

Ympäristönäkökohdat julkisessa kilpailutuksessa, case: Hansel Oy:n toimistokalustekilpailutus

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Tuomo Mikola
2010

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää laadullisen tutkimuksen keinoin miten julkiseen kilpailutusprosessiin osallistuneiden kilpailuttajan ja tarjouksen tehneiden yritysten työntekijät tulkitsevat ympäristönäkökohtien huomioinnin onnistuneen kilpailutuksessa, sekä mitkä ovat näiden toimijoiden mielestä edellytykset onnistuneelle ympäristönäkökohtien huomioinnille. Tutkimukseni case-esimerkkinä on Hansel Oy:n vuonna 2009 toteuttama toimistokalustekilpailutus. Tutkimukseni teoreettisen kehikon kautta Hansel Oy:tä tarkastellaan valtion työkaluna, ei vain säästöjen saavuttamisessa, vaan myös ympäristönäkökohtien osaamisen keskittämisessä ja kehittämisessä.

Tutkimukseni aineisto koostuu Hansel Oy:n ja sen toimittajayritysten palveluksessa työskentelevien henkilöiden haastatteluista. Haastattelin tätä tutkimusta varten yhdeksää henkilöä, joista neljä on Hansel Oy:n ja loput ovat toimittajayritysten työntekijöitä. Tutkimuksen tavoitteen mukaisesti haastattelut esittivät omia näkemyksiä ja tulkintojaan.

Tutkimukseni yksi johtopäätös on se, että Hanselin ja toimittajien työntekijät tulkitsevat ympäristönäkökohtien toimivuutta erilaisista näkökulmista. Hanselin työntekijät näkevät ympäristökriteerien tulon valtion kilpailutuksiin osana suurempaa trendiä, jossa julkisia hankintoja käytetään ympäristöystävällisten markkinoiden luomiseen ja ohjaamiseen. Lisäksi he uskovat ympäristönäkökohtien huomioinnin ohjaavan kalustealaa ympäristöystävällisempään suuntaan. Haastateltujen kalustetoimittajien puolelta näkökulma on käytännönläheisempi ja heidän näkemyksensä heijastelevat ympäristökysynnän hajanaisuutta ja tasavertaisen kohtelun haasteita, kun ympäristönäkökohtia pyritään huomioimaan kilpailutuksissa. Toinen tärkeä johtopäätös on se, että ympäristönäkökohtien onnistunut huomiointi vaatii kilpailuttajalta monipuolista osaamista, mikä puhuu hankintojen ja osaamisen keskittämisen puolesta. Lisäksi tutkimuksen tulokset kannustavat kilpailuttajaa ja potentiaalisia toimittajia aktiiviseen yhteistyöhön ympäristökriteerien suunnittelussa.

Sisällysluettelo

1.	Johdanto	1
1.1.	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	1
1.2.	Tutkimusmenetelmä ja rakenne	4
2.	Valtion yhteishankinnat ja ympäristönäkökohdat Suomessa	5
2.1.	Hansel Oy:n rooli julkisissa hankinnoissa	5
2.2.	Valtion hankintastrategia	7
2.3.	Julkisen kilpailutuksen ympäristönäkökohdat	9
2.4.	Ympäristönäkökohdat toimistokalustekilpailutuksessa	11
3.	Julkiset hankinnat markkinoiden ohjaajana	15
3.1.	Julkiset hankinnat innovaatioiden edistäjänä	15
3.2.	Julkiset hankinnat epäsuorana vaikuttajana	18
3.3.	Hankintojen elinkaariajattelu	23
3.4.	Ympäristökriteerien tehokkuus	24
4.	Tutkimusmetodi	28
4.1.	Aineisto ja sen analysointi	31
4.1.2.	Haastattelut	34
4.2.	Aineiston arviointi	36
5.	Kalustetoimittajien haastattelujen analyysi	39
5.1.	Kilpailutusprosessi	39
5.1.2.	Vastuullisuuden kysynnän puute	40
5.2.	Hinnan ja vastuullisuuden ristiriitaisuus	41
5.3.	Ympäristökriteerien vaikutus	43
5.4.	Kilpailutuksen kahden eri osa-alueen vaikutus	44
5.5.	Ympäristökriteerien epäonnistuminen	46
5.5.2.	Yhteistyö kilpailuttajan kanssa	47
5.5.3.	Kilpailutuksen hyödyt	48

5.6.	Ympäristövastuullisuuden motiivi.....	49
6.	Hansel-haastattelujen analyysi	50
6.1.	Ympäristön huomioinnin aloitus.....	52
6.2.	Asiakkaiden rooli	53
6.3.	Asiakkaan ja toimittajan välissä	56
6.4.	Kilpailuttajan vaatimusten vaikutus	57
6.5.	Ympäristövastuun hinta.....	61
7.	Johtopäätökset.....	62
7.1.	Poissulkevia kriteerejä	62
7.2.	Asiakkaiden tietoisuuden lisääminen	64
7.3.	Ehdotukset jatkotutkimukseksi ja käytännön toimenpiteiksi	66
8.	Lähteet.....	69
8.1.	Haastatellut henkilöt	72
9.	Liitteet.....	i

1. Johdanto

Vastuullisuus ja julkiset hankinnat kytketään nykyään kiinteästi yhteen. Julkisilta hankinnoilta ei enää odoteta vain yhteisten varojen käyttöä mahdollisimman taloudellisesti tehokkaasti, vaan niihin kohdistuu myös odotus korkeasta etiikasta ja tasapuolisesta hyödystä koko yhteiskunnalle. Tämä on lisännyt läpinäkyvyyden ja viestinnän tarvetta julkisten hankintojen arvoista ja toteuttamisesta. Julkisen hankintaprosessin läpiviennin osaamisen lisäksi julkisen hankkijan tulee ymmärtää entistä paremmin esimerkiksi hankittavan kohteen tuotannon ja käytön ympäristövaikutukset. Vastuulliseen hankintaan kuuluu monia osa-alueita, mutta tässä tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan vain ympäristövastuullisuutta.

1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tutkimukseni taustalla on ilmiö, jossa julkisia hankintoja halutaan koko Euroopan Unionin alueella suunnata ympäristöystävällisiin tuotteisiin ja palveluihin. Vihreillä julkisilla hankinnoilla pyritään vähentämään suoraan julkishallintojen toiminnasta syntyvää ympäristörasitusta. Sen lisäksi julkisilla hankinnoilla halutaan näyttää esimerkkiä yrityksille ja yksityisille kuluttajille. Kolmantena tavoitteena vihreillä julkisilla hankinnoilla on luoda markkinat, jotka tukevat ympäristöystävällisten palveluiden ja tuotteiden kehittymistä. Julkisten hankintojen käyttöön liittyy markkinalähtöisyys sekä julkisten hankintojen suuri volyyymi, mikä merkitsee sitä, että julkisten hankintojen käyttäminen ympäristöystävällisyyden kehityksessä vaatii julkiseen hankintaan lisää tietoa markkinoiden toiminnasta ja vihreiden hankintojen vaikutuksesta markkinoilla.

Tutkimukseni case-yritys Hansel Oy on Suomen valtion omistama, valtiovarainministeriön ohjauksessa oleva osakeyhtiö. Sen tavoitteena on tuottaa valtiolle säästöjä kilpailuttamalla ja hallinnoimalla kilpailutuksiansa perusteella tehtyjä puitesopimuksia. Hansel Oy on ottanut valtioneuvoston periaatepäätöksen (Valtioneuvosto 2009) mukaisesti kilpailutuksissaan huomioon myös hankintojen ympäristönäkökohdat. Ympäristönäkökohdat on huomioitu vuodesta 2007 lähtien pilottikilpailutuksissa ja vuodesta 2008 lähtien kaikissa soveltuviissa kilpailutuksissa. Ympäristönäkökohtien huomioiminen on osa valtion hankintastrategiaa (Valtion hankintatoimen neuvottelukunta 2004), joka toteuttaa Euroopan Unionin

laajemman tason trendiä ja tavoitetta julkisten hankintojen suuntaamisesta ympäristöystävällisiin tuotteisiin ja palveluihin.

Lähestyn julkisten hankintojen käyttämistä ympäristöystävällisyyden korostamisessa Hansel Oy:n yhden puitejärjestelyn, sekä siinä toimittajina olevien yritysten kautta. Tämän tutkimuksen case-esimerkkinä on vuosina 2008–2009 läpi viety toimistokalusteiden kilpailutus ja siinä huomioidut ympäristönäkökohdat. Kilpailutuksen tuloksena syntyi toimistokalustepuitejärjestely, joka koostuu kahdesta tuotealueesta: toimistokalusteet ja ekokalusteet. Puitejärjestelyn on tarkoitus palvella valtion kirjanpitoyksiköitä, jotka kuuluvat valtion hankintatoimeen ja ovat Hansel Oy:n asiakkaita. Kirjanpitoyksiköillä on valtioneuvoston asetuksen (Valtioneuvosto 2006) ja valtiovarainministeriön päätöksen (Valtiovarainministeriön päätös 2006) mukaan myös velvollisuus ensisijaisesti käyttää Hanselin kilpailuttamaa puitejärjestelyä tehdessään kalustehankintoja. Kumpikin kilpailutusalue palvelee koko asiakaskuntaa. Kahden erillisen kilpailutusalueen puitejärjestelmä on seurausta ympäristönäkökohtien sisällyttämisestä Hanselin kilpailutukseen.

Valtion hankintastrategia suosittaa, että hankintayksiköt tekisivät aktiivisesti yhteistyötä yritysten kanssa (Valtiovarainministeriö 2009). Yhteistyö hyödyttää sekä yrityksiä että Hanselia, sillä se edistää onnistuneen kilpailutuksen tekemistä. Kun kumpikin osapuoli tunnistaa kilpailutuksen mahdollisuudet ja haasteet, voidaan kilpailutuksia ja niiden vaatimuksia edelleen kehittää. Tutkimukseni tavoite on selvittää, miten kilpailutuksessa mukana olleet hanselilaiset ja toimittajien edustajat tulkitsevat ympäristönäkökohtien käytön onnistuneen ja mitkä heidän mielestä ovat onnistumisen edellytykset ympäristönäkökohtien huomioimiseksi.

Norjassa julkisia hankintoja tutkineet Michelsen ja De Boer (2009) päättelivät, että vihreät julkiset hankinnat vaativat erillisen hankintayksikön olemassaoloa ja strategiaa. Lisäksi heidän tuloksista voi tulkita tarpeen nostaa julkisen hankinnan ympäristötietoisuutta. Hankintojensa pienestä määrästä johtuen pienimpien hankkijoiden voi olla vaikeaa eriyttää hankintaa erilliseksi toiminnoksi ja kasvattaa hankintaosaamistaan, juuri siksi hankintojen keskittäminen on hyvä ratkaisu (Michelsen&De Boer 2009).

Aiempi julkisia hankintoja koskeva tutkimus viittaa siihen, että julkinen valta käyttää hankintojaan varsin aktiivisesti erilaisten päämäärien ajamiseksi. McCrudden (2007) on tutkimuksessaan sitä mieltä, että julkinen hankkija voi hankinnoillaan viestiä omaa toivettaan markkinoiden tarjonnan kehityssuunnasta ja indikoida tulevia vaatimuksia ympäristön osalta. Valtion hankinnoissa Hansel Oy on valituilla hankinnan alueilla valtion hankintojen edustaja, jonka kautta valtion hankintojen kysynnästä suuri osa tulee markkinoille.

Julkisen hankinnan ympäristövaatimukset eivät pakota kaikkia yrityksiä parantamaan ympäristövastuullisuuttaan, joten vaatimuksia voidaan pitää vapaaehtoisina. Oletukseni tässä tutkimuksessa on, että vaatimuksissa piilee jo pieni signaali valtion painotuksista ympäristöasioissa. Valtionhankkijan painotus kertoo siitä, mitä julkinen valta pitää ympäristön kannalta merkittävänä kehitysaskeleena. Yritysten vapaaehtoisia ympäristöparannuksia tutkineet Raines ja Prakash (2005) uskovat vapaaehtoisten parannusten olevan osittain yritysten keino yrittää estää pakottavaa lisäsääntelyä, joka tulisi voimaan lakien ja asetusten muodossa. Pelko pakottavan ympäristösääntelyn joustamattomuudesta ja kalliista hinnasta rohkaisee yrityksiä proaktiivisuuteen ympäristöparannuksissa (Clemens&Douglas 2006).

Teoreettinen tutkimuskehikkoni on se, että Hansel Oy on valtion työkalu, ei vain säästöjen saavuttamiseen, vaan myös ympäristönäkökohtien osaamisen keskittämiseen ja kehittämiseen. Hansel on markkinoiden kysynnän ja tarjonnan solmukohdassa, jossa se pyrkii yhdistämään asiakkaittensa kysynnän markkinoiden tarjonnan kanssa luoden samalla uusia markkinoita ja näyttäen esimerkkiä. Toimittajien ja Hanselin yhteistyö ympäristökriteerien käyttämisessä ja ympäristönäkökohtien kehittämisessä on tutkimukseni päähuomion kohteena. Asiakkaiden näkökulma tulee tässä tutkimuksessa esiin vain välillisesti hanselilaisten ja toimittajien haastatteluiden kautta, koska aineistossani ei ole Hanselin asiakkaiden haastatteluita. Hansel edustaa tässä tutkimuksessa asiakkaidensa kysyntää. Tutkimus antaa mielenkiintoista tietoa ympäristönäkökohtien huomioinnista julkisen hankinnan ja kalustemarkkinan solmukohdassa.

1.2. Tutkimusmenetelmä ja rakenne

Valitsin tutkimukseni pääasialliseksi aineistonkeruumenetelmäksi haastattelut. Tutkimukseni on luonteeltaan kartoittava tutkimus. Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat pääasiassa haastatteluaineistoon, mutta sen lisäksi hyödynnän myös aiempaa julkisia hankintoja ja vastuullisuutta koskevaa tutkimusta. Lisäksi luin julkisiin hankintoihin perehtyessäni Suomen Ympäristökeskuksen ja Euroopan Komission tekemiä julkisen hankinnan oppaita, joihin myös usein viitataan. Halusin saada aikaan vapaata keskustelua aiheesta haastateltujen kanssa, minkä johdosta valitsin menetelmäksi teemahaastattelun, jossa keskustelu sai vapaasti kulkea ennalta suunnittelemani haastattelurungon ympärillä.

Tutkimukseni muodostuu seitsemästä luvusta. Ensimmäisessä luvussa esittelen tutkimuksen taustan. Lisäksi ensimmäisessä luvussa käyn läpi tutkimukseni kohteen ja tavoitteet. Sen jälkeen listaan tämän tutkimuksen avainkäsitteet sekä valitun tutkimusmenetelmän.

Toisessa luvussa kerron Hansel Oy:n roolista valtion yhteishankintayksikkönä ja kuvailen mahdollisia tapoja huomioida ympäristönäkökohdat julkisessa kilpailutuksessa. Luvun loppu kuvaa tämän tutkimuksen case-kilpailutusprosessin.

Kolmannessa luvussa esittelen julkisten hankintojen ja innovaatioiden välistä suhdetta kuvaavan tutkimuksen. Lisäksi käyn läpi julkisten hankintojen roolia vastuullisuuden markkinoiden luomisessa ja julkisen vallan puolipakottavana työkaluna. Luvun loppupuolella kuvaan julkisten hankintojen elinkaariajattelua ja sen toteuttamiseen liittyviä ongelmia julkisissa hankinnoissa, sekä esitän panos-tehokkuus ajatteluun perustuvan menettelyn, jonka tarkoitus on suunnata ympäristönäkökohdat tehokkaimpiin ympäristöparannuksiin.

Neljäs luku esittää perustelut valitsemalleni tutkimusmetodille, sekä käy läpi millaisia tuloksia tutkimuksellani etsin. Neljäs luku esittelee myös tutkimukseni etenemisen alkuperäisestä toimeksiannosta lopulliseen muotoonsa. Luvun lopussa käyn läpi aineistoni rakenteen, johon kuuluu myös aineiston analyysi.

Viides luku käsittelee toimittajahaastatteluiden aineistoa ja siihen liittyvää aiempaa tutkimusta. Käyttämällä tutkimusaineistoani rinnakkain samassa luvussa aiemman tutkimuksen kanssa, pyrin osoittamaan löytämiäni yhtymäkohtia oman tutkimukseni ja aiemman tutkimuksen välillä. Samalla pyrin myös avaamaan haastatteluideni aineistoa

analysoimalla aineiston merkityksiä. Esitän paljon suoria lainauksia, jotka osoittavat haastateltujen yhteisiä mielipiteitä tai mielipide-eroja.

Kuudennessa luvussa käsittelen hanselilaisten haastatteluita yhdistellen viidennen luvun tapaan niitä aiemman tutkimuksen kanssa. Viimeisessä seitsemännessä luvussa käyn läpi tutkimukseni tärkeimmät johtopäätökset, sekä annan ehdotukseni jatkotutkimukseksi. Esitän viimeisen luvun lopussa myös toimenpide-ehdotuksia käytännön toimijoille.

2. Valtion yhteishankinnat ja ympäristönäkökohdat Suomessa

Hansel Oy on mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä sen tehtävä valtion hankintojen asiantuntijaorganisaationa yhdistää julkisia hankintoja koskevat erityispiirteet ja ympäristönäkökohdat huomioivan julkisen hankinnan. Hansel pyrkii tarjoamaan valtionhallinnon asiakkailleen hankintaratkaisuja, joissa otetaan huomioon valtioneuvoston periaatepäätös kestävien valintojen edistämisestä julkisissa hankinnoissa (Hansel Oy 2010). Hansel Oy:n panos tulee olemaan ratkaisevan tärkeä valtioneuvoston vuodelle 2015 asettaman tavoitteen saavuttamisessa, että kaikissa valtion keskushallinnon hankinnoissa huomioidaan tuolloin ympäristönäkökulma.

2.1. Hansel Oy:n rooli julkisissa hankinnoissa

Hanselin missio on lisätä tuottavuutta valtion hankintatoimeen ja visiona on olla Suomen arvostetuin hankintayksikkö, sekä alansa edelläkävijä ja hankintatoimen paras osaaja. Visioon kuuluu valtion hankintatoimen aktiivinen kehittäminen, merkittävä säästöjen tuottaminen, sekä kestävien hankintojen edistäminen (Hansel Oy 2010). Hanselin missio ja visio vastaavat julkisille hankinnoille yleisesti asetettuja odotuksia. Julkisiin hankintoihin liittyy yritysten toimintaa korkeampi velvollisuus toimia vastuullisesti. Julkisilta hankinnoilta odotetaan vastuullisuutta ympäristön ja sosiaalisten arvojen suhteen. Lisäksi julkisiin hankintoihin liitetään vastuu sekä yhteiskunnan heikommista että tulevaisuuden jäsenistä. Julkiset hankinnat ovat yhteisten varojen käyttöä, mikä tarkoittaa sitä, että jokainen tarkastelee hankintoja omien arvojensa pohjalta. Julkisten hankintojen ei siis tule olla vain

kustannuksiltaan optimoituja, pikemminkin niiden tulee olla optimoituja yhteisen hyvinvoinnin kannalta. (McCrudden 2007)

Nykymuotoinen Hansel Oy sai alkunsa vuoden 2004 jälkeen, kun vanha tukkukauppaan perustunut liiketoiminta ajettiin alas ja Hanselistä tuli yhteishankintojen asiantuntijaorganisaatio. Vaikka ympäristöarvojen herääminen suomalaisissa yrityksissä ja yhteiskunnassa laajemminkin voidaan ajoittaa jo aikaan ennen nykyisen Hanselin perustamista vuonna 2003, ei ympäristövastuullisuus ollut mukana vielä Hanselin ensimmäisten vuosien visioissa. Silloin uusi organisaatio joutui suunnittelemaan ja rakentamaan oman toimintansa perustaa vanhan toiminnan ja valtion hankintatoimen päälle, mikä vaati kaiken panoksen perusasioiden kuntoon saattamiselle.

Valtion konsernitason hankintastrategia uudistui 2004 ja samalla myös Hanselin rooli tarkentui, kun sen ydintoiminnaksi määritettiin valtionhallinnon laajat puitesopimukset ja hankintaprosessien yhtenäistäminen (Valtion hankintatoimen neuvottelukunta 2004). Yhteishankintayksikön merkitys on perustunut pitkälti suuren yhtenäisen volyymin mahdollistamiin säästöihin ja prosessikustannusten saavuttamiseen. Keskitetyn hankintamallin on tutkittu tuottavan noin 20,5 % yhteenlasketut säästöt hankintahinnoissa ja prosessikustannuksissa (Karjalainen ym. 2008). Karjalainen ym. (2008) toteavat, että hankinnoista koituvan säästön määrä on suoraan verrannollinen siihen, kuinka laajasti valtion kirjanpitoyksiköt ottavat yhteishankinnat käyttöön. Vuonna 2006 säästöä kertyi noin 8,3 %, mikä vastaa vuositasolla noin 95 miljoonaa euroa (Karjalainen ym. 2008). Julkiset hankinnat ovat suuruudeltaan noin 22,5 miljardia euroa vuodessa, mikä on noin 15 % Suomen bruttokansantuotteesta, ja siitä valtion hankintojen osuus on noin 4,5 miljardia euroa (Valtiovarainministeriö 2010). Valtion kirjanpitoyksiköiden hankinnat ovat pääsääntöisesti kilpailutusta koskevien lakien alaisia. Lainsäädäntö perustuu Euroopan yhteisöjen hankintadirektiiveihin ja maailmankauppajärjestön (WTO) julkisia hankintoja koskevaan sopimukseen (Valtiovarainministeriö 2010).

Valtion hankintojen keskittämisellä pyritään saamaan kustannussäästöjä ja toiminnallista tehokkuutta valtion hankintatoimeen. Säästöjen ja tehokkuuden lisäksi Hansel on myös valtion työkalu vastuullisten palveluiden ja tuotteiden käytön edistämiseksi Suomessa. Valtion hankintastrategian yhtenä tavoitteena on suuren hankintavolyymien käyttäminen

vastuullisten tuotteiden markkinoiden luomiseksi. Hansel aloitti yhteishankintojen vastuullisuuden kehittämisen ympäristöasioiden huomioinnilla pilottikilpailutuksissa vuonna 2007. Sen jälkeen ympäristönäkökohdat on huomioitu soveltuviissa puitejärjestelyissä vuodesta 2008.

Joyce (2006) toteaa, että hankintoja keskittämällä saadaan toimittajilta paljon enemmän huomiota, kuin minkä pienemmät yksittäiset hankintayksiköt saavat. Oletettavasti myös Suomen valtion hankintojen keskittämisestä seuraa, että toimittajien antama huomio kasvaa. Hanselin ajamien ympäristökriteerien huomioimiselle tulee enemmän painoarvoa, kun se voi yhdellä suulla neuvotella ympäristökriteerejä puitesopimuksiinsa.

Hanselin rooli valtion hankintojen kilpailuttajana pureutuu ainakin osittain haasteisiin joita valtion hankintojen käyttäminen markkinoiden luomiseksi aiheuttaa. Hanselin toiminta hankintojen tehostamiseksi ja ympäristöasioiden huomioimiseksi perustuu siihen, että Hansel voi kilpailutuksissa väistää budjetointiin ja kustannusten kohdentumiseen liittyviä ongelmia. Puitejärjestelyihin voidaan sisällyttää puhtaasti elinkaariajatteluun perustuvia kriteereitä, jotka ovat kokonaistaloudellisesti järkeviä. Lisäksi puitejärjestelyn sopimusehdoissa voi olla puhtaasti ympäristökuormituksen vähentämiseen suuntaavia kriteereitä.

2.2. Valtion hankintastrategia

Valtion hankintastrategiassa todetaan yksiselitteisesti, että tavanomaiset palvelut ja tavarat tulisi kilpailuttaa keskitetysti. Valtion hankintastrategia tukee Hanselin asemaa, sillä se olettaa, että hankinnat tehdään ensisijaisesti Hanselin puitesopimusten avulla (Hansel Oy 2010). Hankintojen keskittämiseen panostava strategia johtuu siitä, että keskittämisen edut ovat sitä suuremmat mitä suurempi osa hankintasopimuksista hoidetaan keskitetysti. Mutta sen lisäksi, onnistumiseen vaikuttaa myös hankkijoiden ammattitaito ja osaaminen, eli tässä yhteydessä Hanselin kyky organisaationa vastata asiakkaidensa tarpeisiin ja kilpailuttamisen haasteisiin. Valtion hankintastrategiassa (Valtiovarainministeriö 2009) painotetaan osaamisen tärkeyttä keskitetyssä hankinnassa. Sen lisäksi, että hankkija tuntee hankintalainsäädännön, strategia peräänkuuluttaa myös laaja-alaista hankintaosaamista,

mikä mahdollistaa tehokkaat ja onnistuneet hankinnat. Tämän tutkimuksen ja ympäristövastuullisuuden kilpailutuksiin sisällyttämisen kannalta tulkitsem, että laaja-alaisuudella viitataan kykyyn rakentaa onnistuneita kilpailutuksia ja vastata uusiin vastuullisuutta koskeviin vaatimuksiin valtion hankinnoissa. Hanselin kannalta laaja-alaisuus merkitsee mielestäni siirtymistä kilpailutusprosessien asiantuntijuudesta askeleen pidemmälle kohti sekä asiakkaita ja toimittajia.

On kuitenkin muistettava, että myös valtion hankinnoissa on pohjimmiltaan kyse kysynnän ja tarjonnan kohtaamisesta, kuten yksityisissäkin hankinnoissa. Suomi on pieni ja syrjäinen markkina ja julkisia hankintoja syytetään usein puolueellisuudesta tai kotiin päin vetämisestä. Pienten ja kotimaisten yritysten tukeminen ei kuitenkaan sovi yhteen julkisiin hankintoihin kohdistuvien velvollisuuksien kanssa. Konsulttiyhtiö McKinsey neuvoo Suomen hallitukselle tekemässään selvityksessä, että sekä valtion ja kuntien julkisia hankintoja keskittämällä voidaan saada ”miljardien säästöt”. McKinsey ei myöskään nähnyt perää väitteillä, joiden mukaan keskittäminen heikentäisi pienten kotimaisten asemaa, vaan pikemminkin näki hyvänä sen, että kotimaiset yritykset altistuisivat kilpailulle ja vahvistuisivat. Paras tuki kotimaisuudelle on McKinsey:n mukaan avoin kilpailu, eikä liian korkeat hinnat. (Ainola 2010)

Valtion hankintastrategian lisäksi, myös hallitusohjelmaan sisältyy kestävän kehityksen näkökulma. Hallitus velvoittaa valtionhallintoa sitoutumaan ja toimeenpanemaan kestävän kehityksen strategian (Puolustusministeriö 2010). Suomen kestävän kehityksen strategia ja sitä tukeva valtion hankintastrategia ovat seurausta YK:n ja EU:n ympäristölinjauksille, joilla vaaditaan kansallisen ja alueellisen tason toimintaa ympäristöasioiden edistämiseksi (Suomen kestävän kehityksen toimikunnan asettama strategiaryhmä 2006).

Valtion hankintastrategian tavoitteena on tukea valtion hankintatoimen kehitystä ja keskittymistä. Keskitetty hankintayksikkö on tyypillinen tapa järjestää valtion yksiköiden hankinnat. Keskittämisen etuihin lukeutuu muun muassa se, että hankintatoimi yksinkertaistuu ja esimerkiksi hankintojen budjetin seuranta kevenee huomattavasti. Ympäristövastuullisuuden kohdalla merkittävin hyöty on kuitenkin se, että keskittäminen vähentää koulutuksen tarvetta hankintatoimessa (Erdmenger ym. 2001). Valtion hankinnoissa pyritään tekemään ekologisesti kestäviä valintoja erityisesti energian,

rakentamisen, liikkumisen, ruokapalveluiden, sekä energiaa käyttävien laitteiden kohdalla (Ympäristöministeriö 2009).

Hankintojen ja osaamisen keskittäminen on valtion hankintastrategian kannalta olennainen asia. Julkisten hankkijoiden on periaatteessa helppoa tehdä päätös ympäristönäkökohtien huomioinnista, mutta käytännön toteutuksen edellyttämät strategiset ja koulutukselliset tarpeet ovat kuitenkin mittavia (Euroopan Yhteisöjen Komissio 2005). Tämä korostaa mielestäni Hanselin roolia valtion hankintastrategian toteuttamisen työkaluna. Hanselin rooliin kuuluu osaamisen kartuttamisen ja kilpailutuksien läpiviemisen lisäksi myös asiakkaiden tarpeiden määrittely ja ohjeistaminen, sekä yhteistyö toimittajien kanssa. Asiakasyhteistyön tärkeys nousi hyvin esille myös tätä tutkimusta varten tekemissäni haastatteluissa. Sekä hanselilaisten että toimittajien puolelta viesti oli selvä, asiakkaiden tietoisuutta ja kiinnostusta ympäristövastuullisuudesta tulee lisätä ja Hansel Oy:llä tulisi olla siinä tulevaisuudessa vahvempi rooli. Toimittajien haastatteluissa toivottiin myös entistä parempaa yhteistyötä yhteishankintayksikön ja toimittajapuolen välille, jotta ympäristökriteerien käyttö kilpailutuksissa onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Siitä lisää kappaleessa viisi, jossa analysoin toimittajahaastatteluiden havaintoja.

2.3. Julkisen kilpailutuksen ympäristönäkökohdat

Julkisia hankintoja koskevien direktiivien mukaan kilpailutukseen osallistuvia tarjouksia voidaan vertailla vain tarjouspyynnössä esitettyjen kriteerien pohjalta. Parhaimman tarjouksen löytämiseen on kaksi vaihtoehtoa: tarjoukset järjestetään hinnan mukaan ja alin hinta voittaa, tai sopimus tehdään *kokonaistaloudellisesti* edullisimman tarjoajan kanssa. Kokonaistaloudellisen edullisuuden arviointiin liittyy hinnan lisäksi vähintään yksi lisäperuste, joten siinä voidaan huomioida myös ympäristöperusteita. Direktiiveissä mainittuja lisäperusteita ovat muun muassa: laatu, tekniset ansiot, esteettisyys, toiminnallisuus, ympäristöystävällisyys, käyttökustannukset, kustannustehokkuus, käyttö- ja tekninen tuki, toimituspäivä, toimitusaika (Euroopan Yhteisöjen Komissio 2005). Kokonaistaloudellista edullisuutta vertailtaessa hinnan painoarvo on yleensä vähintään 30–40% (Liljavuori 2010).

Kokonaistaloudellisuutta haettaessa on kuitenkin muistettava, että julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö pyrkii ensi sijassa takaamaan taloudelliset ja syrjimättömät hankinnat. Tästä seuraa, että on tiettyjä periaatteita, joista ei myöskään ympäristönäkökohtien kohdalla voi luopua, kuten tarjoajien tasapuolinen kohtelu. Tarjouspyynnön huolellinen suunnittelu korostuu silloin kun käytetään kokonaistaloudellisuuden kriteereitä. Tarjouspyyntö ja siinä käytettävät kriteerit määräävät hankinnan lopputuloksen, sillä ne sisältävät kaikki ne tiedot ja kysymykset, joilla hankittava tuote rajataan ja joilla valitaan hankkijan kannalta paras tuote tai palvelu. Ollakseen kaikille tarjoajille tasapuolinen, tarjouspyynnön tulee olla informatiivinen ja käytettyjen kriteerien tulee olla selkeitä. Kokonaistaloudellisuuden perusteita voidaan vertailla vain, jos kaikki tarjoajat ymmärtävät vaaditut kriteerit samalla lailla ja pystyvät antamaan niihin keskenään vertailukelpoisia vastauksia. (Nissinen 2004)

Valmistuksen ympäristövaikutukset ovat ympäristönäkökohtia, joiden käyttö kokonaistaloudellisuuden arvioinnissa on hankalaa, sillä ympäristökriteerien tulee olla tavaran tai palvelun ominaisuuteen liittyviä. Se voi olla valmistuksen kohdalla hyvin tulkinnanvaraista. Julkisten kilpailutuksien ongelmana oli aiemmin se, että EU:n komission tulkinnan mukaan valmistusvaiheen ympäristövaikutukset eivät voineet olla taloudellisuuden arviointiperusteena, koska tuotteen tai palvelun elinkaaren alkuvaiheen ympäristökuormituksen vähentämisestä ei aina ollut puhdasta taloudellista hyötyä hankkijalle. EY:n tuomioistuimen päätös Helsingin bussikiistassa kuitenkin muutti tilanteen niin, että ympäristösuojeluperuste nähdään kokonaistaloudellisuuden osatekijäksi, eikä siitä tarvitse osoittaa selvää rahamääräistä hyötyä hankintayksikölle. Hankkijalla on mahdollisuus esimerkiksi edistää tiettyjen materiaalien käyttöä hankinnoissaan. Hankkija voi esimerkiksi tarjouspyynnössään edellyttää, että rakennuksen ikkunoiden karmit on tehty puusta tai että rakennuksen lasiset seinälaatat ovat kierrätyslasia (Nissinen 2004). Valtion hankintastrategiassa korostetaan sitä, että kilpailutuksien ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat, eivät saa kuitenkaan estää asiakkaiden tarpeiden täyttymistä tai pk-sektorin mahdollisuutta osallistua kilpailutuksiin (Valtiovarainministeriö 2009). Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, että hankintastrategian tavoitteet ovat käytännössä ristiriidassa keskenään, sillä ympäristönäkökohtien huomiointi vaikuttaa helposti varsinkin pienempien yritysten kilpailumahdollisuuksiin.

Valtion hankintojen kilpailutuksia sääntelee hankintalaki, jolla pyritään erityisesti takaamaan hankintojen tasavertaisuus. Se ei kuitenkaan sulje pois yhteistyön mahdollisuutta hankintaa tekevän ja tarjoajan välillä. Hankkijoita kannustetaan yhteistyöhön yritysten kanssa, jotta hankkijat tietäisivät, mitä markkinoilla on tarjolla. Yhteistyö tarjoaa myös yrityksille mahdollisuuden kuulla, millaisia tarpeita Hanselin asiakkailta on. Julkisten hankintojen ohjausvaikutuksen puolesta yhteistyöllä on tärkeä asema, sillä ideaalitapauksessa markkinoiden tarjonta kehittyy valtion hankintojen tarpeiden ja esimerkiksi ympäristövaatimusten mukaisesti. (Valtiovarainministeriö 2009)

Hankintojen onnistumisen ja yritysyhteistyön kannalta tärkein vaihe on hankintaprosessin valmisteluvaihe. Hankintaprosessi koostuu toisiaan seuraavista osista, jotka perustuvat aina edelliseen osaan. Mahdolliset suunnitteluvirheet haittaavat kaikkia seuraavia vaiheita. Ympäristönäkökohtien kannalta kilpailutuksen alku on erityisen kriittinen vaihe, sillä niiden huomioiminen on kaikkein helpointa juuri alkuvaiheessa. (Euroopan Yhteisöjen Komissio 2005)

2.4. Ympäristönäkökohdat toimistokalustekilpailutuksessa

Yleisesti hankintaprosessi koostuu kahdesta päävaiheesta: kilpailutus- ja sopimusprosessi (Kuva 1), joita edeltää esiselvitysvaihe. Hankintalaki ohjaa ja velvoittaa hankintaprosessin aikaista toimintaa, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että vapaamuotoisin yhteistyö yritysten kanssa on mahdollista esiselvitysvaiheen aikana. Varsinaista kilpailutusprosessia ei ole järkevää käyttää hankinnan suunnitteluvälineenä. Esiselvitysvaiheessa kartoitetaan toimialan potentiaaliset tarjoajat ja tuote-/palveluvalikoima. Potentiaalisilta yrityksiltä voidaan muun muassa pyytää alustavia tietoja (*tietopyyntö*) tuotteiden ominaisuuksista tai hinnoista. Esiselvityksen tarkoituksena on saada kuva siitä, millä keinoin hankinnan tarpeisiin ja tavoitteisiin voidaan vastata. Tietopyyntö ja yritysten vastaus ovat vain osoitus kiinnostuksesta, mutta se ei vielä velvoita mihinkään, eikä ratkaisuja vielä sääntele hankintalaki. (Liljavuori 2010) Esiselvitys on mielestäni hyvä vaihe ympäristönäkökohtien suunnitteluun, koska tasavertaisuuden vaatimus ei vielä rasita hankkijaa. Siksi hankkija voi huomattavasti vapaammin käydä keskustelua yritysten kanssa.



(Kuva 1. Hankintaprosessi, mukailen Liljavuori 2010)

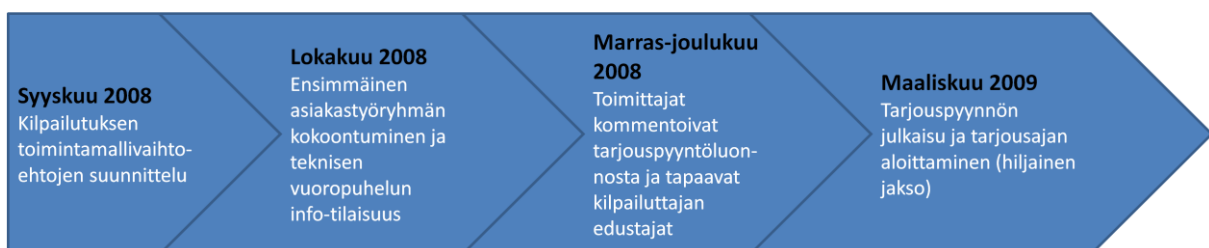
Esiselvitysvaiheen jälkeen alkaa kilpailutusprosessi, jota säätelee hankintalaki. Hyvään kilpailutukseen kuuluu yritysten kanssa käytävä *tekninen vuoropuhelu*, jonka tarkoituksena on taata onnistunut tarjouspyyntö. Teknisessä vuoropuhelussa yrityksiltä pyydetään palautetta tarjouspyynnön luonnoksista ja yritykset voivat nostaa esiin mahdollisia ongelmakohtia tarjouspyynnössä. Tällä pyritään saamaan aikaan toimiva tarjouspyyntö ja hyvät sopimusehdot, sekä välttämään alalla vieraita vaatimuksia. Laadukas tarjouspyyntö helpottaa yritysten osallistumista kilpailutukseen ja takaa paremmat tarjoukset (Valtiovarainministeriö 2009). Teknisen vuoropuhelun rasiitteena on kuitenkin jo hankintalain tasavertaisuuden vaatimus, mikä tulee esille myös hanselilaisten ja toimittajien haastatteluissa. Kilpailutusprosessissa toimittajat keskittyvät enää kilpailutuksen voittamiseen, mikä johtaa tiedon panttaamiseen ja avoimuuden katoamiseen. Teknisen vuoropuhelun jälkeen Hansel jättää tarjouspyynnön, jota seuraa tarjousaika, tarjousten käsittely ja sopimusten viimeistely.

Ympäristönäkökohtien käytön kannalta tärkeintä on, että esiselvitys ja tekninen vuoropuhelu onnistuvat niin, että Hansel saa riittävän selvän kuvan, minkälaisilla ympäristövaatimuksilla se voi saada riittävän hyvän hinnan ja hyvät toimittajat, jotta hankinnat onnistuvat sopimuskauden aikana. Ympäristönäkökohdat voivat olla mukana Hanselin kilpailutuksissa useammalla tavalla:

- Tarjoajan soveltuvuusvaatimuksena, jonka tulee liittyä tarjoajan edellytyksiin toteuttaa hankinta
- Ehdottomana vähimmäisvaatimuksena (tekniset ja toiminnalliset vaatimukset)
- Toivottavana lisäominaisuutena, joiden täyttymisestä saa lisäpisteitä
- Sopimusehtona

Vuonna 2009 toteutettua Hanselin toimistokalustekilpailutusta varten tehty esiselvitystyö alkoi syyskuussa 2008 (Kuva 2), jolloin hahmoteltiin ensimmäiset toimintamallivaihtoehdot. Jo suunnitteluvaiheessa oli tiedossa, että ympäristöseikat tulevat mukaan kilpailutukseen, mutta silloin ei vielä tiedetty, miten se käytännössä toteutuisi. Lokakuussa 2008 pidettiin ensimmäinen asiakastyöryhmän kokous, jonka perusteella kartoitettiin Hanselin asiakkaiden kalustetarpeita ja luotiin pohjaa tulevalle tarjouspyynnölle. Asiakastyöryhmälle esiteltiin alustavia suunnitelmia ympäristönäkökohtien huomioinnista. Kilpailutuksen perustaksi tuli Teknillisen korkeakoulun tuleva kalustehankinta, joka toimi kilpailutuksen case-kohteena. Esimerkkikohte on kalustekilpailutuksessa lähes pakollinen kolmesta syystä. Ensinnäkin kilpailutus on esimerkkikohteen myötä tarjoajille houkuttelevampi, kun voittajalle on luvassa heti toteutettava projekti. Lisäksi esimerkkikohte helpottaa yleisen tuotekorin suunnittelua, sillä muuten yhteishankintayksikkö joutuisi omavaltaisesti kehittämään esimerkin omaisen kohteen, mikä olisi hyvin työlästä. Kolmantena esimerkkikohte muodostaa perustuotekorin, jonka pohjalta kilpailutuksen yritykset antavat tarjouksensa.

Toimistokalusteiden virallinen kilpailutusprosessi alkoi lokakuun 7. päivä vuonna 2008 (Kuva 2), kun Hansel Oy:n johtoryhmä hyväksyi kilpailutuksen projektisuunnitelman ja 31. lokakuuta alkoi tekninen vuoropuhelu potentiaalisten tarjoajien kanssa, kun Hansel järjesti tarjoajille suunnatun infotilaisuuden. Marraskuussa 2008 lähetettiin potentiaalisille tarjoajayrityksille tarjouspyyntöluonnos, jota ne saivat kommentoida. Lisäksi halukkaita toimittajia tavattiin marras-joulukuun aikana. Toimittajien lisäksi teknisen vuoropuhelun aikana hanselilaiset olivat yhteydessä Suomen Ympäristökeskukseen (SYKE) ja Puusepänteollisuus ry:n suuntaan.



(Kuva 2. Case-kilpailutuksen eteneminen)

Kilpailutuksen hankintailmoitus julkaistiin 9.3.2009 ja tarjouspyynnöt lähtivät potentiaalisille toimittajille 16.3. Yrityksillä oli kuusi viikkoa aikaa vastata tarjouspyyntöön, sillä tarjousaika loppui 24.4.2009. Lopullinen hankintapäätös julkaistiin 27.5.2009.

Teknisessä vuoropuhelussa potentiaalisilta toimittajilta saadun palautteen perusteella kilpailutus jaettiin kahteen osaan: toimistokalusteet ja ekotoimistokalusteet, joista kummassakin käytettiin ympäristökriteereitä, jotka ekokalusteissa olivat tiukemmat (liitteet 1-2). Kuten myöhemmin hanselilaisten haastatteluissa käy ilmi, kilpailutus jaettiin kahteen osaan, koska Hanselilla ei ollut varmuutta siitä, miten ympäristökriteerien käyttö vaikuttaisi kilpailutuksen lopputulokseen. Ympäristökriteereillä ei haluttu aiheuttaa esimerkiksi sitä, että jotkin yritykset olisivat jääneet ympäristökriteerien perusteella kokonaan puitejärjestelyn ulkopuolelle.

Kummankin osa-alueen ympäristövaatimukset (liitteet 1-2) pitävät sisällään tuotteen käyttöä, puuraaka-aineen alkuperää, muoviosien merkintöjä, pinnoitteita, tekstiilejä, sekä pakkausmateriaalien kierrätystä koskevia ehtoja. Kummankin osa-alueen ympäristövaatimukseen sallittiin yhden vaatimuksen täyttämättä jättäminen. Useamman kohdan täyttämättä jättäminen johti tarjouksen hylkäämiseen. Puitejärjestelyn toimittajina on neljä yritystä, joista kaksi yritystä on sopimustoimittajana kummassakin osa-alueessa. Kummassakin osa-alueessa on kolme sopimustoimittajaa, eli yksi toimittajista (Isku Interior Oy) on toimittajana vain toimistokalustesopimuksessa ja EFG Toimistokalusteet Oy vain ekokalustesopimuksessa. Kaksi toimittajaa Martela Oyj ja Kinnarps Oy ovat toimittajina kummassakin sopimuksessa.

Ympäristövaatimuksissa on kahden osa-alueen välillä selvät erot. Ekokalustesopimuksen ympäristövaatimukset ovat varsinkin käytetyn puumateriaalin ja pinnoitteiden vaatimusten osalta selvästi toimistokalusteosa-alueen vaatimuksia tiukemmat. Silti toimittajahaastatteluiden perusteella syntyi se kuva, että puitejärjestelyn jakamista kahdeksi osa-alueeksi ei koettu toimittajien taholta onnistuneeksi ratkaisuksi. Jaottelua pidettiin toimittajien puolelta epätasa-arvoisena ja osa-alueiden vaatimukset eivät haastateltujen toimittajien mielestä kuitenkaan olleet riittävän erilaisia. Ekokalustetoimittajien joukosta annettiin jopa ymmärtää, että kaikki nyt mukana olevat toimittajat olisivat kyllä täyttäneet ekokalustesopimuksenkin vaatimukset, mutta jako tapahtui kilpailutuksen muiden kriteerien

johdosta. Esimerkiksi Isku ei jäänyt ekokalustesopimuksen ulkopuolelle ympäristönäkökohtien takia, vaan siihen vaikutti jotkin muut kilpailutuksen osa-alueet (esimerkiksi korkeampi hinta).

Ympäristövaatimusten takia ei myöskään hylätty yhtään tarjousta. Ekokalusteiden kilpailutuksissa tuli vain yksi "Ei täyty" vastaus, mikä oli sallittu "ei vastausten määrä", muuten kaikki tarjoajat olivat täyttäneet kaikki ympäristövaatimukset. On mahdollista, että jotkin kiinnostuneet yritykset jättivät tarjouksen tekemättä, koska ne eivät täyttäneet ympäristövaatimuksia, vaikka kahden osa-alueen käyttämisellä pyrittiin pehmentämään ympäristökriteerien poissulkevaa vaikutusta.

Toimistokalustesopimuksen kilpailutukseen osallistui seitsemän tarjoajaa (2 konsortiota) ja 11 yritystä. Ilman toimistokalustesopimusta jäi siis neljä tarjoajaa. Ekokalustekilpailutukseen osallistui viisi tarjoajaa (1 konsortio) ja kahdeksan yritystä. Ekokalustesopimuksen ulkopuolella jäi kaksi tarjoajaa. Kumpaankin osa-alueeseen otettiin kolme toimittajaa, joiden joukossa ei ole yhtään konsortiota. Kaksi toimittajayritystä on toimittajana kummassakin sopimuksessa. Yhteensä toimittajayrityksiä on siis neljä. (Haastattelu 1.)

3. Julkiset hankinnat markkinoiden ohjaajana

Tässä kappaleessa esittelen ensin yleisen teorian julkisten hankintojen vaikutuksesta innovaatioiden edistämiseksi. Sen jälkeen tarkennan pohdinnan koskemaan julkisten hankintojen roolia juuri ympäristövastuullisuuden ja -vastuullisten tuotteiden markkinoiden edistämisessä. Ja kappaleen lopussa esittelen vielä relevanssiin, potentiaaliin ja ohjaavuuteen viittaavan RPS-menetelmän, jonka periaatteena on kohdentaa ympäristönäkökohtien huomiointi tarjolla olevista vaihtoehdoista tehokkaimpiin kohteisiin.

3.1. Julkiset hankinnat innovaatioiden edistäjänä

Hommen ja Rolfstam (2009) rakentavat tutkimuksessaan taksonomian julkisten hankintojen ja innovaatioiden välille. Heidän taksonomiansa käsittää kaksi ulottuvuutta: *vuorovaikutus* ja

evoluutio. Vuorovaikutuksella he viittaavat nimenomaan hankintojen loppukäyttäjien ja tuottajan väliseen *vuorovaikutukseen*. Se on heidän mielestään välttämätön osa tuotekehitystä. *Evoluutiolla* he tarkoittavat teknologian, markkinan ja verkostojen kehitysvaiheita.

Hommen ja Rolfstamin (2009) mukaan yhteys tuottajan ja käyttäjän välillä perustuu yleensä vain muutaman toimijan väliseen vuorovaikutukseen. Heidän näkemys on, että markkinat ovat usein alueellisesti tai asiasegmenteittäin hajautuneita, jolloin todellinen vuorovaikutus loppukäyttäjän ja tuottajan välillä on vähäistä. Sen takia kysynnän rakenteella on suuri merkitys innovaatioiden kannalta ja julkisten hankintojen kohdalla voi olla hyödyllistä yhdistää monen yksittäisen käyttäjän tarpeet. Omia tarpeitaan täyttävän yksittäisen hankkijan ja useamman hankkijan osittain yhteneviä tarpeita yhdistelevän hankintayksikön käyttäytyminen markkinoilla voi erota hyvinkin paljon (Hommen&Rolfstam 2009). Valtion hankintojen kohdalla tavoitteena onkin, että mahdollisimman paljon yhteishankinnan piiriin soveltuvia hankintoja saadaan niputettua yhteen. Säästöjen tavoittelun lisäksi sillä muun muassa tavoitellaan ratkaisua haasteisiin julkisissa hankinnoissa.

Hommenin ja Rolfstamin (2009) case-tutkimus erottelee taksonomiassaan kolme julkisten hankintojen ja markkinoiden vuorovaikutustasoa, jotka ohjaavat innovaatioita: *suora, yhteistoiminnallinen ja katalyyttinen taso*. Julkisten hankintojen luonteeseen kuuluu se, että ne saattavat välillä poiketa hyvinkin paljon yksityisen puolen kysynnästä. Kun hankitaan vain yksittäinen kohde, hankinta määrittää tarkkaan sitä varten tehtävää kehitystä ja innovointia, mikä on *suoraa vuorovaikutusta* hankkijan ja markkinoiden välillä. *Yhteistoiminnallinen vuorovaikutus* tarkoittaa julkisten hankintojen käyttämistä markkinoiden luomiseen ja kysynnän tukemiseen. Viimeisenä kolmesta tasosta esitetty *katalyyttinen vuorovaikutus* tarkoittaa julkisen hankkijan puolelta tapahtuvaa aktiivista innovaatioiden ohjaamista, jossa julkisella hankinnalla pyritään ohjaamaan markkinoita esimerkiksi tietyn teknologian käyttöön (Hommen&Rolfstam 2009). Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen on keskeisistä, eli julkisten hankintojen ja markkinoiden *yhteistoiminnallista vuorovaikutusta* käsittelevä ajatus. Ympäristönäkökohtien osalta Hansel on kilpailutuksissa mielestäni yhteistoiminnallisessa vuorovaikutuksessa markkinoihin, kun se pyrkii luomaan markkinoita ympäristöystävällisemmille tuotteille ja palveluille.

Edellä esiteltyt julkisen hankinnan vaikutukset kuvaavat Hommenin ja Rolfstamin (2009) tulkintoja *evoluutiossa* pidemmällä olevien markkinoiden vuorovaikutusten toiminnallisuudesta. Tutkimuksessaan he käsittelevät myös kehityksensä alussa oleviin markkinoihin liittyvää julkisten hankintojen vuorovaikutusta. Mielestäni kalustemarkkinaa voi pitää kehittyneenä alana, joten hyödynnän heidän tutkimuksesta kehittyneitä markkinoita koskevia tulkintoja. Markkinoiden ja teknologian saavutettua kehittyneet vaihe on tyypillistä, että tuottajat alkavat hallita kehitystä (Hommen&Rolfstam 2009). Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto antaa viitteitä sopimustoimittajien halusta ja uskosta siihen, että ympäristövastuullisuuden tulisi kehittyä alan tuottajien tuotekehityksen johdolla.

Hommen ja Rolfstam (2009) pitivät julkisten hankintojen kannalta suurena haasteena käyttäjätason tarpeiden ilmaisua. Vaati suurta ammattitaitoa määrittää tarkoituksenmukaiset vaatimukset, sekä toteuttaa kilpailutukset hankintalakia noudattaen niin, että hankintojen vaikutus markkinoiden ohjaamiseen säilyy. Ongelma koskee *yhteistoiminnallista* ja *katalyyttista* vuorovaikutusta, mutta ei *suoraa* vuorovaikutusta, sillä yksittäisissä hankinnoissa on myös usein vähemmän osapuolia ja koordinaatio tai oppiminen niiden välillä on helpompaa. Julkisten hankintojen käyttämisessä markkinoiden ohjaamiseksi korostuu markkinavoiman hallittu käyttö. Hankintojen keskittäminen on tärkein keino hankintojen osaamisen kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi julkisten hankintojen yhdistelyssä markkinavoimaksi (Hommen&Rolfstam 2009).

Hommen ja Rolfstam (2009) toteavat, että markkinoiden ohjaaminen katalyyttisen vuorovaikutuksen keinoin sisältää suurimmat riskit. Tulkitsen niin, että Hommenin ja Rolfstamin (2009) mukaan julkisten hankkijoiden voidaan harvoin nähdä olevan niin hyvin perillä uusista teknologiainnovaatioista, että niiden kannattaisi tietoisesti pyrkiä hallitsemaan innovaatioiden kehityslinjoja. Julkisten hankintojen roolina olisi näin ollen jo syntyneiden innovaatioiden tukeminen ja markkinoiden luominen niille. Tarkka markkinoiden kehitykseen puuttuminen tulisi julkisissa hankinnoissa siis rajoittua vain suoraa vuorovaikutusta vaativiin yksittäishankintoihin, mistä helpoin esimerkki on puolustusvoimien kalustehankinnat, jotka eivät sovi yhteishankinnan piiriin ja vaativat tarkkaa käyttötarpeen ohjaama tuoteinnovaatiota (Hommen&Rolfstam 2009).

3.2. Julkiset hankinnat epäsuorana vaikuttajana

Julkiset hankinnat käsittävät noin 16 prosenttia EU:n bruttokansantuotteesta, mikä vastaa puolta Saksan BKT:stä. Keskittämällä hankintoja ja kohdistamalla ne ympäristöystävällisempiin tavaroihin ja palveluihin, viranomaiset voivat edistää kestävästä kehitystä. Ympäristöystävällisillä julkisilla hankinnoilla viitataan energiatehokkaisiin laitteisiin ja rakennuksiin, ympäristön kannalta kestävään puutavaran käyttöön, kierrätykseen, sekä ympäristöystävällisiin liikennemuotoihin. (Euroopan Yhteisöjen Komissio 2005.)

Euroopan Unionissa on 2000-luvulla kehitetty ympäristönsuojelua tuotelähtöisestä näkökulmasta. Puhutaan yhdennetystä tuotepolitiikasta (Integrated Product Policy, IPP), joka yhdistää ympäristö-, sosiaalisen- ja taloudellisen vastuullisuuden. Uudenlaisen ympäristöajattelun taustalla on huoli ympäristön tilasta ja luonnonvarojen kulutuksesta. Yhdennetty tuotepolitiikka pitää talouskasvun taustalla olevaa tavaroiden ja palveluiden lisääntyvää kulutusta suorana ja välillisenä syynä kasaantuviin ympäristöongelmiin ja luonnonvarojen ehtymiseen. Yhdennetty tuotepolitiikka on kehittynyt tuotteen elinkaaren loppuun keskittyneestä, jätteiden käsittelyyn perustuneesta ajattelusta koko elinkaaren kattavaan ajatteluun. (Nissinen 2004.)

Euroopan Komissio julkaisi helmikuussa 2001 yhdennettyä tuotepolitiikkaa koskevan *vihreän kirjan*, joka osoittaa IPP:n päätavoitteeksi palveluiden ja tuotteiden koko elinkaaren aikaisten haitallisten ympäristövaikutusten vähentämisen (Honkasalo 2001). Elinkaariajattelulla haetaan ratkaisua siihen, että kulutus on jatkanut kasvuaan, eikä keskittymällä kulutuksen loppuvirtoihin ole saatu ehkäistyä luonnonvarojen ehtymistä tai ympäristölle aiheutuvaa kuormitusta. EU:n tasolta lähtevä tuotepoliittinen ajattelu on tarkoitus jalkauttaa koko EU:n alueelle jäsenvaltioissa tehtävin käytännön toimin. Hansel Oy:n puitejärjestelyjen ympäristönäkökohdissa on kyse juuri tavoitteiden muuttamisesta konkreettiseksi toiminnaksi julkisen hankinnan osalta, sekä markkinoiden ohjaamisesta ympäristöä säästävämpään kulutukseen.

Esikuvan asettamisen ja suorien vaikutuksien vähentämisen lisäksi yhdennetyllä tuotepolitiikalla pyritään EU:ssa luomaan markkinoita ympäristöystävällisille palveluille ja tuotteille. Euroopan Komissio korostaa vihreässä kirjassa julkisten hankintojen markkinoita ohjaavaa vaikutusta, mutta painottaa, että kantavana ajatuksena tulee olla

markkinalähtöisyys. Markkinaehtoisuudella pyritään löytämään kustannuksiltaan tehokkaimmat ja mahdollisimman vähän markkinoiden toimintaan vaikuttavat ympäristöparannukset. Markkinavoimien laaja käyttö takaa mahdollisimman hyvän tuloksen, mutta silloin tulee huomioida vallitsevat hintamekanismit ja lisääntyvän kysynnän vaikutukset (Honkasalo 2001). IPP:n ja markkinalähtöisyyden ajatukset ovat mielestäni hyvin lähellä Hommenin ja Rolfstamin (2009) teoriassa hahmoteltua yhteistoiminnallista vuorovaikutusta, jossa julkinen hankinta antaa markkinoille signaalin ympäristöystävällisempien tuotteiden kysynnästä, mutta jättää innovaatioiden ja kustannustehokkaimpien ratkaisujen löytämisen markkinoiden ratkaistavaksi.

Ympäristöstä ja luonnon hyvinvoinnista huolehtiminen on yksi julkishallinnon perustuslaillisista velvollisuuksista (Nissinen 2004). Samalla julkisilla hankinnoilla on kuitenkin yksityisiä hankkijoita suurempi tarve saada rahoille myös paras mahdollinen vastine, sillä julkiset varat ovat yhteiskunnan yhteisiä varoja ja sen johdosta niiden käyttöön kohdistuu erityisen korkeat odotukset. Rahalle saatava vastine ei kuitenkaan tarkoita vain halpaa hintaa ja käyttöominaisuuksiltaan parasta ratkaisua, vaan siihen liittyy lisäksi vastuullisuuden näkökohdat. Oikeudenmukaisuus ja avoimuus ovat valtion hankinnoissa erittäin tärkeitä (Euroopan Yhteisöjen Komissio 2005). Varsinkin vastuullisuuden kehityksen alkuvaiheessa halpa hinta ja vastuullisuus voivat kuitenkin olla vastakkaisia tavoitteita. Jos vastuullisuudesta täytyy maksaa merkittävä preemio, toimivat julkiset hankinnat käytännössä epäsuorana tukimuotona ja vaikuttavat siten suuresti markkinoiden tasapainoon.

Ympäristökriteerien käyttö julkisissa hankinnoissa tähtää siihen, että vihreiden julkisten hankintojen määrä lisääntyisi ja julkisten organisaatioiden omat haitalliset ympäristövaikutukset vähenevät. ”Ekohankinnoilla tarkoitetaan hankintoja, joissa tuotteiden ympäristönäkökohtia esitetään tarjouspyynnössä ja joissa valinta kohdistuu ympäristöä säästäviin tuotteisiin” (Nissinen 2004). Tavoitteena on, että valinnat kohdistuvat ekotuotteisiin tavallisten sijasta, mikä edellyttää sitä, että a) tarjouspyyntö rajataan koskemaan vain ekotuotteita, tai että b) ympäristönäkökohdat ilmoitetaan kokonaistaloudellisuuden arviointiperusteeksi tarjouspyynnössä ja päätöksiä perustellaan näillä arviointiperusteilla. Tämän tutkimuksen kohteena olevassa kilpailutuksessa

tarjouspyynnöt rajattiin koskemaan vain ekotuotteita, sillä kummassakin tarjouspyynnön osa-alueessa esitettiin ehdottomia ympäristövaatimuksia.

Julkisten ekohankintojen kohdalla puhutaan *vihreistä julkisista hankinnoista* (Green Public Procurement, GPP). GPP tarkoittaa yhteisten varojen käyttöä niin, että ne vastaavat varojen käyttöön kohdistuvia odotuksia ja vähentävät ympäristöön kohdistuvaa rasitusta, sekä lisäävät kysyntää ympäristöä säästävillä palveluilla ja tuotteilla. On useita syitä, miksi julkisen sektorin rahankäyttöön kohdistuu niin suuret odotukset vihreän kulutuksen kärkijoukkoon kuulumisesta. Ensinnäkin julkisella vallalla on merkittävä potentiaali vaikuttaa suoraan omien hankintojensa kautta johtamalla ympäristöystävällisesti omaa hallintoaan, julkisia kiinteistöjä, sekä palveluita. Lisäksi julkinen hallinto on yhteisönsä edustaja, minkä vuoksi siltä odotetaan toimimista myös esimerkkinä muille sosioekonomisille tahoille. (Erdmenger ym. 2001.)

IT-laitteissa käytettävä Energy Star – merkki on hyvä esimerkki siitä, miten julkiset hankinnat voivat asettaa alakohtaisia standardeja jopa maailmanlaajuisesti. Yhdysvaltain liittohallitus alkoi vuonna 1993 ostaa vain Energy Star merkittyä tietotekniikkaa, minkä on arvioitu aloittaneen laajan siirtymisen Energy Star – standardin käyttöön. Yhdysvaltain liittohallitus on maailman suurin yksittäinen tietokoneiden ostaja, joten sen päätöksen vaikutus oli luonnollisesti merkittävä. (Euroopan Yhteisöjen Komissio 2005)

McCrudden (2007) pitää julkista hankintaa yhtenä julkisen vallan työkaluna, jota usein käytetään monipuolisesti sääntelyyn, kun muiden sääntelykeinojen käyttö ei ole ollut mahdollista tai suotavaa. McCruddenin näkemys on, että hallinnot ovat usein haluttomia säätelemään talouselämän vastuullisuutta tavanomaisten määräysten ja säädösten kautta. Hän nostaa esiin, että vihreät julkiset hankinnat ovat myös merkittävä keino, jolla julkinen sektori täyttää omat tavoitteensa vastuullisuudesta. Julkisen hankinnan joustavuus työkaluna konkretisoituu mielestäni myös silloin, kun sitä käytetään puolipakottavana keinona. Kuten McCrudden artikkelissaan toteaa, julkisten hankintojen vihertymisen nähdään pakottavan yritykset toimimaan yli lain vaatimusten.

Epäsuoraa pakottamista on kritisoitu. Se voidaan rinnastaa pakkokeinoihin ja voi synnyttää epätasa-arvoa markkinoilla (McCrudden 2007). Epätasa-arvon syntymisellä viitataan mielestäni siihen, että ympäristönäkökohtien huomioiminen vaikuttaa markkinoiden

vallitsevaan tilanteeseen ja on siten vastoin alkuperäistä tavoitetta, ettei markkinoihin vaikutettaisi. Julkisten hankintojen käyttämisestä ympäristönäkökohtien edistämiseksi muodostuu dilemma, jossa markkinoihin halutaan vaikuttaa, mutta niihin ei haluta vaikuttaa muuten kuin ympäristövastuullisuuden osalta. Se ei kuitenkaan ole mahdollista, mikä synnyttää epätasa-arvon kritiikin. Kalustetoimittajia haastatellessani huomasin juuri tästä dilemmasta syntyneen eron toimittajien mielipiteiden välillä. Osa toimittajista koki ympäristönäkökohtien käytön epäonnistuneen ja aiheuttavan epätasa-arvoa toimittajien välillä. Toiset taas olivat tyytyväisiä ympäristökriteereistä ja toivoivat jopa kireämpää ympäristövaatimusten tasoa tulevaisuudessa. Toimittajien näkökannat heijastelivat mielestäni sitä kokivatko ne ympäristönäkökohtien tuovan kilpailuetua vai haasteita.

McCrudden (2007) luettelee kaksi epäsuoran pakottamisen vastalauseita. Ensimmäinen liittyy Euroopan Komission asettamiin tavoitteisiin julkisten hankintojen käyttämisestä niin, että vastuullisuus olisi edelleen yritysten vapaa valinta, eikä vastuullisuuteen pakoteta. Sanan ”vapaa” on kuitenkin kritiikissä tulkittu tarkoittavan jotain muuta kuin ”hyväntekeväisyys”, sillä julkisten hankintojen tulkitaan aiheuttavan yrityksille vaatimuksia, jotka ylittävät lakien ja asetusten vaatimustason.

Toinen McCruddenin (2007) mainitsema vastalause liittyy yleisemmin julkisten hankintojen käyttämiseen ympäristöpolitiikan työkaluna. Vastustuksen taustalla on huoli, että hankintojen valjastaminen vastuullisuuden ajamiseen aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyjä: se nostaa hankintojen kustannusta; vähentää hankintojen läpinäkyvyyttä; lisää byrokratiaa; tai johtaa suurempaan korrupioon. Lisäksi Euroopassa suurena huolena on julkisten hankintojen luonne yhteismarkkinoiden kilpailussa.

Yritysten pakottamisen ympäristövastuullisuuteen tavalla tai toisella, voi tulkita myös hyväksi keinoksi edistää vapaaehtoista aloitteellisuutta, kuten Raines ja Prakash (2005) uskovat. Heidän mukaansa yritykset pyrkivät reagoimaan ja vaikuttamaan vapaaehtoisella ympäristövastuullisuudella tulevan sääntelyn määrään. Lisäsääntely aiheuttaisi yrityksille kustannuksia, joten niillä on houkutin reagoida ennen sääntelyn kiristymistä. Clemens ja Douglas näkee yritysten reagoinnissa samoja piirteitä, sillä kallis nykyinen sääntely rohkaisee yrityksiä ottamaan itse taakakseen ympäristön säilyttämisen (Clemens&Douglas 2006).

Mikäli tämän logiikan olettaa toimivan myös julkisten hankintojen kohdalla tarkoittaisi se, että yritykset ennakoivat myös julkisten hankintojen kiristyviä ympäristövaatimuksia oma-aloitteisilla ympäristöparannuksilla omissa palveluissaan tai tuotteissa. Clemens ja Douglas (2006) tulivat omassa tutkimuksessaan siihen tulokseen, että pakottamisen uhka ajaa yrityksiä vapaaehtoisiin toimiin. Se on mielestäni aiemmin mainittujen perusteiden (esimerkkinä oleminen, hankintojen suora vaikutus, kysynnän lisääminen) rinnalla tärkeä lisäperuste vihreiden julkisten hankintojen puolesta

Yritysten ohjaaminen standardoitujen ympäristöjohtamisjärjestelmien käyttäjiksi voi kuitenkin aiheuttaa huolta markkinoiden pienemmille toimijoille. Standardointi tai toiminnan auditointi tuo kustannuksia, joita pienemmät ja paikallisesti toimivat yritykset eivät välttämättä kykene maksamaan. Julkisten hankintojen syrjimättömyyden kannalta tilanne on vaikea, sillä väärillä tai liian tiukoilla kriteereillä saatetaan sulkea automaattisesti pois hyviä toimittajia, jotka eivät halua käyttää resursseja vain ottaakseen osaa esimerkiksi Hanselin kilpailutuksiin. Tämä on todellinen haaste Hanselin, sekä kaikkien julkisten hankkijoiden kilpailutuksissa, sillä mitä suurempi osa markkinoista rajautuu automaattisesti kilpailutuksen ulkopuolelle ympäristökriteerien johdosta, sitä suurempi vaikutus niillä on tasavertaiseen kohteluun ja hankintojen markkinalähtöisyyteen.

Ympäristökriteerien käyttö kilpailutuksessa johtaa siihen, että hankinta automaattisesti rajautuu ympäristöä säästäviin tuotteisiin. Se ei kuitenkaan aina ole paras tilanne. Tarjolla olevien ekotuotteiden määrä voi olla niin pieni, tai hinta niin korkea, että syrjimättömyyden ja taloudellisuuden vaateet eivät täyty. Tällaisessa tilanteessa on mahdollista laatia kaksi erillistä sopimusta, joista molemmat täyttävät yleismääritelmät, mutta toiseen tulee lisäksi ympäristökriteereitä, jotka tekevät siitä ekovaihtoehdon (Nissinen 2004). Tämän tutkimuksen case-esimerkkinä olevan kilpailutuksen kummassakin osa-alueessa käytettiin ympäristökriteereitä, joten kumpikin on ekovaihtoehto, mutta toisen osa-alueen ympäristökriteerit ovat tiukemmat.

Jäljempänä kappaleessa kuusi käy ilmi, että tämän tutkimuksen case-esimerkkinä olevassa kalusteputejärjestelyssä ei ympäristökriteereiden uskottu merkittävästi vaikuttaneen sopimuksen kohteena olevien tuotteiden hintoihin aiempiin sopimuksiin verrattuna. Hankintojen läpinäkyvyys sen sijaan sai toimittajien puolelta kritiikkiä, joka mielestäni

seurailee pitkälti McCruddenin (2007) esittämiä pelkoja, jossa hankintojen valjastaminen ympäristöpolitiikan työkaluksi hämärtää kilpailutuksessa käytettävien ympäristökriteerien tarkoituksen, tästä lisää kappaleessa viisi. Kolmantena huolena ollut byrokratian lisääntyminen tuntuu myös osoittautuvan todeksi, sillä ympäristökriteerit työllistävät sekä hankkijaa että toimittajaa.

3.3. Hankintojen elinkaariajattelu

Yritysten ja organisaatioiden toiminnasta seuraa suoria ja epäsuoria ympäristövaikutuksia. Suora vaikutus syntyy tuotteiden varastoinnista, kuljettamisesta, prosessoinnista sekä käytöstä että hävittämisestä. Suorat ympäristövaikutukset syntyvät joko organisaation itsensä tai sen alihankkijan toiminnasta. Epäsuorat ympäristövaikutukset syntyvät kauempana hankintaketjussa ja niiden vaikutus on mukana jo alihankkijan toiminnassa (Hanfield 2005). Yritysten ja organisaatioiden toiminnasta syntyvät ympäristövaikutukset eivät siis rajoitu vain omasta tai alihankkijan toiminnasta aiheutuviin ympäristövaikutuksiin ja jätteisiin, sillä toiminta kuormittaa ympäristöä välillisesti. Välillinen ympäristökuorma on usein vaikeaa havaita tai todentaa. Elinkaariajatteluun kuuluu se, että vastuu toimitusketjun varrella syntyvistä jätteistä ja ympäristön kuluttamisesta siirtyy tuotteen tai palvelun mukana kohti loppukäyttäjää. Ketjun alkupään haitallisia vaikutuksia ei tulisi jättää piiloon tai unohtaa, vaan ne tulisi huomioida täysimääräisesti tuotteen tai palvelun aiheuttamana ympäristökuormana.

Tavaroiden ja palveluiden hankinnassa ostohinta ratkaisee paljon. Se rajaa esimerkiksi ylärajan sille, mitä vaihtoehtoja ostajalla on pöydällä. Ostohinnan lisäksi on muitakin kustannuksia, jotka vaikuttavat hankinnan edullisuuteen. *Hankintaprosessi* aiheuttaa kustannuksia, lisäksi *omistaminen* ja *käytöstä poistaminen* aiheuttavat kustannuksia. Hankinnan kokonaiskustannuksen arvioimiseksi tulee kaikki kustannukset ottaa huomioon, mitä kutsutaan *elinkaarikustannusmalliksi*. Mallissa ostopäätöstä ei tehdä vain ostohinnan perusteella, vaan päätökseen vaikuttavat kaikki tuotteen tai palvelun elinkaaren aikana syntyvät kustannukset. Elinkaarikustannusmallin avulla voidaan ostohinnaltaan mahdollisten vaihtoehtojen joukosta poimia kokonaistaloudellisesti edullisin vaihtoehto, minkä myötä valitaan myös ekologisesti kestävämpi tuote, sillä kokonaistaloudellisuus painottaa

resurssien käytön tehokkuutta ja myös käytöstä poiston kustannukset tulevat huomioitua, mikä muuten jää helposti huomioimatta (Euroopan Yhteisöjen Komissio 2005). Elinkaarikustannuksien huomiointi on yksinkertaistettu tapa huomioida myös tuotteen tai palvelun ympäristövaikutuksia. Siinä hinta on kuitenkin vielä määräävässä asemassa ja vaikka kustannusten huomiointi painottaa resurssien käytön tehokkuutta, se ei kuitenkaan takaa ympäristön kannalta parhaiden vaihtoehtojen käyttöä.

Elinkaariajattelu on venytetty versio elinkaarikustannusmallista, joka keskittyy hankintaan ja sen jälkeen syntyviin kustannuksiin. Elinkaariajattelu palvelee samaa kokonaiskustannusten vähentämistä, jolloin päädytään myös ekologisempien tuotteiden valintaan, mutta elinkaariajattelu tuo tarkasteluun myös hankintaa edeltävän resurssien käytön tehostamisen, sekä tuotannon aiempien vaiheiden ekologisemman toteuttamisen. Resurssitehokkuusajattelu kytkee ympäristönsuojelun teknistaloudelliseen tehokkuuteen ja panos-tuotos-ajatteluun, mikä on tärkeä houkutin ekologisen liiketoiminnan vakiintumiselle. Tehokkuusajattelussa ympäristömyönteisen ajattelun painopiste siirtyy päästöistä ja jätteistä koko elinkaaren aikaisten vaikutusten vähentämiseen (Honkasalo 2001).

3.4. Ympäristökriteerien tehokkuus

Nissisen (2004) näkemys on, että kysynnän lisääminen on yksi tärkeimmistä keinoista uusien ja ympäristöä säästävien tuotteiden kehittämiseksi. Hän pitää selvänä, että yritykset eivät kehitä tuotteita, joille ei ole kysyntää, mutta uskoo julkisten hankintojen koon kannustavan yrityksiä vastaamaan niiden ympäristötarpeisiin.

Nissinen (2004) esittää julkisten hankintojen ympäristökriteereille kaksi tavoitetta:

1. Kriteerin tulee olla merkittävä tuotteen elinkaaren ympäristökuormituksen kannalta
2. Kriteerin tulee olla ymmärrettävä ja hyödylliseksi koettu myös hankkijoiden kannalta

Ensimmäinen kriteeri tukee elinkaariajattelun tehokkuusajattelua. Tehokkuus tulee olla mukana kriteerien suunnittelussa siksi, että mahdollisten kriteerien joukosta otetaan käyttöön ne joiden vaikutus on kustannuksiin suhteutettuna suurin. Ensimmäinen ja toinen kriteeri ovat sidoksissa toisiinsa niin, että kriteerien hyödyllisyys on helpointen ymmärrettävissä, mikäli sen tehokkuus on myös rahamääräisesti osoitettavissa. Tällöin

hankkijoiden on helppo ymmärtää kriteerin hyöty varsinkin julkisten hankintojen kilpailutuksessa. Nissisen tavoitteet kriteereille katsovat asiaa julkisen kilpailuttajan ja hankkijan näkökulmasta, mutta ne eivät huomioi hankkijan ja toimittajan välistä vuorovaikutusta, joka oli Hommenin ja Rolfstamin (2009) teorian toinen ulottuvuus. Nissisen (2004) kriteerit eivät huomioi, että hankkijan ja toimittajan motiivit ympäristönäkökohtiin voivat olla erilaiset. Hankkija voi kilpailutuksissa asettaa kriteereitä ja pyytää toimittajaa todentamaan kriteerien toteutuminen ennen sopimuksen tekemistä, mutta käytännössä esimerkiksi Hanselin on vaikea valvoa kaikkien ympäristökriteerien toteutumista. Varsinkin, jos kilpailutusten ehtoihin aletaan sisällyttää elinkaariajattelun mukaisesti hankintaketjua koskevia kriteereitä, on niiden toteutumista hyvin vaikea valvoa.

Julkisten hankintojen erityispiirteistä johtuen todellisuus on ideaalitulannetta monimutkaisempi myös elinkaariajattelun kohdalla. Julkisten hankintojen taloussuunnitteluun, budjetointiin ja johtamiseen liittyvät erityispiirteet vaikeuttavat elinkaariajattelun käyttämistä. Julkisten hankintojen kohdalla paremmat käytännöt toisivat samanaikaisesti sekä säästöjä kokonaiskustannuksissa että usein ne johtaisivat myös ympäristöhyötyihin esimerkiksi pienentyneen energiankulutuksen myötä. (Nissinen 2004)

Budjetoinnin aikajänne on yksi elinkaariajattelua hankaloittava tekijä julkisissa hankinnoissa. Vuoden mittainen budjettikausi kiinnittää kokonaistaloudellisuuden kannalta liian suuren huomion hankintahintaan ja käytöstä koituvat kulut rasittavat vasta tulevien vuosien budjetteja. Keskittyminen vain yhden tai muutaman budjettikauden mittaiseen kustannusten huomiointiin, estää elinkaariajattelun tarjoaman taloudellisen, sekä ympäristölle koituvan hyödyn. Tämä on ongelma, joka kaipaava julkisissa hankinnoissa huomiota ja toimenpiteitä. Hanselin puitejärjestelyt ovat nelivuotisia, mutta silti yhdistetty kilpailutus ei tarjoa ongelmaan vedenpitävää vastausta, koska kirjanpitoyksiköt voivat halutessaan tehdä omat kilpailutuksensa.

Toinen julkisia hankintoja tyypillisesti vaivaava ongelma on hankinnan ja käytön kustannusten kohdentaminen. Usein hankinnan ja käytön kulut kohdentuvat eri yksiköille, jolloin hankinnasta vastaavalla yksiköllä ei ole suoraa kannustinta ottaa käytön kustannuksia huomioon hankintaa tehdessä. Kokonaistaloudellisuus ja elinkaariajattelu saattaisivat esimerkiksi sähkönkäytön perusteella edellyttää erilaista hankintaa kuin mihin päädytään,

jos hankkija ei vastaa itse toimistonsa sähkökuluista. Elinkaariajattelua edesauttaisi, että myös käytön kustannukset kohdistuisivat jollain tavalla samaan yksikköön kuin hankinnan kustannukset (Nissinen 2004). Lisäksi julkisten hankintojen toteuttamista ohjaa tarkasti hankintalaki, joka hankaloittaa esimerkiksi julkisten hankkijoiden mahdollisuutta ulottaa ympäristövaatimuksia toimittajiensa alihankintaketjuun.

Julkisten hankintojen suuntaamisella ekotehokkaisiin tuotteisiin ja palveluihin pyritään siihen, että markkinoita houkutellaan ja ohjataan kehittämään entistä ympäristöystävällisempiä tuotteita ja palveluita. Tuotteet kehittyvät jatkuvasti, minkä johdosta ekotuotteiksi nyt luokiteltavien tuotteiden ympäristövaikutuksesta saattaa hyvin pian tulla alan normi. Jotta julkiset hankinnat toimivat tehokkaana ympäristöpolitiikan työkaluna pitää huolehtia, että julkisten hankintojen ympäristökriteereillä ohjataan markkinoita niihin ympäristöparannuksiin, joilla saavutetaan kustannuksiinsa verrattuna suurimmat ympäristöhyödyt. Ympäristökriteerien käyttö tulee mielestäni perustua niin sanottuun RPS-menettelyä, joka tarkoittaa ympäristökriteerin relevanssin (R), potentiaalın (P) ja ohjaavuuden (S, styrbarhet) arviointia. Relevanssi R tarkoittaa mahdollisen ympäristövaikutuksen tärkeyttä; potentiaali P on valmistajien mahdollisuus pienentää ympäristövaikutusta; ohjaavuus S mittaa sitä onko potentiaalın hyödyntämiseksi mahdollista rakentaa hyviä kriteereitä (Nissinen 2004). Mikäli suunniteltu ympäristökriteeri täyttää hyvin kaikki RPS-menettelyn kolme kohtaa ja sen toteuttamisen kustannus olisi halvempi kuin muiden tarjolla olevien parannuskeinojen, sen käyttöä voi mielestäni pitää kokonaistaloudellisesti tehokkaana keinona edistää elinkaariajattelua.

Julkisten kilpailutuksien näkökulmasta RPS-menettelyn käyttö asettaa kuitenkin haasteen. Relevanssin ja potentiaalın selvittäminen vaatii kullakin alalla tarkkaa teknistä, sekä käytännöllistä tuntemusta hankittavasta tuotteesta tai palvelusta. Täytyy myös muistaa, että jotta voidaan puhua ekotehokkaasta tuotteesta, sen on palveltava käyttötarkoitustaan yhtä hyvin kuin normaalikin tuote tai palvelu (Nissinen 2004). Hankkijan on turvauduttava pitkälti markkinoilta saatavaan tietoon ympäristökysymyksissä. Sen takia hankkijan ja toimittajan välillä tulee olla luotettava suhde ja keskusteluyhteys, jotta markkinoita tehokkaimmin ohjaavat ja vaikutuksiltaan parhaat ympäristömenetelmät saataisi käyttöön.

Yritykset tuntevat oman toimintansa parhaiten itse ja silloin, kun ne ottavat toimissaan huomioon myös vaikutuksensa ympäristöön, niiden voi olettaa hahmottavan myös RPS-menettelyn mukaisesti ajateltuna parhaat tavat vähentää ympäristövaikutuksia. Suuret yritykset käyttävät nykyään paljon ympäristöjohtamisen järjestelmiä (Environmental Management Systems, EMS). Vaikka Hansel ei tarjouspyynnössään voi suoraan vaatia, että tarjoavalla toimittajalla on käytössään ympäristöjohtamisen järjestelmä, voidaan ympäristöjohtamisen standardien (esimerkiksi ISO 14001:n) tai sertifiointien vaatimuksia käyttää yksittäisinä kriteereinä kilpailutuksessa. Tällöin toimittajan on usein helpointa osoittaa kriteerin täyttyminen sillä, että niillä on ympäristöjärjestelmä, jonka saamisen edellytyksenä on kyseisen kriteerin täyttäminen. Ongelmallista julkisten hankintojen ohjaavuudessa edellä mainitun RPS-menettelyn kannalta on, että paras potentiaali ja relevanssi voi olla muualla kuin tarjouksen tekvän yrityksen omassa toiminnassa. Ympäristöjohtamisen järjestelmät (EMS) keskittyvät vain standardoidun organisaation omaan toimintaan, mikä jättää tuotantoketjun alkupään sen suorien vaikutusten ulkopuolelle (Darnall ym. 2008).

Toisaalta Darnall ym. (2008) toteavat, että ympäristöjohtamisen järjestelmillä on se kieltämätön vaikutus, että niitä käyttävä yritys alkaa seurata oman toimintansa ympäristövaikutuksia. Riippumatta siitä mikä ympäristöjohtamisen järjestelmä on käytössä, kaikkiin kuuluu omien ympäristökäytänteiden luominen. Systemaattinen ympäristövaikutuksien arviointi ja seuranta, sekä ympäristötavoitteiden asettaminen luo pohjan myös sidosryhmiin asti ulottuville ympäristökäytänteille. Voidaan siis todeta, että julkisilla hankinnoilla voidaan ohjata markkinoita siihen, että ympäristöjohtamisen järjestelmät yleistyvät ja se todennäköisesti myös edesauttaa ympäristöseurannan leviämistä hankinta- tai tuotantoketjussa. (Darnall ym. 2008)

Toimittajien näkökulmasta on tärkeää, että ne saavat riittävän ajoissa selkeän kuvan ulkoisista lähteistä tulevista ympäristövaatimuksista, olkoot vaatimukset pakottavia lakien tai asetusten muodossa tai vapaaehtoisia. Kilpailutuksien kriteerit ovat jossain pakottavien ja vapaaehtoisten välimaastossa. Kriteerejä ei ole pakko täyttää, mutta puitejärjestelyn toimittajaksi pääseminen kuitenkin edellyttää niiden (ainakin osittaista) täyttämistä. On siis sekä toimittajan että hankkijan edun mukaista, että niiden välillä valitsee yhteistyö, joka

auttaa kumpaakin puolta ymmärtämään realistiset keinot ja odotukset ympäristövastuullisuuden lisäämisessä (Clemens&Douglas 2006).

4. Tutkimusmetodi

Tutkimukseni kohdeyritys on valtion omistama keskisuuri suomalainen osakeyhtiö Hansel Oy, joka on voittoa tavoittelematon, valtionvarainministeriön ohjauksessa oleva asiantuntijaorganisaatio. Hansel Oy tarjoaa asiakkailleen palveluja hankintatoimen tehostamiseksi. Hanselin asiakkaita ovat valtion kirjanpitoyksiköt, joita velvoittaa laki julkisista hankinnoista. Suurin osa yhtiön liikevaihdosta tulee yhtiön kilpailuttamien puitejärjestelyiden palkkioista. Puitejärjestelyiden lisäksi yhtiö tekee erilliskilpailutusten konsultointia valtion hankkijoille (Hansel Oy 2010). Tutkimuksessani selvitän, miten kilpailutuksessa mukana olleet hanselilaiset ja toimittajien edustajat tulkitsevat ympäristönäkökohtien käytön onnistuneen ja mitkä heidän mielestään ovat onnistumisen edellytykset ympäristönäkökohtien huomioimiseen. Tällainen tulkitseva ja kuvaileva tutkimus on yksi case-tutkimuksen sovellustapa (Yin 2009).

Rakennan tutkimukseni Yinin (2009) esittämien viiden komponentin varaan. Hän nostaa case-tutkimusten kohdalla tärkeäksi seuraavat viisi asiaa:

1. Tutkimuskysymykset
2. Alustavat oletukset
3. Analysoitavat yksiköt
4. Tiedon ja oletusten yhdistämisen logiikka
5. Omien löydösten tulkintakriteerit

Case-tutkimus on empiirinen otos tietyistä ilmiöstä yhtenä ajanhetkenä. Sen takia tutkittavan ilmiön kontekstia ja rajoja on vaikea määrittää tai erottaa (Yin 2009). Tutkimukseni tarkoituksena ei ole vain etsiä tulkintoja siitä miten vastuullisuuden käyttö kalustekilpailutuksessa onnistui, vaan lisäksi kartoittaa sekä hanselilaisten että

toimittajapuolen työntekijöiden tulkintoja siitä, miten ympäristökriteerit heidän mielestään sopivat Hanselin kilpailutuksiin.

Monipuolinen lähteiden käyttö tuo case-tutkimukselle luotettavuutta (Yin 2009), minkä vuoksi keräsin tutkimukseeni tulkintoja sekä kilpailuttajalta että tarjoajilta. Haastattelut ovat tutkimukseni primäärinen aineisto, minkä lisäksi käytän sekundääristä aineistoa, jonka tarkoituksena on lisätä lähteiden monipuolisuutta ja tuoda vertailupohjaa haastatteluiden kautta saatavalle yksilöiden tulkinnalle.

Alkuperäinen tutkimuksen toimeksianto (liite 3) pohjautui Hanselin kestävän kehityksen ryhmän (KeKe-ryhmä) tavoitteisiin vastuullisuusnäkökulmien jalkauttamisesta puitekilpailutuksiin ja yhtiön omaan toimintaan. Alkuperäinen toimeksianto oli kokonaisuudessaan liian laaja yhdeksi tutkimukseksi. Toimeksianto käsitti tietojen keräämisen kestävän kehityksen huomioimisesta kaikissa (n. 80) puitejärjestelyissä, yleisen mallin kehittämisen kestävän kehityksen toimittajakeskusteluille, sekä auditointimalli ehdotuksen luomisen kestävän kehityksen vaatimusten tarkastamisen työkaluksi. Case-tutkimuksissa on tärkeää tutustua aiempaan tutkimukseen ja hahmotella alustavia tutkimuskysymyksiä, joiden kautta aihe ja lopulliset tutkimuskysymykset tarkentuvat (Yin 2009). Sen tähden käytin paljon aikaa sopivan tutkimuskohteen ja -kysymysten muotoiluun.

Tutkimuksen toimeksiannon saatuani perehdyin aluksi Hansel Oy:n toimintaan tapaamalla ihmisiä sen eri toiminnoista (mm. KeKe-ryhmän jäsenet). Kun olin saanut käsityksen siitä, mitä Hansel Oy käytännössä tekee, aloin etsiä sopivia tutkimuskysymyksiä sekä ohjaajani (FT Mikko Jalas) että Hansel Oy:stä osoitettujen ohjaajieni (talousjohtaja Kirsi Koivusaari, yksikön päällikkö Nina Elomaa) kanssa. Tutkimuskysymykset syntyivät osittain Hanselilla sisäisesti käynnissä olevan vastuullisuuden kehittämisen tarpeesta, mutta myös oman mielenkiintoni ja kysymysten kautta. Edellä mainitut tutkimuskysymykset sopivat ohjaajani mukaan hyvin organisaatiot ja johtaminen laitokselta tehtävään pro gradu -tutkielmaan.

Perehdyttyäni ensin Hansel Oy:n toimintaan vuoden 2009 tammi-helmikuussa, aloin laajemmin tutustua julkisiin hankintoihin ja vastuulliseen hankintaan liittyviin käsitteisiin. Tutustuin aiheeseen lukemalla esimerkiksi Suomen ympäristökeskuksen julkisia hankintoja varten tehtyä opasta, sekä Euroopan Komission tiedonantoja julkisista hankinnoista. Lisäksi hain aiheeseen liittyvää kirjallisuutta koulun kirjaston tietokannoista. Tutkimusprosessin

alkuvaiheessa aiemman tutkimuksen rooli oli suuri, sillä se herätti kysymyksiä ja loi minulle käsitystä eri näkökulmista, joilla vastuullisuuden ja julkisten hankintojen roolia markkinoilla voi lähestyä. Lähdekirjallisuuden perusteella julkisia hankintoja on pitkään käytetty markkinoiden ohjaamiseen silloin, kun on haluttu käyttää pehmeämpiä keinoja, kuin laeilla pakottaminen. Kysynnän roolin merkitys vastuullisuuden lisääntymisessä oli aiemman tutkimuksen perusteella merkittävä, mutta julkisten hankintojen kohdalla hankkijan ammattiaito vaikutti asettavan mittavia haasteita sen toteuttamiselle. Tutustumiseen käyttämästäni aineistosta muotoutui pohja sille, minkälaisia kysymyslistoja haastatteluissani käytin. Pyrin yhdistämään aiemman tutkimuksen ehdottamia tuloksia omassa aineistossani esiintyviin tulkintoihin.

Hansel Oy:n ja julkisten hankintojen käsitteistön ja tutkimuskysymysten hahmottamisen jälkeen, aloin yhdessä Hansel -ohjaajieni kanssa etsiä sopivia puitejärjestelyjä sopimustoimittajien haastatteluihin. Tutkimukseni aineistoksi sopivien puitejärjestelyjen määrä oli rajallinen, koska tutkimukseni kannalta oli oleellista, että aineistona käytettävien puitejärjestelyiden kilpailutuksissa oli käytetty ympäristökriteerejä, eikä tällaisia puitejärjestelyitä ollut vielä kovin montaa.

Toinen rajoittava tekijä oli se, että keskeneräisiä kilpailutuksia ei voinut ottaa mukaan tutkimukseen, vaikka niiden tarjoama aineisto olisikin saattanut olla tuoreutensa johdosta erittäin mielenkiintoista. Syynä tähän oli, että kilpailutuksiin kuuluva syrjimättömyyden ja yhdenvertaisuuden periaatteet eivät olisi sopineet yhteen sen kanssa, että toimittajia haastatellaan, kun kilpailutusprosessi on kesken.

Alun perin tämän tutkimuksen case-puitejärjestelmiksi valikoitui vuonna 2009 ja 2008 kilpailutetut toimistokaluste- ja majoituspalvelupuitejärjestelyt. Valitsin haastateltavaksi kalustepuitejärjestelmän kaikki toimittajayritykset, joita on yhteensä neljä. Kaksi yritystä kuuluu kumpaankin osa-alueeseen, joten toimittajia on kummassakin sopimuksessa kolme. Kummankin osa-alueen on tarkoitus palvella koko Hanselin asiakaskuntaa, eikä sopimuksissa tarjolla olevien tuotteiden käyttökohteet eroa sopimuksien välillä. Hansel pyrki tekemään puitejärjestelyn toimintamallin sellaiseksi, että se mahdollistaa valtioneuvoston periaatepäätöksen vaatimuksen täyttymisen, mutta samalla huomioi sen, että on

mahdollista asettaa tiukemmat ympäristövaatimukset. Lisäksi valitsin haastateltavaksi kolme majoituspalvelupuitejärjestelmän toimittajaa.

Tein kaikki toimittajahaastattelut huhti-toukokuussa 2009. Jotta haastattelujen ilmapiiri olisi rento ja keskustelu vapautunutta, kävin tekemässä haastattelut toimittajien tiloissa Helsingissä ja Lahdessa. Haastatellut henkilöt olivat olleet mukana kilpailutuksissa joko toimittajan myyntihenkilönä tai ympäristöasioista vastaavana. Tärkeintä oli, että haastateltava oli ollut konkreettisesti tekemisissä kilpailutusprosessin kanssa, ei vain välillisesti. Lisäksi haastateltavat tunsivat sekä Hanselin kilpailutuskäytännöt että oman yrityksensä ympäristövastuuseen liittyvät yksityiskohdat. Yhdestä kalusteyrityksestä haastattelussa oli mukana kaksi henkilöä, muista yksi. Haastattelut onnistuivat mielestäni hyvin, sillä kaikki haastateltavat tuntuivat suhtautuvan haastattelutilanteeseen rennosti ja avoimesti. Lisäksi minuun ei mielestäni kohdistunut mitään ennakkoluuloja tai varauksellisuutta siitä, että olisin urkkimassa tietoja Hanselin laskuun, vaikka haastatellut tiesivät, että teen tutkimustani toimeksiantona Hanselille. Pidin jokaisessa yhteydenotossani ennen haastatteluja näkyvästi esillä sitä, että teen työtäni itsenäisesti ja haastattelut ovat luottamuksellisia.

Majoituspalvelupuitesopimuksen aineisto jäi kuitenkin pois lopullisesta tutkimuksesta siksi, että haastatteluaineistoa analysoidessa huomasin, että majoituspalveluita koskevan aineiston anti ei ollut tämän tutkimuksen kannalta riittävän tukeva ja kahden puitejärjestelyn aineiston yhdistäminen yhteen tutkimukseen olisi ollut hankalaa, koska alun perin valitut toimialat poikkesivat liikaa toisistaan.

4.1. Aineisto ja sen analysointi

Tutkimukseni aineiston kerääminen on ollut jatkuva prosessi, joka käynnistyi alkuvuodesta 2010 ja päättyi elokuussa 2010. Aiheen käsittely ja lukeminen eteni niin, että perehdyin lukemieni materiaalien lähteisiin, minkä lisäksi sain paljon lähdevinkkejä sekä ohjaajaltani että Hanselin työntekijöiltä. Käytän tutkimuksessani puitejärjestelmää, jonka sopimuskausi alkoi vuonna 2009 ja loppuu vuonna 2013. Olen pyrkinyt käyttämään mahdollisimman paljon valtion hankintastrategiaan liittyvinä lähteinä sellaista materiaalia, joka on valmistunut vasta

valtioneuvoston julkisia hankintoja koskevan periaatepäätöksen julkistamisen jälkeen (8.4.2009). Tähän pyrin sen vuoksi, että periaatepäätöksellä on ollut merkittävä rooli ympäristökriteerien käyttöönotolle Hanselin puitekilpailutuksissa. Se asetti tavoitellut tasot ja aikataulun kestävien valintojen käytölle julkisissa hankinnoissa. Muiden lähteiden kohdalla julkaisuajankohta ei ole niinkään ollut tärkeää, vaan niiden valinnassa painottui lähteen luotettavuus ja relevanssi.

Aloitin tutkimukseni kirjoittamisen maaliskuussa 2010, jolloin kirjoitin ylös näkökulmia, joita lähteideni perusteella oletin, että haastatteluissa voi nousta esiin. Nämä näkökulmat synnyttivät rungon, jonka varaan tutkimukseni lopullinenkin sisällysluettelo pitkälti nojaa. Tutkimukseni ei missään vaiheessa ollut tarkoitus palvella suoraan Hansel Oy:n tarpeita, vaan sen sovittiin heti toimeksiannon alusta olevan erillinen prosessi. Toimeksiantajan tarpeeseen kirjoitan erillisen raportin, joka ei ole niinkään tieteellinen raportti, vaan väljemmin soveltava esitys myös muista, kuin tämän tutkimukseen piiriin mahtuneista havainnoistani.

Tutkimuksien aineisto voidaan normaalisti eritellä primääriseen ja sekundääriseen aineistoon. Tutkijan itse tutkimuksen edetessä keräämä ja synnyttämä aineisto on primääristä aineistoa. Sekundääriaineistoa on aiempi aineisto, joka on ollut olemassa jo ennen tutkimuksen aloittamista. (Eriksson&Kovalainen 2008) Tutkimukseni primääriaineiston muodostaa haastattelut. Tutkimukseni sekundääriaineisto koostuu valitun kilpailutusprosessin dokumentaatiosta. Empiirinen tutkimus ei aina vaadi täysin uuden primääriaineiston tuottamista (Eskola&Suoraranta 1998), mutta tämän tutkimuksen kannalta haastatteluaineistoa oli välttämätöntä kerätä, jotta voin vastata asettamiini tutkimuskysymyksiini.

Primäärinen aineistoni koostuu kymmenestä haastattelusta, minkä lisäksi käytin sekundääristä aineistoa, joka pitää sisällään Hanselilta saamaani materiaalia kilpailutusprosessien toteutuksesta, sekä kalusteputitejärjestelyn ympäristökriteereistä. Kirjallinen materiaali on kilpailutuksien yhteydessä julkaistua materiaalia. Aineiston esittelyn jälkeen kuvaan minkälaiseen aineiston analysointitapaan päädyin ja mitä tuloksia analyysini kautta löysin.

Tämän tutkimuksen kohdalla on huomioitava se, että aineistona käytettävät haastattelut ovat vain yrityksiltä, jotka ovat päässeet mukaan puitejärjestelyyn, eli olivat kilpailutukset voittaneiden toimittajien joukossa. Haastattelut antavat arvokasta tietoa siitä, miten toimittajat tulkitsevat valtion hankintojen tavoitteita ja Hanselin toiminnan tavoitteiden ajamisessa. Kilpailutukseen osallistuneiden, mutta puitejärjestelyn ulkopuolelle jääneiden yritysten haastattelu ei ollut tätä tutkimusta varten mahdollista, koska kilpailutukseen osallistuneiden yritysten nimet eivät ole julkista tietoa.

Tutkimukseni aineisto perustuu yhdestä Hanselin kilpailutuksesta saatuun aineistoon, mutta se on syntynyt useamman yrityksen toimesta. Käytän tutkimuksessani laadullisen tutkimuksen menetelmää. Pääasiallinen aineistoni on kerätty haastatteluilla, koska tutkimuskysymykseni pyrkivät selvittämään kilpailutusprosessiin osallistuvien henkilöiden omia tulkintoja ympäristökriteerien käytöstä Hansel Oy:n kilpailutuksessa. Suuri osa case-tutkimuksista perustuu haastatteluaineistoon, mikä johtuu siitä, että case-tutkimukset keskittyvät usein yksilöiden välisiin suhteisiin (Yin 2009).

Oman tutkimukseni kannalta haastattelu on hyvä väline sen takia, että haastatteluissa on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ja antaa haastattelun ohjautua osittain haastateltavan ehdoilla. Siksi koen, että haastattelut olivat paras tapa löytää vastaukset tutkimuskysymyksiini, minkä lisäksi käytän aineistona myös kilpailutusprosessien julkisia materiaaleja. Lähdekirjallisuuteni koostuu tieteellisissä lehdissä julkaistuista artikkeleista, jotka varsinkin tutkimuksen alussa ohjasivat ja avasivat käsityksiäni vastuullisuuden ja julkisten hankintojen tutkimussuunnista. Myös havainnointi olisi voinut olla toimiva tapa hankkia aineistoa tutkimukseeni, mutta tutkimuksen aikataulun puitteissa se ei ollut mahdollista. Kävin Hanselin 11.3.2010 Wanhassa Satamassa järjestämässä Valtion ajoneuvopäivässä, jossa Ajoneuvo- ja kuljetushankinnat puitesopimuksen toimittajat pääsivät esittelemään omia tuotteitaan ja palveluita puitesopimuksessa mukana oleville valtion hankkijoille. Ajoneuvopäivä toimi hyvänä perehdytyksenä ja havainnointina siihen minkälaista yhteistyötä Hansel Oy voi asiakkailleen ja toimittajille tarjota.

Toimistokalusteiden toimittajista kaksi on suuria suomalaisia yrityksiä (Isku, Martela), joiden päämarkkina on Suomessa ja joiden tuotanto on keskittynyt Suomeen. Toiset kaksi kalustetoimittajaa (EFG, Kinnarps) ovat ulkomaisia yrityksiä, joilla myös tuotanto tapahtuu

pääasiassa Suomen ulkopuolella, EFG:llä on pienimuotoista tuotantoa Suomessa. Kotimarkkinan vaikutus tuli selvästi esiin kalustetoimittajien suhtautumisessa ympäristökriteerien toimivuutta kysyttäessä. Ulkomaisilla toimittajilla (EFG, Kinnarps) tuntui olevan pidemmälle kehittyneet ympäristöraportoinnin järjestelmät, mikä todennäköisesti johtuu siitä, että ympäristökriteerejä on jo aiemmin vaadittu niiden muilla markkina-alueilla.

4.1.2. Haastattelut

Haastattelut voidaan erotella kolmeen eri ryhmään sen mukaan kuinka kontrolloituja ne ovat. Ensimmäinen ryhmä on kontrolloitu survey-tutkimus, jossa haastattelija ohjaa tarkasti haastattelun kulkua. Toinen mahdollisuus on kevyesti ohjattu teemahaastattelu, tai kolmantena mahdollisuutena on täysin vapaasti etenevä keskustelun omainen haastattelu (Silverman 1997). Tutkimukseni haastattelut noudattivat edellä mainituista haastattelutavoista keskimmäistä eli teemahaastattelua. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää miten eri puolilla kilpailutusprosessia toimineet henkilöt tulkitsivat ympäristökriteerien sopivuuden ja onnistumisen julkistenhankintojen kilpailutuksessa.

En valinnut survey-metodia haastatteluihini, koska se olisi liiaksi kahlinnut haastatteluiden kulun omiin ennako-oletuksiini ja pitänyt haastattelujen tulokset samassa kaavassa keskenään. Toisaalta halusin kuitenkin keskittyä vain vastuullisuuskriteerien (käytännössä ympäristökriteerien) käyttöön liittyviin tulkintoihin ja rajata muun kilpailutusprosessiin liittyvän tulkinnan tutkimuksen ulkopuolelle. Sen takia en valinnut myöskään täysin vapaasti etenevää haastattelutyylä. Teemahaastattelu sopii mielestäni parhaiten tämän tyyllisen tutkimuksen työkaluksi, koska se jättää tilaa liikkua haastateltavan osoittamien mielenkiintojen mukaan, mutta haastattelu pysyy kuitenkin ennalta suunnitellussa aiheessa. Haastattelurungot löytyvät liitteinä tutkimuksen lopusta (liitteet 5-6).

Haastatteluissani seurasin Yinin (2009) ohjetta siitä, että haastattelun tulee kulkea päälinjoiltaan ennalta laaditun kysymyslistan mukaan, mutta tutkijan on myös hyvä kysyä haastattelun aikana heräviä uusia kysymyksiä. Haastattelurunkoni läpikäyminen vei arviolta noin 45 minuuttia. Haastatteluiden kokonaiskestot olivat 45–90 minuuttia, mikä osoittaa, että keskustelua syntyi ennalta laadittujen kysymysten ulkopuoleltakin. Teemahaastattelun etuihin kuuluu juuri se, että kysymyksiä voi muokata haastattelun edetessä, jolloin

haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus vähentää väärinymmärryksien määrää (Tuomi&Sarajärvi 2002).

Haastateltavien valintaan vaikutti heidän edustamansa yritys, sekä haastateltavan toimenkuva yrityksessä. Haastatellut henkilöt olivat olleet mukana kilpailutusprosessissa oman yrityksensä myynnin edustajana tai ympäristöasioista vastaavana, ja Hanselin haastatellut olivat mukana kilpailutusprosessissa joko lakimiehenä, kilpailutusasiantuntijana tai toimialan vastaavana. Haastatteluiden järjestäminen onnistui erittäin helposti ja nopealla aikataululla, mitä edesauttoi se, että kyseessä oli toimeksiantotutkimus Hansel Oy:ltä. Sain kaiken tarvitsemani avun kontaktien luomisessa haastateltaviin. Ennen kuin olin yhteydessä toimittajiin toimialan vastuuhenkilö Hanselilta lähetti ennalta valitsemilleni toimittajille sähköpostitse myötävaikutuspyyntöä (liite 4), jossa pyydettiin työlleni aineistoa haastattelun merkeissä. Pyyntöissä kuitenkin mainittiin, että teen tutkimukseni itsenäisesti Hanselin myötävaikutuksella. Saman seikan toin esiin, kun olin itse ensi kertaa yhteydessä haastateltaviin. Halusin luoda tiettyä etäisyyttä Hanseliin, muun muassa mainitsemalla etten ole työsuhteessa Hansel Oy:ssä, jotta haastateltaville ei syntyisi mielikuvaa siitä, että työni ohjautuu Hanselin tarkoitusperistä. Lisäksi halusin luoda luottamuksellisen suhteen haastateltaviin ja lupasin jokaiselle, että tutkimuksen aineistosta tai tuloksista ei voi yhdistää yksittäisten yritysten tai henkilöiden mielipiteitä.

Onnistuin mielestäni valitsemaan haastatteluihin henkilöt, jotka täyttävät Eskolan ja Suorarannan (1998) kolme kriteeriä haastateltavien valintaan. Yksi kriteeri on, että haastateltavilla on yhtenäinen työtausta. Lisäksi, haastateltavien tulee olla hyvin perillä tutkimukseeni liittyvistä kysymyksistä tai ongelmista. Viimeisenä, haastateltavat olivat myös kiinnostuneita tutkimuksestani, mistä osoituksena se, että jokainen haastateltu pyysi saada tutkimuksen nähtäväksi ja kommentoitavaksi.

Esitän haastattelemini henkilöiden kommentit tutkimuksessani niin, että ne yhdistyvät haastateltavaan alaan, mutta eivät kuitenkaan ole suoria lainauksia. Lähdetiedoissa on lueteltuna haastatellut henkilöt ja heidän edustamansa yritys, sekä henkilön toimenkuva. Lisäksi lähdetiedoista ilmenee haastattelujen ajankohdat ja paikat.

Erittelin Hanselin edustamien henkilöiden ja toimittajayritysten edustajien haastattelut omiksi kappaleiksi, sillä suurin tulkinnallinen ero löytyy näiden haastateltujen väliltä. En

yhdistä suoria lainauksia haastateltuihin henkilöihin sen johdosta, että haastateltavilla olisi mahdollisimman suuri vapaus kertoa tulkintojaan ilman, että he joutuisivat punnitsemaan mielipiteidensä yhdistämistä henkilöön tai yritykseen. Hanselin edustajien haastatteluissa kommentit yhdistyvät väkisin yhtiöön, mutta niissäkin haastatteluissa halusin tarjota haastateltaville mahdollisimman suuren vapauden omien tulkintojen esittämiseen.

4.2. Aineiston arviointi

Laadullisen tutkimuksen aineiston laatua tulee arvioida sen perusteella miten hyvin aineisto kuvaa tutkittavaa kohdetta. Silloin ei pyritä selvittämään onko aineisto totta vai ei (Silverman 1997). En pyri erottelamaan aineistostani oikeita ja väriä tulkintoja, sillä oletukseni on, että ei ole olemassa oikeita tai väriä tulkintoja. Kvalitatiivinen aineiston analyysi eroaa kvantitatiivisesta analyysistä, jossa käytettävä aineisto luokitellaan ja sen jälkeen tulkitaan. Laadullisen analyysin tekee kuitenkin vaikeaksi se, että sitä varten ei ole tiettyä kaavaa tai määrittelyä (Yin 2009). Yin esittää aineiston analysointiin kolmea strategiaa:

- Teoreettinen mallintaminen
- Kilpailevan viitekehyksen luominen
- Case-tutkimuksen kuvaaminen

Käytän tässä tutkimuksessa kolmatta menetelmää, eli case-tutkimuksen kuvaamista. Aiempaan tutkimukseen tutustumalla loin itselleni kuvan siitä, millainen kuva tutkimastani aiheesta on aiemmassa tutkimuksessa luotu. Sen jälkeen perehdyin omaan aineistooni ja analysoin sen antamaa kuvaa. Käsittelin aiemman tutkimuksen lähdeaineistoa niin, että tein heti tutkimuksen alkuvaiheessa karkean listan aiheista, joita käsittelen tutkimuksessani. Sen jälkeen merkitsin aina lähdeaineistoani lukiessa minkä aihealueen alle kukin artikkeli tai opas kuului. Niin sain helposti kerättyä tietyn aiheen lähdemateriaalin, kun aloin kirjoittaa lopullista tutkimusta.

Toimin haastatteluaineiston kanssa pitkälti samalla tavalla kuin lähdekirjallisuuden kohdalla. Tehtyäni kaikki haastattelut, litteroin ne niin, että kirjoitin haastatteluista ylös ne kohdat, jotka olivat mielestäni tämän tutkimuksen kannalta olennaisia. Sen jälkeen jaottelin

haastatteluaineiston aihepiireittäin valmiisiin paketteihin. Jaottelu helpotti aineiston analysointia ja lopullisen kirjoitusvaiheen työtä.

Laadullisen tutkimuksen yksi suurimmista haasteista on aineiston laadun ja luotettavuuden osoittaminen (Eriksson&Kovalainen 2008). Hyvän laadun ja luotettavuuden lähtökohta on se, että tutkimusmenetelmä ja tulosten analysointikeinot sopivat hyvin yhteen (Eriksson&Kovalainen 2008). Käytän tutkimukseni aineiston ja tulosten arviointiin kahta kriteeriä; reliabiliteetti ja validiteetti. Nämä kaksi kriteeriä ovat yleisesti käytössä tutkimusaineistoa arvioitaessa (Tuomi&Sarajärvi 2002). Vaikka nämä kriteerit ovat alun perin suunniteltu kvantitatiivisen tutkimuksen arviointiin (Tuomi&Sarajärvi 2002, Eriksson&Kovalainen 2008), ovat myös kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset yhtäläillä alttiita tutkijan tekemille valinnoille ja oletuksille.

Yinin (2009) mukaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia voi lisätä kolmen eri keinon avulla. Ensimmäisenä, tutkijan tulee hyödyntää ja yhdistellä monia eri lähteitä. Eriksson ja Kovalainen (2008) käyttävät termiä triangulaatio, jolla he viittaavat useiden eri lähteiden käyttämiseen tutkimuksen tulosten selventämiseksi. Laajapohjainen lähdemateriaali luo ensinnäkin tutkijalle paremman kuvan tutkittavasta ilmiöstä, sekä lisää tutkimuksen luotettavuutta ulkopuolisen näkökulmasta. Yin (2009) jatkaa, että toinen keino reliabiliteetin ja validiteetin lisäämiseen on selkeä tietokanta tutkimuksessa käytetyistä lähteistä. Viimeisenä, tutkimuksen aineiston ja tulosten on muodostettava looginen ketju, jossa tutkimusaineisto synnyttää tulokset (Yin 2009).

Tutkimukseni täyttää edellä mainitut kolme kriteeriä, sillä tutkimukseni aineisto koostuu sekä haastatteluista että monesta eri lähteestä koostuvasta kirjallisesta materiaalista. Lisäksi, käytän tutkimuksessani selviä viittauksia käytettyyn lähdemateriaaliin, joista löytyy listaus tutkimuksen lopussa. Tutkimus myös seuraa aiemmin esiteltyjä Yinin (2009) viittä tutkimuskomponenttia, jotka johtavat tutkimuksen loogisen päättelyn ketjuun.

Tutkimuksen reliabiliteetti perustuu siihen, että käytetty aineisto on totuudenmukaista ja luotettavaa, mutta sen lisäksi tutkijan tulee myös osata käyttää aineistoa oikein. Yinin (2009) mielestä hyvän reliabiliteetin merkki on se, että myös muut tutkijat päätyisivät samaa aineistoa käyttämällä samoihin tuloksiin. Tutkimukseni primäärinen aineisto on

haastatteluilla kerättyä uutta aineistoa, josta saamieni tulosten vertaaminen muiden tutkimusten tuloksiin on vaikeaa, minkä takia myös reliabiliteetin arviointi on vaikeaa.

Validiteetti viittaa siihen, onnistuvatko tutkimuksen tulokset vastaamaan tutkimuksen kysymyksiin (Tuomi&Sarajärvi 2002). Validiteetin kannalta on välttämätöntä, että tutkimus etenee loogisesti tutkimusaiheen ja -kysymysten hahmottamisesta aineiston keräämiseen, minkä perusteella tutkija voi tehdä johtopäätöksiä ja esittää tutkimuksen tulokset. Tutkimukseni validiteetin varmistamiseksi käytin paljon aikaa, aineiston ja sen tarjoamien vastausten pohtimiseen. Mielestäni tutkimukseni onnistuu hyödyntämään hyvin haastatteluaineistoa vastausten rakentamisessa.

Tulosten luotettavuuden arviointiin on kolme keinoa: tulosten muodostamisen arviointi, sisäisen luotettavuuden arviointi ja ulkoisen luotettavuuden arviointi (Yin 2009). Tulosten muodostamista arvioitaessa tarkastellaan tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja mittareita, joilla tutkimuksen tulokset on saatu ja se on mielestäni paras tapa arvioida tämän tutkimuksen tuloksia. Case-tutkimuksille on tyypillistä, että tutkimuksen ongelmat ja kysymykset sitoutuvat aikaan ja paikkaan (Yin 2009). Näin on myös tämän tutkimuksen kanssa, jossa tutkimus rajoittuu hyvin kapeaan osaan julkisia hankintoja, joissa ympäristövastuullisuuden huomioiminen on vasta alkanut. Samanlaisen tutkimuksen aineisto esimerkiksi Norjassa tai Ruotsissa lähtisi erilaisista lähtökohdista.

Sisäisen luotettavuuden arviointi ei palvele tarkoitustaan tämän tutkimuksen kohdalla, koska sisäisen luotettavuuden arvioinnissa tarkastetaan tulosten kausaalisuhteita. Tutkimukseni tulokset eivät esitä kausaalisuhteita, minkä johdosta niiden paikkansapitävyyden arviointi ei ole mielekästä. Myöskään ulkoisen luotettavuuden tarkastaminen ei mielestäni sovi tämän tutkimuksen tulosten arviointiin, koska tutkimuksen kohteesta ei ole aiempaa tutkimusta.

Ulkoisen luotettavuuden arviointiin kuuluu myös yleistettävyyden tarkastelu. Tämän tutkimuksen kohdalla, yleistettävyyttä ei kuitenkaan tule tarkastella kovin tiukasti, sillä en pyri esittämään yleistettäviä tuloksia. Lisäksi on muistettava, että tutkimuksen kohteena oli vain yksi case-kilpailutus. Nostan esiin yhtäläisyyksiä aiempaan tutkimukseen, mutta yhtymäkohtien osoittamisen ei ole tarkoitus esittää perusteita yleistykselle, vaan pikemminkin lisätä ulkoista luotettavuutta. Toinen keino, jolla halusin lisätä tutkimuksen ulkoista luotettavuutta, oli se että annoin haastateltujen kommentoida tutkimukseni

rakennetta ja tuloksia ennen tutkimuksen viimeistelyä. Tällä varmistin sen, että olin ymmärtänyt ja käyttänyt haastatteluaineistoa oikein. Haastatelluilta tuli arvokkaita kommentteja alustavan version pohjalta. Tein kommenttien perusteella joitain tarkennuksia tai korjauksia sekä tutkimuksessa käyttämäni terminologiaan että haastatteluaineiston tulkintaan.

5. Kalustetoimittajien haastattelujen analyysi

Tässä kappaleessa esittelen toimittajahaastatteluiden löydöksiä. Sen jälkeen kappaleessa kuusi käyn läpi hansellaisten haastatteluista tekemäni havainnot.

5.1. Kilpailutusprosessi

Ennen kuin kalusteyritykset voittavat Hanselin kilpailutuksen ja pääsevät puitejärjestelyn sopimustoimittajaksi, niillä on edessään raskas ja tarkkuutta vaativa kilpailutusprosessi. Jokaisen toimittajahaastattelun sanoma oli selvä: Hanselin sopimus on niin suuri kakku, että kaikki haluavat siitä palan ja ovat valmiita panostamaan tarjouskilpailuun niin paljon, että neljän vuoden mittainen sopimus on mahdollista saavuttaa. Samaan hengenvetoon haastatellut myös totesivat, että kilpailutuksen työmäärä suhteessa siihen riskiin ettei saakaan sopimusta, on valtava. *”Toimittajalla on paljon suurempi riski tulla hylätyksi julkisen puolen kilpailutuksissa, kuin yksityisissä kilpailutuksissa.”* (Haastattelu 5)

Hylätyksi tulemisen riskin suuruus ei tarkoita, että julkisten hankkijoiden kriteerit olisivat tiukemmat, vaan kyse on julkisen kilpailutuksen toteutuksesta. *”Suurin ero julkisen puolen ja yksityisen välillä on se, että kun tarjouspyyntö on tullut, niin keskusteluyhteys ostajaan katkeaa. Ongelma on se, että rehellisesti sanottuna siellä on usein myös tyhmiä kysymyksiä, jotka on joko hirveän epäselviä kysymyksiä tai sitten ne on jopa vääränlaisia kysymyksiä. Yksityisellä puolella on helppo, kun voi soittaa ja tarkentaa.”* (Haastattelu 5) Keskusteluyhteys ja kysymyksen tarkoituksenmukaisuus oli teema, joka toistui jokaisessa toimittajahaastattelussa. Kappaleessa 2.4. viittasin Nissisen (2004) oppaaseen, jossa hän pitää yhtenä julkisten hankintojen ympäristökriteerien vaatimuksena sitä, että ne ovat ymmärrettäviä ja hyödylliseksi koettavia. Toimittajahaastattelujen perusteella julkisissa

hankinnoissa yleisesti on parannettavaa, jotta Nissisen vaatimus täyttyisi. Myös Hanselin kilpailutuksessa oli ollut toimittajien mielestä samoja puutteita.

Keskusteluyhteys tarjoajiin katkaistaan siitä syystä, että kukaan ei saisi enempää tai vähempää tietoa kuin muut tarjoajat. Hiljainen kausi on luonteeltaan hyvin samanlainen kuin esimerkiksi pörssiyrityöiden viestinnän käytännöt ennen tulosten julkaisemista. Niillä pyritään estämään sisäpiiritiedon leviäminen tai hyväksikäyttö. Tämän perusteella julkiset hankinnat vaikuttavat kankealta ja tarjoajien kannalta raskaalta keinolta edistää vihreiden tuotteiden markkinoita.

5.1.2. Vastuullisuuden kysynnän puute

Haastateltujen yritysten joukossa oli kaksi ulkomaista kalusteyritystä (EFG, Kinnarps) ja kaksi kotimaista toimijaa (Isku, Martela). Kaikki neljä yritystä olivat yhtä mieltä siitä, että Suomen markkina seuraa vastuullisuudessa läntisten markkinoiden perässä. Yksi haastateltu totesi, että *”kansainvälisillä markkinoilla on todella vaativia asiakkaita ympäristövaatimusten osalta.”* (Haastattelu 5)

Haastatellut tuntuivat olevan samaa mieltä siitä, että esimerkiksi Ruotsissa ollaan selvästi edellä vastuullisuudessa: *”Ympäristöasiat ovat selkeästi sellaisia asioita, jotka on nousemassa aika hitaasti, että selkeästi hitaammin kuin esimerkiksi Ruotsissa.”* (Haastattelu 7) Samaa mieltä oli myös toinen haastateltu: *”Yleisesti ei ole alalla vielä ympäristökriteerit pinnalla. Jos vertaa maittain, Ruotsi on paljon edellä.”* (Haastattelu 9)

Haastattelujen edetessä pyrin selvittämään miksi kalusteala on jäänyt jälkeen muiden maiden kehityksestä. Helpoin selitys löytyy markkinoiden kysyntäpuolelta. Jos asiakkaat eivät vaadi vastuullisuutta, yrityksillä ei ole intressiä kehittää esimerkiksi ympäristövastuullisuuttaan. Vaikka yritykset jo toimisivat vähentääkseen ympäristövaikutuksiaan, ne eivät välttämättä ole kehittäneet siihen liittyvää sisäistä seurantaan. *”Vastuullisuus on aika raadollista touhua, että lähdetään tekemään niitä asioita, mitä asiakkaat pyytää.”* (Haastattelu 7) Haastatteluista kävi ilmi, että todellista kysyntää ei vielä Suomessa ollut havaittu. Asiakkaat ottavat ympäristön huomioon arvoissaan ja visioissaan, mutta se ei ole vielä muuttunut käytännön toimiksi toimistokalusteissa. Kuten

eräs haastateltu totesi: *”Asiakkaat ovat kyllä sitä mieltä, että ympäristöasiat ovat tärkeitä, mutta loppujen lopuksi hinnalla on tärkein merkitys... kokonaisvaltainen edullisuus pitäisi korostua. On taloudellisestikin aivan eri asia kestääkö tuoli 10 vuotta vai yhden vuoden.”*
(Haastattelu 6)

5.2. Hinnan ja vastuullisuuden ristiriitaisuus

Toimittajien näkökulmasta valtion hankintojen yhtäaikainen kustannustehokkuuden tavoittelu, sekä ympäristövastuullisuuden kehittäminen saattaa näyttäytyä ristiriitaisena yhtälönä. Vastuullisuuden kehittäminen vaatii yrityksiltä omien palveluiden tai tuotteiden tuotantoon liittyviä innovaatioita. Yrityksillä on kannattavaan vastuullisuuteen kaksi tietä: investoida kalliimpaan, mutta ympäristöystävällisempään tuotantotekniikkaan tai uusien toimintatapojen innovointi nykyisellä tuotantotekniikalla. Uusilla toimintatavoilla voidaan samalla kertaa vähentää ympäristön rasitusta esimerkiksi energian ja raaka-aineiden käyttöä pienentämällä, sekä pienentää oman toiminnan kustannuksia tuotettua yksikköä kohden.

Toimittajien näkökulmasta ongelmana on hinnan ja vastuullisuuden painotuksen ristiriitaisuus kilpailutuksissa. Julkisissa hankinnoissa painottuu paljon hankinnan hinta, mutta investointeja vaativat ympäristöparannukset aiheuttavat toimittajille kustannuksia, jotka ne tahtovat saada takaisin myyntihinnassa. Lisäksi yritykset ottavat tuotekehityksessään riskin, että uusi investointi ei tuotakaan toivottua rahallista arvoa, eli se ei vastaa asiakkaiden kysyntään tai kilpailija onnistuu kehittämään paremman ratkaisun. Edlerin ja Georghion (2007) mielestä julkiseen hankintaan olisi yritysten kokeman epävarmuuden vuoksi tuotava uusi kokonaistaloudellisuuteen perustuva hankinta-ajattelu, jolloin julkisten hankintojen vertailun painopiste siirtyisi hankintahinnasta kohti kokonaistaloudellista ajattelua. Kokonaistaloudellisen ajattelun myötä, ympäristönäkökohtien huomiointiin tehdyt investoinnit voisivat tuottaa selvää etua yrityksille. Kokonaistaloudellisuus on saavuttanut kannatusta julkisten hankintojen keskustelussa, mutta toimittajien haastatteluiden perusteella ajattelun tuomiseksi käytännön toimintaan on vielä pitkä matka.

Yritysten epävarmuutta vastuullisuuteen liittyvissä toimissa lisää myös se, että niillä ei ole selvää käsitystä esimerkiksi ympäristöjärjestelmien aiheuttamista kustannuksista, jolloin myös järjestelmiin käytettyjen resurssien tuotto jää epävarmaksi (Watson&Emery 2004). Syynä siihen, että kustannuksista ei ole selvää kuvaa on, että ne jäävät usein piiloon hallinnollisten kustannusten sekaan, eivätkä raportoinnin työkalut taivu ympäristöjärjestelmien hallinnasta koituvien kustannusten huomioimiseen (Watson&Emery 2004). Yritykset kohtaavat myös standardien ja työkalujen suuresta määrästä ja vertailtamattomuudesta johtuvaa epämääräisyyttä. Esimerkiksi elinkaarilaskentoja varten on olemassa useita (LCA, IO-analyysi, hiilijalanjälki) eri malleja, jotka eivät kuitenkaan ole keskenään vertailtavissa, eikä niiden heikkouksista tai vahvuuksista ole tarkkaa selkoa (Kortelainen 2010).

Epämääräisyyksistä huolimatta, toimittajat saattavat kokea olevansa pakotettuja standardoimaan ympäristöjohtamistaan tai hankkimaan ympäristömerkkejä. Vaikka Hansel ei kilpailutuksissaan tasavertaisuuden vuoksi suoraan voi vaatia, että toimittajilla on tietty maksullinen sertifikaatti tai standardi käytössään, se on kuitenkin kilpailutuksissa yksi toimittajien keino osoittaa tietyn ympäristökriteerin täyttyminen, kun kilpailutuksessa vaadittu kriteeri on myös standardin saamisen edellytys. Toimittajille vaikeaa on se, että ne eivät voi olla varmoja siitä, että niiden omat ympäristöaloitteet vastaavat asiakkaiden (esimerkiksi Hanselin) tulevia vaatimuksia. Mitä Hansel vetoisempaa ympäristökriteerien käyttö kilpailutuksissa on, sitä vaikeampaa yritysten on vaatimuksia ennakoida. Sen sijaan mitä laajemman tason ympäristövaatimuksia kilpailutuksissa hyödynnetään, sitä helpommin yritykset voivat vastata Hanselin kriteereihin seuraamalla alan yleistä kehitystä.

Clemens ja Douglas (2006) päätyvät siihen johtopäätökseen, että ulkoinen paine pakottaa yritykset tekemään myös ”vapaaehtoisena” pidettyjä vähennyksiä oman toimintansa ympäristövaikutuksiin. He jakavat yritykset kahteen ryhmään: ne yritykset, joissa ympäristönäkökulmaan on panostettu ja joiden vastuullisuus on yhteydessä yrityksen taloudelliseen menestykseen tai altruismiin; sekä toinen ryhmä, jonka yritykset eivät ole kehittäneet resursseja ympäristönäkökohtien huomioimiseksi. Näistä jälkimmäinen ryhmä yrityksiä on selvästi herkempi reagoimaan ulkoa tulevaan paineeseen, sillä ensin mainitulla ryhmällä ympäristönäkökulmat kuuluvat kiinteästi liiketoimintaan (Clemens&Douglas 2006). Hanselin kilpailutusten kohdalla Clemensin ja Douglasin jako tarkoittaa sitä, että

ympäristökriteerien tuominen osaksi kilpailutusta vaikuttaa eniten niihin yrityksiin, jotka eivät ole vielä kehittäneet vastuullisuuttaan tai raportointiaan niin pitkälle kuin edelläkävijät. Tulos on yhdenmukainen haastatteluissa syntyneen kuvan kanssa. Suomen markkinoilla ympäristönäkökohdat eivät ole vielä olleet niin vahvasti esillä kilpailutuksissa kuin muualla Länsi-Euroopassa ja haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että kalustekilpailutuksen ympäristönäkökohdat käynnistivät suurimmat toimet kilpailutuksen ja jatkon kannalta juuri kotimaisissa kalustetoimittajissa.

Tällä hetkellä ongelmallista kalustetoimittajien kannalta on, että ympäristötietoisuus kasvaa, mutta kysyntä on erittäin pirstoutunutta, kun jokaisella ympäristöasiat huomioivalla asiakkaalla on omat vaatimuksensa. *”Meiltä katsottuna ei ole olemassa vielä yleistä vaatimustasoa (ympäristöasioissa)... Joka asiakkaalla on omat tulkintansa siitä mitä vaaditaan.”* (Haastattelu 9) Kaikkien mahdollisten ympäristösertifiointien hankkiminen on yrityksille käytännössä mahdoton tehtävä siitä syntyvän työmäärän ja kustannusten johdosta. Näin ollen ympäristöinvestointien kustannusten riski kasvaa, kun käytetty raha palvelee vain tietyn asiakassegmentin toiveita.

5.3. Ympäristökriteerien vaikutus

Kalustetoimittajat olivat pitkälti yksimielisiä vastuullisuuden etenemisestä Suomen kalustemarkkinoilla ja haasteista julkisissa kilpailutuksissa, kuten aiemmassa kappaleessa kävi ilmi. Kysyttäessä Hanselin ympäristövaatimusten ohjaavasta vaikutuksesta markkinoilla, mielipiteet eivät enää olleet samansuuntaisia. Jako kahden kotimaisen yrityksen ja ulkomaisten yritysten välillä on selvä. Ulkomaiset yritykset kokivat, että Hanselin kilpailutuksen ympäristökriteereillä oli selvä vaikutus Suomen markkinoilla ja, että ne pakottivat joitain kotimaisia yrityksiä toimiin ympäristönäkökulmien huomioimiseksi.

Ulkomaisten yritysten haastatteluissa vastuullisuuden kehittymistä pidettiin seurauksena kasvaneesta kysynnästä, mihin yritykset ovat luonnollisesti joutuneet vastaamaan: *”Suurin hyöty ja pääpaino vastuullisuuden kehittämisessä on siinä, että vastataan markkinan kysyntään.”* (Haastattelu 5) Ulkomaisten yritysten näkemystä voi mielestäni pitää seurauksena siitä, että ne ovat jo muilla markkinoilla joutuneet vastaamaan

ympäristökiinnostuksen kasvuun. Näissä yrityksissä ympäristöasiat ja niistä viestiminen asiakkaille, ovat jo osa jokapäiväistä toimintaa.

Kaksi ulkomaista yritystä näkevät myös Hansel Oy:n vaikutuksen markkinoiden ohjaamisessa erittäin vahvana. Yksi haastateltu oli sitä mieltä, että *”Hanselin rooli suunnannäyttäjänä ja kysynnän herättäjänä on tärkeä. Mitä enemmän vaan sitä parempi.”* (Haastattelu 6) ja toinen totesi, että *”valtion hankintojen ja Hanselin kilpailutusten merkitys markkinoiden ohjaajana ja kysynnän herättäjänä on erittäin suuri. Tämä viimeisin kilpailutus on muuttanut tätä markkinaa aika lailla. Se on totta kai semmoinen asia, jota me toimittajat sitten hyödynnämme. Hanselin sopimuksessa mukana oleminen on meille vahvuus.”* (Haastattelu 5)

Samoin kuin ulkomaiset yritykset tunnistavat hyötyvänsä ympäristövastuullisuuden tulosta Hanselin kilpailutuksiin, niin sen myönnettiin myös aiheuttavan ongelmia alan pienemmille toimijoille: *”Ymmärrän Hanselin tavoitteet erottaa jyvät akanoista ja saada sopimuskumppaneiksi ammattimaisia toimijoita. Ymmärrän myös, että pienemmillä yrityksillä saattaa olla hankalampaa kaivaa tarvittavat tiedot, jos aikaa on vain 6-8 viikkoa.”* (Haastattelu 5)

Kotimaisen yrityksen palveluksessa oleva henkilö kiinnitti huomiota suurten ulkomaisten ja kotimaisten yritysten välillä siihen, että suuri koko tuo väistämättä kilpailuetua: *”Suomessa haaste on se, että markkina on todella pieni, mutta silti kotimaisillakin yrityksillä pitäisi olla yhtä monipuolinen valikoima kuin suurilla kansainvälisillä toimittajilla.”* (Haastattelu 7) Suuren valikoiman pitäminen asettaa erityisesti pienimmät yritykset eriarvoiseen asemaan. Jos vielä jokaisen tuotteen kohdalla tarvitaan näyttöä ja seuranta tuotteen ympäristövaikutuksista, on selvää että siitä koituva kustannus per myyty tuote on pienempi sille, joka myy kappalemääräisesti enemmän kalusteita. Näin ollen pääasiassa Suomen markkinoilla toimivat yritykset voivat helposti kokea asemansa epätasa-arvoiseksi ulkomaisiin kilpailijoihin nähden.

5.4. Kilpailutuksen kahden eri osa-alueen vaikutus

Jotta kahden erillisen osa-alueen vaikutuksen asiakkaiden näkemykseen puitejärjestelyn ympäristönäkökohdista voisi tutkia, täytyisi haastatella myös asiakkaita. Toimittajien

puolelta näkemys on selvä, kahden eri sopimuksen tekemisellä ei ollut käytännössä mitään tekemistä ympäristöystävällisyyden edistämiseksi: *”Näitä (ympäristövaatimuksia) ei ole käytetty missään vertailukriteereinä. Hanselin kilpailutuksessa sitä vähän yritettiin, mutta se ei onnistunut, koska se ei tuottanut mitään arvoa, vaikka täytti kaikki kriteerit... eli se tavallaan toimi siinä aika puhtaasti poissulkevana. Eli ne yritykset, jotka eivät täyttäneet niitä kriteerejä, eivät edes lähteneet tarjoamaan... Ympäristökriteereille pitää olla uskallusta antaa yksittäisiä painoarvoja, muuten ne toimivat vain poissulkevana kriteereinä.”* (Haastattelu 8). Toisaalta poissulkeva vaikutus voi toimia hyvin suurena kannustimena parantaa ympäristöasioita niissä yrityksissä, jotka muuten kykenisivät osallistumaan Hanselin kilpailutuksiin ja näkevät Hanselin sopimukset arvokkaina. Vähimmäisvaatimukset ovat vahvin tapa vaatia kriteerien täyttymistä, jolloin ympäristökriteerien asettaminen vähimmäisvaatimukseksi takaa sen, että kaikki toimittajiksi pääsevät yritykset täyttävät vaaditut kriteerit. Tämän tutkimuksen case-sopimusten kohdalla enintään yksi vaatimus sai jäädä täyttymättä.

Toinen toimittaja oli samoilla linjoilla ja kommentoi kahden osa-alueen vaikutuksia ympäristönäkökulmasta: *”Siinä kilpailutuksessa... ei oikeastaan syntynyt eroa. Ne vaatimuserot ympäristöpuolella näiden kahden kategorian välillä eivät olleet kauhean suuria. Et kaikki, jotka pystyvät täyttämään kalustevaateet, pystyvät täyttämään ekokalustevaateet. Se ero minkä takia tuli eri toimittajat, se perustuu ihan siihen kilpailutukseen, siellä oli erilaiset kilpailuskriteerit niissä muissa (kilpailutuksen) osioissa.”* (Haastattelu 5) Tällä kommentilla haastateltu viittasi siihen, että kaikki nyt sopimustoimittajina olevat yritykset olisivat hänen mielestään sopineet ympäristökriteerien puolesta kummankin puitesopimuksen toimittajiksi. Syy kummankin sopimuksen yksittäisiin toimittajiin (Isku, EFG) oli kilpailutusten muissa valintakriteereissä, ei suinkaan ympäristökriteereissä.

Toimittajien taholta kahden erillisen osa-alueen ei nähty palvelevan tai toimivan osana kalusteiden kilpailutusta. Varsinkin, kun todelliset erot osa-alueiden ympäristökriteereissä olivat toimittajien mielestä jääneet hyvin pieniksi, ei kahden osa-alueen käyttöä kannatettu. Myöhemmin hanselilaisten haastatteluissa kävi ilmi, että kahteen osa-alueeseen oli päädytty sen takia, että ympäristökriteerien vaikutusta kilpailutuksen tulokseen pelättiin liian radikaaliksi ja jako kahteen osa-alueeseen tapahtui kilpailutusprosessin viime hetkillä.

5.5. Ympäristökriteerien epäonnistuminen

Toimittajien haastatteluissa esiin tullut haaste tekee eron kotimaisten ja kansainvälisten yritysten välillä: *”Ruotsissa on esimerkiksi jo tehtaat ja linjastot, joissa tehdään 3-arvoista kromausta, mutta Suomessa ei vielä ole. Että on ihan tämmöisiä teknisiä esteitä... sama mitä Hanselinkin kanssa keskustelin... he lähti näistä Euroopan green procurement vaatimuksista. Siitä lähdettiin, mutta monessa kohtaa vain joutui sanomaan, että Suomesta sä et vaan saa tavaraa. Että se on aina se haaste, että löytää tarpeeksi hyvät kriteerit ympäristön kannalta, mutta sulla on kuitenkin tavaraa jota saat. Tiedän että monet yritykset lähtee siitä että poistaa kromauksen kokonaan, mutta kestävyydeltään se on ihan ylivoimainen. Että nämä on tämmöisiä tasapainokysymyksiä.”* (Haastattelu 7). Suomessa ei siis yksinkertaisesti olla yhtä pitkällä tuotekehityksessä tai kotimaiset yritykset eivät ole vielä joutuneet investoimaan ympäristöystävällisiin tekniikoihin niin, että ne kykenisivät vastaamaan ympäristövaatimuksiin.

Muistellessaan viime vuonna toteutettua kilpailutusta, eräs toimittajan edustaja totesi, että *”konsernin ympäristövastaava huomasi, että ympäristökriteerit ovat joutsenmerkin kriteerejä... Tämä on uusi asia sielläkin (Hanselilla), joten he olivat hakeneet ympäristökriteerejä...”* (Haastattelu 5). Tämä tarkoittaa, että toimittajat tietävät Hanselin käyttäneen hyväkseen ulkopuolisten tahojen suosittelemia tai käyttämiä kalusteiden ympäristökriteereitä. Toisen yrityksen edustaja antoi kuitenkin tiukkaa palautetta peräänkuuluttaessaan ympäristökriteerien tavoitteita ja niistä viestimistä: *”Mikä on se asia johon se (ympäristökriteerit) vaikuttaa siellä tuotteen loppukäytössä. Jos se on vaan, että meillä on tällainen kysely ja yritetään keksiä siihen jotain, jotta voidaan erotella näitä (toimittajia), se ei palvele ketään, vaan sen pitää palvella jotain ihan oikeata tavoitetta. Se voi olla turvallisuus, tai se voi olla kierrätys.”* (Haastattelu 9)

Ongelmana vaikuttaisi olleen se, että Hanselin suunnalta ei ole riittävästi viestitty minkä takia ympäristökriteerit tahdotaan tuoda osaksi kilpailutusta. Hanselilaisten haastatteluiden kohdalla käy ilmi, ympäristövastuullisuus ei ole tullut mukaan niinkään Hanselin asiakkaiden puolelta, vaan Hanselin reagoidessa omistajansa (VM:n) tahtotilaan. Osittain tämä tiedostettiin myös toimittajien puolella: *”Sen verran mä puolustelen Hanselia että nämä tuli*

VM:ltä. Omistajataholta tuli tämä käskytyks siinä vuodenvaihteen tietämällä, että nämä tulee ottaa isosti huomioon. Hansel veti nämä mukaan ja sitten ne tuutattiin sinne mukaan vähän hätäisesti, ja tuloskin on sen mukainen. Mutta tämä ei ole missään nimessä kritisointia.”
(Haastattelu 8)

Ympäristövaatimusten tarkoituksen selkeä viestiminen olisi mielestäni tärkeä osa tarjoajien tasapuolista asemaa, jotta tarjoajat ymmärtävät perusteet vaatimuksille, eikä kenellekään synny mielikuvaa, että ”kysytään kysymisen vuoksi”. Varsinkin jos ympäristövaatimukset syntyvät muualta kuin asiakkaiden tarpeista, olisi tärkeää ennaltaehkäistä epätietoisuutta ympäristökriteerien tarkoituksesta. Tämä on viisasta siitakin syystä, että avoimuus vähentää myös riskiä siitä, että puitesopimuksen ulkopuolelle jäävät tarjoajat haastavat tarjouspyynnön myöhemmin markkinaoikeudessa. Yhden toimittajan kommentti oli: *”Ehkä se mikä on ollut Hanselilla työläin asia kilpailutusvaiheessa, on tuoda siihen keskusteluun siinä kilpailutusvaiheessa läpinäkyvästi se, että miksi tämä prosessi on tämänlainen.”*
(Haastattelu 5)

5.5.2. Yhteistyö kilpailuttajan kanssa

Avoimuuden ilmapiirin rakentaminen ei ole kuitenkaan pelkästään Hanselista kiinni. Kuten myöhemmin myös hanselilaisten haastatteluissa käy ilmi, rakentava ja täysin vapaa keskustelu tarjoajien kanssa ei ole enää kilpailutuksen virallisessa vaiheessa mahdollista. Toimittajayhteistyön este on, että tarjoajat alkavat kilpailutuksen edetessä pantata omia korttejaan ja tekninen vuoropuhelu tähtää vain ja ainoastaan kilpailun voittamiseen. Tämä tuli myös haastatteluissa esille: *”Teknisessä vuoropuhelussa on vähän se, et kun siellä on kaikki paikalla, niin siellä ei kannata ihan kaikkea kysyä aina ääneen ja niin pois päin.”*
(Haastattelu 5)

Hanselin asiakkaisiin päin tapahtuva viestintä sai toimittajilta kritiikkiä. Toimittajat kokevat asiakasyhteistyön jääneen pitkälti heidän harteille ja siihen he kaipaavat Hanselilta aktiivisempaa otetta. Samaa aktiivisempaa otetta ehdottivat myös hanselilaiset itse. Asiakkaille tulisi tiedottaa enemmän ja heille pitäisi selkeämmin kertoa mitä hyötyjä ympäristövastuullisuudesta heille syntyy. Yhden toimittajan kommentti oli: *”Se missä voisi sanoa, että Hansel epäonnistui tämän kilpailutuksen jälkeen on tämän asian viestinnässä.”*

Elikkä se jätettiin kokonaan meidän toimittajien vastuulle. Me ollaan käyty viemässä eteenpäin viestiä, että mitä se (ekokalusteet) tarkoittaa. Eli meillä ei ole yhdessä kulmassa jotain ekokalusteita, vaan meidän koko mallisto täyttää nämä kaikki vaatimukset.”
(Haastattelu 5)

5.5.3. Kilpailutuksen hyödyt

Jaettu huoli asiakkaiden tietoisuuden lisäämisestä ei ole mikään yllätys, sillä sekä toimittajille että Hanselille on tärkeää, että asiakkaat käyttäisivät puitesopimuksia mahdollisimman paljon. Toimittajille puitesopimuksen käyttäminen tuo lisää myyntiä. Ne käyttävät paljon resursseja kilpailutukseen osallistumiseen ja odottavat vastaavasti saavansa tehdyllä työllä lisää myyntiä. Lisäksi puitesopimuksen kautta tapahtuva myynti on ainakin teoriassa pois valtionhankintatoimessa yksittäin tehtävistä kilpailutuksista, mikä vähentäisi toimittajan työtaakkaa. Hanselille puitesopimusten käyttöaste on tärkeä, koska se on sille tärkeä toiminnan onnistumisen mittari. Hansel on voittoa tavoittelematon yritys, jonka tehtävä on tuottaa säästöjä valtiolle. Säästön määrä on suhteellinen puitesopimusten käyttöasteen suhteen (Karjalainen ym. 2008).

Vaikka hankintalaki velvoittaa kirjanpitoyksiköitä käyttämään ensisijaisesti yhteishankintaa varten tehtyjä sopimuksia, käytännössä niin ei aina tapahdu. Valtion hankintatoimessa tehdään paljon pieniäkin hankintoja, jotka kilpailutetaan, vaikka tarjolla olisi valmis sopimus, jonka pohjalta samat hankinnat voisi tehdä ilman erillistä kilpailutusta. Yhteishankintasopimukset menevät päällekkäin kirjanpitoyksiköiden hankintaa tekevien ihmisten työn kanssa. Ei ole yllättävää, että puitesopimusten käyttöönotossa ilmenee rakenteellista liikkeellelähtökitkaa, kun kyseessä on monen ihmisen hajautetun työn yhdistäminen yhden sopimuksen alle. Sen johdosta yksi haastateltu vaati valvontaa sopimusten käytön edistämiseksi: *”Hanselin pitäisi valvoa, että valtion hankkijat käyttävät näitä juttuja (puitesopimuksia).”* (Haastattelu 6)

Käytännössä Hanselilla ei ole keinoja valvoa sopimuksien käyttöä kirjanpitoyksiköissä. Lähimpänä valvojan roolia on valtiontalouden tarkastusvirasto (VTV), mutta se ei ole aiheeseen vielä tähän mennessä puuttunut. Yksi haastateltu kertoi esimerkin siitä, miten puitesopimusten potentiaalinen hyöty käytännössä murenee: *”Lähes kaikki tilivirastot ovat*

mukana Hanselin sopimuksessa, mutta silti ne vielä kilpailuttavat itsenäisesti ja lähettävät tarjouspyynnön viidestä työtuolista.” (Haastattelu 5)

5.6. Ympäristövastuullisuuden motiivi

Erona kotimaisten toimijoiden näkemyksissä ympäristövastuullisuuden kehityksestä kalustealalla verrattuna ulkomaisiin yrityksiin oli se, että vastuullisuuden kasvun nähtiin lähtevän enemmänkin yritysten oman tuotekehityksen tuloksena tai markkinajohtajan toimesta. Tuotekehitystä painottava näkökanta nojaa vahvasti siihen ajatukseen, että yrityksillä itsellään on paras tieto ja osaaminen oman alansa ja tuotantonsa ympäristövaikutuksista. *”Asiakkaan kannalta ympäristöasiat ovat sen verran monimutkaisia, että kyllä se täytyy lähteä vähän niin kuin sisäsiittoisesti tuotannosta.”* (Haastattelu 8). Tämä ajattelu perustuu siihen, että yrityksellä on itsellään halu seurata ja vähentää aktiivisesti toimintansa ympäristövaikutuksia, muutenhan todellista kehitystä ei tapahtuisi.

Asiakkaiden kykyä hahmottaa ympäristövaatimusten todellinen merkitys tuli jopa kyseenalaiseksi muutaman haastattelun pohjalta: *”Asiakkaat vaativat ympäristökriteerejä tietämättä sen tarkemmin miksi esimerkiksi klooria ei saisi käyttää muovissa.”* (Haastattelu 9). Toinen haastateltu korosti alan toimijoiden asiantuntijuutta kertomalle, että *”ammattimaiset yritykset meidän alalla kääntyvät toimittajien puoleen, kun ne haluavat tietää ympäristökriteereistä.”* (Haastattelu 8). Tällä hän viittasi siihen, että Hanselinkin tulisi luottaa tarjouspyyntöjä suunnitellessa toimittajien tietotaitoon ympäristökriteerien osalta, jotta niistä tulisi mahdollisimman toimivia.

Suomen markkinan pieni koko on todennäköisesti ollut erittäin merkittävä tekijä siinä, että kotimaisilla markkinoilla ympäristöasioita on lähdetty nostamaan esille myöhemmin kuin muualla. Markkinan koko ja muutaman suuren yrityksen hallinta on mahdollistanut peliteoreettisen tilanteen, jossa yritykset reagoivat toistensa toimiin. Pienelle markkinalle tyypillisesti markkinajohtajan ohjaava voima on suuri. *”Markkinajohtaja Suomessa tavallaan vähän niin kuin määrittelee sitä, että minkälaisia asioita tehdään.”* (Haastattelu 7)

Edellisen kilpailutuskierroksen onnistumisesta puhuttaessa toimittajien puheista löytyi taas yhteinen sävel. Pääviesti toimittajien suunnalta oli se, että ympäristöarvojen mukaantulo

Hanselin kilpailutuksiin on askel oikeaan suuntaan, mutta kilpailun toteutus jätti toivomisen varaa. Nyt käytetyillä ympäristökriteereillä ei saatu todellisia eroja aikaan sopimustoimittajiksi päässeiden toimittajien välillä. Sen lisäksi erottelu kalusteisiin ja ekokalusteisiin ei toimittajien mielestä hyödyttänyt ketään.

Tulevien kilpailutusten varalle toimittajien näkemys ympäristövastuullisuudesta oli selvä. Ympäristökriteerejä tulisi käyttää edellistä kertaa monipuolisemmin ja tulisi tehdä yksi osa-alue, jonka kautta hankinnat tehdään. Toimivaa kaksijakoisuutta kaivattiin yhden sopimuksen sisälle, kuten yksi haastatelluista totesi, *”kilpailutuksessa tulisi olla erilliset ehdottomat vaatimukset ja sitten vielä tiukempia vaatimuksia, joista saisi lisäpisteitä.”* (Haastattelu 6). Toisen toimittajan mielestä nykyinen kahtiajako asettaa sopimustoimittajat eriarvoiseen asemaan, *”meidän alalla jatkossa tällaista kahtiajakoa ei kannata harkita kuten nyt, että on ekokalusteet ja kalusteet, koska tämä ei ole oikeudenmukainen...”* (Haastattelu 8)

6. Hansel-haastattelujen analyysi

Kilpailutusta suunnitellessaan Hanselin työntekijöillä on edessään joukko kysymyksiä, koskien asiakkaidensa (valtion kirjanpitoyksiköiden) tarpeita, toimittajien tasavertaisuuden huomioimista, markkinoiden tarjontaa, sekä valtion hankintatoimelle asetettuja odotuksia tehokkuudesta ja vastuullisuudesta. Hanselin missio on *”lisätä tuottavuutta valtion hankintatoimeen”* ja visiona on, että *”yhteishankinnat tuottavat merkittäviä säästöjä ympäristöarvot huomioiden.”* (Hansel 2010).

Tällaisen vision eteen yksittäiset työntekijät Hanselilla työskentelevät. Oletukseni kuitenkin on, että yhteisen hyvinvoinnin maksimointi ei ole päällimmäinen ajatus, joka ohjaa kilpailuttajien tekemiä päätöksiä. Heillä on edessään käytännön ongelmia ja valintoja, jotka helposti peittävät alleen korkeamman tason ajatukset. Miten esimerkiksi kustannusten ja ympäristön huomioinnin tulee asettua toisiinsa nähden, jotta ne olisivat optimaalisessa suhteessa toisiinsa?

Myös asiakkaat ovat samojen kysymysten edessä suunnitellessaan hankintojen tekemistä. Hanselin asiakkaille jää itselleen päätettäväksi hankinnan tarveharkinta, joka on erittäin tärkeä hankintojen ympäristönäkökohtiin ja elinkaariajatteluun liittyvä osa. Asiakas on se, joka tekee päätöksen hankinnasta ja sen toteutuksesta. Ostamisen sijaan vaihtoehtoina voi olla myös huoltaminen tai korjaaminen, vuokraus, leasing tai palvelun ostaminen. Mutta jo perinteisten hankintojen tekeminen on haastavaa ja myyjä on usein tärkein (jopa ainoa) hankkijan tietolähde. Hankintojen monimutkaisuus johtaa usein siihen, että hankinta kohdistuu tuttuun ja turvallisimmaksi koettuun vaihtoehtoon (Halme ym. 2008).

Hansel on asiantuntijaorganisaatio, jonka työntekijöiden ammattitaito vastaa kappaleessa kaksi mainittuihin valtion hankintatoimen haasteisiin, sillä kilpailutusprosessit ovat yhtiön ydintoimintaa. Ympäristövastuullisuuden kytkeminen kilpailutuksiin asettaa kuitenkin uusia haasteita, sillä se vaatii kahden toisistaan erillisen ajattelumallin yhdistämistä: hankinnat ja ympäristö (Erdmenger ym. 2001). Hankintaprosessin ammattilaisilta odotetaan nyt myös ammattimaista ympäristötietoutta, mutta ammattihankkijat tarvitsevat apua ympäristökriteerien määrittämiseen. Hanselin kilpailuttajat turvautuvat ulkopuolisten tahojen apuun ympäristökriteerien määrittämiseksi. Haastatteluista kilpailutuksissa mukana olevien hanselilaisten kanssa sain sen kuvan, että ympäristökriteerien määrittelyyn kaivataan mahdollisimman paljon ulkopuolista tukea ja toimittajilla on usein paras tekninen osaaminen omalta alaltaan. Kilpailuttajalla on oltava ammattitaitoa käsitellä oman organisaation ulkopuolelta saatavaa tietoa. Hanselilaisten roolina kilpailutuksessa on välittää, kerätä ja analysoida tietoa.

Kilpailuttajan näkökulmasta ulkopuolisen tiedon käyttäminen on välttämätöntä ja se lisää tietoa ympäristövastuullisuuden mahdollisuuksista eri aloilla, mutta se asettaa kilpailuttajan myös uusien valintojen eteen. Julkisten hankintojen kilpailutusten tulee olla täysin syrjimättömiä ja tarjota yhtäläiset mahdollisuudet osallistua kaikille markkinoiden yrityksille. Siksi kilpailuttajan on yhdenvertaisen kohtelun näkökulmasta turvallisinta käyttää puolueettoman kolmannen osapuolen tarjoamia työkaluja kuten esimerkiksi Euroopan komission tekemä GPP Toolkit, ympäristömerkkien kriteerit ja ympäristöstandardien kriteerit, ympäristökriteerien määrittämiseksi. Toisaalta kilpailuttajien on myös huomioitava markkinoiden kyky vastata ympäristövaatimuksiin, minkä vuoksi kilpailutusprosessiin kuuluu *esiselvitysvaihe* ja *tekninen vuoropuhelu* toimittajien kanssa. Mitä heterogeenisempi ala on

kyseessä, sitä vaikeampi on muodostaa kriteerit, jotka eivät anna etua toiselle ja rajoita muiden mahdollisuuksia osallistua tai voittaa kilpailutus.

Kilpailuttajan näkökulmasta on hyvä, jos potentiaaliset toimittajat ovat kiinnostuneita yhteistyöstä sen kanssa ja ovat aktiivisesti mukana suunnittelemassa ympäristökriteereitä. Se antaa pohjan onnistuneelle kilpailutukselle. Innovaatiotutkimus tukee jo tämän tutkimuksen kolmannessa kappaleessa esille tullutta kuvaa kysynnän merkityksestä ympäristövastuullisuuden kehitykselle. Julkisilla hankinnoilla on Suomessa merkittävä vaikutus yritysten tuotekehitykseen, sillä noin puolet vuosien 1984 ja 1998 välillä onnistuneesti valmistuneista innovaatioprojekteista olivat lähteneet liikkeelle julkisen hankinnan tai sääntelyn vaikutuksesta (Halme ym. 2008). Yhdenvertaisuuden toteutumisen kannalta on kuitenkin haastavaa valita, ensinnäkin mille vastuullisuuden osa-alueille annetaan painoarvoa ja toisena, mitä toimittajien tai kolmansien tahojen näkökulmia kuunnellaan, kun ympäristövaatimuksia kiristetään.

6.1. Ympäristön huomioinnin aloitus

Tutkimustani varten tekemiäni haastattelujen perusteella Suomen markkinoilla on havaittavissa ero kotimaisten ja ulkomaisten yritysten kyvyssä vastata kilpailutuksissa käytettäviin ympäristökriteereihin. Lisäksi ero pienempien ja suurten yritysten välillä on selvä, suurimmilla yrityksillä on parhaat valmiudet vastata tiukentuviin ympäristövaatimuksiin. Ero kotimaisten ja ulkomaisten yritysten välillä ei välttämättä johdu siitä, että kotimaiset yritykset hoitaisivat ympäristöasiansa huonommin kuin ulkomaiset, mutta muualla Euroopassa toimivat yritykset ovat joutuneet hiomaan ympäristöraportointiaan ja –sertifiointiaan jo muilla markkinoilla. Yksi hansellainen totesi, että *”joo me (Suomi) ollaan aika paljon jälkijunassa. Että mitä toi Euroopan Komissio on ohjeistanut vihreiden julkisten hankintojen ohjeistuksissaan... niin nehän on tehty oikeastaan Keski-Euroopassa ja sikäläisille toimittajille ja hankkijoille. Ja kyllä siitä niinku näkee sen, että siellä ollaan paljon pidemmällä.”* (Haastattelu 1)

Vielä vuonna 2006, kun kestävä kehitys ja yritysten vastuullisuus oli jo kuuma aihe, vastuullisuus ei ollut vielä mukana Hanselin kilpailutuksissa: *”2006 FinnWatch otti meihin*

yhteyttä liittyen IT-hankintojen sosiaalisiin ja eettisiin näkökohtiin. Silloin ei meillä oltu mitenkään huomioitu, eikä hankintalaki ja –direktiivikään oikein antanut siihen lupaa.” (Haastattelu 1). Hyvin nopeasti sen jälkeen vuonna käynnistyivät ensimmäiset konkreettiset toimet vastuullisuuden huomioimiseksi kilpailutuksissa: *”2007 ympäristöasiat lähti konkreettisesti meillä eteenpäin. Silloin meillä oli pilotti-caseja ja Suomen Ympäristökeskuksen kanssa kehittämisprojekti.”* (Haastattelu 1). Samaan aikaan myös hankintalaki uudistui: *”hankintalakiuudistus kun tuli 2007, niin sinne otettiin nämä ympäristöjutut. Siitä lähti myös keskustelu vastuullisuudesta laajemminkin.”* (Haastattelu 1)

Tutkimukseni alusta lähtien yksi oletuksistani on ollut, että tulen haastatteluissa löytämään useita tulkintoja ja näkemyksiä siitä, mikä oli ja on julkisten kilpailutusten vastuullisuutta eteenpäin vievä voima. Oletukseni oli oikea, sillä eräs Hanselilta haastattelemani henkilöistä totesi, että *”ympäristöasiat tuli minun mielestä sieltä EU:n... joku tämmöinen mietintö tyyppinen, että jossain maissa kuinka oli otettu ympäristöasiat... että kun näissä muissa maissa on sitä huomioitu ja sitä tullaan korostamaan jatkossa entistä enemmän, niin meidänkin pitää siihen nyt valmistautua...”* (Haastattelu 2). EU:n sisällä on eroja julkisten hankkijoiden ympäristövaatimusten tasossa ja Suomessa seurataan muiden maiden mallia sen sijaan, että oltaisi edelläkävijöitä.

Kuten aiemmin lainaamani lähteet esittävät, julkisilta hankinnoilta odotetaan yleisesti korkeaa vastuullisuuden tasoa ja esimerkin asettamista. Sama asia tuli esille kolmannessa haastattelussa: *”Koko tämän asian (vastuullisuuden) tarkoituksena julkissektorilla on toimia esimerkkinä, asettaa niitä kriteereitä, jotta teollisuus seuraa perässä, jotta se tulee tämmöiseksi normitasoksi sitten.”* (Haastattelu 4). Vastuullisuuden tulolle kilpailutuksiin on siis ollut useita syitä, jotka kaikki ovat edesauttaneet ympäristökriteerien mukaantuloa Hanselin kilpailutuksiin.

6.2. Asiakkaiden rooli

Asiakkaat ovat luonnollisesti yksi Hanselin tärkeimmistä sidosryhmistä. Mielenkiintoisin vedenjakaja. Yksi haastateltu totesi, että *”sekä me Hanselina ja asiakkaat valtionhallinnossa kokee ja näkee ne*

asiat tärkeäksi. Että pitää valtion ja muutenkin julkisen puolen näyttää sitä esimerkkiä, että hommataan ympäristölle ystävällisempiä tuotteita ja palveluita.” (Haastattelu 1)

Toisessa haastattelussa asiakkaiden roolista ja kiinnostuksesta ympäristövastuullisuuteen sai toisenlaisen kuvan: *”Saattaa olla, että minä olen tässä asiassa eri mieltä kuin meidän talossa muut ihmiset, mutta minä olen sitä mieltä, että asiakkailta näitä perusteita ei hirveästi tule, että ne on meidän tiedettävä... et tietysti me ollaan asiakkaiden kanssa keskusteltu mikä niille on tärkeitä, mutta kun asiakkaalle oikeasti on tärkeitä se hinta.”* (Haastattelu 3) Samoja viitteitä asiakkaiden keskittymisestä tarkastelemaan pitkälti vain hintaa, tuli esille jo aiemmin toimittajien haastatteluissa.

Asiakkaiden puolelta tulevassa ympäristökriteereihin kohdistuvassa kiinnostuksessa on ollut käytännössä kyse yksittäisistä tuotteen soveltuvuuteen liittyvistä asioista, kuten *”että ei saisi käyttää kromia lainkaan, niin sitten yksi meidän asiakas... sanoi että ei he voi tällöisiä kalusteita, että he haluavat nimenomaan, että niissä tuoleissa on sitä kromia, että ei vankeinhoitolaitoksella kestä sellaiset tuolit missä ei ole kromia. Niin sitten jouduttiin löysäämään sitä sinne kalustepuolelle.”* (Haastattelu 2). Asiakkaiden puolella ympäristövastuullisuuden mukaantulo ja merkitys ovat ilmeisesti jääneet vielä hieman huomiotta, *”...menee vähän se viesti välillä asiakkaiden korvien ohi, että kummassakin osaluueessa on ympäristönäkökohdat, mutta toisessa ne ovat kattavammat.”* (Haastattelu 4)

Kuten aiemmin on todettu valtion kirjanpitoyksiköt ovat vastuussa omista hankinnoistaan, eikä Hanselilla ole virallista velvollisuutta ohjeistaa tai valvoa niitä ympäristötekijöiden huomioon ottamisen osalta. Kirjanpitoyksiköt ovat kuitenkin valtioneuvoston periaatepäätöksen nojalla (Valtioneuvosto 2009) velvollisia huomiomaan ympäristöasiat hankinnoissaan. Mitä suurempi kysyntä ympäristövastuullisuudelle asiakkaiden taholta tulisi, sitä vahvempi mandaatti Hanselilla olisi kilpailutuksissaan huomioida ympäristötekijät.

Asiakkaisiin päin vaikuttaminen tulikin esille myös hanselilaisten haastatteluissa, joissa yksi haastateltu painotti Hanselin vastuuta valtion hankkijoiden herättelyssä: *”Pitäisi tiedottaa tästä näille asiakkaille sen yleisen ympäristötietoisuuden nimissä... kestävät julkiset hankinnat työryhmässä todettiin, että tavoitteet ei riitä... se täytyy herätä sieltä organisaatiosta sisältä... nämä (valtioneuvoston periaatepäätöksen) tavoitteet ei tee mitään*

semmoiselle organisaatiolle, joka ei ole liittänyt sitä (ympäristöajattelua) oman organisaation toimintaan.” (Haastattelu 4)

Edellytyksenä kuitenkin on, että asiakkaan organisaatiossa pitää olla ympäristövaikutusten arviointiin varattuja resursseja tai raportointia, joka kerää tietoa oman toiminnan vaikutuksista. Ulkoapäin sanelemalla organisaatio ei vielä ala tarkastella oman toiminnan vaikutuksia, mutta se ei kuitenkaan tarkoita, ettei Hansel voisi toimia katalysaattorina valtion hankintatoimen parissa.

Haastattelujen perusteella Hanselin tehtävä valtion hankintojen vastuullisuuden lisäämisessä nähdään laajemmin, kuin pelkästään kilpailutuksien kautta vaikuttamisena. Kuten yhdessä haastattelussa tuli esille, kilpailutukset ovat vain yksi työkalu vastuullisuuden lisäämiseen: *”kilpailutusten kautta tietysti... mutta kyllä mun mielestä se toinen on sitten se asiasta keskustelu asiakkaiden kanssa. Koska jos me halutaan vaikuttaa vastuullisuuden lisääntymiseen, ei pelkästään puitejärjestelyiden kautta, vaan valtionhankinnoissa ylipäätään, niin silloinhan meidän pitäisi viestiä asiakkaiden vastuuhenkilöille aika vahvasti... koska yhteishankinnat on vain yksi osa niitten hankintoja yleisesti... eihän se meidän vastuulla ole huolehtia siitä, mutta mun mielestä se on niinku vastuullista toimintaa, että me tehdään niin. Että me lisätään sitä asiakkaiden tietämystä...” (Haastattelu 3)*

Tutkimuksen alussa tekemistäni oletuksista poiketen, hanselilaiset tuntuvat näkevän ympäristökriteerien käytön myös vaikuttamisena asiakkaidensa suuntaan. Sen lisäksi, että ympäristön huomioimisella pyritään ohjaamaan toimittajia vastuullisempaan ja ympäristöä huomioivaan suuntaan, vastuullisuuden toivotaan myös leviävän valtion hankintatoimen niihin osiin, jotka eivät ole yhteishankinnan piirissä. Tämä on mielenkiintoinen havainto, koska se tuo esiin Hanselin roolin kysynnän ja tarjonnan välissä. Tutkimuksessa käyttämäni kirjallisuus keskittyi julkisten hankintojen kysyntää synnyttävään vaikutukseen ja markkinoiden ohjaamiseen. Mutta Hanselilla voisi olla myös rooli vastuullisuuden herättäjänä asiakkaidensa piirissä. Sillä tavalla Hansel pääsisi vaikuttamaan vastuullisuuteen myös niillä alueilla, jotka eivät vielä ole yhteishankintojen piirissä tai eivät jostain syystä sovi yhteishankittaviksi.

6.3. Asiakkaan ja toimittajan välissä

Kun kalustepuitesopimukset ovat olleet vuoden voimassa, alkavat myös kilpailutuksen ja sopimuskauden aikaiset haasteet hahmottua. Haastattelujen perusteella tutkimuksen case-puitejärjestelyn merkittävin haaste on kaksijakoinen. Ensimmäisessä osassa on kyse Hanselin tietotaidosta ympäristöasioissa ja ympäristökriteerien käytön syistä kilpailutuksissa. Hansel Oy on kilpailuttamisprosessin asiantuntijaorganisaatio, eikä ympäristökysymysten hallinta kaikilta aloilta, joilla se kilpailutuksia tekee, ole sen ensisijainen osaamisalue. *”Oikeastaan julkisissa hankinnoissa isoin haaste ympäristöasioiden ja vastuullisuusasioiden huomioimisessa on just se, että mistä saadaan tarpeeksi tietoa. Että kun se on tosi paljon asiantuntemusta vaativaa. Me joudutaan kaivamaan sitä tietoa monesta paikasta...”* (Haastattelu 1)

Tiedon hankkiminen oman organisaation ulkopuolelta ei sinällään ole yhteishankintojen kannalta uusi asia, sillä koko yhteishankintayksikön toiminta perustuu siihen, että Hansel kilpailuttaa tuotteita ja palveluita valtion hankkijoiden puolesta, eli sen toiminta on jo lähtökohtaisesti muiden tarpeiden selvittämistä ja yhteensovittamista markkinoilla tarjolla olevien tuotteiden tai palveluiden kanssa. Silti ympäristönäkökohtien huomioiminen vaatii aivan uudenlaista ajattelua, sillä ympäristökriteerien kohdalla puhutaan vaikeasti arvoitettavista tuotteen tai palvelun ominaisuuksista. Yksi haastateltu oli sitä mieltä, että *”ei ole minun mielestä vielä riittävästi (talon sisäistä ammattitaitoa ympäristöasioiden huomioimiseen)... jos on joku vaatimus, niin meillä ei ole riittävästi tietoa, että jos me vaaditaan sellaista, että mitä se aiheuttaa sillä toimittajalla tai miten se vaikuttaa siihen kalusteen käytettävyyteen tai asiakkaaseen... me ei tiedetä miten se vaikuttaa eri asioihin, että kyllä me hirveästi joudutaan tukeutumaan juuri noihin EU:n ja joutsenmerkin kriteereihin.”* (Haastattelu 2)

Toisen haastatellun mielipide tuki edellistä, että Hanselin sisäinen osaaminen ei yksinään riitä ympäristökriteerien käyttöön: *”Meillä kun on niin paljon niitä sopimuksia ja puitejärjestelyjä, ja toimialoja, niin ei meillä ole tarpeeksi sitä osaamista täällä talon sisällä. Että ellei ole jotain Euroopan komission ohjeistuksia tai vaikka joutsenmerkkiä, tai EU-kukkaa, tai jotain tällöisiä ympäristömerkkejä, niin... aika heikoilla mekin ollaan sitten niissä asioissa. Sen takia me ollaan verkostoiduttu aika monen asiantuntijaorganisaation*

kanssa... että meillä semmoista tiedonhakuosaamista ja tiedon ymmärtämisen osaamista on.” (Haastattelu 1)

Haastatteluiden perusteella minulle syntyi se kuva, että hanselilaiset tunnistavat ja tietävät oman organisaationsa vahvuuden kilpailutusprosessin läpiviennin ammattilaisena, sekä tiedostavat organisaation sisäisen tietämyksen rajallisuuden. Se, että Hansel on hyvin verkottunut ja hyödyntää aktiivisesti ulkopuolisten sidosryhmien tietotaitoa tai ympäristömerkkejä, on mielestäni hyvä asia siksi, että silloin kriteereiksi tulee kullekin alalle varta vasten suunniteltuja ympäristökriteerejä. Toisaalta kalustetoimittajien haastatteluissa tuli esiin kääntöpuoli käytettyjen apuvälineiden käytöstä, kun toimittajien on vaikea hahmottaa joidenkin käytettyjen kriteerien tarkoituksenmukaisuutta ja yhteyttä loppukäyttäjien eli Hanselin asiakkaiden tarpeisiin. Toimittajille syntyi mielikuva, että ympäristöasioita ”kysytään kysymisen takia”.

Saattaa myös olla, kuten edellä kävi ilmi, että asiakkaille usein vain hinnalla on merkitystä, eikä ympäristötekijöitä juuri nouse asiakkaiden toimesta mukaan kilpailutuksiin. Se ei kuitenkaan tarkoita, että ympäristökriteerit tulevat tyhjästä, vaan niitä ajaa myös valtion tavoite lisätä kysyntää ympäristöystävällisissä tuotteissa. Vaikka ympäristötietoisuus ei ole herännyt yksittäisissä valtionhankkijoissa, pyrkii valtiovalta vaikuttamaan markkinoihin Hanselin kautta. Tämän viestiminen toimittajille päin olisi mielestäni tärkeää, jotta toimittajat osaisivat suhtautua Hanseliin pikemminkin suunnannäyttäjänä valtion hankinnoissa kuin ihmetellä Hanselin sooloilua ympäristöasioissa, vaikka asiakkaat eivät vielä niitä ole ehtineet kysyä. *”Jos ei tätä kerro, niin yleensä ihmiset eivät tiedä miksi tätä tehdään... täytyy tietää ne peruslähtökohdat, ja ne valtioneuvoston periaatepäätöksen tavoitteet ja ne hankintaprosessin kohdat.” (Haastattelu 4)*

6.4. Kilpailuttajan vaatimusten vaikutus

Kaksijakoisen haasteen toinen osa on ympäristökriteerien vaikutus kilpailutuksen lopputulokseen ja markkinoiden kilpailutilanteeseen: *”Kyllähän meillä oli tavoitteena siinä (toimistokalustekilpailutuksessa), paitsi tietenkin ne ympäristöasiat, niin me haluttiin varmistaa, että me saadaan mahdollisimman hyvät toimittajat valtion toimistokalusteisiin.*

Niin sen takia piti fiilata ja muuttaa se koko toimintamallikin, kun alun perinhän meillä piti olla vaan, että valitaan kolme toimistokalustetoimittajaa ja siinä on tiukat ympäristökriteerit. Sitten kun ilmeni, että okei me ei saada niitä kaikkia hyviä mitä me tarvitaan ja halutaan, niin jaettiin ne kalusteet ja ekokalusteet.” (Haastattelu 2)

Julkisille kilpailutuksille tyypillinen haaste on se, että asetettuaan kilpailutuksessa käytettävät kriteerit ja vaatimukset, kilpailuttaja ei voi enää vaikuttaa kilpailutuksen tulokseen ja sen takia saatetaan joutua tilanteeseen, jossa joudutaan tinkimään alkuperäisistä tavoitteista, millä pyritään varmistamaan riittävän hyvä lopputulos. Tässä vaiheessa on syytä painottaa, että Hanselin liiketoiminta ja keskittämisestä koituvat hyödyt perustuvat siihen, että sopimuksia käytetään. Hansel ei kilpailutuksillaan lähtökohtaisesti ole hankkimassa itse mitään ja sen asiakkaat käyttävät Hanselin tekemiä puitesopimuksia vain, jos ne koetaan hyväksi.

Sen lisäksi, että kilpailutuksen tuloksen tulee kelvata asiakkaille, Hanselin tulee myös kunkin kilpailutuksen kohdalla huomioida markkinaoikeudellinen riski, jonka se yksin sopimuksistaan kantaa: *”Pitää aina nämä painoarvot suhteuttaa siihen, että mikä meillä on se käsitys tai tieto, että miten hinnat ja laatu menee. Jos oletetaan, että tulee sellaisia hintoja, että ne ovat hyvin lähellä toisiaan, niin silloin ympäristöasioita mä en lähtisi kymmentä prosenttia laittamaan, koska silloin rajatapauksissa se kääntää sen tilanteen toisinpäin ja sillä on tosi iso vaikutus. Ja vielä, kun ollaan näin alkuvaiheessa menossa, niin tarjoajat lähtevät helposti kyseenalaistamaan (markkinaoikeudessa) oliko se kymmenen prosenttia nyt oikeasti olennainen sen hankinnan kohteen kannalta. Mutta jos on isot hintaerot, niin silloin se kymmenen prosenttia, vaikuttaa suhteessa niihin hintaeroihin vähemmän. Et silloin voi olla rohkeampi ja antaa sen 10-15.” (Haastattelu 1)* Tämä kommentti kertoo mielestäni myös siitä, että vaikka Hansel haluaa edistää ympäristövastuullisuutta kilpailutuksiensa avulla, ainakaan kalustekilpailutuksen kohdalla ei oltu vielä valmiita asettamaan ympäristökriteereitä vaa’ankieliasemaan. Syynä tähän on käsittäakseni se, että ympäristönäkökohdat ovat vasta sisäänajovaiheessa Hanselin kilpailutuksiin.

Ympäristövaatimusten tasoa ei siis voida täysin yksipuolisesti valita kilpailutuksissa, sillä liian tiukoilla vaatimuksilla ei saada aikaan toimivaa sopimusta. Ympäristövastuullisuus kulkee

hyvin pitkälti kunkin alan ympäristövalmiuden mukaan: *”Silloin jos me tiedetään suoraan, että valtaosa näistä toimittajista (täyttää vaatimuksen)... niin sitten se on vaatimuksena. Mutta jos siinä on vähänkään epävarmuutta, niin silloin siitä asiasta annetaan lisäpisteitä. Ettei tule siis semmoista niin kuin hyvän tuotteen jollain pienellä yhdellä vaatimusrivillä tapahtuvaa poissuljenta kokonaan, koska jos ei se täytä sitä ehdotonta vaatimusta, niin se koko toimittaja, kaikki sen tuotteet ovat siitä kisasta ulkona, neljäksi vuodeksi. Niin se on aika kohtuuton.”* (Haastattelu 4) Tässä kommentissa esiintyy yksi suurimmista eroista toimittajien haastatteluiden ja hanselilaisten näkemysten välillä. Toimittajien puolella ympäristökriteerien todettiin toimineen jopa poissulkevana, eli jotkin yritykset ovat jättäneet osallistumasta kilpailutukseen, koska ne eivät olisi täyttäneet ympäristökriteerien vaatimuksia. Tulkintojen ero johtuu mielestäni siitä, että hanselilaiset tulkitsevat, että kilpailutukseen saatiin riittävä määrä hyviä tarjoajia, jotka edustivat markkinoiden tarjontaa. Toimittajien puolelta näkemys oli enemmänkin se, että kaikkien halukkaiden pitäisi voida tehdä tarjous, vaikka ympäristökriteerit ovat mukana, jolloin ympäristökriteerien pitäisi olla pisteytettäviä kriteerejä.

Yksityisillä yrityksillä voi olla eritasoisia toimittajia, sen mukaan kuinka hyvin ne pystyvät vastaamaan laatu- tai muihin vaatimuksiin, mutta julkisissa kilpailutuksissa on vain mustavalkoisesti voittajia ja häviäjiä. Ei ole mitään harmaata aluetta, jolla pääsee mukaan toimittajaksi ja voi samanaikaisesti parantaa omaa toimintaansa. Suurin vahinko ja haaste siitä koituu pienemmille yrityksille: *”Isommat yritykset pääsee vähän helpommin siihen junaan ja pienemmät ei. Että siitä ei saa myöskään tulla semmoista pienten poissulkuhommaa.”* (Haastattelu 4)

Kilpailutuksia tekevät henkilöt joutuvat tekemään paljon valintoja, joihin vaikuttavat niiden oletetut vaikutukset kilpailutuksen lopputulokseen. Edellä olleista haastattelulainauksista syntyy kiinnostava dilemma, kun hanselilaisten haastatteluista voi tulkita, että ympäristökriteereillä ei haluta vaikuttaa markkinoiden kilpailuun liikaa, mutta kilpailuttajat kuitenkin tiedostavat, että ympäristökriteerit vaikuttavat kilpailutuksen tulokseen. Toimistokalusteiden kilpailutuksessa käytetyt ympäristövaatimukset olivat ehdottomia vaatimuksia, joista vain yhden vaatimuksen sai jättää täyttämättä. Käytännössä kilpailutukseen antoivat tarjouksensa vain ne yritykset, jotka pystyivät täyttämään ympäristövaatimukset. Vaatimukset sulkivat kaikki muut yritykset pois.

Tarjoajayritykset tiedostavat nämä julkisiin kilpailutuksiin liittyvät haasteet. Hanselin kohdalla, kun sopimukset ovat volyymeiltään suuria ja sitä kautta mahdolliset markkinaoikeuden kautta tuleva korvausvelvollisuudet merkittäviä, tarjoajat pyrkivät aktiivisesti käyttämään kilpailutuksissa omia vahvuuksiaan. *”Kyllä meidän sopimusehtoja esimerkiksi kritisoidaan, meidän pisteytys- tai tarjousten arviointiperusteita kritisoidaan tai arvioidaan. Sitten jo meidän tarjouspyynnön rakennetta, mitä me ollaan hankkimassa, niin siihen jo ihan toisella tavalla tulee kritiikkiä, että toi on syrjivää ja te haette sitä, tätä ja tota, mitä ei aikaisemmin ollut... Et jotenkin alkaa tuntua se, että jos siellä toimialalla on kova kilpailu ja kaikki keinot on sallittuja kilpailussa, niin meistä tulee ihan selvästi pelinappula.”* (Haastattelu 3)

Kritiikki kuuluu julkisiin kilpailutuksiin ja aina on riski, että joku kilpailutuksen hävinneistä tarjoajista vie sen tuloksen markkinaoikeuteen. Siksi Hansel pyrkii olemaan avoimessa keskustelussa tarjoajien kanssa: *”Jo ennen sitä teknistä vuoropuhelua, kun me tehdään sitä markkinakartoitusta (esiselvitysvaihe) silloin, kun me lähetään suunnittelemaan sitä kilpailutusta, meidän tehdään niin, että neidän ensin selvitetään... mikä sen markkinan niin kuin tilanne on, miten se on muuttunut siitä, kun me ollaan edellisen kerran kilpailutettu... meidän aloitetaan sitä toimittajakeskustelua jo sen edellisen sopimuskauden aikana hyvissä ajoin, ennen kuin me ollaan tehty edes projektisuunnitelmaa sen kilpailuttamisesta, niin että me tiedetään mitkä siellä on ne tärkeät jutut... silloin kun meillä on tosi kiire, niin silloin tämä jää vähemmälle ja silloin se menee enemmän siihen tekniseen vuoropuheluun. Mutta koska siellä teknisessä vuoropuhelussa meidän pitää käydä se kaikkien kanssa samalla tavalla ja siinä on tietty rajattu aika... että mun mielestä aidompaa vuoropuhelua voidaan käydä aikaisemmin toimittajien kanssa, koska siellä teknisessä vuoropuhelussa niillä on koko ajan mielessä jo se kilpailuttaminen ja ne niitten vastaukset on värittyneitä sen mukaan, että ne odottaa sitä tarjouspyyntöä ja ne haluaa vaikuttaa siihen suoraan.”* (Haastattelu 3)

Yhteistyö toimittajien kanssa vaikuttaa tärkeältä kilpailutuksen onnistumisen kannalta: *”Kannattaa käydä toimittajien kanssa sitä keskustelua, ettei kirjoita semmoista vaatimusta, joka yhtäkkiä sulkee meidän keskeisen teollisuuden pois, koska siinä kalustekisassakin oli käydä niin, että meidän suomalainen teollisuus olisi pudonnut pois.”* (Haastattelu 4). Tämän haastattelun kohdalla herää väkisin kysymys siitä onko kotimaisen teollisuuden mukana pitäminen jotenkin itseisarvoista niin, että sen ulos jäämisestä koituisi jotain harmia. Sekä

hanselilaisten että toimittajien haastatteluista jäi se tunne, että suurin paine kotimaisen teollisuuden mukana oloon tulee asiakkaiden suunnalta. Asiakkaat ovat tottuneet kotimaisiin toimittajiin ja se saattaa heijastua kotimaisuuden tavoitteluna.

Kilpailutuksien tekijät joutuvat tasapainoilemaan sen välillä mihin vastuullisimmat tarjoajat pystyvät vastaamaan ja mikä on kunkin alan yleinen taso, jolla mukaan saadaan riittävän laajalti tarjoajia, jotta kilpailutuksesta tulee onnistunut. Vaikka kilpailutuksissa ei käytetä tiukimpia mahdollisia vastuullisuuden vaatimuksia, voidaan kilpailutuksen kautta antaa viitteitä siitä, mistä vastuullisuuden osa-alueista Hansel ja sen asiakkaat ovat kiinnostuneita. Ne ovat asioita, joita tullaan mahdollisesti jatkossa vaatimaan pakollisina ehtoina, kuten yksi haastateltu kertoi: *”Toinen esimerkki oli tämä tietokonekisa, johon pistettiin tämä ILO:n (International Labour Organization) työsopimuksen noudattamiskysymys, niin se oli tällä ensimmäisellä kierroksella vapaaehtoinen. Toimittajien ei ollut edes pakko vastata. Sitä tietoa ei käytetty mihinkään, mutta annettiin heille signaalin siitä, että me ollaan näistä kiinnostuneita.”* (Haastattelu 4)

6.5. Ympäristövastuun hinta

Yksi tutkimukseni kannalta mielenkiintoinen kysymys oli kokemukset mahdollisista ristiriidoista ympäristövastuullisuuden ja säästöjen tavoittelun välillä. Ristiriitojen löytyminen olisi mielestäni ollut yksi osoitus siitä, että ympäristökriteereitä ei onnistuttu tuomaan toimivaksi osaksi kilpailutuksen kriteerejä, mutta haastattelemini Hanselin työntekijöiden mukaan ristiriitaa ei ole: *”Meidän oman kokemuksen perusteella, niin ympäristöasiat ja vastuullisuusasiat, ja sitten tuotteen hinta tai säästöt valtion hankintatoimeen... ei ole keskenään ristiriidassa, koska niissä säästöissä valtion hankintatoimeen pitää aina ajatella se koko tuotteen ja palvelun elinkaari, ei pelkästään hankintahinta.”* (Haastattelu 1)

Ympäristöystävällisyys yhdistetään helposti korkeampaan hintaan, mutta ainakaan kalustekilpailutuksen osalta ympäristökriteereillä ei ollut vaikutusta: *”Minä en näe mitään ristiriitaa... hintaan sillä ei ollut mitään vaikutusta, ei niinku kerta kaikkiaan mitään. Me odotettiin, että olisi ollut jotakin, ei ollut... vastuullisuuden vaatimisella tai kriteereillä me varmistetaan sitä että ne on hintalaatusuhteeltaan hyviä ja sitten se, että meillä on hyvät*

toimittajat.” (Haastattelu 2). Edellisessä kommentissa on mielestäni merkillepantavaa vastuullisuuden yhdistäminen laatuun. Vastuullisuus ei näyttäydy ylimääräisenä hyväntekeväisyytenä, joka maksaa enemmän kuin normaali tuote, vaan ympäristö vastuullisuus indikoi hyvää laatua ja toimittajan luotettavuutta. Laatuajattelu saa mielestäni vahvistusta siitä, että toimittajat käyttävät omassa markkinoinnissaan hyödyksi sitä, että ne täyttävät Hanselin kriteerit: *”Kyllähän me nähtiin myös se, että sen meidän kilpailutuksen jälkeen toimittajat alkoivat käyttää omassa markkinoinnissaan näitä ympäristötekijöitä, koska ne oli joutunut pohtimaan ne sitä meidän kilpailutusta varten.”* (Haastattelu 3)

7. Johtopäätökset

Tässä kappaleessa esitän tutkimukseni tulokset ja johtopäätökset. Lisäksi esitän jatkotutkimuksen kannalta kiinnostavia suuntia ja ehdotukseni toimenpiteiksi käytännön toimijoille

7.1. Poissulkevia kriteerejä

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, miten kilpailutuksessa mukana olleet hanselilaiset ja toimittajien edustajat tulkitsevat ympäristönäkökohtien käytön onnistuneen ja mitkä heidän mielestä ovat onnistumisen edellytykset ympäristönäkökohtien huomioimiseksi. Valtion hankintojen suuntaaminen ympäristöystävällisiin palveluihin ja tuotteisiin on osa Euroopan Unionin laajuisia pyrkimyksiä vähentää julkisten hankintojen suorita ympäristövaikutuksia ja näyttää esimerkkiä yksityiselle puolelle. Lisäksi julkisten hankintojen uskotaan olevan hyvä työkalu markkinoiden ohjaamisessa ympäristöystävällisempään suuntaan.

Julkisia hankintoja käytetään aktiivisesti erilaisten päämäärien ajamiseksi (esimerkiksi McCrudden 2007). Aiempi tutkimus ja julkisten hankintojen oppaat puhuvat hankintojen keskittämisen puolesta. Ympäristönäkökohtien ottaminen osaksi hankintoja vaatii paljon koulutusta ja ammattitaitoa, jonka laaja ylläpitäminen on raskasta. Keskitetyille hankinnoille ja suurille hankintayksiköille on käyttämäni aineiston mukaan hyvät perusteet.

Keskittäminen mahdollistaa säästöjen lisäksi ammattitaisemman hankinnan ja ympäristönäkökohtien huomioinnin. Tutkimukseni tulosten perusteella valtion hankintojen keskittäminen erilliselle hankintayksikölle antaa paremmat mahdollisuudet myös ympäristönäkökohtien huomioimiselle valtion hankinnoissa. Yhteishankintayksikkö voi ainakin osittain väistää julkisiin hankintoihin liittyviä ongelmia kuten budjettitalouden ongelmat kokonaistaloudellisessa ajattelussa, tai hankinta- ja käyttökustannusten kohdentuminen. Keskitettyjen kilpailutuksien haasteena on se, että ne onnistuvat täyttämään hankintoja tekevien kirjanpitoyksiköiden tarpeet. Periaatteessa valtion kirjanpitoyksiköt ovat velvollisia käyttämään Hansel Oy:n tekemiä puitesopimuksia, mutta sekä hanselilaisten että toimittajien haastatteluista kävi ilmi, että kirjanpitoyksiköt eivät käytännössä aina käytä sopimuksia hyväkseen.

Vihreitä julkisia hankintoja käsittelevä aiempi tutkimus ja oppaat keskittyvät siihen, että ympäristönäkökohtien edistämisen tulee tapahtua markkinaehtoisesti. Markkinaehtoisuudella tavoitellaan sitä, ettei ympäristönäkökohtien huomioinnilla vaikuteta kilpailuun ja tarjoajien tasavertaisuuteen. Julkisten hankintojen käyttöä työkaluna on kritisoitu muun muassa siitä, että se lisää byrokratiaa ja hankintojen hintaa, sekä vääristää kilpailua. Tutkimukseni tulos on, että vuonna 2009 toteutetun kalustekilpailutuksen osalta pelot kilpailun vääristymisestä ja byrokratiasta kävivät osittain toteen. Sopimukseen mukaan päässeiden toimittajien haastatteluissa tuli esiin se, että ympäristönäkökohtien käytöllä ei koettu olevan merkittävää vaikutusta siihen, mitkä yhtiöt lopulta pääsivät sopimustoimittajiksi. Siten ympäristökriteerien käyttö käytännössä vain lisäsi kilpailutusprosessin työmäärää, mutta ei haastatteluiden perusteella vaikuttanut siihen, että toimittajiksi olisivat päässeet ympäristövastuullisemmat toimittajat kuin ilman ympäristökriteerien käyttöä. Lisäksi ympäristönäkökohtien tarkoitus osana kilpailutusta oli jäänyt toimittajien puolella epämääräiseksi. Huomioitavaa kuitenkin on se, että vaikka toimittajat kritisoivat ympäristönäkökohtien huomioinnin toteutusta vuonna 2009 toteutetussa toimistokalustekilpailutuksessa, kaikki toimittajat silti pitivät hyvänä sitä, että Hansel alkaa kilpailutuksissaan huomioida ympäristönäkökohtia.

Mielipiteissä ympäristökriteerien vaikutuksesta kilpailutukseen ja kalustealan ympäristövastuullisuuteen oli toimittajien puolella hajontaa. Merkittävin mielipiteiden ero oli kotimaisten ja ulkomaisten toimittajien välillä. Ulkomaiset toimittajat näkivät

ympäristökriteerien käytön selvästi omalle yritykselleen vahvuutena, kun taas kotimaisille yrityksille ympäristökriteerit olivat aiheuttaneet enemmän työtä. Huomattavaa tuloksissa on se, että yksikään haastateltu ei uskonut, että ympäristönäkökohtien huomiointi kalustekilpailutuksessa olisi merkittävästi vaikuttanut tarjousten hintoihin. Varsinkin hanselilaisten parissa oltiin yllättyneitä siitä, että ympäristöystävälliset tuotteet olivat olleet samanhintaisia kuin normaalit tuotteet.

Toimittajien haastatteluissa selvisi, että Hanselin kilpailutukset ovat niille tärkeitä ja ne panostavat kilpailutusprosessiin paljon. Suuren työmäärän johdosta toimittajat suhtautuivat kriittisesti lisätyötä tuottaviin ympäristökriteereihin. Kotimaisten toimittajien puolelta ympäristövaatimusten nähtiin aiheuttavan paljon painetta varsinkin pienemmille yrityksille, jotka pyrkivät pitämään tarjontansa yhtä laajana kuin suuret kalusteyritykset. Suuren valikoiman ja pienen markkinan johdosta ympäristökriteerit rasittavat enemmän juuri pienempiä kalusteyrityksiä. Toimittajien puolelta koettiin, että Hanselin tulisi käyttää ympäristökriteereitä ennemminkin vertailukriteereinä. Nyt ne olivat vain ehdottomia vaatimuksia, jotka karsivat varsinkin pieniä yrityksiä automaattisesti pois. Ympäristökriteereistä toivottiin enemmän sellaista roolia, että niiden avulla voi saada lisäpisteitä, jos ympäristöasiat ovat erityisen hyvin hoidettu.

7.2. Asiakkaiden tietoisuuden lisääminen

Hanselilaisten haastatteluiden tuloksena oli se, että Hanselin näkökulmasta ympäristökriteerien käyttö osana kalustekilpailutusta onnistui kiitettävän hyvin. Hanselilaisten ja toimittajien näkökulmien eron taustalla on yksinkertaisesti se, että hanselilaiset näkevät ympäristönäkökohtien käytön osana laajaa tavoitetta, jossa julkiset hankinnat ovat yhtenä työkaluna. Lisäksi hanselilaiset näkevät ympäristövastuullisuuden osana Hansel Oy:n tehtävää. Hanselilaiset ja toimittajat tulkitsevat ympäristönäkökohtien käyttöä eri näkökulmista.

Tutkimuksen alussa minulla oli oletus, että hanselilaiset näkisivät ympäristövastuullisuuden lisäämisen vain vaikutuskeinona toimittajiin päin, mutta tutkimukseni tulosten perusteella hanselilaiset uskovat myös omien asiakkaidensa valistamisen olevan tärkeässä asemassa, jos

valtion hankintoja todella halutaan käyttää ympäristöystävällisten hankintojen edistämiseen ja kysynnän herättämiseen. Tässä asiassa hanselilaisten ja toimittajien näkemykset olivat yhtenevät.

Hanselilaisten haastatteluiden tuloksena ympäristökriteerien käyttö osana kilpailutuksia tuo selvästi lisähaasteita kilpailutusprosessiin. Niin tiedolliset tarpeet kuin yhteistyön tarve eri sidosryhmien kanssa kasvoi, kun ympäristökriteerit otettiin osaksi kilpailutusta. Onnistuneiden kriteerien suunnittelu vaatii paljon selvittelyä ja vuoropuhelua esimerkiksi toimittajien kanssa. Hanselilaiset hyödynsivät mahdollisimman paljon kaikkea ulkopuolista ja mahdollisimman puolueetonta apua. Tasapainottelu yhteistyön ja Hanselin ulkopuolelta tulevan tiedon välillä on haastattelujen perusteella vaikeaa, koska se on jatkuvaa tasavertaisuuden etsimistä. Tuloksieni perusteella markkinoiden pienemmät yritykset ovat niitä jotka joutuvat eniten reagoimaan Hanselin ympäristövaatimuksiin.

Loppujen lopuksi yrityksillä tulee olla oikeus valita parhaaksi näkemänsä strategia kalustemarkkinoilla. Ympäristön merkitys korostuu jatkuvasti kaikilla aloilla ja yhä useammat yritykset nostavat sen näkyvästi esille strategiassaan. Se ei kuitenkaan tarkoita, että kaikkien yritysten tulisi erikoistua juuri ympäristövastuullisuuteen. Jokaisella alalla kehitystä tapahtuu myös muilla osa-alueilla. Markkinoiden tasapuolisuuden ja liiketoiminnan muilla osa-alueilla hyvin menestyvien toimittajien kannalta olisi väärin, jos ympäristövastuullisuus nousisi niiden kannalta liian nopeasti erittäin painavaksi kriteeriksi Hanselin kilpailutuksissa. Toimittajien näkökulmasta kilpailutuksien uudet ympäristökriteerit toimivat herätyksenä siihen, että valtion hankinnoissa tullaan tulevaisuudessa vaatimaan lisääntyvää ympäristöharkintaa, mutta kaikki toimittajat eivät varmastikaan näkisi suotuisana sitä, jos vaatimukset kiristetään kerralla vastaamaan edelläkävijöiden asettamaa esimerkkiä.

Vaikka tutkimukseni perustuu yhdeksään haastatteluun, joissa on mukana sekä hanselilaisten että kalustetoimittajien työntekijöiden näkökulmat, tutkimukseni tuloksia ei kuitenkaan voi yleistää koskemaan esimerkiksi Hanselin muita kilpailutuksia. Tämän laadullisen tutkimuksen tulokset ovat ote tutkittavasta ilmiöstä tiettyinä ajankohtana (Tuomi&Sarajärvi 2002). Tulokset ovat kuitenkin huomionarvoisia sen tähden, että Hansel Oy on kooltaan merkittävä hankkija Suomessa, eikä muita vastaavanlaisia yhteishankintayksiköitä ole. Case-tutkimusta voidaan käyttää analyyttiseen yleistämiseen,

jossa tutkimuksen tuloksia verrataan aikaisemman tutkimuksen ja analyysin kanssa (Yin 2009). Käytin tutkimuksessani aiempaa tutkimusta oman empiirisen aineistoni analysoinnin tukena. Omien tutkimustulosten esittäminen primääristä ja sekundääristä aineistoa avoimesti käyttämällä lisää tutkimuksen luetettavuutta.

Tämän tutkimuksen kannalta olisi ollut kiinnostavaa päästä tarkastelemaan kilpailutuksen pohjalta syntyneitä puitesopimuksia. Sopimukset ovat salaisia, joten niiden käyttäminen ei ollut mahdollista. Toinen kiinnostavaa aineistoa tarjonnut lähde olisi ollut kilpailutukseen osallistuneiden, mutta ilman sopimusta jääneiden yritysten haastattelu. Kilpailutukseen osallistuneiden yritysten nimet ovat kuitenkin Hanselin salassa pidettävää materiaalia, minkä johdosta niiden yritysten haastattelu ei ollut mahdollista.

7.3. Ehdotukset jatkotutkimukseksi ja käytännön toimenpiteiksi

Tässä kappaleessa esitän tutkimukseni aineiston ja tulosten pohjalta syntyneitä ehdotuksia jatkotutkimukseksi ja toimiksi, joilla Hansel Oy voi tulevissa kilpailutuksissa vaikuttaa osaan niistä vaikeuksista, joita vuonna 2009 toteutetussa toimistokalusteiden kilpailutuksessa tai sopimuskaudella on ollut.

Jatkotutkimuksen yksi mielenkiintoinen suunta olisi tutkia Hanselin kilpailuttamia sopimuksia käyttävien valtion kirjanpitoyksiköiden tulkintoja ja näkemyksiä ympäristökriteerien käytöstä osana kilpailutuksia. Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto antoi viitteitä siitä, että Hanselin asiakkailla on merkittävä rooli ympäristönäkökohtien laajassa huomiointissa valtion hankinnoissa. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tarkastella valtion hankintojen keskittymistä ja ympäristönäkökohtien huomiointia kirjanpitoyksiköiden näkökulmasta. Lisäksi kiinnostavaa olisi ottaa tarkasteluun myös muita toimialoja ja etsiä mahdollisia yhtenevyyksiä tai eroja tulkinnoissa.

Kappaleessa 3.4. lainasin Nissisen (2004) esittämiä kahta vaatimusta julkisten hankintojen ympäristökriteerien toimivuudelle. Nissinen keskittyi kriteereissään siihen, että ne merkittävästi vähentävät tuotteen elinkaaren aikaista ympäristökuormitusta. Lisäksi Nissinen piti tärkeänä, että myös hankkija kokee käytetyt kriteerit hyödyllisiksi. Nissisen kriteerien jatkoksi tulisi mielestäni asettaa kolmas tavoite, että *kriteerit ovat ymmärrettäviä ja hyödylliseksi koettuja myös toimittajan kannalta*. Mikäli ympäristökriteerit ovat laajasti

toimittajien hyväksymiä, jopa toimittajista lähteneitä, myös niiden toteutuminen on paljon varmempaa silloin, kun toimittajat kokevat aidosti hyötyvänsä niistä.

Toimittajien sitoutuminen ympäristökriteerien toteuttamiseen ja kehittämiseen on olennainen asia myös silloin, jos pyritään käyttämään kappaleessa 3.4. esitettyä relevanssiin, potentiaaliin ja ohjaavuuteen viittaavaa RPS-menettelyä ympäristökriteerien suunnittelussa. Ympäristönäkökohtien huomioiminen tulee aloittaa juuri suuren volyymin kohteista, joissa pienilläkin ympäristöparannuksilla voidaan saavuttaa hankintojen mittakaavan johdosta suurimmat tulos per panos vaikutukset, niin yritysten toimiin kuin valtion toiminnasta aiheutuviin ympäristövaikutuksiin. Toimittajien sitouttamisessa tärkeää on selkeä viestintä siitä, mitä Hansel Oy tavoittelee ympäristönäkökohtien huomioimisella ja miksi Hansel on kiinnostunut ympäristönäkökohdista. Kilpailutuksien yhteydessä olisi hyvä selvästi viestiä, että ympäristövaatimukset ovat osa valtion tavoitetta edistää vastuullisuutta Suomessa.

Ympäristökriteerien suunnittelussa on tärkeää, että yhteistyö potentiaalisten tarjoajien ja toimittajien kanssa on toimivaa. Sekä tarjoajapuolen että Hanselin edun mukaista olisi, että vapaamuotoista ja virallisesta kilpailutuksesta irrotettua vuoropuhelua lisättäisiin. Se olisi mielestäni varsinkin toimittajapuolen edun mukaista, sillä olemalla mukana luomassa Hanselin kuvaa toimialan ja kotimaisen markkinan tilasta, niillä voi olla merkittävä ohjaava vaikutus tulevan kilpailun kannalta. Vielä merkittävämpi hyöty seuraisi mielestäni yrityksille siitä, että ne saisivat heikkoa signaalia siitä, mihin päin vaatimukset seuraavissa kilpailutuksissa ovat muotoutumassa.

Tekemissäni haastatteluissa nousi sekä hanselilaisten puolelta että toimittajilta vahvasti esiin se näkemys, että Hanselin tulisi pyrkiä vaikuttamaan entistä enemmän myös asiakkaidensa suuntaan. Vaikka Hanselilla ei ole suoraa ohjausvaltaa asiakkaisiinsa eikä sen tehtävänä ole valvoa valtion kirjanpitoyksiköiden hankintojen toteuttamista, näkivät haastatellut paljon potentiaalia siinä, että Hansel aktiivisesti ohjeistaisi ja tiedottaisi asiakkaitaan ympäristönäkökohdista. Ehdotukseni tuon potentiaalihin hyödyntämiseksi on, että Hansel pyrki luomaan puitejärjestelyiden sisällä jatkuvan yhteyden valtion suunnalta tulevan ympäristövastuullisuuden kysynnän ja toimittajilla olevan alakohtaisen tietotaidon välille. Käytännössä se voisi tarkoittaa valtion ajoneuvopäivän tyyliä tapahtumia. Ajoneuvopäivän tyylliset tapahtumat ovat suuria projekteja, jotka vaativat paljon resursseja, minkä johdosta

Hanselilla ei välttämättä ole mahdollista järjestää kyseisiä tapahtumia jokaiselle kilpailutusosalalle. Ehdotukseni on, että asiakkaille ja toimittajille annettaisi yhteisvoimin mahdollisuus järjestää sopimuskauden alussa vastaava tilaisuus. Järjestelyn siirtyminen asiakkaiden ja toimittajien yhteiseen työryhmään keventäisi Hanselille koituvaa työtaakkaa ja mahdollistaisi useampien asiakastapahtumien järjestämisen.

8. Lähteet

Ainola, O. (2010) YLE.fi, Hallitus pestasi amerikkalaiskonsultin ideoimaan seuraavaa hallitusohjelmaa. Saatavana Internetistä osoitteessa yle.fi/uutiset/. Vierailtu 18.2.2010.

Clemens, B. & Douglas, T.J. (2006) Does coercion drive firms to adopt 'voluntary' green initiatives? Relationships among coercion, superior firm recourses, and voluntary green initiatives. *Journal of Business Research*, 59 (4): 483- 491.

Darnall, N., Jolley, G.J. & Handfield, R. (2008) Environmental management systems and green supply chain management: complements for sustainability? *Business Strategy and the Environment*, 18: 30-45.

Edler, J. & Georghiou, L. (2007) Public procurement and innovation – Resurrecting the demand side. *Research Policy* 36 (7): 949-963.

Erdmenger, C., Eri, V., Fürh, V., Lackner, B., Schmid, A. & Van Der Grijp, N. (2001) The World Buys Green – International Survey on National Green Procurement Practices. Freiburg, Germany: International Council for Local Environmental Initiatives.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) Qualitative methods in business research. London: Sage.

Eskola, J. & Suoraranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen, 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Euroopan Yhteisöjen Komissio (2005) Ympäristöä säästäviä hankintoja. Belgia: Euroopan yhteisöt.

Haastattelut 1-4, Hansel Oy:ssä työskentelevien haastattelut.

Haastattelut 5-9, Sopimustoimittajan edustajien haastattelut.

Halme, K., Lemola, T., Viljamaa, K., Lievonen, J., Yliherva, J., Ahvenharju, S., Pathan, A., Kotilainen, M., Nikula, N. & Widgrén, M. (2008) Innovatiiviset julkiset hankinnat. Helsinki: Tekes.

Handfield, R., Sroufe, R. & Walton, S. (2005) Integrating Environmental Management and Supply Chain Strategies. *Business Strategy and the Environment* 14 (1): 1-19.

Hansel Oy (2010) Hansel Oy Vuosikertomus. Saatavana Internetistä osoitteessa www.hansel.fi. Vierailtu aikavälillä 1.2.2010–21.9.2010.

Hommen, L. & Rolfstam, M. (2009) Public Procurement and Innovation: Towards a Taxonomy. *Journal of Public Procurement* 9 (1): 17-40.

Honkasalo, A. (2001) Ekotehokkuus, tuotepolitiikka ja ympäristöpolitiikan ohjauskeinot. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, HeSE print.

Joyce, W.B. (2006) Accounting, purchasing and supply chain management. *Supply Chain Management* 11 (3): 202.

Karjalainen, K., Kivioja, T. & Pellava, S. (2008) Yhteishankintojen kustannusvaikutus: valtion hankintatoimen kustannussäästöjen selvittäminen. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kortelainen, K. (2010) Tekniikka&Talous lehti. Elinkaarimetodit työkalupakkiin. Saatavana Internetistä osoitteessa www.tekniikkatalous.fi. Vierailtu 19.4.2010.

Liljavuori, J. (2010) Hankintojen kilpailuttaminen kalvosarja. Hansel Oy:n kilpailuttamisprosessin esittelymateriaalia.

McCrudden, C. (2007) Corporate Social Responsibility and Public Procurement. *The New Corporate Accountability: Corporate Social Responsibility and the Law*. Working paper No 9/2006. Cambridge University Press.

Michelsen, O. & De Boer, L. (2009) Green Procurement in Norway; a survey of practices at the municipal and county level. *Journal of Environmental Management* 91 (1): 160-168.

Nissinen, A. (2004) Julkisten hankintojen ympäristöopas. Helsinki: Suomen ympäristökeskus.

Puolustusministeriö (2010) Ehdotus puolustushallinnon kestävä kehityksen ohjelmaksi. Helsinki: Puolustusministeriö. Saatavana Internetistä osoitteessa www.defmin.fi

Raines, S.S. & Prakash, A. (2005) Leadership Matters: Policy Entrepreneurship in Corporate Environmental Policy Making. *Administration&Society* 37 (1): 3-20.

Silverman, D. (1997) Active Interviewing. Kirjassa: D. Silverman, *Qualitative research: theory, method&practice*. London: Sage.

Suomen kestävän kehityksen toimikunnan asettama strategiaryhmä (2006) Kohti kestäviä valintoja – Kansallisesti ja globaalisti kestävä Suomi. *Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 5/2006*.

Suomen ympäristökeskus (2010) Elinkaariajattelu ja –arviointi. Saatavana Internetistä osoitteessa www.ymparisto.fi. Vierailtu 27.8.2010.

Suomen Yrittäjät (2010) Julkiset hankinnat. Saatavana Internetistä osoitteessa www.yrittajat.fi. Vierailtu 27.8.2010.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Valtion hankintatoimen neuvottelukunta (2004) Valtion konsernitason hankintastrategia. Saatavana Internetistä osoitteessa www.vm.fi. Vierailtu 10.2.2010.

Valtioneuvosto (2009) Valtioneuvoston periaatepäätös kestävien valintojen edistämisestä julkisissa hankinnoissa. Saatavana Internetistä osoitteessa www.ymparisto.fi. Vierailtu 1.2.2010.

Valtioneuvosto (2006) Suomen säädöskokoelma N:o 764-769. Saatavana Internetistä osoitteessa www.finlex.fi. Vierailtu 22.9.2010.

Valtiovarainministeriö (2010) Valtionhallinnon hankintatoimi. Saatavana Internetistä osoitteessa www.vm.fi. Vierailtu 27.1.2010.

Valtiovarainministeriö (2009) Valtion hankintastrategia – Hankintatoimen kehittämisen toimenpideohjelma. Saatavana Internetistä osoitteessa www.vm.fi. Vierailtu 27.1.2010.

Valtiovarainministeriön päätös (2006) Suomen säädöskokoelma N:o 764-769. Saatavana Internetistä osoitteessa www.finlex.fi. Vierailtu 22.9.2010.

Watson, M.&Emery, A.R.T. (2004) Environmental management and auditing systems: The reality of environmental self-regulation. *Managerial Auditing Journal* 19 (7): 916

Yin, R.K. (2009) Case study research: design and methods. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.

Ympäristöministeriö (2009) Kestävät julkiset hankinnat. Saatavana Internetistä osoitteessa www.ymparisto.fi. Vierailtu 1.2.2010.

8.1. Haastatellut henkilöt

Bergholm Simon, vientipäällikkö, Kinnarps Oy. Haastattelu Helsingissä Kinnarps Oy:n tiloissa 29.4.2010.

Heikkilä Tapio, toimitusjohtaja, EFG Toimistokalusteet Oy. Haastattelu Helsingissä EFG:n tiloissa 27.4.2010.

Lehtomäki Liisa, lakimies, Hansel Oy. Haastattelu Helsingissä Hansel Oy:n tiloissa 16.6.2010.

Liljavuori Janne, kilpailuttamiskonsultti, Hansel Oy. Haastattelu Helsingissä Hansel Oy:n tiloissa 14.6.2010.

Närvänen Susanna, yksikön päällikkö, Hansel Oy. Haastattelu Helsingissä Hansel Oy:n tiloissa 15.6.2010.

Peitsalo Anne-Maria, ympäristöasiantuntija, Martela Oyj. Haastattelu Helsingissä Martelan tiloissa 11.5.2010.

Soljamo Kari, tuotekehitysjohtaja, Isku Teollisuus Oy. Haastattelu Lahdessa Iskun tiloissa 7.5.2010.

Venäläinen Jarkko, aluejohtaja, Isku Interior Oy. Haastattelu Lahdessa Iskun tiloissa 7.5.2010.

Ylipalo Sari, vastaava asiantuntija, Hansel Oy. Haastattelu Helsingissä Hansel Oy:n tiloissa 14.6.2010.

9. Liitteet

Liite 1

VALTIONHALLINNON TOIMISTOKALUSTEET – KILPAILUTUSALUE 1: KALUSTEET

Selvitys 4a. Tuotteiden ympäristövaatimukset

HUOM. Kilpailutusalue 1:n tarjouksessa tarjottujen tuotteiden sekä valtionhallinnolle sopimuskauden aikana toimitettavien tuotteiden on täytettävä tässä liitteessä kuvatut vähimmäisvaatimukset. Yksi ”Ei”-vastaus sallitaan, mutta kaksi tai useampi ”Ei”-vastaus johtaa tarjouksen hylkäämiseen.

1. Käyttö
<p>1. Tuotteesta on oltava helposti saatavilla suomenkielinen käyttöohje, johon sisältyy tuotteen puhdistus- ja ylläpito-ohje sekä erityisohjeet eri materiaaleille.</p> <p>Tarjoaja vakuuttaa, että yllä oleva vaatimus täyttyy.</p> <p>Kyllä Ei</p>
2. Puun ja puupohjaisten levyjen vaatimukset
<p>Määritelmä ”puu” sisältää massiivipuun, laminoitun puun, viilun ja muut luonnonmateriaalit, kuten esim. paju, bambu jne. Puupohjaisia levyjä ovat mm. lastulevyt, puukuitulevyt, MDF-levyt, HPL-levyt sekä vaneri.</p>
<p>2. Tarjoajan on pyrittävä edistämään tuotteissaan käytettävän puumateriaalin ja puupohjaisten levyjen raaka-aineiden alkuperän jäljitettävyyttä. Siltä osin, kun käytettävät puuraaka-aineet ovat jäljitettävissä, tarjoajan on varmistuttava siitä, että raaka-aineet eivät tule metsistä, joilla on korkea biologinen ja/tai sosiaalinen arvo¹.</p>

¹ Metsä, jolla on korkea biologinen ja/tai sosiaalinen arvo tarkoittaa metsäaluetta, jonka joku tahon on arvioinut joko luontoympäristön tai käyttötarkoituksen takia suojelun arvoiseksi.

Tarjoaja vakuuttaa, että yllä oleva vaatimus täyttyy.

Kyllä Ei

3. Muoviosat

3. Yli 50g muoviosissa tulee olla merkintä muovin kierrätyksestä.
- **Muoviosat, joiden muotit on valmistettu ennen 1.2.2009:** Merkintä voi olla ISO 11469 tai vastaavan standardin mukainen merkintä, tai tarra, josta ilmenee muoviosan materiaali.
 - **Muoviosat, joiden muotit on valmistettu 1.2.2009 jälkeen:** Merkinnän tulee olla ISO 11469 tai vastaavan standardin mukainen. Tarra ei ole hyväksyttävä merkintätapa.
 - Merkintää **EI** tarvitse olla, mikäli se on tuotteen muodon tai esteettisten perusteiden vuoksi hankalaa. Tarjoajalla tulee kuitenkin olla tieto näiden osien kierrätettävyydestä ja kierrätettävyys on osoitettava Hanselin tai asiakkaan niin pyytäessä.
4. PVC-muovi on kielletty, ellei sen käyttö ole osalle asetettujen vaatimusten vuoksi perusteltavissa. Perustelu tulee antaa Hanselin tai asiakkaan niin pyytäessä.

Tarjoaja vakuuttaa, että yllä olevat vaatimukset täyttyvät.

Kyllä Ei

Tarjoajan on pyydettäessä annettava selvitys, josta vaatimusten täyttyminen voidaan todentaa.

4. Metalliosien pinnoitteet

Vaatimus koskee metalliosia, joita on kalusteissa yli 5 paino-%.

5. Lopputuotteen pinnoitteet **eivät saa** sisältää kuusiarvoista kromia (*Kromi (VI)*). Vaatimus ei koske kromausprosessia, mutta edellytyksenä on, että prosessissa käytetty vesi on suljetussa kierrossa, eikä kuusiarvoista kromia pääse veden tai ilman mukana ympäristöön.

Tarjoaja vakuuttaa, että yllä oleva vaatimus täyttyy.

Kyllä Ei

Tarjoajan on pyydettäessä toimitettava lista kromauksessa käytetyistä aineista ja kuvaus kromausprosessista, josta vaatimuksen täytyminen voidaan todentaa. Myös valmistajan (pinnoittaja) vakuutus vaatimuksen täyttymisestä hyväksytään.

5. Tekstiilit

Vaatus koskee vain istuinhuonekaluja.

6. Tekstiilien kulutuskestävyyden tulee olla vähintään 50 000 Martindalea.
7. Tekstiilien nyppyyntymättömyyskertoimen tulee olla vähintään 4.
8. Tekstiilien värinpitävyyden kuivahankauksessa tulee olla vähintään tasolla 4. Vaatus ei koske valkoisia tuotteita.
9. Verhoilukankaiden tulee täyttää paloturvallisuuden osalta standardien EN 1021-1 ja EN 1021-2 vaatimukset.

Tarjoaja vakuuttaa, että yllä olevat vaatimukset täyttyvät.

Kyllä Ei

Tarjoajan on pyydettäessä toimitettava lista värjäyksessä käytetyistä aineista ja testitulokset, joista vaatimusten täytyminen voidaan todentaa. Myös valmistajan (tekstiilivalmistaja) vakuutus vaatimusten täyttymisestä hyväksytään.

6. Pakkausmateriaalit

10. Tarjoajan on vastaanotettava tuotteiden pakkausmateriaalit ja toimitettava kierrätettävät materiaalit asianmukaiseen kierrätykseen, mikäli pakkausten purkaminen tapahtuu kalusteiden toimituksen ja asennuksen yhteydessä.
11. Pakkausmateriaalien on oltava sellaisia, että asiakas pystyy ilman erityistyökaluja erottelemaan kierrätettävät pakkausmateriaalit kierrätystä varten, mikäli pakkausten purku tapahtuu asiakkaan toimesta.
12. Tarjoaja on sitoutunut pakkausjätteiden hyötykäyttövelvoitteen toteutumiseen (ei koske konsortiossa olevaa yritystä, jonka liikevaihto on alle 1 milj. euroa).

Tarjoaja vakuuttaa, että yllä olevat vaatimukset täyttyvät.

Kyllä Ei

Tarjoajan on pyydettäessä toimitettava selvitys, josta vaatimusten täytyminen voidaan todentaa. Pakkausjätteiden hyötykäyttöveloitteen toteutuminen voidaan todentaa esim. sillä, että tarjoaja kuuluu Pakkausalan Ympäristörekisteriin (PYR).

Liite 2

VALTIONHALLINNON TOIMISTOKALUSTEET – KILPAILUTUSALUE 2: EKOKALUSTEET

Selvitys 4b. Tuotteiden ympäristövaatimukset

HUOM. Kilpailutusalue 2:n tarjouksessa tarjottujen tuotteiden sekä valtionhallinnolle sopimuskauden aikana toimitettavien tuotteiden on täytettävä tässä liitteessä kuvatut vähimmäisvaatimukset. Yksi ”Ei”-vastaus sallitaan, mutta kaksi tai useampi ”Ei”-vastaus johtaa tarjouksen hylkäämiseen.

1. Käyttö
<p>1. Tuotteesta on oltava helposti saatavilla suomenkielinen käyttöohje, johon sisältyy tuotteen puhdistus- ja ylläpito-ohje sekä erityisohjeet eri materiaaleille.</p> <p>Tarjoaja vakuuttaa, että yllä oleva vaatimus täyttyy.</p> <p>Kyllä Ei</p>
2. Puun vaatimukset
<p>Määritelmä ”puu” sisältää massiivipuun, laminoitua puuta, viilun ja muut luonnonmateriaalit, kuten esim. paju, bambu jne.</p> <p>2. Tarjoajan on kyettävä seuraamaan kaiken puutavaran alkuperää. Tarjoajan on varmistuttava siitä, että raaka-aineet eivät tule metsistä, joilla on korkea biologinen ja/tai sosiaalinen arvo².</p> <p>3. Vähintään 70 % puumateriaalista on tultava metsistä, joiden hoito on todistetusti kestävän metsänhoidon periaatteiden ja toimien mukaisia.</p> <p>Tarjoaja vakuuttaa, että yllä olevat vaatimukset täyttyvät.</p> <p>Kyllä Ei</p> <p>Tarjoajan on pyydettyäessä toimitettava selvitys metsien FSC-, PEFC- tai muista sertifioinneista, puumateriaalin toimitusketjusta tai todistettava muuten vaatimuksen täyttyminen.</p>

² Metsä, jolla on korkea biologinen ja/tai sosiaalinen arvo tarkoittaa metsäaluetta, jonka joku taho on arvioinut joko luontoympäristön tai käyttötarkoituksen takia suojelun arvoiseksi.

2. Puupohjaisten levyjen vaatimukset

Puupohjaisia levyjä ovat mm. lastulevyt, puukuitulevyt, MDF-levyt, HPL-levyt sekä vaneri. Vaatimus koskee vain puupohjaisia levyjä, joita on tuotteessa yli 10 paino-%.

4. Tarjoajan on varmistuttava siitä, että raaka-aineet eivät tule metsistä, joilla on korkea biologinen ja/tai sosiaalinen arvo³.
5. Vähintään 70 % puupohjaisten levyjen materiaalista on tultava metsistä, joiden hoito on todistetusti kestävän metsänhoidon periaatteiden ja toimien mukaisia.

Tarjoaja vakuuttaa, että yllä olevat vaatimukset täyttyvät.

Kyllä Ei

Tarjoajan on pyydettyessä toimitettava selvitys metsien FSC-, PEFC- tai muista sertifiointeista, puupohjaisten materiaalien toimitusketjusta tai todistettava muuten vaatimusten täyttyminen.

3. Muoviosat

6. Yli 50 g muoviosissa tulee olla merkintä muovin kierrätyksestä.
 - **Muoviosat, joiden muotit on valmistettu ennen vuotta 2000:** Merkintä voi olla ISO 11469 tai vastaavan mukainen merkintä tai tarra, josta ilmenee muoviosan materiaali.
 - **Muoviosat, joiden muotit on valmistettu vuonna 2000 tai sen jälkeen:** Merkinnän tulee olla ISO 11469 tai vastaavan standardin mukainen. Tarra ei ole hyväksyttävä merkintätapa.
 - Merkintää **EI** tarvitse olla, mikäli se on tuotteen muodon tai esteettisten perusteiden vuoksi hankalaa. Tarjoajalla tulee kuitenkin olla tieto näiden osien kierrätettävyydestä ja kierrätettävyys on osoitettava Hanselin tai asiakkaan niin pyytäessä.
7. PVC-muovi on kielletty, ellei sen käyttö ole osalle asetettujen vaatimusten vuoksi perusteltavissa. Perustelu tulee antaa Hanselin tai asiakkaan niin pyytäessä.
8. Muoveihin **ei saa** aktiivisesti lisätä:
 - aineita, joissa on lyijyä, kadmiumia tai elohopeaa, niiden yhdisteitä tai tinaorgaanisia yhdisteitä
 - halogenoituja orgaanisia yhdisteitä

³ Metsä, jolla on korkea biologinen ja/tai sosiaalinen arvo tarkoittaa metsäaluetta, jonka joku taho on arvioinut joko luontoympäristön tai käyttötarkoituksen takia suojelun arvoiseksi.

- ftalaaatteja.

Tarjoaja vakuuttaa, että yllä olevat vaatimukset täyttyvät.

Kyllä Ei

Tarjoajan on pyydettyäessä annettava lista käytetyistä aineista tai selvitys (esim. valmistajan vakuutus), josta vaatimusten täytyminen voidaan todentaa.

4. Puun, puupohjaisten materiaalien ja metalliosien pinnoitteet

Vaatus koskee puuta, puupohjaisia materiaaleja ja metalliosia, joita on kalusteissa yli 5 paino-%.

9. Puun, puupohjaisten materiaalien ja metalliosien pinnoitteet **eivät saa** sisältää aineita, jotka on luokiteltu Direktiivissä 1999/45/EC karsinogeenisiksi (R40, R45, R49), haitallisiksi (R60, R61, R62, R63), mutageenisiksi (R46, R68), allergeenisiksi hengitettynä (R42) tai ympäristölle haitallisiksi (R50, R50/53, R51/53, R52, R52/53, R53).

10. Lopputuotteen pinnoitteet ja kromausprosessi **eivät saa** sisältää kuusiarvoista kromia (*Kromi (VI)*).

Tarjoaja vakuuttaa, että yllä olevat vaatimukset täyttyvät.

Kyllä Ei

Tarjoajan on pyydettyäessä toimitettava lista käytetyistä aineista ja kuvaus kromausprosessista, joista vaatimusten täytyminen voidaan todentaa. Myös valmistajan (pinnoittajan) vakuutus vaatimusten täyttymisestä hyväksytään.

5. Polyuretaani

11. Mahdollisen kalusteissa käytettävän polyuretaanivaahdon vaahdotusaineena **ei saa** käyttää CFC:tä, HCFC:tä, HFC:tä tai metyleenikloridia.

Tarjoaja vakuuttaa, että yllä oleva vaatimus täyttyy.

Kyllä Ei

Tarjoajan on pyydettyäessä toimitettava selvitys, josta vaatimuksen täyttyminen voidaan todentaa.

6. Tekstiilit

Vaatimus koskee vain istuinhuonekaluja.

12. Tekstiilien värjäyksessä **ei saa** käyttää atsoväriaineita, jotka voivat muodostaa syöpää aiheuttavia akryyliamiineja (ks. lista kielletyistä atsoväriaineista liitteen lopussa).
13. Tekstiilien kulutuskestävyyden tulee olla vähintään 50 000 Martindalea.
14. Tekstiilien nyppeyntymättömyyskertoimen tulee olla vähintään 4.
15. Tekstiilien värinpitävyyden kuivahankauksessa tulee olla vähintään tasolla 4. Vaatimus ei koske valkoisia tuotteita.
16. Verhoilukankaiden tulee täyttää paloturvallisuuden osalta standardien EN 1021-1 ja EN 1021-2 vaatimukset.

Tarjoaja vakuuttaa, että yllä olevat vaatimukset täyttyvät.

Kyllä Ei

Tarjoajan on pyydettyäessä toimitettava lista värjäyksessä käytetyistä aineista ja testitulokset, joista vaatimusten täyttyminen voidaan todentaa. Myös valmistajan (tekstiilivalmistaja) vakuutus vaatimusten täyttymisestä hyväksytään.

7. Pakkausmateriaalit

17. Tarjoajan on vastaanotettava tuotteiden pakkausmateriaalit ja toimitettava kierrätettävät materiaalit asianmukaiseen kierrätykseen, mikäli pakkausten purkamisen tapahtuu kalusteiden toimituksen ja asennuksen yhteydessä.
18. Pakkausmateriaalien on oltava sellaisia, että asiakas pystyy ilman erityistyökaluja

erottelemaan kierrätettävät pakkausmateriaalit kierrätystä varten, mikäli pakkausten purku tapahtuu asiakkaan toimesta.

19. Tarjoaja on sitoutunut pakkausjätteiden hyötykäyttövelvoitteen toteutumiseen (ei koske konsortiossa olevaa yritystä, jonka liikevaihto on alle 1 milj. euroa).

20. Klooripitoisia muovimateriaaleja **ei saa** käyttää pakkauksissa.

Tarjoaja vakuuttaa, että yllä olevat vaatimukset täyttyvät.

Kyllä Ei

Tarjoajan on pyydettäessä toimitettava selvitys, josta vaatimusten täytyminen voidaan todentaa. Pakkausjätteiden hyötykäyttövelvoitteen toteutuminen voidaan todentaa esim. sillä, että tarjoaja kuuluu Pakkausalan Ympäristörekisteriin (PYR).

Esimerkkilista kielletyistä atso pohjaisista väriaineista, jotka voivat muodostaa yhtä tai useampia syöpää aiheuttavia aromaattisia amiineja

Englanninkielinen nimi	CAS-nro
4-Aminobiphenyl	92-67-1
Benzidine	92-87-5
4-Chloro-o-toluidine	95-69-2
2-Naphthylamine	91-59-8
o-Aminoazotoluene	97-56-3
5-Nitro-o-toluidine	99-55-8
p-Chloroaniline	106-47-8
4-Methoxy-m-phenylenediamine	615-05-4
4,4'-Methylenedianiline	101-77-9
3,3'-Dichlorobenzidine	91-94-1
3,3'-Dimethoxybenzidine	119-90-4

3,3'-Dimethylbenzidine	119-93-7
4,4'-Methylenedi-o-toluidine	838-88-0
6-Methoxy-m-toluidine	120-71-8
4,4'-Methylenebis(2-chloroaniline)	101-14-4
4,4'-Oxydianiline	101-80-4
4,4'-Thiodianiline	139-65-1
o-Toluidine	95-53-4
4-Methyl-m-phenylenediamine	95-80-7
2,4,5-Trimethylaniline	137-17-7
o-anisidin, 2-methoxyaniline	90-04-0
4-amino-azobenzen	60-09-03

Lähde: Pohjoismainen ympäristömerkki, huonekalut ja kalusteet, v.3.4

Liite 3

Kestävä kehitys Hansel Oy:n kilpailutuksissa ja toimittajayhteistyössä – pro gradu toimeksianto

Tausta

Hansel Oy on valtion yhteishankintayksikkö, jonka tavoitteena on tuottaa valtiolle säästöjä kilpailuttamalla palveluita ja tuotteita koskevia puitejärjestelyitä. Yhteishankintayksikön tehtävä ja rooli on määritelty julkisia hankintoja koskevassa lainsäädännössä ja valtion hankintastrategiassa. Hansel Oy:n asiakkaita ovat ministeriöt ja niiden alaiset virastot sekä muut valtion yksiköt. Vuonna 2009 Hanselin puitejärjestelyiden kautta tehtiin hankintoja noin 527 miljoonalla eurolla.

Hansel Oy edistää toiminnallaan laadukkaiden hankintojen tekemistä ja toimittajien tasapuolista kohtelua hankintojen tarjouskilpailuissa. Hankintalainsäädännön mukaisesti yhteishankintayksikön tavoitteena on myös edistää kilpailua ja järjestää tarjouskilpailut siten, että markkinat toimivat tehokkaasti.

Vuonna 2007 Hansel toteutti yhdessä Suomen Ympäristökeskuksen kanssa hankkeen, jonka tavoitteena oli kehittää yhtiöön toimintamalli ympäristöasioiden huomioimiseksi kilpailutuksissa. Hanke onnistui hyvin ja vuoden 2008 aikana ympäristökysymysten huomioiminen vakiinnutettiin osaksi Hansel Oy:n puitekilpailutusprojektia.

Vuoden 2009 syksyllä Hanselissa toteutettiin Vastuullisuusprojekti, jonka tavoitteena oli kartoittaa Hanselin oman toiminnan ja kilpailutettavien hankintojen yhteiskuntavastuun näkökulmia. Projektin eräänä jatkokehityskohteena päätettiin ryhtyä selvittämään, miten myös muita kuin ympäristövastuullisuuden osa-alueita voitaisiin ottaa huomioon puitekilpailutuksissa ja sidosryhmäyhteistyössä. Projektin lopputuloksena todettiin, että talousvastuu ja ympäristövastuu huomioidaan jo hyvin kilpailutuksissa, mutta sen sijaan sosiaali- (henkilöstövastuu) ja kulttuurivastuuta ei vielä ole huomioitu samassa laajuudessa kuin

ympäristövastuuta. Nämä osa-alueet eivät toistaiseksi sisälly yhtiön prosesseihin samassa laajuudessa kuin ympäristövastuu.

Vuonna 2007 perustettu Hanselin Ympäristöryhmä päätettiin nimetä Kestävän kehityksen ryhmäksi. Ryhmään kuuluu tällä hetkellä viisi henkilöä: yksikön päällikkö Nina Elomaa, kilpailuttamiskonsultti/Green Office –vastaava Janne Liljavuori, lakimies Liisa Lehtomäki, viestintäpäällikkö Thomas Sund ja talousjohtaja Kirsi Koivusaari.

Toimeksiannon kuvaus

Hansel Oy:n kestävään kehitykseen liittyviä tavoitteita ovat:

1. Valtion hankintastrategiassa esitettyjen kestävään kehitykseen liittyvien toimenpiteiden toteutus
2. Luoda sellaiset toimintamallit, että Hansel Oy:n ja sen asiakkaiden on helppo noudattaa 8.4.2009 voimaan tullutta Valtionneuvoston periaatepäätöstä kestävien valintojen edistämisestä julkisissa hankinnoissa.
3. Selvittää, mitä kestävän kehityksen mukaisia vaatimuksia voitaisiin tulevaisuudessa vaatia puitesopimustoimittajilta ja mahdollisuuksien mukaan myös näiden alihankkijoilta.

Konkreettisia toimenpiteitä gradutyöntekijälle:

- Hanselin laatiman alustavan mallin pohjalta koota puitejärjestelyittäin tiedot kestävän kehityksen huomioimisesta kilpailutuksissa. Tiedot kerätään kaikista voimassa olevista puitejärjestelyistä (n. 80 kpl) sekä uusista puitejärjestelyistä niiden valmistuessa. Tätä varten on tehtävä excel-tietokanta.
- Toimittajayhteistyön mallin luominen yhdessä Hanselin vastuuhenkilöiden kanssa. Aluksi tavoitteena on luoda kestävän kehityksen asioita sisältävä keskustelupohja toimittajakeskusteluja varten. Lisäksi on tarkoitus laatia toimialakohtaiset kriteeristöt, joita voidaan tulevaisuudessa hyödyntää kilpailutuksissa. Työssä selvitetään myös toimittajakentän kannalta tarkoituksenmukaista tasoa asetettaville vaatimuksille työväliseen esim. toimittajien syvähaastattelemiseen.
- Lisäksi tavoitteena on luoda ehdotus auditointimalliksi, jossa kestävän kehityksen vaatimukset voidaan tarkastaa toimittajilta. Mallina voisi olla esim. talouden tarkastuksen toimintamalli, joka on ollut käytössä vuodesta 2007 alkaen Hansel Oy:ssä. Lisäksi pitäisi selvittää muiden yhtiöiden

käytäntöjä, erityisen mielenkiintoinen vertailukohde olisi yksityisen puolen suuret konsernit.

Pro gradu työn ohjaajina Hanselissa toimivat Nina Elomaa ja Kirsi Koivusaari. Lisätietoja toimeksiannosta sähköpostitse kirsi.koivusaari@hansel.fi tai puhelimitse numerosta 040 756 2323. Mikäli toimeksianto kiinnostaa pyydämme olemaan yhteydessä ja lähettämään hakemuksen (+ansioluettelo) sähköpostitse mielellään mahdollisimman pian. Hansel Oy maksaa toimeksiannosta suositusten mukaisen 6000 euron korvauksen ja odottaa työntekijältä tätä vastaavaa noin kolmen kuukauden pituista työpanosta yhtiössä. Lisäksi tarjoamme viihtyisän työpisteen Pääpostitalossa sekä asiantuntevan tuen Hanselin työntekijöiltä. Tämä gradu tulee varmasti tehdyksi.

Liite 4

Valituille toimittajille sähköpostina lähetetty myötävaikutuspyyntö:

Arvoisat sopimustoimittajat,

Toivoisin apuanne ja asiantuntemustanne opinnäytetyössä:

Helsingin kauppakorkeakoulun opiskelija Tuomo Mikolan pro gradu -työn aiheena on ympäristöasioiden/kriteerien huomioiminen kilpailutuksissa. Yhtenä esimerkkicasena työssä on viimevuotinen toimistokalustekilpailutus. Tuomo tekee työn Hanselin toimeksiannosta, mutta toteuttaa sen itsenäisesti eikä Hansel puutu työn sisältöön tai tuloksiin.

Tuomo pyytää voida haastatella sopimustoimittajiemme edustajia. Haastattelut olisivat täysin luottamuksellisia eikä henkilön nimeä yhdistettäisi yksittäisiin kommentteihin. Olen antanut Tuomolle yhteystietonne ja hän tulee olemaan yhteydessä lähiaikoina. Kiitän omasta puolestani jo etukäteen vaivannäöstänne ja ajastanne!

Ystävällisin terveisin

Sari Ylipalo

asiantuntija

Materiaalihankinnat ja tekniset palveluhankinnat

Liite 5

Kysymyksiä toimittajien edustajille

- Onko yrityksenne myynnillä suora yhteys tuotantoon ja kehitykseen (myös alihankkijat) asiakkaiden palautteen eteenpäin viemiseksi?
- Ovatko puitesopimusten kautta tulevien tilausten volyymit niin suuria, että ne vaikuttavat (paikallisesti) yrityksen tuote-/palvelusuunnitteluun?
- Jos Hansel antaisi viestinnässään ohjeistuksia sen tekemisiin sopimukseen mahdollisesti tulevaisuudessa kohdistuvista ympäristövaikutuksista, vaikuttaisiko se merkittävästi toimittajan tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen?
- Kokee toimittaja valtion hankintojen keskittymisen helpottavan omia tarjousprosessejaan?
- Edesauttaako ympäristövaatimusten keskittyminen yhteishankinnoissa, niihin vastaamista tai tulkintaa?
- Mitä ympäristöasioiden huomioon ottaminen toimittajan mielestä tarkoittaa omalla alalla?
- Kokeeko toimittaja, että asiakas voi ekohankinnoilla saavuttaa merkittäviä kokonaistaloudellisia hyötyjä?
- Kokee toimittaja ekohankintojen edistävän tai tehostavan myös yrityksen tuotannollista tehokkuutta, vai aiheuttaako ekotehokkuus vain kustannuksia?
- Miten toimittaja vertaisi kansalaisjärjestöjen ja Hanselin roolia vastuullisuuden kehittämisessä yhteiskunnassamme?

Liite 6

Kysymyksiä hanselilaisille

- Mitä vastuullisuus tarkoittaa oman työsi kannalta?
- Miten vastuullisuus on mukana kilpailutuksissa?
- Miten ympäristökriteerien käyttö on vaikuttanut kilpailutusprosesseihin ja kilpailutuksien tuloksiin?
- Miten vastuullisuutta voisi majoitus-/kalustealalla mielestäsi parhaiten lisätä?
- Onko ympäristökriteereillä mielestäsi vaikutusta hankintojen kustannuksiin?
- Mikä olisi mielestäsi sopiva ympäristökriteereiden painoarvo Hanselin kilpailutuksissa?
- Miten näet vastuullisuuden kehittyvän lähitulevaisuudessa tällä alalla?
- Kuinka paljon toimittajat mielestäsi kuuntelevat Hanselin toiveita?
- Palvelevatko ympäristökriteerit mielestäsi Hanselin tavoitteita?
- Mitkä asiat mielestäsi ajavat julkisten hankintojen ympäristövastuullisuutta eteenpäin?
- Millä keinolla toimittajien ajatuksia kerätään ja kuunnellaan?
- Minkälaiset ohjeet toimittajien opastamisesta ympäristökriteerien suhteen on?
- Kuinka paljon tietämystä ympäristöasioiden huomioiminen kilpailutuksissa mielestäsi vaatii ja onko Hanselilla riittävä tietämys?
- Minkälaisia ristiriitoja Hanselin roolit säästöjen tuottajana ja vastuullisuuden edistäjänä voivat aiheuttaa?
- Miten Hansel voisi parhaiten edistää vastuullisuuden ja kestävä kehityksen eteenpäin viemistä?