennen kaikkea niitä on kohdistettava uudestaan vaikuttavampiin tekijöihin kestävästä muutoksen aikaansaamiseksi.

Lähteet

- Ahold Delhaize. 2023. Annual Report 2023. Viitattu 16.1.2025. https://media.aholddelhaize.com/media/clkbibno/ad_ar23_interactive.pdf?t=638459189069470000
- Agudelo, L., Andrés, M., Jóhannsdóttir, L. & Davídsdóttir, B. 2019. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility* 4(1). Viitattu 10.9.2024. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Albert Heijn. 2022. Sustainability report. Viitattu 17.3.2025. [2023.05.10-ah-duurzaamheidsverslag-2022-engels.pdf](https://www.albertheijn.nl/2023-05-10-ah-duurzaamheidsverslag-2022-engels.pdf)
- Albert Heijn. 2023. Duurzaamheidsverslag. Viitattu 17.3.2025. [ah-duurzaamheidsverslag-2023.pdf](https://www.albertheijn.nl/2023-05-10-ah-duurzaamheidsverslag-2023.pdf)
- Aldi South Group. 2022. Game changer: ALDI's new Banana purchasing model. Viitattu 17.3.2025. <https://sustainability.aldisouthgroup.com/stories/banana-purchasing-model>
- Aldi South Group. 2024a. Aldi Sustainability. Viitattu 16.1.2025. <https://sustainability.aldisouthgroup.com/>
- Aldi South Group 2024b. ALDI and Sustainability. Viitattu 16.1.2025. <https://sustainability.aldisouthgroup.com/sustainability/why-sustainability>
- Aldi South Group. 2024c. Food Waste. Viitattu 17.3.2025. <https://sustainability.aldisouthgroup.com/focus-areas/food-waste>
- Aldi South Group. 2024d. Human Right Impact Assessments (HRIAs). Viitattu 17.3.2025. <https://sustainability.aldisouthgroup.com/making-change/supply-chain/human-right-impact-assessments-hrias>
- Bansal, P. & Song, H-C. 2017. SIMILAR BUT NOT THE SAME: DIFFERENTIATING CORPORATE SUSTAINABILITY FROM CORPORATE RESPONSIBILITY. *The Academy of Management annals* 11(1), 105-149. Viitattu 16.10.2024. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
- Blom, A., Rosengren, S. & Perzon, J. 2023. Towards a better understanding of sustainability gaps in retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 33(5), 539-557. Viitattu 8.7.2024. <https://doi.org/10.1080/09593969.2023.2247588>
- Bui S., Costa I., De Schutter O., Dedeurwaerdere T., Hudon M. & Feyereisen M. 2019. Systemic ethics and inclusive governance: two key prerequisites for sustainability transitions of agri-food systems. *Agriculture and Human Values* 36, 277-288. Viitattu 14.8.2024. <https://doi.org/10.1007/s10460-019-09917-2>
- Carrefour Group. 2020. Carrefour continues with its initiatives to support agroecology with the launch of its Carrefour Quality Line potatoes. Viitattu 18.3.2025. <https://www.carrefour.com/en/news/carrefour-continues-its-initiatives-support-agroecology-launch-its-carrefour-quality-line>
- Carrefour Group. 2024. Climate Plan 2023. Viitattu 17.3.2025. https://www.carrefour.com/sites/default/files/2024-06/Plan%20Climat%202023_Groupe%20Carrefour_Publication%20mai%202024%20%282%29_fren-GB.docx.pdf
- Carrefour Group. 2025. Get to know the Carrefour Group Better. Viitattu 16.1.2025. <https://www.carrefour.com/en/group>

Carter, C.R. & Jennings, M.M. 2004. THE ROLE OF PURCHASING IN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A STRUCTURAL EQUATION ANALYSIS. *Journal of Business Logistics* 25(1), 145-186. Viitattu 1.10.2024. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/role-purchasing-corporate-social-responsibility/docview/212664414/se-2>.

Castro, V. F. D., & Frazzon, E. M. 2017. Benchmarking of best practices: an overview of the academic literature. *Benchmarking: An International Journal* 24(3), 750-774.

CDP. 2023. Tackle your environmental risks, achieve your sustainability goals and make your business more resilient. Unlock the power of your supply chain. Viitattu 16.9.2024. <https://www.cdp.net/en/supply-chain>

Chen, Y., Wang, S., Yao, J., Li, Y., & Yang, S. 2018. Socially responsible supplier selection and sustainable supply chain development: A combined approach of total interpretive structural modeling and fuzzy analytic network process. *Business Strategy and the Environment* 27(8), 1708-1719. Viitattu 27.8.2024. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1002/bse.2236>

Clune, S., Crossin, E. & Verghese, K. 2017. Systematic review of greenhouse gas emissions for different fresh food categories. *Journal of Cleaner Production* 140(2), 766-783. Viitattu 27.9.2024. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.082>.

De Freitas Netto, S.V., Sobral, M.F.F., Ribeiro, A.R.B. & da Luz Soares, G.B. 2020. Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environ Sci Eur* 32, 19. Viitattu 2.9.2024. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Sitran selvityksiä 224 - megatrendit 2023. Viitattu 13.8.2024. https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf

Ellram, L. & Tate, W. 2015 Redefining supply management's contribution in services sourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management* 21 (1), 64-78. Viitattu 15.10.2024. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.10.001>.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2022/2464, asetuksen (EU) N:o 537/2014, direktiivin 2004/109/EY, direktiivin 2006/43/EY ja direktiivin 2013/34/EU muuttamisesta yritysten kestävyysraportoinnin osalta (kestävyysraportointidirektiivi)

Euroopan parlamentti. 2024. Yritysvastuulaki: uusia sääntöjä ihmisoikeus- ja ympäristövaikutuksista. Viitattu 4.10.2024. <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/press-room/20240419IPR20585/yritysvastuulaki-uusia-saantoja-ihmisoikeus-ja-ymparistovaikutuksista>

Eriksson, P. & Koistinen K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. E-kirja. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

FIBS. 2022. Tiedolla vai tunteella - miten suomalaiset kuluttajat tekevät vastuullisia tuotevalintoja? FIBS:n kuluttajatutkimus. *SuomiAreena* 2022, 4-7. Viitattu 16.9.2024. <https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00296/c254903f-4d10-4628-bc0e-723f16c39b62.pdf>

FSEC. Global Policy Report. The Economics of the Food System Transformation. Viitattu 9.1.2025. <https://foodsystemeconomics.org/wp-content/uploads/FSEC-GlobalPolicyReport-February2024.pdf>

Gimenez, C., & Tachizawa, E. M. 2012. Extending sustainability to suppliers: A systematic literature review. *Supply Chain Management* 17(5), 531-543. Viitattu 27.8.2024. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/13598541211258591>

Harju, A., Hallikas, J., Immonen, M. & Lintukangas, K. 2023. The impact of procurement digitalization on supply chain resilience: empirical evidence from Finland. *Supply chain management* 28 (7), 62-76. Viitattu 15.10.2024. <https://doi/10.1108/SCM-08-2022-0312>.

Hellström, E. & Parkkonen, P. 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus. Miten vastuullisuus kohtaa kestävyiden ja vaikuttavuuden? Sitran selvityksiä 214. Viitattu 28.8.2024. https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra_vastuullisuuden_tulevaisuus_fin_0822.pdf

Su, IH., Wu, L. & Hua Tan K. 2023. The future of the food supply chain: A systematic literature review and research directions towards sustainability, resilience, and technology adoption. *Journal of Digital Economy* 2, 303-316. <https://doi.org/10.1016/j.jdec.2024.03.001>.

Iriarte, A., Almeida, M.G. & Villalobos, P. 2014. Carbon footprint of premium quality export bananas: Case study in Ecuador, the world's largest exporter. *Science of the Total Environment* 472, 1082-1088. Viitattu 27.9.2024. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2013.11.072>

Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 134. Tampereen Yliopistopaino.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 143. Tampereen Yliopistopaino.

Kaupan liitto. 2020. Vastuullisuuden olennaisuusanalyysi vahvistaa: Kaupalle olennaisten vastuullisuusteemojen kirjo on hyvin laaja. Viitattu 16.9.2024. <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/12/15/vastuullisuuden-olennaisuusanalyysi-vahvistaa-kaupalle-olennaisten-vastuullisuusteemojen-kirjo-on-hyvin-laaja/>

Kaupan liitto. 2023. Kaupan alan energiatehokkuussopimus. Viitattu 16.9.2024. <https://kauppa.fi/palvelut-ja-tietopankki/artikkelit/kaupan-alan-energiatehokkuussopimus/>

Kaupan liitto. 2024a. Kaupan ala. Viitattu 11.9.2024. <https://kauppa.fi/kaupan-ala/>

Kaupan liitto. 2024b. Uusiutuva kauppa 2035. Viitattu 16.9.2024 <https://kauppa.fi/kaupan-vahahiilisystiekartta/>

Kaupan liitto. 2024c. Kiertotalous kuluttajakaupassa. Viitattu 16.9.2024. <https://kauppa.fi/kaupan-ala/kiertotalous-kuluttajakaupassa/>

Kaupan liitto. 2024d. Vastuullisuuden tavoitekuva ja seuranta. Viitattu 16.9.2024. [Vastuullisuuden tavoitekuva j https://kauppa.fi/vastuullisuus/vastuullisuuden-tavoitekuva-ja-seuranta/a-seuranta | Kauppa](https://kauppa.fi/vastuullisuus/vastuullisuuden-tavoitekuva-ja-seuranta/a-seuranta)

Kaupan liitto. 2024e. Kestävän kehityksen sitoumukset. Viitattu 16.9.2024. <https://kauppa.fi/vastuullisuus/kaupan-alan-vastuullisuusty/kestavan-kehityksen-sitoumukset/>

Kaupan liitto. 2024f. Suurin osa suomalaiskulutuksen luontohaitoista ilmenee ulkomailla - S-ryhmä ehkäisemässä banaanin luontohaittoja Väli-Amerikassa. Viitattu 24.9.2024. <https://kauppa.fi/uutishuone/2024/08/30/suurin-osa-suomalaiskulutuksen-luontohaitoista-ilmenee-ulkomailla-s-ryhma-ehkaisemassa-banaanin-luontohaittoja-vali-amerikassa/>

Keskon vuosiraportti. 2022. Viitattu 16.9.2024. https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2023/q1/kesko_vuosiraportti_2022.pdf

Kaur, H., & Singh, S. P. 2019. Sustainable procurement and logistics for disaster resilient supply chain. *Annals of Operations Research* 283(1), 309-354. Viitattu 27.8.2024. <https://doi.org.nelli.laurea.fi/10.1007/s10479-016-2374-2>

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kulikowski, K. 2021. The model of evidence-based benchmarking: a more robust approach to benchmarking. *Benchmarking: An International Journal* 28(2), 721-736. Viitattu 4.4.2025. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/BIJ-04-2020-0175>

Kurittu, K. 2018. Yritysvastuuraportointi - Kiinnostavan viestinnän käsikirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kurittu, K. & Rankinen, L. 2023. Menesty kestävästi! Vastuullisuus johdon ja hallituksen agendalla. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

K-ryhmä. 2024a. Kesko lyhyesti. Viitattu 15.11.2024. <https://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>

K-ryhmä. 2024b. Päivittäistavarakauppa. Viitattu 15.11.2024. <https://www.kesko.fi/yritys/toimialat/paivittaistavarakauppa/>

K-ryhmä. 2024c. Hankintastrategia. Viitattu 15.11.2024. <https://www.kesko.fi/vastuullisuus/arvoketju/kestava-hankinta/hankintastrategia/>

Lankford, WM. 2002. Benchmarking: Understanding the Basics. *The Coastal Business Journal* 1(1), 57-62. Viitattu 28.10.2024. <https://digitalcommons.coastal.edu/cbj/vol1/iss1/8>

Lidl Suomi. 2023. Vastuullisuusraportti 2021-2022. Viitattu 16.9.2024. <https://corporate.lidl.fi/pdf/show/82640>

Lintukangas, K., Hallikas, J. & Kähkönen, A-K. 2013. The role of green supply management in the development of sustainable supply chain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 22, 231-333. Viitattu 23.9.2024. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1002/csr.1348>

Mitronen, L. & Närvänen, E. 2020. Asiantuntija-artikkeli kaupan toimialasta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:55. Helsinki. Viitattu 16.9.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162577/TEM_2020_55.pdf;sequence=4

Meehan, J. & Bryde, D., 2011. Sustainable procurement practice. *Business strategy and the environment* 20(2), 94-106. Viitattu 9.9.2024. <https://onlinelibrary-wiley-com.nelli.laurea.fi/doi/epdf/10.1002/bse.678>

Méndez-León, E., Reyes, T. & Díaz-Pichardo, R. 2022. Towards a holistic framework for sustainable value analysis in business models: A tool for sustainable development. *Business strategy and the environment* 31(1), 15-31. Viitattu 4.10.2024. <https://doi.org/10.1002/bse.2871>

Miemczyk, J., & Luzzini, D. 2019. Achieving triple bottom line sustainability in supply chains: The role of environmental, social and risk assessment practices. *International Journal of Operations and Production Management* 39(2), 238-259. Viitattu 27.8.2024. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1108/IJOPM-06-2017-0334>

Milicevic, V. & Negre, F. 2023. Pellolta pöytään -strategia. Euroopan parlamentti. Viitattu 16.9.2024. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fi/sheet/293547/de-van-boer-tot-bord-strategie>

Muff K. 2021. Learning from positive impact organizations: A framework for strategic innovation. *Sustainability* 13(16): 8891. Viitattu 10.9.2024. <https://doi.org/10.3390/su13168891>.

- Muller, C., Vermeulen, W. J. V. & Glasbergen, P. 2012. Pushing or Sharing as Value-driven Strategies for Societal Change in Global Supply Chains: Two Case Studies in the British-South African Fresh Fruit Supply Chain. *Business strategy and the environment* 21(2), 127-140. Viitattu 2.10.2024. doi:10.1002/bse.719
- Negri, M., Cagno, E., Colichia C. & Sarkis, J. 2021. Integrating sustainability and resilience in the supply chain: A systematic literature review and a research agenda. *Business strategy and the environment* 30(7), 2858-2886. Viitattu 18.9.2024. <https://doi.org/10.1002/bse.2776>
- Nielsen, C. 2023. ESG Reporting and Metrics: From Double Materiality to Key Performance Indicators. *Sustainability* 15(24): 16844. Viitattu 9.9.2024. <https://doi.org/10.3390/su152416844>
- Niskala, M. & Palmuaro, S. 2023. Uudet kestävyysraportointivaatimukset: Mitä ne tarkoittavat käytännössä? E-kirja. Helsinki: Alma Talent
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaa- mista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Parajuli R., Thoma G. & Marty D. M. 2019. Environmental sustainability of fruit and vegetable production supply chains in the face of climate change: A review, *Science of The Total Environment* 650(2), 2863-2879. Viitattu 13.9.2024. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2018.10.019>.
- Patrucco, AS., Marzi, G. & Trabucchi, D. 2023. The role of absorptive capacity and big data analytics in strategic purchasing and supply chain management decisions. *Technovation* 126. Viitattu 15.10.2024. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102814>.
- Päivittäistavarakauppa ry. 2022. Tutkimus: Päivittäistavarakauppa jatkaa vastuullisimpana toimialana. Viitattu 16.9.2024. <https://www.ptv.fi/blog/2022/12/21/tutkimus-paivittaistavara-kauppa-jatkaa-vastuullisimpana-toimialana/>
- Piirto, L. 2022. Kansallinen yritys vastuulaki on mahdollinen, mutta olisiko EU-sääntely vaikuttavampaa? Valtioneuvosto. Kolumni. Viitattu 16.9.2024. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/kansallinen-yritysvastuulaki-on-mahdollinen-mutta-olisiko-eu-saantely-vaikuttavampaa>
- Rewe Group. 2019. Sustainability. PENNY introduces QR codes to improve traceability of pineapples and organic bananas. Viitattu 17.3.2025. <https://www.rewe-group.com/en/press-and-media/newsroom/press-releases/penny-qr-code-pineapples-and-organic-bananas/>
- Rewe Group. 2020. Guideline on Living Wages and Incomes. Viitattu 18.3.2025. <https://www.rewe-group.com/content/uploads/2020/01/guideline-living-wages-and-incomes-09-04-2021.pdf?t=2024121308>
- Rewe Group. 2023a. Progress Report 2023. Our commitment to sustainability. Viitattu 17.1.2025. https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2023/en/assets/downloads/REWE_Group-Progress-report_2023.pdf
- Rewe Group. 2023b. Pro Planet. Viitattu 17.3.2025. <https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2022/en/green-products/pro-planet/index.html>
- Rewe Group. 2023c. Together for Human Rights and Fairness. Viitattu 17.3.2025. <https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2022/en/fokusthema/human-rights-and-fairness/index.html>
- Rewe Group. 2023d. Product-Related Risk Analyses. Viitattu 17.3.2025. <https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2022/en/green-products/product-related-risk-analyses/index.html>

Rewe Group. 2023e. Ecological Aspects in the Supply Chain. Viitattu 18.3.2025. <https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2022/en/green-products/ecological-aspects-in-the-supply-chain/index.html#implementation>

Sajjad, A., Eweje, G. & Raziq, M. M. 2024. Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis. *Business strategy and the environment*, 33(4), 2849-2867. Viitattu 3.10.2024. doi:10.1002/bse.3631

Salmi, A., Quarshie, A.M., Scott-Kennel, J. & Kähkönen A-K. 2023. Biodiversity management: A supply chain practice view. *Journal of Purchasing and Supply Management* 29(4). Viitattu 18.9.2024. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100865>

Savitz, A. 2013 *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - and How You Can Too*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Schneider, L. & Wallenburg, C.M. 2012. Implementing sustainable sourcing—Does purchasing need to change?. *Journal of Purchasing and Supply Management* 18(4), 243-257. Viitattu 27.9.2024. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2012.03.002>.

Sheehy, B. & Farneti, F. 2021. Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter? *Sustainability* 13(11). Viitattu 14.10.2024. <https://doi.org/10.3390/su13115965>.

Stratton, A. E., Finley, J., Gustafson, D., Mitcham, E., Myers, S., Naylor, R., Otten, J. & Palm, C. 2021. Mitigating sustainability tradeoffs as global fruit and vegetable systems expand to meet dietary recommendations. *Environmental Research Letters* 16(5). Viitattu 11.9.2024. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/abe25a>.

Styles, D., Schoenberger, H. & Galvez-Martos, J-L. 2012. Environmental improvement of product supply chains: A review of European retailers' performance. *Resources, Conservation and Recycling* 65, 57-78. Viitattu 9.10.2024. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2012.05.002>.

Suomen kestävän kehityksen toimikunta. 2024. Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda 2030. Viitattu 23.9.2024. <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>

Suomen tilintarkastajat ry. 2019. Kaupan alalla vastuullisuus on jo itsestänselvyyys. Viitattu 27.12. <https://tilintarkastajat.fi/artikkelit/kaupan-alalla-vastuullisuus-on-jo-itsestaanselvyyys/>

S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus. 2022. Viitattu 16.9.2024. https://downloads.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/2DPwP469NRA5xJGy0LqQWj/3e18633fe9167e43ba63892c3281d35a/S-ryhman_Vuosi-ja-vastuullisuuskatsaus_2022_fi.pdf

Tamminen, T. 2023. Näkökulma megatrendeihin: ”Yrityksetkin ovat vastuussa yhteiskunnasta”. Haastattelu. Viitattu 11.9.2024. <https://www.sitra.fi/artikkelit/nakokulma-yrityksetkin-ovat-vastuussa-yhteiskunnasta/>

Tesco. 2015. Tesco launches new online supplier community. Viitattu 18.3.2025. <https://www.tescopl.com/tesco-launches-new-online-supplier-community/>

Tesco. 2021. Tesco Group Environment Policy. Viitattu 4.3.2025. <https://www.tescopl.com/sustainability/documents/policies/tesco-group-environment-policy>

Tesco. 2024. Tesco PLC Annual Report and Financial Statements 2024. Viitattu 17.3.2025. https://www.tescopl.com/media/zgvhd0dn/tescos_ar24.pdf

Tesco. 2025. Serving customers, communities and planet a little better every day. Viitattu 16.1.2025. <https://www.tescopl.com/sustainability>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 10.1.2025. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2020.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024a. Vastuullisuusraportointi. Viitattu 28.8.2024. <https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024b. Direktiivi yritystoiminnan kestäväää toimintaa koskevasta huolellisuusvelvoitteesta (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD). Viitattu 2.12.2024. <https://tem.fi/yritysten-huolellisuusvelvoite>

Työterveyslaitos. 2023. Mistä arvonluonnissa on kyse? Viitattu 10.9.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/askelia-uuteen-arvonluontiin/mista-arvonluonnissa-kyse>

Ueda J.M., Pedrosa M.C., Heleno S.A., Carocho M., Isabel C.F.R.F. & Barros L. 2022. Food additives from fruit and vegetable by-products and bio-residues: A comprehensive review focused on sustainability. Sustainability 14(9). Viitattu 16.9.2024. <https://doi.org/10.3390/su14095212>.

UN Global Compact. 2015. Supply chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement. Second Edition. Viitattu 3.9.2024. https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fsupply_chain%2FSupplyChainRep_spread.pdf

United Nations. 2024. A Spotlight on Sustainable Supply Chain & Procurement. Viitattu 27.9.2024. <https://unglobalcompact.org/take-action/leadership/integrate-sustainability/roadmap/supply-chain>

Vilkkä 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ylimaz, E. 2020. Kaupan alan yritysten ja toimipaikkojen kehitys Helsingissä vuosina 2010-2018. Helsingin kaupunki, kaupunginkanslia, kaupunkitutkimus ja -tilastot. Viitattu 16.9.2024. https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/20_12_22_Tilastoja_12_Yilmaz.pdf

Ympäristöministeriö. 2023. Mitä on kestävä kehitys? Viitattu 2.9.2024. <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>

Verma, J., Mishra, R., Mazumdar, A., Singh, R., El-Gendy, NS. 2023. Development and Evaluation of an Eco-Friendly Hand Sanitizer Formulation Valorized from Fruit Peels. Int J Biomater 2023 (1). Viitattu 2.10.2024. doi: 10.1155/2023/2516233.

World Benchmarking Alliance. 2025. Food and Agriculture Benchmark. Tesco. Viitattu 16.1.2025. <https://www.worldbenchmarkingalliance.org/publication/food-agriculture/companies/tesco-3/>

WWF. 2016. Living planet report. Viitattu 18.9.2024. http://awsassets.wwfindia.org/downloads/lpr_2016_summary.pdf

Kuvat

Kuva 1: Kestävyyssaihekohtaiset standardit ala-aiheineen (mukaillen Niskala & Palmuaro 2023, 64)	22
Kuva 2: Ilmastomuutoksen vaikutukset hedelmien ja vihannesten toimitusketjuun sekä mahdolliset sopeuttavat toimenpiteet (mukaillen Parajuli ym. 2019, 2874).	25
Kuva 3: Vertailukumppanit	36
Kuva 4: E1 Ilmastostandardin vertailu	41
Kuva 5: E3-standardin vertailu.....	43
Kuva 6: E4-standardin vertailu.....	44
Kuva 7: E5- standardin vertailu.....	46
Kuva 8: S2- standardin vertailu	50
Kuva 9: CSDDD:n vaatimukset kohdan 1 vertailu.....	52
Kuva 10: CSDDD:n vaatimukset kohdan 2 vertailu	54
Kuva 11: CSDDD:n vaatimukset kohdan 3 vertailu	56
Kuva 12: CSDDD:n vaatimukset kohdan 4 vertailu	60
Kuva 13: CSDDD:n vaatimukset kohdan 5 vertailu	61
Kuva 14: Toimenpide-ehdotus hedelmien ja vihannesten hankintatoimen vastuullisuuden kehittämiseksi.....	65