

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi (ylempi AMK)

2010

Pirkko Hilvo

PORIN KAUPUNGIN TILAAJAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN PUHDISTUSPALVELUALALLA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma | Restonomi (ylempi AMK)

Toukokuu 2010 | Sivumäärä 72 + 5 liitesivua

Ohjaajat Marita Antikainen & Eija Koivisto

Pirkko Hilvo

PORIN KAUPUNGIN TILAAJAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN PUHDISTUSPALVELUALALLA

Väestö ikääntyy, jonka seurauksena työmarkkinoilta poistuu väkeä enemmän, kuin sinne saapuu. Verorahojen kertymät pienenevät, mutta palvelun tarpeet kasvavat, joiden järjestämisestä vastuun kantaa julkinen sektori. Yhä useammat kunnat hakevat ratkaisua tilaaja-tuottaja-toimintatavasta, samoin on tapahtunut myös Porissa. Opinnäytetyön tutkimuksessa tuli esille, että tilaaja-tuottaja-toimintatapaa toteutetaan sekä näennäismarkkinoilla että markkinasuuntautuneesti.

Opinnäytetyössäni olen kartoittanut, minkälaisia tilaaja järjestelmiä on muodostunut eripuolille Suomea. Työni on muuttunut tuottajatehtävistä tilaajatehtäväksi tuoden mukanaan uusia haasteita ja uutta osaamistarvetta. Tutkimuksessani, jonka empiirisen osuuden toteutin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, etsin hyviä ratkaisuja tilaaja-toimintatapaan. Tutkimuksessa tuli esille, että tilaajapuolella on suuri tarve verkostoitua ja etsiä yhdessä onnistuneita ratkaisuja, joten puhun mielelläni hiljaisen tiedon vaihtamisesta. Opinnäytetyön teoriaosuudessa olen tarkastellut mm. tilaajaa, tuottajaa ja asiakasta palvelujen tuotantoprosessissa, laadun merkitystä sekä ympäristöasioiden ja työturvallisuuden huomioimista yhteisellä työmaalla.

Tilaaja-tuottaja-toimintatavan käyttöönotto edellyttää palvelujen tuotteistamista. Tuotteistamisessa on tärkeää, että tuottaja ymmärtää asiakkaan tarpeet ja pitää huolta tehokkuudesta, sekä palvelun laadusta. Tilaajaosaamisen tärkeys on noussut merkittäväksi tekijäksi tilaaja-tuottaja-toimintatapaan siirtyessä.

Kumppanuus ja avoimuus ovat taitoja, joiden kehittämiseen tulee panostaa, kun haetaan yhdessä asiakkaan etua. Kumppanuudessa panostetaan luottamukseen, avoimuuteen ja toisen osaamisen arvostukseen.

ASIASANAT:

kumppanuus, puhdistuspalveluala, tilaaja-tuottaja-toimintatapa, tuotteistus

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in service Management |Master of Hospitality Management

Maj 2010 | Total number of pages 72 + 5 pages of appendixes

Instructors Marita Antikainen & Eija Koivisto

Pirkko Hilvo

DEVELOPING THE CUSTOMER'S SCHEME OF THE CITY OF PORI IN THE CLEANING SERVICE INDUSTRY

The population is aging which is causing the labor market to lose more force than it is receiving. Taxation is diminishing but the need of the service is increasing. The public sector bears the responsibility to organize this service. The municipalities are increasingly looking for the solution from the customer-producer type of operation mode. The same has also happened in Pori. The research of the thesis showed that the customer-producer type of operation mode is realized both in the oriented market and in the apparent market. A situation where the subscribing and the producing has been separated from each other; the action is being guided through contracts and where the customer holds the responsibility of direction and finance can be called the apparent market.

In my thesis I have mapped out which kind of customer's schemes have been composed around the Finland. In the empirical part of my research, which I have executed with qualitative research method I looked for good solutions for the customer type of operation mode. It was emerged in the research that on the subscriber's side there is a great need to network and to search the successful solutions together. In that case, can be talked about the exchange of the tacit knowledge.

To exercise the customer-producer type of operation mode requires of the productization of the services. Important in the productization is that the customer understands the needs of the client and takes care of the effectiveness and the quality of the service. The importance of the know-how of the customer has aroused as a significant factor in the transition to the customer-producer type of operation mode.

The development of the partnership and openness should be put a lot of effort when is sought together the interest of the client. The partnership should be loaded in the trust, openness and the appreciation of the knowledge of the other. It was emerged in the research that the operation modes of the different cities have been composed gradually and that the essential factor is the open cooperation between the customer, producer and the client.

KEYWORDS:

Partnership, cleaning service industry, the customer-producer type of operation mode, productization

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tavoitteet	5
1.2 Tutkimusmenetelmät	6
1.3 Porin kaupunki työnantajana	9
2 TILAAJAJÄRJESTELMÄ MUUTOSTEN KOURISSA	14
2.1 Tuotteistaminen tilaajajärjestelmän kehittämisessä	15
2.2 Laadun merkitys palveluhankinnoissa	19
2.3 Näennäismarkkinat	22
2.4 Tilaajajärjestelmän vaikutukset työyhteisöön	26
2.4.1. Työturvallisuus yhteisellä työpaikalla	26
2.4.2. Ympäristöasioiden huomioiminen tilaajajärjestelmässä	29
3 TILAAJA-TUOTTAJA-TOIMINTATAPA	31
3.1 Toimintatavan lähtökohdat	31
3.2 Tilaaja palvelujen tuotantoprosessissa	35
3.3 Tuottaja palvelujen tuotantoprosessissa	37
3.4 Asiakas palvelujen tuotanto prosessissa	41
4 TILAAJA-TUOTTAJAJÄRJESTELMÄN KEHITYMINEN	44
4.1 Tutkimusten tulokset ja analysointi	45
4.1.1 Tilaaja-tuottaja-toimintatavan roolijako	45
4.1.2 Roolijaon vaikutus asiakasrajapinnan muodostumiseen	47
4.1.3 Palvelutasokuvaukset	49
4.1.4 Tehokkuuden ja taloudellisuuden kehittymisen seuranta	50
4.1.5 Kilpailuttaminen puhdistuspalvelualalla	52
4.1.6 Kilpailuttamiseen johtaneet asiat	53
4.1.7 Kilpailutuksen vaikutus puhdistuspalvelualan laatuun	55
4.1.8 Palvelun laadun mittaaminen	57
4.1.9 Tilaaja-tuottaja-toimintatapaan siirtymisen vaikutus organisaation kokoon	58
4.1.10 Muutoksen vaikutus muiden työntekijöiden työmääriin	59
4.1.11 Tilaajapalvelut tulevaisuudessa	60
4.2 Porin tilaaja-tuottajajärjestelmän kehittyminen	62
5 POHDINTA	65
LÄHTEET	68

LIITTEET

Liite 1. Kysely tilaaja-tuottajajärjestelmästä

KUVIOT

Kuvio 1. Henkilökunta toimialoittain. (Porin Rumpu [viitattu 19.3.2010].)	10
Kuvio 2. Porin kaupungin hallinnollinen organisaatiokaavio. (Porin Rumpu [viitattu 19.3.2010].)	11
Kuvio 3. Porin Palveluliikelaitoksen organisaatiokaavio (Porin palveluliikelaitoksen johtosääntö 2009).	13
Kuvio 4. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakola Orava & Varjonen 2009, 6.)	16
Kuvio 5. Tuotteistamisen tavoitteet ja eräitä seurannan ja mittaamisen kohteita (Jaakola ym. 2007,33.)	17
Kuvio 6. Tuotteistamisen asteet (Jaakola ym. 2007,19.)	18
Kuvio 7. Euroopan laatupalkintomallin rakenne (Suomen Kuntaliitto [viitattu 22.2.2010]).	21
Kuvio 8. Näennäismarkkinoiden käsitteellinen asemointi (Kähkönen 2007, [viitattu 10.3.2010])	24
Kuvio 9. Tilaaja-tuottajamallin peruselementit (Kallio & ym. 2006, 23.)	33
Kuvio 10. Palvelujen liiketoimintamallit (Lausjärvi 2007. 20.)	36
Kuvio 11. Toiminnan laadun vaikutus kannattavuuteen (Järveliin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1992, 11.)	39
Kuvio 12. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Kolehmainen, 2007, 45)	41
Kuvio 13. Palvelun laadun kuilumalli (Jaakola ym. 2009, 35.)	43
Kuvio 14. Oman ja ulkopuolisen tuotannon kustannusten muodostuminen. (Kolehmainen 2007, 56-57; Helen ja Valkama 1995, 82-86.)	52

TAULUKOT

Taulukko 1. Kosmeettisen, keskitien ja aktiivisen tilaaja-tuottajamallin teoreettinen vertailu (Valkama 1995, 45.)	34
Taulukko 2. Tilaajapalvelun SWOT - analyysi.	61

1 Johdanto

Julkinen sektori on tulevina vuosina entistä kovempien haasteiden edessä. Kasvavat palvelutarpeet, rajalliset resurssit ja pula osaavasta työvoimasta pakottavat päättäjät miettimään tehokkaita keinoja julkisten palvelujen tuottavuuden parantamiseksi (Elinkeinoelämän keskusliitto 2007 [viitattu 5.2.2010]).

Julkiset palvelut hakevat uusia toimintatapoja. Muutos kunta-alalla tulee olemaan lähivuosina hyvin nopeaa ja vaatimukset toiminnan kehittämiseksi vähintäänkin yhtä vaativia. Muutoksen vaikutukset tulevat koskemaan koko henkilöstöä tuoden mukanaan erilaista reaktiota, mahdollisesti myös huolestuneisuutta. Palvelualalle on tullut uutena mallina tilaaja-tuottaja-toimintatapa, jonka lähtökohtana on asiakaslähtöisyyden korostaminen ja palvelun tehokkuuden lisääminen. Tilaaja-tuottaja-toimintatapa tuo uusia mahdollisuuksia kehittää toimintaa, mutta miten taataan, että laatu täyttää asiakkaan odotukset, tarjoamatta kuitenkaan ylilaaatua.

Kuntien eläkevakuutus on arvioinut että, vuoteen 2020 mennessä eläkkeelle siirtyy 223 000 kunta-alan työntekijää. Määrä on hieman alle puolet nykyisestä työntekijämäärästä. Eläkepoistuma vaihtelee voimakkaasti ammattilain, mutta on huolestuttavan suuri mm. siivousalalla. Kuntien eläkevakuutuksen selvityksen perusteella vuosittain eläkkeelle siirtyvien määrä on 12 000 – 16 000 henkeä ja suurimmillaan poistuma on vuonna 2014. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle henkilöstöhankinnan tarve kasvaa kunnissa. (Työministeriö 2007, 149. [viitattu 10.3.2010])

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten tilaaja-tuottaja-toimintatapa on muodostunut eripuolilla Suomessa. Tavoitteena on löytää hyviä käytössä olevia tapoja toimia ja kehittää uusia toimintatapoja, joista saisi työkaluja Porin

kaupungin puhdistuspalvelualan tilaajajärjestelmän kehittämiseen. Kehittämistehtävänä on koota hiljaista tietoa, josta on koostunut tilaajatehtäviä hoitaneiden henkilöiden ammattitaito. Anttila kirjoittaa (2005, 91), että henkilö joka osaa työnsä on osaaja, hän käyttää entistä osaamista ja kokemusta, kun eteen tulee uusi tehtävä. Osaaja muistaa edellisestä vastaavasta tilanteesta käyttäytymismallin ja toteaa, että voi tehdä tässä tilanteessa samoin kuin tuossa, joten osaaja siirtää aikaisemmat kokemukset uuteen tilanteeseen. Kehittämishanke on eksploratorista, eli työhön uusia ratkaisuja etsivää tutkivaa toimintaa.

Tutkimuskysymykset käsittelevät tilaaja-tuottaja roolijakoon liittyviä toimintatapoja ja niiden vaikutuksia asiakaspalveluun. Tutkimuksessa haetaan vastauksia siihen, miten tilaaja-tuottaja-toimintatavassa on määritelty tehtävänjako asiakkaan kannalta. Toisena keskeisenä tutkimusalueena on tehokkuuden ja taloudellisuuden kehittyminen, sekä puhdistuspalvelutehtävien kilpailuttaminen. Tilaaja-tuottaja-toimintatavan kehittämiseen liittyvänä tutkimuskysymyksenä ovat vielä palvelutasokuvaukset ja puhdistuspalvelualan laatuun liittyvä näkökohdat. Tutkimuksessa haetaan vastauksia myös palvelun laatuun liittyviin asioihin, kuten onko kilpailulla ollut vaikutusta puhdistuspalvelujen laatuun ja miten laatua mitataan. Menetelmänä on lomakekysely tilaajatehtävissä toimiville. Tavoitteena on myös tulevaisuudessa yhteistyön lisääminen ja verkostoituminen tilaajapuolen henkilöiden kanssa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analysoidaan mielipiteitä ja niiden syitä sen sijaan, että keskityttäisiin numeerisiin arvioihin. Kvalitatiivinen tutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi, kun ollaan kiinnostuneita mukana olevien toimijoiden merkityksestä tai, kun tutkitaan luonnollisia tilanteita, joita ei voida tutkia kokeellisesti, eikä kaikkia vaikuttavia tekijöitä voida kontrolloida. (Metsämuuronen 2007, 167.) Tutkimuksen luotettavuuteen voi myös vaikuttaa haastattelijan kokemattomuus. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 124). Laadukas tutkimus on onnistunut silloin, kun sen avulla saadaan luotettavia vastauksia, se

on tehokas ja taloudellinen, joten siihen kannattaa panostaa riittävästi. Tutkimuksessa on tärkeää, että se pitää tehdä rehellisesti ja puolueettomasti. (Heikkilä 2004, 29–31.)

KvaliMOTV joka on kvalitatiivisen tutkimusmenetelmien verkko-oppikirja, antaa vinkkejä laadullisen tutkimuksen tekemisestä. KvaliMOT sivuilla kirjoitetaan laadullisen menetelmän käyttämisestä, että se vaatii sisua ja todellista kiinnostusta tutkimukseen. ”Miten kerään aineistoni ja kuinka paljon sitä tarvitaan? Mistä tiedän, että juuri tämä aineistonkeruutapa on sopiva? Mitä kerätylle aineistolle tehdään? Miten aineistoa voi analysoida? Mitä ja miten asioista kirjoitetaan?” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006[viitattu 17.2.2010]).

Laadullinen, kvalitatiivinen tutkimus selvittää tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemuksia ja ajatuksia tutkittavasta asiasta omassa työympäristössään. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan ilmiötä, tapahtumaa tai toimintaa, joten on tärkeää, että osallistuvat henkilöt tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon, ja että heillä on myös kokemusta siitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86; Hirsjärvi, Hurme, Saravaara 2004.) Laadullisessa tutkimuksessa nouseekin tärkeäksi asiaksi tutkimukseen osallistujien valinta ja heidän kiinnostuksensa tutkittavasta aiheesta.

Laadullista tutkimusta suoritetaan erilaisilla haastatteluilla, kyselyillä ja havainnoilla, joko vaihtoehtoisesti tai näitä menetelmiä yhdistelemällä. Haastattelun voi suorittaa joko haastatteluna tai lomakehaastatteluna. Näiden eron on, että haastattelutilanteessa on mahdollista toistaa kysymyksiä ja käydä keskustelua, siksi lomakehaastattelut onkin hyvä varmentaa esim. puhelimitse, jos vastaus jää epäselväksi. Haastattelun ongelmana on siihen kuluva aika. (Tuomi, Sarajärvi 2009, 71 -73)

Uutta kartoittavan tutkimuksen alussa asioita tarkastellaan melko holistisesti, eli niistä kootaan kaikkea mahdollista tietoa mitä vain on saatavissa. Myöhemmin tutkija pystyy jättämään pois ylimääräistä tietoa, kun hän on saanut paremman käsityksen siitä, mikä on tarpeetonta. Karsiminen helpottuu, kun

yksittäistapauksissa toistuva muuttumaton piirre, invarianssi, alkaa hahmottua ja on mahdollista nähdä, mitkä näkökohdat voidaan epäolennaisina karsia. Eksploratiiviselle tutkimukselle on myös ominaista, että tutkija "oppii" aineistoltaan, ja lopulta se myös paljastaa milloin enempää ei tästä kohteesta saada irti. Mielenkiintoisimmat kysymykset löytyvät usein vasta tutkimuksen loppuvaiheessa, kun tutkija on hyvin perehtynyt aiheeseensa, jolloin saattaa tutkimusongelmakin vaihtua toiseksi. (Mallien käyttö tutkimushankkeessa [viitattu 18.5.2010].)

Kartoittavassa tutkimuksessa selvitetään ilmiöitä, joista on vain vähän tietoa, niistä voidaan löytää uusia näkökulmia tai muodostaa olettamuksia. Eksploratiivisessa tutkimuksessa pyritään paljastamaan ne käsitteet, joilla on merkitystä juuri tässä tapauksessa. Eksploratiivinen tutkimus voi olla tutkimusstrategialtaan joko määrällistä tai laadullista. Määrällistä kartoittavaa tutkimusta voidaan käyttää silloin, kun tarkoitus on tunnistaa tutkimusaiheita, asetetaan tiettyjä painoalueita, määritetään tutkimustarvetta, selkeytetään käsitteitä, tai kun ollaan muotoilemassa tutkimusolettamuksia. Laadullisia kartoittavia tutkimuksia tehdään, kun tutkittavalta alueelta on hyvin vähän tutkittua tietoa tai sitä ei ole ollenkaan. (Tuomi 2008, 126.)

Holistinen tarkoittaa kokonaisvaltaista; kokonaisuutta tarkastelevaa. Holistisessa tapaustutkimuksessa tarkastellaan yksilöllisiä prosesseja tai toimintoja, tai vain asioita, jotka ovat verrattain riippumattomia ympäristöstään. Holistinen ihmiskäsite huomioi fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen ulottuvuuden. Holistisessa tutkimuksessa kysymykseksi muodostuu mistä osista tulee kokonaisuus, mitä niistä saadaan selville? Holistisessa tutkimuksessa otetaan mukaan kaikki ne asiat, jotka liittyvät tutkittavaan kokonaisuuteen. (Tuote ja tieto: [viitattu 19.5.2010].)

Tutkimuksen empiirisen osuuden toteutin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja kohderyhmäksi valitsin puhdistuspalvelualan tilaajapuolen henkilöitä eripuolilta Suomea. Koska tilaajajärjestelmä on uutta Suomessa, vastaajien valinta tapahtui tiedossa olevien puhdistuspalvelujen tilaajien pohjalta.

Tutkimusaiheen valitsin työhöni nivoutuvaksi, koska aloitin uuden työn Puhdistuspalvelun tilaajana vuoden 2010 alussa, eikä vastaavaa työtä ole Porin kaupungissa aiemmin ollut. Tavoitteena on kehittää toimivaa tilaajajärjestelmää puhdistuspalvelualalla yhteistyössä eri kaupunkien tilaajien kanssa.

Tässä tutkimuksessa menetelmäksi muodostui sekä lomakehaastattelu, että puhelimitse käytävä haastattelu. Näiden lisäksi käytiin vielä neuvotteluja sähköpostin välityksellä. Tutkimuksessa oli mukana erikokoisia kaupunkeja eripuolelta Suomea. Lomakehaastattelut purettiin kysymys kerrallaan, jonka jälkeen vastausten sisältö analysoitiin. Kyselyn tulosten on tarkoitus auttaa tilaajaorganisaatioita löytämään onnistuneita toimintatapoja. Tilaajaorganisaatioissa toimitaan usein yksin, joten omia toimintatapoja on hyvä peilata muiden tapaan toimia. Swot-analyysin avulla vastaajat pohtivat näkemyksiä tilaajapalvelujen tulevaisuudesta vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kautta. Koska lähtökohtana kehittämistyössä on sekä löytää että kehittää Poria ja muita kaupunkeja hyödyntäviä toimintatapoja, on luontevaa, että yhteistyö jatkuu myös tutkimuksen jälkeen.

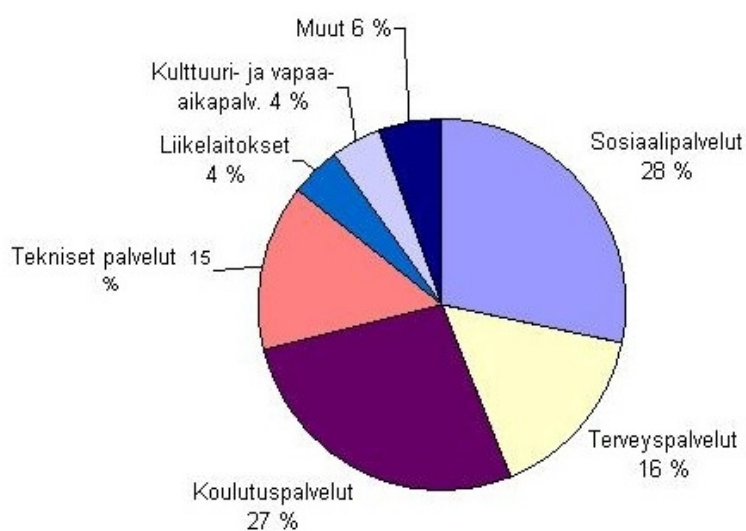
1.3 Porin kaupunki työnantajana

Porin kaupunki on Porin suurin työnantaja, työntekijöitä on kaikkiaan yli 6500 (2006). ”Kaupungin tärkein tehtävä on huolehtia asukkaidensa hyvinvointipalvelujen tuottamisesta. Tästä syystä suurimpia ammattiryhmiä ovat opettajat, perushoitajat ja sairaanhoitajat. Kaupunki huolehtii lisäksi monista muistakin tehtävistä ja henkilöstön joukossa on monia osaajia eri aloilta.

Kaupungin keskeisiä arvoja ovat muun muassa asukas- ja asiakaslähtöisyys sekä hyvä työyhteisö. Kaikkien yhteinen tehtävä on työskennellä kaupunkilaisten parhaaksi. On kunnia-asia, että palvelut ovat laadukkaita. Työskentelimme sitten suoraan asiakastyössä tai sisäisissä palvelutehtävissä, niin toisen huomioon ottaminen, asiallinen ja ystävällinen työkäyttäytyminen varmistavat hyvän asiakaspalvelun. Jokainen työntekijä

antaa oman panoksensa omaan työyhteisöönsä. Hyvä työskentelyilmapiiri on meidän kaikkien yhteinen asia.” (Porin Rumpu [viitattu 19.3.2010].)

Rumpu-intranetin on Porin kaupungin henkilöstön tarpeisiin luotu kaupungin hallinnon sisäinen verkko.

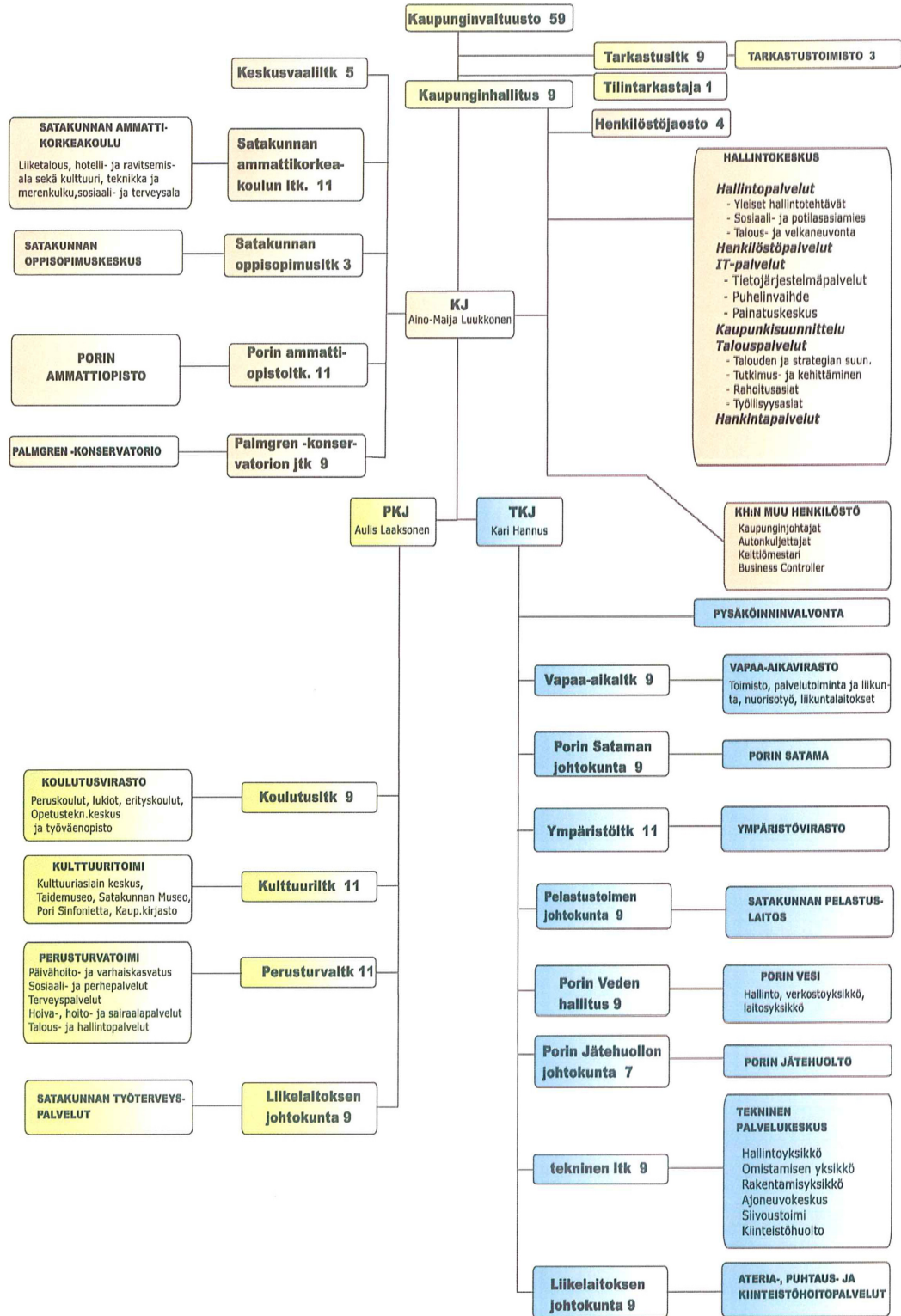


Kuvio 1. Henkilökunta toimialoittain. (Porin Rumpu [viitattu 19.3.2010].)

Kuviosta 1 käyvät ilmi Porin kaupungin prosentuaaliset henkilökuntamäärät toimialoittain 31.12.2005. (Porin Rumpu [viitattu 19.3.2010].)

Pori 2010 strategian perusta, jonka kaupungin valtuusto on hyväksynyt, koostuu toiminta-ajatuksista, tavoitetilasta ja arvoista. Toiminta-ajatus on määritelty seuraavasti: ”Pori on hyvän elinympäristön kasvukeskus, jonka monipuoliset palvelut mahdollistavat aktiivisen toiminnan ja hyvän elämän.” Porin kaupungin noudattamia arvoja ovat asukas- ja asiakaslähtöisyys, hyvä työyhteisö, kehityshalukkuus ja muutoskyvykkyys, kestävä kehitys ja yhdenvertaisuus. Porin toiminnan strategisia painopisteitä kuvataan vuosina 2006–2012 käsitteillä, osaaminen ja vetovoima, elinympäristö ja hyvinvointi sekä strateginen kumppanuus. (Porin Rumpu [viitattu 19.3.2010].)

Hallinnollinen organisaatio 2009



Kuvio 2. Porin kaupungin hallinnollinen organisaatiokaavio. (Porin Rumpu [viitattu 19.3.2010].)

Organisaatiokaaviossa on Porin kaupungin hallinnollinen organisaatio vuodelta 2009. Hallinnollinen organisaatio jakautuu kaupunginvaltuustoon, jonka tehtäviin kuuluu mm. hyväksyä vuosittainen talousarvio ja johtosääntö sekä tehdä strategiset päätökset. Kaupunginhallitus vastaa operatiivisesta johtamisesta sekä valmistelee asiat kaupunginvaltuuston käsittelyyn. Kaupunginhallituksen henkilöstöjaoston tehtäviin kuuluu mm. vastata henkilöstöasioiden käsittelystä ja virka- ja työehtosopimusten määräysten soveltamisesta. (Porin Rumpu [viitattu 19.3.2010].)

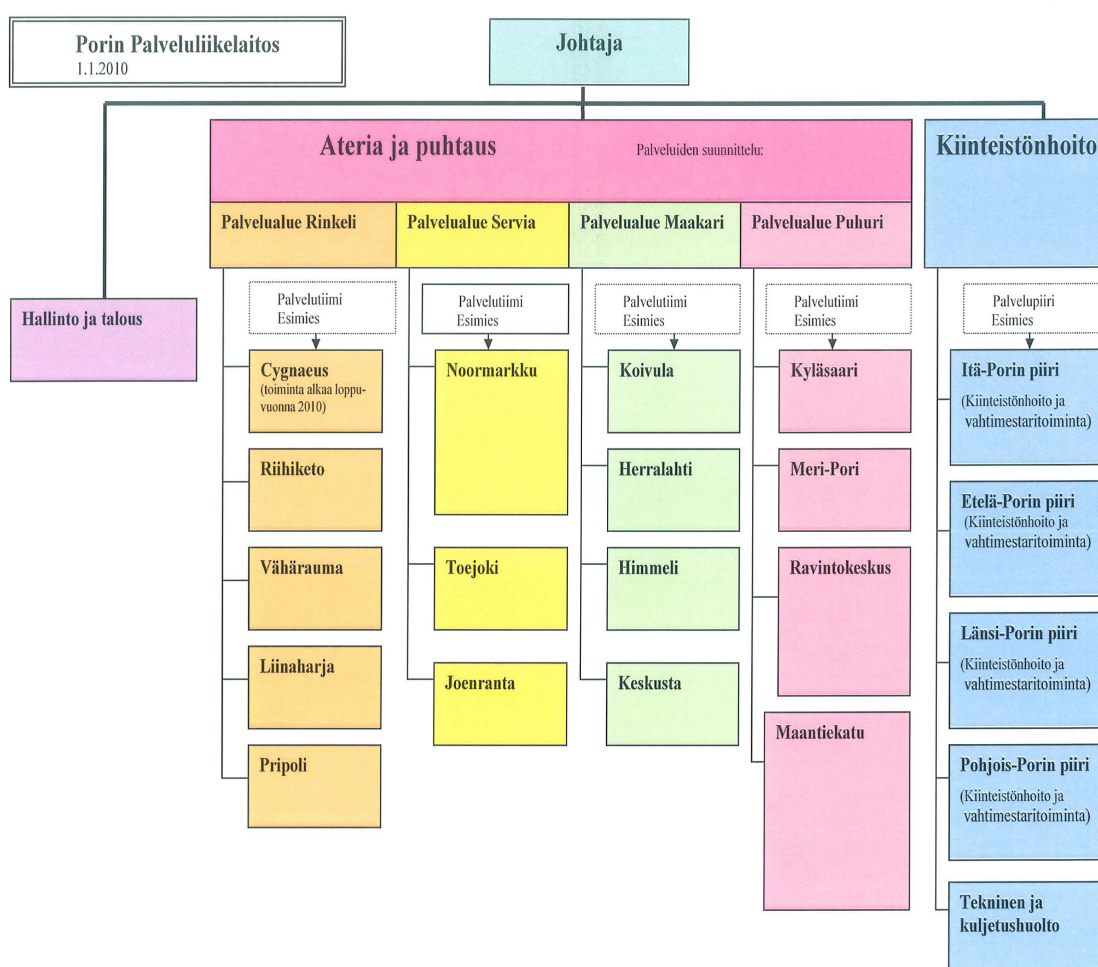
Vastuu henkilöstöhallinnon päätöksenteosta jakautuu Porissa seuraavasti, kaupunginvaltuuston tehtäviin kuuluu ylempien viranhaltijoiden valinta, kaupunginhallitus vastaa keskeisten viranhaltijoiden/työntekijöiden valinnasta. Eri lautakunnat vastaavat alaisensa viranhaltijoiden ja työntekijöiden valinnasta. Vastuu toiminnan johtamisesta ja päivittäisestä esimiestyöstä kuuluu esimiehille ja johtajille. (Porin Rumpu [viitattu 19.3.2010].)

Organisaatioon on tullut huomattavaa muutosta vuoden 2010 alussa, kun Porin ammattiopistot liittyivät uuteen osakeyhtiöön nimeltä Länsirannikon Koulutus Oy WinNova. Samoin Perusturvatoimen alaisuudesta siirtyi vuoden 2010 alussa Päivähoito ja varhaiskasvatus Koulutusviraston alaisuuteen. Teknisen kaupunginjohtajan Kari Hannuksen alaisuuteen kuuluva Ateria-, puhtaus- ja kiinteistöpalvelut toimivat liikelaitoksena nimeltä Porin Palveluliikelaitos. Organisaatiokaaviossa on hyvin nähtävissä mitä eri hallintokuntia Porin Palveluliikelaitos palvelee. Länsirannikon Koulutus Oy WinNova kuuluu myös Porin Palveluliikelaitoksen piiriin.

Porin Palveluliikelaitos

Porin kaupungin ateria-, puhtaus- ja kiinteistönhoitopalveluliikelaitos on kaupungin sisäinen liikelaitos, joka tuottaa ateria-, puhtaus- ja kiinteistönhoitopalveluja Porin kaupunkikonsernille. Liikelaitoksen nimi on Porin

Palveluliikelaitos. (Porin kaupungin palveluliikelaitoksen johtosääntö 2009.)
 Porin Palveluliikelaitos aloitti toimintansa varsinaisesti 1.1.2010, jolloin lähes kaikki ateria-, puhtaus- ja kiinteistöhoitopalvelun henkilökunta siirtyi Palveluliikelaitoksen henkilökunnaksi. Liikelaitoksessa työskentelee n. 700 työntekijää. Aterioita valmistetaan 4 500 000 vuodessa 75 keittiössä ja siivottavia toimitiloja on 320 000m² sekä kiinteistönhoidolla 542 000m².



Kuvio 3. Porin Palveluliikelaitoksen organisaatiokaavio (Porin palveluliikelaitoksen johtosääntö 2009).

Porin Palveluliikelaitoksen organisaatiossa on hallinto- ja taloustiimi, johon kuuluu johtajan lisäksi palvelupäälliköt ja toimistohenkilökunta. Aterian- ja puhtauden toiminnot on jaettu neljään palvelualueeseen: Servia, Rinkeli, Maakari ja Puhuri, joissa kaikissa toimii vetäjänä palvelupäällikö sekä alueilla palveluesimiehiä. Kiinteistönhoidossa on neljä palvelupiiriä. Piirit ovat: Itä-Porin piiri, Länsi-Porin piiri, Etelä-Porin piiri ja Pohjois-Porin piiri. Kiinteistönhoidosta vastaa palvelupäällikö ja alueilla olevat palveluesimiehet.

2 Tilaajajärjestelmä muutosten kourissa

Suomen kunnissa ollaan siirtymässä tilaajajärjestelmään yhä useimmin kustannustehokkuussyistä. Tilaajajärjestelmässä kunnan organisaatio jaetaan palvelun tilaajaan ja palvelun tuottajaan, sillä palvelun tuottajana voi toimia myös ulkopuolinen organisaatio. Tilaajajärjestelmään siirtymisen toivotaan parantavan kunnissa organisaation tehokkuutta ja palvelujen laatua. Tilaajajärjestelmän onnistuminen edellyttää, että ihmiset, joita uusi järjestelmä koskee, ovat mukana rakentamassa uutta toimintatapaa.

Toni Piipponen kysyy mihin ammattitaito on kadonnut? ATOP-TIETO Oy:n asiakaslehdessä 1/2010. Hän on huolissaan siitä, tarjotaanko meille huonoa palvelua kustannustehokkuuden nimissä. Hän jatkaa, että kustannustehokkuus on päivän mantra ja tämän tehokkuuden nimissä on monessa yrityksessä siirretty yrityksen omalle vastuulle kuuluvaa osaamista ja palvelua talon ulkopuolelle. Pelkona on, että julkinen sektori kadottaa tietotaidon ostaa hyvää palvelua, ja asiakas jää palvelun tarjoajan huolellisuuden, asiantuntemuksen ja vastuuntunnon varaan. Piipponen on huolissaan siitä, että pahimmillaan ostavan organisaation palveluksessa ei ole yhtään ammatti-ihmistä, joka tuntisi ostettavan palvelun tuottamiseen ja kustannuksiin liittyvät asiat. ([viitattu 19.2.2010].)

Kuntarakenteen hajanaisuus on osaltaan ollut ongelmana hankintalainsäädännön noudattamisessa ja toisaalta siihen on vaikuttanut lainsäädännön pirstaloituneisuus. Kunnilta on puuttunut yhtenäiset hankintajärjestelmät, ja ne ovat kokeneet vaikeaksi hankintatilanteessa yhdistää tehokkuuden ja laadun. Toisaalta palveluntuottajille on ollut haastavaa kunnan omien ja yksityisten palvelujen vertailu samoin arviointiperustein. Kyse on suurista taloudellisista asioista, mutta myös kuntalaisten hyvinvoinnin turvaamisesta. Siksi riittävä ja asiantunteva hankintaosaaminen tulee varmistaa, ja se tulee nostaa yhdeksi kuntien ydinosaamisalueeksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2007 [viitattu 5.2.2010].)

Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot ovat uudistuneet 2010. Uudistukset perustuvat Valtiovarainministeriön asettaman työryhmän ratkaisuun, jonka mukaan palvelu- ja tavarahankinnoille on laadittu erilliset sopimusehdot: JYSE 2009 TAVARAT ja JYSE 2009 PALVELUT. Hankintayksiköt pohtivat tarjouspyyntöä laatiessaan kummasta hankinnasta on pääosin kysymys ja noudattavat siihen hankintaan soveltuvia ehtoja. JYSE 2009, jonka valmistelutyön pohjana on käytetty JYSE 1994 ehtoja, on aikaisempaa laajempi ja selkeämpi. (Kuntaliito Yleiskirje 1/80/2010. Hoppu-Mäenpää 2010 [viitattu 16.3.2010].)

2.1 Tuotteistaminen tilaajajärjestelmän kehittämisessä

Tilaaja-tuottaja-toimintatavan käyttöönotto edellyttää palveluiden tuotteistamista, jonka avulla sekä kustannukset että toimintakäytännöt tehdään läpinäkyviksi. Tuotteistaminen selkeyttää prosesseja ja syntyneet kustannukset ovat helposti nähtävissä. (Kuopila 2007, 18.)

Tuotteistettava tuote voi tarkoittaa aineetonta tai aineellista: palvelua, tavaraa, tietotuotetta tai näiden yhdistelmää. Tuotteiden määrittelyssä otetaan huomioon erilaisia arvojärjestyksiä, kuten palveluryhmät, tuoteryhmät, palvelut tai tuotteet ja suoritteet. Kaikki tuotteet ja palvelut määritellään erikseen. (Kuopila 2007, 18.)

”Tuotteistamisprosessin keskeisiä kysymyksiä ovat seuraavat:

1. Keitä ovat asiakkaamme?
2. Mitkä ovat heidän tarpeensa?
3. Mitkä ovat perustehtävämme?
4. Millaisia palveluita tuotamme tai meidän tulisi tuottaa?
5. Mitä laatuvaatimuksia palveluillemme asetetaan?
6. Mitkä ovat palveluiden tuotantokustannukset?
7. Miten seuraamme onnistumistamme?”

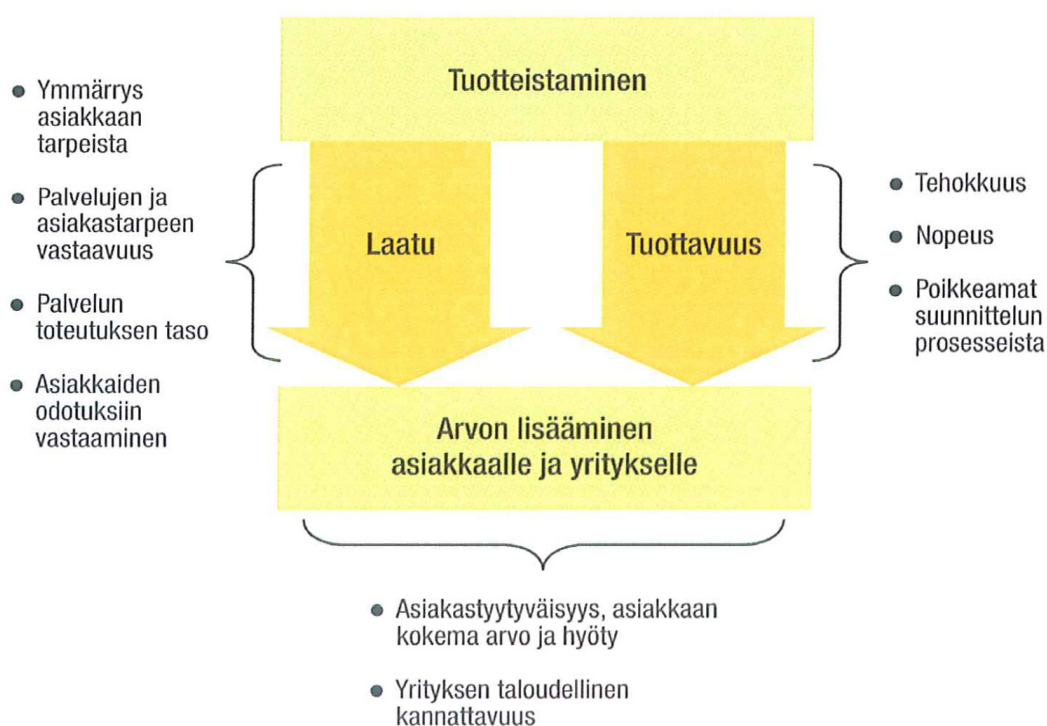
(Kuopila 2007, 18.)



Kuvio 4. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakola Orava & Varjonen 2009, 6.)

Kuviossa 4 selvitetään tuotteistamisprosessin mallia, jossa tavoitteena on kilpailukykyinen liiketoiminta. Kehityskohteina ovat hinnoittelu, palveluprosessi, palvelumäärä, seuranta, mittaaminen ja viestintä. Keinoiksi kuviossa määritellään konkretisointi, määrittely, systematisointi ja vakiointi. Tuloksena tuotteistamisprosessista luvataan kannattavuutta, kasvua, kilpailuetua, laatua ja tuottavuutta. Palvelun kehittäminen ei aina kuitenkaan etene lineaarisesti ja jokainen yritys suunnittelee ja toteuttaa kehittämishankkeen omista lähtökohdistaan. (Jaakola ym. 2009, 6.)

Merkittävää on palvelun tilaamisen ja tuottamisen eriyttäminen toisistaan, palveluja voi tällöin tuottaa julkinen tai yksityinen tuottaja tai molemmat yhdessä. Kaikesta huolimatta palvelun tilaamisen ja rahoittamisen hoitaa julkinen sektori. (Ahonen 2003, 23.) Tilaajajärjestelmän kehittämisessä on tärkeää tuotteistaminen sekä palvelun seuranta ja mittaaminen. Palvelun laatu ja tuottavuus ovat keskeisiä tuotteistamisprojektin seuranta ja arviointialueita, mutta samalla ne ovat edellytyksenä arvon luomiselle sekä asiakkaalle että yritykselle. Kuviossa 5 palvelun laadun ja asiakastytyvyyden mittaaminen vaikuttavat tuotteistamisen onnistumiseen asiakkaiden näkökulmasta. (Jaakola ym, 2007,33.)



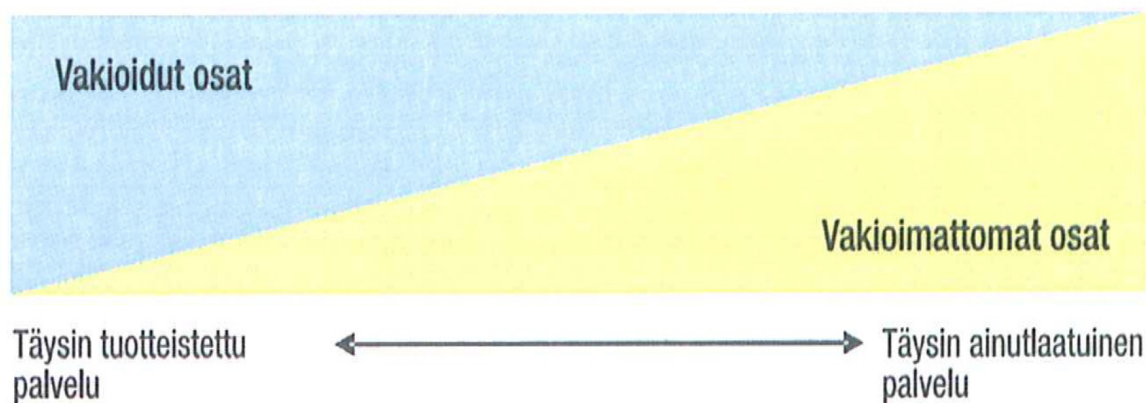
Kuvio 5. Tuotteistamisen tavoitteet ja eräitä seurannan ja mittaamisen kohteita (Jaakola ym. 2007,33.)

Kunnat pyrkivät kehittämään tilaajajärjestelmää tuotteistamalla palvelujaan. Tuotteistamisessa on keskeistä kiinnittää huomiota siihen, että tuottajalla on ymmärrys asiakkaan tarpeesta, sekä huolehditaan palvelujen ja asiakastarpeen

vastaavuudesta, palvelun toteutuksen tasosta, ja että asiakkaan odotuksiin vastataan. Laadukas tuotteistaminen lisää arvoa sekä asiakkaalle että palvelun tuottajalle. Asiakkaan kokeman arvon ja hyödyn voi todentaa asiakastytyväisyyskyselyllä. (Jaakola ym. 2007,33.)

Tuotteistamisessa on toisena tärkeänä näkökohtana tuottavuus. Tuottavuudessa on tärkeää kiinnittää huomiota tehokkuuteen, nopeuteen ja poikkeamiin suunnittelun prosesseissa. Tuottavuuden kehittämisen kautta palvelujen tuottaja saa lisäarvoa yrityksen taloudelliselle kannattavuudelle. (Jaakola ym. 2007,33.)

Liiketoiminnan kannalta palvelu on kannattavaa, kun palvelutoimi pystyy ansaitsemaan voittoa palvelemalla asiakasta. Asiakkaalle palvelu muodostuu hyödylliseksi tuotteen kehittämisen, valmistuksen, kuljetuksen varastoinnin tai huoltamisen kautta. Siivous on esimerkki perinteisellä palvelualalla asiakkaan puolesta tehtävästä työsuorituksesta, jossa ei varsinaisesti synny fyysistä tuotetta. (Räsänen 2001, 10.)



Kuvio 6. Tuotteistamisen asteet (Jaakola ym. 2007,19.)

Kuviossa 6 kuvataan tuotteistamisen asteita. Palvelun vakioiminen tarkoittaa palvelun kehittämistä monistettaviksi jonkin menetelmän tai teknologian avulla. Tällä keinolla palvelutuotannosta saadaan tehokkaampaa kannattavampaa ja tasalaatuisempaa. Toisessa ääripäässä on täysin ainutlaatuinen palvelu, joka

mahdollistaa asiakkaan yksilöllisten tarpeiden huomioimisen. Täysin tuotteistettua palvelua käytetään, kun asiakas arvostaa nopeutta ja kustannustehokkuutta. Tuotteistamisasteen valintaan vaikuttaa se millainen on palvelun luonne ja yrityksen toimintasuunnitelma. Useimmiten palvelutuotanto valitaan kahden ääripään väliltä niin, että se tukee asiakkaan kokemaa arvoa. (Jaakola ym. 2007,19.)

2.2 Laadun merkitys palveluhankinnoissa

Julkisten hankintojen sopimusehdot palveluhankinnoista määrittelee palvelun laadun valvontaa. Palveluntuottajan tehtävänä on seurata palvelun toteutumista ja valvoa palvelun laatua sekä kehittää tuottamaansa palvelua. Palvelun laadun seuranta on sopimusehdoissa määritelty niin, että palveluntuottaja toimittaa tilaajalle laadunseurantaa varten pyytämät tiedot. Palvelun toteutumiseen, laatuun, reklamaatioihin, asiakaspalautteisiin ja tuleviin palvelutarpeisiin liittyviä asioita käsitellään palveluseurantakokouksissa, joihin osallistuu sekä tilaaja että tuottaja. Tilaajalla on oikeus tarkastaa onko palvelu vaatimusten mukainen ja palveluntuottaja toiminut sopimuksen mukaisesti, jolloin hän voi haastatella palvelun tuottamiseen osallistuvia henkilöitä ja tutustua palveluntuottajan asiakirjoihin selvittääkseen palvelun laadun sisällön. Tilaajan tulee ilmoittaa tarkastuskäynnistä ennakolta ja huomioida salassapitomääräykset. (Valtionvarainministeriö 2009, 9. [viitattu 16.3.2010])

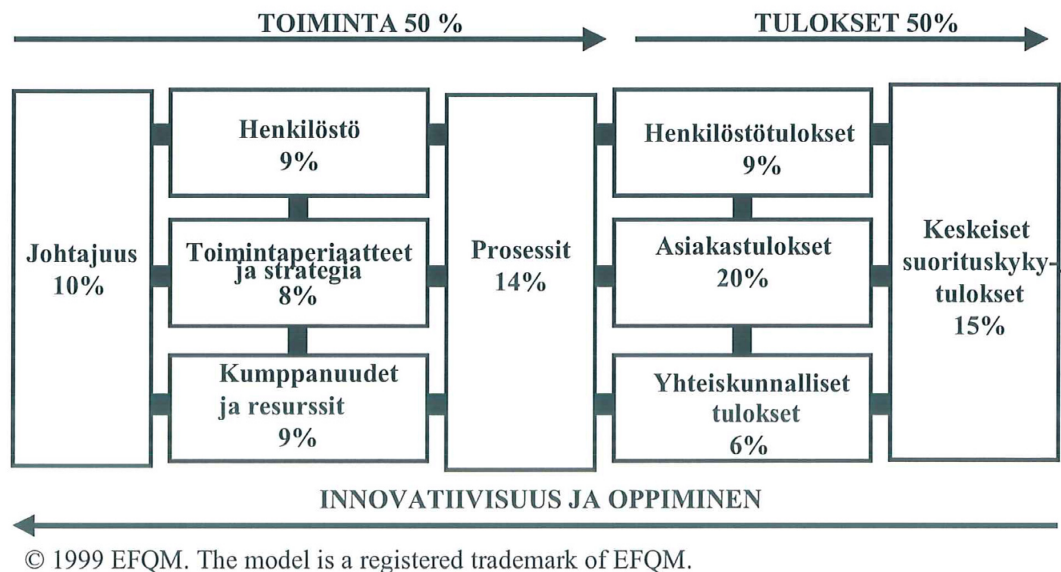
Julkisten palveluhankintojen yleisissä sopimusehdoissa määritellään mm. soveltamisala, määritelmä, yhteyshenkilö ja alihankinta asioista. Julkisten palveluhankintojen yleisissä sopimusehdoissa määritellään palvelun laadusta ja siinä esiintyvistä virheistä. Palveluntuottajan on huolehdittava siitä, että palvelu on koko sopimuskauden ajan sitä, mitä on sovittu. Palvelun tulee myös täyttää Euroopan unionin suoraan velvoittavien säädösten, Suomen lakien ja asetusten sekä viranomaisten antamat määräykset. Palveluntuottajan tulee huolehtia siitä, että palvelu tuotetaan ammattitaitoisesti ja niin huolellisesti kuin ammattitaitoiselta palveluntuottajalta voidaan kohtuudella olettaa. Palvelun tuottaminen tapahtuu suomen kielellä, ellei toisin ole sovittu. Julkisten

palveluhankintojen yleisissä sopimusehdoissa määritellään, että jos palvelu poikkeaa edellä esitetystä, siinä on virhe. Tilaajan tehtävä on ilmoittaa virheestä palveluntuottajalle kohtuullisessa ajassa virheen havaitsemisesta. Kun palvelussa on havaittu virhe, palveluntuottajan tulee korjata se viivytyksettä. Palveluntuottaja voi vapautua vastuusta, jos on mahdollista osoittaa, ettei virhe johdu palveluntuottajan vastuulla olevasta tekijästä. Tilaajalla on oikeus vaatia hinnan alennusta sen sijaan, että palveluntuottaja korjaisi vahingon. (Valtionvarainministeriö 2009, 7-9. [viitattu 16.3.2010])

Asiakkaan kokema myönteinen mielikuva vaikuttaa yrityksen imagoon ja auttaa asiakasta hyväksymään palvelun tarjoajan pienet virheet. Organisaation imago vaikuttaa teknisen ja toiminnallisen laadun lisäksi kokonaislaadun muodostumiseen. Imago määritellään asiakkaiden tunteiden, mielikuvien ja kokemusten summaksi. Imagon merkitys palvelussa ja laadun kokemisessa on äärimmäisen tärkeä. Imago kärsii useista virheistä, ja jos asiakkaalla on valmiiksi kielteinen mielikuva yrityksestä pienikin virhe vaikuttaa silloin enemmän kuin, jos mielikuva olisi positiivinen. Imagoa pidetäänkin laadun kokemisen suodattimena. (Kolehmainen 2007, 45–46.)

Asiakas kokee kokonaislaadun hyvänä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia. Tunteukset odotetun ja koetun laadun välillä voivat olla hyvin yksilöllisiä, toinen odottaa korkeampaa laatua samalta palvelulta kuin toinen. Asiakkaan antamat palautteet ja kehittämisideat palvelusta auttavat yritystä kehittämään toimintaa niin, että odotettu ja koettu laatu kohtaisivat paremmin. (Kolehmainen 2007, 46.)

Laadun kehittämisen apuvälineenä voidaan käyttää erilaisia laatujärjestelmiä ja – malleja. Tärkeimpiä asioita kuitenkin on asiakkaan kuunteleminen ja vuorovaikutus asiakkaiden kanssa, mikä auttaa pääsemään toivottuun lopputulokseen. EFQM Euroopan laatupalkintomalli on yksi työväline, jota käytetään puhdistuspalvelualalla palvelun laadun arvioinnissa.



Kuvio 7. Euroopan laatupalkintomallin rakenne (Suomen Kuntaliitto [viitattu 22.2.2010]).

EFQM Euroopan laatupalkinnonmalli kuvio 7. on jaettu toiminnan ja tuloksellisuuden arviointialueeseen, jossa käytetään ns. TUTKA-arviointilogiikkaa, joka koostuu tuloksista, toimintatavoista, käytännön soveltamisesta, arvioinnista ja parantamisesta. Laatupalkintomalli auttaa kysymään oikeat kysymykset ja tunnistamaan keskeisiä kehittämistarpeita. Organisaation toimintatapoja, ts. mitä tehdään ja millä tavalla arvioidaan alueella 1-5, jotka ovat; johtajuus, henkilöstö, toimintaperiaatteet ja strategia, kumppanuus ja resurssit, sekä prosessit. Organisaation tuloksia ja niiden kehittymistä arvioidaan alueella 6-9, ja ne ovat; henkilöstötulokset, asiakastulokset, yhteiskunnalliset tulokset, sekä keskeiset suorituskykytulokset. Tuloksista arvioidaan mm. myönteistä kehitystä, hyvää suorituskykyä, ovatko tulokset hyviä muihin verrattuina. (Suomen Kuntaliitto [viitattu 22.2.2010]).

Clean Card puhdasta laatua

Clean Card on puhdistuspalvelujen laatua varmistava konsepti, jonka kriteereitä oli luomassa Suomen Siivoustekninen liitto SSTL ja Inspecta sekä

kommentoimassa suurin osa tilaajafoorumin nykyjäsenistä. Clean Card pyrkii kiinnittämään palvelutoimittajan valintaan enemmän huomiota. Tarkoituksena on mm. kiinnittää huomio palvelutoimittajan riittäviin resursseihin, henkilöstön osaamiseen ja kehittämiseen sekä laadunvarmistusmenetelmiin.

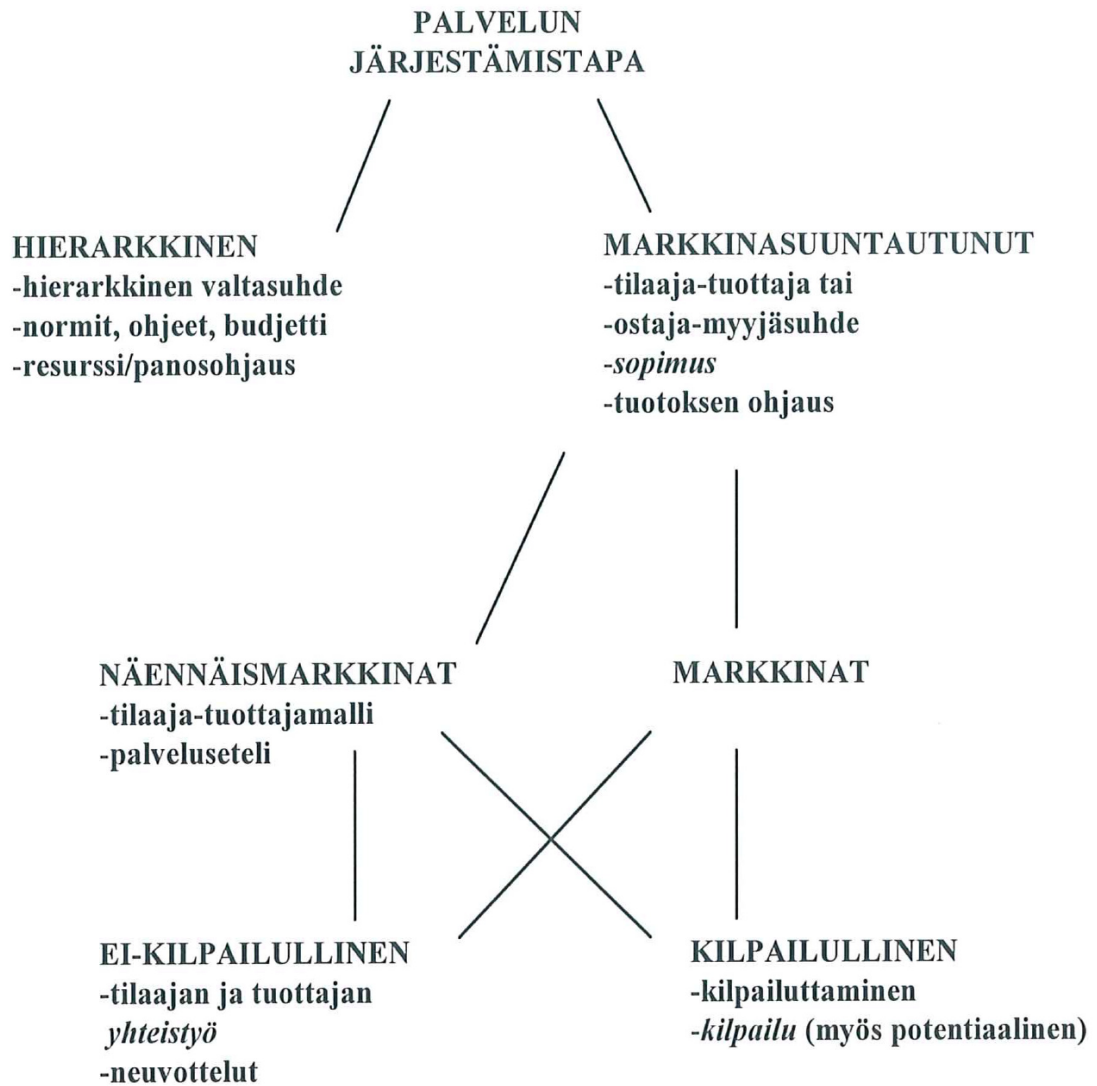
Clean Card kertoo laaduntuottokyvystä korostaen, että hyvä lopputulos ei synny vahingossa. Kohdassa liiketoiminnan johtaminen pohditaan miten palveluliikettä johdetaan? Keskittykö johtaminen pelkästään lopputulokseen ja hinnoitteluun vai satsaako se myös operatiiviseen johtamiseen? Asiakassuuntautuneisuus osiossa pohditaan miten palveluliike selvittää asiakkaan tarpeet ja miten se hoitaa asiakkaitaan? Laadunvarmistus ja laadun kehittäminen paneutuu kohteen laatuun ja prosessin hallintaan: Mistä palveluliikkeen johto tietää, että toiminta ja palvelut vastaavat sitä mitä piti, sekä opitaanko tekemisistä ja muuttuvatko opit kehittämisen päämääräksi? Clean Card konseptissa ollaan kiinnostuneita henkilöstön kehittämisestä: On tapoja varmistaa sopivat resurssit, oikeaa osaamista, riittävää pätevyyttä ja kehittää niitä toimintaympäristön muuttuessa, joten on kysyttävä löytyykö tällaisia? Tilaus-toimitusprosessissa tarkastellaan palvelutuotannon suunnittelua ja ohjausta. Varmistetaanko laatua koko palvelutuotannon ajan, sekä kartoitetaanko yllätysten mahdollisuutta ja ennaltaehkäistääkö niitä oman avoketjun osalta? (Inspecta Sertifiointi Oy 2009)

2.3 Näennäismarkkinat

Näennäismarkkinoista väitellyt Liisa Kähkönen toteaa, ”että näennäismarkkinat ovat hierarkian ja markkinoiden välimuoto, jolle on ominaista seuraavat tekijät:

1. Näennäismarkkinat ovat julkisen sektorin tietoisesti muodostamat ja ylläpitämät
2. Julkinen sektori toimii palvelutuotannon tilaajana ja ohjaajana
3. Palvelu rahoitetaan pääasiassa verovaroin, mahdollisesti osittain myös asiakasmaksuin

4. Palvelujen tuotanto on erotettu tilaamisesta ja toimintaa ohjataan sopimuksen avulla
5. Sopimus voidaan solmia tilaajan ja tuottajan välille (tilaaja-tuottajamalli) tai sen lisäksi tuottajan ja palvelun käyttäjän välille (palveluseteli)
6. Asiakkaana voi olla palvelun käyttäjä (lopputuote) tai tilaaja itse (välituote)
7. Näennäismarkkinoilla tuotetulla palvelulla on usein yhteiskunnallisia, kansalaisten hyvinvointiin liittyviä tavoitteita
8. Näennäismarkkinoilla voi olla julkisten tuottajien lisäksi muita tuottajia, joiden kesken vallitsee vähintään potentiaalinen kilpailu
9. Voidaan soveltaa kilpailullisen tai ei-kilpailullisena
10. Palvelun saajat eivät yleensä kulutushetkellä maksa palveluista, vaan palvelun tilaaja toimii heidän preferenssiensä välittäjinä ja rahoituksen ohjaajana” (Kähkönen 2007, [viitattu 10.3.2010])



Kuvio 8. Näennäismarkkinoiden käsitteellinen asemointi (Kähkönen 2007, [viitattu 10.3.2010])

Kuviossa 8 Liisa Kähkönen on päätyntä asemoimaan näennäismarkkinoiden käsitteitä seuraavalla tavalla. Palvelujen järjestämistapoja on kuviossa kaksi; hierarkkinen, jota ohjaa normit, ohjeet, budjetit ja resurssit sekä markkinasuuntautunut, jossa tuotoksen ohjaavat sopimus joko tilaaja-tuottajamallilla tai ostaja-myyjäsuhteella. Markkinasuuntautuneisuudessa on kaksi vaihtoehtoa. Näennäismarkkinat, joita ohjaavat ei-kilpailullinen tilaaja-tuottajayhteistyö ja palvelusetelit, joissa yhteistyö muodostuu neuvottelulla.

Toinen markkinasuuntautunut malli on kilpailullinen, joka etenee markkinoiden kautta kilpailuun. (Kähkönen 2007, [viitattu 10.3.2010])

Näennäismarkkinat toimivat eri tavalla kuin markkinat, joilla on ostajat ja myyjät, ja joissa ostaja päättää palvelun hankinnasta ja maksaa siitä. Toisin kuin markkinoilla, näennäismarkkinoilla toimijoita ovat julkinen sektori, joka tilaa ja rahoittaa palvelun, ja jota käyttää yksittäinen kansalainen. Näennäismarkkinoinnin tilaaja-tuottajamallissa palvelujen käyttäjä ei välttämättä toimi palvelun ostajana. Tilaaja-tuottajamallissa on ajatuksena ydintoimintojen ja tukitoimintojen organisointi niin, että molemmat voivat keskittyä perustehtäväänsä ja kehittyä siinä. Palvelusetelimallissa palvelun käyttäjä suorittaa valinnan kunnan valitsemista palvelun tuottajista ja hyödyntää palvelusetelin, jonka julkinen sektori rahoittaa. (Kähkönen 2007, 22)

Näennäismarkkinoiden käsitteen tulkintaa rajaa julkisen sektorin tietoinen tarve palvelutuotannon tehokkuuden parantamiseen, joka liittyy tiettyyn yhteiskunnalliseen yhteyteen. Näennäismarkkinoiksi voidaan kutsua tilannetta, jossa tilaaminen ja tuottaminen erotetaan toisistaan, toimintaa ohjataan sopimuksin ja tilaajalla säilyy ohjaus- ja rahoitusvastuu. Näennäismarkkinoiden muodostaminen on helpompaa, jos markkinat ovat jo olemassa, muussa tapauksessa markkinat ja kilpailutilanne on luotava alusta asti. (Kähkönen 2007, 25-27)

Myös Sanna Kolehmainen (2007, 21–22.) ottaa kirjassaan esille näennäismarkkinat. Näennäismarkkinat ovat tilaajan ja tuottajan välillä oleva markkinoita muistuttava ostaja-myyjä-suhde, joka on ostoprosessin kaltainen suhde. Näennäismarkkinoilla kaupankäynti ei täytä markkinaohjautuvuuden periaatetta, koska tilaajia ja tuottajia on vain yksi, lisäksi markkinat eivät ole avoimet. Näennäismarkkinoilla tuottajaorganisaatio määrittelee hinnat ja ehdot, joihin tilaaja joutuu tyytymään. Palveluiden tuottaja joutuu myös tyytymään vain yhteen tilaajaan.

2.4 Tilaajajärjestelmän vaikutukset työyhteisöön

Tilaajan ja tuottajan toiminnan lisäksi tilaajajärjestelmään vaikuttaa myös moni muu asia. Työturvallisuus on yksi tärkeä tekijä, jonka vaikutukset ulottuvat kaikkiin työpaikalla toimiviin henkilöihin ja siksi työturvallisuudesta puhutaankin yhteisellä työpaikalla. Ympäristöasioiden huomioiminen työpaikalla vaatii jokaisen työntekijän sitoutumista sovittujen ohjeiden noudattamiseen.

2.4.1. Työturvallisuus yhteisellä työpaikalla

Siivoustyötä tekevien ammattitauteja ja muita työperäisiä sairauksia on kartoitettu vuosina 2003 - 2006 työsuojelupiireille ilmoitettujen tapausten pohjalta tilastot on koottu helmikuussa 2007. Todellisuudessa määrät ovat suuremmat, mutta ali-ilmoittamisesta johtuen kaikkia tapauksia ei ole tiedossa, varsinkin rasitusvammojen osuus siivoojilla lienee todellisuudessa huomattavasti suurempi. Työsuojelupiirille on ilmoitettu yhteensä 190 uutta siivoojien ammattitautitapausta, joista on tehty seuraavat yhteenvedot. (Työsuojeluhallinto [viitattu 9.3.2010].)

Siivoushenkilökunnan ammattitautien jakautumisesta pääryhmittäin on tehty seuraavanlainen yhteenvedo. Ammattitautien suurin ryhmä on ihotaudit 34 % ja toinen suuri ammattitautiryhmä on rasitusvammat 25 %. Siivoushenkilökunnalle hengitystieallergiat aiheuttivat 11 % ammattitaudeista, asbestisairaudet 8 %, meluvammat 7 % ja ryhmä muut 15 %, joista rannekanavaoireyhtymät on 9 %. (Työsuojeluhallinto [viitattu 9.3.2010].)

Työperäisten ihotautilien on todettu olevan yllidustettuina siivoojilla, joista ärsytysihottumaa on eniten, ja jonka aiheuttajaksi on todettu mm. siivouskemikaalit, märkä työ ja suojakäsineet. Allergista ihottumaa aiheuttaa siivouskemikaalien lisäksi kumikemikaalit ja luonnonkumilateksi. Kolmantena ammatti-ihottumana on nokkosrokko, jonka aiheuttajana on ollut suojakäsineiden luonnonkumi lateksi. Seuraavaksi suurin ryhmä ammattitaudeista on rasitusvammat, jotka jakautuvat olkaluun nivelnasta tulehdukseen, käden jännetuppitulehdukseen ja rannekanavaoireyhtymään.

Näiden lisäksi siivoustyötä tekeillä esiintyy kullekin toimialalle tyypillisiä altisteita ja ammattitauteja. Esimerkiksi melun aiheuttamat kuulovauriot ovat yleisiä teollisuussiivoojilla, asbestisairaudet rakennussiivoojilla ja hengitystieallergiat leipomoa siivoaville. (Työsuojeluhallinto [viitattu 9.3.2010].)

Työturvallisuuskeskus on julkaissut kirjan; Työturvallisuus minun asiani Työturvallisuus yhteisellä työpaikalla. Kirjan pohjalta järjestettävän yhdenpäivän kurssin ja kirjallisen kokeen suorittamalla saa henkilökohtaisen Työturvallisuuskortin. Suomalaiset teollisuusyritykset ovat kehittäneet työturvallisuuskorttia yhteistyössä työmarkkinajärjestöjen, vakuutusalan ja koulutusorganisaatioiden kanssa. (Työturvallisuuskeskus 2008, 1.)

Ammattitaitoinen työ tuottaa laadukkaita palveluja, joissa kiinnitetään huomiota siihen, että tapaturmia ei satu, eikä työperäisiä sairauksia synny. Laadukkaassa toiminnassa kiinnitetään huomiota myös ympäristöasioihin. Yhteinen työpaikka tarkoittaa sitä, että siellä toimii useampi työnantaja, joten siellä tarvitaan toimivaa yhteistyötä eri osapuolien kesken. Yhteisen työpaikan osapuolet tilaajan lisäksi voivat olla yhteistyö- ja sopimuskumppanit, josta esimerkkinä siivoustyö ja kunnossapito tai projektityöntekijät, tilaustyön tekijät ja tavaran toimittajat. Työturvallisuuskortin käyttöönotto työpaikalla on vapaaehtoista, eikä poista työpaikka- ja työtehtäväkohtaista perehdytystä. (Työturvallisuuskeskus 2008, 1-2.)

Työpaikan turvallisuusohjeissa kerrotaan miten työpaikalla pitää toimia ja käyttäytyä. Tilaajalle, toimittajalle ja työnjohdolle on määritelty jokaiselle omat vastualueet, joista kukin pitää huolta. Työntekijän vastuulla on noudattaa annettuja ohjeita, sekä huolehtia omasta ja muiden työturvallisuudesta ja käyttää työhön määrättyjä henkilösuojaimia. Työntekijän vastuulla on myös, havaittujen turvallisuutta vaarantavien vikojen poistaminen, jos se on mahdollista ja niistä ilmoittaminen esimiehelle. Jokaisella organisaatiolla tulee olla työsuojelupäällikkö, joka on perehtynyt työpaikan työsuojelukysymyksiin, sekä työpaikan koosta riippuen muuta työsuojeluorganisaatiota. (Työturvallisuuskeskus 2008, 4-7.)

Työyhteisössä esiintyvät vaarat voidaan jaotella fysikaalisiin, kemiallisiin, biologisiin ja mekaanisiin vaaroihin, joista ammattitautia voivat aiheuttaa fysikaalinen, kemiallinen tai biologinen tekijä. Mekaaniset vaarat tuottavat tapaturman tai rasitussairauden riskin. Ergonomiaa kehittämällä pyritään ylläpitämään ja kehittämään työkykyä ja terveyttä sekä edistämään ammatillista osaamista, työn tuottavuutta ja laatua. (Työturvallisuuskeskus 2008, 12–13.)

Työturvallisuustoiminnan lähtökohtana on selvittää vaarat ja arvioida riskit. Riskinarvioinnin päämääränä on huomata merkittävimmät työolojen ja työturvallisuuden kehittämisalueet. Työn vaaroja selvitetään ja arvioidaan neljällä eri tasolla;

1. Vaaratekijöiden tunnistaminen
2. Riskien suuruuden määrittäminen
3. Riskien torjunta
4. Seuranta ja vahingosta oppiminen

(Työturvallisuuskeskus 2008, 14–15.)

Puhdistuspalvelualalla keskeisimpiä työturvallisuuteen liittyviä vaaratekijöitä ovat nostot, joita työntekijä suorittaa päivittäin. Koneiden ja laitteiden tulee olla niitä koskevien vaatimusten mukaiset ja vuoden 1994 jälkeen valmistetuissa koneissa tulee olla CE-merkintä. Tikkaiden käytöstä on olemassa myös ohjeistus, A-tikkaita saa käyttää työalustana vain lyhytaikaisissa töissä, tavallisen huonekorkeuden tiloissa tasaisella alustalla. Siivousaineiden käytössä tulee huolehtia oikeasta annostelusta ja tarvittavien henkilönsuojainten käytöstä. Käytössä olevista siivousaineista tulee löytyä sekä käyttöturvallisuustiedote että luettelo käytössä olevista kemikaaleista. Tilaajalle, toimittajalle, työnjohdolle ja työntekijälle on määritelty jokaiselle omat vastualueet, joista kukin pitää huolta. Yhteisellä työpaikalla varmistetaan yhteistoiminnalla hyvä työn laatu ja turvallisuus. (Työturvallisuuskeskus 2008, 22, 29, 33 -45.)

2.4.2. Ympäristöasioiden huomioiminen tilaajajärjestelmässä

Valtioneuvosto on tehnyt 8.4.2009 periaatepäätöksen kestävien valintojen edistämisestä julkisissa hankinnoissa koskien sekä tuotetta että palvelua, jossa mm. esitetään tavoitteita jätemäärän pienentämiseksi sekä luonnonvarojen kestävästä käytöstä ja ympäristömyönteisten innovaatioiden edistämiseksi. Valtioneuvosto olettaa, että ympäristönäkökulmat huomioidaan omissa hankinnoissaan vuonna 2010 vähintään 70 %:ssa ja vuonna 2015 kaikissa hankinnoissaan. Valtioneuvosto suosittelee, että ympäristönäkökulmat huomioidaan kuntien ja valtion hankinnoissa vuonna 2010 vähintään 25 %:ssa ja vuonna 2015 vähintään 50 %:ssa (Valtioneuvosto, 2009. [viitattu 12.3.2010].)

Palveluille on laadittu ympäristökriteerejä, mutta niiden määrittely ei kuitenkaan ole aina yhtä selvä kuin tavaroiden kohdalla. Palvelun huolellinen määrittely auttaa vastaamaan seuraavanlaisiin kysymyksiin, joilla voidaan selvittää palvelun tarjoajan kelpoisuutta.

”Millainen palvelu on?

Mitä piirteitä palvelulla on?

Mitä osatekijöitä palveluun sisältyy?

Miten toimittaja on pyrkinyt varmistamaan sen, että palvelun ominaisuudet pysyvät sellaisina kuin ne on tarjouksessa kuvattu?

Kuinka vaatimusten täytyminen todistetaan?” (Nissinen, 2004 47–48.)

Pohjoismaiden ministerineuvosto on perustanut v. 1989 vapaaehtoisen ja positiivisen pohjoismaisen ympäristömerkin – Joutsenmerkin, jonka toimintaa valvoo jokaisessa maassa kyseisen maan hallitus. Siivouspalveluille on laadittu ympäristön kannalta kriteerit, jotka ottavat huomioon tuotteen koko elinkaaren aikaiset ympäristövaikutukset. Kriteeriversio 2.1 on voimassa 30.6.2012 saakka. Tavalliselle siivouspalvelulle on mahdollisuus hakea Joutsenmerkkiä, jos yritys tarjoaa asiakkaille ympäristömyönteistä siivouspalvelua. Joutsenmerkityissä siivouspalveluissa kiinnitetään huomio mm. siihen, että käytetään vähän

kemikaaleja, joista suurin osa on ympäristön kannalta parempia. Huomiota kiinnitetään myös ympäristökuormituksen vähentämiseen kuljetuksissa ja jätehuollossa. Näiden lisäksi siivouksen laadun on oltava hyvää ja siivouspalveluyrityksen henkilökunnan on oltava hyvin koulutettua. Tavallisia siivouspalveluja ovat ylläpitosiivous ja perussiivous, mutta tähän ryhmään eivät kuulu erikoissiivous ja ikkunoiden pesu. (Joutsenmerkin kriteerit 2009, 1-4, [viitattu 12.3.2010].)

Siivouspalveluiden kriteerit koskevat kemikaalien kulutusta, ympäristömerkittyjen kemikaalien käyttöä, tiivistettyjen tuotteiden käyttöä, kuljetusta (polttoaineenkulutusta /polttoaineen hyödyntämistä), jätehuoltoa, jättepussien käyttöä ja jätteiden lajittelua sekä ympäristömerkittyjen tuotteiden käyttöä. Hakija ilmoittaa siivottavat neliöt, joihin nämä kriteerit suhteutetaan. Kriteerit sisältävät myös ehtoja siivouksen laadun seurannasta, johtamisesta, toiminnan eettisyydestä ja henkilöstön kouluttamisesta. Ympäristömerkki myönnetään joko koko palvelulle, jolloin palvelun tuottaja ei voi myydä Joutsenmerkittyä siivousta yksille ja Joutsenmerkitöntä siivousta toisille asiakkaille tai palvelun tuottajan erilliselle tulosityksikölle. (Joutsenmerkin kriteerit 2009, 2,5,17 [viitattu 12.3.2010].)

Siivoushenkilöstöllä on tärkeä rooli ympäristöosaamisessa sillä jokaisen työntekijän tulee tunnistaa oman työnsä ympäristövaikutukset. Henkilöstön koulutussuunnitelma tulee esittää kirjallisena SFS-Ympäristömerkinnälle Joutsenmerkittyä puhtauspalvelua hakiessa. SFS-Ympäristömerkintä valvoo Joutsenmerkille asetettujen laatukriteerien toteutumista työpaikoille tehtävien tarkistuskäyntien yhteydessä. Ympäristömerkin saaneet yritykset toimivat vastuullisesti myös yhteiskuntasuhteissa mm. huolehtimalla veroista, tilintarkastuksista ja noudattamalla voimassa olevia työehtosopimuksia. Yhteiskunnan tarpeet ovat etusijalla myös puhtauspalvelun tulevilla kriteereillä, joissa pyritään siihen, että pisteitä saisi ympäristömerkittyjen tuotteiden ja palvelujen käytöstä. Tuotteista esimerkkinä käsipyyhkeet, saippua, kopiopaperi tai työvaatteet ja palveluista esimerkiksi pesulapalvelut. (Tapaninen 2008, 21–22.)

3 Tilaaja-tuottaja-toimintatapa

3.1 Toimintatavan lähtökohdat

Tilaaja-tuottaja-toimintatavan lähtökohtana on se, että kunta hoitaa sille laissa säädettyt tehtävät itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Tehtävien hoidon edellyttämiä palveluja kunta voi hankkia myös muilta palvelujen tuottajilta, joten kunta toimii palvelujen järjestäjänä. (Kuntalaki 1995.2 §.)

Elinkeinoelämän keskusliitto tarkentaa käsitettä tilaaja-tuottaja-toimintatapa. Tärkeää on erottaa toisistaan palvelujen tilaaminen ja tuottaminen. Kunnan toimiessa ostajana sillä on oikeus määritellä millaisia palveluja se haluaa ostaa. Tarjouspyynnöllä on keskeinen rooli, kun määritellään ostettavan palvelun yksityiskohdat ja laatu. Keskeiset toimijat ovat toimeksiantaja, tilaaja, tuottaja ja käyttäjä. Palvelujen tilaajan ja tuottajan välinen asiointi tapahtuu tilauksella, joka on osoittautunut tehokkaaksi tavaksi uudistaa toimintoja. Tilaaja-tuottaja-toimintatapaa voidaan soveltaa julkisen sektorin sisällä tai julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Tilaaja-tuottajamallin käytön uskotaan laajentuvan, lisäävän kustannusten läpinäkyvyyttä sekä tehokkaampaa sopimusohjausta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2007” [viitattu 5.2.2010]).

Tilaaja-tuottaja-toimintatapa tarkoittaa palvelujen tuotannon organisointia niin, että tilaajan ja tuottajan roolit erotetaan toisistaan. Perinteisesti kunnilla on käytössä hallinto- ja toimintamalli, jossa sama organisaatio sekä tilaa että tuottaa palvelut. Tuottajana voi kuitenkin toimia kunnan oman organisaation asemasta ulkopuolinen organisaatio. Oman tuotannon tehostaminen on kunnissa tärkein syy siirtyessä tilaaja-tuottaja-toimintatapaan, eikä toimintatavan käyttöönotto välttämättä edellytä kilpailuttamista. (Kuopila 2007, 15–17) ”Hankintatoiminnan läpinäkyvyyden ja tasapuolisten kustannusvertailujen edistämiseksi tulee hankintayksikön ja palvelutuottajan roolia selkiyttää ottamalla käyttöön tilaaja-tuottajamalli” (Elinkeinoelämän keskusliitto 2007 [viitattu 5.2.2010]).

Tilaaaja-tuottaja-toimintatavan kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi on mahdollista keskittämällä asiakaspalvelua, laatimalla palvelusopimuksen jokaisen asiakkaan kanssa ja kehittämällä asiakastyytyväisyyskyselyjä ja muita kyselyjä. Asiakaslähtöisyys paranee myös järjestämällä tuottajan työnjohdon ja asiakkaiden välisiä tapaamisia. (Efektia 2004, 135.)

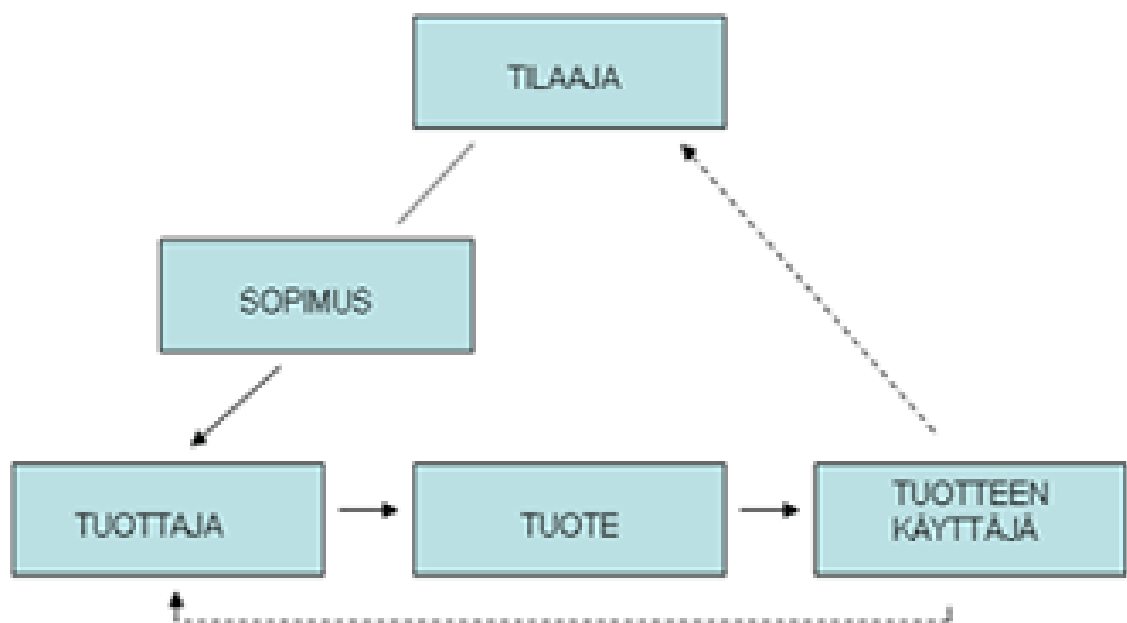
Tilaaajan ja tuottajan välisen sopimuksen on katsottu lisäävän osapuolten kustannustietoisuutta, ja samalla se suuntaa tuotantoa tilaaajan tarpeen mukaisesti. Joissakin tapauksissa tilaaaja-tuottaja-toimintatavan käyttöönotto on aiheuttanut organisaation kasvua. Tuloksia uudesta toimintatavasta nähdään monesti vasta myöhemmin. Toimintatapa on ollut Ruotsissa käytössä jo 1980-luvulla, mutta Suomessa tilaaaja-tuottaja-toimintatapa on yleistynyt palvelujen tehostamistarpeiden myötä 1990-luvulla. (Kuopila 2007, 15–17)

Kunnille on suuri haaste siirtyä tilaaaja-tuottaja-toimintatapaan. Muutostilanteessa muutoksen tehokas toteutus on tärkeää, ja siksi muutos pitääkin myydä sekä henkilöstölle että päättäjille. Muutoksessa tarvitaan myös henkilöstön koulutusta, yhteisiä pelisääntöjä sekä taitoa hallita prosesseja. (Kuopila 2007, 8-9.) Tilaaaja-tuottaja-toimintatavan on koettu selkeyttävän johtamista, mutta joitakin ongelmia roolijakoon kuitenkin liittyy. Käytäntö on osoittanut, että asiakkailla on ollut ongelmia tietää, keneen otetaan yhteyttä – tilaajaan vai tuottajaan. Tilaaajalla ja tuottajalla onkin tärkeä rooli selvittää asiakkaalle keneen ottaa yhteyttä missäkin ongelmatilanteessa. (Kuopila 2007, 20.)

Tilaaaja-tuottaja-mallilla tarkoitetaan julkisten palvelujen tuotannon organisoimista niin, että palvelun tilaaajan ja tuottajan roolit erotetaan toisistaan. Tilaaajana toimii julkinen taho ja tuottajana voi toimia julkinen tai yksityinen palvelun tuottaja tai kolmas sektori. Haasteena ovat palvelujen uudet tuotantotavat. Palvelujen tuottajat keskittyvät palvelujensa tarjoamiseen, palvelutuotteiden kehittämiseen ja toimintansa tehokkuuteen ja palvelujen tilaajat selvittävät mitä palveluita tarvitaan ja mistä ne edullisimmin voi hankkia.

Tilaaaja-tuottaja-mallilla ja palvelumarkkinoiden hyödyntämisellä säästetään rahaa, vastataan nopeasti palveluja tarvitsevien muuttuviin palvelutarpeisiin ja turvataan palvelut esim. odotettavissa olevan kuntien henkilöstön suuren eläkkeelle siirtymisen aikana. (Työministeriö 2007, 146. [viitattu 10.3.2010])

Tilaaaja-tuottajamallin lähtökohtana on se, että kunta toimii palvelujen järjestäjänä (Kuntalaki 1995.2 §). Kunnan vastuulla on huolehtia lakisääteisten palvelujen saatavuudesta. Oleellista kuntalaisten kannalta on se, että he saavat verojen vastikkeeksi kunnan vastuulla olevat palvelut, toissijaista on se, kuka palvelun tuottaa. Tilaaaja-tuottajamalli muuttaa organisaatorakenteet, toimijoiden väliset suhteet ja ohjausprosessit sekä koko toimintalogiikan (Kallio, Martikainen, Meklin, Rajala & Tammi 2006, 23)



Kuvio 9. Tilaaaja-tuottajamallin peruselementit (Kallio & ym. 2006, 23.)

Kuten kuviosta 9 voi havaita, ovat tilaaaja-tuottajamallin peruselementit hyvin selkeät. Kunnan toimiessa tilaajana se päättää palvelujen määrästä ja laadusta. Kunnan tehtävä on laatia sopimuksia sekä seurata ja valvoa sopimuksen toteutumista sekä määrällisesti että laadullisesti. Tuottajan tulee

vastata sopimuksen syntymisen jälkeen, jotta tilaaja saa ne palvelut, joista on sovittu. Sopimuksessa määritellään mm. palvelun sisältö ja laatu sekä niistä aiheutuvat kustannukset joka on yhtä kuin tuote. Puhdistuspalvelualalla tuotteiden käyttäjä ei välttämättä edes huomaa käyttävänsä palveluja. Asiakaskyselyjen kautta voidaan tuotteiden käyttäjiltä saada palautetta. (Kallio & ym. 2006, 23.)

Taulukko 1. Kosmeettisen, keskitien ja aktiivisen tilaaja-tuottajamallin teoreettinen vertailu (Valkama 1995, 45.)

	KOSMEETTINEN MALLI	KESKITIEN MALLI	AKTIIVINEN MALLI
Kilpailijat	Vain kunnan omia yksiköitä	Kunnan omia yksiköitä ja ulkopuolisia tuottajia	Yhtiöitä
Kilpailun luonne	Suljettua	Avointa	Avointa
Kilpailujen tasavertaisuus	Tasavertaista	Epätasavertaista	Tasavertaista
Kilpailun toimivuus	Heikko	heikko tai keskinkertainen	Hyvä
Toteuttamis- kelpoisuus	Keskinkertainen	Keskinkertainen	Vaikea

Taulukossa 1 on kolme eri teoreettista näkökulmaa eli kosmeettinen malli, keskitien malli ja aktiivinen malli, joiden mukaan tilaaja-tuottajamallia voi toteuttaa. Kosmeettisessa tilaaja-tuottajamallissa kilpailijat ovat kunnan omia yksiköitä, joten kilpailu on suljettua ja kilpailun toimivuus on heikkoa. Kosmeettisessa mallissa kilpailijat ovat keskenään tasavertaisia ja haasteena tässä mallissa on se, että työntekijät saattavat vastustaa kilpailuttamista. Julkishallinnossa tilaaja-tuottajamallia lähdetään usein ensin toteuttamaan kosmeettisella mallilla. (Valkama 1995, 45-46.)

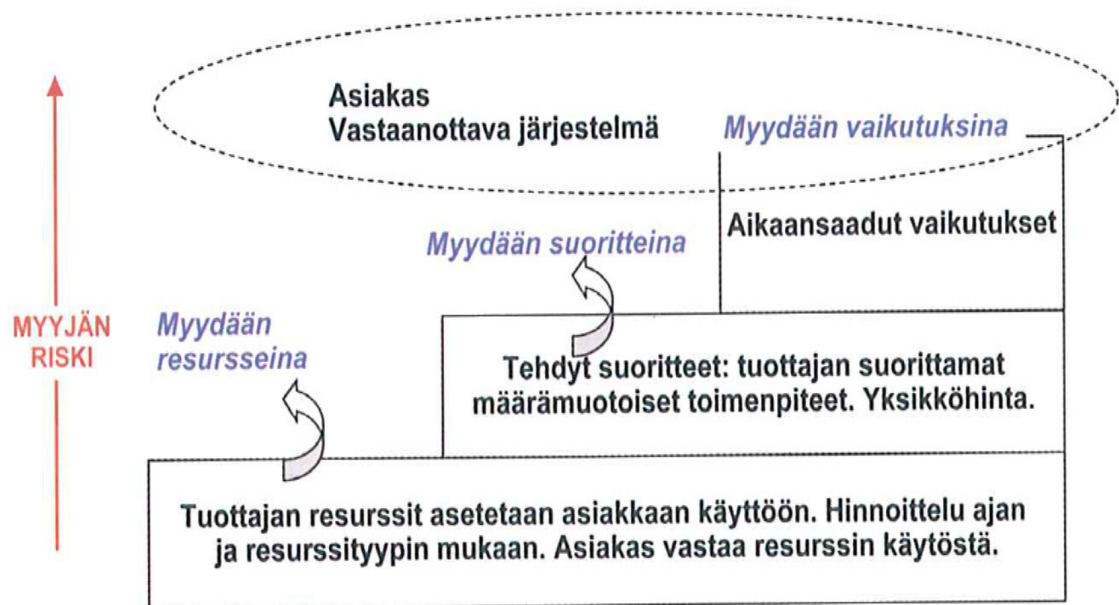
Keskitiesen tilaaja-tuottajamallissa kilpailu on avointa, koska palvelun tuotannon voi valita kunnan omien yksiköiden lisäksi ulkopuoliselta tuottajalta. Keskitiesen mallissa kilpailijoita säätelevät erilaiset normit, joten kilpailijat eivät ole tasavertaisessa asemassa. Haasteena onkin kunnan omien ja ulkopuolisten tuottajien tasavertainen kohtelu. Aktiivisessa tilaaja-tuottajamallissa kunta on yhtiöittänyt oman tuottajansa ja sekä yksityiset että kunnan omistamat tuottajat kilpailevat toimituksista. Aktiivinen malli ei ole tavanomaista perinteiselle julkiselle toimintatavalle, vaan se on lähempänä liiketoimintaa, jossa kilpailu on luonteeltaan avointa. (Valkama 1995, 45-46.)

3.2 Tilaaja palvelujen tuotantoprosessissa

Tilaaja-tuottaja-toimintatavassa vastuu palveluiden järjestämisestä on tilaajalla. Palvelujen hankinta on tilaajan ydintehtävä, kuten myös sen kehityksen arviointi. Poliitikot määrittelevät palvelun tavoitteet, valitsevat niihin vastaavat palvelutyypit ja osoittavat palveluihin tarvittavat resurssit. Poliitikkojen tehtävänä on myös määrittellä, mitä palveluita kunnan verotuloilla hankitaan. (Kuopila 2007, 10.)

Tilaajan tehtävä on valvoa tuottajan toimintaa. Tilaaja vastaa myös siitä, että palvelujen käyttäjät saavat määrällisesti ja laadullisesti sovitun palvelun. Kunnan on tilaajana huolehdittava siitä, että palvelujen hankinnassa tarkkaillaan sekä tilaajan ja tuottajan välistä suhdetta että asiakkaan ja palvelun tarjoajan välistä suhdetta. Tilaajan vahva asiantuntemus tilattavista palveluista ja niiden asettaminen tärkeysjärjestykseen on edellytyksenä tilaaja-tuottaja-toimintatavan käytölle. (Kuopila 2007, 27.)

Tilaajaosaamisen vahvistaminen on kunnalle erittäin tärkeä asia siirryttäessä uuteen toimintatapaan. Tilaajalla pitää olla osaamista siitä mitä ostetaan ja miten ostetaan. Tilaajan tulee pohtia kustannusten lisäksi myös tilauksen vaikutuksia ja olla tarvittaessa valmis puuttumaan epäkohtiin. Tilaajan tulee myös pohtia mm. tilataanko yksittäinen palvelu vai kokonainen palveluketju tai tilataanko pelkkä ydinpalvelu vai myös tukipalveluita. Lisäksi on vielä pohdittava miten tilattava tuote määritellään. (Kuopila 2007, 29–30.)



Kuvio 10. Palvelujen liiketoimintamallit (Lausjärvi 2007. 20.)

Palvelut jaotellaan kolmeen ryhmään niiden myyntitavan mukaan. Ensimmäisessä mallissa palvelu myydään resursseina. Tässä mallissa riski palvelusta on ostajan puolella ja asiakas vastaa resurssien käytöstä. Toisessa mallissa palvelu myydään suoritteina, jolloin tuottaja ottaa vastuun palveluista. Kolmannessa mallissa on käytössä vaikuttamisperustainen vaihtoehto, jolloin palvelun tuottajalla on rajallinen vastuu. Palvelun myynti tapahtuu vaikutuksina ja ratkaisuuina ja tavoitteena on paras lopputulos kaikkien kannalta. (Lausjärvi 2007. 20.)

Kiinteistö RYL 2009-julkaisuun on laadittu kiinteistöpalvelulle yleiset laatuvaatimukset, jotka perustuvat olemassa oleviin laatuvaatimuksiin, asiakirjoihin ja niiden perusteella toimitettuun yleiseen käsitykseen hyvästä kiinteistönpitotavasta. Julkaisu Kiinteistö RYL 2009 on tarkoitettu hyvän kiinteistönpitotavan perusteokseksi, jonka tarkoitus on auttaa

kiinteistöpalveluiden ostajaa, myyjää ja käyttäjää kiinteistönpidon määrittelyssä, toteutuksessa ja toteutuksen valvonnassa. (Kiinteistö RYL 2009, 9.)

Kiinteistö RYL määrittelee siivottavat pinnat lattia-, taso-, kosketus-, pystysuora- ja kattopintoihin ja niissä vielä helposti ja vaikeasti luokse päästäviin. Siivouspalvelun sisällöistä kiinteistö RYL selvittää ylläpitosiivouksen ja perussiivouksen eroavaisuuden sekä työmäärämitoituksen sisällön. Lian koostumus ja lian määrä on myös selvitettyä palvelujen tilaajien avuksi. Puhtaustasokuvaus selvittää palvelujen tilaajille ja tuottajille tiloissa vallitsevaa puhtautta, joita on viisi eri tasoa.

1. Puhtaustaso 1, välttävä
2. Puhtaustaso 2, tyydyttävä
3. Puhtaustaso 3, siisti
4. Puhtaustaso 4, puhdas ja edustava
5. Puhtaustaso 5, puhdas ja hygieeninen

Kiinteistö RYL ei määrittele puhdastilojen laatuvaatimuksia. (Kiinteistö RYL 2009, 125-129.)

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto painotta, että tilaajan tehtävä on palvelutarpeen ja tavoiteltavan palvelutason selvittäminen. He kokevat vaaraksi sen, että päättäjät unohtavat palveluiden perimmäiset tavoitteet ja yrittävät toteuttaa niitä karsitulla laadulla ja minimimäärällä. Samoin he toteavat, että tilaajan on kehitettävä menetelmät palveluiden laadun toteamiseksi ja seuraamiseksi. Tilaajalla tulee olla valmiina keinot puuttua palveluiden tasossa tai laadussa havaittuihin epäkohtiin. (JHL 2005 [viitattu 6.2.2010])

3.3 Tuottaja palvelujen tuotantoprosessissa

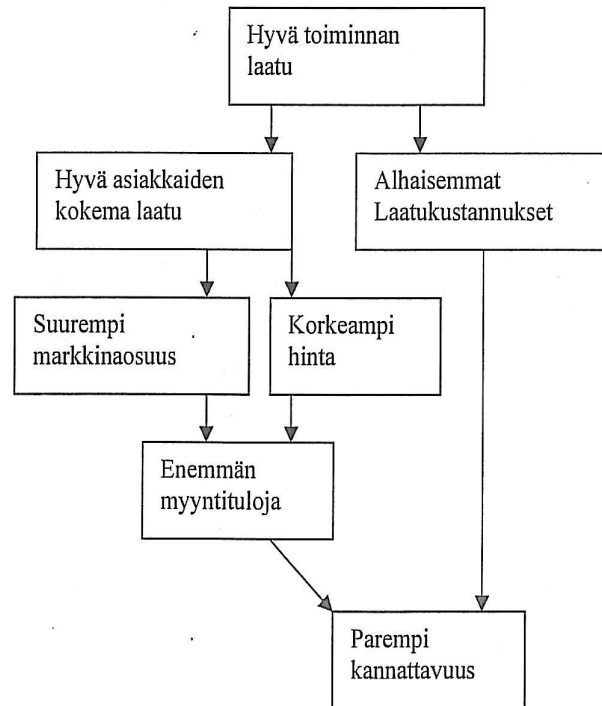
Kunnan tehtävänä on valita kuntalaisille parhaimmat tuottajat ja vastaa siitä, että tuotantoyksiköt tuottavat kuntalaisille sopivia palveluja. (Valkama 1994, 15). Tuottajan on tärkeää huomioida sekä asiakkaiden, että tilaajan palveluille asettamat toiveet ja ennakoida niissä tapahtuvat muutokset. Palvelun tuottajan

tehtävä on keskittyä palveluiden tuotantoprosessin hallintaan. Noudattamalla tilaajan kanssa tehtyä sopimusta tuottaja vastaa palvelun laadusta tilaajalle ja asiakkaalle. Tuottajan tulee huolehtia palvelutuotannon tehokkuudesta niin, että pystyy tekemään kokonaistaloudellisesti edullisia tarjouksia. (Kuopila 2007, 36.)

Asiakas on kiinnostunut palvelun ostamisesta yritykseltä vain, jos yritys kykenee suorittamaan työn paremmin – halvemmalla tai laadukkaammin – kuin asiakas itse ja muut kilpailevat yritykset. Liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että työ on tehokasta, nopeata ja laadukasta. ”Liiketoiminnan prosessi muodostuu periaatteessa seuraavista vaiheista:

1. rahaa sijoitetaan tuotannontekijöihin
2. tuotannontekijöiden avulla tuotetaan suoritteita
3. suoritteet vaihdetaan rahaan.

Mikäli suoritteiden myynnistä saatava rahasumma on suurempi kuin suoritteiden valmistamiseen kulunut rahasumma, liiketoiminta on tuottanut voittoa”. (Räsänen 2001, 11.)



Kuvio 11. Toiminnan laadun vaikutus kannattavuuteen (Järveliin, Kvist, Kähäri & Rääkkönen 1992, 11.)

Asiakkaan kokema hyvä laatu vaikuttaa suoraan palvelun tuotantoprosessin tehostumiseen kuvio 11. Laatukustannukset muodostuvat muun muassa tarkastuskäynneistä, virheiden korjaamisesta ja asiakkaiden reklamaatioista. Kustannusten pieneneminen parantaa edelleen kannattavuutta ja tuottaja pystyy tekemään kokonaistaloudellisesti edullisia tarjouksia. (Järveliin & ym. 1992, 11.)

Palvelun tuottaja päättää, miten tilaajan kanssa sovitut palvelut tuotetaan. Tuottaja keskittyy tilaajan tilaamien palveluiden tuotantoprosessin hallintaan. Tuottaja vastaa palvelunsa laadusta tilaajalle ja asiakkaalle. Tuotantopuolella korostuu vahvasti liiketoimintaosaaminen. Palveluiden tuottajat voivat olla joko kunnan omassa organisaatiossa toimivia sisäisiä yksiköitä tai ulkoisia yksiköitä. Jälkimmäisiä ovat esimerkiksi kuntakonserniin kuuluvat osakeyhtiöt,

kuntayhtymät, toiset kunnat, kolmannen sektorin toimijat ja yksityiset yritykset. (Kunnat.net [viitattu 7.2.2010])

Rakennustieto määrittelee siivouspalvelun tuottajan vastuulle sen, että tarjous on laadittu tarjouspyynnön mukaisesti määräaikaan mennessä. Samoin tuottajan vastuulla on siivouspalvelun toteuttaminen laaditun palvelusopimuksen mukaisesti, ja että mahdollisista laatupoikkeamista on ilmoitettu tilaajalle välittömästi. (Kiinteistö RYL 2009, 130.)

Rakennustiedon mukaan laadukas palvelu edellyttää, että siivousajan laskennassa on käytetty työmäärämitoitushjelmaa, työn organisointi on ammattitaitoista, ja että omavalvonta on jatkuvaa, säännöllistä ja kirjattua. Myös laadukas palvelu edellyttää, että työssä käytetään asianmukaisia siivousaineita, -välineitä ja koneita. Lisäksi työntekijät on perehdytetty riittävästi työkohteeseen ja palvelukuvauksen sisältöön, työntekijöiden koulutus on jatkuvaa, ja että työnjohtajilla on tehtävään tarvittava puhtauspalvelualan tuntemus, kokemus ja koulutus. (Kiinteistö RYL 2009, 130.)

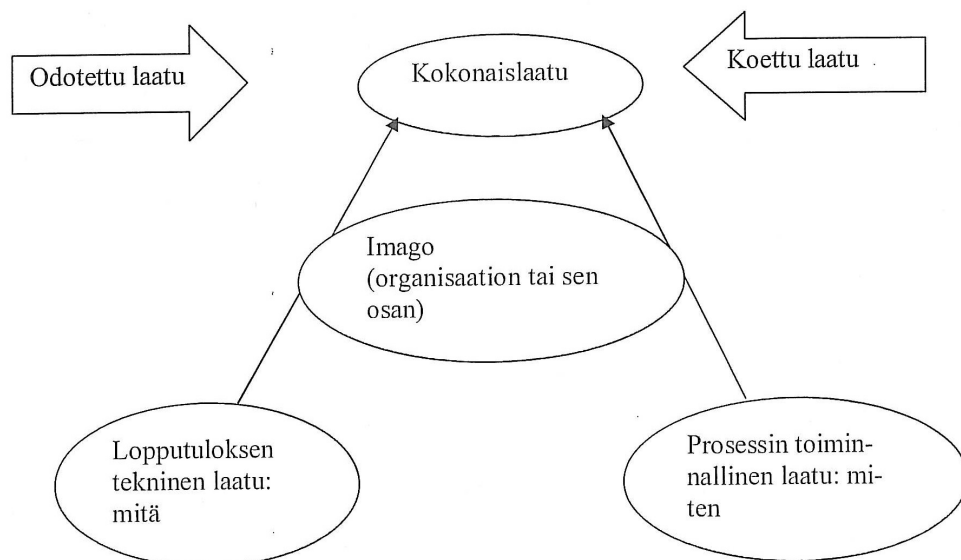
Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa määrittelevät palveluntuottajan velvollisuuksia ja vastuita, joista yhtenä on yhteistyö muiden tilaajalle palveluja tuottavien palveluntarjoajien kanssa. Palveluntuottajan velvollisuuksiin ja vastuisiin kuuluu ylläpitää mm. palveluprosessin kuvaukset, käsikirjat, ohjeet sekä muu palvelun tuottamiseen ja kehittämiseen tarvittava palveluntuottajan aineisto. Palveluntuottaja vastaa tuottamastaan palvelusta ja aiheuttamistaan vahingoista tilaajalle. Palveluntuottajalla on myös velvollisuus ilmoittaa vahingoista tilaajalle. (Valtionvarainministeriö 2009, [viitattu 16.3.2010])

Palvelun tuottamiseen käytettävästä henkilöstöstä on myös omat ohjeistukset, joissa korostetaan henkilöiden pätevyyttä, kokemusta ja ammattitaitoa. Henkilöstön vaihdoksesta on määrittely, ettei se saa vaikuttaa palvelujen laatuun. Henkilöstön on noudatettava tilaajan turvallisuus-, tietosuoja-, yleisiä käytös- sekä muita tilaajan ohjeita ja määräyksiä, joista tilaaja etukäteen

ilmoittaa. Ohjeita on myös työsuhteesta, työjohto- ja valvontavastuusta sekä liikkeenluovutuksesta. (Valtionvarainministeriö 2009, [viitattu 16.3.2010])

3.4 Asiakas palvelujen tuotanto prosessissa

Palvelutuotannon tehtävä on tyydyttää asiakkaan tarve. Asiakas vastaanottaa palvelun ja kuluttaa sen. Asiakas voi olla myös palvelun tuottaja, josta esimerkkinä ovat valintamyymälät. Perinteisessä palvelussa asiakkaan rooli on ollut hyvin passiiviniinen. Palvelutuotannossa asiakkaalla on laadun tarkkailijan rooli, joka vaikuttaa seuraavalla kerralla palveluntarjoajan valintaan. (Järveliin & ym. 32-33.)



Kuvio 12. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Kolehmainen, 2007, 45)

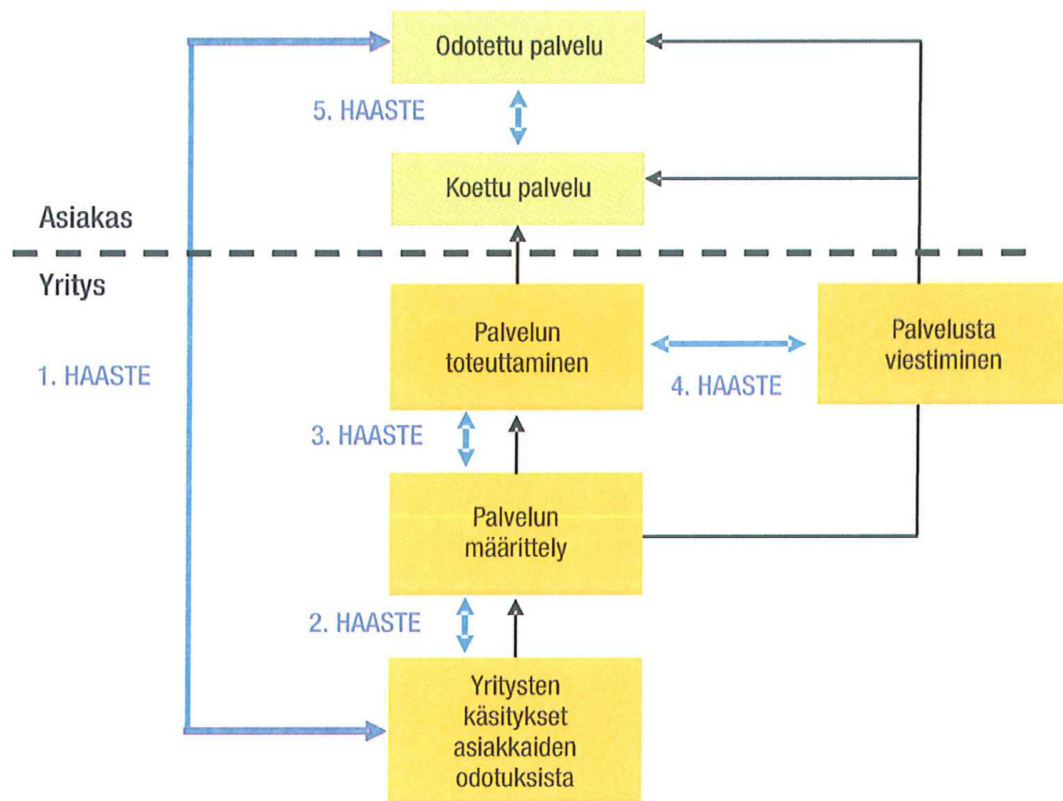
Asiakkaan kokema laatu muodostuu sekä teknisestä laadusta että toiminnallisesta laadusta kuvio 12. Mallissa on kuvattu laatu-ulottuvuus erityisesti asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaille on tärkeää mitä he saavat, kun he ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Odotetulla laadulla onkin suuri

merkitys, kun asiakas arvioi palvelun laatua eli lopputuloksen laatua, josta käytetään nimeä palvelun tekninen laatu. (Kolehmainen 2007, 45.) Palvelujen käyttäjä ei aina tiedä mitä palvelusopimuksessa on sovittu, joten heidän on vaikeaa arvioida vastaako siivouspalvelun laatu sitä mitä on sovittu. (Antikainen 2003, 49).

Toinen asiakkaan kannalta tärkeä palvelun laatuun liittyvä ulottuvuus on se, miten hän saa palvelun. Nyt puhutaan toiminnallisesta laadusta, jota ei voida arvioida yhtä objektiivisesti kuin teknistä laatua. Toiminnallisessa laadussa on kysymys siitä miten asiakas kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Asiakkaan kokemukset siitä miten palvelu saadaan, vaihtelee asiakkaan mieltymysten mukaan. Se miten palvelu saadaan, vaihtelee kunnan tarjoamien palvelujen välillä. (Kolehmainen 2007, 45.)

Siivouspalvelun laadussa tekninen laatu tarkoittaa asiakkaalle luvattua puhtautta on yhtä kuin asiakkaan odotukset, tarpeet ja ennakkokäsitykset. Tekninen laatu on osa kokonaislaatua, joka muodostuu mm. työsuunnittelusta, menetelmistä ja kustannuksista. Siivouspalvelun laadusta toiminnallinen laatu koostuu yhteistyökyvystä, palveluhenkisyydestä, joustavuudesta ja asennoitumisesta työhön. Toiminnallinen laatu on toinen osa kokonaislaadusta eli asiakkaan kokemukset laadusta, hyöty ja tyytyväisyys. (Heikkilä 2007, 32.)

Asiakkaan kokema palvelun laatu on monimutkainen käsite. Laatu on hyvää silloin, kun se vastaa asiakkaan odotusta, joten palvelun laatu syntyy saavuttamalla tai ylittämällä asiakkaiden odotukset. Kuviossa 12. Palvelun laadun kuilumalli, jonka avulla voidaan tunnistaa laatukuilut, eli palvelun laadun mahdolliset ongelmakohdat. (Jaakola ym. 2009, 34.)



Kuvio 13. Palvelun laadun kuilumalli (Jaakola ym. 2009, 35.)

Palvelun laadun kuilumallissa on neljä kriittistä kohtaa (haasteet 1-4), joilla kaikilla on merkityksensä siihen miten asiakas kokee laadun (haaste 5) kuvio 13. (Jaakola ym. 2007,34).

”Palvelun laadun mahdollisia ongelmakohtia voi analysoida mm. seuraavien kysymysten avulla:

- 1. haaste: Onko yrityksellä oikea käsitys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista?
- 2. haaste: Onko palvelun sisältö ja toteuttaminen määritely niin, että ne todella vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin?
- 3. haaste: Toteutetaanko palvelus suunnitelman mukaan?
- 4. haaste: Vastaako palvelun viestintä sen todellista sisältöä ja toteutusta, vai luoko viestintä vääriä odotuksia?

- 5. haaste: Vastaavatko asiakkaiden odotukset heidän saamaansa palvelua?” (Jaakola ym. 2009, 34).

Asiakkaiden antamalla palautteella on suuri merkitys yrityksen innovaatiolle, jota voidaan kuvata uusien ajatusten, ideoiden, toimintatapojen ja palveluiden tuottamiseksi ja omaksumiseksi. Innovaatiot voidaan jakaa sisällöllisesti kahteen ryhmään tuoteinnovaatio tarkoittaa muutoksia työpaikan valmistamissa tuotteissa tai tuottamissa palveluissa. Hallinnollinen innovaatio kuvaa muutoksia tavassa, jolla tuote tai palvelu tuotetaan. Asiakasnäkökulman kehittämisen tueksi tulisi kerätä palautetta systemaattisesti, jota yritys hyödyntäisi työn kehittämiseen. (Koskensalmi Lauttio & Lindström 2000, 7, 54.)

4 Tilaaja-tuottajajärjestelmän kehittyminen

Puhdistuspalvelualalla tilaaja-tuottaja-toimintatapa on uutta koko maassa ja järjestelmiä on olemassa yhtä monta kuin on kyseiseen toimintatapaan siirtyneitä kaupunkeja.

Kyselyn piiriin kuului kahdeksan kaupunkia, joissa tilaaja-tuottajamalli on tai on ollut käytössä. Yhdessä kaupungissa tilaaja-tuottajamalli oli ollut käytössä, mutta siellä oli päädytty ratkaisuun, että entinen toimintatapa on heidän tilanteessaan parempi. Vastaajista puolet oli toiminut alle neljä vuotta tilaajatehtävissä ja pisimpään tilaajatehtävissä työskennellyt oli toiminut kahdeksan vuotta. Liitteenä kysely tilaaja-tuottajajärjestelmästä (Liite 1).

Olen haastatellut tutkimukseen osallistujat puhelimitse ja samalla tiedustellut heidän kiinnostuneisuutta osallistua kyselyyn. Ensimmäisiä puhelinhaastatteluja suoritin jo vuoden 2009 loppupuolella samalla, kun aloin kehittää uutta työtäni. Tutkimukseni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmäksi valitsin kyselylomakkeen. Halusin antaa kaikille vastaajille mahdollisuuden rauhassa vastata lomakkeessa oleviin kysymyksiin. Kysymysten tarkentamista varten lähetin yhteystietoni kyselyn yhteydessä. Tutkimuksen kyselyosuuden

toteutin sähköpostikyselynä. Tutkimuslomakkeen avulla on tavoitteena tuoda uusia asioita esille tilaaja-tuottaja-toimintatavasta. Kyselylomakkeen suunnittelin, hyväksytin ja lähetin vastaajille helmikuussa. Kaikki henkilöt olivat kiinnostuneita vastaamaan ja odottavat myös benchmarking tapaamista, josta on tarkoitus sopia myöhemmin.

4.1 Tutkimusten tulokset ja analysointi

Toteutin tutkimuksen empiirisen osuuden kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Olen käsitellyt tutkimusaineistoa siten, että olen koonnut kaikki vastukset yhteen ja lukenut niitä useaan kertaan. Lukemisen jälkeen olen analysoinut vastukset ja olen tehnyt niistä tulkinnat.

Taustatiedoissa kartoitin mitä eri kohteita kuuluu tilaajaorganisaation piiriin. Joissakin kaupungeissa kaikki omat kiinteistöt kuuluivat tilaajaorganisaation piiriin, mutta jossakin kaupungeissa on toiminnan ulkopuolelle jätetty päiväkoteja tai sairaaloita. Pääasiassa tilaajaorganisaation piiriin kuuluvat koulut, kuten alakoulu, yläkoulu, lukio ja ammatilliset koulut, päiväkodit, vanhainkodit, erilaiset palvelutalot, sairaalat ja terveysasemat, kirjastot, museot, toimistotiloja ja urheilutiloja. Tilaajaorganisaation piiriin kuuluvat myös teatteri, kirjastot ja vammaisten asumisyksikkö. Tilaaja-tuottajan-toimintatapa on ollut käytössä alle vuodesta kymmeneen vuoteen. Toimintaa on kehitetty nettoyksiköstä liikelaitosmalliin.

4.1.1 Tilaaja-tuottaja-toimintatavan roolijako

Tilaaja-tuottaja toimintatavassa roolijako on määritelty niin, että tilaaja kilpailuttaa ja tekee/valvoo sopimukset sekä toimii asiakkaan edustajana. Tilapalvelu laskuttaa asiakashallintokuntia ja palveluntuottaja laskuttaa Tilapalvelua. Tuottajina toimivat ns. kumppanuussopimuksella kaupungin 100 % omistama osakeyhtiö sekä kilpailutuksen kautta tulleet muut palveluntuottajat.

Palvelusopimukset kaupungin oman tuottajaorganisaation eli Kiinteistöpalveluliikelaitoksen siivousyksikön kanssa ovat pitkäikäisiä ja toistaiseksi voimassa olevia. Niitä jatketaan aina vuosi kerrallaan. Ellei

kiinteistöillä ole tapahtunut merkittäviä tilamuutoksia, jää tilaajan ja tuottajan kesken neuvoteltavaksi lähinnä palvelumaksu.

Tilaaaja-tuottaja-toimintatavassa roolijako on määritelty niin, että tilakeskus on puhtaasti asiantuntija- ja tilaajaorganisaatio (rakennuttaminen ja siihen liittyvät asiat sekä ylläpidon puolella kiinteistönhoitopalvelut). Hallintokunnissa esim. päivähoitossa on sisäisesti tehty tilaaja-tuottajamallia eli päiväkodit ovat tuottajia ja hallinnossa on erikseen tilaaja. Tekninen keskus on pääasiassa tilaaja ja Tekninen liikelaitos tuottaja (ylläpito- ja rakentamispalvelut, työkone- ja kuljetuspalvelut ym.) Tuottajalla on ateria- ja puhtauspalvelujen tuottaminen ja eri hallintokunnat ovat heidän palvelujensa tilaajia.

Sekä tilaajan että tuottajan roolijako on kirjattu palvelusopimukseen. Roolijaon lisäksi Tilaliikelaitoksen liiketoimintasuunnitelmassa on kirjattu mm. toiminta-ajatus, vastuut ja tavoitteet. Tuotannossa on myös tehty vastaavat kirjaukset. Tilaaaja-tuottaja-toimintatavassa roolijako on määritelty myös tilakeskuksen strategian kautta.

Puhtauspalveluyksikkö tuottaa asiakkaille palvelut joko oman palvelutuotannon tai kilpailuttamisen kautta. Tilaaaja-työnjohtaja kilpailuttaa siivouskohteet ja valvoo sopimusten toteutumista. Oma palvelutuotanto ei osallistu kilpailutukseen, vaan keskittyy hoitamaan budjetissa sovitut tehtävät.

Tilaaaja-tuottaja toimintatavassa roolijako on määritelty niin, että tilaaja organisaatio on asiantuntijana hallintokuntien apuna. Liikelaitoksen tehtävänä on tuottaa sovitut palvelut eri hallintokunnille palvelusopimuksen mukaisesti. Tilaajan tehtäviin kuuluu valvoa, että palvelusopimuksen mukainen laatu toteutuu. Tilaajan tehtäviin kuuluu lisäksi mm. laatukierroksiin osallistuminen.

Kuntien siirtyessä tilaaja-tuottaja-toimintatapaan pitää roolit pohtia uudelleen. Roolien uudelleen määrittelyssä tarkastellaan kunnan toimijoiden, kuten luottamushenkilöiden, viranhaltijoiden ja palveluita tuottavan henkilöstön rooleja. Vastauksista tuli esille, että yhteistä tilaajien tehtävissä on että he toimivat kunnassa puhtausalan asiantuntijoina, tehtäviin kuuluu kilpailuttaminen sekä mm. laatukierroksiin osallistuminen.

Tavoitteen on että, poliittinen johtaminen ja viranhaltioiden työnjako selkeytyvät ja johtamisjärjestelmä paranee, kun kunnallisten palvelujen tilaaja eriytetään palvelujen tuottajista. Ongelmaksi voi muodostua se, että asiakas ei tiedä kenen puoleen kääntyy missäkin ongelmassa, siksi roolijako pitää tehdä selväksi. Roolijaon selkeyttäminen on sekä tilaajan että tuottajan yhteinen tehtävä. Asia, joka on aiheuttanut ongelmia roolien uudelleen määrittelyssä, on tilanne, jossa osaamista siirtyy liian paljon tuottaja yksikköön. Ongelmaksi tässä tilanteessa voi nousta se, että tuottaja saattaa pyrkiä sanelemaan tilaajalle, mitä tämän pitäisi tilata. (Kuopila 2007, 19–20.)

Tilaaja-tuottaja-toimintatavan roolijaon määrittely vaikuttaa luottamushenkilöorganisaation ja viranhaltijaorganisaation yhteistyöhön. Kunta päättää palvelujen järjestämisestä palvelujen tuottajan kanssa tehdyllä sopimuksella, joka sitten ohjaa kunnan toimintaa. Kunnanvaltuuston tulee määritellä kunnan kanta kilpailuttamiseen sekä ostettavien että itse tuotettavien palvelujen kohdalla, jonka vertailuperusteena tulee olla kuntalaisten etu palvelujen saatavuuden, laadun ja hinnan pohjalta. (Ahonen 2003, 130.)

4.1.2 Roolijaon vaikutus asiakasrajapinnan muodostumiseen

Asiakasrajapinnan muodostumisessa on vielä paljon selkeytymisen varaa. Asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt voivat ääritapauksissa olla epätietoisia siitä, kuka palvelun tuottaa, mitä se sisältää ja maksaa. Ainakin alkuvaiheessa on ollut tiedottamisongelmia siinä, että kaikki tietäisivät, kumpaan pitää ottaa yhteyttä tilaajaan vai tuottajaan.

Asiakas ottaa yhteyttä yleensä ensin Tilapalveluun, jos siivoukseen liittyvä asia koskee sopimusta, laatua tai vastaavaa. Päivittäiset käytänteet asiakas ja palveluntuottaja voivat sopia keskenään, jos sillä ei ole vaikutusta hintaan tai laatuun. Käytössä on myös HelpDesk- sähköinen huoltokirja, johon asiakas voi jättää palvelupyynnön palveluntuottajille.

Eräissä kaupungissa on kiinteistömanageri- käytäntö eli jokaisella hallintokunnalla on oma manageri Tilapalvelussa, joka toiminta perustuu ns. yhden luukun periaatteella. Asiakas ottaa yleensä yhteyttä ensin omaan manageriinsa kiinteistön ylläpitoon liittyvissä asioissa tai siivousasioissa asiakas voi ottaa yhteyttä myös suoraan siivouspäällikköön.

Toimintatapojen ja organisaatioiden muuttuessa asiakasrajapinta muodostuu uudelleen, mikä saattaa vaikuttaa yhteistyöhön ja asenteisiin. Asiakasrajapinnan selkeyttäminen on tärkeää koko työyhteisön kannalta, jottei synny ns. ”mustasukkaisuus ongelmia” entisten alaisten suhteen. Samalla myös selkeytyy se mihin asiaan tilaajan / asiakkaan on tärkeää kiinnittää huomiota eli toteutuuko sovittu laatu. Asiakasrajapintojen muodostamisessa on tärkeää pohtia kenen kuuluu huolehtia palvelujen järjestämisestä ja kenen keskittyä kustannuksiin, palvelun sisältöön ja työjärjestelyihin.

Vastauksista tuli esille, että asia on vielä hahmottomatta monessa kaupungissa asiakkaiden puolella. Selkeästi toimintojen vastualueet eri toimialoilla ovat niin erilaiset, että kirjavuutta löytyy. Siksi rajapintakin on useissa kohteissa vielä varsin väljä eikä kovin selkeästi määriteltävissä. Hyvästä ja yhtenäisestä tiedottamisesta olisi varmasti apua, kun halutaan selkeyttää tilaajan ja tuottajan tehtävien roolit.

Tilaaja-tuottaja-toimintatapaan siirtymisen yhteydessä tapahtuvilla muutoksilla on seurausta myös kunnan johtamisen rooli- ja vastuunjakoon. Roolien jakaminen tilaajiin ja tuottajiin parantaa palvelutuotannon tehokkuutta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Roolijakoon voi kuitenkin liittyä joitakin ongelmia, jotka koskevat erityisesti asiakasrajapintaa. Jos roolijakoa ei tehdä selväksi, asiakkaalla on ongelmia tietää keneen pitää yhteyttä – tilaajaan vai tuottajaan. Palvelujen käyttäjällä pitäisi olla selkeä käsitys siitä keneen ottaa yhteyttä ongelmatilanteessa. (Kuopila 2007, 19–20.)

4.1.3 Palvelutasokuvaukset

Kaupungeilla on käytössä erilaisia palvelutasokuvauksia. Laatutasokuvauksissa on käytössä joko numeraaliset kuvaukset 1 – 5 tai viisiportainen puhtaustasoluokitus A-E, jossa luokitus etenee puhdas, siisti, toimiva, tyydyttävä ja erikoistilat, joihin on omat erillisiin määräyksiin perustuvat puhtaustasovaatimukset. Palvelutasokuvaukset on kuvattu näiden lisäksi myös sanallisilla kuvauksilla. Palvelutasokuvauksissa on kerrottu likaantumisesta, tilan käytöstä ja siivoustarpeesta.

Käytössä on myös ns. kaupungin taso, jossa määritellään tarkkaan mitä tehdään ja kuinka usein. Kaupunkitaso kuvauksessa on määritelty ylläpitosiivouksen lisäksi harvemmin tehtävät ja määräaikaissiivoukset. Kaupunkitaso kuvauksella taataan, että siivouspalvelun tuottajasta riippumatta kaikilla kuntalaisilla on mahdollisuus samanarvoiseen palveluun. Palvelukuvauksia on laadittu eri toimipisteisiin, kuten päiväkoteihin, kouluihin, terveysasemille ja toimistoille.

Palvelutasokuvauksissa sovitaan eri tilatyyppeiden peruspalvelukuvaukset ja puhtaustasoluokitukset 1-5. Kohteissa tehdään yhdessä asiakkaan kanssa tarkentavat palvelun kuvaukset ja kertaisuusmäärittelyt eli montako kertaa viikossa tila siivotaan. Esimerkiksi: tuulikaapit siivotaan 5 x viikossa puhtaustasoluokka 3. Varsinaisia työhjeita ei ole, vaan on kuvattu mitä siivouspalvelusopimuksessa on päivittäin otettava huomioon, kerrotaan mitkä tilat tai tehtävät eivät kuulu sopimukseen, määritellään harvemmin tehtävät työt tehtäväksi joko 2-12 x vuodessa tai 4-6 x vuodessa (työt on listattu) ja määritellään perussiivoustehtävät tehtäväksi 1 x vuodessa.

Kirsti Liljeroos on koonnut SSTL:n Palveluesimiehen käsikirjan osioon Hankinnat listan siivouspalvelun sisällöstä ja laadusta. Palvelun ostaja voi määritellä mitä tietoa hän tarvitsee palvelun tuottajalta. Palvelun laatua voidaan tarkentaa mm. työ- ja laatuohjeilla, sekä tilojen puhtaustaso-, likaantumis- ja käyttöaste erittelyllä. Laadunmäärittelyssä on tärkeää selvittää, minkälainen siivoustaso tilassa on siivouksen jälkeen. Palvelutasokuvauksen tekniseen

laatuun vaikuttavat myös mm. perehdytys, koulutus, mitoitus, siivousmenetelmät, työsuojaus ja ympäristönäkökulmien huomioonottaminen. (Liljeroos 2003, 10.)

4.1.4 Tehokkuuden ja taloudellisuuden kehittymisen seuranta

Kaupungeissa on laadittu kehittämissopimuksia, joiden tavoitteena on tehokkuuden parantaminen ja kustannusten alentaminen, ja joita seurataan vuosittain. Ulkoistettavien kohteiden siivouskustannukset ovat tarkastelussa kilpailutuksen yhteydessä ja samoin, kun pohditaan optioiden käyttöönottoa. Ulkoistettavien kohteiden siivouskustannuksia verrataan myös oman tuotannon kustannuksiin.

Työmäärän uudelleenmitoitus ja – suunnittelu on jatkuvaa toimintaa. Tehokkuutta ja taloudellisuutta seurataan erilaisilla raporteilla, joita käsitellään eri kaupungeissa eri taajuuksilla. Tehokkuutta ja taloudellisuutta seurataan myös vuosittaisen toteutuman mukaan käyttäen vertailuna siivouksen neliöhintaa ja tuntihintaa. Tehokkuuden ja taloudellisuuden kehittymistä seurataan myös neljännesvuosiraporttien, sisäisen tarkastustoiminnan ja kehityskeskustelujen pohjalta. Tehokkuuden ja taloudellisuuden kehittyminen on huomioitu kriittisissä menestystekijöissä ja strategiassa.

Tilaaja- tuottaja-toimintapa kannustaa palveluntuottajaa tehokkuuteen, jonka tarkoituksena on ohjata toimintaa taloudellisempaan suuntaan. Ollakseen kilpailukykyinen puhdistuspalvelualan tuottajan on kehitettävä ja uudistettava osaamistaan. (Kuopila 2007, 18.)

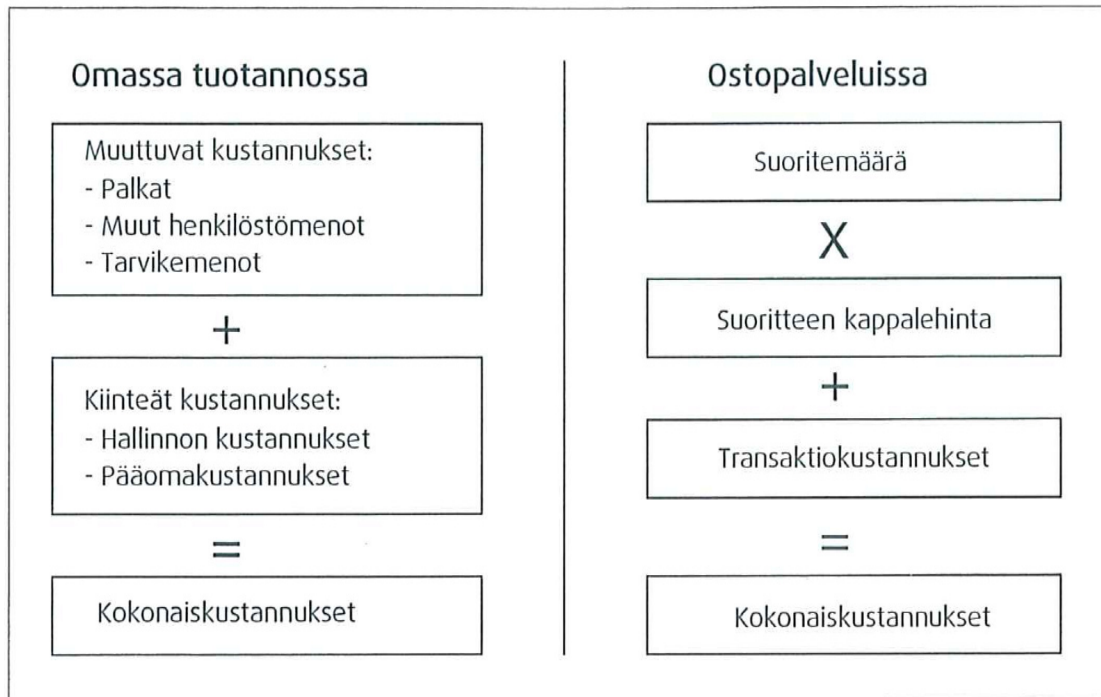
ATOP-TIETO Oy kerää asiakkailtaan tunnuslukutietoja, joita käytetään Kuntapooliin. Kuntapooli on kuntasiivouksen tunnuslukuraportti, jonka tietoja hyödynnetään vertaillessa oman työn tehoja valtakunnallisiin tilastoihin. Tunnuslukuja kerätään eri toimitiloista, kuten alakoulu, yläkoulu, lukio, päiväkotit, terveyskeskus, vanhainkoti jne.. Tunnuslukujen yhteenvetona saadaan vertailutietoa tehoista m^2 / h , budjetoitu euro / m^2 , toteutunut euro / m^2 / kk , budjetoitu euro / h ja toteutunut euro / h. Vertailutiedot on koottu kuntakoon

mukaan, siten että asiakas voi verrata omia tietojaan samankokoiseen kuntaan. Kunnat on luokiteltu alle 10 000 asukkaan, alle 50 000 asukkaan ja yli 50 000 asukkaan kuntiin. (Niinimäki 2010.)

Tehokkuuden ja taloudellisuuden seuraamisessa on tärkeää jakaa eri tuottaja- ja tuotantotapavaihtoehdoista aiheutuvat kustannukset neljään ryhmään.

1. Tuotantokustannukset, jotka ovat varsinaisesta tuotannosta aiheutuvia kustannuksia, ja joihin ulkopuolinen toimittaja lisää yleensä vielä voittolisän.
2. Transaktiokustannukset, jotka syntyvät tarjouspyyntöjen valmisteluista ja tarjousten vertailuista sekä sopimusten valmisteluista ja valvonnasta.
3. Ulkoiskustannukset, jotka ovat tuotantotapavalinnasta ulkopuolisille talousyksiköille aiheutuvia kustannuksia.
4. Palautekustannukset, jotka ovat ulkopuolisista talousyksiköistä kunnalle takaisin palautuvia kustannuksia.

Kustannuksia seurattaessa on tärkeää linjata se, mitkä kustannukset kohdistetaan tilaajalle ja mitkä tuottajalle. kuviossa 14. Oman tuotannon kokonaiskustannukset muodostuvat muuttuvien ja kiinteiden kustannusten yhteismäärästä. Ostopalvelujen kustannukset muodostuvat kaavasta suoritemäärä x suoritteiden kappalehintaa. Kustannusten määrä on silloin sama, jonka palvelujen tuottaja laskuttaa kunnalta. Ostopalvelujen kokonaiskustannuksissa on myös huomioitu transaktiokustannukset, jotka ovat tilaavien viranomaisten sopimusvalmisteluista ja – valvonnasta aiheutuvia kustannuksia.



Kuvio 14. Oman ja ulkopuolisen tuotannon kustannusten muodostuminen. (Kolehmainen 2007, 56-57; Helen ja Valkama 1995, 82-86.)

4.1.5 Kilpailuttaminen puhdistuspalvelualalla

Kilpailuttaminen puhdistuspalvelualalla on eri vaiheissa eri kaupungeissa. Joissakin kaupungeissa ei ole kilpailuttamista puhdistuspalvelualalla lainkaan. Toisissa kaupungeissa kilpailuttamisesta on muodostunut kokemusta jo useiden vuosien ajalta. Joissakin kaupungeissa kaupunginhallitus päättää siivouksen kilpailuttamisesta esimerkiksi niin, että kokonaisalasta 80 % tehdään kaupungin omana työnä ja 20 % on ulkoistettuna. Ulkoistamispäätös voi perustua myös henkilötyövuosiin.

Kilpailutustilanteeseen ei tavallisesti osallistu kaupungin oma liikelaitos. Hankintatoimi on mukana kilpailuttamisessa esim. pyytämällä ja vastaanottamalla tarjoukset, tekemällä vertailut, päätökset ja hankintasopimukset. Palvelutasokuvaukset / puhtaustasoluokitus ja tarvittavat

mitoitukset suorittaa tavallisesti tilaaja-asiantuntija yhteistyössä eri hallintokuntien kanssa. Joissakin tapauksissa hallintokunnat kilpailuttavat ja tekevät päätökset itsenäisesti.

Kilpailuttamista on tehty sekä pienemmissä erissä että on myös kerralla kilpailutettu esim. jokin suurempi kokonaisuus. Tutkimuksessa mukana olleissa kaupungeissa on suoritettu kilpailutus samalla kerralla siivous- ja kiinteistöhoito ateriapalveluiden kanssa. Kilpailuttamisen jälkeen, kun on valittu puhdistuspalvelun tuottaja, tilaaja on mukana laatukierroksissa sopimuksen mukaan.

Vastauksista tuli esille, että osto-osaamisessa on edelleen parantamisen varaa. Tarjouspyynnöt osataan jo tehdä, mutta sopimuksen hallinta ja sopimuksen aikainen yhteistyö koetaan tällä hetkellä tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Palveluntuottajat osaavat hyvin sopimukset ja jos aukkopaikkoja jää, niin tilaaja saattaa olla "heikoilla riitatilanteessa". Toivomuksena on että sopimuskoulutusta olisi enemmän saatavilla ja että tilaajaorganisaatiot tekisivät enemmän yhteistyötä, mm. vaihtamalla kokemuksiaan tilaajatehtävistä.

Kilpailuttamismenettelyn haasteet ja riskit voivat olla omiaan hidastamaan tai jopa estämään julkisen sektorin päätöksiä ostaa palvelutuotantoa yksityisiltä palveluntuottajilta. Toisaalta julkishallinnossa palvelujen tuotteistamista ja hinnoittelua on tehty vasta vähän. Kunta voi päättää palvelujen vaihtoehtoisista järjestämistavoista, kuten tuottamalla itse, yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa tai ostamalla muilta palvelujen tuottajilta. Laatimalla palvelusuunnitelman, jossa kunta selvittää miten aikoo palveluitaan järjestää, viestii se missä laajuudessa yritysten tuottamille palveluille on tarvetta. (Valtionvarainministeriö 7/2006 [viitattu 27.2.2010].)

4.1.6 Kilpailuttamiseen johtaneet asiat

Kilpailuttamiseen johtavia tekijöitä ovat mm. kustannussäästöt, poliittiset päätökset, tarve saada vertailutietoa palveluyritysten toiminnasta ja hintatasosta

oman toiminnan kehittämiseksi. Kuntavaalit toimitetaan joka neljäs vuosi ja niiden pohjalta valitaan poliittisesti päättäjät eri lautakuntiin. Kuntasektorilla poliitikot ja virkamiehet päättävät, tuotetaanko palvelut kunnan omana työnä vai teetetäänkö ne alihankintoina.

Kilpailuttamiseen johtavana asiana voi olla myös kaupunkistrategia, joka edellyttää siirtymistä palvelutuottajasta palvelun järjestäjäksi. Kaupunkistrategian taustalla on sekä toiminnan taloudellisuuden kehittäminen, että yrittäjyyden tukeminen. Kaupungit ovat lähteneet kilpailuttamiseen asteittain lisäten vähitellen kilpailuttamisen määrää.

5-vuotisella kumppanuussopimuksella kaupungin siivouskohteet on avattu avoimeen kilpailutukseen vuosittaisella prosenttimäärällä, jolloin kerralla on kilpailutuksessa n. 20-25 kiinteistöä. Tällä sopimuksella varmistettiin myös yhtiön henkilöstön työsuhdeturva.

Kuntasektorilla siivouspalvelujen ulkoistamisprosentti vaihtelee 15 – 20 eri lähteistä riippuen. Kuntalaissa on ohjeistettu, että kunnat hoitavat itsehallinnon nojalla ottamansa (yleinen toimiala) ja sille erityislaeissa säädetyt tehtävät (erityistoimiala). Kun puhutaan yleisestä toimialasta kunnan tehtävissä, niin silloin tarkoitetaan niitä tehtäviä, joita kunta voi esim. poliittisella päätöksellä kilpailuttaa. Puhdistuspalveluala kuuluu kunnan tehtävissä yleiseen toimialaan. Erityistoimialaan kuuluvista tehtävistä kunnalle kuuluu palvelujen järjestämisvastuu ja joiltain osin myös tuottamisvastuu. Palvelujen järjestämisvastuuseen kuuluu aina julkisen vallan käyttöä, jota ei voi siirtää ulkopuolisen hoidettavaksi. (Kunnat.net [viitattu 1.3.2010])

Kuntasektorilla kilpailutettavat palvelut ilmoitetaan HILMAssa. HILMA on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä maksuton, sähköinen ilmoituskanava, jossa hankintayksiköt ilmoittavat julkisista kansallisen ja EU-kynnysarvon ylittävistä hankinnoistaan. Yritykset saavat HILMAsta reaaliaikaista tietoa käynnissä olevista hankintamenettelyistä ja ennakkotietoa tulevista hankinnoista. Uusimmat ilmoitukset löytyvät etusivulta ja aiemmin julkaistuja ilmoituksia voi hakea hakukoneella. (hankintailmoitukset [viitattu 31.3.2010])

Hankintalait säätelevät Suomessa julkisten hankintojen tekemistä. Julkisissa hankinnoissa avoimuus, tasapuolisuus, ehdokkaiden ja tarjoajien syrjimätön kohtelu sekä julkisuus ovat ensiarvoisen tärkeitä. (Kunnat.net [viitattu 1.3.2010])

4.1.7 Kilpailutuksen vaikutus puhdistuspalvelualan laatuun

Yhtenä kommenttina oli, ettei kilpailuttamisella ole suoranaisesti vaikutusta siivouksen laatuun. Hyvä lopputulos ja hyvä työn laatu on täysin työntekijästä riippuvainen eikä siitä, kenen palveluksessa työtä tekee (eli onko kaupungin vai yksityisen työntekijä). Palautetta siivouksesta tulee laidasta laitaan riippumatta siitä kuka työn on tehnyt.

Vastaajilla on myös hyvin tarkasti määritelty vaatimukset palvelun laadulle. Valitettavasti kuitenkin käy niin, että tilaajan laadunarvioinneista tulee hylättyjä tai asiakas reklamoi. Tilaajalla on oikeus taloudelliseen hyvitykseen, mikäli tuottaja ei noudata solmittua siivouspalvelusopimusta. Yksi tärkeä laatuun vaikuttava asia on palveluntuottajan varahenkilöjärjestelmä. Palveluntuottajan tulee varmistaa riittävällä, osaavalla ja perehdytetyllä varahenkilöstöjärjestelmällään palvelun tasalaatuisuuden ja tavoitettavuuden vakituisen henkilöstön poissaolojen aikana.

Kilpailutus ei ole vaikuttanut palvelun laatuun, vaikka kilpailutettujen palvelusopimusten hintataso onkin hiukan omaa halvempi. Siivouspalvelun laatuvaihtelut ovat, samaa luokaa, tekivätpä työn kaupungin oma palvelutuotantoyksikkö tai alan yritys. Asiakaskyselyn perusteella asiakkaat olettivat ja odottavat, että kaupungin omat siivoajat tekevät pieniä ylimääräisiä siivoukseen kuulumattomia palveluja, mikä lisää tyytyväisyyttä. Tiukka valvonta ja hyvä yhteistyö ovat taanneet kilpailutettujen kiinteistöjen puhtaustason pysymään hyvänä. Aina kuitenkin tilaajan ja tuottajan näkemykset laadusta eivät ole samanlaiset.

Vastauksissa tuli lisäksi esille, että kilpailutetut kohteet ovat tarkemman tarkastelun alla kuin vastaava oma tuotanto olisi. Verrattavuus omaan suhteessa ostettuun palveluun on hankalaa, koska omaa tuotantoa on harvoin niin tarkkaan seurattu kuin kilpailutettua kohdetta. Tärkein lenkki laatuun on edelleen työnsuorittaja eli siivooja ja hänen ammattitaitonsa. Onnistunut kilpailutus antaa myös palveluntuottajan siivoushenkilökunnalle mahdollisuuden onnistua työssään. Riittävän pitkät sopimukset sitouttavat palveluntuottajaa suorittamaan työnsä hyvin ja pitkiin sopimuksiin on helpompi rekrytoida koulutettua henkilökuntaa.

Yksi asia mikä vaikuttaa aina siivouspalvelun laatuun, on sijaistaminen. Vaikka sijainen olisi vuokratyövoimaa tai yrityksen sisältä, on perehdytys työhön mielestäni kaiken a ja o! Uuden työntekijän tai sijaisen perehdyttäminen on asia, joka vaikuttaa siihen, että palvelu toimii sovitulla tavalla. Tätä asiaa tulisi kehittää. Hyvä valmistautuminen kilpailuttamiseen ja tiedottaminen asiakkaalle siitä mitä on sovittu, vaikuttaa siihen ettei asiakkaalla ole liian korkeita odotuksia laadun suhteen.

Antikainen on tutkinut millaiseksi ulkoistetun siivouspalvelun laatu on koettu tutkimuksessaan ostettujen siivouspalvelujen laatu kunnissa. Antikainen oli rajannut tutkimuksen käsittelemään tilaajapuolelta Porin, Espoon, Turun, Tampereen ja Helsingin kaupunkien siivouspalvelujen hankintaa ja laatukokemuksia. Palvelun laatu on ostovaiheessa tilaajan mielikuva palvelua myyvän yrityksen antamista lupauksista, ongelma voi muodostua siitä, että siivoustyön suorittaja ei ole perillä siitä mitä on sovittu. Siivouspalvelujen huonoon laatuun vaikuttaa eniten siivoojien vaihtuminen ja ammattitaitoisten siivoojien puute. Ihminen on siivouspalvelussa tärkein tekijä, joka vaikuttaa sekä vuorovaikutukseen että palvelun laatuun. (Antikainen 2003, 48)

4.1.8 Palvelun laadun mittaaminen

Tilaaaja arvioi siivouspalvelun teknistä ja toiminnallista laatua valitsemisissaan kiinteistöissä vuosittain, soveltaen esimerkiksi INSTA 800 – järjestelmän mukaisia menetelmiä. INSTA 800 on uusi pohjoismainen laatustandardi siivouksen lopputuloksen määrittelyyn, jossa sovitaan puhtaustasot eri tilatyypeille, tilojen käyttötarpeen mukaan. INSTA 800 määrittelee viisi puhtaustasoa ja näistä kukin taso on kuvattu asettamalla rajat sille, kuinka paljon epäkohtia siinä puhtaustasossa sallitaan. INSTA 800:aan tukeutuen asiakkaan on aiempaa helpompi pyytää siivoustarjouksia ja saada aikaiseksi vertailut joissa puhutaan siivouksen lopputuloksesta samoilla termeillä. (INSTA 800 Pohjoismainen standardi [viitattu 31.3.2010]) Tilaajan suorittama laadunvalvonta ei vähennä tuottajan vastuuta. Tilaajalla on oikeus käyttää laadunvalvonnassa ulkopuolista asiantuntijaa.

Kokonaislaatua arvioidaan tuottaja - auditoinnissa, jossa tarkastellaan kaikkien siivoussopimukseen kuuluvien kohteiden tilannetta yhteensä. Tuottaja vastaa siitä, että toiminnan tulokset on dokumentoitu ja luotettavasti arvioitavissa. Tuottaja on velvollinen esittämään kehityskokouksessa tuloksia selventäviä ja tarkentavia dokumentteja tilaajan niin vaatiessa. Tuottaja arvioi tuottamansa palvelun laatua kaikissa kiinteistöissä päivittäin sekä säännöllisin väliajoin. Laadunarviointi suoritetaan 2 kertaa vuodessa ja laadunarviointilomake hyväksytetään tilaajalla. Lisäksi asiakastytyväisyyskysely tehdään kerran vuodessa.

Laadunhallintajärjestelmän avulla seurataan, arvioidaan ja ohjataan siivouspalvelun tuottamista kiinteistössä sekä kehitetään yhteistoimintaa tilaajan kanssa. Järjestelmän avulla kerättyä tietoa hyödynnetään palvelun kehittämisessä. Saatua tietoa käytetään ongelmien ennaltaehkäisemiseen, korjaaviin toimenpiteisiin ongelmien ilmettyä sekä toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen.

Tilaaaja tekee sovituslaatuikänteitä kohteessa eli kiertää tilat sovituin väliajoin ja pitää yhteyttä myös s-postilla tarpeen mukaan. Kierroilla on yleensä mukana

tilaaja /kohteen yhteyshenkilö, siivouspalvelun tuottajan edustaja (joskus myös siivooja/-t) sekä tilaaja. Kierrolta tehdään muistio.

Palvelun tuottaja tekee myös itsenäisesti omia laatukierroksia ja tilaajan yhteyshenkilö/henkilökunta tekee huomioita arkipäivässä ja informoi palvelun tuottajaa. Myös tilaaja tekee omia laatukiertoja ilman palvelun tuottajaa. Silloin hän ottaa yhteyden kohteen yhteyshenkilöön esim. päiväkodin johtajaan tai kouluilla rehtoriin.

Asiakastyytyväisyyskyselyt ja reklamaatiokäytäntö on käytössä ja kirjattu myös palvelusopimukseen. Itsearviointia on tehty EFQM - pohjalla puhtauspalvelujen osalta hoivayksiköissä. Tilaaja käy pyydettyään asiantuntijana satunnaisesti eri kohteissa arvioimassa työn jälkeä ja pintojen kuntoa. Palvelun laatua mitataan myös tuottajien omavalvonnan raporteilla, tarkistuskierroksien ja asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla.

4.1.9 Tilaaja-tuottaja-toimintatapaan siirtymisen vaikutus organisaation kokoon

Tuottajapuolelle on muodostunut isoja yksiköitä varsinkin, kun useissa kaupungeissa on samassa yhteydessä yhdistetty myös muuta toimintaa. Monissa kaupungeissa on perustettu liikelaitoksia, joihin on yhdistetty puhdistuspalvelun lisäksi muuta tukipalvelua, kuten ruokahuoltopalvelua, kiinteistöhoitoa ja vahtimestari palvelua. Tuottajatoiminnan siirtyminen kaupungin ulkopuoliseksi toiminnoksi on luonnollisesti vähentänyt puhdistuspalvelualaa väkeä kaupungin henkilökunnassa.

Esimiesten määrät ovat lisääntyneet puhdistuspalveluissa, joskin aiemmin on saattanut esimiestehtäviä hoitaa mm. koulujen rehtorit, päiväkotien johtajat ja vanhainkodeissa ja sairaaloissa osastonhoitajat. Toimistotehtävien hoitaminen on myös muuttunut, koska aiemmin koulujen, vanhainkotien jne. kanslistit ovat hoitaneet puhdistuspalvelualalla työskennelleiden asiat. Esimiestehtäviin on palkattu henkilöitä, jotka ovat aiemmin tehneet puhdistuspalvelutehtäviä.

Osa uusista esimiehistä on ollut valmiiksi koulutautuneita, mutta koulutusta on myös annettu oppisopimuskoulutuksella. Tehtävän jakoa on hoidettu myös niin, että esimiestehtävissä olevat henkilöt hoitavat myös hiukan siivoustehtäviä. Joissakin kaupungeissa vaikutus on ollut päinvastainen eli esimiesten määrä on pienentynyt.

Tilaaajapuolella organisaatiot ovat pieniä asiantuntijayksiköitä. Useissa kaupungeissa eri alojen tilaajapuolen henkilöt työskentelevät samassa työyhteisössä. Tilaaajayksiköissä toimintoja kehitetään, eikä uutta henkilökuntaa sanottavastikaan palkata.

4.1.10 Muutoksen vaikutus muiden työntekijöiden työmääriin

Muutoksen vaikutuksista muiden työntekijöiden työmäärään tuntui olevan vaikea vastata. Tehtävien jakaminen ja keskittäminen on vaikuttanut siihen, että tilaajatehtävissä toimivien tehtäväkuvaus on selkeytynyt. Tuottaja on tehostanut toimintaa mitoittamalla ja järjestämällä työtä ”löysät pois” tyyllillä. Muutoksen myötä useissa kohteissa on lisätty yhdistelmätyötä, jossa henkilöt työskentelevät sekä siivous- että keittiötehtävissä.

Esille on tullut, että joissakin kohteissa aiemmin siivoushenkilökunnalle kuuluneita töitä on siirtynyt hoitohenkilökunnalle. Vaatehuoltotehtävät ovat puhuttaneet paljon esimerkiksi päiväkodeissa, joissa aiemmin siivoushenkilökunta on hoitanut näitä tehtäviä ja nyt töitä on siirtynyt lastenhoitajille tai pyykkiä on alettu lähettää pesulaan. Esille on tullut myös viherkasvien hoitoon kuuluvat tehtävät. Aiemmin yleisissä tiloissa olevien viherkasvien hoito on kuulunut siivoushenkilökunnan tehtäviin, mutta nyt monessa kohteessa pohditaan ostetaanko palvelu tuottajalta vai löytyisikö viherpeukaloita omasta väestä.

Astiahuoltoon liittyviä ongelmia on muodostunut, kun toimipiste on siirtynyt tilaaja-tuottajajärjestelmään. Kohteessa on saattanut olla toimintatapana, että kahvihuoneen astiat on siirretty keittiölle pestäväksi, mutta nykyisen

toimintatavan myötä ruokahuollon laskutukseen ei kuulu henkilökunnan astiahuolto.

4.1.11 Tilaajapalvelut tulevaisuudessa

SWOT – analyysi eli nelikenttäanalyysi on paljon käytetty analyysinmenetelmä. SWOT tulee englanninkielisistä sanoista Strengths = vahvuudet, Weaknesses = heikkoudet, Opportunities = mahdollisuudet ja Threats = uhat. Opinnäytetyön SWOT – analyysissä eri kaupunkien tilaajapalveluja tarkastellaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden valossa. Sisäisistä tekijöistä vahvuudet ovat myönteisiä tekijöitä, joihin voidaan itse vaikuttaa, eli osaaminen on vahvaa. Vahvuudet auttavat menestymään ja toteuttamaan tavoitteet ja päämäärät. Heikkoudet ovat toinen sisäinen tekijä ja niiden vaikutus on päinvastainen, eli ne estävät menestymistä. Heikkoudessa tulee esille se, että osaaminen on puutteellista tai ei ole resursseja. (Anttila 2007, 141–142.)

Ulkoisia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat, näihin ei voida itse vaikuttaa. Mahdollisuuksia voi kuitenkin käyttää hyväksi ja näin menestyä entistä paremmin. Mahdollisuudet avaavat onnistumiselle mahdollisuudet. Uhat vaikuttavat puolestaan nimensä mukaisesti uhkana, jotka toteutuessaan vaarantavat tilaajapalvelujen menestyksen. Uhat tuovat huonot onnistumisen mahdollisuudet. Kun tehdään SWOT – analyysi, on tärkeää tehdä vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien määrittelyn jälkeen myös johtopäätökset ja suunnitella toimenpiteet. SWOT – analyysi tehdään usein nelikenttäanalyysinä, kuitenkin perusteellisin tapa tehdä analyysi on kahdeksan kenttäinen SWOT – analyysi. (Anttila 2007, 142-143.)

Taulukko 2. Tilaajapalvelun SWOT - analyysi.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • yhdenvertaisuus/tasapuolisuus • yhtenäiset toimintatavat • asiakaslähtöisyys • kustannustehokkuus • kestävän kehityksen huomioiminen • tilojen siivottavuuden huomioiminen rakennussuunnittelussa • tehokkaat toimintaprosessit • tasapuolisuus palveluissa • vahva osaaminen ja asiantuntijuus palvelukokonaisuuksien kilpailuttamisessa ja valvonnassa 	<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaan ja palveluntuottajien välillä puuttuu yhteinen ammattikieli • hallintokunnissa sopimuskausien valvominen • tilaajan/maksajan ja käyttäjien roolien sotkeutuminen • tiedon kulku: tilaaja / käyttäjä, joille palvelu hankitaan. • tilaajan asiantuntija tehtävien sirpaleisuus ja tarvittavan tukimateriaalin (esim. kustannus- ja benchmarking-tietojen niukkuus). • työmäärän epätasainen jakautuminen, työpaine kasaantuu kilpailuttamisjaksojen mukaisesti
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • kilpailutuksen lisääntyminen • sopimuskausien pidentymiseen vaikuttaminen, varsinkin suurissa sopimuksissa • monipuolinen palveluverkko • tehokkuuden parantaminen • suunnitteluvaiheessa vaikuttaminen paranee, elinkaariajattelu • kaupungin oman palvelutuotannon yhtiöittäminen ja asettautuminen samalle viivalle muiden yritysten kanssa -> tilaajalla todellinen valinnanmahdollisuus. • toimistohotelli – tyyppinen toiminta vähentäisi yhteistyökumppanien määrää ja helpottaisi palvelujen tilaajan työtä, mutta vaatii monialaista asiantuntemusta • määrä ja laajuus oman organisaation päätettävissä 	<ul style="list-style-type: none"> • kilpailutus • talous heikkenee • asiakastyytyväisyys/ siivouksen laatu laskee • sitoutumattomuus • työpaikat vähenevät • halvan työvoiman lisääntyminen • kilpailu vääristyy • sisällön (siivouspalvelun) asiantuntijoiden roolin kaventuminen ja hankinta-osaamisen korostuminen kilpailutuksessa voi johtaa siihen, että kilpailutuksen lopputulos ei ole sitä, mitä haettiin. • tilaajille ei tarjolla tarvittavaa esitemateriaalia ”omasta yhtiöstä” -> ei samalla viivalla kilpailutilanteessa

Tilaaajapuolella on tärkeää hyödyntää vahvuudet ja mahdollisuudet, kun kehitetään toimintaa. Heikkoudet kohdassa esille tulevat asiat vaativat pikaista korjausta. Uhat on hyvä tiedostaa ja pyrkiä ennakoimaan niiden vaikutuksiin taulukko 2.

4.2 Porin tilaaja-tuottajajärjestelmän kehittyminen

Porin Palveluliikelaitos on ottanut käyttöön puhtaustasokuvaukset 1-5, joissa määritellään millainen puhtaustaso tilassa on siivouksen jälkeen. Laatutasokuvauksista 1 on hygieeninen, jota käytetään vain korkeaa puhtaustasoa ja hygieniatasoa vaativissa tiloissa, kuten sairaalan toimenpiteiden suoritustilat. Puhtaustasokuvauksia on kuvattu myös palvelukuvauksissa, joissa määritellään tarkemmin, mikä on tilan siivouksen taajuus. Taajuutena voi olla päivittäin siivous, joka merkitään 5 x viikossa, 2 x viikossa, jne.. Sairaalassa siivoustaajuutena on 7 x viikossa. Porin Palveluliikelaitoksen laatutasokuvauksissa on myös erikseen mainittu harvemmin tehtävät työt, sekä ns. perussiivous / määräaikaissiivous työt.

Porin Palveluliikelaitos on toiminut vasta niin vähän aikaa, että tilaaja-tuottaja roolijakoon liittyvät toimintatavat ovat vasta muodostumassa. Samoin niiden vaikutukset asiakaspalveluun näkyvät vasta myöhemmin. Tehokkuuden ja taloudellisuuden kehittymistä voi verrata vuoden toiminnan jälkeen, jolloin on saatavilla toteutuneet kustannukset € / vuosi.

4.3 Johtopäätökset tilaajajärjestelmän kehittämiseksi

Kumppanuus on uuden talouden ydintaito ja yrityksen kilpailukyvyn perusta, näin väittävät Ståhle ja Laento. (2000, 11.) Kumppanuus rakentuu ihmisen varaan ja perustuu ihmisen taitoihin.

Toivola kuvaa (2006, 59.) verkostojen kehittämisprosessia kolmivaiheisella mallilla: kokeilu- ja neuvotteluvaihe, sitoutumisvaihe ja kumppanuusvaihe. Kokeilu- ja neuvotteluvaiheen aikana rakennetaan yhteisiä toimintatapoja ja

sekä näkyvät että näkymättömät säännöt alkavat muotoutua. Vähitellen löytyvät myös yhteiset toimintatavat. Sitoutumisvaiheessa verkostoidutaan ja yritysten välinen avoimuus lisääntyy. Samalla panostetaan myös yhteistyösuhteen kehittämiseen.

”Kumppanuusvaihe on yhteistyön kehittynein muoto, jossa osapuolten välinen vuorovaikutus tiivistyy ja ne integroituvat tiiviimmin toisiinsa ohi organisaation ja tehtäväkohtaisten rajojen. Näin muodostuvat yhteinen sitoutuminen ja molemminpuolinen panostus yhteistyöhön sekä usko yhteistyön jatkumiselle tulevaisuudessakin (vakiintuminen).” (Toivola 2006, 60.)

Kumppanuusjohtamisajattelu tarkoittaa mm. kuntien keskinäistä yhteistyötä, yksityisten palveluntuottajien ja kuntien yhteistä palvelutuotantoa ja erihallintokuntien yhteisten asioiden pitkäjänteisempää kokonaistarkastelua. Tarve kumppanuusjohtamisen osaamiselle tulee kasvamaan, sillä 2000-luvulla palvelutuotantoa johdetaan enenevästi erilaisten kumppanuusosapuolten yhteistyönä. (Viirkorpi 2004, 3.)

Kumppanuusvaiheen yhteistyö on avointa ja tehokasta, lisäksi yrityksillä on yhteiset päämäärät. Kumppanuudessa kumpikaan osapuoli ei pidä yhteistyön jatkumista itsestään selvänä, vaan niiden tarvitsee kaiken aikaa ylläpitää hyvää yhteistyötä. Avoimuus, ongelmien yhteinen ratkaisu ja tiedon jakaminen ovat tärkeä osa asianosaisten luottamusta ja sitoutumista, jotka myös heijastuvat asiakkaan tyytyväisyyteen. (Toivola 2006, 61.)

Kumppanuuden perustyökaluja on kolme, ensinnä tarvitaan tietopääomaa muodossa tai toisessa. Jos ei ole mitään annettavaa, on mahdotonta toimia kumppanina. Toiseksi kumppanuuteen tarvitaan aina luottamusta, sillä kumppanuussuhde ei voi onnistua ilman luottamusta. Kolmanneksi kumppanuuden päämäärä on aina aineellisen tai aineettoman lisäarvon tuottaminen. Kumppanuuteen sisältyy aina ansainnan ja menetyksen mahdollisuus. Mitä suuremmat ovat ansainnan mahdollisuudet, sitä enemmän tarvitaan luottamusta ja tietopääomaa ja päinvastoin. (Stähle 2000, 76 – 77.)

Yrityksen tehokkuus jaetaan sekä sisäiseen, että ulkoiseen tehokkuuteen, joista sisäinen perustuu työn tuottavuuteen ja ulkoinen siihen, että asiakas kokee yrityksen tuotteet arvokkaina suhteessa muuhun tarjontaan. (Vesalainen 2004, 119).

Kumppanuudesta on puhuttu jo pitkään, mutta kuitenkin se saattaa olla vielä aika tuntematon käsite. Työelämässä on paljon tavoitteita, joiden eteen tehdään yhteistyötä jakamalla valtaa ja vastuuta. Kumppanuudessa luottamus, avoimuus ja yhteistyösopimukset tähtäävät lisäarvon tuottamiseen. Tilaaja-tuottajamalliin siirtyminen tuo kumppanuuteen uusia haasteita. Kumppanuuden kehittäminen tuli esille sekä haastattelujen kautta että puhelinkeskusteluissa. Kumppanuudessa korostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja yhteisten päämäärien merkitys, joka nousikin kumppanuuden kehittämishaasteeksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää hyviä käytössä olevia tilaaja-toimintatapoja. Tutkimuksesta tuli esille toimintatapoja, joita pystyn hyödyntämään, kun kehitän Porin kaupungin puhdistuspalvelualan tilaajajärjestelmää. Näistä esimerkkinä on tehokkuuden ja taloudellisuuden kehittymisen seuranta erilaisin raportein. Toimintatavat ovat muodostuneet vähitellen ja tärkeänä tekijänä on tilaajan, tuottajan ja asiakkaan avoin yhteistyö eli kumppanuus. Tilaaja-tuottaja-toimintatavassa on varauduttava tulevaisuuden haasteisiin ja muutoksiin, siksi onkin hyvä saada tietoa toisten toiminnasta ja verrata omaa toimintaa siihen.

Porin kaupungin tilaajajärjestelmä on vasta kehittymässä joten nyt on mahdollisuus hyödyntää toisilta oppimista. Näitä näkökohtia tutkimuksessa tuli esille mm. roolijakoon liittyviä seikkoja, joissa korostui selkeän työnjaon ja valtuutusten merkitys. Tutkimuksessa tuli myös esille, että kilpailuttamisen merkitys laatuun on moninaista. Parhaaseen tulokseen päästään, kun tehtävät työt on määritelty palvelutasokuvauksin ja puhtaustasoluokituksin, jolloin tarjoaja tietää mitä siivouspalvelusopimuksessa on otettava huomioon. Palvelutasokuvauksiin on huomioitu mm. kaupunkitaso, jolloin kaikilla asiakkailta on mahdollisuus saada samaa laatutasoa riippumatta siitä, kuka palvelun tuottaa ja missä.

Tutkimuksessa tuli esille myös, että tilaaja-tuottaja-toimintatapoja on muodostunut Suomeen lähes yhtä monta kuin on tilaaja-tuottaja-toimintamalliin siirtyneitä kuntia. Olen verkostoinut tutkimuksessa mukana olleiden tilaajien kanssa ja tarkoituksena on tavata heidän ja muidenkin tilaajien kesken. Uskon, että näistä tapaamisista tulee merkittävä hyöty sekä Porin kaupungin puhdistuspalvelualan että myös koko tilaajajärjestelmän kannalta. Tapaamisissa on tarkoitus hyödyntää hiljaista tietoa ja tilaajatehtäviä hoitaneiden henkilöiden ammattitaitoa benchmarking – toimintatavalla. Tapaamisten sisältöä on mahdollista kehittää esim. teemoittain, jolloin eri tapaamiskerroilla käsitellään erilaisia ajankohtaisia aiheita. Näistä teemoista voisi myös laatia ohjeistuksia tilaajatoiminnan kehittämiseksi.

5 Yhteenveto

Väestö ikääntyy, jonka seurauksena työmarkkinoilta poistuu väkeä enemmän, kuin sinne saapuu. Tämä on tosiasia, jonka kanssa on tultava toimeen ja jonka pohjalta on uudistettava toimintaa mm. kuntasektorilla. Puhtausalalla on paljon haasteita, joista tilaaja-tuottaja-toimintatapaan siirtyminen on yksi. Tilaajajärjestelmään siirtymisen toivotaan parantavan tehokkuutta ja palvelujen laatua ja samalla pelätään että julkinen sektori kadottaa tietotaidon ostaa hyvää palvelua. Yhtenäisten hankintajärjestelmien puuttuminen sekä tehokkuuden ja laadun yhdistäminen hankintatilanteessa tuovat osaltaan haasteita puhtausalan kehittymiselle. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten tilaaja-tuottaja-toimintatapa on muodostunut eripuolilla Suomea ja saada niistä uusia toimintatapoja.

Kunnat pyrkivät kehittämään tilaajajärjestelmää tuotteistamalla palvelujaan. Tuotteistaminen onkin yksi tilaaja-tuottaja-toimintatavan edellytys, ja toisena on palvelun kokonaislaatu ja sen valvonta. Julkisten palveluhankintojen yleisissä sopimusehdoissa määritellään palvelun laadusta, jolloin palveluntuottajan on huolehdittava siitä, että palvelu on koko sopimuskauden ajan sitä, mitä on sovittu. (Valtionvarainministeriö 2009, 9. [viitattu 16.3.2010])

Opinnäytetyössä tuli esille, että tilaaja-tuottaja-toimintatapaa toteutetaan sekä markkinasuuntautuneesti että näennäismarkkinoilla. Näennäismarkkinoita ohjaavat ei-kilpailullinen tilaaja-tuottajayhteistyö, kun taas markkinasuuntautunut malli etenee markkinoiden kautta kilpailuun. (Kähkönen 2007, [viitattu 10.3.2010])

Opinnäytetyön teoriassa tarkastellaan tilaajajärjestelmän kehittymistä tuotteistamisen, laadun ja mm. työturvallisuuden ja ympäristöasioiden kannalta. Tämän lisäksi tilaaja-tuottaja-toimintatapaa käsitellään toimintatavan lähtökohdista ja sekä tilaajaa, tuottajaa että asiakasta palvelujen tuotantoprosessissa. Teorian tarkastelun ja tutkimuksen kautta on tilaaja-tuottaja-toimintatapa avautunut ja tuonut esille uusia näkökulmia sekä lisännyt avoimen yhteistyön merkitystä.

Tutkimuksessa mukana olleissa kunnissa tilaaja-tuottaja-toimintatapa on ollut käytössä alle vuodesta kymmeneen vuoteen. Toimintatavat ja roolijakoon vaikuttavat seikat ovat selkeytyneet ajan myötä, samoin kilpailuttamiseen johtaneet asiat ovat vaikuttaneet asteittain. Tilaaja-tuottaja-toimintatapa on kannustanut palvelujentuottajia tehokkuuteen ja samalla kehittämään osaamistaan.

Validiteetti tarkoittaa missä määrin tulokset vastaavat todellisuutta. Kun tutkimus on validi, niin silloin on mitattu oikeaa asiaa oikealla tavalla. (Solatie 1997, 65.) ”Validilta mittarilta edellytetään, että se kuvaa mahdollisimman hyvin eli harhattomasti sitä ilmiötä, jota halutaan mitata. Mittarin heikosta validiteetista johtuva mittausvirhe on systemaattinen. Epätarkkuus toistuu niin kauan kuin samaa mittaria käytetään mittaamiseen.” (wikipedia vapaa tietosanakirja [viitattu 17.2.2010].)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaamistavan oikeellisuutta. Se kertoo myös, ovatko tutkimuksen kuvaukset toistettavissa uusilla mittauksilla. Kun tutkimuksen reliabiliteetti on suuri, voidaan sama tutkimus tehdä eri näytteillä ja tulokset ovat täsmälleen samat. (Solatie 1997, 65.) Reliabiliteetin luotettava mittaus tarkoittaa sovitun mukaista mittauksen toteutusta. Niihin mittauksen

tuloksiin eivät vaikuta mittaamisen satunnaiset tekijät kuten mittaaja, mittausolosuhteet jne. Reliabiliteetin mittaaminen on luotettavaa, jos samasta aineistosta suoritettavat mittaukset antavat eri mittauskerroilla ja myös eri mittaajien suorittamana samat tulokset. (wikipedia vapaa tietosanakirja [viitattu 17.2.2010].)

Kvalitatiivisen tutkimukseni luotettavuus perustuu puhtausalan tuntemukseen, vastaajien kanssa käytyyn puhelinkeskusteluun ennen tutkimusta sekä omaan että vastaajien sitoutumiseen. Materiaalista muodostui riittävä määrä aineistoa tutkimukseen. Tutkimusmateriaalia on täsmennetty sähköpostin välityksellä.

Olen kokenut tämän opinnäytetyön tekemisen erittäin hyödyllisenä tilaajatyön kehittämisen kannalta. Kumppanuuden kehittyminen, yhteistyöhön sitoutuminen, luottamus ja avoimuus tuovat tilaaja-tuottaja-toimintamalliin tarvittavan lisäarvon. Tilajaorganisaatioissa odotetaan tulevia tapaamisia ja niiden vaikutuksia tilaajajärjestelmän kehittämiseen.

LÄHTEET

KIRJALLISUUS

- Ahonen, J. 2003. Ydinkunta-palvelukunta-malli palveluiden seudullisena tuotantotapana Mallin sovellus Oulun seudulla Acta nro 154. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Artefakta 16. Hamina: AKATIIMI Oy
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Artefakta 16. Hamina: AKATIIMI Oy
- Efektia Oy. 2004. Tilaaja-tuottajamalli suomalaisissa ja ruotsalaisissa kunnissa. Helsinki: Efektia Oy.
- Inspecta Sertifiointi Oy. 2009. Mitä uutta tietoa Clean Card tuo toimittajasta? Puhtausalan tilaajafoorumi. Helsinki: Yritys Oy.
- Helin, H. & Valkama, P. 1995. Kuntien kustannuslaskenta, tilastointi ja palvelukustannusten vertailu. Kuntien palvelutuotannon kustannukset 1. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.
- Heikkilä, T. & Aaltonen, H. 2007. Siivoustyön käsikirja. 19. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. & Sarajärvi, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Yliopistopaino.
- Järvelin, K.; Kvist, H.-H.; Kähäri, P.; Räikkönen, J. 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kallio, O.; Martikainen, Jp.; Meklin, P.; Rajala, T. & Tammi, J. 2006. Kaupungit tilaajina ja tuottajina Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistushankkeista. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kiinteistö RYL 2009. Kiinteistöpalveluiden yleiset laatuvaatimukset. Rakennustieto Oy. Helsinki: Kolofon Baltic oü.
- Kolehmainen, S. 2007. Tuotteistus ja kustannuslaskenta tilaaja-tuottajamallissa. Tuotekohtaisten kustannuslaskentamallien kehittäminen Tampereen kaupungin tuotantoyksikölle. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Koskensalmi, S.; Lauttio, L.-M. & Lindström, K. 2000. Innovaatiseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Helsinki: Fagepaino Oy

- Kuopila, A. 2007. Tilaaja-tuottaja-toimintatapa - Ideasta käytäntöön; Näin me sen teimme: Jyväskylä, Oulu, Raisio ja Rovaniemi; Suomen kuntaliitto. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Liljeroos, K. 2003. Hankinnat. Palveluesimiehen käsikirja. Suomen Siivoustekninen liitto. Helsinki: AO-paino.
- Metsämuuronen, J. 2007. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nissinen, A. 2004. Julkisten hankintojen ympäristöopas. Suomen ympäristökeskus. Helsinki: Edita Prima Oy
- Räsänen, K. 2001. Kehittyvä liiketoiminta Haaste tulevaisuuden osaajalle. Porvoo: WSOY-yhtymä Weilin+Göös.
- Solatie, J. 1997. Tutki ja tiedä – Kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja. Helsinki: Ykkös-Offiset Oy.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WSOY.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. 2008. Tutki ja lue Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Työturvallisuuskeskus. 2008. Turvallisuus minun asiani. Työturvallisuus yhteisellä työpaikalla. 22. painos. Helsinki: Nykypaino Oy.
- Valkama, P. 1995. Kuntien uudet palvelustrategiat. Acta nro 42. Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. Helsinki: Tammer-Paino Oy.
- Viirakorpi, P. 2004. Kumppanuusjohtamisen rakenteita ja käytäntöjä. Kerava: Savion kirjapaino Oy.
- Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

SÄHKÖISET LÄHTEET

- Piipponen, T. 2010. Mihin ammattitaito on kadonnut? ATOP-TIETO Oy:n asiakaslehti 1/2010 [viitattu 19.2.2010] <http://kotisivukone.fi/files/atop.kotisivukone.com/atoptietoa2010-1-lehti.pdf>
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2007. Julkiset palvelut avautuvat [viitattu 5.2.2010] http://www.ek.fi/sosiaalialan_tyonantajaliitto/liitetiedostot/Julkisetpalvelutavautnet.pdf
- Euroopan Laaturapalkintomalli julkisella sektorilla. 2001. Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö [viitattu 22.2.2010]. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/3625/3627_fi.pdf
- HILMA Hankintailmoitukset [viitattu 31.3.2010]. <http://www.hankintailmoitukset.fi>

Hoppu-Mäenpää, L. 2010. Kuntaliitto Yleiskirje 1/80/2010. Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot ovat uudistuneet (JYSE 2009). [viitattu 16.3.2010]
http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;63;375;158511;158512;158513

INSTA 800 Pohjoismainen standardi siivouslaadun mittaamiseen. [viitattu 31.3.2010]
<http://www.meranti.fi/assets/site/files/siivoustietoa>

Jaakola, E.; Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes. Viitattu 10.2.2010
http://www.tekes.fi/fi/community/Etusivu/307/Haku/383?tf_query=Palvelujen+tuotteistamisesta+kilpailuetua

JHL - Julkisten ja hyvinvointialojen liitto Tilaaaja-tuottaja – malli [viitattu 6.2.2010]
http://www.jhl.fi/sivu/jhl_www_422

Kunnat.net. Näennäismarkkinoiden tehokkuuden rajoitteet ja mahdollisuudet paikallishallinnon palveluissa. Liisa Kähkönen. [viitattu 10.3.2010]
<http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;351;137833;132516;137370;140616&field>

Kunnat.net Julkisten hankintojen neuvontayksikkö Julkisten hankintojen periaatteet [viitattu 3.1.2010]
http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;161;120419;120423;121867;121871;121872

Kunnat.net Kunnallishallinto Pohjoismaissa: Suomi Tehtävät ja organisaatiot [viitattu 3.1.2010]
http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp

Kunnat.net Tilaaaja-tuottaja-toimintatavan käsitteitä [viitattu 7.2.2010]
http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp

Kuntalaki 17.3.1995/365 2 §Kunnan tehtävät [viitattu 18.2.2010]
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>

Mallien käyttö tutkimushankkeessa [viitattu 18.5.2010]
<http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/077.htm#explor>

Pohjoismainen ympäristömerkintä. 2009. Joutsenmerkin kriteerit Siivouspalvelut Versio 2.1 [viitattu 12.3.2010] http://www.ymparistomerkki.fi/files/1273/076fi2_1.pdf

Porin kaupungin Rumpu-intranet sivut [viitattu 19.3.2010] <http://rumpu.pori.fi/>

Saaranen-Kauppinen, S & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [Viitattu 17.2.2010].
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Suomen Kuntaliitto/Valtiovarainministeriö 2001. Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla [viitattu 22.2.2010]
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/3625/3627_fi.pdf

Tuote ja tieto: Havainnoivat tutkimustavat [viitattu 19.5.2010]
<http://membres.multimania.fr/routio/062.htm>

Työsuojeluhallinto. Siivoustyön ammattitautitilastoista (helmikuu 2007). [viitattu 9.3.2010].
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyotohtori/1510>

Työministeriö. 2007. Työvoima 2025. Täystyöllisyys, korkea tuottavuus ja hyvät työpaikat hyvinvoinnin perustana työikäisen väestön vähentyessä. Työpoliittinen tutkimus 2007. [viitattu 10.3.2010]. http://www.vn.fi/tiedostot/julkinen/pdf/Tyoevoima_2025/fi.pdf

Valtioneuvosto. 2009. Valtioneuvoston periaatepäätös kestävien valintojen edistämisestä julkisissa hankinnoissa.[viitattu12.3.2010] <http://www.valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/periaatepaatokset/2009/kestavien-valintojen-edistaminen/fi.pdf>

Valtiovarainministeriö. 7/2006. Miten voidaan edistää yksityisyyden palvelutuotannon roolia julkisessa palvelutuotannossa. Työryhmämuistioita. Helsinki: Edita Prima OY [viitattu27.2.2010]. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20060517Mitenv/Tyoryhmamuistio_7_06.pdf.

Valtiovarainministeriö. 2009. Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa. JYSE 2009 Palvelut [viitattu 16.3.2010]) http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20100217Julkis/JYSE_2009_palvelut.pdf

Wikipedia. Mittaaminen / Hyvän mittaamisen kriteerit / Validiteetti. [viitattu 17.2.2010]. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Mittaaminen>

MUUT LÄHTEET

Antikainen, M. 2003. Ostettujen siivouspalvelujen laatu kunnissa. Loppuraportti 31.7.2003. Tekninen korkeakoulu

Lausjärvi, M. 2007, Ostamisen perusteita. Puhtaus tieto. 5/2007 Helsinki: Forssan Kirjapaino Oy

Kähkönen, L. 2007. Näennäismarkkinoiden tehokkuuden rajoitteet ja mahdollisuudet paikallishallinnon palveluissa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Niinimäki, S. 2010. Atop-tieto Oy Kuntapooliraportti 2010 Helsinki

Porin kaupungin palveluliikelaitoksen johtosääntö 2009. Kaupunginvaltuusto hyväksynyt 10.11.2008 / 18.3. 2009.

Tapaninen, I. 2008. Puhtaus & Palvelu sektori. 8/2008 Joutsenmerkki varmistaa ekosiivouksen. Helsinki: AO-paino.

LIITTEET

LIITE 1/1(5)

7.2.2010

Hyvä vastaanottaja!

Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa restonomin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Tämä kysely liittyy opinnäytetyöhöni, jonka aiheena on Porin kaupungin tilaajajärjestelmän kehittäminen – puhdistuspalvelualalla. Porin kaupungille on perustettu Porin Palveluliikelaitos, johon on yhdistetty kaikki ruokahuollon, puhdistuspalvelualan ja kiinteistönhoidon henkilöstö. Palveluliikelaitos aloitti toimintansa 1.1.2010 ja samaan aikaan käynnistyi tilaaja-tuottaja toimintatapa. Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää miten tilaaja-tuottaja järjestelmät ovat kehittyneet eripuolilla Suomea ja samalla löytää mahdollisia työkaluja Porin kaupungin tilaajajärjestelmän kehittämiseen.

Vastaamalla ohessa oleviin kysymyksiin autat minua opinnäytetyöni onnistumisessa. Pyydänkin sinua ystävällisesti vastaamaan kysymyksiin ja lähettämään vastauksesi sähköpostilla 22.2.2010 mennessä. Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä niin, ettei vastauksista voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Kyselyyn liittyviin kysymyksiin vastaan mielelläni sähköpostitse pirkko.hilvo@pori.fi tai puhelin 044 701 1828. Opinnäytetyöni ohjaajana toimii yliopettaja Eija Koivisto

Kiittäen

Pirkko Hilvo

KYSELY TILAAJA-TUOTTAJAJÄRJESTELMÄSTÄ

Taustatiedot

1. Kuinka pitkään olet toiminut tilaaja tehtävissä?

2. Mitä kohteita kuuluu kaupungissanne tilaajaorganisaation piiriin?

3. Kuinka pitkään teillä on ollut käytössä tilaaja-tuottaja toimintatapa?

Tilaaja-tuottajajärjestelmän kehittyminen

1. Miten teillä on määritelty tilaaja-tuottaja toimintatavan roolijako?

2. Miten roolijako on vaikuttanut asiakasrajapinnan muodostumiseen?

3. Miten palvelun palvelutasokuvaukset on kuvattu?

4. Miten teillä seurataan tehokkuuden ja taloudellisuuden kehittymistä?

5. Miten kilpailuttaminen on hoidettu puhdistuspalvelualalla?

6. Mitkä asiat johtivat kilpailuttamiseen?

7. Miten kilpailutus on vaikuttanut laatuun?

8. Miten mittaatte palvelun laatua?

9. Millainen vaikutus tilaaja-tuottaja-toimintatapaan siirtymisellä oli organisaatioiden kokoon?

10. Millainen vaikutus muutoksella on ollut muiden työntekijöiden työmääriin?

11. Lopuksi haluaisin kartoittaa millaisena näet teidän tilaajapalvelut tulevaisuudessa SWOT- analyysin muodossa.

Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Uhat

--	--

Kiitos vastuksistasi.