



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

SIIVOUSPALVELUHANKINNAN ONNISTUMI- SEN EDELLYTYKSIÄ

Margit Myllykoski

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2017
Palveluliiketoiminnan johtaminen
ylempi AMK-tutkinto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan johtaminen YAMK

MYLLYKOSKI, MARGIT:
Siivouspalveluhankinnan onnistumisen edellytyksiä

Opinnäytetyö 122 sivua, joista liitteitä 14 sivua
Huhtikuu 2017

Tässä opinnäytetyössä käsitellään palvelun hankintaprosessia tarpeiden ennakoinnista toimintojen kehittämiseen. Tutkimusongelmana oli löytää siivouspalveluhankinnan onnistumista heikentävät kriittiset tekijät, ”sudenkuopat”. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää siivouspalvelun hankintaosaamiseen, kilpailuttamismateriaaliin, laadunhallintaan ja yhteistyöhön sekä kehittämiseen liittyviä kriittisiä tekijöitä ja esittää siivouspalvelun lopputulosta parantavat kehittämisideat hyödynnettäväksi tulevaisuuden siivouspalveluhankintoihin.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena ja sitä täydennettiin kyselytutkimuksella sekä dokumenttianalyysillä. Siivouspalveluhankintojen tilaajia sekä siivouspalvelun tuottajia edustavilta alan erilaisissa työtehtävissä toimivilta asiantuntijoilta kysyttiin heidän mielipiteitään ja näkökulmiaan siivouspalvelujen hankintaprosessin tarpeiden kartoittamisvaiheesta toimittajasuhteen johtamiseen ja kehittämiseen. Vastauksia saatiin kilpailuttamisen ongelmiin ja huonoa siivouspalvelun laatua aiheuttaviin tekijöihin. Haastateltavat edustivat sekä julkista että yksityistä sektoria. Asiakkaita palveluprosessissa ovat kaikki tilojen käyttäjät.

Tutkimus osoitti, että kehitettävää koko hankintaprosessin osalta oli sekä tilaajan että tuottajan toimissa. Kilpailutusprosessiin liittyen kehittämistä oli tarjouspyyntöjen palvelukuvausten, sopimuksenaikaisen toiminnan, laadunhallinnan ja yhteistyön osalta. Muutosta haluttiin yksimielisesti siivouspalveluhankintojen kovan kilpailun mukanaan tuomiin puhtauspalvelualan mainetta ja imagoa haittaaviin ilmiöihin. Hankintalaista johtuen julkisen sektorin hankinnat koetaan haastavammiksi kuin yksityisen sektorin hankinnat.

Tulokset ovat hyödynnettävissä julkisen kriittisen keskustelun avaamiseen puhtauspalvelujen kilpailuttamisen ja laadun nykytilasta. Opinnäytetyön tuloksia sekä teoreettista viitekehystä voi käyttää tarkastuslistana suunniteltaessa onnistuneita siivouspalveluhankintoja, uudistettuja hankintaosapuolten välisiä toimintamalleja tai laadittaessa tarjouspyyntöjä.

Asiasanat: hankintaprosessi, kilpailuttaminen, laatu, osaaminen, tarjouspyyntö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Management of Service Business

MYLLYKOSKI, MARGIT:

Prerequisites for Successful Purchase of Cleaning Services

Master's thesis 122 pages, appendices 14 pages
April 2017

The aim of this thesis was to study the purchase process of services all the way from the forecasting of needs to the development of operations. The research problem was to find the critical factors that may weaken the success of the purchase process. The specific goals were to find the critical factors and to present development ideas that could improve the outcomes in cleaning services and which could then be used in future purchases in the field.

The study was implemented as a qualitative interview study and it was completed with a survey and a document analysis. Both the buyers and producers in the purchase process of cleaning services were involved in this process. The interviewees represented both the public and private sector. We all are customers.

The study showed that there is need for improvement both in the actions of buyers and producers. Regarding the actual competitive procurement, there was a need for improvement in the descriptions of services in the invitations of tenders, in the action under the contract, in quality assurance and in co-operation. Change was unanimously desired in the occurrences caused by tough competitiveness in the purchase of cleaning services that harm the field's reputation and image. Purchase law is a challenge for the public sector in the purchase of services and this was emphasized in the results of this study.

The results can be utilized in the opening of critical discussion about the current state of the competitive procurement and quality in cleaning services. The results and the theoretical frame of reference can be used as a checking list in the planning of successful purchases of cleaning services.

Key words: purchase process, bidding, quality, know-how, request for quotation

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen taustaa	6
1.2 Tutkimuksen lähtökohdat	7
1.3 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus	7
1.4 Opinnäytetyön osapuolet ja toimijatahot.....	8
1.5 Tutkimusraportin eteneminen.....	10
1.6 Tutkimuksen toteutus	11
2 HANKINTAOSAAMINEN.....	12
2.1 Hankinnan järjestäminen	12
2.2 Hankintaosaamisen taloudellinen merkitys	13
2.3 Proaktiivinen ja strateginen hankintaote	15
2.4 Palvelujen ulkoistaminen.....	16
2.5 Yksityisen ja julkisen sektorin ulkoistamisen erot	20
2.6 Hankintalain uudistuminen.....	21
2.7 Kustannushyötyjen analysointi ja arviointi	23
2.8 Hankintaosaaminen ja ennakointi pähkinänkuoressa.....	24
SIIVOUSPALVELUHANKINNAN KILPAILUTTAMINEN	26
3.1 Siivouspalvelu ja hankintaprosessi.....	26
3.2 Siivouspalveluhankinnan tarjouspyyntövaihe ja siihen sisällytettävät asiat	28
3.3 Palvelusopimuksen sisältö ja sopimuksenaikainen yhteistyö	31
3.4 Kilpailuttaminen pähkinänkuoressa	35
4 LAADUN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	37
4.1 Asiakas ja palveluhankinnan erityispiirteet.....	37
4.2 Asiakasyhteistyön lisääminen palvelumuotoilun avulla	39
4.3 Palvelun laatu ja valvonta.....	42
4.4 Laadun johtaminen ja laatujärjestelmät	44
4.5 Laatupoikkeamat ja niiden normalisointi	46
4.6 Laatukustannusten muodostuminen	48
5 PUHTAUDEN LAATUTASOJEN MÄÄRITTÄMINEN	50
5.1 Puhtauden laadun arvioiminen	50
5.2 Sisätilojen hygienia	51
5.3 Siivottavuus	53
5.4 Siivouspalvelun laadun tekninen tarkastaminen	54
5.5 Onnistuneen siivouksen vaikutukset	58

6 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	60
6.1 Tutkimusongelma	60
6.2 Tutkimuksen lähestymistapa	61
6.3 Tutkimuksen menetelmä	61
6.4 Tutkimuksen kulku	62
6.5 Haastattelu, kysely ja dokumenttianalyysit	62
6.6 Tutkimusaineiston analysointi	64
6.7 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	65
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	66
7.1 Kilpailuttaminen, tarjouspyyntö- ja tarjousmateriaali	66
7.2 Laadunhallinta	76
7.3 Yhteistyö	83
7.4 Tilaajan ja tuottajan osaaminen	85
7.5 Kehittämisaatuksia ja muutostarpeita	88
7.6 Tulosten tarkastelua ja johtopäätökset	89
7.6.1 Tilaajan hankintaosaaminen	90
7.6.2 Tarjouspyynnön sisältö ja realismi	92
7.6.3 Laadunhallinta	95
7.6.4 Yhteistyö ja sopimustoiminta	97
7.6.5 Tuottajan palveluosaaminen	98
7.6.6 Johtopäätökset taulukoituna	99
8 POHDINTA	102
LÄHTEET	104
LIITTEET	110

1 JOHDANTO

1.2 Tutkimuksen taustaa

Julkinen sektori luopuu yhä enemmän omasta palvelutuotannostaan ja siirtyy hankkimaan palveluja oman organisaationsa ulkopuolelta. Samaan aikaan julkisen sektorin liikelaitokset laajentavat palvelutuotantoaan toimittajamarkkinoilla ja ovat mukana kilpailussa yksityisen sektorin palveluntuottajien kanssa. Yksityisellä sektorilla palvelujen ulkoistaminen on tavanomainen tilapalvelujen järjestämisen muoto. Hankintayksiköt voivat ostaa tarvitsemansa palvelut yksityisiltä tai julkisilta palveluntuottajilta, valtiolta, kolmannen sektorin toimijoilta tai seurakunnilta. Puhtauspalvelualaa on jo useiden vuosien ajan puhuttanut palveluntarjoajien kova hintakilpailu ja sitä kautta heikentynyt puhtauden laatutaso. Samalla on lisääntynyt kritiikki erityisesti julkisiin hankintoihin ja tilaajien hankintaosaamiseen liittyen.

Tuotettavien siivouspalvelujen tulisi olla asiakaskeskeisiä, kustannustehokkaita ja laadukkaita. Onnistuneet palveluhankinnat edellyttävät yrityksen palvelustrategiassa määriteltyä hankintaosaamista, osaamisen johtamista, toimittajamarkkinoiden hallintaa sekä käyttäjäasiakkaiden tarpeiden tunnistamista. Onnistuneissa, hyvin suunnitelluissa palveluhankinnoissa tilaajan rooli korostuu erityisesti. Tilaajan on osattava ennakoida ja olla aktiivisesti mukana kehittämässä hankintoja kaikkia osapuolia tyydyttäväksi laadukkaaksi palvelukokonaisuudeksi.

Siivouspalveluhankinnoissa hintakilpailu on kovaa ja pääosin käsityövaltaisella palvelualalla alhaiseksi hinnoiteltu palvelutuote on harvoin laadukas ja työntekijän näkökulmasta katsottuna palvelua joudutaan usein tuottamaan urakkatyönä. Hyvän laadun takaamiseksi kilpailutusvaiheessa tarjouspyynnössä tarjoajan soveltuvuudelle asetetut vaatimukset ja palvelun ominaisuudet on määriteltävä niin tarkkaan että tarjousvertailu voidaan tarvittaessa suorittaa pelkän hintavertailun perusteella ja että laatutekijöillä on vain vähäinen painoarvo. Taloudellista pitkällä tähtäimellä on ostaa laadukkaita palveluja sen sijaan, että laadun puutteen vuoksi jatkuvasti aiheutuu muita kuluja. Tilaajan tulisi ymmärtää, että palveluntuottaja tarvitsee työstään kohtuullisen korvauksen. Tuottajan tulisi ymmärtää, että työntekijä tarvitsee työmäärämitoitukseen perustuvan normaalijou-

tuisuuden mukaisen työajan, ei urakka-aikaa. Huono lopputulos lisää sekä tilaajan että tuottajan kustannuksia, heikentää asiakastyytyväisyyttä sekä työympäristön ominaisuuksia. Voidaan sanoa, että huonon laadun tuottaminen on tällä hetkellä yleisesti hyväksytty tapa toimia ja toimintatavan muutos edellyttää rohkeita avauksia tilanteen korjaamiseksi.

1.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Tässä opinnäytetyössä lähtökohtatilanteena ovat ongelmat laadukkaan siivouspalvelun tilaamisessa ja sen tuottamisessa sekä julkisella sektorilla että yksityisellä sektorilla. Julkisen sektorin hankintoja tarkasteltaessa on lisäksi huomioitava hankintalaki, joka vaikeuttaa hankintaa moneltakin osin ja tuo mukanaan tiettyjä erityisvaatimuksia. Siivouspalvelun hankintaa ja palvelun tuottamiskykyä tarkastellaan käytännönläheisesti sekä tilaajan että tuottajan näkökulmasta kokonaisuutena, hankintaosaamisen, osaamisen johtamisen, ulkoistamisen, kilpailuttamisprosessin, tarjouspyyntö- ja tarjousmateriaalin, sopimuksenaikaisen yhteistyön ja kehittämisen sekä laadun ja erityisesti teknisen laadun näkökulmista, kustannusvaikutuksia huomioiden. Siivouspalvelua tuotetaan asiakasta varten. Myös asiakkaan toiveet, odotukset ja kokemukset sekä osallistumis- ja yhteistyöhalukkuus toiminnan kehittämiseksi tulee huomioida ja hyödyntää hankintaprosessin eri vaiheissa, erityisesti prosessin alkuvaiheen ennakkoinnissa ja tarpeiden määrittelyssä.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa huonoksi koetun siivouspalvelun laadun keskeisimmät tekijät siivouspalvelun hankintaprosessissa. Esille tulleiden ongelmien ja mahdollisten kehittämisajatusien halutaan herättävän kriittistä keskustelua niin julkisesti kuin ulkoistettuja siivouspalveluhankintoja suunnittelevissa organisaatioissa, siivouspalvelua tuottavissa yrityksissä sekä siivouspalvelua tilaavan että tuottavan henkilöstön keskuudessa. Käytännön hankintaprosesseissa ammattilaisten on huomioitava sekä palvelun tilaajan että palvelun tuottajan näkökulmat, asiakasta unohtamatta. Julkisen ja yksityisen sektorin hankintakäytännöissä on eroja. Kummankin sektorin hankintoihin

liittyvistä parhaista ominaisuuksista voidaan aktiivisella ja pitkäjänteisellä yhteistyöllä kehittää yhtenäisempi siivouspalvelujen hankkimisen toimintamalli, joka hyödyttää kaikkia siivouspalveluhankintojen osapuolia.

Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää siivouspalvelun hankintaprosessiin, tarjousmateriaaliin, laatutekijöihin ja yhteistyöhön sekä kehittämiseen liittyviä kriittisiä tekijöitä ja esittää niistä johdetut, siivouspalvelun lopputulosta parantavat kehittämisideat hyödynnettäväksi tulevaisuuden siivouspalveluhankintoihin. Näin voidaan mahdollisesti toteuttaa paremmin onnistunut ja asiakasta tyydyttävä kustannustehokas siivouspalveluhankinta. Kehittämistyön konkreettisiin aikaansaannoksiin vaikuttavat ensisijaisesti erilaisissa työtehtävissä toimivien haastatteluista saadut kokemukseen perustuvat käytännönläheiset, ymmärrettävästi esitetyt ajatukset, tiedot ja kehittämisideat, kyselyihin vastanneiden henkilöiden vastaukset ja tarjouspyyntömateriaaleihin tutustuminen. Eri tiedonkeruumenetelmillä saatu tieto voi toimia ”tarkastuslistana” niistä hyvistä käytännöistä, joiden avulla siivouspalvelun hankintaprosessia ja siivouksen laadukasta lopputulosta voidaan kutsua onnistuneeksi. Kokonaisvaltainen hankintaprosessi on muutakin kuin tarjousmateriaalin laatiminen ja siihen vastaaminen

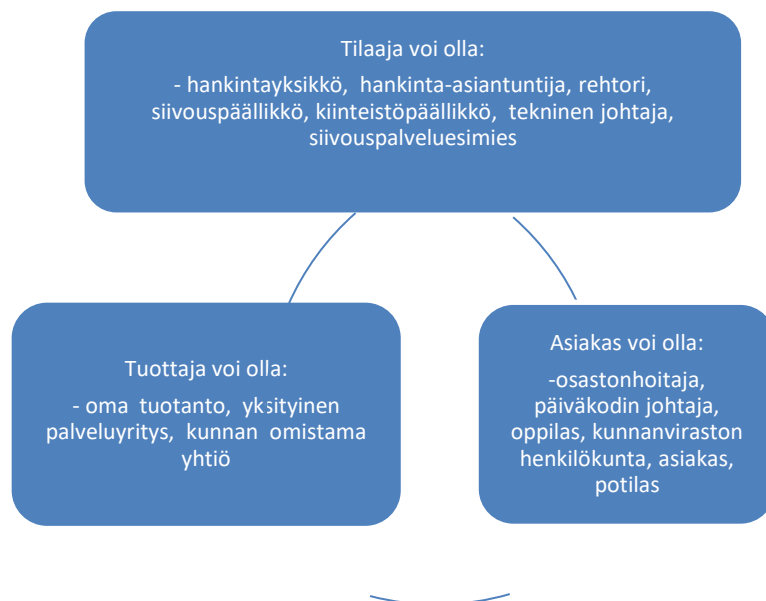
1.4 Opinnäytetyön osapuolet ja toimijatahot

Opinnäytetyön toimeksiantaja on SSTL Puhtausala ry, joka on puhtausalan neuvonta- ja koulutusjärjestö. Sen tehtäviin kuuluvat alan osaamisen ylläpito, kehittäminen, oppimateriaalin tuottaminen, tiedottaminen, neuvonta ja koulutus. SSTL Puhtausala ry yhdistää puhtausalasta ja sen kehittämisestä kiinnostuneet ihmiset ja yhteisöt. Liitto on perustettu vuonna 1970 ja se toimii puhtausalan puolueettomana etujärjestönä ja asiantuntijana. (SSTL Puhtausala 2013.)

Opinnäytetyössä esiintyviä hankintoja ovat tavaroiden tai palvelujen ostaminen, vuokraaminen tai siihen rinnastettava toiminta sekä urakalla teettäminen. Järjestäjän tai tilaajan osapuolia voivat olla palveluhankinnoista vastaava yksikkö, organisaatio, hankinta-asiantuntijat tai työntekijät, joilla on asiantuntemus hankinnoista ja palvelun käyttäjän tarpeista. Tilaajaroolit voivat vaihdella. Ostaja on hankinnan tai ostotapahtuman käytännön toteuttaja. Hankinta voidaan myös ostaa tarvittavan osaamisen omaavalta yrityk-

seltä tai konsultilta tai käyttää yhteishankintayksikköä, mikä julkisissa hankinnoissa on yleistä. (Palveluesimiehen käsikirja 2003, 3–4.) Toisena tavara- tai palveluhankinnan osapuolena ovat myyjät ja tarjoajat, jotka tekevät tarjouksen ja palvelun tuottajat tai toimittajat, jotka toteuttavat palvelun. Ehdokas on se, jolta on pyydetty tarjous tai joka on pyytänyt mahdollisuutta osallistua tarjouskilpailuun. (Palveluesimiehen käsikirja 2003, 3–4.) Kolmantena osapuolena ovat asiakkaat. Ulkoisia asiakkaita ovat tilojen käyttäjät, kuten toimitiloissa työskentelevä henkilökunta ja näiden vieraat tai asiakkaat. Ulkoisia asiakkaita kutsutaan usein käyttäjäasiakkaiksi tai loppukäyttäjiksi erotuksena tilaaja-asiakkaasta. (Andersson 2012, 10.)

Siivouspalveluhankinnoissa roolit vaihtelevat sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Palvelun tilaajan tai järjestäjän edustajien ja käyttäjäasiakkaiden välinen yhteistyö voi vaihdella merkittävästi ja palvelun toimittajan sopimuskumppanina puolestaan voi olla palvelun tilaaja tai käyttäjäasiakas. (Andersson 2012, 11–12.) Kuviossa 1 on kuvattu tehtäviä ja rooleja, joita siivouspalvelun tilaajilla tai järjestäjillä, tuottajilla sekä asiakkailla voi olla.



KUVIO 1. Siivouspalveluhankintaan osallistuvia tahoja julkisella sektorilla (Andersson 2012, 11–12).

1.5 Tutkimusraportin eteneminen

Luvussa yksi on esitelty lähtökohtatilanne puhtauspalvelujen hankintaosaamiseen, kilpailuttamiseen, tarjouspyyntöjen laatimiseen ja laatuun liittyen. Samassa luvussa on kerrottu opinnäytetyön tausta, lähtökohdat sekä tavoite ja tarkoitus, tutkimusraportin osapuolet sekä tutkimuksen toteutustapa.

Toisen luvun pääsisältö käsittelee hankintaosaamista, ulkoistamista, hankinta- ja kilpailutusprosessia niin yksityisen kuin julkisen sektorin erityispiirteitä huomioiden ja hankintaosaamisen kustannushyötyjä arvioiden. Lisäksi käsitellään julkisiin hankintoihin liittyvää hankintalakia. Koontitaulukossa on esitetty kilpailuttamisprosessia edeltävät hankinnan onnistumista edistävät tekijät.

Kolmannessa luvussa käsitellään tarjouspyyntövaihetta sekä siihen liittyvää aineistoa, siivouspalvelusopimuksen sisältöä sekä sopimuksenaikaista yhteistyötä myös tulevaisuuden kehittämistarpeita ajatellen. Samassa luvussa käsitellään hankinnan eri osa-alueiden onnistumisen arviointi- ja mittauskäytäntöjä sekä mittauksien hyödyntämistä kehittymistä ajatellen. Koontitaulukossa on esitetty kilpailuttamisprosessia ja sen jälkeistä sopimuksenaikaisen toiminnan onnistumista edistäviä tekijöitä.

Luvut neljä ja viisi käsittelevät asiakaskokemusta palvelumuotoilun avulla, laadun johtamista, laatukustannusten muodostumista, laatukokemusta sekä teknisen laadun määrittelyä erilaisin kuvaamisperustein ja luokituksin. Onnistuneen siivouspalveluhankinnan ja laadun johtamisen lopputuloksina saadaan hyvää laatua mikä takaa asiakastyytyväisyyden, kustannustehokkaan palvelutuotannon ja terveellisen toimintaympäristön hankinnan kaikille osapuolille.

Onnistuneessa tarjouspyyntömateriaalissa korostetaan tarkasti kuvattujen kohteen tietojen ja palvelukuvauksen merkitystä. Puhtaustason laatua määritellään monilla eri arviointikriteereillä ja -menetelmillä. Ajankohtainen ja tällä hetkellä ainoa standardoitu yhteismitallinen teknisen laadun määrittämiseen ja arviointiin tarkoitettu standardi on puhtauspalvelualaa puhuttava INSTA 800. Toinen merkittävä uudistus puhtaustasojen luokituksessa on Rakennustieto Oy:n laatimat uudet hygieenisen sisätilan tila- ja rakennus-

suunnittelua varten laaditut yleiset perusteet sekä tila- ja rakennussuunnitteluohjeet, RT-kortit. Molemmat järjestelmät on esitelty opinnäytetyön luvussa 5.

Luvuissa kuusi ja seitsemän kuvataan tutkimuksen toteutusta ja sen lopputuloksia. Pohdintaluku kahdeksan kokoaa yhteen koko opinnäytetyöprosessin, mahdollisine ja toivottavine kehittämisideoineen.

1.6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen pääasiallisina tiedonkeruumenetelminä, siivouspalveluhankinnan onnistumisen eri tekijöihin liittyen, käytettiin haastattelututkimusta ja sitä täydennettiin kyselytutkimuksella. Haastattelua varten laadittiin haastattelurunko, joka lähetettiin vastaajille sähköpostilla etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelut nauhoitettiin. Haastattelun avulla tavoiteltiin syvällisen ja hiljaisen tiedon hyödyntämistä hankinta- ja palveluprosesseihin liittyvien ongelmien tiedostamiseksi, ongelmien hyödyntämiseksi ja niiden syntymisen ennaltaehkäisemiseksi.

Haastattelua täydennettiin sähköpostitse lähetetyllä avoimella kyselytutkimuksella. Tarkentavien kysymysten esittämiseen päädyttiin haastateltujen henkilöiden mielenkiintoisten näkökulmien ja kehittämisideoiden perusteella. Haastattelu- ja kyselytutkimukseen osallistui kymmenen asiantuntevaa puhtauspalvelualan ammattilaista. He edustivat sekä julkista että yksityistä sektoria. Tehtävänimikkeitä olivat siivouspalveluesimies, siivoussuunnittelija, myyntipäällikkö, kehittäispäällikkö, aluejohtaja, kiinteistöpäällikkö ja konsultti. Yhden vastaajan työkokemuksen pituus puhtauspalvelualalla oli neljä vuotta, kahdella vastaajalla työkokemusta oli noin 10 vuotta ja muiden vastaajien työkokemus vaihteli 26 - 35 vuoden välillä. Tavoitteena oli saada erilaisia näkökulmia siivouspalveluhankintoihin ja siivouspalvelun tuottamiseen liittyen.

Tutkimusta täydennettiin dokumenttianalyyseillä tarjouspyynnön lisäkysymyksistä, joista ensimmäinen toteutettiin sähköpostikyselynä palveluhankintojen kilpailuttamisesta vastaaville henkilöille ja sitä täydennettiin Hilma-ilmoituskanavan kautta. Toinen tarkastelun kohde oli tarjouspyyntöjen palvelukuvauksien monipuolisuus ja erilaiset vaihtoehdot. Kummassakin dokumenttianalyysissä tarkasteltavia organisaatioita oli kymmenen.

2 HANKINTAOSAAMINEN

Hankinnat eivät ole vain ostettuja tavaroita ja palveluita tai pelkkää kilpailuttamista. Hankintaosaaminen vaatii strategista johtamista, ulkoistamisosaamista, yhteistyö-, sopimus- ja neuvotteluosaamista sekä kilpailu- ja kilpailutusosaamista. Uusien palvelujen, tuotteiden ja toimittajien etsintään tarvitaan uudenlaisia toimintamalleja ja ymmärrystä konsultoinnin, myynnin ja markkinoinnin merkityksestä, koulutusta unohtamatta. Onnistuneilla hankinnoilla pyritään kannattavuuden parantumiseen ja sen vuoksi tavoitteiden toteutumista myös mitataan.

2.1 Hankinnan järjestäminen

Hankintayksiköiden hankintatoimen tärkein tavoite on, että hankintoja voidaan toteuttaa taloudellisesti, suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Hankintatoimen onnistuminen edellyttää hankintayksiköiden strategista suunnittelua hankintojen toteuttamisen tavoista. Kilpailuttamiseen liittyvien hallinnollisten kustannusten vähentämiseksi hankintoja tulisi keskittää, tehdä yhteishankintoja ja käyttää kuhunkin hankintatarpeeseen soveltuvia hankintamenettelyjä. Hallintotyön vähentämiseksi, esimerkiksi pienissä palveluhankinnoissa, tulisi suosia puitejärjestelyä parhaimpien hinta- ja muiden ehtojen saavuttamiseksi. Näin ollen hankintoja ei tarvitsisi pilkkoa pieniin osiin, jolloin myös kilpailuttamisen kustannukset alenisivat. Suunnitelmallisten hankintojen tekeminen edellyttää myös sopimuksen valvontaa erityisesti hintaan ja laatuun liittyen. Sopimuksen toteutumiseen pitäisi liittää myös asiakkaan kokemukset ja palaute tulevien hankintojen onnistumiseksi. (Pekkala & Pohjonen 2012, 45–46.)

Laajasti nähtynä hankinta on määritelty Iloranta ja Pajunen–Muhosen (2012, 53) mukaan seuraavasti:

Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla.

Palvelujen hankinnasta ja ulkoistamisesta on useita toisistaan poikkeavia määritelmiä. Ulkoistamista on, jos ostava yritys siirtää osan tai kaiken ulkoistuspalvelujen tarjoajalle. Ulkoistamista ovat myös ne tilanteet, joissa jo kertaalleen kilpailutettu palvelu kilpailutetaan uudelleen. Jos yrityksen liiketoiminta perustuu ostettaviin palveluihin, on kyse palvelujen hankinnasta. Riippumatta siitä, onko kyseessä palvelun hankinta tai ulkoistaminen, menettelytavoissa ja malleissa on perusteltava hyvin palvelun hankinnan kohde, kilpailuttaa analyttisesti ja sopia liiketoimintaa palveleva sopimus. Palveluntarjoajista parhaiten menestyvät laajan ja heterogeenisen asiakaskunnan omaavat palveluyritykset. He ovat tuotteistaneet palvelunsa ja palveluprosessit ovat kustannustehokkaita. Esimerkkeinä tilitoimisto- ja palkkapalveluyritykset, IT-palveluja tarjoavat yritykset, logistiikkapalveluyritykset sekä siivous- ja ruokailupalveluja tarjoavat yritykset. (Lehikoinen, Töyrylä 2013, 17–18.)

2.2 Hankintaosaamisen taloudellinen merkitys

Hankintaosaamisen merkitys kasvaa jatkuvasti. Mitä paremmin ostava organisaatio hallitsee hankintansa ja osaa yhdistää hankintaan innovatiivisuutta, sitä enemmän se voi hyötyä markkinatarjonnasta ja saavuttaa luovia ratkaisuja ja saada taloudellisia hyötyjä. Rutiinihankintojen sijaan on tuettava innovatiivisuuden mahdollistavaa yhteistyötä ja julkisissa hankinnoissa hankintapäätöksen kriteereiksi pitää ottaa palvelujen kehittämistä vastuu ja lisätä yhteistyötä palveluntuottajien ja muiden sidosryhmien kanssa, yli organisaatorajojen. (Yliherva 2006, 11–14.)

Organisaation ulkopuolelta hankittavien resurssien, kuten palvelujen, tavaroiden ja materiaalien kustannukset muodostavat toimialasta riippuen keskimäärin 50 - 80 % kokonaiskustannuksista. Kun myös epäsuorat ja investointityyppiset hankinnat lasketaan mukaan, kustannukset teollisuudessa ja kaupassa nousevat yli 80 %:iin ja julkisissa organisaatioissa ja selkeimmillä palvelualoilla yli 50 prosenttiin kokonaiskustannuksista vuositasona. Epäsuorien hankintojen yleiskustannukset, kuten tilapalvelut, jäävät helposti piiloon organisaation tilinpäätöksessä, vaikka vaikuttavat merkittävästi toiminnan tehokkuuteen. Hankintatoimen menestystekijöitä ovat järjestelmällinen koulutus hankintaosaamiseen, selkeä tavoitteiden asettelu ja toteutumisen mittaaminen sekä tiivis yhteistyö muiden funktioiden kanssa yli organisaatorajojen. (Iloranta & Pajunen–

Muhonen 2012, 21–23.) Siivouspalvelua tuotetaan pääosin käsityövaltaisesti ja sen vuoksi palkat ja niiden sivukustannukset muodostavat valtaosan siivouskustannuksista, 85 - 90 %. Loput kustannukset muodostuvat, aineista, koneista ja välineistä. Kustannussäästöjä saadaan aikaiseksi vähentämällä työaika, jolloin lyhytnäköisesti tilojen kunnossapidon kannalta välttämätöntä siivousta vähennetään ja kunnossapitokustannukset nousevat. Samalla epäterveellinen työympäristö lisää sairauspoissaoloja ja työviihtyvyys vähenee. Virheellisen siivouksen aiheuttamat kustannukset voidaan useimmiten osoittaa, sen sijaan ammattitaitoisen ja laadukkaan siivouksen tuomia kustannussäästöjä on vaikeampi osoittaa. Se kuitenkin vähentää kiinteistön korjaustarvetta, siirtää korjauksia ja lisää tiloissa työskentelevien työhyvinvointia. Tehokkaan siivousohjelman laatiminen vaatii ammattitaitoa ja asiakkaan tulisi yksilöidä tarvittava siivoustaso. Käyttäjien tulisi huomioida oma toimintansa, jotta se ei heikennä työympäristöä. Tilojen siivottavuus on merkittävä tekijä laadukkaan siivouspalvelun tuottamisessa. (Aulanko, Kakko & Pesonen 2000, 9.)

Taulukossa 1 on esitetty hankintaosaamisen ja strategisen ajattelun merkitys yrityksen menestymiseen. Oikeanlaisiin painotuksiin kannattaa panostaa, koska ne vaikuttavat voimakkaasti sekä yrityksen kustannustehokkuuteen että strategiseen kilpailukykyyn. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2012, 24.)

TAULUKKO 1. Hankintaosaamisen ja strategisen ajattelun vaikutus saavutettuihin tuloksiin (Iloranta ym. 24).

Hankintaosaamisen tekijä	Vaikutus kannattavuuteen %
Osaamisen ja lahjakkuuden hallinta	25
Tavoitteet ja pyrkimykset	16
Hankinnan strateginen vaikutus	16
Hankinnan prosessit ja työkalut	13
Poikkiorganisatorinen yhteistyö	12
Tiedon ja informaation hallinta	8
Suorituksen mittaus ja seuranta	7
Organisaatorakenne	3

2.3 Proaktiivinen ja strateginen hankintaote

Kehittyneissä yrityksissä hankinnan ammattilaiset etsivät ja hallinnoivat toimittajia kehittävät sekä toimittajayhteistyötä. Hankinta pyrkii proaktiivisesti, ennakoivasti, hyödyntämään toimittajamarkkinoiden muuttuvia mahdollisuuksia. Perinteinen osto vain reaktiivisesti sopeutuu jo tapahtuneisiin muutoksiin. Proaktiivinen hankinta pyrkii vaikuttamaan muutoksiin ennakolta ja ohjaamaan muutoksia haluttuun suuntaan. Sekä yritysten sisällä että ulkopuolella avoimen yhteistyön merkitys kasvaa, jotta voidaan hyödyntää organisaation ulkopuoliset resurssit täysipainoisesti. Tärkeimpiä kehittämissuuntauksia tutkimusten mukaan ovat hankinnan integroiminen yritysstrategiaan, hankintaosaamisen ja resurssien vahvistaminen, hankintojen segmentointi, poikkiorganisatorisen yhteistyön lisääminen ja uusien hankintalähteiden, innovaatioiden ja uuden lisäarvon etsiminen. Proaktiivisen ja reaktiivisen hankinnan erot on tarkemmin esitetty liitteessä 3. Passiivista ja aktiivista hankintaotetta hyödyntävän hankinnan ammattilaisen hankinnan eroja on kuvattu alla olevassa taulukossa 2. Strategisella otteella on merkittävä vaikutus hankinnoista vastaavien tahojen profiiliin, osaamisiin ja mielenkiinnon kohteisiin. (Iloranta ym. 2012, 95—96, 151.)

TAULUKKO 2. Aktiivisen ja passiivisen hankinnan eroja (Iloranta ym. 2012, 95—96, 151.)

Passiivinen hankinnan ammattilainen	Aktiivinen hankinnan ammattilainen
Aiheuttaa kustannuksia.	Etsii lisäarvoa.
Pyrkii säästämään kustannuksia.	Pyrkii kehittämään liiketoimintaa omaaloitteisesti.
Odottaa toimittajien yhteydenottoja.	Etsii uusia toimittajia.
Odottaa aktiivisesti toimittajien perustele- van ehdotustensa paremmuuden.	Markkinoi yritystään, ideoitaan ja tarpeita haluamilleen toimittajille.
Luottaa toimittajien antamiin tietoihin.	Käy tutustumassa toimittajiin ja arvioi heidän osaamista ja resursseja.
Valitsee hankinnan kehittämisen kohteet toimittajien tarjoamista vaihtoehtoista.	Kuvaa aktiivisesti tarpeita uusien ratkaisujen kehittämiseksi yhdessä toimittajan kanssa.
Hyväksyy tai hylkää toimittajien ehdotukset.	Kehittää edelleen toimittajilta saatuja ehdotuksia.

Strateginen hankintatoimi käsittää muun muassa toiminnan suunnittelun ja kehittämisen, ostaja-toimittajasuhteiden kehittämisen, ennustamisen sekä toimittajien valinnan ja

arvioinnin. Sitä kuvaa olennaisesti proaktiivisuus eli ennakoivuus. Proaktiivinen hankintatoimi perustuu arvonluomiseen, jolloin toisin kuin reaktiivisessa ostamisessa esimerkiksi varastoja ja toimittajien määrää pyritään vähentämään. Tiedonkulku on tärkeää ja sitä korostetaan. Varhainen tiedonsaanti mahdollistaa toiminnan ohjaamisen, pitkäjänteisen kehittämisen ja samalla hyvän riskienhallinnan. (Logistiikan maailma 2015.)

2.4 Palvelujen ulkoistaminen

Julkisella sektorilla kokonaisulkoistaminen tarkoittaa sitä, että toiminnan tuottaminen annetaan kokonaisuudessaan ulkopuoliselle toimijalle, yhtiölle, yhdistykselle tai säätiölle. Palvelun järjestäjän ja valvojan roolissa on kunta. Kokonaisulkoistukset ovat pääsääntöisesti euromääräisesti mittavia ja ylittävät aina kansallisen kynnyksiarvon. Osa-alueen ulkoistaminen kattaa vain osan toiminnasta. Osittaisulkoistamisessa palveluntuottaja voi olla oikeudellisesti osa kunnan organisaatiota, eikä sen tarvitse olla itsenäinen yhtiö tai vastaava. Riittää, että se toimii taloudellisesti erillisesti ja on itsenäinen yksikkö. Kunnan ei yleensä tarvitse noudattaa julkisista hankinnoista annettua säännöstöä. Osittaisulkoistamista on tiettyjen reunaehtojen täytyessä esimerkiksi kunnallisille yhtiöille tai liikelaitoksille ulkoistettava toiminta. (Komulainen 2010, 20.)

Palvelujen ulkoistamisella tarkoitetaan yleensä toimintojen siirtämistä itseltä ulkopuolisen palveluntarjoajan tehtäväksi, tavoitteena tehokkuus. Ulkoistamispäätöksen jälkeen on tärkeä ennakoida muutoksen vaikutusta oman organisaation strategiseen asemaan, muuttuviin prosesseihin ja ulkoistetun palvelun johtamiseen, tavoitteenasetteluun ja onnistumisen mittaamiseen. Palvelujen, olipa se oma- tai ostettu palvelu, aiheuttaa hallinnointi-, suunnittelu-, toteuttamis- ja valvontakustannuksia. Sopimusten valvonnalla on keskeinen osa hallinnoinnin kustannuksista. Ulkoistamisprojekteilla tavoitellaan hyötyjä, joista keskeisin on kustannussäästöjen tavoittelemineen. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2012, 169–180.) Muita ulkoistamisen syitä on kuvattu taulukossa 3. Niitä ovat muun muassa johtamiseen, osaamiseen ja resursseihin liittyvät puutteet sekä kilpailukykyyn liittyvät tekijät. (Leenders, Johnson, Flynn & Fearon 2006, 478–479).

TAULUKKO 3. Ulkoistamisen tai ulkoisen ostamisen syitä (Leenders ym. 2006, 478–479).

1. Johtamisen ja osaamisen puute
2. Tuotantokapasiteetin ja oman tuotannon henkilöresurssien puute
3. Tiettyjen toimittajien referenssit ja maine, lähellä kyvykkäitä toimittajia
4. Joustavuus, kustannustietoisuus
5. Paljon potentiaalisia vaihtoehtoja
6. Tulevaisuuden teknologiavaatimusten lisääntyminen
7. Kilpailukykyisenä pysyminen
8. Ulkoisen oston nähdään avaavan markkinat yrityksen tuotteille tai palveluille tai merkittävä asiakas saattaa vaatia sitä
9. Edistää laadukkaampaa hankintaosaamista ja -johtamista

Julkisella sektorilla ostopalvelulla tarkoitetaan sitä, että kunta ostaa jokin palvelun kunnan ulkopuoliselta taholta. Ostopalveluja käytetään, kun kunta ei toteuta palvelua itse. Lakisääteisiä tehtäviä koskeva palvelujen järjestämisvastuu kuuluu kunnille, mutta ne voivat ostaa tehtävän edellyttämiä palveluja. Ostopalvelu voi olla lähes mikä tahansa kunnan tarjoama palvelu. Kunnan tulee kilpailuttaa hankintansa. (Minilex.fi 2015-2017.)

Kevan toimintaympäristötutkimuksen perusteella vuonna 2014 palvelujen ulkoistamisen osalta joka neljäs kunnista ilmoittaa, että organisaatiossa on palvelujen hankintaan vastuutettu henkilö. Palvelustrategia on olemassa 49 %:lla kunnista, mutta vain 7 %:lla on määriteltä tarkasti, mitä toimintoja ollaan ulkoistamassa tai yhtiöittämissä. Yleisimmät maininnat, miksi palvelut on päätetty järjestää ostopalveluna oman työn sijaan, olivat palvelun hinta, palvelujen laatu ja pätevän henkilöstön saatavuus. Kaikista organisaatioista 20 % painotti palvelun tuottamista omana työnä, 4 % painotti ulkoistamista kunnan omalle yhtiölle, 39 % painotti, että on olemassa roolit sekä omalle tuotannolle että ulkoistetuille palveluille. 34 % ilmoitti, että ei ole selkeää linjausta asiasta tai palvelustrategia ei ota kantaa palvelujen tuottamisvastuuseen. Palvelukokonaisuudet, joissa ulkoistamiset tulevat lisääntymään organisaatiossa todennäköisimmin 5 vuoden aikana ovat kiinteistöhuolto, talous- ja/tai henkilöhallinto, ruokahuolto, siivous, vanhusten palveluasuminen, tekninen toimi, vanhusten kotipalvelu ja lastensuojelu. Palveluja on otettu takaisin omaksi tuo-

tannoksi 37 %: kunnista, asiaa on pohdittu 23 %:ssa kuntia jonkin palvelun kohdalta, 40 %:ssa kuntia ei ole pohdittu, eikä ole tapahtunut. (Keva 2014.)

Kilpailutuksen tarpeen voi käynnistää, esimerkiksi, kun siivouksen hinta suhteessa laatuun koetaan liian korkeaksi tai jos osa tehtävistä koetaan tarpeettomiksi. Myös laadussa voi olla ongelmia ja tämä voi johtua sekä tilaajan että tuottajan toimista ja palvelusopimuksen epäselvyydestä. Asiakastyytyväisyyden lisääminen ja käyttöviihtyvyyden parantaminen ovat keskeinen osa palvelutuotantoa erityisesti siivouksen osalta. Uusien kiinteistöjen tai uuden kiinteistöstrategien käyttöönotto edellyttää toimintatapojen uudelleen arviointia ja kilpailuttaminen voi olla keino sen toteuttamiseksi. Toiminnan tehostaminen voi olla kilpailuttamisen tavoite, kun luovutaan tilaajan palkkalistoilta olevasta henkilöstöstä ja palveluntuottajaksi valitaan toinen palveluntuottaja. (Mäkelä, Pitkänen & Järvenpää 2009, 34–36.) Kuviossa 2 on esitetty yleisimmät kiinteistöpalvelujen kilpailuttamisen tarpeet. Tällä hetkellä ajankohtaisimpina seikkoina lienevät palvelun huono laatu ja toiminnan tehostaminen.



KUVIO 2. Kiinteistöpalvelujen kilpailuttamisen tarpeet (Mäkelä ym. 2009, 34–36).

Palvelujen ulkoistamisen haasteena ovat lisääntyneet ulkoistetun toiminnon johtamismallit - ja järjestelmät, raportointijärjestelmät sekä sisäisen toiminnon johtamisen tiedot

ja taidot. Ulkoistamisella ei aina saavuteta tavoiteltuja tuloksia. Epäonnistumisen keskeisempiä syitä ovat, ettei yrityksen omaa ydinosaamista ei ole tunnistettu selkeästi ja toimittajavalintaan ei ole panostettu riittävästi. Ulkoistamisen jälkeen toimintojen johtamiseen ei välttämättä ole osattu varautua, eikä osata johtaa yli organisaatorajojen. Ulkoistamisen epäonnistumiseen ovat voineet vaikuttaa myös luottamuksen puute osapuolten välillä, yhteistyön kehittämiseen panostaminen, viestintään liittyvät ongelmat ja epätasapaino osapuolten välisissä valta- ja voimasuhteissa. Liiketoimintaan liittyvät siivouspalvelut ryhmitellään OECD:n mukaan yritys- ja ylläpitopalveluihin. Ryhmittely perustuu siihen toimintaympäristöön, jossa palvelu toteutuu. Painotus voi tapahtua muun muassa toiminnan suhteellisen tärkeyden mukaan. Toimistossa siivous voi olla rutiinitoimintaa, mutta korkean hygienian laitoksessa tai puolijohteita valmistavassa yrityksessä siivouspalvelun hankinta on vaativa strateginen hankinta, joka vaikuttaa voimakkaasti kokonaiskustannuksiin ja loppuasiakkaan kokemaan laatuun. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2012, 180–184, 202–203, 219.)

Ulkopuolinen, vähäisempikin palvelu voi olla kriittistä, kun se liittyy kiinteästi organisaation ydinosaamiseen. Siivouspalvelu perustuu asiakkaan odotukseen siitä, millaista lopputulosta palvelulta odotetaan. Asiakas ja tilaaja eivät ole kiinnostunut siitä, miten lopputulos saadaan aikaiseksi (aika, resurssit, menetelmät) vaan lopputuloksesta, tilojen puhtaudesta. Hankittavien palvelujen suhde oman organisaation toimintaan ja prosesseihin on tärkeä ymmärtää. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2012, 180–184, 202–203, 219.)

Ulkoistamisen haittapuolia voivat olla lisääntynyt riippuvuus toimittajista ja jatkuva sekä välttämätön toimittajasuhteen seuranta ja tarkkailu. Viestinnässä ja organisoinnissa voi olla riskejä, kun toimintoja siirretään kolmannelle osapuolelle, muun muassa tietovuotoriskit. Voi olla mahdottomuus toteuttaa sopimusperusteisia kannustimia ja sanktioita ja saatetaan menettää olennaista strategiatietoa. Hyötyjen kannalta ulkoistamisen mahdollistaa investointien keskittämisen ydintoimintoihin, kun rahavirtoja vapautuu sekä voidaan mahdollisimman hyvin hyödyntää kolmannen osapuolen hallitsema tieto, kalusto ja laitteet sekä kokemus. Työmäärien vaihteluun saadaan joustavuutta ja yritys voi helpommin keskittyä omiin perusprosesseihinsa organisaatiossa. Riippumaton ja itsenäinen osapuoli vähentää yrityksen riskiä lyhytnäköisyyteen. (Van Weele 2005, 123.)

Julkista palvelua ei tule ulkoistaa, jos sen voi itse tuottaa yhtä tehokkaasti ja laadukkaasti kuin markkinoilla. Tuotannon tehokkuutta ja laatua yksityiseen tuotantoon verrattuna voi arvioida kustannusanalyysin avulla, joka on arvio sisäisestä tuotannon kustannusrakenteesta ja -tasosta sekä vastaavien tietojen selvittämisen markkinoilla toimivista yrityksistä. Ilman kustannusanalyysiä kannattamattomien ulkoistamispäätösten peruuttaminen aiheuttaisi vain lisäkustannuksia. (Taponen & Kauppi 2015a.)

Julkisella sektorilla hankintojen suunnittelussa on huomioitava hankintalaki ja muut yleisen edun mukaiset yhteiskunnalliset ja lakisääteiset velvoitteet. Sosiaalisesti vastuullisilla hankinnoilla pyritään vahvistamaan julkisen talouden kestävyttä, myös yksityistämässä. Ostamisessa korostetaan vastuullisuutta, jota on muun muassa työllistäminen ja julkisten varojen tehokas käyttö. Toimintatavoissa sosiaalisia kriteerejä voi hyödyntää hankinnan suunnitteluvaiheessa avoimena ja esikaupallisessa vaiheessa teknisenä vuoropuheluna sosiaalisten näkökulmien huomioimisena hankinnassa. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 20012.) Esimerkiksi liian alhainen hinta tarjouksessa edellyttää tarjoajalta selvityksiä. Hankintaviranomaiset voivat vedota työsuojelua ja työoloja koskeviin säännöksiin liittyvien velvoitteiden noudattamiseen. Jotkin käytännöt, mukaan luettuna lain mukaan vaadittujen työolojen laiminlyönti, voivat aiheuttaa epäoikeudenmukaista kilpailua. (Sosiaalisen ostamisen opas 2011.)

2.5 Yksityisen ja julkisen sektorin ulkoistamisen erot

Kunnallisen ulkoistuksen tärkeimpiä haasteita on ymmärtää, miten palvelut toimivat yksityisellä sektorilla verrattuna kunnallisesti tuotettuihin palveluihin ja ymmärretäänkö palvelut toiminnallisesti ja oikeudellisesti samalla tavalla. Tarjoajia on kohdeltava yhdenvertaisesti hankintailmoituksen ja tarjouspyynnön mukaisesti. Arviointikriteerien puuttuessa joutuu hankintayksikkö oikeuskäytännön mukaan valitsemaan halvimman tarjouksen. Julkisella ja yksityisellä sektorilla käytetään erilaisia normeja ja laatustandardeja. (Komulainen 2010, 362.)

Tohtorikoulutettava Suvituuli Taponen tutkimuksessa (2015a, 2015 b), jossa haastateltiin kahdeksaa organisaatiota, todettiin, että yrityksille ulkoistaminen on ennakointia, julkiselle sektorille ongelmiin reagointia. Yksityiset yritykset pyrkivät ennakoimalla

välttämään mahdollisia palvelun tuotanto- tai laatuongelmia, kun taas julkisilla organisaatioilla ulkoistamista harkittiin usein vasta, kun palvelutuotannossa oli jo ongelmia. Ennen julkisen sektorin ulkoistamispäätöksiä pitäisi palvelutuotantoa arvioida säännöllisesti, hyödyntää potentiaalisia palveluntuottajia tiedonlähteenä, tehdä kustannusanalyysiä ja benchmarkingia sekä varata päätöksentekoon riittävästi resursseja. Potentiaalisten palveluntarjoajien kartoittaminen ja palvelun sisältöön liittyvä esiselvitystä tehtiin lähes jokaisessa ulkoistamisprosessissa. Sen laajuus ja sisältö kuitenkin vaihtelivat organisaatiosta riippuen. Kaikki organisaatiot selvittivät mahdollisten palveluntuottajien palveluiden kustannuksia, mutta yksityisellä sektorilla markkina- ja kustannustietoisuus oli paremmalla tasolla, mikä johti tehokkaampaan ulkoistamiseen. Yksityisellä sektorilla erityisesti tukipalveluiden ulkoistaminen on ollut jo pitkään arkipäiväistä. Julkisen sektorin palvelutuotannon kehittämiseksi mallia tulisi hakea yksityiseltä sektorilta ja toisissa julkisissa organisaatioissa kehittyneistä hyvistä käytännöistä. Yksityisellä sektorilla ulkoistamispäätökset tehdään systemaattisen harkinnan tuloksena. Julkisella sektorilla säännöllisiä arviointeja tehdään vähän ja ulkoistamispäätöksiä tehdään hätäratkaisuna palvelutuotannon ongelmiin. (Taponen & Kauppi 2015a, 2015b.)

2.6 Hankintalain uudistuminen

Hankintalainsäädäntöä uudistettiin 9.12.2016 ja sen keskeisimpinä tavoitteina on ollut julkisten varojen käytön tehostaminen, hankintamenettelyjen yksinkertaistaminen, lain keskeisten käsitteiden selkeyttäminen, pk-yritysten mahdollisuuksien parantaminen tarjouskilpailuissa, ympäristö- ja sosiaalisten näkökohtien huomioimisen parantaminen sekä tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun turvaaminen tarjoajille julkisissa hankinnoissa. (PTCServices Oy 2016.)

Keskeisimpiä uudistuksia 1.1.2017 voimaan tulleeseen uuteen hankintalakiin (1397/2016) EU-kynnysarvot ylittäviin hankintoihin ovat:

- *Hankintamenettelyyn liittyvä tietojen vaihto sähköiseksi yhteishankintayksiköiden osalta 18.4.2017 mennessä ja muiden hankintayksiköiden osalta 18.10.2018 mennessä.*
- *Hankintojen jakaminen osiin olisi periaatteellinen pääsääntö. Jakamisella tavoitellaan pk-yritysten osallistumismahdollisuuksien parantamista. Jakamatta jättämisestä ei kuitenkaan voi valittaa.*

- *Liikevaihtovaatimus voi olla maksimissaan kaksi kertaa sopimuksen ennakoitu arvo.*
- *Tarjouskilpailun määräaikoja on lyhennetty kaikissa menettelyissä.*
- *Neuvottelumenettelyjen käyttöala on laajempi ja joustavampi. Itse menettelyn kulusta on säännelty tarkemmin.*
- *Innovaatiokumppanuus on täysin uusi hankintamenettely.*
- *Puitejärjestelyn voi luoda yhden tai useamman kumppanin kanssa.*
- *Hankintayksikkö voi vaatia tarjouksia jätettäväksi sähköisen luettelon muodossa.*
- *Pakollisiin ja harkinnanvaraisiin poissulkemisperusteisiin tulee lisäyksiä ja pieniä muutoksia.*
- *Terminologiaan tulee pieniä muutoksia, joilla tavoitellaan selkokieliä.*
- *Käytettävät alihankkijat on ilmoitettava sekä näiden vaihdokset sopimusaikana. Hankintayksikön on vaadittava alihankkijan vaihtamista, jos pakollinen poissulkemisperuste on käsillä tai se voi vaatia vaihtoa, jos kyse harkinnanvaraisesta poissulkemisperusteesta.*
- *Halvinta hintaa voi käyttää valintaperusteena tavarahankinnoissa ilman perusteluja. Muissa hankinnoissa halvimman hinnan käyttö tulee perustella hankinta-asiakirjoissa. Valinnasta ei voi valittaa. Tavoitteena on tuoda laadun huomioiminen korostuneemmin esille pelkän hinnan sijasta.*
- *Hankintayksiköille velvoite selvittää poikkeuksellisen alhaisen tarjoushinnan taustat. (PTCServices Oy 2017.)*

Uudelta hankintalailta odotetaan, että kuntakentällä hankintoja aletaan tehdä keveämmin kansallisen kynnsarvon hankinnoissa, alle 209 000 euron hankinnoissa. EU-kynnsarvon, 209 000 euroa, ylittäviltä osilta hankintoja tulisi jakaa osiin ja jos sitä ei tee, niin se on perusteltava. Asiakirjat ovat avoimesti ja rajoituksitta saatavilla. Tarjousajat lyhenevät 30 päivään. Tarjouksia on mahdollista pyytää täsmentämään, jos niissä on puutteellisia tietoja, mutta on huomioitava tarjoajien tasapuolinen kohtelu. Jos hankkija käyttää palveluhankinnan perusteluna halvinta hintaa, se on perusteltava. Tarjoajan on saatava tarkasti tietää, mitä tilaaja haluaa. Tarjoajalle asetetun soveltuvuusvaikutuksen ”katto” vähimmäisliikevaihdolle on kaksi kertaa hankintasopimuksen ennakoitu arvo. (Korhonen 2017.)

Hankinnan valmistelussa palvelun tuottajien kanssa suositellaan tehtäväksi markkina-kartoituksia ja ehdokkaille on annettava mahdollisuus osallistua hankinnan suunnitteluun. On kuitenkin huomioitava tasapuolisuus. Painopiste on hankintojen suunnittelussa, mutta myös sopimuksenaikana. Vuoropuhelua suositellaan, samoin asiantuntijoiden käyttämistä kilpailuttamisessa. Muutoksia sopimukseen sopimuskauden aikana voidaan tehdä, jos kyseessä on vähäarvoinen muutos, ei olennainen muutos. Kansallisen kynnsarvon hankinnoissa hankintamenettelyissä toimintatavat ovat vapaammat kuin aikai-

semmin. Menettelyissä ja arviointikriteereissä ei tarvitse esittää prosentteja, muun muassa tärkeysjärjestys riittää. Laadun osalta voi pyytää kuvauksen siitä, mitä haluaa ja mikä on tärkeää. Määräajoista voi päättää itse ja siinä kannattaa huomioida muun muassa vuodenajat. Tarjoajalle voi ilmoittaa myös hankintaan käytettävän budjetin. Kokonaisuudessaan tarkoittaa hinnaltaan halvinta, kustannuksiltaan edullisinta ja hintalaatusuhteeltaan parasta tarjousta. Avoimuudella, tasapuolisuudella, syrjimättömyydellä ja suhteellisuudella tärkeä rooli, kun hankintamenetelmät kevenevät. (Korhonen 2017.)

2.7 Kustannushyötyjen analysointi ja arviointi

Ulkoistaminen ei aina poista kustannuksia, vaan saattaa myös aiheuttaa niitä. Ulkoistamisen kustannukset voivat nousta odotettua korkeammiksi. Kustannuksia lisäävät ulkoistamisen valmistelu ja hallinnointi, neuvottelu- ja sopimusvaiheet sekä laadunvarmistaminen ja seuranta. Ulkoistetun toiminnon johtaminen, koordinointi ja transaktiokustannukset voivat osoittautua ulkoistamisen saavutettua säästöjä korkeammiksi. Myös sopimuskumppaneiden erilaisten yrityskulttuureiden yhteensovittaminen saattaa aiheuttaa lisäkustannuksia. Puutteellisesti tehtyjen vertailulaskelmien osalta ei välttämättä huomata, että osa toiminnon nykyisistä kustannuksista jää omalle organisaatiolle ja johtamista, valvontaa sekä asiantuntijatehtäviä saatetaan tarvita aiempaa enemmän. Tila- ja yleiskustannuksista ei välttämättä päästä kokonaan eroon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 186–187.)

Grönroosin mukaan transaktiokustannuksia voidaan kutsua piilopalveluiksi. Tietyn toimittajan asiakkaana olemisen arvoa lisää sovittujen lupauten pitäminen, valitusten käsittelyn nopeus, työntekijöiden asiakkailleen osoittama huomio ja toiminnan riipeys. Nämä seikat auttavat asiakasta säästämään rahaa ja joko helpottavat tai vaikeuttavat asiakkuutta. (Grönroos, 2009, 24.) Kiinteistö- ja siihen sisältyvien siivouspalvelujen hankintaa pidetään usein rutiinihankintana. Hankinnan suunnittelusta voi puuttua substanssiosaaminen, koska hankintayksikkö ei osaa määritellä riittävän tarkasti sitä mitä haluaa. Huonon tarjouspyynnön seurauksena syntyy sopimus, joka ei vastaa todellista tarvetta. Reklamaatiot ja niiden käsittely, lisäpalveluiden hankinta, valvonta ja korjaavat toimenpiteet aiheuttavat ongelmia ja lisäkustannuksia sekä tilaajalle että palveluntuotta-

jalle. Asiakastyytyväisyys heikkenee, samoin työympäristön ominaisuudet. (Andersson 2012, 3–4.)

2.8 Hankintaosaaminen ja ennakointi pähkinäkuoressa

Hankintaosaaminen koostuu monista eri osa-alueista. Ennen varsinaista kilpailuttamisprosessia tärkeää on tarpeiden ja tavoitteiden huolellinen määrittely sekä ihanteellisen ratkaisun etsiminen. (Iloranta yms. 2012, 215). Taulukkoon 4 on koottu toisen luvun teoreettisen viitekehysten tärkeimmät kriittiset asiasällöt, koskien tarpeiden kartoittamista, tulosvaikutusten arviointia, ennakoivaa hankintaotetta sekä tietojen keruuta hankinnan valmistelun onnistumiseksi.

TAULUKKO 4. Kilpailuttamisprosessiin valmistautuminen pähkinänkuoressa.

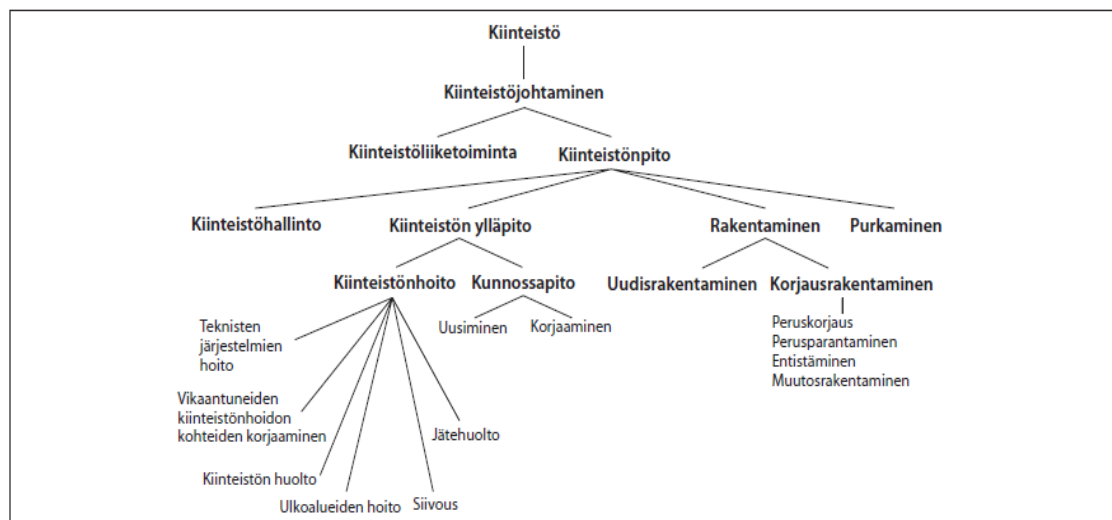
	TILAAJA/HANKKIJU	ASIAKAS	TUOTTAJA
	Kumppanuusajattelu, kustannustietoisuus, yhteiset näkemykset ja tavoitteet		
TARPEIDEN KARTOITTAMINEN	Hankintaosaaminen. Tarpeiden ja tavoitteiden määrittely. Asiantuntijoiden käyttäminen, jos omaa osaamista ei ole. Historiatietojen hyödyntäminen. Proaktiivinen hankintaote. Tavoitteellisuus. Innovatiivisuus.	Selvitetään asiakkaan tarpeet ja odotukset. Asiakastyytyvyyden mittaaminen ja tulosten hyödyntäminen. Asiakas pidetään läsnä prosessissa.	Näkemyksen esittäminen. Erottautuminen toisistaan. Erilaiset lisäarvot ja palvelut.
TULOSVAIKUTUSTEN ARVIOINTI	Kustannusanalyysit. Ulkoistamisen hyötyjen arviointi. Palvelun sisältö, kattavuus. Aktiivinen kehittäminen. Koulutus ja hankintaonnistumisen mittaaminen. Yhteiskunta- ja sosiaalinen vastuu.	Asiakkaan kuuleminen, vähimmäisvaatimusten kuvaaminen. Käyttäjien toiminta hankinnan onnistumisessa tärkeä. (tilojen siivottavuus)	Tiedon antaminen ja jakaminen. Kilpailijoiden tuntemus. Hyvien käytäntöjen omaksuminen. (Benchmarking) Jälkiseuranta aiemmista kilpailutuksista.
TOIMITTAJA-MARKKINOIHIN TUTUSTUMINEN	Ennakointi. Tiedettävä, mitä markkinoilla tapahtuu. Uudet toimittajat ja niiden mahdollisuudet. Toimittajien vertailu. Tilaisuuksien järjestäminen. (Messutapahtumat, Internet) Toimittajayhteistyön kehittäminen.	Aikaisempien kokemusten hyödyntäminen.	Markkinointi. Mahdollisimman laajan ja heterogeenisen asiakaskunnan saavuttaminen takaa osaamisen ja onnistumisen. Osallistuminen tilaisuuksiin. Palveluhalukkuus.
TIETOJEN KERÄÄMINEN	Toimittajatiedon kerääminen ja tallettamise yhteen paikkaan kaikkien käytettäväksi. Kilpailutilanne ja kilpailun keinot Markkinoiden jakautuminen, vertailu Toiminnan laajuus ja rajoitteet, kustannusrakenne Yhteiskunta- ja sosiaalinen vastuu.	Asiakkaan odotukset ja tarpeet. Asiakkaiden osallistaminen.	Tuottajien avoimuus, rehellisyys. Yhteiskunta- ja sosiaalinen vastuu, velvoitteet.
TOIMITTAJIEN ETSINTÄ	Tuottajien tarjonnan ja mielenkiinnon sekä osaamisen selvittäminen ja hyödyntäminen. Tietopyynnön lähettäminen potentiaalisille tarjoajille. Kysytään vain oleellisia palveluun liittyviä asioita. Elinkaarikustannusten tiedostaminen.		Osaaminen. Osallistuminen.

SIIVOUSPALVELUHANKINNAN KILPAILUTTAMINEN

Kilpailuttamismenettely on yksi hankintamuoto ja kilpailutusprosessi osa laajempaa hankintaprosessia. Hankintaprosessi muodostuu vaiheista ennen varsinaista kilpailutusprosessia, kilpailutusprosessista ja sen jälkeisestä sopimuksenaikaisesta toiminnasta. Tarjouspyyntövaiheen tarjouspyyntöasiakirjan tavoitteena on palvelusopimuksen aikaansaaminen ja se edellyttää huolellista tarpeiden ja tavoitteiden määrittelyä jo ennen varsinaista hankintaa. Hankinnan kohde on kuvattava huolellisesti, palvelukuvaus määriteltävä tarkasti ja soveltuvuus- sekä arviointikriteerit esitettävä selkeästi ja tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi on huolehdittava siitä, että toimittajaosapuoli saa tarjouksen laatimista varten kaikki tarvitsemansa kohteen tiedot, mieluummin liikaa kuin liian vähän.

3.1 Siivouspalvelu ja hankintaprosessi

Siivouspalvelu on osa kiinteistön hoito- ja ylläpitopalvelua, jonka tarkoituksena on halutun puhtaustason ylläpitäminen sisätiloissa. Kiinteistön hoito- ja ylläpitopalvelu on palvelua, jonka tarkoituksena on säilyttää kiinteistön kunto, arvo, ominaisuudet ja olosuhteet halutulla tasolla. Kiinteistön pito yläkäsitteenä on kiinteistön hoitoon ja ylläpitoon sekä toimitiloihin ja käyttäjiin kohdistuvaa palvelua. (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012, 54.) Kuviossa 3 on esitetty uusi kiinteistön pito toiminnan hierarkia. (RT - kortiston päivitys 2016:4).



Kuva 2. Kiinteistön pito peruskäsitteiden yhteydet.

KUVIO 3. Kiinteistön pito peruskäsitteiden yhteydet (RT - kortti 18 - 11240).

Siivous on sisätiloissa tehtävää pintojen puhdistusta, suojausta ja hoitoa sekä erilaisia järjestelyitä. Puhtaus tuotetaan ammattimaisesti. Ylläpitosiivous on säännöllisin väliajoin käsi- ja/tai konemenetelmin tehtävä siivous, joka on määritelty palvelukuvauksessa tai työohjeissa. Siivous voi olla ylläpitosiivousta, tarkistussiivousta, välisiivousta, jaksottaista siivousta, perussiivousta ja erityissiivousta. (Puhtausalan sanasto 2010.) Palvelukuvauksissa määritellään tilakohtaiset puhtaustasot ja lisäksi muut sovitut palvelutehtävät. Palvelukuvaukset auttavat palveluntuottajaa tuottamaan sovittua laatua. (Puska & Viinikka 2015, 14.)

Kilpailuttamismenettely on ostajan kannalta helppo. Jos tarjous ei mene läpi, myyjä ei saa mitään. Tämä uhka myyjälle tai liiketoiminnalle vaikuttaa siihen, kuinka huolellisesti myyjä tarjouksen tekee ja hinnoittelee. Jos hinta tulee julkisuuteen, sillä on myös vaikutus muiden asiakkaiden hintatasoon. Aito kilpailu parhaimmillaan pakottaa toimijoita parantamaan ja kehittämään toimintaansa. Perinteisen kilpailutusmallin taustalla perusolettamuksia ovat, että kaikki potentiaaliset ja kilpailukykyiset toimijat tunnetaan ja että toimittajamarkkinoilla on aitoa kilpailua. Oletetaan myös, että kaikki tarjoavat samanlaisia palveluja sekä tuotteita ja että tarjousten edullisuutta on helppo vertailla ensisijaisesti hinnan ja mahdollisesti laadun mitattavien ominaisuuksien perusteella. Oletuksena on, että toimittajilla ei ole yhteistyötä keskenään. Kova kilpailu ja globalisoitunut yhteiskunta kuitenkin pakottavat toimijat erottautumaan toisistaan erilaisilla lisäarvoilla - ja palveluilla, jolloin saattaa olla, että tarjousten suora vertailu on entistä hankalampaa. Tärkeimmät asiat järjestelmällisessä palvelun hankintaprosessissa ovat tarpeiden ja tavoitteiden huolellinen määrittely toimittajamarkkinoita varten. Alla olevassa taulukossa 5 on esitetty palvelun hankintaprosessin vaiheet pääpiirteissään monimutkaisten palvelujen hankintaan, mutta sitä voi soveltaa muihinkin hankintoihin. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2012, 216, 247–248.)

Taulukossa 5 on myös esitetty yksinkertaisempi versio siivouspalvelun hankintaprosessista havainnollistamaan laajempaa prosessia käytännössä. Tarjouksen tavoitteena on palvelusopimus. Hyvä tarjouspyyntö sisältää kohteeseen liittyvät yksityiskohdat ja se vaatii perehtymistä siivouskohteeseen. Siivottavasta kohteesta kerätään tietoja mitoitus- ta, siivouspalvelujen toteuttamista sekä siivouspalvelujen kehittämistä varten. Mitoitus vaatii tarkkuutta oikean työajan määrittämiseksi. (Puska & Viinikka 2015, 13). Opinnäytetyön liitteessä 1 on kuvattu tarkemmin SSTL Puhtausala ry:n laatima tarjouspyyntöön

sisällytettävien asioiden luettelo sekä yksityiskohtainen sopimusmalli sovellettavaksi siivouspalveluhankintoihin. (SSTL Puhtausala 2013.)

TAULUKKO 5. Palvelun hankintaprosessi (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2012, 216; Puska & Viinikka 2015,13, mukaelma).

<p>1. TARPEET Historiatiedot, havaitut ongelmat ja haasteet Tilanteiden ja tarpeiden muutokset, halutut palvelun ja toiminnan muutokset Määritellään tilojen puhtaanapidon tarve: Selvitetään tilat, tilojen toiminta ja asiakkaan toiveet</p>
<p>2. TULOSVAIKUTUKSET Suorat kustannukset, välilliset kustannukset Tulosvaikutukset, pitkäjänteiset hyödyt Siivoustyömäärän mitoittaminen Palvelukuvauksen laatiminen Laadunhallinnan kuvaaminen</p>
<p>3. TOIMITTAJAMARKKINAN MAHDOLLISUUDET Tarjonta, kilpailutilanne, alustavat vaihtoehdot Toimittajien kustannusrakenteet, keskeiset kilpailutekijät Mahdollisten toimittajien alustavat näkemykset ja ehdotukset</p>
<p>4. HANKINTASTRATEGIAN HAHMOTTELU Liiketoimintastrategian asettamat puitteet, tavoitteet Vaihtoehtoiset toimintatavat, toimittajien valintakriteerit</p>
<p>5. TOIMITTAJIEN ETSINTÄ JA KILPAILUTUSPROSESSI Potentiaalisten toimittajien tunnistaminen, tietojen täsmennys Ehdotusten pyytäminen, tarjouspyynnöt ja tarjousten vertailu Neuvottelut, tavoitteet toimittajittain, strategiat, menettelytavat Toimittajan valinta, sopimukset, liitteet, hallinnolliset rutiinit (Mahdollisesti haastattelu/keskustelutilaisuus tiettyjen tarjoajien kanssa ennen tarjouspyynnön lähettämistä) Tarjouspyynnön vastaanottaminen Kohteisiin tutustuminen, lisäkysymysten esittäminen Tarjouksen laatiminen (Tarjouksen ”pakollinen” läpikäyminen yhdessä tilaajan ja tuottajan kanssa) Tarjouksen hyväksyminen → palvelusopimus</p>
<p>6. TOIMITTAJASUHTEEEN JOHTAMINEN Toimittajan sisäänajo ja ohjaus, ongelmien ratkaisutavoista sopiminen Mittaus, valvonta, palautteen ja kokemusten vaihto Yhteistyön ja toimittajan palvelun kehittäminen Siivouspalvelusopimuksen toteuttaminen Siivouspalvelun kehittäminen</p>
<p>7. KILPAILUN JA VAIHTOEHTOISTEN MAHDOLLISUUKSIEN SEURANTA</p>

3.2 Siivouspalveluhankinnan tarjouspyyntövaihe ja siihen sisällytettävät asiat

Tärkein työ hankintaprosessissa tehdään ajoissa ennen varsinaista hankintaa. Silloin määritellään tarve ja hankinnan kohde, arvioidaan taloudellisia näkökohtia ja toimitta-

jamarkkinoita. Tarjouspyyntövaiheessa saattaa käydä niin, että tarjouspyynnöt ovat jääneet liian avoimiksi tai ovat liian rajattuja, jolloin menetetään mahdollisuuksia tai saadaan hyvin erilaisia tarjouksia ja vertaileminen on vaikeaa. Tarjouspyyntö saattaa olla huono sen vuoksi, että tilaaja ei yksinkertaisesti tiedä, mitä haluaa tai tarvitsee. (Iloranta & Pajunen – Muhonen 2012, 247–251.)

Tarjouspyyntövaiheessa tulisi panostaa erityisesti hankinnan kohteen kuvaamiseen ja arviointiperusteiden esittämiseen selkeästi ja tarkoituksenmukaisesti. Turhien lisätietojen pyytäminen aiheuttaa kustannuksia sekä ostajalle että myyjälle ja saattaa karsia kilpailuun osallistujia. Jos tarjouspyynnössä on selkeitä ongelmia, toimittajaosapuolten kannattaa informoida hankintaorganisaatiota ilman epäröintiä. Arviointi- ja pisteyttämisperusteina kannattaa käyttää sellaisia asioita, jotka voidaan aukottomasti mitata. Jos hintaa painotetaan liikaa, muilla kriteereillä ei välttämättä ole enää käytännön merkitystä. Useissa hankinnoissa julkisella sektorilla olisi tarve huomioida myös elinkaarikustannukset, ei vain sen hetkistä ostohintaa. Julkiselle sektorille tarjoaminen vaatii enemmän työtä kuin yksityiselle sektorille tarjoaminen ja sen vuoksi ostajan tulisi tarkoin miettiä, mitä selvityksiä pyydetään, ei vain varmuuden vuoksi. (Iloranta ym. 2002, 393–396.) Julkisella sektorilla hankintaprosessi on painottunut tarjouspyyntöön ja tarjoukseen ja valitusajat pidentävät kilpailutusprosessin kestoa yksityiseen sektoriin verrattuna. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 69.) Markkinaoikeuden pelko estää monessa tapauksessa ”rennomman” tavan toimia ja sitä palveluhankinnoissa toivoisi näkevän enemmän. Suomen Kuntaliiton teettämän väitöskirjatutkimuksen mukaan palveluhankinnan kilpailuttaminen ja hankintaprosessin läpivienti tuntuvat viranhaltijoista korostetun vaikeilta. Syynä siihen on, että toimipa palveluhankinnassa miten tahansa, lopputuloksena olisi joka tapauksessa markkinaoikeuteen juuttuminen. (Lundström 2011, 154.)

Vaihtoehtoisia tarjouksia voidaan käyttää, jos valintaperusteena on kokonaistaloudellinen edullisuus. Edellytyksenä on, että vaihtoehtoisten tarjousten esittäminen on hankintailmoituksessa ilmoitettu sallituksi. Edellytyksenä on myös, että vaihtoehtoinen tarjous täyttää tarjouspyynnössä esitetyt, hankinnan kohteelta edellytetyt vähimmäisvaatimukset sekä vaatimukset vaihtoehtojen esittämiselle. Jos hankintayksikkö on ilmoittanut hyväksyvänsä vaihtoehtoisten tarjousten esittämisen, vaihtoehtoa ei saa hylätä yksinomaan sillä perusteella, että se johtaisi tavarahankinnan sijasta palveluhankintaan tai palveluhankinnan sijasta tavarahankintaan. (Finlex 2007, luku 5, 47 §.)

Vaihtoehtojen salliminen edellyttää käytännössä sitä, että hankintayksikkö laatii sopimuksen kohteen yleismääritelmän, joka sisältää hankinnan kohdetta koskevat vähimmäisvaatimukset. Tämän lisäksi hankintayksikkö laatii vaihtoehtoisia sopimuksen kohteen määrittelyjä, joissa esitetään esimerkiksi korkeampia ympäristönäkökohtiin tai teknisiin ominaisuuksiin liittyviä vaatimuksia. (Ukkola 20013, 73–74.) Vaihtoehtoinen tarjous on tarkoituksenmukainen kilpailutuksissa, joissa hankintayksikkö ei täsmälleen tiedä markkinoilla olevia tuotteita tai palveluita ja haluaa antaa tarjoajille mahdollisuuden esittää useita vaihtoehtoja tai osaamistaan. Halenin (2014, 25) mukaan vaihtoehtoisten tarjoukset vaikeuttavat vertailun tekemistä. Vaihtoehtoihin liittyviin ongelmiin tai kustannuksia lisääviin tekijöihin ei aina pystytä ennakolta valmistautumaan. Vaihtoehtoisen tarjouksen salliminen tarjouspyynnössä mahdollistaa siis, että tarjoajat voivat esittää vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa hankinta (Hankinnat.fi 2016.)

Osatarjouksessa hankinta voidaan jakaa osiin. Se on kerrottava hankintailmoituksessa selvästi. Mikäli osatarjoukset sallitaan, hankintailmoituksen liitteissä voidaan täsmentää osa-alueiden sisältövaatimuksia. Mikäli hankintailmoituksessa ei ole ilmoitettu osatarjouksia sallituiksi, niitä ei myöskään voida hyväksyä. (PTCServices Oy 2016.)

Käyttäjien tarpeiden tunnistamisen tavoitteena on selvittää käyttäjien näkemyksiä puhtaus-, hygieni- ja laatutasosta sekä kehittämistarpeista. Käyttäjätyytyväisyyttä voidaan parantaa tarkoituksenmukaisella siivouspalvelujen organisoinnilla ja laatutasolla. Käyttäjien tarpeet voivat olla erilaiset kuin palvelun tilaajan ja on päätettävä missä määrin käyttäjien tarpeet otetaan huomioon. Perusteina voidaan käyttää muun muassa aiempia reklamaatio- ja asiakastyytyväisyysraportteja. Niiden perusteella voidaan saada selville palvelutasokuvausten riittävyys tai vaadittava laatutason täsmällisempi määrittely. (Kiinteistöpalveluiden hankinta 2011.)

Siivouspalvelun tilaajalla ja palvelun tuottajalla on omat vastualueensa. Siivouspalvelun tilaajan vastuulla on hankintasuunnitelman perusteella kartoittaa lähtötilanne ja antaa kaikki tarjoukseen vaikuttavat tiedot tarjouspyyntövaiheessa. Tarjoajille annetaan mahdollisuus tutustua kohteeseen ja esittää lisäkysymyksiä. Hankinnan kuvauksessa on määriteltävä, koskeeko sopimus ylläpito- tai perussiivousta vai molempia. Hankintasuunnitelma pitää olla laadittu niin, että palveluntarjoajalla on ollut aikaa valmistautua tarjouksen tekoon ja päätöksenteon jälkeen siivouspalvelun aloittamiseen. Tilaajan on

varmistettava, että tilojen puhtaustaso on sopimuskauden alkaessa sama kuin tarjouspyynnössä on edellytetty ja että tilaaja on antanut kaikki tarpeelliset tiedot tarjouksen tekoa varten. Palvelun tuottajan vastuulla on toteuttaa palvelu laadukkaasti palvelusopimuksen mukaisesti. Laadukas palvelu edellyttää, että työajan laskennassa on käytetty työmäärämitoitusta. (KiinteistöRYL 2009, 130.) Tilaajan tulee olla realistinen siinä määrin, että palveluntuottajalle jää edes kohtuulliset mahdollisuudet saavuttaa tavoitteet. (Kiinteistönhoidon käsikirja 2013, 83).

Tarjouspyynnön **palvelukuvauksessa** eli palvelun sisällön määrittelyssä on päätettävä, mitä siivottavia pintoja siivouspalvelu koskee ja mikä on palvelun sisältö. Tarjous voidaan pyytää vain siivottavien pintojen ylläpitosiivouksesta tai sekä ylläpito- että perussiivouksesta. Tärkeä on muistaa, että tilojen puhtauden ylläpito edellyttää aina sekä ylläpito- että perussiivouksia. Siivouspalvelun sisältö ja tavoite voidaan kuvata tila- tai tilatyypikohtaisin laatumäärittelysin, työohjein tai niiden yhdistelmällä. Siivouspalvelun tavoitteen ja laatutason kuvauksessa voidaan käyttää erilaisia luokitteluja tai standardeja. Siivouksen laatutasokuvauksia on esitetty muun muassa SFS 5994 INSTA 800-standardissa ja KiinteistöRYL2009, Kiinteistöpalveluiden yleiset laatuvaatimukset – julkaisussa. Tilaaja voi laatia myös omat laatu kuvauksensa. Laatu kuvauksia käytettäessä on huomioitava miten laadunarviointi tehdään ja miten laadunarviointi raportoidaan. Lisäksi palveluntuottajalta pyydetään selvitys ja suunnitelma koko sopimuskaudeksi siitä, miten pyydetty laatutaso saavutetaan. (SSTL Puhtausala 2013.)

3.3 Palvelusopimuksen sisältö ja sopimuksenaikainen yhteistyö

Palvelusopimuksessa määritellään yksityiskohtaisesti palvelujen määrä ja laatu sekä tilaajien ja tuottajien väliset toiminta- ja järjestelyperiaatteet. Ulkoistamissopimukset ja kunnan sisäiset palvelusopimukset eroavat toisistaan oikeudellisesti esimerkiksi sitovuudeltaan. (Komulainen 2010, 21.) Käytännössä tilojen käyttäjille siivouspalvelun palvelusopimuksesta tiedotetaan muun muassa palvelun tuottaja ja sopimuksen alkamisajankohta, palvelusopimuksen sisältö, ostetut palvelun laatu luokat ja siivousajan kohdat sekä menettelytavat esimerkiksi lisäsiivouksen tarpeesta, reklamaatioista ja poisoloista. Samoin esitellään ne keinot, joilla tilan käyttäjä voi edistää puhtaustason saa-

vuttamista. (KiinteistöRYL 2009, 130; SSTL Puhtausala ry 2013.) SSTL Puhtausala ry:n laatima puhtauspalvelualan palvelusopimuksen sisältö on esitetty liitteessä 1.

Julkisella sektorilla sopimusohjauksella tarkoitetaan tilaajan mahdollisuutta ohjata palvelujen tuotannon kehitystä, tarpeita ja laatua. Se lisää tuottajan pitkäjänteisyyttä, ennakkoinnin mahdollisuutta ja luottamusta toimintaan. Sopimusohjausjärjestelmässä keskeisiä huomioitava asioita ovat roolien selkeys, kustannustehokas- ja tuottava toiminta, huomioiden laatu. Lisäksi ennen sopimusta on tehtävä kustannuslaskenta ja tuotteistus sekä mietittävä riskit ja valvontajärjestelmät. (Komulainen 2010, 22.) Sopimuksenaikainen toiminta muodostuu yhteistyöstä, laadunhallinnasta ja toiminnan kehittämisestä. Merkityksellisiä tekijöitä ovat luottamuksellisuus ja yhteistyö sopimussuhteen aikana. Oleellisia tekijöitä on havainnollistettu taulukossa 6. (Kiinteistöpalveluiden hankinta 2011, 10.)

TAULUKKO 6. Sopimuksenaikaisen yhteistyön tunnusmerkkejä. (Kiinteistöpalveluiden hankinta 2011, 10.)

Selkeät tavoitteet → Mitä tilaaja ja palveluntuottaja yhdessä haluavat saada aikaan ja miten siihen päästään?
Sitoutuminen → Tilaajan ja palveluntuottajan kaikkien organisaatiotasojen sitoutuminen sopimukseen ja yhteistyöhön.
Luottamus → Kiinteän yhteistyön rakentamiseen tarvitaan luottamusta kaikilla tasoilla.
Viestintä → Molemmin puolin.
Kokonaisvastuu → Vastuu kannetaan tehdyistä ratkaisuksista ja valinnoista.
Yhteistyö → Kyky ja valmius tehdä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa.

Sopimuksenaikaisella yhteistyöllä sekä palvelun tilaajalla että tuottajalla on mahdollisuus kehittää palvelutuotantoa niin, että se mukautuu muuttuviin olosuhteisiin, asiakastarpeisiin, huomioi tilojen käytön ja pintamateriaalit. Onnistumisen lopputulos on joustava ja tarpeenmukainen siivouspalvelutuotanto. Palveluntuottaja, joka ymmärtää toiminnan sopeuttamisen asiakastarpeisiin, saa tyytyväisen ja pitkäaikaisen asiakaskunnan. Tämä tietenkin edellyttää tilaajan sitoutumista muuttuviin kustannuksiin sopimusaikana. (Mäkelä ym. 2009, 80–81.) Siivouspalveluhankinnan onnistumista mitataan ja arvioi-

daan. Onnistumiselle asetetaan tavoitteita ja niille mittareita. Perinteisesti onnistumista mitataan toimitetun tavaran oikeaan määrään, hintaan, laatuun ja toimitusaikaan. Poikkeamat aiheuttavat aina asiakkaalle ylimääräistä työtä sekä kustannuksia ja ne ovat kaikenlaisissa toimittajasuhteissa kriittisiä mittareita. Jos ne toistuvat, sen tulisi johtaa vähintään toimittajasuhteen arviointiin. Liian alhaisilla hinnoilla kilpailutetuissa ja laatuongelmien kanssa ”painivissa” siivouspalveluhankinnoissa siivouspalvelun toimittamisen voidaan katsoa olevan hintakilpailuttamiseen perustuva suhde, standardituote ja toimittajasuhdetta leimaa epäluuloisuus. Kommunikointi on pääasiassa ongelmatilanteiden selvittämistä ja hintaneuvotteluja. Seurannan ja mittaamisen ulottuvuuksia ovat perustavoitteiden täyttäminen, kuten laatu, määrä, puutteettomuus, ajoitus ja muut operatiivisen prosessin mittarit. Myös palveluhalu, viestintä ja asenne asiakasorganisaatiota kohtaan ovat seurannan ja mittaamisen kohteina. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2012, 311–316.)

Auditoinneilla mitataan hankinnan onnistumista sopimusaikana. Se tarkoittaa tilaajan mahdollisuutta tarkastaa palveluntuottajan toimintaa, palvelun vaatimustenmukaisuutta ja sopimusvelvoitteita. Käytänteistä sovitaan sopimusneuvotteluissa etukäteen. Auditoinnin voi suorittaa joko tilaaja itse tai tilaaja voi teettää tarkastuksen konsulttiyrityksellä. Pääsääntöisesti auditointi suoritetaan kirjallisen materiaalin perusteella. Tarkastettavien asiakirjojen ja haastateltavien henkilöiden on välittömästi liityttävä tuotettavaan palveluun. Tilaajalla on oikeus tutustua vain sellaisiin kyseistä palvelua koskeviin asiakirjoihin, joiden tarkastaminen on tarpeellista, kuten palveluntuottajan sopimusvelvoitteiden täyttäminen ja palvelutuotannon sopimuksenmukaisuus. Auditoinnin kannalta tärkeitä tietoja pyydetään myös palvelua tuottavilta henkilöiltä. Tilaajan on ilmoitettava tarkastuksesta etukäteen. Auditointi on osa sopimuksessa sovittua säännöllistä palvelun laadun valvontaa, eikä sitä ole tarkoitettu yksittäisen virheen selvittämiseen. Tarkastuksesta tulee ilmoittaa etukäteen, koska palveluntuottaja tarvitsee aikaa tarvittavien asiakirjojen ja olennaisten tietojen keräämiseen. (JYSE 2009.)

Auditointien kuluvastuusta sovitaan etukäteen. Tilaajan auditointioikeus kattaa myös alihankkijoiden auditoinnin. Palveluntarjoaja sitoutuu noudattamaan kaikkea toimintaansa ja palveluihin soveltuvaa lainsäädäntöä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 270.) Ilorannan ym. (2012, 360–365, 374–375) mukaan seurannan ja mittaamisen hyötyjen tulisi olla suuremmat kuin mittaamisen kustannukset ja sitä pitäisi tehdä sekä lyhyellä että

pidemmällä aikavälillä, tavoitteet huomioiden. Hyvällä mittarilla on selkeä yhteys tavoitteisiin ja strategiaan, se on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä, sitä seurataan siellä missä tekeminen tapahtuu ja siihen voi vaikuttaa, on tavoitteisiin nähden riittävän laaja-alainen ja tasapainoinen ja sitä käytetään jatkuvan kehittämisen välineenä. Arviointi- ja seurantajärjestelmän rakentamisessa tärkeää on keskittyä olennaiseen ja kaikkea ei tarvitse toteuttaa kerralla. Taulukossa 7 on esitetty sopimuksenaikaisen onnistumisen arviointikohteita.

TAULUKKO 7. Sopimuksenaikaisen onnistumisen arviointi. (Iloranta ym. 2012, 270, mukaelma).

1. Sopimus ja hallinnointimalli → Palvelusopimuksen osapuolet, asiantuntijat ja yhteyshenkilöt, kokouskäytännöt
2. Organisaatio ja henkilöstö → Siivoustyönjohto, siivoushenkilöstö, varahenkilöjärjestelmä, valvonta- ja ohjauskäytännöt kohteessa, henkilöstön vaihtuvuus
3. Osaamisen johtaminen, ohjeet ja säännöt → Siivoustyönjohdon, siivoushenkilöstön ja varahenkilöstön koulutus, työkokemus ja perehdyttäminen, kohdekansiot työohjeineen
4. Viestintä → Muutokset, reklamaatiot, suoritushäiriöt, kokouskäytännöt, viestintäohjeistus
5. Prosessit, palvelut ja toimitilat → Palvelukuvaus laatumäärittämisineen, tehtävien laajuus, tilojen käyttö ja käyttäjämäärät, dokumentoitavat toimitusajat, aikataulut, lisätyöt ja muut palvelut
6. Koneet, kalusto ja muut tarvikkeet → Kone-, kalusto- ja tarvikeluettelot, ohjeet
7. Tietojärjestelmät ja tietoliikenne → Sähköposti, puhelimet, huoltokirjajärjestelmä, kulunvalvonta, Intranet
8. Alihankintasopimukset → Tiedon siirtäminen osapuolille
9. Palvelutasomittarit → Auditointi- ja laadunarviointikäytännöt, asiakastyytyväisyyskyselyt, omavalvontakäytännöt, reklamaatiot, suoritushäiriöt, sanktiot ja palkkiot. Kehittämistoimet on määritelty edellä mainittujen seikkojen perusteella.

Luottamus sopimuskumppaneiden välillä on tärkeää. Voi kuitenkin olla niin, että asiat eivät aina suju toivotulla tavalla ja sopimuksen sekä siihen liittyvän toiminnan laadunhallintaan joudutaan kehittämään erilaisia tarkastus- ja valvontamenetelmiä. Niiden tarkoitus ei lähtökohtaisesti ole osoittaa palveluntuottajan epäluotettavuutta, vaan osoittaa molemmille osapuolille toiminnan kehittämisalueet. Luottamusta lisää myös avoimuus ja toiminnan läpinäkyvyys. Ne ovat tärkeitä sekä kilpailutus- että sopimuskauden aikana. On hyvä pyrkiä kuuntelemaan ja jämäkkään toimintaan, unohtamatta hankalien asioiden käsittelyä. Tasa-arvoinen ja vuorovaikutteinen kanssakäyminen koituu asiakkaan parhaaksi. Palaute- ja ohjaustoiminta on palvelun tilaajan velvollisuus ja yksinkertaisilla kysymyksillä sekä aktiivisella kuuntelemisella toiminnan puutteet saadaan korjattua ja mahdollisesti sopimuksen sisältöä muutettua. (Mäkelä ym. 2009,17, 139, 150.)

Palvelun laadun takaamiseksi palvelun jatkuva kehittäminen on tärkeää sekä tarjouspyyntövaiheessa että sopimuskauden alussa. Osapuolten tulee sopia palvelun kehittämisen vaiheista ja aikatauluista sopimuskauden aikana. Sopimuskauden alussa palveluntuottaja on yleensä motivoitunut kehittämään palvelua ja tästä syystä suunnitelmat jatkokehittämiseksi kannatta laatia heti sopimuskauden alkuvaiheessa. Kehittämisryhmä voi sopia tapaavansa esimerkiksi kerran puolessa vuodessa ja käsittelevän esille tulleita ongelmia sekä palvelun kehittämisen tarpeita. Lisäksi voidaan sopia vuosittaisista tavoitteista. Hankintasopimukseen voidaan liittää mahdollisia kehittämisen kannustimia tai sanktiota niin, että sovittujen kehittämistavoitteiden täyttymisestä palveluntuottaja saa tietyn summan rahaa tai niiden epäonnistuessa palveluntuottaja on velvollinen hyvittämään tietyn osan tulevista palvelumaksuista tilaajalle. (JYSE 2009.)

Liker ja Choi (2004) ovat kirjoittaneet kuuden kohdan artikkelin toimittajasuhteen kehittämistä. Ensimmäiseksi kehoitetaan ymmärtämään toimittajaa, tuntemaan toimittajamarkkinat ja osaamisen kustannusrakenteet. Toiseksi on osattava hyödyntää toimittajien keskinäistä kilpailua niin, että asiakas osaa vertailla ja arvioida kilpailijoiden toimintaa ja toimituskykyä. Kolmantena näkökohtana on toimittajien ohjaaminen parantamaan suorituskyykyään niin, että toimittajalle kerrotaan täsmällisesti mitä siltä odotetaan ja miten suoritusta mitataan ostajan tarpeiden ymmärtämiseksi. Neljänneksi kehoitetaan kehittämään toimittajien kykyjä, jolloin toimittajalle kerrotaan ostajan näkemykset ja havainnot toimittajan osaamisesta ja kerrotaan myös ostajan tulevaisuuden tarpeet. Seuraava näkökulma koskee määrätietoista tiedon jakamista, mutta valikoiden ja liikesalaisuudet huomioiden. Viimeinen huomio koskee yhteisen kehittämisen johtamista. Se tarkoittaa, että tartutaan yhteiseen kehittämiseen ja prosessien ohjaamiseen vain niissä tilanteissa, joissa hyöty on kustannuksia suurempi ja vain tärkeimpien toimittajien kanssa. (Liker & Choi 2004; Iloranta ym. 2012, 298–299.)

3.4 Kilpailuttaminen pähkinänkuoressa

Kilpailutusprosessi ja sopimuksenaikainen toiminta ovat osa laajempaa hankintaprosessia. Taulukkoon 8 on koottu luvun kolme teoreettisen viitekehyksen tärkeimmät kilpailutusprosessiin ja sopimuksenaikaisen toimintaan liittyvät kriittiset joiden huomioiminen prosessissa varmistavat onnistuneen siivouspalveluhankinnan toteutumisen.

TAULUKKO 8. Kilpailutusprosessi ja sopimuksenaikainen toiminta pähkinänkuores-
sa.

	TILAAJA/HANKKIJÄ	ASIAKAS	TUOTTAJA
	Viestintä, tarkkuus, rohkeus kysyä ja pyytää tarkennuksia molemmin puolin, avoimuus ja rehellisyys molemmin puolin		
TARJOUSPYYNNÖT	Tarkka tarjouspyyntö helpottaa vertailua ja myöhempiä neuvotteluja. Tarjouksen pakollinen läpikäyminen. Tiukasti rajattu tarjouspyyntö rajaa tarjoajien määrää ja kilpailu ei enää toimi. Vaihtoehtoisten tarjousten salliminen. Liian löyhä tarjouspyyntö tuottaa paljon erilaisia tarjouksia ja vertailu voi olla vaikeaa. Kohtuulliset sanktiot. Rentous, innovatiivisuus. Palvelun laadunhallinnan varmistaminen.		Vaadittava tarkat tiedot kohteesta ja riittävä kohteeseen tutustumisaika. Suunnittelun ja tuotannon yhteiset näkemykset tarjouslaskennassa. Tarjouksen pakollinen läpikäyminen. Realistinen ja riittävä työaika työntekijöille, ei urakatyötä. Kohtuullisen korvauksen vaatiminen tuotetusta palvelusta. Tuottajan oman osaamisen hyödyntäminen ja esilletuominen. (Kehittämissideat, mahd. innovaatiot)
TARJOUS	Vaadittava tarkat tuote- tai palvelutiedot ja kaupan ehdot. Liitteinä mahdolliset esitteet, näytteet ja referenssit. Vastataan kaikkiin tarjouspyynnön kysymyksiin. Tarjouksessa hinta, toimitusaika, toimituslausekkeet, maksuehto, sopimuksen voimassaoloaika ja muut seikat, kuten takuut ja huollot. Havaittava tuottajan tahallisesti tai tahattomasti ilmoittamat puutteelliset ja virheelliset tiedot. Varmistettava asiantuntijan osaaminen erityisesti palveluhankinnoissa.		Tuottajan täytettävä ostajan minimivaatimukset esim. laadun suhteen. Yhteiset näkemykset suunnittelusta tuotantoon. Innovatiivisuuden ja yhteistyökyvyn sekä kehittämisen näkökulma tarjousvaiheessa.
Yhteinen ymmärrys hankinnan tavoitteista ja onnistumisen edellytyksistä. Kokonaisvastuu.			
TARJOUSTEN VERTAILU	Tarpeen määrittely sanelee toimittajan valintakriteerit. Mitä huolellisemmin tarjous on tehty, sitä helpompaa on tarjousten vertailu. Palveluhankinnoissa esim. ”laatu” tai ”laadulliset tekijät” ovat liian yleisluotoisia riittääkseen valinnan kriteereiksi. Keskusteleminen hankinnan sisällöstä ja tarjousten vertailutaulukoiden rakentaminen huolellisen sisällön erittelyn varaan. Valintakriteereiden ja painoarvojen käyttäminen vrt. soveltuvuus- Ja kelpoisuusehdot.	Mielipiteiden kysyminen potentiaalisesta tuottajasta.	
HANKINTASOPIMUS JA TUOTTAJASUHTEEN JOHTAMINEN SEKÄ KEHITTÄMINEN	Lähtökohtana luottamus palveluntuottajaa Tiukat sopimusehdot ja johtaminen. Sopimuksen auditointi. Ongelmien ratkaisutavoista sopiminen. Hoitoveloista huolehtiminen. Tuottajan sisäänajo ja ohjaus. Laadunvalvonta, säännöllinen seuranta. Mittaus, valvonta, palautteen ja kokemusten vaihto. Muutosten mahdollistaminen. Sanktiot, palkkiot. Yhteistyön ja tuottajan palvelun kehittäminen.	Osallistumismahdollisuus yhteistyöhön. Asiakkaan kokemusten ja palautteen hyödyntäminen Asiakastyytyväisyyden mittaaminen.	Reklamaatioiden hyödyntäminen kehittämistyössä. Omavalvonta, dokumentointi, raportointi. Joustavuus. Oikea määrä palvelua vähentää kiinteistön korjaustarvetta ja lisää käyttäjien sekä tuottajan henkilöstön työtyytyväisyyttä. Hyvä esimiestyö ja johtaminen. Sopimuksen noudattaminen niin kuin tarjouksessaon luvattu. Rohkeus esittää kehittämissideita.
Yhteistyö ja kehittäminen, palaute ja ohjaus kolmikantaisesti (tilaaja, tuottaja, asiakas). Luottamus, sitoutuminen.			
KILPAILUN JA VAIHTOEHTOISTEN MAHDOLLISUUKSIEN SEURANTA	Onko mahdollistettu? Rohkeutta enemmän! Uusi hankintalaki ja sen hyödyntäminen. Innovaatioiden mahdollistaminen.	Saattaa olla asiakkaalle mahdollisuus palveluinnovaatioihin.	Osaamisen ja kehittämisinnokkuuden markkinoiminen tilaajalle. Referenssien hyödyntäminen. Vaihtoehtojen esittäminen tilaajalle.

4 LAADUN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Siivouspalvelua tuotetaan meille kaikille veroa maksaville asiakkaille, joilla on tietyt odotukset, tarpeet ja vaatimukset. Suuri osa siivouspalvelun käyttäjistä pitää itseään lähes täysivaltaisina siivouksen ammattilaisina. Joka tapauksessa Asiakkaan toimintaympäristöön on perehdyttävä ennakoivasti, jo ennen mahdollista kilpailuttamisprosessia. Hankintaprosessin kaikissa vaiheissa asiakaskokemuksen hyödyntäminen on merkityksellinen, kun tavoitellaan onnistunutta sopimussuhdetta, puhdasta toimintaympäristöä ja kiinteistön arvon säilyttämistä. Asiakkaan osallistamiseksi palvelutuotannon kehittämiseen tai asiakastyytyväisyyden selvittämiseen voidaan yhtenä työkaluna käyttää palvelumuotoilua, josta myöhemmin tässä luvussa esitetään esimerkki. Asiakas odottaa puhdasta toimintaympäristöä. Kovasta kilpailusta ja huonontuneesta siivouspalvelun laadusta johtuen siivouspalvelun laadunarviointiin, valvontaan ja laatuongelmista aiheutuvien reklamaatioiden käsittelyyn joudutaan yhä enemmän kiinnittämään huomioita ja käyttämään aikaa. Sen sijaan että kohteessa työskentelisi riittävä määrä työntekijöitä, kustannuksia tuottajalle aiheuttaa virheiden korjaamisesta aiheutuvat uusintatyöt sekä reklamaatioista aiheutuvat sanktiomaksut ja hinnanalennukset. Tilaajalle lisä- tai ”piilokustannuksia” aiheutuu erilaisista tarkastus-, valvonta- ja hallinnollisista tehtävistä. Huonosti hoidetuista ylläpito- ja perussiivoustehtävistä on voinut kertyä hoitovelkaa, joka monin tavoin rasittaa sekä tilaajaa että tuottajaa. Huonosti johdetusta tai huonosti hoidetusta sopimuksesta voi seurata sopimuksen irtisanominen, eikä palveluntuottajan vaihtaminenkaan ilmaista ole.

4.1 Asiakas ja palveluhankinnan erityispiirteet

Asiakas voi olla yksilö, yritys tai organisaatio, jolta saadaan tulovirtaa. Asiakkaisiin keskittyvä johtamisajattelu on osa yrityksen strategiaa. Asiakashallinnan (customer relationship management, CRM) avulla pyritään kehittämään asiakashankintaa, asiakkaiden pysyvyyttä ja -tyytyväisyyttä sekä asiakaskannattavuutta. Proaktiivinen yritys perehtyy asiakkaan toimintaympäristöön perusteellisesti, jotta se pystyisi palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Aiemmasta asiakaslähtöisyyden termistä on siirrytty termiin asiakasläheisyys ja sillä kuvataan asiakkaan merkittävää roolia yrityksen toiminnassa ja kehittämisessä. Asiakasajattelun ydin on arvon tuottaminen ja se edellyttää

yleisesti arvontuotantoprosessin ymmärtämistä, kuten ongelmia, tarpeita, asiakkaan arvontuottamisprosesseja sekä segmentointia. (Viitala & Jylhä 2013, 74–77.) Asiakaslähtöisyyteen eniten vaikuttava seikka on ylimmän johdon sitoutuminen toimintatapaan, tämän jälkeen osastojen välinen vuorovaikutus ja organisaatiojärjestelmät (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri & Miettinen 2009, 227).

Asiakaskokemus on merkityksellisten ja mitattavien kokemusten, mielikuvien, tunteiden, tuotteiden ja menetelmien sekä välineiden yhteissumma, josta asiakas muodostaa kokemuksen yrityksen toiminnasta (CEM, customer centered business). On arvioitu, että vain 20 % yrityksistä on asiakaslähtöisiä, 80 % väittää olevansa. Yritykset osaavat kertoa tuotteistaan, palveluistaan ja prosesseistaan, mutta eivät sitä, mitä hyötyä niistä on asiakkaille. (Viitala ym. 2013, 74, 381). Nykyaikaisen markkinointikäsitteen mukaan yritys luo lisäarvoa asiakkaalle vain kahdella tavalla ja niitä ovat hyötyjen lisääminen suhteessa kustannuksiin tai kustannusten alentaminen suhteessa hyötyihin (Haverila ym. 2009, 226).

Siivouksen keskeisin tavoite on puhdas toimintaympäristö kiinteistössä sijaitsevien tilojen käyttäjille. Siivouksella tarkoitetaan sisätiloissa tapahtuvaa pintojen puhdistusta, suojausta ja hoitoa sekä erilaisia järjestelytehtäviä. Ammattitaitoisella siivouksella vaikutetaan merkittävästi tilojen viihtyisyyteen, turvallisuuteen ja terveellisuuteen. Kiinteistönhoidon käsikirjan (2013, 362–364) mukaan tilojen toimivuuden kannalta tiivis yhteistyö kiinteistönhuollon kanssa on suotavaa ja epäkohdista tulee raportoida mahdollisimman nopeasta. Sisätilojen kunnossapito vähentää korjaustarvetta ja pidentää materiaalien kestoikää, mikä on merkittävä taloudellinen etu. Parasta ympäristötyötä on kiinteistön kunnan ylläpitäminen, likaantumisen ja kulumisen aiheuttavien haittojen minimoiminen sekä kiinteistön arvon säilyttäminen niiltä osin, kuin se siivouksen keinoin on mahdollista.

Palvelujen johtamisen ja markkinoinnin käsitteistöön perustuen asiakas on jossain määrin läsnä palvelujen tuottamisessa ja toimittamisessa. Asiakas näkee prosessin toiminnan edetessä ja näin myös osallistuu siihen. Asiakas vaikuttaa prosessiin olemalla vuorovaikutuksessa palveluyrityksen järjestelmien ja infrastruktuurin kanssa, toisinaan myös toisen asiakkaan kanssa. Asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa palveluprosessin etenemiseen ja lopputulokseen saapumalla esimerkiksi juuri siivottuun tilaan ja ”likaa-

malla” sen saman tien tai syömällä ravintolassa päivällistä. Palvelujen yleiset peruspiirteet ovat, että ne muodostuvat yhdestä tai useammasta toimintaprosessista, palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu jokseenkin samanaikaisesti ja asiakas osallistuu joiltain osin palvelun tuotantoprosessiin. (Grönroos 2009, 79.)

Tavoitteena hankinnoille tulisi olla asiakkaalle sopiva kokonaisedullinen ratkaisu, ei tarpeen standardointi ja sitä kutsutaan heterogeenisuudeksi. Palvelun hankinta koetaan usein vaikeammaksi kuin tavaran hankinta. Tavarahankintojen osalta mittojen, määrien ja toleranssin avulla tuote tai kohde voidaan kuvata tarkasti. Palvelun täsmällinen määrittely on usein subjektiivista ja perustuu mielipiteisiin. Toinen palvelun hankinnan erityispiirre on, että palvelun laatu ja lopputulos riippuvat työntekijän ammattitaidosta, jota voi olla vaikea mitata ja tarkasti määritellä. Onnistuminen palveluntarjoajan valinnassa on tärkeää. Epäonnistuminen voi maksaa miljoonia. (Iloranta ym. 2012, 205–210.)

4.2 Asiakasyhteistyön lisääminen palvelumuotoilun avulla

Asiakaskeskeisellä palvelumuotoilulla tarkoitetaan muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista palvelun kehittämisessä. Käytännön toteutukseen liittyy käyttäjäkeskeisyyttä ja kokemuksellisuutta korostava ajattelu- ja toteutusmalli. Palvelumuotoilua voidaan soveltaa palvelun kehittämiseen monilla eri osa-alueilla ja uudistamisen kohteena voivat olla esimerkiksi prosessit, palveluympäristö ja asiakaskontaktit. Tavoitteena on luoda käyttäjän kannalta helppoja ja haluttavia palvelukokemuksia sekä vaikuttavia ja tehokkaasti erottuvia palvelukonsepteja. Palvelumuotoilun avulla voidaan konkretisoida helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja tulevaisuuden erilaisten prosessien kuvaamiseen, erityisesti luovuutta hyödyntäen. Palvelumuotoilun suosion taustalla on yritysten pyrkimys asiakaslähtöiseen arvoajatteluun. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 38, 71–74; Tuulaniemi 2012.)

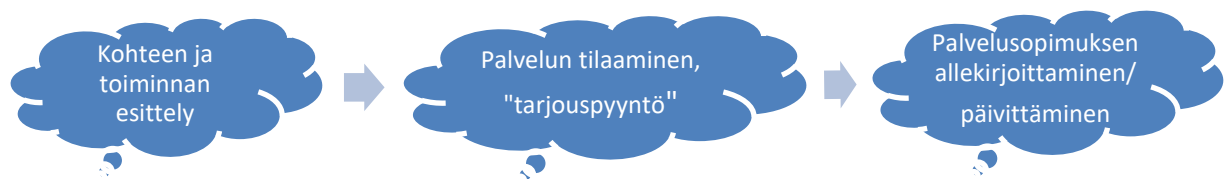
Asiakkaan prosessista palvelumuotoilussa käytetään termiä palvelupolku ja se kuvaa asiakkaan kokemukset palvelun alkuvaiheesta loppuun asti. Siinä kuvataan asiakkaan toiminnot sekä myös rationaaliset ja emotionaaliset tarpeet tunteineen. Palvelu koostuu palvelutuokioista ja kontaktipisteistä. Ne ovat niitä hetkiä, jotka asiakas kokee aisteillaan ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen; palveluympäristön, ihmi-

set, esineet ja toimintatavat. Prosesseja kehitetään niin, että asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi ja yritys saa siitä täyden hyödyn. (Ojasalo ym. 2015, 38, 71–74; Tuulaniemi 2012.)

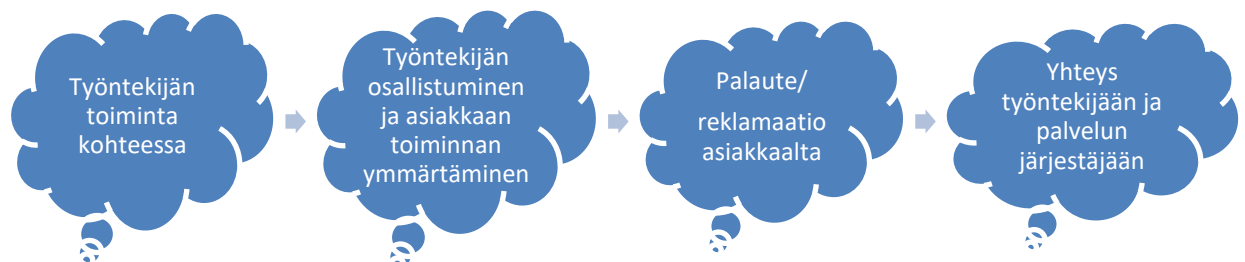
Palvelumuotoilun keinoin palvelu jaetaan palvelutuokioihin ja edelleen kontaktipisteisiin. Palvelun kontaktipisteiden yksityiskohtainen tarkastelu auttaa palveluntarjoajaa kiinnittämään huomiota asiakkaan kannalta tärkeisiin seikkoihin. Palvelupolun eri vaiheissa nousee esiin kehitettäviä asioita ja ne voivat vaihdella asiakkaittain. Usein palvelun toivotaan olevan suoritettuna ennen kuin asiakas edes huomaa tarvitsevänsä sitä. Palvelupolun tarkastelussa on tärkeä huomata, että asiakkaalle arvoa vähentävä vaihe palvelussa on odottaminen palvelutuokioiden välillä ilman asianmukaista tiedottamista. Sen sijaan tiedottamisen asiakas kokee työn suorittamisen jälkeen lisäarvoa tuottavaksi elementiksi. Palvelun läpinäkyvyyttä asiakkaalle voidaan parantaa viestittämällä palveluntarjoaman ja palveluprosessien sisällöstä tarkemmin. Tuloksia voidaan hyödyntää myös muilla palvelualoilla, joilla suorittavalla työllä on suuri merkitys. (Holappa 2013.)

Kuviossa 4 on esitetty siivouspalveluprosessin palvelupolku kolmessa vaiheessa palvelutuokioineen ja kontaktipisteineen ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Näissä tilanteissa asiakas eri tavoin kohtaa palvelutuotannon osatekijöitä.

Vaihe 1. Siivouspalvelun palvelupolku ennen varsinaista palvelua



Vaihe 2. Siivouspalvelun palvelupolku palvelun aikana





Vaihe 3. Siivouspalvelun palvelupolku palvelun jälkeen



KUVIO 4. Siivouspalvelun tilaajan ja tuottajan palvelupolku (Holappa 2013, mukaelma).

Pääsääntöisesti asiakas haluaa osallistua palvelutuotannon kehittämiseen. Palvelumuotoilua hyödyntävässä tutkimuksessa - Asiakkaat siivouspalvelun kehittäjinä - julkisen siivouspalveluyksikön käyttäjäasiakkaat vastasivat seuraaviin kysymyksiin:

1. Onko asiakkaalla ongelmia siivouspalvelun tuottamiseen liittyen, se ei selviä vuosittaisista asiakastyytyväisyyskyselyjen tuloksista?
2. Onko asiakkaalla ajatuksia ja ideoita palvelun kehittämiseksi?
3. Haluaako asiakas olla mukana kehittämässä siivouspalvelutuotantoa?

Vastaajina oli seitsemän aikuista henkilöä, kymmenen esikoululaista ja kaksikymmentä neljäsluokkalaista koululaista. Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä, haastatteluina ja havainnoiteina. Tulosten perusteella merkittävimmät ongelmat asiakkaan toiminnan kannalta kohteessa olivat asiakasyhteistyön puute, palvelun oikea-aikaisuus ja siivoushenkilöstön runsaat poissaolot. Mielenkiintoisia ja myös luovia ajatuksia palvelun kehittämiseksi löytyi runsaasti. Vastauksissa toivottiin siivoojien mahdollisuutta osallistua kasvatustyöhön kouluissa, osallistua ryhmätilanteisiin päiväkodeissa ja auttaa lapsia pukemisessa ja riisumisessa. Heiltä toivottiin mahdollisuutta tarvittaessa tehdä myös muiden henkilöstöryhmien työtehtäviä, osaamisen ja vastuiden mukaan. Kehittämisajatuksia olivat mahdollisuus osallistua asiakaspalvelutehtäviin, antaa kohteissa siisteyskasvatusta ja tärkeinä tekijöinä olla enemmän näkyvä työyhteisössä sekä olla rohkea lasten edessä. Kyselyn tulosten mukaan asiakas haluaa olla mukana kehittämässä palve-

lua, vaikka kokeekin vaikutusmahdollisuuksiensa usein olevan ”sanahelinää”. (Myllykoski 2015.)

4.3 Palvelun laatu ja valvonta

Nykyaikainen ja käyttökelpoinen laatu-käsite määritellään tuotteen tai palvelun kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Se perustuu asiakkaan odotukseen tuotteesta ja täyttääkö se hänen vaatimuksensa. Tämä määrittelee myös tuotteen virheettömyyden; yksikään asiakas ei halua virheellistä tuotetta. Laatu-käsitteen pitää olla mitattava seurannan ja kehittämisen varmistamiseksi. Yrityksen toiminnan näkökulmasta laadun voi määritellä tuotteen vastaavuudeksi suhteessa tuotemäärittelyihin ja standardeihin. Laatu voidaan määritellä yksiselitteisesti ja sille voidaan asettaa kriteerit sekä raja-arvot. Laadun konkreettista määrittelyä tarvitaan laadunvalvonnassa, prosessien ohjauksessa ja laadun kehittämisen apuvälineenä. (Haverila ym. 2009, 372.) Grönroosin (2009, 101–102) mukaan asiakkaan kokeman palvelun laadun ulottuvuudet ovat tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Monien vuorovaikutustilanteiden vuoksi asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa menestyksellisesti tai epäonnistuneesti hoidettujen tilanteiden tekninen laatu, mutta myös se, miten se hänelle toimitetaan.

Tilaajan tai asiakkaan hankkiessa esimerkiksi siivouspalvelua, sen pitää sisältää siivouspalveluun tavanomaisesti sisältyvä siivoustyö ja lopputuloksena tilan on näytettävä puhtaalta ja siivotulta. Tarjouskilpailuissa tarjoajan tulee järjestää palvelun esittelytilaisuus tai muulla tavoin havainnollistaa tuottamaansa palvelua, esimerkiksi antamalla työnäyte. Laadullinen arviointi saatetaan tehdä tällaisen esittelyn perusteella. Palvelussa on virhe, jos tuotettava palvelu ei vastaa tilaajalle siitä annettua näytettä tai esittelyä. Palveluntuottaja voi kehittää palvelua ja tuottaa tilaajalle laadultaan esittelyä tai näytettä parempaa palvelua. Palvelun ominaisuuksien on vastattava vähintään tarjouskilpailun hetkellä annettua esittelyä tai näytettä. (JYSE 2009.)

Palvelun laadun parantamiseen liitetään usein kustannusten lisääntyminen ja tuottavuuden aleneminen ja sen koetaan olevan ratkaisematon ongelma. Grönroosin (2009, 175–176) mukaan nämä syyt ovat väärä ja saavuttaakseen myönteisiä tuloksia on mietittävä laadun ja kustannusten välistä suhdetta. Onnistuminen parantaa tuotannon tehokkuutta,

työntekijöiden tyytyväisyyttä ja kannattavuutta. Huonon laadun ja virheiden korjaamisen kulut liiketoiminnassa voivat olla jopa 35 prosenttia. Henkilöstön kouluttaminen, virheettömät järjestelmät ja laadun kehittäminen ovat mahdollisuus saada voittoa edellä mainittu summa. Laatu on ilmaista.

Käytännössä ongelmallista on laadun eri osatekijöiden määrittely. Jos tavoitteet on asetettu liian korkealle, se voi rajoittaa palveluntarjoajien määrää liikaa. Liian yleisesti määritellyt tavoitteet aiheuttavat tulkintaerimielisyyksiä. Alhaiset laatuvaatimukset pakottavat hankkimaan huonolaatuisia palveluja samalla, kun tarjolla olisi hintalaatusuhteeltaan kilpailukykyisempää tarjontaa. Ostajan kannalta on olennaista tuntea palvelu niin hyvin, että laatuvaatimukset osataan riittävän hyvin yksilöidä. (Pekkala & Pohjonen 2012, 453–454.)

Kuntien yleisiä hankintaohjeita, liittyen tarjouspyynnön laatua koskeviin vaatimuksiin, voidaan pääosin soveltaa myös yksityisen sektorin tarjouspyyntömateriaaliin. Laatua koskevia vaatimuksia voivat olla toimittajan toiminnalliset vaatimukset tavaraan, palveluun tai rakennustyöhön liittyvät ominaisuudet, innovaatiokyky, laadunvarmistus tai laatujärjestelmät, sovellettavat standardit ja tekniset erityisvaatimukset, koulutus ja kokemus, huolto, ympäristövaikutukset, energian säästö sekä kestävä kehitys. Laatu määritellään tarjouspyynnössä ja sen liitteissä ja tilaaja voi edellyttää tietyn yleisesti hyväksytyyn laatu- tai muun järjestelmän noudattamista. Laadunvarmistusjärjestelmästä riippumatta tilaajan tulee sopimuksen aikana seurata ja valvoa laatuvaatimusten täyttymistä. (Suomen Kuntaliitto 2010, 30–31.) Julkisten palveluhankintojen uusia yleisiä sopimusehtoja on käsitelty Kirsi-Maria Halosen artikkelissa 21.12.2010, joka koskee palvelun laatua ja sen valvontaa Palvelut - ehtojen luvuissa 5 ja 6. Tarkempia sopimusehtojen kuvauksia on esitelty opinnäytetyön liitteessä 5. (JYSE2009.)

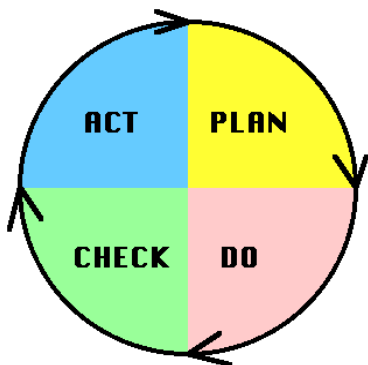
Julkisessa tarjouspyynnössä laatua koskevat vaatimukset voivat koskea esimerkiksi, toimittajan toiminnallisia valmiuksia, yrityksen innovaatiokykyä, laadunvarmistusta tai laatujärjestelmää, sovellettavia standardeja, teknisiä erityisvaatimuksia, koulutusta, kokemusta, ympäristövaikutuksia, energian säästöä, huoltoa ja kestävä kehitystä. (Kuntien yleiset hankintaohjeet 2010, 29.) Taulukossa 9 on esitetty laatua koskevia vaatimuksia siivouspalveluun liittyvin esimerkein 2000-luvun alkupuolelta ja ne ovat relevantteja yhä, edellä mainittuun lähteeseen viitaten.

TAULUKKO 9. Laadun edellytyksiä ja kriteereitä (Efektia 2003, 32–33).

Asiakaslaatu (asiakastyytyväisyysmittaukset, asiakaspalautejärjestelmä)
Palvelutuotteen laatu (palvelutuotekuvaus, siivousohjelma)
Yhteistyökyky (tiedonkulku, tavoitettavuus; reklamaatioiden hoito, reagoitiherkkyys, joustavuus; määräjousto/hintajousto, uudistumisprosessien tehokkuus)
Toiminnan laatu (toimintajärjestelmät, laadunhallintajärjestelmät, palvelualakohtaiset standardit; Insta 800 siivouksen teknisen laadun mittaamiseen)
Eettiset ominaisuudet (yhteiskunta- ja ympäristövastuu ja -ohjelmat, arvot)
Tuotantovälineiden ikä ja kunto (huoltokirjaohjelmat)
Henkilöstön aikaansaannoskyky ja innovatiivisuus (ammattitaito; koulutus ja kokemus, koulutussuunnitelmat ja toteuma, henkilöstötilinpäätös)

4.4 Laadun johtaminen ja laatujärjestelmät

Laatuun sisältyy yrityksen johtaminen, strateginen suunnittelu, toimintaprosessi ja organisaation kehittäminen. Asiakastarpeet ovat laatutoiminnan perusta. On kysymys kokonaisvaltaisesta liikkeenjohdosta, jolla tavoitellaan asiakastyytyväisyyttä, kannattavuutta ja kilpailukyvyn säilyttämistä sekä kasvattamista. Laatu syntyy itsestään, kun strategiat ja prosessit ovat toimivat ja kehittämistyö on jatkuvaa. (Palveluohjaajan käsikirja 2002, 9.) Laatujohtamisella pyritään koko yrityksen toiminnan virittämiseen niin, että asiakas saa lisäarvoa jokaisesta asiasta, liittyen toiminnan kehittämiseen ja asiakaslähtöiseen ajatteluun. Puhutaan kokonaisvaltaisesta laadun johtamisesta (total quality management, TQM). Yritysmaailman laadunjohtamiseen on keskeisesti vaikuttanut William Edwards Deming, joka painotti järjestelmällistä jatkuvan kehittämisen ideaa. Hänen kehittämässään prosessimallissa laatua pyritään parantamaan neljässä eri vaiheessa: suunnittele (plan), toteuta (do), arvioi (check) ja paranna (act). Demingiläinen laadun johtaminen perustuu ihmisten osallistamiseen sekä sitouttamiseen ja kaikkien jäsenien tietämys valjastetaan laadun parantamiseksi. Tukena ovat keskustelut, kannustaminen, koulutus, toimintamallikuvaukset, arvioinnit, laatukäsikirjat ja esimiestyön keinot. (Viitala & Jylhä 2013, 287–280.) Kuviossa 5 on havainnollistettu Demingin prosessimalli, jonka osatekijöitä ovat prosessin uudistaminen (plan), toimenpiteiden jalkauttaminen (do), tulosten arvioiminen (check) ja tarvittavista muutoksista päättäjille raportoiminen (act).



KUVIO 5. Demingin ympyrä (Arveson 1998).

Laatututkimukseen, joka järjestettiin globaalisti, osallistui 65 maata. Tutkimus tarkastelee laadun tilaa ja jatkuvaa parantamista. Kaikkiaan vastauksia saatiin 1665 kappaletta, Suomesta 101 organisaatiota osallistui tutkimukseen. Palvelusektorin osuus oli 41 % vastaajista. Suomesta tutkimusta koordinoi Suomen laatuyhdistys ry. Suomen tuloksia kuvattiin hälyttäväksi. Suomessa voimassa oleva ISO 9000 – perheen laatusertifikaatti on 47 %:lla teollisuusyrityksistä ja tuloksia osaa analysoida 49 % yrityksistä. (ASQ & Suomen laatuyhdistys 2016, 19–47.)

Teollisuuden yrityksistä vain 47 % uskoo, että vain asiakas voi määrittellä, mitä hyvä laatu tarkoittaa yrityksen toiminnan osalta. Suomessa suurimmat riskit koskevat toimittajaverkon kouluttamista ja asiakkaan ostokäyttäytymistä ei nähdä riskinä, vaan näkyvimmit mittarit keskittyvät asiakastarpeiden tyydyttämiseen. Laatutoiminnan suorilla taloudellisilla vaikutuksilla liiketoimintaan ei mitata. Laatumittareita tulisi hyödyntää laadun liikevaihdon mittaamisessa, asiakkaan tarpeet tulisi huomioida tuloksellisuuden tärkeänä osatekijänä ja laatutyökaluja pitäisi käyttää tulevaisuuden ennakkointiin. (ASQ & Suomen laatuyhdistys 2016, 19–47.)

Liiketoiminnan ydinprosessit kuvataan prosessikartan avulla, vaihe vaiheelta. Mallintamisen avulla saadaan tarkempi kuva eri toimenpiteiden vaikutuksesta palvelun tai tuotteen arvoon ja laatuun. Mallintamisessa esitetään yrityksen vastualueet, tehtäväalueet ja prosessin osapuolet. Prosessikartta edellyttää kaikkien osapuolten ja vaiheiden tunnistamista ja se selkeyttää eri vastualueilla työskentelevien työnjakoa ja omaa roolia kokonaisuudessa. Lisäksi saadaan visuaalinen työväline prosessien uudistamisen- ja kehittämisen tueksi. (Viitala & Jylhä 2013, 290.)

Laadunhallintajärjestelmän avulla yritys voi rakentaa sellaisen organisaatiokulttuurin, jossa laadun valvonnasta ja kehittämisestä tulee koko organisaation toimintatapa. Se kuvaa, mikä toiminta yrityksessä on tavoiteltua ja hyväksyttävää tavoitteiden saavuttamiseksi. Laadunhallintajärjestelmä on johtamisen ja kehittämisen työkalu ja sillä tuetaan jatkuvaa parantamista. Laadunhallintajärjestelmiä ovat ISO 9000-standardisarja: ISO 9000 yleisohje, ISO 9001, vaatimukset asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttämiseksi ja ISO 9004, jossa mukana myös laatu-, ympäristö- ja turvallisuusnäkökohdat. ISO 9001:2015 on vahvistettu eurooppalaiseksi standardiksi ja SFS on julkaissut siitä suomennoksen marraskuussa 2015. Uudistetussa standardissa on korostettu tiettyjä osa-alueita ja ne on esitetty liitteessä 4.(SFS 2015, 12.) Muita kehittämisen työkaluja ovat EFQM (European Foundation for Quality Management), MB - malli (Malcom Baldrige - malli) ja CAF - malli (Common Assesment Framework). Suomen laatupalkintokilpailuissa käytetään EFQM - malliin perustuen TUTKA- mallia, joka viittaa tuloksiin, toimintatapaan, käytännön soveltamiseen ja arviointiin sekä parantamiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 290–291.)

4.5 Laatupoikkeamat ja niiden normalisointi

Laatupoikkeama on virhe tai puute luvatussa palvelussa tai teknisessä suorituksessa ja sillä on asiakastyytyväisyydelle suuri merkitys. Tavoitesuorituksesta on siis poikettu ja siitä tiedotetaan tilaajalle, palveluntuottajalle ja asiakkaalle. Jotta uutta laatupoikkeamaa ei synny, siihen pyritään löytämään syy ja keinot ennaltaehkäisyyn. Laatukustannuksia syntyy, kun poiketaan ”kerralla oikein”-periaatteesta eli joudutaan tekemään uudelleen ja annetaan alennusta reklamaatioista ja virheistä johtuen. Toinen laatukustannusten lähde on etukäteen tehdyt panostukset, joiden tarkoitus on estää laatupoikkeamien syntyminen, kuten valvonta- ja tarkastuskustannukset sekä ennaltaehkäisevän toiminnan kustannukset, kuten laatujohtamisen kehittämiskustannukset tai palveluntuottajan arvioinnin kustannukset. (Palveluohjaajan käsikirja 2002, 11.)

Yksi tapa seurata ja valvoa palvelun laatua on käyttää asiakaspalautejärjestelmiä. Asiakaspalautejärjestelmät sopivat hyvin sellaisten palveluiden laadun valvontaan, jotka ovat käyttäjille tuttuja ja yleisesti tunnettuja palveluita, joiden osalta käyttäjillä on tiettyjä ennako-odotuksia. Erityisen hyvin palvelun laatua voidaan mitata asiakaspalau-

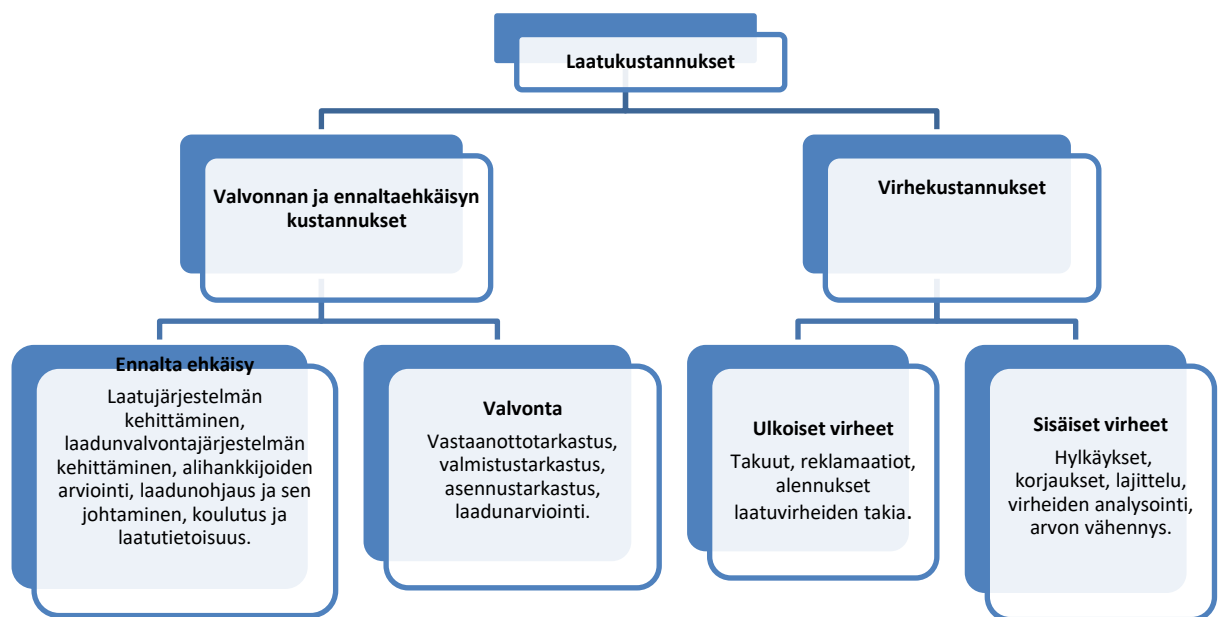
järjestelmän avulla niiden palveluiden osalta, joita asiakkaat käyttävät toistuvasti ja joiden osalta heillä on ennakkotietoa ja vertailuaineistoa mielessään. Esimerkkejä tällaisista palveluista ovat erilaiset sairaanhoito-, kirjasto-, koulutus-, päivähoito-, kunnossapito- ja siivouspalvelut. Näiden palveluiden käyttäjät ymmärtävät palvelun tavoitteen ja palvelun lopputuloksen vaivatta sekä pystyvät arvioimaan sen onnistumista omalta kohdaltaan. Jos tilaaja niin edellyttää, palveluntuottajalla on velvollisuus valvoa palvelun laatua asiakaspalautejärjestelmän avulla. Palvelu on virheetön silloin, kun se vastaa sitä, mitä on sovittu. Palvelun on oltava juuri sitä, mitä tarjouspyynnössä, palvelukuvauksessa, sopimuksessa tai muissa tarjouskilpailuasiakirjoissa edellytetään. (JYSE 2009.) Palvelun normalisointi (järjestelmä tilanteen korjaamiseksi) on keino hallita asiakassuhteen virheitä, epäonnistumisia ja ongelmia ydinliiketoiminnasta riippumatta. Palvelun normalisointi on palvelukeskeinen tapa hoitaa ongelmia, verrattuna perinteiseen reklamaatioiden käsittelemiseen. Normalisointiprosessin kehittämiseksi voidaan hyödyntää seuraavia ohjeita ja ne on esitetty taulukossa 10. (Grönroos 2009, 163–165.)

TAULUKKO 10. Ohjeita palvelun normalisointiin (Grönroos 2009, 163–165).

1.	Organisaation vastuulla on havaita laatuongelmat. Jos organisaatio ei huomaa ongelmaa, vasta silloin asiakkaan pitää ilmoittaa tilanteesta tai tehdä reklamaatio.
2.	Jos virallisia reklamaatioita vaaditaan, se tehdään mahdollisimman helpoksi. Käsitely suunnitellaan mahdollisimman vaivattomaksi ja vähän byrokratiaa vaativaksi. Kirjallisia reklamaatioita käytetään vain juridisista syistä tai kun on kyse suurista rahamääristä.
3.	Valitusasioissa organisaation on ryhdyttävä heti aktiivisiin korjaustoimenpiteisiin, ei odoteta, että asiakas sitä vaatii.
4.	Hyvitykset pitää tehdä mahdollisuuksien mukaan heti. Kannattava asiakas on kallis menettäjä ja tyytyväinen hyvityksen saanut asiakas kertoo siitä muillekin.
5.	Jos asiakasta ei juridisesti tai muusta syystä voi hyvittää, palvelun normalisointi kannattaa tehdä joka tapauksessa. Menettelytapojen on oltava oikeudenmukaisia. Järkevää voi olla hyvittää asiakasta silloinkin, kun asiakas on itse aiheuttanut virheen.
6.	Varsinaisen virheenkorjaamiseksi hoidetaan myös tunteenpurkaukset ja tunnereaktiot, kuten huolestuminen tai turhautuminen.
7.	Anteeksipyynnön lisäksi korvataan asiakkaan kokemat tappiot ja virheet korjataan. Normalisoinnin täysipainoinen hyödyntäminen edellyttää suunnitelmallista normalisointijärjestelmää, jossa keskeisinä toimijoina ovat valtuutetut työntekijät, yhteyshenkilöt, asiakaskeskeiset työnjohtajat ja tukihenkilöinä toimivat esimiehet.
8.	Normalisointijärjestelmän kehittämisessä ja tukemisessa saatetaan tarvita palvelun normalisoinnista vastaavaa päällikköä.

4.6 Laatukustannusten muodostuminen

Laatukustannukset johtuvat huonosta laadusta tai laatutason varmistamisesta. Ne voivat nousta helposti 25 %:iin yrityksen liikevaihdosta. Laadun kehittämiseksi kustannusvaihtokuituksia analysoidaan laatuvirheiden ja -poikkeamien perusteella. Laatukustannuksissa ei huomioida virheellisten tuotteiden aiheuttamia välillisiä kustannuksia. Asiakkaiden tyytymättömyys voi johtaa kauppojen menettämiseen ja yrityksen maineen ja tuotemerkin laskuun. Laadun kehittämisen kustannukset alkavat laskea muutaman vuoden kuluttua kehittämishankkeiden alkamisesta investointien vuoksia. Mitä parempi toiminnan laatu, sitä pienemmät laatukustannukset ovat. Kuviossa 6 on esitetty yrityksen laatukustannusten muodostuminen. Laatukustannuksia aiheuttavat monet eri tekijät, muun muassa valvonnan ja ennaltaehkäisyn kustannukset sekä erilaiset virhekustannukset. (Haverila ym. 2009, 375–376.)



KUVIO 6. Laatukustannusten muodostuminen (Haverila ym. 2009, 376).

Hoitovelka tarkoittaa tilannetta, jossa kiinteistöllä vallitseva tilanne ei lähtötilanteessa yllä sille tasolle, jota halutaan jatkossa ylläpitää. Tilanne tulee usein vastaan esimerkiksi siivouksessa tai ulkoalueiden hoitopalveluissa silloin, kun uusi palveluntuottaja aloittaa työnsä. Ennen kuin haluttua hoitotasoa voidaan noudattaa, on syntynyt hoitovelka poistettava lisätoimenpiteillä esim. suursiivouksella. (KiinteistöRYL 2009.) Uuden sopimuskauden alkaessa siivottavan kohteen kaikkien tilojen puhtaustasojen on oltava tar-

jouspyynnössä määritellyn tason mukainen. Jos puhtaustasot ovat määriteltyjä tasoja alhaisempia, on kyse hoitovelasta. Ennen sopimuskauden alkua tehdään aloituskatselmus. Jos hoitovelkaa on, tilaajan on huolehdittava esimerkiksi perussiivouksia ostamalla tilojen puhtaustasot sovituille tasolle. Sopimukseen kannattaa sisällyttää lauseke, miten sopimuskauden päättyessä mahdollinen hoitovelka hoidetaan pois sopimuskumppanin kanssa. (SSTL Puhtausala 2013.)

5 PUHTAUDEN LAATUTASOJEN MÄÄRITTÄMINEN

Siivouspalveluja kilpailutettaessa tarjouspyynnössä tärkeintä ovat tarkasti määritellyt palvelukuvaus ja laatutavoitteet sekä hankintakohteen tiedot. Lisäksi tarvitaan laadunohjauksen menetelmät ja vastuut sekä kuvaus määrätietoisesta sopimuksen johtamisesta. Laatua voidaan arvioida ja mitata monella eri tavalla. Tässä opinnäytetyössä siivouspalvelun laatuun keskitytään teknisen laadun näkökulmasta, huomioiden tilojen siivottavuus ja tarkastelemalla standardoitua INSTA 800 teknisen laadun mittaus- ja arviointijärjestelmää, KiinteistöRYL:n laatimia yleisiä kiinteistöalan laatuvaatimuksia sekä esittelemällä uudet sisätilojen hygieniaa käsittelevät Rakennustietosäätiön julkaisemat RT-ohjeet. Uudet RT-ohjeet julkaistiin helmikuussa 2017. Erilaisten luokitusten ja järjestelmien käyttäminen tarjouspyyntömateriaalissa helpottaa tuottajaa arvioimaan tulevaa työmäärää ja vaadittavaa työaikaa sekä ymmärtämään konkreettisemmin kyseisen kohteen siivoukselle asetetut laatuvaatimukset.

5.1 Puhtauden laadun arvioiminen

Puhtauden arvioiminen koetaan usein vaikeaksi ihmisten erilaisten puhtauskäsitteiden vuoksi. Laadun mittaamiseen on laadittu puhtaustasokuvauksia ja -luokituksia helpottamaan yhteisen puhtauskäsitteiden muodostamista. Puhtaustasokuvaukset kertovat pintojen puhtaudesta siivouksen jälkeen ja myös siivouskertojen välillä. Puhtauden mittareita ovat silmämääräinen arviointi sekä objektiivinen arviointi, joka on silmämääräistä arviointia täydentävä, mittalaitteiden avulla suoritettava arviointi. (Puska & Viinikka 2015, 15.) Siivouspalvelun laadunarviointi voi perustua palvelusopimukseen, palvelukuvaukseen, laatusopimukseen tai sopimusohjelmaan, joissa sovitaan tilakohtaisista puhtaustasoista ja niissä tehtävistä siivous- ja palvelutehtävistä sekä muista palvelutehtävistä. Niissä määritellään laadun arviointitavat, seurantakohteet, taajuudet sekä ne kohteet, jotka on korjattava välittömästi reklamaation jälkeen. (KiinteistöRYL 2009, 132.)

Siivouspalvelun hankintapäätöstä ei tehdä vain halvimman hinnan perusteella. Laatu-kriteerit on määriteltävä tarkasti. Hankitaan kokonaispalvelua, joka kattaa sekä ylläpito-että perussiivoustyöt. Palveluntuottajalta edellytetään riittävää ammattitaitoa ja koulu-

tusta. Palvelusopimuksessa määritellään käytettävät siivousaineet, -välineet ja -koneet. Palvelun sisältö ja laatutavoitteet kuvataan tilatyypeittäin ja otetaan huomioon tilojen käyttö ja toiminnan aiheuttama lika. Siivouspalvelun laatu varmistetaan siivouspalvelun laadunohjauksen avulla ja se edellyttää tilaajalta sekä aktiivista sopimuksen johtamista että laadunhallinnan vastuiden ja toimintatapojen kuvaamista palvelusopimuksessa. Siivouspalvelun laadunarviointi tehdään säännöllisesti, laadunarvioinnin tulokset dokumentoidaan ja käsitellään palveluntuottajan kanssa. Laatupoikkeamat voidaan sanktioida palvelusopimuksessa. (Andersson 2010.)

Puhtauspalvelujen kokonaislaatu tarkoittaa kokonaispalvelun kykyä täyttää asiakkaan odotukset ja tarpeet. Palvelua tuottavan yrityksen imago vaikuttaa asiakkaan laatu- kokemuksen. Koettu kokonaislaatu muodostuu tuotetusta toiminnallisesta ja teknisestä laadusta. Siihen vaikuttaa myös yrityksen markkinointiviestinnän luoma kuva imagosta ja odotetusta laadusta. Kokonaislaatu on hyvä, jos asiakkaan ennako-odotukset täyttyvät. Asiakas hyväksyy satunnaiset laatu- poikkeamat, jos yrityksen imago on hyvä. (Puhtaustieto 2015, 5.)

Siivouksen kokonaislaatuun vaikuttaa myös työympäristöön liittyvät tekijät. Laatuun vaikuttavia tekijöitä Korhosen (2011) tutkimuksen mukaan ovat erityisesti rakennuksen tekninen laatu, ominaisuudet ja pintamateriaalien kunto sekä tilojen siivottavuus. Tutkimuksessa vertailtiin monien eri rakennusten siivouksen laadunarviointien tuloksi ja heikoimmin menestyivät ne rakennukset, jotka olivat teknisiltä ominaisuuksiltaan ja kunnoltaan huonompia. (Korhonen 2011, 179–181.) Teknistä suorituskykyä kuvaavat hankintojen kriteereissä muun muassa referenssit, laadunvalvontajärjestelmät, laadunvalvonnan tekniset välineet, laitteisto ja kalusto (Lahtinen 2007, 2–8).

5.2 Sisätilojen hygienia

Ihmiset viettävät sisätiloissa suurimman osan elämästään ja silloin tilojen terveellisyyden merkitys korostuu. Tällä hetkellä huomio on kiinnittynyt homeongelmiin. Terveyttä voivat uhata muutkin tekijät ja yhtenä niistä ovat sairauksia aiheuttavat mikrobit. Ne kulkeutuvat paikasta toiseen ilman, kosketuspintojen ja veden välityksellä. Ihmiselle haitallisten mikrobien määrää olisi hyvä vähentää, erityisesti julkisissa tiloissa, joissa

liikkuu paljon ihmisiä, osa sairaita tai heillä on muuten alentunut vastustuskyky. Tilojen toiminnallisuus on yksi tärkeimmistä tavoista vähentää infektioriskiä. Esimerkiksi sairaalassa puhtaan ja likaisen huoltoliikenteen erottaminen toisistaan vähentää huomattavasti toiminnan aikaisia riskejä kaikissa sisäympäristöissä. Rakennuksen sisäympäristön eri puhtaustekijöille on olemassa useita luokitusjärjestelmiä. Luokitusjärjestelmät on esitetty taulukossa 11. Rakennusten sisätilat voidaan jakaa neljään eri hygieniatasoon: erittäin vaativaan, vaativaan, hyvään ja perustasoon. (RT- ohje 91-11249 2017,6).

TAULUKKO 11. Sisätilojen hygienia - puhtausluokituksia. Ylimmäisenä kunkin luokan paras taso. (RT- ohje 91-11249 2017, 6.)

Sisäilmasto- luokitus S	Rakennus- töiden puhtaus- luokitus P	Siivouksen laatutaso, silmä- määräinen	Siivous- palvelut, puhtaustaso	IV- järjestel- män puhtaus- luokitus P	Rakennus- materiaalien päästöluokitus M	IV- tuotteiden puhtaus- luokitus M	Rasitus- luokat sisätiloissa RL
S1, yksilöllinen sisäilmasto S2, hyvä sisä- ilmasto S3, tydyttävä sisäilmasto	P1 P2	5 4 3 2 1 0	5, puhdas ja hygieeninen 4, puhdas ja edustava 3, siisti 2, tyydyttävä 1, välttävä	P1 P2	M1 M2 M3	M	RL 06 RL 05 RL 04 RL 03 RL 02 RL 01
Sisäilmasto- luokitus 2008	Sisäilmas- to- luokitus 2008	SFS 5994 INSTA 800	KiinteistöRYL 2009	Sisäilmas- to- luokitus 2008	Sisäilmasto- luokitus 2008	Sisäilmas- to- luokitus 2008	

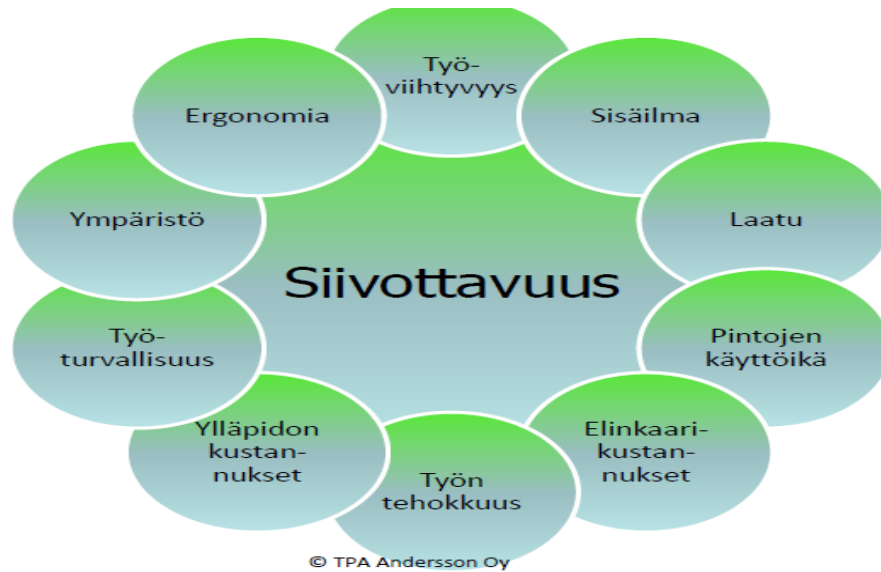
Sisätilojen hygieniatavoitteiden saavuttaminen edellyttää hyviä suunnitteluohjeita rakennushankkeen eri vaiheisiin neljän eri hygieniatason vaatimusten mukaisesti. RT-ohje on tarkoitettu rakennushankkeen kaikille osapuolille: tilaajalle, arkkitehdille, suunnittelijalle, rakennuttajalle, urakoitsijalle ja käyttäjälle. Ohjeessa tarkastellaan antimikrobisia materiaaleja, talotekniikkaa ja ylläpitoa. Sisätiloissa eri hygieniatasojen vaatimusten mukaan huomio kiinnitetään infektion torjuntatasoon erilaisissa tiloissa, hygieniasta vastaavien asiantuntijoiden käyttämiseen, vyöhykejatteluun, seinien ja lattioiden puhdistettavuuteen, samoin kalusteiden, varusteiden ja laitteiden koskettamisen minimoin-

tiin, siivottavuuden parantamiseen sekä lian hylkivyyteen. Taloteknisessä suunnittelussa huomioidaan ilmanvaihto ja lämmitys sekä vesi. Huollon ja siivouksen osalta suunnittelussa laaditaan puhtaustasokuvaukset eri pinnoille. (RT- ohje 91-11249 2017, 6.)

5.3 Siivottavuus

Siivottavuudella tarkoitetaan niitä sisätilan ominaisuuksia, jotka helpottavat tai vaikeuttavat tilan siivoamista tehokkaasti, ergonomisesti ja ennalta sovitusti. Siivottavuuteen vaikuttavat esimerkiksi sisätilan rakenne-, pintamateriaali- ja tilaratkaisut. Myös kalusteet ja niiden siirreltävyys sekä esimerkiksi tasopinnoilla olevat tavarat vaikuttavat sisätilan siivottavuuteen. Tässä ohjeessa sisätilalla tarkoitetaan kiinteistön sisällä olevaa tilaa, jossa ihmiset viettävät aikaa. Sisätila voi olla esimerkiksi yksi huone, julkisen kiinteistön aula, sairaalan odotustila tai leikkaussali, tai kylpyhuone. Sisätilaan kuuluvat sisäilma, pinnat ja myös vesi, jos sisätilassa on vesipiste. Puhdistettavuus tarkoittaa tuotteen tai materiaalin ominaisuutta, joka helpottaa sen puhdistamista eli esimerkiksi vieraan orgaanisen tai epäorgaanisen materiaalin poistamista pinnalta. Puhdistettavuuteen vaikuttavat muun muassa materiaalin koostumus, pinnan huokoisuus, tuotteen muotoilu sekä tuotteen tai ratkaisun asennustapa. (RT- ohje 91-11250, 2017.)

Kuviossa 7 on esitetty niitä tekijöitä, joihin hyvä siivottavuus tai sen puutteet vaikuttavat. Hyvin suoritettu siivous parantaa sisäilman laatua, lisää tilojen käyttäjien viihtyvyyttä ja kaikkien tiloissa toimivien työturvallisuutta. Hyvällä siivottavuudella voidaan alentaa kiinteistön ylläpito- ja elinkaarikustannuksia sekä tiloissa työskentelevien siivoojien sairauspoissaolokustannuksia. Siivoustyö voidaan tehdä tehokkaammin. (Andersson 2014.)



KUVIO 7. Siivottavuuden vaikutuksia (Andersson 2014).

Siivouskustannukset voivat olla jopa 30 % rakennuksen ylläpitokustannuksista. Tilojen siivottavuutta parantamalla voidaan vähentää ylläpitokustannuksia ja parantaa siivouksen laatua merkittävästi. Huonon siivottavuuden kustannusvaikutukset ovat merkittäviä. Helposti siivottavaksi räätälöidyn ”mallitoimiston” siivouskustannukset voivat olla 57 %:a pienemmät verrattuna normaaliin. (Andersson 2010.)

5.4 Siivouspalvelun laadun tekninen tarkastaminen

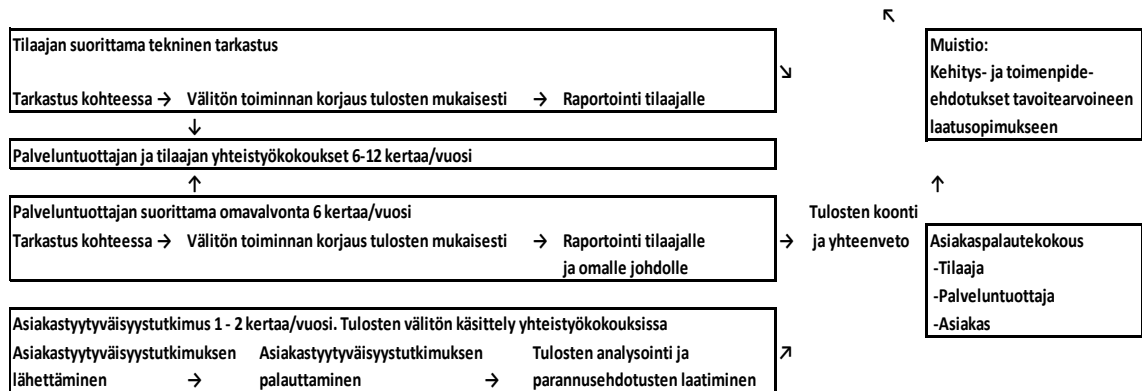
Puhtauden taso voidaan määrittellä monin tavoin, eikä yhtä ainoaa ja oikeaa tapaa ole. Puhtauden tasoa kuvaavia termejä ovat esimerkiksi puhtaustaso, siivouksen tekninen laatu ja laatuprofiili. Puhtaustasolla tarkoitetaan Puhtausalan sanaston SFS 5967 mukaan tilassa vallitsevaa puhtauden tasoa. Tekninen laatu kuvaa siivoustyön lopputulosta. INSTA 800 -standardissa puhtauden tekninen laatu määritellään tilan laatuprofiilina. Asiakas ja palveluntuottaja voivat luoda tarvittaessa omia määritelmiään puhtauden tasovaatimukselle tai käyttää esimerkiksi KiinteistöRYL:ssä esitettyjä puhtaustasoja tai INSTA 800-standardin mukaan laadittuja laatuprofiileja. (Puhtausala 2016, 32.)

Siivoustason säännöllinen valvonta ja tarkkailu ehkäisevät siivoustason liiallisen heikkenemisen. Tarkastukset tulisi tehdä yhdessä tilojen siivojien ja tilojen haltijan kanssa

sekä epäkohtiin puututtaisiin yhteisesti sovitulla tavalla. Taso voidaan tarkkailla visuaalisesti ja mittalaitteiden avulla. Mittalaitteiden antamat tulokset ja tilojen käyttäjien kokemukset eivät välttämättä ole yhdensuuntaiset. Siivouksen laatu koostuu monista eri osatekijöistä ja kokemukset vaihtelevat yksilöittäin. (Sisäilmayhdistys 2003, 23.)

Laadunarvioinnin tavoitteena on arvioida, toteutuuko siivouspalvelutuotanto niin kuin palvelusopimuksessa on sovittu. Tarkastuksia tehdään palvelusopimuksen mukaisesti sekä tilaajan että tuottajan toimesta. Tarkastuksen suorittajien on tunnettava hyvin kohteen toiminta, työohjeet ja sopimuksen sisältö. Kuviossa 8 on esimerkki laadunarvioinnin peruskierrosta yhden vuoden aikana. (Mäkelä ym. 2009, 144–145.)

Laadunhallinnan perusprosessi, kiertoaika n. 1 vuosi



KUVIO 8. Laadunhallinnan perusprosessi (Mäkelä ym. 2009, 144–145).

INSTA 800

Jo 2000-luvun alussa kerrottiin siivouspalvelun teknisen laadun kuvaamisesta siirtymisestä lopputuloskeskeiseen ajatteluun ja laadun ohjaukseen. Teknisen laadun objektiivinen mittaaminen edellyttää luotettavia mittausmenetelmiä ja -laitteita, niitä käytetään yhdessä asiakkaan kanssa. Laadun mittausta ja -ohjausta voidaan suorittaa kuvaamalla eri tiloihin tavoiteltavat puhtaustasot puhtauden, hygienian ja esteettisyyden vakioituilla määritelmillä eli tuoteistetaan eri tiloille puhtaustasot käyttötärpeiden mukaan ja määritellään eri puhtaustasoille hyväksyttävät virherajat käyttäen luotettavaa, objektiivista ja mahdollisimman helppokäyttöistä mittausmenetelmää. Objektiivisia mittauksia ja mitattavaineita käytetään mitattaessa pintojen pölyisyyttä, ilman pölymäärää, lattiapintojen

kitkaa, pintojen kiiltoa, hygieniatasoa, staattista sähköisyyttä ja lattioiden sähköjohtavuutta. (Palveluohjaajan käsikirja 2002, 21–23.) Siivouksen teknisen laadun objektiivisen mittaamiselle on tyypillistä, että menetelmä ja siihen käytettävä laite mittaavat kukin tiettyä ominaisuutta tai puhtauden osatekijää. Yleisimmät mittalaitteet ja apuvälineet ovat pintapölyn mittalaite, askelvarmuuden mittalaite, kiiltoasteen mittalaite, luminometri orgaanisen lian määrän mittaamiseen, Hygicult - tai Mycometer - testit mikrobimäärän mittaamiseen, uv-lamppu pintapuhtauden mittaamiseen ja kamera dokumentointiin. (Korhonen 2011, 63.)

Standardissa SFS 5994 INSTA 800, esitetään teknisen laadun yleiset arviointiperusteet. Niiden tarkoitus on helpottaa siivousalan eri osapuolten välistä yhteistyötä ja viestintää ja samalla vähentää väärinymmärrysten riskiä. Standardi mahdollistaa ennalta määritellyn laatutason yksiselitteisen dokumentoinnin ja standardin avulla voidaan tarkastaa sovitun laatutason saavuttaminen. Standardi mahdollistaa työntekijöiden oman työn laatutason arvioimisen ja asiakkaat voivat määrittellä laatuvaatimuksensa selkeämmin. Standardin avulla siivouksen tekninen laatu on helppo kuvata ja objektiivisten mittauskriteerien ansiosta teknisen laadun suhteen ei ole epäselvyyksiä. Standardi helpottaa tarjousten laatimista ja niiden vertailemista. (SFS 5994 2010, 6.)

Palvelu- tai muuhun laadunarvioinnin tekemistä edellyttävään sopimukseen on yksilöitävä selkeästi, mitä tarkastus kattaa. Tilat jaetaan ryhmiin laatuvaatimusten samankaltaisuuden perusteella. Jos käytetään INSTA 800 siivouksen teknisen laadun mittaus- ja arviointijärjestelmää, määriteltäviä seikkoja ovat tarkastukseen sisältyvät rakennukset ja tilat (tarkastusyksiköt), eri pintaryhmien siivouksen perusteellisuus, tilatyypin ja pintaryhmien laatuprofiilit ja mahdolliset yhtä tai useampaa likatyyppiä koskevat lisävaatimukset sekä laitemittaukset. Samoin määritellään kuinka usein laatuvaatimusten tulee täyttyä, määritellään laaturkastusten suoritusväli ja tarkastusten suorittaja. (SFS 5994 2010, 16, 26.)

INSTA 800 -standardi ei määrittele valmiiksi puhtauden eri tasoja. Arvioitaville tiloille voidaan laatia erilaisia laatuprofiileja, jotka koostuvat eri pintaryhmille valituista laatutasoista. Standardissa on kuusi laatutasoa ja ne perustuvat sallittuun lika- kertymien lukumäärään eri pintaryhmissä. Likakertymät lasketaan erikseen likaryhmien 1 (roskat, irtolika, pöly, tahrat) ja likaryhmien 2 (pintalika) osalta. Laatu määritellään sen perus-

teella, minkälaisista puhtauden tasoa tavoitellaan siivouksen jälkeen. Ensisijaisesti laaduntarkastus tehdään silmämääräisesti ja tarvittaessa käytetään mittalaitteita, kuten pölymittaria. millaisia ylläpito- ja perussiivoustöitä tarvitaan puhtaustason toteutumiseksi. Mitä korkeampi puhtaustasovaatimus on, sitä enemmän ylläpitosiivoukseen kuuluu myös jaksottaista siivousta, hoitomenetelmiä ja tarkistus- sekä välisiivouksia. INSTA 800 -standardissa laatuvaatimusten määrittelyn yhteydessä päätetään, kuinka usein laatuvaatimusten pitää täytyä ja sen perusteella voidaan arvioida tarvittavat siivoustaajuudet. Käytettävät työmenetelmät valitsee aina siivouspalvelun tuottaja. (Puhtausala 2016, 33–34.)

KiinteistöRYL 2009 on rakennustöiden yleisiä laatuvaatimuksia kuvaava sarja julkaisuja, joissa määritetään Suomessa noudatettavia kriteerejä rakennustarvikkeille, rakennustyölle ja valmiille rakennusosalle. KiinteistöRYL on ensimmäinen palveluita koskeva RYL-julkaisu ja se perustuu olemassa oleviin, kiinteistönpidon eri tahojen laatimiin yleisiin laatuvaatimuksiin, asiakirjoihin, standardeihin ja niiden perusteella toimitettuun yleiseen käsitykseen ja vahvaan näkemykseen kiinteistöalalla vallitsevasta hyvästä kiinteistönpitotavasta. (KiinteistöRYL 2009, 2.)

KiinteistöRYL erittelee viisi puhtaustasoa: välttävä, tyydyttävä, siisti, puhdas ja edustava sekä puhdas ja hygieeninen. Tavoitellun puhtaustason osalta on määritelty likatyyppit ja kuinka paljon siivottavilla pinnoilla saa olla likaa siivouksen jälkeen ja ylläpitosiivouksetojen välillä. Siivottavia pintoja voivat olla lattia-, taso-, kosketus-, pystysuorat ja kattopinnat. Palvelusopimukseen kirjataan mahdolliset rajaukset ja määritellään, mitkä pinnat kuuluvat siivoukseen. Sallitun lian määrä kuvataan sanallisesti. Likaa voi olla erittäin runsaasti, runsaasti, jonkin verran tai vähän. Lian määrää ja puhtaustasoja on havainnollistettu myös valokuvin. Laaduntarkastus tehdään silmämääräisesti. KiinteistöRYL ohjaa kunkin puhtaustason osalta, millaisia ylläpito- ja perussiivoustöitä tarvitaan puhtaustason toteutumiseksi. Mitä korkeampi puhtaustaso on, sitä enemmän ylläpitosiivoukseen kuuluu myös jaksottaista siivousta, hoito- menetelmiä ja tarkistus- sekä välisiivouksia. Siivouspalvelun tuottajan tehtävänä on valvoa sovitun teknisen laadun / puhtaustason toteutumista ja valita käytettävät menetelmät ja taajuudet tarpeen mukaan. Tietty puhtauden taso ei tarkoita vakioituja siivoustaajuuksia ja käytettäviä siivousmenetelmiä. Likaantumiseen vaikuttaa muun muassa sääolosuhteet ja muutokset tilan käytössä voivat aiheuttaa tarpeen lisätä siivousta tilapäisesti. Oman työn valvonta on kes-

keistä. Taulukossa 12 on kuvattu INSTA 800 standardin ja KiinteistöRYL 2009 laatu-
määritysten eroja ja yhtäläisyyksiä. (Puhtausala 2016, 32–34.)

TAULUKKO 12. Eroja ja yhtäläisyyksiä (Puhtausala 2016, 34).

	INSTA 800	KiinteistöRYL
Puhtauden tasot	Ei määriteltyjä puhtauden tasoja. Voidaan laatia laatuprofiileja, joissa eripintaryhmille määritellään laatusot. Lisävaatimuksia voidaan kirjata.	Viisi kuvattua ja määriteltyä puhtauden tasoa
Laadun toteutumisen tarkastusajankohta	Siivouksen jälkeen	Siivouksen jälkeen ja ylläpitosiivouksetojen välillä
Siivottavat kohteet	Esitetään pintaryhminä: lattia-, seinä- ja kattopinnat sekä huonekalut ja kiintokalusteet	Lattia-, taso-, kosketus-, pysytysuorat - ja kattopinnat
Lian määrän arviointi	Ensisijaisesti silmämääräisesti, lasketaan likakertymien lukumäärä ja pintalian %-osuus. Jokaiselle laatusolle määritelty montako likakertymää (=poikkeamaa) sallitaan pintaryhmäkohtaisesti ja tilan koon mukaan. Myös objektiivisia mittareita lian määrän arviointiin.	Silmämääräisesti, määreinä erittäin runsaasti, runsaasti, jonkin verran ja vähän likaa.
Lian määrittely	Likaryhmä 1, johon kuuluvat roskat ja irtolika, pöly sekä tahrat, ja likaryhmä 2, johon kuuluu pintalika.	Irtolika, kiinnittynyt ja pinttynyt lika, tahrat ja eritetahrat, mikrobiolika, biofilmi. Määritelty myös kulkujälki ja kulkuväylä.

5.5 Onnistuneen siivouksen vaikutukset

Onnistuneen siivouksen lopputulosta arvioitaessa vaikutukset ovat moninaiset. Tämän opinnäytetyön viitekehystä on koottu seikkoja, joihin laadukkaalla siivouksella voidaan vaikuttaa. Huolellisesti ja ammattimaisesti tehty siivoustyö vaikuttaa sekä ihmisiin että rakennuksiin myönteisin kustannusvaikutuksin. Osa vaikutuksista nähdään välittömästi, osa pidemmällä aikavälillä. Vaikutuksia tarkastellaan tilaajan ja asiakkaan sekä tuottajan näkökulmista.

Tilaaajan ja asiakkaan näkökulmasta toimintaympäristössä työskentelevien henkilöiden työviihtyvyyden paraneen ja siitä johtuen työn tehokkuus ja mahdollisesti myös luovuus lisääntyvät. Puhtaat ja pölyttömät pinnat parantavat sisäilman laatua, hygienia paraneen ja infektioiden leviämisen riski pienenee. Työturvallisuus lisääntyy. Kiinteistön osalta korjaustarve vähenee, materiaalien kestoikä pitenee ja kiinteistön arvo säilyy. Laadunvalvonnasta, tarkastuksista ja erilaisista yhteydenotoista aiheutuvat toimet lisäkustannuksineen vähenevät ja tilaaja sekä asiakas saavat rahoilleen täyden vastineen. Tuottajan toiminnan kannalta hyvä laatu tarkoittaa sitä, että reklamaatioista ja uusintatöistä aiheutuvat kustannukset vähenevät ja palvelusta voidaan laskuttaa tasaisesti ja sopimuksen mukaisesti. Riittävä työaika mahdollistaa työn tekemisen niin kuin on tarkoitettu ja mitä asiakkaalle on luvattu. Oikein mitoitettu työaika takaa siivoushenkilöstön työssäjaksamisen ja sairauslomat vähenevät. Koko yritys eri organisaatiotasoinen hyötyy. Palveluntuottajan maine kasvaa ja myynti lisääntyy. Kustannuslaskennassa yritysten ja organisaatioiden kannattaa huomioida muun muassa hankintaosaamisen 25 %:n myönteinen vaikutus kannattavuuteen. Hyvä on ymmärtää laatuvirheiden aiheuttamien kustannusten määrä, joka voi olla jopa 35 % yrityksen liikevaihdosta. Lisäksi hyvä siivottavuus voi vähentää siivouskustannuksia 57 %.

6 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Puhtauspalvelualalla hintakilpailu on kovaa ja huonoon laatuun liittyvät kysymykset puhuttavat sekä palvelun tilaajia, palveluntuottajia että asiakkaita. Tutkimus on ajankoh- tainen. On nähtävissä, että tilaajan hankintaosaamisessa kokonaisuudessaan on puutteita, samoin tarjouspyyntömateriaalin sisällöissä sekä sopimuksenaikaisessa johtamisessa. Asiakkaan odotukset, tarpeet ja aiemmat kokemukset ovat mahdollisesti hyödyntämättä. Samanaikaisesti osa palveluntuottajista omilla toimillaan heikentää pyydetyn ja tarkoi- tuksenmukaisen laadun tuottamista, muun muassa riittämättömällä työajalla ja toimitta- jamarkkinoiden alihintaisella tarjoushinnoittelulla. Edellä mainituista seikoista aiheutuu lisäkustannuksia hankinnan kaikille osapuolille ja asiakkaan tyytymättömyyttä siivous- palvelun laatuun.

6.1 Tutkimusongelma

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena oli tunnistaa ja ymmärtää niitä siivouspalvelun hankintaprosessiin liittyviä kriittisiä tekijöitä, jotka heikentävät siivouspalveluhankinnan onnistumista. Tutkimustehtävää ja haastattelun teemoja tarkas- teltiin hankintaosaamisen, siivouspalvelun tuottamisen, kilpailuttamisprosessin ja siihen liittyvän tarjouspyyntömateriaalin, laatutekijöiden sekä yhteistyön ja kehittämisen nä- kökulmista.

Tutkimuskysymys: Mitkä ovat ne hankintaprosessin kriittiset tekijät, ”sudenkuopat”, jotka heikentävät siivouspalveluhankinnan onnistumista

- a. hankinta- ja kilpailuttamisosaamisen
- b. laadunhallinnan ja
- c. sopimuksenaikaisen toiminnan ja kehittämisen näkökulmista?

Laadun johtamiseen liittyen tarkasteltiin ajankohtaisia INSTA 800 siivouksen teknisen laadun mittaus- ja arviointijärjestelmää, KiinteistöRYL:n yleisiä laatuvaatimuksia sekä uutta sisäympäristön hygieniaa koskevaa luokitus- ja suunnittelujärjestelmää. Molempia järjestelmiä voi hyödyntää tarjouspyynnön tärkeimmän sisällön eli palvelukuvauksen tarkentamiseen, laadun arviointiin ja -mittaamiseen sekä sopimuksenaikaisen toiminnan

johtamiseen. Suhtautuminen INSTA 800:aan aiheuttaa vilkasta ja kriittistä keskustelua järjestelmän käytettävyydestä. Se jakaa mielipiteitä alan ammattilaisten keskuudessa.

6.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Tämän tutkimuksen lähestymistavassa on eniten piirteitä tapaustutkimuksesta. Kiinnostuksen kohteena, tapauksena, ovat hankintaprosessin vaiheet ja niihin liittyvät kriittiset tekijät. Tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen eli tutkimuksessa painottuu tavanomaisen tutkimuksen tavoitteet. Tapaustutkimus käynnistyy analysoitavasta ja tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään teoriasta. Tekijän aiempi tieto ja kiinnostus mahdollistavat kehittämistehtävän määrittelyn. Usein kehittämistehtävä muotoutuu ja täsmentyy prosessin edetessä ja tällöin kehittämistehtävää täytyy muokata. Se on osa luonnollista kehittämisprosessia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37, 54.) Tutkimuksen tarkoitusta luonnehditaan yleensä kartoittavaksi, selittäväksi, kuvailevaksi ja ennustavaksi. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on ilmiön selittäminen, etsitään tilanteeseen tai ongelmaan syitä ja arvioidaan seurauksia. Syvällisempää tietoa hankitaan haastattelumenetelmällä. Kyseisen lähestymistavan avulla halutaan tuottaa kehittämis ehdotuksia tai ratkaisuja havaittuun ongelmaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137–138.)

6.3 Tutkimuksen menetelmä

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltaisuus tiedon hankinnassa ja aineistoa kootaan todellisissa tilanteissa ja suositaan ihmisiä tiedonkeruun elementteinä. Pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita. Aineiston hankinnassa käytetään menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille, kuten teemahaastattelussa ja erilaisten dokumenttien teksteissä. Kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

Aineistonkeruumenetelminä on käytetty erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, kuten haastattelua, kyselyä ja dokumenttianalyysiä. Tapaustutkimus voidaan tehdä sekä laadullisin

että määrällisin menetelmin sekä niitä yhdistämällä. Tapaustutkimuksessa käytetään usein teemahaastattelua, koska tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toimintaan eri tilanteissa ja kehitettävän ilmiön toimijat eli tutkittavat asiantuntijat kuvaavat ja selittävät ilmiötä. Asiantuntijat voivat selittää myös ilmiöön johtaneita syitä ja sitä voi selittää muilla menetelmillä. Haastattelumenetelmä on joustava ja helposti sovellettava menetelmä. Kun halutaan tietää, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat, käytetään haastattelua. (Ojasalo ym. 2014, 55, 186.)

6.4 Tutkimuksen kulku

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitteli hankintaosaamista, ulkoistamista, siivouspalvelun kilpailuttamista, laadunhallintaa, sopimuksenaikaista toimintaa ja kehittämistä. Haastattelututkimuksen teemat oli valittu niiden hankintaprosessin eri vaiheiden ja osa-alueiden perusteella, joiden arvioitiin vaikuttavan siivouspalveluhankinnan onnistumiseen ja tarkoituksenmukaiseen siivouspalvelun laatuun. Haastattelututkimusta täydennettiin sähköpostikyselyllä ja dokumenttianalyysillä. Täydennykset koskivat tarjouspyyntöjen lisäkysymyksiä ja palvelukuvausten sisältöjä ja tulokset on esitetty taulukkomuodossa tulokset osiossa. Tutkimukset tehtiin vuoden 2016 syyskuun ja helmikuun 2017 välisenä aikana.

6.5 Haastattelu, kysely ja dokumenttianalyysit

Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on päämenetelmä, jossa aineiston keruuta ja aiheiden järjestystä voidaan säädellä, vastaajaa voidaan myötäillä ja vastauksia voidaan tulkita enemmän kuin esimerkiksi postikyselyssä. (Hirsjärvi ym. 2009, 204—204.) Teemahaastattelussa tutkija pyrkii ymmärtämään ja saamaan kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä. Saadut vastaukset tuottavat vähitellen lisää ymmärrystä ja voi ilmaantua uusia kysymyksiä. Vastaukset ovat osia kokonaisuudesta. Näin rakentuu analysointivaiheen kautta holistinen kuva ja ymmärrys tutkittavasta kohteesta. (Kananen 2016, 132.)

Haastattelumenetelmä valitaan, jos halutaan korostaa ihmistä subjektina, jolla on mahdollisuus tuoda esiin itseä edustavia asioita mahdollisimman merkityksellisesti, vapaasti ja aktiivisesti. Haastattelussa on mahdollisuus nähdä vastaajan ilmeet, eleet sekä tunnetilat ja vastauksia saadaan monitahoisesti. Vastauksia voidaan myös selventää. Tietoja voidaan syventää esittämällä lisäkysymyksiä. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää se, että vastaukset voivat olla sosiaalisesti suotavia. Haastattelussa ratkaisee se, miten haastattelija osaa tulkita vastauksia kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa. Tuloksia ei pidä yleistää liikaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 205—207.) Haastattelijan toiminta on yksilöllistä ja haasteellista voi olla täyden objektiivisuuden saavuttaminen. Kirjaamisessa on vältettävä haastattelijan omien ennakko-odotusten ja esiyymmärryksen tuomista vastauksiin. Tallennettu haastattelu mahdollistaa tietojen tarkastamisen jälkikäteen. (Kananen 2015, 156.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluihin osallistuivat julkisen koulutuskuntayhtymän kiinteistöpäällikkö, kahdesta julkisesta liikelaitoksesta kehittämispäällikkö ja myyntipäällikkö sekä palveluesimies, kahden valtakunnallisen yksityisen kiinteistöpalveluyrityksen siivouspalveluesimies ja aluepäällikkö, pirkanmaalaisen keskisuuren kiinteistöpalveluyrityksen palvelusuunnittelija sekä kolme valtakunnallisesti toimivaa konsulttia. Haastateltavia henkilöitä oli kymmenen. Haastattelua täydentävään sähköpostikyselyyn osallistui seitsemän henkilöä. Haastattelujen pituus vaihteli tunnista puoleentoista tuntiin ja ne toteutettiin pääsääntöisesti haastateltavien omilla työpaikoilla. Häiriötekijöitä ajoittain olivat ylimääräiset taustääännet, vastaajan nopea puhe, haastattelijan kommentit tai tarkennusten antaminen sekä niiden pyytäminen Haastattelut nauhoitettiin. Haastateltavien tunnetilat haastatteluissa vaihtelivat tosiasioiden neutraalin toteamisen, turhautumisen, surun, ärsytyksen ja jopa raivon välillä, huumoria unohtamatta. Haastattelun ja lisäkysymyksen teemat on esitetty liitteessä 2.

Tutkimusta täydennettiin dokumenttianalyyseillä, joista ensimmäinen toteutettiin sähköpostikyselynä julkisen sektorin palveluhankintojen kilpailuttamisesta vastaaville kahdeksalle henkilölle. Kyselyssä pyydettiin kertomaan palvelun tarjoajien tarjouspyyntöön liittyvät tarkentavat lisäkysymykset. Eri organisaatioiden laatimien tarjouspyyntöjen tarkentavia lisäkysymyksiä täydennettiin julkisten hankintojen Hilma-ilmoituskanavan kautta. Kaikki vastaukset olivat julkisia ja kaikkien tarjouskilpailuun osallistuvien yritysten käytettävissä. Toisena haastattelututkimusta täydentävänä arvioinnin kohteena oli

julkisten hankintojen Hilma-ilmoituskanavassa ilmoitettujen julkisten siivouspalveluhankintojen tarjouspyyntöjen sisällön arvioiminen palvelukuvauksen monipuolisuuden ja erilaisten vaihtoehtojen osalta. Arvioitavana olivat kymmenen eri organisaation palvelukuvaukset ja tarjouspyynnön lisäkysymykset.

6.6 Tutkimusaineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa tutkittavana ilmiönä oli hankintaprosessi ja sen eri vaiheet siivouspalveluhankinnan ja siivouspalvelun laadun onnistumisen näkökulmista. Tarkasteltavina kohteina olivat hankintaosaamiseen, kilpailutusprosessiin, tarjouspyyntömateriaalin, laatuun, sopimuksenaikaiseen toimintaan ja kehittämiseen liittyviä tekijöitä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin ja havainnot yhdistettiin kirjalliseen muotoon teemoittain. Haastattelun teemat on esitetty liitteessä 2. Tuloksissa esitettiin tilaajan ja tuottajan yhteneväiset näkemykset, sekä erikseen tilaajan ja tuottajan omista lähtökohdista esiin nousevat näkemykset. Tulokset olivat haastateltavien kokemuksiin perustuvia omia ja puhtauspalvelualalla yleisesti vallitsevia näkemyksiä, käytäntöjä ja kehittämisajatuksia. Tulkintoihin saattoi vaikuttaa haastattelijan omat kokemukset, käsitykset vaikka tavoitteena oli puolueeton tulkinta. Suorien lainausten käyttämisen tarkoituksena tuloksissa oli rikastuttaa tekstiä ja auttaa lukijaa ymmärtämään haastateltavien tunnetiloja ja teemojen merkittävyyttä niistä keskusteltaessa. Tulosten käsittely ja muokkaaminen on saattanut vaikuttaa sisällön ”terävimmän kärjen” katoamiseen. Sen voi aistia parhaiten haastattelujen suorissa lainauksissa.

Laadullisessa tutkimuksessa analysointitapoja on paljon ja tiukkoja sääntöjä ei ole olemassa. Pääperiaatteena voidaan sanoa olevan, että valitaan sellainen tapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Aineiston runsaus ja elämnläheisyys tekee analysoinnin sekä mielekkääksi että haastavaksi. Kaikkea materiaalia tutkija ei pysty hyödyntämään eikä se ole tarpeenkaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 224–225.) Sisällön analyysillä pyrittiin kuvaamaan haastattelun sisältöä sanallisesti, tavoitteena etsiä ja tunnistaa siivouspalveluhankintojen onnistumiseen liittyviä merkityksellisiä tekijöitä. Aineiston ryhmittelyssä tilaajien ja palveluntuottajien vastauksista etsittiin vastausten samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Sisältöä analysoidessa vaarana oli, että mekaanisen analyysiprosessin, tekstin pelkistämisen ja tiivistämisen aikana vastauksista mahdol-

lisesti katosi jotain oleellista. Alkuperäiseen aineistoon jouduttiin palaamaan, jotta tulkinnot olisivat alkuperäisen aineiston mukaisia ja omat ajatukset sekä tulkinnot linjassa tavoitteisiin nähden. Tulkinnessa keskeisistä tuloksista koottiin synteetit ja niiden perusteella laadittiin johtopäätökset. (Ojasalo ym. 2014, 137–143.)

Haastattelutuloksia täydennettiin analysoimalla julkisten siivouspalveluhankintojen tarjouspyyntömateriaalien palvelukuvauksia ja hankintakohteeseen liittyviä tarkentavia lisäkysymyksiä.

6.7 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimus voidaan toistaa samanlaisena (reliaabelius), eivätkä haastattelujen, kyselyjen ja dokumenttianalyysien tulokset olleet sattumanvaraisia. Tulokset vastasivat toisiaan. Tutkimusmenetelmät mittasivat sitä, mitä oli tarkoituskin (validius). Aiemmat samankaltaiset tutkimukset kuvaavat tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231—233.) Haastattelun teemat olivat todellisuuden ongelmista poimittuja ja siivouspalveluhankintojen kilpailuttamisen asiantuntijalla tarkistutettu. Tutkimuksen sisältö on puhuttanut puhtauspalvelualaa jo vuosia ja edelleen se on ajankohtainen. Tutkimukseen haluttiin mukaan paljon erilaisia näkökulmia ja huomioita, osan olisi mahdollisesti voinut jättää pois.

Haastateltavien joukossa olisi voinut olla enemmän yksityisen sektorin tilaajia, nyt heitä edustivat konsultit. Toisaalta, julkisen sektorin kaltaisia ongelmia yksityisellä sektorilla ei ole, koska hankintalaki ei rajoita kilpailuttamismenettelyjä. Hankintaosaamiseen liittyvä teoreettinen viitekehys on soveltuva sekä yksityisen että julkisen sektorin hankintoihin.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Siivouspalvelujen ulkoistaminen ja kilpailuttaminen hankintamuotona ovat kasvava trendi ja tämän ajan ilmiö. Tutkimuksessa hankintaprosessia tarkasteltiin ennakoivasta tarpeiden kartoittamisesta sopimuksenaikaiseen johtamiseen ja kehittämiseen saakka. Tutkimukseen osallistui kymmenen puhtausalan erilaisissa tehtävissä työskentelevää, tilaajaa ja tuottajaa edustavaa, alan ammattilaista ja asiantuntijaa. Tutkimusta täydennettiin julkisten hankintojen tarjouspyyntöjen palvelukuvauksia sekä lisäkysymyksiä tarkastelemalla. Tutkimukset täydensivät toisiaan. Tulokset haluttiin esittää ”maanläheisesti” ja ymmärrettävästi sekä niin, että kaikkien vastaajien ääni kuuluisi.

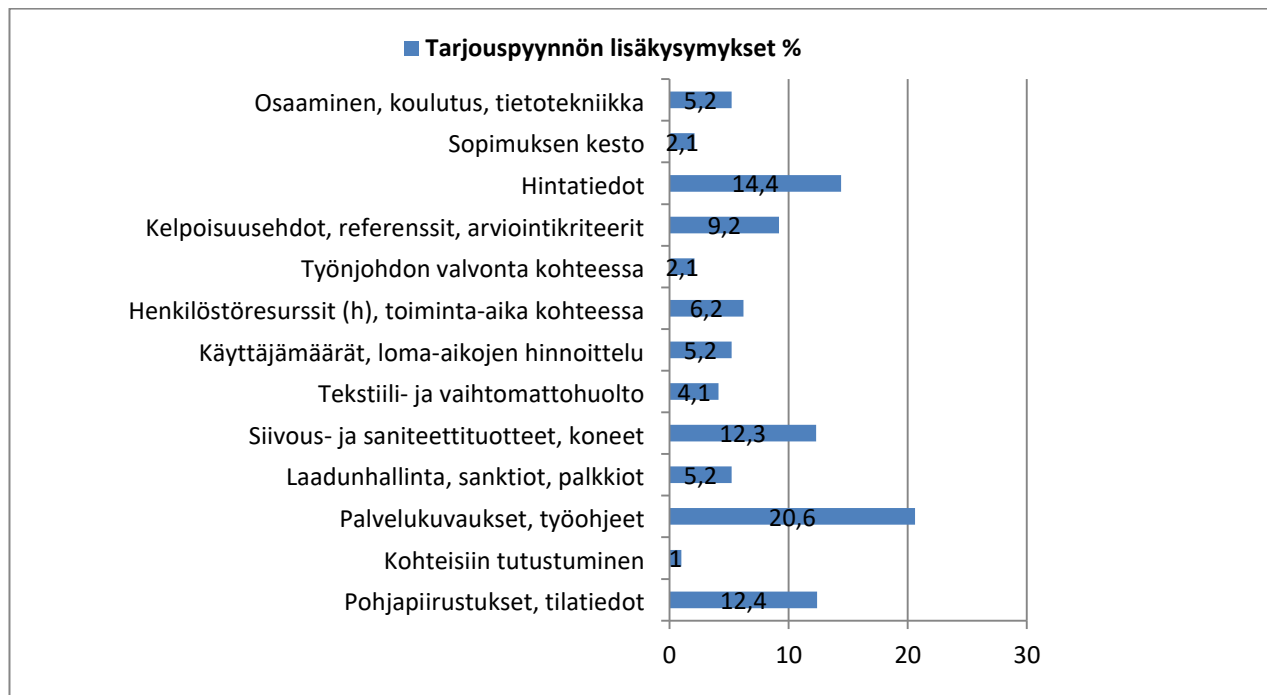
7.1 Kilpailuttaminen, tarjouspyyntö- ja tarjousmateriaali

Tarjouspyynnön yleisen sisällön, palvelukuvauksen sekä ammattisanastoon perustuvien määritelmien ja käsitteiden selkeys sekä ymmärrettävyys

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tarjouspyynnön sisällön selkeys ja ymmärrettävyys kokonaisuudessaan vaihtelee. Palvelukuvausten osalta suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että palvelukuvauksen sisällön taso on joko huono tai vaihteleva. Vastauksista ilmeni, että palvelukuvauksissa esitetään pääsääntöisesti siivoustaajuudet tilatyypeittäin sekä työtehtävät, mutta ei juurikaan menetelmiä. Lopputulosta kuvataan pääsääntöisesti numeerisella määreellä ja sanallisella kuvauksella. Määritelmät, käsitteet ja ammattisanasto ymmärretään melko hyvin, mutta ammattisanaston arveltiin olevan yleensä selkeämpää palveluntuottajalle kuin tilaajalle. Tarjousvaiheessa tuottaja voi joutua selvittämään asiakkaalle tai tilaajalle, mitä eri määritelmillä tai käsitteillä tarkoitetaan.

Taulukossa 13 on esitetty kymmenen julkisen organisaation tarjouspyynnön lisäkysymykset aihepiireittäin prosentiosuuksina. Kysymyksiä oli 98 kpl. Kysymykset koottiin julkisten hankintojen HILMA- ilmoituskanavan kautta sekä kysymällä niitä organisaatioiden hankinnoista vastaavilta henkilöiltä sähköpostikyselyinä. Lisäkysymyksiä esitettiin eniten koskien tarjouspyynnön palvelukuvauksia, 20,6 %:a. Kysymykset on esitetty tarkemmin liitteessä 6.

TAULUKKO 13. Tarjouspyyntöjen lisäkysymykset. (n = 98)



Tilaajan vastauksissa korostettiin muun muassa sitä, että tarjouspyyntömateriaalissa riittävästi kuvattujen sopimusehtojen puuttuminen aiheuttaa myöhemmin ongelmia sopimuksenaikaisessa johtamisessa. Hankinnan kohteet osataan kuvata ja arviointikriteerit vertailla, mutta hankintaa ei osata valmistella niin, että sopimuksenaikainen toiminta onnistuisi. Tarjouspyyntömateriaalissa ei aina osata käyttää hankintalain mukaisia termejä. Epäselvyyksiä aiheuttavat eniten termit vähimmäisvaatimus, kelpoisuus- ja soveltuvuusehdot sekä valintaperusteet. Siivouspalveluihin liittyvien toimintojen, kuten hankintojen hajauttaminen organisaation eri henkilöille, koettiin ongelmalliseksi. Vastaajat olivat sitä mieltä, että tilaajan puutteellista hankintaosaamista parantaa hankintayhteistyön tekeminen muiden organisaatioiden tai yhteistyötahojen kanssa. Tarjouspyynnön ongelmiksi koettiin tarjouspyynnön laajuus, puutteelliset tiedot ja muut virheet.

Palvelukuvausten sisällön kirjava taso koettiin tilaajan vastausten perusteella hankalasti tulkittavaksi hankinnan ammattilaisellekin. Ammattitaitoisesti laadituissa tarjouspyynnöissä palvelukuvausten odotetaan olevan kokonaisvaltainen kuvaus halutusta palvelusta ja eri tilojen puhtaustasoista, jotka sisältävät ylläpitosiivoustyöt, jaksottaiset työt ja perussiivoustyöt samassa tarjoushinnassa. Vastaajien mukaan lopputuloskeskeisen pal-

velun laadun määrittelyssä palveluntuottajalla on mahdollisuus parhaiten esittää osaamistaan. Tilaajan mukaan tarjouspyynnön hinnoittelussa voidaan ”kikkailla”, jos ylläpito- ja perussiivoustehtävien osalta palvelukuvauksessa kuvataan vain lopputulos ja työtehtävän taajuudet. Tilaaja mielestä palvelukuvauksen on oltava tarkka ja huomiota on kiinnitettävä myös yksityiskohtiin, kuten yläpölyjen puhdistamiseen, lattioiden puhdistamiseen listoineen tai erikseen määriteltyihin tekstiilien huoltotehtäviin.

Julkisen sektorin hankintalain edellyttämien palvelukuvausvaatimusten katsottiin sisältävän hyviä ominaisuuksia, vaikka niiden koettiin sekä tasapäistävän palveluntuottajan tarjouksia että samalla lisäävän tarjouksen kankeutta. Yksityisen sektorin rennommasta kilpailuttamisesta toivottiin otettavan mallia. INSTA 800 laadunarviointijärjestelmän koettiin selkeyttävän ja helpottavan tarjousten vertailua. Samalla se kuvattiin ainoaksi yhteismitalliseksi tavaksi arvioida laatua. Lisääntyneiden käyttövaatimusten myötä INSTA 800 - koulutusten arvioitiin lisääntyneen. Osassa julkisia hankintoja INSTA 800 - järjestelmän käyttäminen on edellytys tarjouskilpailuun osallistumiseen.

Tuottajien vastausten mukaan tällä hetkellä tarjouspyyntömateriaalien tuottamisessa näkyy asiantuntijoiden ja konsulttien ammattitaito ja julkisen sektorin tarjouspyyntömateriaalia pidetään kohtuullisen hyvänä. Ajoittain ristiriitaisuuksia ilmenee ja tarjouspyynnön sisältöä joudutaan vertaamaan sopimusluonnokseen. Täsmentävää lisätietoa tilaajalta joudutaan pyytämään esimerkiksi hintalomakkeisiin ja pohjapiirustuksiin liittyen. Käytännössä siivouspalvelun hankintaosaaminen näkyy tarjouspyynnössä muun muassa ylläpitosiivousten, perussiivousten ja jaksottaisten työtehtävien, vaihtomattojen ja saniteettitarvikkeiden erikseen pyydettyinä hintoina, mikä helpottaa tarjousten vertailua.

Haasteelliseksi tuottajat kokivat tarjousten pyytämisen ehdotuksina ilman laatutasoja, palvelukuvausta tai muita luokituksia. Tuottajien vastauksista ilmeni, että tarjousten pyytäminen ilmoittamalla vain käytettävät minimitunnit ja kuvaamalla palvelun lopputulos tarjouksen sisältö saattaa olla mitä tahansa ja tilaajalle selvät asiat eivät ole sitä välttämättä tuottajalle. Tarkennuksia on jouduttu pyytämään normaaleista poikkeavista siivouskäytännöistä. Siivouspalveluesimiesten vastauksissa korostui halu tietää tarjouspyynnön sisältö ja halu olla vaikuttamassa tarjouksen sisällön laatimiseen. Palveluntuottajan esimiehille riittämätön palvelukuvaus koettiin haasteeksi, jos palvelua tarjotaan

”pakettina” ja tiedetään vain asiakas, tarjoushinta ja kohteessa käytettävät koneet. Tuottajat totesivat yksityiselle sektorille tarjoamisen olevan antoisaa ja helppoa, koska että tarjouksen ei tarvitse olla vertailukelpoinen. Päätöksiä arveltiin tehtävän enemmän tunteella kuin kelpoisuusvaatimuksilla. Tarjouspyyntömateriaalin tuottamisessa koettiin olevan paljon parannettavaa, mutta samalla, ilman tarkkoja palvelu- tai laatuvaatimuksia, palveluntuottajan osaamisen saa parhaiten tuotua esiin. Taulukossa 14 on havainnollistettu kymmenen julkisen organisaation tarjouspyynnön palvelukuvauksen sisällön erot. Kaikki organisaatiot olivat ilmoittaneet tilatyypit ja yhtä lukuun ottamatta siivottavat pinnat. Menetelmät ja työohjeet ilmoitti noin puolet vastaajista. Kaksi organisaatiota antoi tuottajille vapaan palvelukuvauksen mahdollisuuden. INSTA 800 laatu järjestelmän käyttämistä edellytti kaksi organisaatiota. Kymmenestä palvelukuvauksesta täysin samanlaisia ovat palvelukuvaukset 2 ja 9.

TAULUKKO 14. Tarjouspyyntöjen palvelukuvausten eroja. (n=10)

Palvelukuvauksen sisältö	tilatyypit	siivottavat pinnat	taajuudet	menetelmät	työohje	tuottajan laatima palvelukuvaus	puhtausluokitus		
							RYL	INSTA 800	Muu
Organisaatio kpl									
1	x	x	x				x		
2	x	x	x	x			x		
3	x	x	x		x		x		
4	x					x	x		
5	x	x	x	x	x				x
6	x	x				x	x		
7	x	x	x	x	x		x		
8	x	x	x					x	
9	x	x	x	x			x		
10	x	x	x					x	
Yhteensä kpl	10	9	8	4	3	2	7	2	1

Tarjousten työstöajat ja sähköisen tarjouspyynnön käytettävyys

Tarjousten työstöajat koettiin lähes kaikkien vastaajien mukaan riittäviksi tai kohtuullisen pitkiksi. Ison kokonaisuuden hankintaprosessi koettiin kalliiksi ja aikaa vieväksi. Yksityisellä sektorilla tarjouksen tekemiseen koettiin olevan vähemmän aikaa kuin julkisella sektorilla. Hyvän tarjouksen tekemisen koettiin vaativan aikaa ja haasteiksi ne asiakkaat, jotka halusivat tiedon heti. Vastaajien mukaan tarjousten tekemiseen tarvittaisiin yhtenäiset toimintatavat ja -mallit.

Sähköisen tarjouspyynnön käyttämisestä oli sekä tilaajilla että tuottajilla vain vähän kokemusta ja osalle vastaajista sähköinen tarjouspyyntö oli tuntematon. Sen arveltiin kuitenkin olevan helppokäyttöinen ja looginen. Ohjelman ominaisuuksista mainittiin virheiden minimointi sekä tiedon tallentamisen, tarkistamisen ja vertailun helppous. Erilaiset tarjouspyyntöjärjestelmät ja ohjelmat, vastaajien mukaan jotkut onnistuneempia kuin toiset, ovat lisääntyneet ja uusien ohjelmien lisääntyminen sekä käyttämisen harjoittelu voivat olla käyttäjilleen haaste.

Tarjouksen realistisuus, toimittajamarkkinoiden ”hintahäiriköt” ja tilaajan sosiaalinen vastuu, kun valintaperusteena on halvin hinta

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tarjouksen sisältö ja todellisuudessa tarvittavat resurssit eivät vastaa toisiaan. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että he pystyvät toistaiseksi tuottamaan tarjouspyynnön mukaista ja työmäärämitoitukseen perustuvaa siivouspalvelua, ilman urakointia. Vastaajien mukaan näissä yrityksissä johtajat ja päälliköt ovat mahdollistaneet laadukkaan palvelutuotannon. Käytännössä se tarkoittaa suunnittelijoiden ja tuotannon esimiesten yhdessä suunnitteleminen palvelujen kokonaisuuksia sekä palvelujen järjestämistapoja. Lopputuloksena hyvästä suunnittelusta ja yhteistyöstä on seurannut siivoushenkilöstön parantunut työn tehokkuus. Tilaajan sosiaalisen vastuun tunnistaminen ja sen merkitys ei ollut kaikille vastaajille täysin selvää ja siihen liittyvään haastattelukysymykseen oli vaikea vastata. Poikkeuksellisen alhaisen tarjouksen loppusumman aiheuttajaksi lähes kaikki vastaajat arvelivat laskennassa tapahtuneen virheen. Tuottajan näkemyksen mukaan toinen merkittävä tekijä on markkinoille väkisin pyrkivä yritys, uusi tulokas tai ”hintahäirikö”, joka hinnoittelee palvelun poikkeavan alhaiseksi tai jopa tappiolliseksi. Yksinkertaisimmillaan hinta on alhainen sen vuoksi, että resursseja ei ole varattu riittävästi. Ääripäähinnoittelussa peräänkuulutettiin tilaajan vastuuta ja lisäselvitysten pyytämistä. Merkittävä poikkeama loppusummassa on tarjouksen hylkäysperuste.

Sekä tilaajat että tuottajat olivat sitä mieltä, että yksityisellä sektorilla työajan mitoittaminen ei ole niin tarkkaa kuin julkisella sektorilla ja keskimääräisiä työaikoja käytetään enemmän. Yksityiset palveluliikkeet vähentävät mitoitetusta työajasta 20 % pois lähes aina, jolloin työntekijät eivät pysty toteuttamaan siivoustyötä riittävästi ja tarkoituksenmukaisesti. Haastateltavien mukaan suunnittelijat ja siivouspäälliköt, joilla ei ole ”ken-

tän” tuntemusta, tekevät siivoustyönmitoituksen omista lähtökohdistaan ja myös myyjä tai tarjouksen jättäjä voivat sopimuksen aikaansaamiseksi hinnoitella palvelun oman näkemyksensä mukaan niin, että osa työtehtävistä jää pois ja lopputulos ei vastaa todellisuutta. Vastaajien keskuudessa toivottiin, että kaikki palveluntuottajan osapuolet kävisivät keskustelua tarjouksen sisällöstä kokonaisvaltaisesti suunnittelusta aina tuotantoon asti. Tarjoushinnoissa hintahajontaa koettiin olevan enemmän perussiivousten kuin yläpitosiivouksen osalta.

Kaikkien vastaajien mielestä julkisen hankinnan ”hintahäiriköille” ei juuri voi tehdä mitään ja keinotkin ovat vähäiset. Vaihtoehdoiksi esitettiin, että tarjouskilpailusta poistetaan halvin hinta tai molemmat, kallein ja halvin hinta. Ongelman ehkäisykeinoiksi esitettiin valintakriteerien laatimista niin, että alihintaiset tarjoukset karsiutuvat pois laatukriteereiden avulla. Asiaan puuttumista esitettiin, jos tilaaja arvioi tarjoavan yrityksen maksavan liian alhaisen tarjoushinnan vuoksi työntekijöilleen vähemmän palkkaa kuin kyseisellä alalla on sovittu. Tarjouspyynnössä liian alhaista tarjoushintaa voi rajata pyytämällä vähimmäismäärän hankintaa tai määrittelemällä alin hyväksyttävä hinta. Ongelmalliseksi vastaajat kokivat sen, että keinoja ”hintahäiriköiden” kohtelemiseen yhteisten näkemysten mukaisesti ei ole tai niistä ei tiedetä. ”Hintahäiriköinnin” koettiin olevan erityisesti tilaajan ongelma.

Tilaajan vastauksissa esitettiin, että matalan hinnoittelun syyllinen ei ole pelkästään tarjouksenjättäjä, vaan asiaan vaikuttaa myös tilaajan päätös, hankintojen valmistelussa valintaperusteena oleva hinta tai korkea hinnan osuus hankinnassa. Liian alhaiseen hintaan perustuva hylkääminen edellyttää luotettavaa tilaajan hankintaosaamista ja arviointikykyä. Huomioitavaa on, että tarjouksen jättäjä ottaa aina vastuun ja samoin riskin antamastaan tarjouksesta tilaajan antamiin tietoihin perustuen. Ulkoistamispäätöksen jälkeen kertaulkoistettujen kohteiden säästöjen arveltiin olevan 30 - 40 % verrattuna aikaisempaan omaan tuotantoon, eikä säästöt seuraavissa kilpailutuksissa ole tavoitteenakaan. Tilaajan vastauksissa korostettiin halvan hinnan sijaan sopivan laadun merkitystä, riittävää työaika ja kunnollista työtä. Vastaajien mukaan hinnan käyttäminen tarjouksen hyväksymisperusteena on paras tapa kilpailuttaa siivouspalveluita. Seuraavaksi tärkeimpinä tekijöinä pidettiin laatukriteerien selkeyttä ja sanktioiden määrittelyä. Vastauksista ilmeni myös, että korkea hankintahinta ei välttämättä takaa sen parempaa lopputulosta kuin halvempikaan hinta.

Tilaaajan vastauksista ilmeni, että tarjousmateriaalia ja esimerkiksi puhtaustasoluokituk-
sia voidaan ammattitaidottomuudesta johtuen ymmärtää väärin tai tarjous voidaan tar-
koituksella laskea väärin. Hinnoittelukäytännöissä poikkeamien ja epäselvyyksien aihe-
uttajiksi arvioitiin perussiivous- ja jaksotöiden sekä erityisesti ylläpito- ja perussiivous-
hintojen ilmoittaminen yhteishintoina. Alhaisilla tarjoushinnoilla markkinoille pyrkivien
tuottajien arveltiin hakevan uusia referenssikohteita nollakatteella tai jopa tappiollisesti.
Vastaajien mukaan tilaaajan edellytetään huolehtivan yhteiskuntavastuusta ja harmaan
talouden ehkäisemisestä varmistamalla lisäkysymyksin palveluntuottajan kyky selvittää
veroista ja maksuista. Osa vastaajista oli huomannut virheiden aiheutuvan myös siitä,
että palveluntuottajat eivät käy tutustumassa kohteisiin tarpeeksi hyvin ja tarjoushinta
voi olla 20 - 30 % kalliimpi kuin muilla, mikä usein tarkoittaa sitä, että kohteesta ei olla
aidosti kiinnostuneita. Vastausten perusteella tarjouksen läpikäyminen yhdessä tilaaajan
ja tuottajan kanssa pitäisi olla tarjouskilpailuun osallistumisen pakollinen ehto.

Tuottajien vastauksista ilmeni, että tiettyjen siivouspalveluyritysten tarjouksissa sii-
voustyöhön käytettävät menetelmät ovat ”kevyempiä” kuin on tarkoitettu ja tarjoushinta
on näin ollen saatu alhaisemmaksi. Tuottajat arvelivat, että tarjouslaskennassa ilmoitetut
työajat perustuvat ”johonkin” mitoitukseen ja tuloksia on jouduttu kyseenalaistamaan.
Tarjouslaskennassa mitoitusluotettavuuden ja tarjoushintojen realistisuuden lisäämi-
seksi siivouspalvelun suunnitteluun ja tuotantoprosessiin osallistuvien henkilöiden asi-
antuntemus pitäisi yhteistyöllä saada monipuolisemmin käyttöön. Jälkilaskennassa alan
tunnuslukuihin verraten on voitu osoittaa, että kyseisillä alhaisilla tuntimäärillä tai hin-
noitteluilla kohdetta ei ole mahdollista siivota niin kuin on tarkoitus, varsinkin, jos työn-
tekijälle on maksettu työehtosopimuksenmukaista palkkaa. Jos näin on, niin palvelua
tuotetaan tappiolla. Osaavan esimiehen suorittama valvonta ja työaikaseuranta koettiin
hyväksi sopimuksen johtamisen välineeksi. Hankalaksi ja epämiellyttäväksi koettiin
tarjouskilpailun voittaminen halvimman hinnan perusteella. Tuottajan vastaajat kokivat
ongelmallisena tarjouskilpailujen kiireelliset aikataulut ja niiden mahdollisesti aiheut-
tavat virheet. Virhearviointeja koettiin aiheuttavan myös kohdekierroksiin ja katsel-
muksiin varattu liian vähäinen aika. Vastaajien mukaan kohteista pitää saada täsmälli-
semmät tiedot tarjouslaskennan oikeellisuuden varmistamiseksi. Kohteiden esittelyyn
osallistuvien henkilöiden rajoitettu määrä koettiin epäkohdaksi.

*Siivoussuunnittelija: Kilpailu on järkyttävän kovaa, "sairas maailma".
Hinnat vain tippuu, vaikka palkat nousee.*

Tilaaajan sosiaalista vastuuta kuvaavaksi tärkeimmäksi seikaksi nousi käytettävien työtuntien määrä tarjouspyynnön kohteissa. Työaikavaatimusten toivottiin olevan tarjouspyynnössä näkyvämmiin esillä ja kohteeseen käytettävien työtuntien joiltain osin tilaaajan seurannassa. Sosiaalisesti haasteeksi koettiin tilaaajan suhtautuminen mahdolliseen työkokemuksen ja koulutuksen puuttumiseen esimerkiksi pitkäaikaistyöttömän työntekijän palkkaamisessa palveluntuottajan yritykseen.

Aluejohtaja: Myyjä tekee virheen, niin kauppa tulee tai uusi myyjä haluaa kaupat ja saa provisiopalkan. Tuotanto tällöin vaikeuksissa. Hintaa viilataan niin alas kuin mahdollista (hinta/kokonaistaloudellisuus). Myyjien tavoitehakuisuus vie alaa alaspäin. Isojen hinnat samaa luokkaa, mutta mukana aina hintahäiriikkö, joka hakee liikevaihtoa. Eri vuosina eri liike. Näkyy vuosittain vertailuhinnoissa.

Siivoussuunnittelija: Kilpailu ei ole enää realistista eikä kannattavaa, kun hinta on suurin kriteeri. Hankintaa voi verrata auton ostoon; kun ostat halvan auton, tiedät mitä ostat ja millaisia riskejä hankintaan liittyy.

Sopimusten kesto ja hankinnan erovaisuudet yksityisen ja julkisen sektorin välillä

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että hankinta yksityisellä sektorilla on joustavaa ja nopeaa. Vastaukset osoittivat, että julkisen sektorin tarjouskilpailuissa hankintalain koetaan hankaloittavan toimintaa. Kilpailutetuissa kohteissa sopimusten kesto optioineen on yleensä 5 vuotta, mikä koetaan sekä tilaaajan että tuottajan vastausten perusteella sopivaksi pituudeksi investointien, sitoutumisen ja ammattitaitoisen henkilöstön rekrytoinnin kannalta. Yksityisellä sektorilla sopimusten keston arveltiin olevan pidempi kuin julkisella sektorilla. Konsultin näkemyksen mukaan mukaan toistaiseksi voimassa olevien sopimusten määrä lisääntyy sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Pahimmillaan sopimuksen voimassaolo on vain 3-6 kk irtisanomisajasta riippuen ja silloin tilanne esimerkiksi investointien ja rekrytoinnin kannalta on huono.

Tilaaajan mukaan julkisten hankintojen sopimusmuutokset tehdään hankintalain pykälien mukaan niin, että sopimusrikkomuksia ei aiheudu tai toiminta ei muutu suorahankinnan luonteiseksi. Vastauksista ilmeni, että julkisen sektorin haasteena on palveluntuottajan sitouttaminen sopimuksenmukaiseen toimintaan ja pelisääntöihin koko sopimuskauaksi. Laadunarvioinnin osalta ongelmaksi koettiin se, että suuren kiinteistömässan vuoksi laadunarviointia ei ehditä riittävästi tekemään. Resurssien ei myöskään koettu riittävän jatkuvaan kilpailuttamiseen. Konsulttien käyttämisen yksityisellä sektorilla arveltiin olevan vähäisempää, koska julkishankinnan kaltaista osaamista ei tarvita ja valintoja tehdään muilla perusteilla. Tilaaajan mukaan yksityisellä sektorilla on helpompia toimia joka suhteessa, niin hyvässä kuin pahassakin ja osaamista yleensä tarvitaan enemmän substanssiosaamiseen kuin hankintaosaamiseen. Tilajaat korostivat, että hankintasopimusten pituudessa tulisi huomioida tuottajanvaihdoksesta aiheutuvat kustannukset, jotka voivat olla 3000 - 5000 euroa. Menetykset tuottajalle investointien ja henkilöstön irtisanomisen vuoksi ovat merkittäviä. Tilaaajan kannalta pitkät sopimukset voivat olla rasite, koska maailma ja hinnat muuttuvat.

Tuottajan vastauksista ilmeni, että yksityisen sektorin kanssa toimiminen on helpompaa kuin julkisen sektorin kanssa. Yksityisellä tilaajalla on mahdollisuus valita kallein tarjous, sopimus voidaan purkaa nopeasti eikä resursseja kilpailuttamiseen tarvitse kovin paljon käyttää. Neuvottelut yksityisen sektorin kanssa ovat helppoja. Sopimukset ovat yleensä pidempiä ja kumppanuusajattelu toteutuu paremmin. Julkisen sektorin käytäntöjen arveltiin yleisesti olevan jäykempiä kuin yksityisellä sektorilla. Vastaaajien mukaan sanktiopykälien käyttö julkisella sektorilla on lisääntynyt. Tärkeäksi koettiin mahdollisuus esitellä tarjous henkilökohtaisesti julkisen sektorin edustajille. Vastaaajien näkemyksen mukaan pitkä sopimus mahdollistaa kumppanuuden toteutumisen ja työntekijöiden varmemman työllistymisen. Sopimuksen päättymisen koettiin aiheuttavan epäonnistumisen tunnetta esimiestyössä.

Palveluhankintojen joustavuus ja avoimuus, vaihtoehtoinen tarjous

Palveluhankintojen joustavuuteen ja avoimuuteen liittyvään kysymykseen haastateltavien oli vaikea vastata. Palveluhankinnoissa joustavuus ymmärrettiin laaja-alaisena ja pääsääntöisesti myönteisenä käsitteenä. Palvelun tuottaminen yksityisellä sektorilla koettiin asiakkaan muuttuvien tarpeiden mukaan joustavaksi sekä hinnoittelun että toimin-

nan kannalta. Hankintojen koettiin pääsääntöisesti olevan avoimia. Tuottajien vastauksista ilmeni halukkuus vaihtoehtoisten tarjousten tai -palvelukuvausten tuottamiseen. Vastaajat olivat sitä mieltä, että julkisella sektorilla vaihtoehtoisia tarjouksia ei juuri-kaan käytetä. Yksityisellä sektorilla vaihtoehtoisia tarjouksia käytetään jonkin verran, varsinkin, jos tilaajalla ei ole omaa osaamista.

Tilaajan mukaan julkisella sektorilla sopimuksenaikaisen joustavuuden katsottiin olevan sopimustekniikkaa ja toimintaa normaalien sopimuskäytäntöjen ja -ehtojen mukaisesti. Tilaajan mukaan palveluliikkeet mielellään esittävät vaihtoehtoisia ratkaisuja ja sopimuksen sisältöratkaisuja omilla ehdoillaan. Tilaajalta vaihtoehtoiset ratkaisut vaativat tulkintaosaamista. Yksityisellä sektorilla vaihtoehtoisen tarjouksen mahdollisuuden koettiin olevan paremmin hyödynnettävissä, varsinkin, jos tilaajan osaamisessa on puutteita. Tilaajan vastausten mukaan puhtauspalvelualalla innovatiivisten palvelujen tuottamisen mahdollisuudet ovat vähäiset ja innovatiivinen palvelutuotanto yleisesti ottaen on hankalasti mielletävä käsite.

Konsultti 1: Hankintalaki velvoittaa avoimuuteen. Puhtauspalveluala on kuitenkin kilpailuttanut itsensä kuralle ja jokainen tahtoo itselleen osan voitosta. Varmin tapa saada kaikki hiljaiseksi on järjestää yhteinen info-tilaisuus. Kaikilla samat jutut, mutta kyräily jatkuu.

Haastateltujen **tuottajien** mielestä joustavuus koettiin vahvuutena, mutta vaikeasti mittaavana ja kohdennettavana palvelun osa-alueena. Joustavuuden ja vaihtoehtoisten toimintatapojen katsottiin kuitenkin olevan mahdollisia, kun luottamus on saavutettu. Vaihtoehtona vaihtoehtoiselle tarjoukselle katsottiin olevan vaihtoehtoinen palvelukuvaus. Vaihtoehtoisen tarjouksen käyttämisen esteeksi nähtiin vertailun ja sisällön tulkitsemisen vaikeus. Tuottajille vaihtoehtoisen tarjouksen katsottiin olevan paras tapa esittää omaa osaamistaan ja asiakkaalla on mahdollisuus saada juuri heille kohdennettua ja räätälöityä siivouspalvelua palveluntuottajan konsultoimana. Vastausten mukaan palveluntuottajalla koettiin yleensä olevan parempia, hinnaltaan edullisempia ja luovempia keinoja tai ideoita palvelun tuottamiseen kuin tilaajalla. Jos vaihtoehtoisella tarjouksella pyritään laadun parantamiseen, niin sen käyttämisen koettiin olevan hyvä asia.

Osatarjous, alihankkijat ja pienet toimijat

Vastaksista ilmeni, että osatarjouksia käytetään vähän. Osatarjouksen etuna nähtiin se, että ne kohteet, joita tarjoajat eivät edes halua (kaukana, vähäpätöisiä ja aiheuttavat vain suuria kustannuksia) voidaan jakaa osiin alihankkijoiden hoidettaviksi. Vastaajien mukaan alihankkijoita käytetään pääsääntöisesti erikoistöissä, kuten ikkunanpesuissa, joissa heidän asiantuntijuuttaan voidaan parhaiten hyödyntää. Pääkaupunkiseudulla aliurakoitsijoita arveltiin käytettävän jopa liikaa ja usein tilaaja ei halua niitä käyttää. Julkisella sektorilla alihankkijoiden käyttäminen turvallisuusasioiden vuoksi harkitaan huolellisesti. Isoissa kohteissa kilpailevien eri toimijoiden arveltiin mahdollisesti voivan oppia toisiltaan ja samalla tilaajalla on mahdollisuus arvioida yritysten toimintaa esimerkiksi laaduntuottamiskyvyn osalta.

Pienten yritysten toimintaan toimittajamarkkinoilla haastateltavien oli melko vaikea ottaa kantaa. Pienellä toimijalla tarkoitettiin alle kymmenen työntekijän yritystä. Vastaajat olivat sitä mieltä, että pienten toimijoiden saattaa olla vaikea joko turvallisuusasioiden hallinnan tai ympäristö- ja laatu järjestelmien puutteen vuoksi osallistua tarjouskilpailuun. Osaamisen puute voi näkyä myös siivoustyömäärän mitoittamisessa. Vastaajien mukaan pienillä toimijoilla osaamisen taso vaihtelee paljon ja henkilöstöresurssit eivät välttämättä riitä isojen kohteiden palvelutuotantoon. Pienten toimijoiden palveluja käytetään usein erikoistöihin ja he toimivat sijaisina siivouskohteissa. Uuden hankintalain arveltiin parantavan pienten yritysten asemaa (Finlex, luku 9, 75 §), mutta soveltuvuusehtojen koettiin olevan monelle yritykselle liian vaativia.

7.2 Laadunhallinta

Tilaajien ja tuottajien käsitys siitä, mikä on sopiva ja tarkoituksenmukainen laatutaso ja miten se kohteessa saavutetaan, oli myönteisen yksimielinen. Mielipiteet uskalluksesta tehdä laadunarviointeja niin kuin on tarkoitus, jakaantuivat tasan. Vastauksissa kerrottiin, että laatu järjestelmiä käytetään sopimuksen mukaan ja ne voivat olla yksinkertaisia excel - taulukoita tai muita ”luovia systeemejä” ja varsinaisia laadunhallintajärjestelmiä. Haasteeksi koettiin tilaajan ja palveluntuottajan erilaiset järjestelmät, vaikka pääsääntöisesti käytössä ovat tuottajan järjestelmät. Kaikki vastaajat tunsivat KiinteistöRYL2009

yleiset laatuvaatimukset ja INSTA 800 siivouksen teknisen laadun arviointi- ja mittausjärjestelmän. Laadunhallintaan haluttiin yhtenäinen ja molemmille osapuolille sopiva laadunarviointimalli. Sekä tilaajien että tuottajien vastausten perusteella laatuvaatimusten ja valvonnan kuvaamisessa oli parantamisen varaa ja laatuun liittyviin asioihin toivottiin lisää keskustelua. Suhtautuminen INSTA 800 - järjestelmään jakoi mielipiteitä. Haastateltavilta kysyttiin, aikoivatko he käyttää INSTA 800 - järjestelmää tulevaisuudessa ja yli puolet vastasi myönteisesti.

Vastaajat olivat sitä mieltä, että laadunarviointien toteuttamiskäytännöissä korostuu yhdessä tekemisen tärkeys. Vastausten mukaan laadunarviointien toteuttamisvastuu on pääsääntöisesti palveluntuottajalla, mutta arviointeja tehdään erilaisilla kokoonpanoilla ja valvontaan osallistuu myös tilaaja. Poikkeamien todentamisesta ja korjaustoimien nopeasta suorittamisesta kaikki vastaajat olivat samaa mieltä ja totesivat, että laadunarviointi on hyödyllisintä tehdä niin, että molemmat osapuolet ovat yhtä aikaa paikalla. Laadunarviointien katsottiin olevan hyviä oppimistilanteita. Yhdessä tehtyjen arviointien sopivaksi määräksi arvioitiin 4 kertaa vuodessa. Tuottajan laadunarviointeja ja omavalvontaa kerrottiin tehtävän vaihtelevasti, taajuudet vaihtelivat 1 kertaa/viikko – 6 kertaa/vuosi. Yleinen mielipide oli, että mitä paremmin sopimusta noudatetaan, sen vähemmän laadunarviointeja tarvitsee tehdä.

Tilaajan näkemyksen mukaan sopivan laatutason saavuttaminen edellyttää hyvää sopimuksenaikaista johtamista, esimiesten sekä työntekijöiden ammattitaitoa, kokemusta ja koulutusta. Yhteisiä laatukierroksia kannattaa tehdä ja kysymyksiä esittää puolin ja toisin, jotta sopimuksenaikainen yhteistyö onnistuu ja yhteinen näkemys muodostuu. Sopimuksen johtaminen hankaloituu samassa suhteessa laatujärjestelmien puuttumisen kanssa. Vastauksista ilmeni, että palveluliikkeen ongelmista johtuen laadunvalvontaa on jopa liikaa ja tilaajan valvojista on tullut tuottajan työnjohtajia. Ongelmia aiheuttaa erityisesti palveluliikkeen henkilöstön suuri vaihtuvuus. Laatuasioiden tarkasteluun kaivattiin joustavuutta ja realistista järkevää tapaa mitata laatua, jonka voisi muuttaa euroiksi. Tilaaja oli sitä mieltä, että ongelmana laadun mittaamisessa ovat viitseliäisyyden ja tarvittavan tahtotilan puute. Sopimuksissa palveluntuottajan edellytetään toimivan tilaajan ehdoilla ja päävastuu palvelutuotannon laadunvarmistuksesta on palveluntuottajalla. Vastuullisen konsultin tehdessä tarjouksen, laatuvaatimukset ovat samat sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Tilaajan itsensä tekemässä tarjouspyynnössä laadusta ei vält-

tämättä ole mainintaa. Tilaajan vastausten perusteella yksityisen sektorin tarjouspyynnöissä laadunhallinnan kuvaamisella ei ole niin paljon merkitystä kuin julkisen sektorin tarjouspyynnöissä. Laadunarviointimenettelyt voidaan kokea pelottaviksi ja aikaa vieviksi ja lisäksi palveluntuottajalta edellytetään omaavalvontamenettelyä. Laadunohjaus on osa sopimuksenjohtamista ja se on kuvattava tuottajalle ymmärrettävästi ja selkeästi. Tilaajan näkemyksen mukaan palvelulupaukset tarjouksessa ovat usein eri asia käytännössä.

INSTA 800: n koettiin olevan ainut yhteismitallinen järjestelmä, jota tilaajat ja tuottajat voivat käyttää yhdessä. Vastauksista ilmeni, että järjestelmän aiheuttamat kulut ovat suuremmat kuin siitä saatavat hyödyt ja sen arveltiin haittaavan järjestelmän käyttöönottoa. Luotettavuuden ja tehokkuuden näkökulmasta laadunarvioinnin toteuttaminen koettiin hankalaksi päiväsiivouskohteissa, joissa on toimintaa välittömästi siivouksen jälkeen ja numeraalisesti esitettyjen tulosten hyöty kyseenalaistettiin.

Tilaajan vastauksista nousi esiin, että jo tarjouspyynnöissä pitäisi olla tarkemmin määriteltynä, mikä on arviointitaajuus tuottajan järjestelmällä ja mikä tilaajan järjestelmällä. Tilaajan tehdessä laadunarvioinnin, palveluntuottajan pitää saada olla mukana. Laadunarviointien tekeminen koettiin aikaa- ja henkilöstöresursseja kuluttaviksi ja siitä syystä taajuuksien arveltiin vaihtelevan. Tilaajan mukaan laatu on ajoittain tarpeellista ”kalibroida” yhdessä tilaajan ja tuottajan kanssa, jotta tiedetään molempia osapuolia tyydyttävän laadun taso.

Tuottajan vastauksista ilmeni, että laadunvalvojalla pitää olla sellainen substanssiosaaminen, että hän silmämääräisestä pystyy arvioimaan hoidettavien pintojen kunnon, tunnistaa pintamateriaalit ja osaa arvioida, vastaako pintojen ulkonäkö sopimuksen vaatimuksia. Palveluntuottajan näkemyksen mukaan siivousohjelman ja laatukuvausten perusteella arvioinnin tekeminen on selkeää. Tuottajan vastauksista ilmeni ammattitaidon merkitys tilaajan luottamuksen saamisessa, samoin hyvä yhteistyö ja sopiva hintalaatusuhde niin, että molemmat ”voittavat”. Ennakkoluuloja laadunarviointijärjestelmien käyttämiseen arveltiin aiheuttavan pelko huonosta lopputuloksesta. Yhden palveluntuottajan edustajan mukaan ehdottomasti suurin syy laadunarviointien tekemättä jättämiseen on pelko kohdata todellisuus. Kyseisessä yrityksessä INSTA 800- järjestelmän

kerrotaan olevan jo osittain käytössä toisen laadunarviointijärjestelmän kanssa ja sen laajempaa käyttöönottoa mietitään vuonna 2017.

Tuottajan näkemyksen mukaan julkisen sektorin tarjouspyynnöissä laatuvaatimukset on pääsääntöisesti kuvattu hyvin ja tasapainoisesti. Laatumääritysten esittämisessä on kuitenkin eroja ja epätietoisuutta sekä näkemuseroja voi aiheuttaa lopputuloksen kuvaaminen pelkästään puhtaustasoilla. Sen ei koettu täysin riittävän. Puhtaustasot voidaan ymmärtää monella tavalla ja sen vuoksi halutaan mieluummin käyttää perinteisiä taajuuksia ja käyntikertoja, jotka myös asiakas ymmärtää paremmin. Taajuuksien avulla voidaan paremmin varmistaa ja osoittaa työmäärän järkevyyttä ja sen perustuminen mitoituksiin. Laadunseuranta tehtäessä pitää ymmärtää, että tilat likaantuvat päivän aikana ja arviointiajankohtana, joten esimerkiksi iltapäivällä ei välttämättä enää ole puhdasta. Tuottajan omavalvonnalla likaantumista seurataan myös siivouskertojen välillä ja sen vuoksi hyvän laadun aikaansaamiseksi työntekijöillä pitää olla käytettävissään kohteen työaika ja palveluohje. Tuottajan mukaan tilaajalla pitää olla osto-osaamista ja myös tuottajan on osattava kertoa tilaajalle, mitä he tarjoavat, ei yli- eikä alilaatua. Laatuvaatimusten osalta esimerkiksi palveluntuottajan vaihtuessa pinnat voivat kertyneen hoitovelan vuoksi olla jo valmiiksi likaantuneet eikä niitä ylläpitosiivouksella enää saa kuntoon. Tuottajan mukaan on pohdittava, onko vika tällöin sopimuksessa vai palveluntuottajassa. Tilaajan ammattitaidottomuudesta johtuen myös siivoustaajuus saattaa olla väärä ja huono laatu johtuu siitä. Sopimusten sisältöjä pitäisi vastaajien mukaan yleisestikin miettiä yhdessä.

Tuottajan vastauksissa INSTA 800- järjestelmän katsottiin olevan luotettava mittari, koska menetelmä on standardoitu. Tuottajien keskuudessa sitä aiotaan käyttää ja henkilöstöä koulutetaan. Järjestelmä koetaan pääsääntöisesti helpoksi ja yksinkertaiseksi käyttää, erityisesti, jos käytettävissä on sähköinen mobiilijärjestelmä. Sen avulla arviointi on nopeaa ja laitteen käyttäminen keventää arvioinnin tekemistä. INSTA 800 – järjestelmä koettiin hyväksi työn kehittämisen välineeksi ja menetelmän käyttämisen arveltiin parantavan puhtaustasojen laatua ja edistävän asiakasyhteistyötä. Otannan ja otoskoon hyvällä suunnittelulla työajan käyttämistä laadunarviointiin ei pidetty kohtuuttoman suurena. Yhdessä tehtävän laadunarvioinnin ja dokumentoitujen tulosten tallentamisen tärkeyttä korostettiin, samoin tarkasteltavan pinta-alan suhdetta kokonaispinta-alaan. Osa vastaajista koki järjestelmän täysin toimimattomaksi ja kuormittavaksi

menetelmäksi. Kaksi vastaaja toivoi, ettei sen käyttö tule pakolliseksi. Yksi palveluntuottaja ilmoitti, ettei osallistu hankintakilpailuun, mikäli vaadittava laatujärjestelmä on INSTA 800.

Konsultti 2. En pysty Instasta sanomaan tarkasti, kun ei ole kokemusta. Oletan, että tällä hetkellä Suomessa oikeaa, tarkkaa Instan mukaista laatua ei tehdä. Omissa laadunvalvonnan kohteissa voisi olla 1-2 kohdetta kolmestakymmenestä, joista Insta menisi läpi.

Reklamaatio- ja sanktiojärjestelmät, huono siivouksen laatu ja siivottavuus, hoitovelka

Vastaajat arvioivat, että kaikilla suuremmilla yrityksillä on omat reklamaatiojärjestelmänsä, huoltokirjaohjelmansa ja laatukäsikirjansa, joissa reklamaatioprosessit tietolomakkeineen on ohjeistettu sekä kuvattu ja dokumentteihin perustuvat sanktiot määritellyt. Tuottajan mukaan jokaisen palveluntuottajan vastuulla on poikkeamista tiedottaminen, prosessointi ja menettelyt. Reklamaatioista saatua tietoa hyödynnetään asiakassuhteen kehittämisessä ja työntekijöiden osaamisen lisäämisessä. Asiakkaan antama reklamaatio koettiin merkityksellisemmäksi kuin esimiehen antama palaute.

Kaikkia vastaajia kiinnosti tieto siitä, mitkä ovat huonon laadun aiheuttamat kustannukset. Vastaajat eivät kuitenkaan olleet kuulleet, että kustannuksia olisi kukaan tai mikään tahon varsinaisesti laskenut. Euromääräisenä esitettyjen huonon laadun seurausten arveltiin kiinnostavan sekä tilaajaa että tuottajaa. Tiedossa oli, että uudestaan tehdyn työn kustannukset ovat yleensä kaksin- tai kolminkertaiset. Vastaajat kokivat, että huonoon laatuun vaikuttavat monet tekijät ja sen vuoksi oikeaa tietoa on vaikea saada. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että syynä on usein väärin mitoitettu henkilöstöresurssi. Kysymys saattaa olla myös johtamisen ja esimiestyön ongelmista, organisaation joustamattomuudesta tai palveluasenteesta. Tuottajan esimiehet kokivat ylemmältä taholta saatavan tuen merkittäväksi sekä työn tekemisessä että siinä onnistumisessa. Urakkatyössä työntekijöiden jaksamisen tiedettiin olevan heikkoa ja vaihtuvuuden suurta. Työaikojen joustavuudella sairauspoissaolojen arveltiin vähenevän.

Vastaajien mukaan tilojen siivottavuutta parantamalla oli saavutettu hyviä tuloksia muun muassa sisäilman laadun osalta. Tilojen siivottavuuden merkityksen tiedostamisen arveltiin olevan hyödyllinen tieto kaikille hankinnan osapuolille. Kustannusten tiedettiin lisääntyvän, jos tilat eivät ole siivottavissa asianmukaisesti tai pintamateriaalit ovat niin huonoja, että niitä ei saa enää puhdistettua tai hoidettua millään menetelmällä. Tilojen hyvällä siivottavuudella koettiin olevan suuri merkitys hyvän laadun tuottamisessa eikä huonon laadun koettu johtuvan pelkästään huonosta siivouksesta. Laatu ja siivottavuus kulkevat käsi kädessä.

Transaktiokustannuksia koettiin aiheutuvan laadunvalvonnasta, erilaisista arvioinneista, reklamaatioiden- ja hyvitysten käsittelystä sekä niihin rinnastettavien muiden toimien kustannuksista. Vastaajat olivat sitä mieltä, että transaktioiden kustannusvaikutuksia ei ole minkään tahon toimesta tarkasti laskettu ja toimintoihin arveltiin kuluvan paljon aikaa.

Huonon siivouksen vaikutus kiinteistön kulumiseen ja huonoon sisäilmaan oli kaikilla vastaajilla tiedossa ja suurimmaksi yksittäiseksi kiinteistön kulumista aiheuttavaksi tekijäksi mainittiin lattioiden peruspesujen ja hoitomenetelmien vähyys. Vastaajat korostivat sopimuksenaikaisen hoitovelan kertymisen vaativan tilaajalta säännöllisistä valvontaa ja paremmin organisoitua hoitovelan korjaamisen hallinnointia sopimusteknisin keinoin. Palveluntuottajan vaihtuessa tilojen puhtauden palauttaminen normaalitasolle on tilaajan vastuulla. Hoitovelka laskutetaan sen aiheuttajalta ja uusi sopimus käynnistään sopimuksen mukaisella aloituskatselmuksella.

Siivouspalveluesimies: Kymmenien vuosien liat 30 m²:n tilassa ja aikaa lattian peruspesuun voi mennä kuusi päivää.

Reklamaatio- ja sanktiokäytännöt olivat vastaajien mukaan vaihtelevia, mutta vaikuttavuuden tiedettiin olevan merkittävää. Palkitsemisesta vastaajilla oli vähän kokemusta. Palkitsemiskriteeristön laatimisen arveltiin olevan hankalaa tasapuolisuuden arvioimisen ja palkkioiden oikeille tahoille kohdentumisen näkökulmista. Verotuskäytäntöjen arveltiin vaikuttavan palkkiojärjestelmien kehittämisen innokkuuteen. Vastaajat olivat sitä mieltä, että palkkiot siivouspalveluissa pitää kohdentaa suorittaville työntekijöille ja lähiesimiehille, ei yritykselle. Toimivia palkitsemisjärjestelmiä tiedettiin olevan kiin-

teistönhuoltopalveluissa. Vastausten mukaan mahdollisiksi realistisiksi palkitsemiskriteereiksi määriteltiin muun muassa sopimuksenmukainen toiminta, sopimuksenmukainen laatu, asiakastyytyväisyys ja myönteinen palveluasenne.

Tilaaajat olivat sitä mieltä, että sanktioiden käyttäminen lisääntyy tulevaisuudessa. Nykyisten summien arveltiin olevan liian alhaisia, eikä niitä tilaajan hyväntahtoisuuden vuoksi käytetä, vaikka olisivat käytettävissäkin. Sanktiot, niiden syyt ja seuraukset määritellään sopimusehdoissa. Sanktio pidätetään yleensä palvelumaksusta ja otetaan käyttöön, jos ylläpitosiivouksen taso on huono, dokumentteja puuttuu, raportointi myöhästyy tai poikkeamien korjaaminen ei ole riittävän nopeaa. Tilaajan mukaan sanktiot saattavat olla 25 %:a tarjouksen loppusummasta. Kahden tilaajan mielestä sanktioiden kustannukset eivät ole tarjoushinnoissa mukana. Osa vastaajista arveli palveluntuottajan laskevan oletetut sanktiokustannukset tarjoushintoihin, mikäli ne ovat tiedossa ja kuvattu palvelusopimuksessa. Sanktiolausekkeita palveluntuottajat eivät sopimukseen yleensä halua ja osalla palveluyrityksistä se saattaa olla syy olla osallistumatta tarjouskilpailuun. Tilaajan mukaan tarjoushintojen oikeellisuuteen ja kohteeseen ilmoitettujen työntekijöiden määrään luotetaan, eikä sopimuslausekkeita etukäteen perittävistä palvelumaksuista ole tarvinnut laatia. Toiminnallisen ja teknisen laadun puutteiden uusintatarkastukset maksaa tuottaja. Tilaajan mukaan toteutetut sanktiot näkyvät palvelun laadussa. Palvelu paranee ja yleensä yksi sanktio riittää palvelusopimuksen sisällön ymmärtämiseen. Realistisesti arvioitujen sanktiomäärien ja sopimuksessa ymmärrettävästi esitettyjen sanktiokäytäntöjen on koettu toimivan hyvin. Sanktiokäytäntöjen toimivuudesta on seuranta, mutta tarkkaa tietoa sanktioiden määristä tai kohtuullisuudesta ei ole.

Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta **Tuottajan** vastaajat kertoivat, että reklamaatioiden aiheuttamat kustannukset eivät ole merkittäviä. Reklamaatioita aiheuttavat yleensä laatu- tai aikatauluongelmat. Reklamaatiot voidaan korvata erikoistöillä, jolloin rahallista korvausvaatimusta ei ole. Reklamaatioista ei myöskään aiheudu kustannuksia, jos niitä ei ole määritelty sopimuksessa tai ei ole palveluvauksia. Reklamaatioihin ja sanktioihin suhtaudutaan yleensä vakavasti. Liian alhaisiksi määritellyt sanktiot voivat mahdollistaa huonon laadun, sen sijaan riittävän suurten sanktioiden vaikutus on merkittävä. Tuottajan vastausten mukaan ennakkoon pidätettävät palvelumaksut kertovat lähtökohtaisesta luottamuspulasta tilaajan ja tuottajan välil-

lä. Palkkiokäytännöissä ongelmia voi aiheuttaa se, kenelle palkkiot maksetaan ja kohdentuuko palkkio niille tahoille, joille se kuuluu.

Aluejohtaja: Laskun myöhästymisestä voi tulla 1000 euroa sanktiota. Tai jos dokumentti on myöhässä, niin 300 euroa. Kuitenkin matalakatteinen ala. Pitää suhteuttaa palvelumaksuihin, nyt on kohtuutonta. Sanktiolistat ovat kolmesivuisia, yhteistyöstä ja kehittämisestä ei puhuta mitään. Laatuvirheestä tai dokumentin puutteesta, esimerkiksi työntekijäluettelon puutteesta, sanktiota tulee 500 euroa. Jos työntekijä tai esimies vaihtuu, sanktiota tulee 1000 euroa. Naurettavaa. Sanktio voi olla 100 % kuukauden palvelumaksusta, jos esim. wc on ollut siivoamatta 3 päivää ja taajuus olisi kaksi kertaa. Kohtuuttomia verrattuna työn arvoon, joka on 30 euroa. Täysin naurettavaa ja kohtuutonta. Sanktioita käytetään enemmän, ei bonuksia. Bonuksia pitäisi saada, jos kaikki hoituu.

7.3 Yhteistyö

Kaikkien vastaajien mukaan yhteistyö koettiin tärkeäksi. Käsitteet laadun mittaamisen ja arvioinnin sopivista taajuuksista sekä suhtautuminen yhteistyöhön olivat melko samansuuntaiset. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kokouksia ja tapaamisia on riittävästi ja ne sujuvat hyvässä yhteishengessä, koska päämäärä, tyytyväinen asiakas, on sama. Kokoukset koettiin työllistäviksi ja aikaa vieviksi. Tilaajan ja tuottajan väliset säännölliset tapaamiset todettiin asioita edistäviksi ja aikaansaadun luottamuksen myötä tapaamisten koettiin vähentyneen.

Tilaajan vastauksista ilmeni, että on käytäntöjä, joissa tilaajan valvojat tapaavat palveluntuottajan esimiehet viikoittain. Sopimuksenmukaisten kuukausikokouskäytäntöjen arveltiin yleistyneen ja niissä käsiteltäviksi aiheiksi mainittiin palautteet ja reklamaatiot. Yhteistyöhön liittyen tilaajan koettiin ja toivottiin olevan aktiivisempi osapuoli ja sopimuksen onnistumisen takaamiseksi tilaajalta odotettiin hyvin johdettua ja aktiivista toimintaa. Asenteen yhteistyöhön arveltiin riippuvan myös asiakkaasta, ja yhteistyön onnistuminen koettiin osittain haastavaksikin, jos tilaaja ja käyttäjäasiakas ovat eri henkilöitä. Jos auditointikäytännöt on sopimuksessa määritelty, niiden on oltava selkeitä ja

ymmärrettäviä. Tilaajan ratkaisujen osalta, asiakkaan ymmärryksen lisäämiseksi, tilaaja-tuottaja-asiakassuhdetta pitää kehittää kolmikantayhteistyön avulla. Toimivien yhteistyötyökäytäntöjen osalta ongelmia on ollut eteläisemmässä Suomessa ja yhden vastaajan mukaan rakentamispalveluissa tilaajaa on jopa uhkailtu. Palveluntuottajalta ideoita odotetaan erityisesti turvallisuusasioihin liittyen. Yhteistyön toteuttamisessa konsultin arvioitiin olevan aina aktiivisin.

Tuottajan vastausten perusteella valvontakäynnit määritellään sopimuksissa. Sisällön ja taajuudet määrittelee tilaaja. Yhteisiin laadunseurantatapaamisiin liittyy usein myös yhteistyö- tai kehityskokous. Tilaajan puolesta laadunseurannan suorittaa usein ulkopuolinen taho. Auditoinnit voivat olla ulkoisia tai sisäisiä ja tuottajan mukaan ne edellyttävät hyvän valmistautumisen.

Siivouspalveluesimies: Asiakas auditoi palvelun jo alkumetreillä. Jämptisti ja järjestelmällisesti. Käytiin vastuut ja raamit tarkasti läpi ja tehtäväkuvat, mistä vastataan. Ei ollut löyhää mössöä. Piti valmistautua, mutta ok. Voi olla, että auditointi on todella raskas ja kaiken on oltava tiptop, mutta että hyviä tuloksiakin on saatu.

Tuottajan näkemyksen mukaan luottamusta lisää ja väärinymmärryksiä vähentää ammattitaitoinen toiminta ja sopimuksen sisällön tunteminen. Asenneilmaston toimivuuden ja yhteistyön tekemisen sopimuksen aikana arveltiin olevan pääsääntöisesti kunnossa. Tuottajan aktiivisuuden koettiin parantavan yrityskuvaa ja huonoksi koettiin tilanne, jossa kontaktia ensimmäiseksi pyytää tilaaja. Tuottaja toivoi kilpailutuksen alkuvaiheessa mahdollisuutta keskustella tilaajan kanssa erilaisista kehittämisajatuksista palveluntuottajan näkökulmat huomioiden.

Kehittämispäällikkö: Hankalaa, jos tuottaja haluaa kehittää, mutta tilaaja ei. Kun on kerran kilpailutettu, niin sillä siisti. Hankinta voi olla jollekin sivutyö ja suhde toimittajaan voi jäädä huonoksi. Kilpailutuspaperit pitää rakentaa huomioiden kilpailutuksen jälkeinen elämä. Siihen liittyy hallinta, ylläpito ja kehittäminen.

7.4 Tilaajan ja tuottajan osaaminen

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tilaajien hankinta- ja substanssiosaaminen on vaihtelevaa ja erilaista eri asiakkuuksissa. Syiksi arveltiin tilaajan erilaiset resurssit, viestinnän onnistuminen muun muassa palvelusopimuksen sisällöstä, muutostarpeista tai palveluntuottajan vaihtumisesta. Tilaajan osaamista koskevaa kysymystä täsmennettiin kysymällä tietämystä tilaajan ennakoivasta toiminnasta ”kentällä” sekä yhteistyöstä toimittajamarkkinoilla. Suurin osa vastaajista ei ymmärtänyt tarkentavaa kysymystä.

Tilaaja vastasi oman osaamisensa lisääntyneen ulkopuolisten hankintaosaajien ja puhtauspalvelualan hallitsevien asiantuntijoiden käyttämisen myötä. Epäonnistuneet palveluhankinnat ovat osoittaneet ostamisen vaativan osaamista. Yksityisellä sektorilla hankintaosaamisessa koettiin olevan enemmän puutteita kuin julkisella sektorilla. Tarjouspyyntöjen kerrottiin ajoittain olevan ”omalaatuisia ja jopa villedä”. Tilaajat olivat sitä mieltä, että siivouspalvelusopimukset ovat kehittyneet viime vuosina ja niissä yhtenä tavoitteena on ollut kehittää toimintaa sekä yrityksen sisällä että yhteistyössä muiden toimijatahojen kanssa. Hankinnan toteuttamismallien koettiin vaihtelevan ja parhaiten hankintaprosessin arveltiin onnistuvan, jos hankinnan hoitaa hankintaorganisaatio alan asiantuntijoiden kanssa yhdessä. Hankinnan ollessa hajautettuna siivousorganisaatiolla hankintaosaamisessa on vaikeuksia. Tilaajan mukaan hankintaan liittyvää teknistä vuoropuhelua pitäisi olla enemmän tuottajan ja muiden tahojen kanssa. Tiedon jakamisen, ”tyhmien kysymysten” esittämisen ja ”markkinoiden” kuuntelemisen koettiin olevan viisautta ja tilaajan etu. Tilaajan mukaan hankintaosaamisen merkittävimmät vaikeudet ovat hankintojen ajoituksissa ja kiireen sekä ennakoinnin puutteen vuoksi virheet lisääntyvät. Hinta on helpoin tarjouksen valintaperuste. Siitä huolimatta kilpailutusten pitäisi vastaajien mukaan olla enemmän yhteismitallisia ja laatua sekä tarkasti tilaajan ja tuottajan vastuuta painottavia. Palvelun sisältöjä määriteltäessä huomiota pitäisi kiinnittää kohteessa liikkumisen turvallisuuteen, työn oikea-aikaisuuteen, rajoitteisiin ja laadun tarkastuksiin. Ennakoinnin kannalta tiedotustilaisuuksien määrää pitäisi lisätä. Innovaatioita pitäisi hyödyntää enemmän, niiden koettiin puhtauspalvelualalla lisääntyvän hitaasti.

Tilaajan mukaan lisäkysymysten esittäminen on onnistumisen mittari: Mitä vähemmän lisäkysymyksiä tuottajat esittävät, sitä onnistuneempi on tarjouspyyntö. Kysymyksiä

voidaan esittää yksityiskohtaisestikin. Palvelun tuottamiseen vaikuttaa ja sitä vaikeuttaa esimerkiksi lattiamateriaalien hoito-ohjeiden puuttuminen tai rakennusaikaisten loppusiivoustöiden ja ajankohtien puuttuminen. Tiedon jakaminen ja asiakirjojen saatavuus on tilaajan vastuulla ja niiden puuttuminen tarjoustaan laadittaessa riski tuottajalle.

Konsultti 1: Asiantuntijatyössä näyttäytyy sellaiset tilaajat, jotka ovat kartalla. Jos tilaaja pyytää apua, niin osaamisessa on puutteita.

Tuottajan mukaan tilaajan osaamisen puutteet näkyvät tarjouspyynnössä tarpeettomina tai epäolennaisina kysymyksinä, kuten puhdistusaineen hinta kolmessa eri pakkauskoossa, käsipyyhepaperin liuskahinta tai pyydetään tuotetta, jonka valmistus on lopetettu. Vaaditut siivousmenetelmät voivat olla vanhanaikaisia ja puhutaan esimerkiksi mattojen ravistelusta. Tuottajat kokivat olevansa substanssiosaamisen osalta ammattitaitoisempia kuin tilaajat. Tuottajan vastauksista ilmeni, että tilaajan osaamattomuus näkyy laadunhallintamenetelmien ja -vaatimusten puutteellisina kuvauksina sekä tarjouspyynnössä että sopimuksissa. Tilaaajan osaamattomuutta kuvaa se, että lisäkysymyksiä joudutaan esittämään runsaasti, muun muassa sopimuksen erilaisista vaatimuksista, pätevyyksistä, kelpoisuuskriteereistä ja perussiivousten toteuttamisesta. Tilojen esittelytilaisuudet koettiin liian lyhyiksi ja määrät vähäisiksi. Tuottajat toivoivat mahdollisuutta oman tarjouksensa läpikäymiseen ja mahdollisten eroavaisuuksien esittämiseen. Vaihtoehtoisen tarjouksen mahdollisuutta kaivattiin. Siivousala koettiin hyvin määritellyksi, standardoiduksi ja helposti kilpailutettavaksi palveluksi muihin palveluihin verrattuna. Liian vaatimattomin perustein kilpailutetun palvelun arveltiin johtavan palvelun riittämättömyyteen. Tuottajan mukaan tarkennuksia pyydetään hintojen sitovuudesta ilta- ja tapahtumasiivousten, erityissiivousten sekä isojen lasipintojen puhdistustöiden organisoinnista ja kustannuksista.

Myyntipäällikkö: Sopimuksissa mennään negatiivisen kautta, pitäisi olla positiivinen porkkana. Tullut kaksi rintamaa, tuottaja vastaan tilaaja. Puolustellaan omia asemia. Jos ei ole kompetenssia, pitäisi käyttää konsultteja tai palveluntuottajaa, koska heillä osaamista on. Tarjoukset ovat usein kirjoituskilpailuja, kuka ”maalaa parhaat kuvat”. Kysytään kattavasti ja vertailua tehtäessä parhaiten vastanneet hyväksytään. (Ei käytä lapsityövoimaa ja saanut parhaat pisteet siitä...) Aiheuttaa epäselvyyksiä

siitä, mitä haetaan. Ei kaikkia mahdollisia asioita, mistä saa pisteitä. ”Toiveiden tynnyri”, jos joku osuisi. Lisäkysymyksiin ei osattu vastata. Tarkkuutta tarjouspyyntöön.

Aluejohtaja: Jos puhtaustaso on määritelty hyvin, ei ole kysyttävää. Sanktiot, maksuehdot 90 pv, naurettavaa! Vahinkovakuutukset, vakuutukset, että oletteko tosissanne... Välttämättä ei hyväksytä kaikkea, mutta sitten ei myöskään tarjota, eikä osallistuta.

Palveluntuottajan osaamisen osalta tilaajan vastauksista ilmeni, että kohteiden palveluesimiehillä pitäisi olla alan ammatillinen koulutus. Vastaajien mukaan siivoustekniikon koulutusta ei pääkaupunkiseudulla enää voida vaatia ja vähimmäisvaatimukseksi riittää laitoshuoltajan tai muun vastaavan ammattitutkinnon suorittaminen. Lisäksi palveluyritykset kouluttavat itse omaa henkilöstöään kohteiden esimiestehtäviin. Alan osaamista tuottajilla katsottiin olevan, mutta todellisuudessa tuotanto ei ole sitä palvelua kuin tarjouksessa on luvattu. Pääkaupunkiseudun ja muun Suomen palveluliikkeiden toiminnan laadussa koettiin olevan merkittäviä eroja ja erityisesti mainittiin erilaisella työmoraalilla ja motiiveilla varustetut päälliköt sekä esimiehet sekä heidän osaamisensa ja asenteensa. Palvelutuotannossa ongelmaksi koettiin henkilöstön suuri vaihtuvuus ja yksittäisenä esimerkkinä mainittiin lattioiden koneellisen hoitamisen väheneminen tai sen puute. Osaamisen parantamiseksi palautetta pyydetään asiakkailta. Yksi haastateltava kertoi tilaajien arvostavan tuottajia ja halua onnistua yhdessä.

Tuottaja arvioi oman osaamisensa parantuneen, koska sopimukset sanktiomenettelyineen ovat tarkentuneet. Osaamiskartoitusten ja tuotekoulutusten myötä koulutusosaamista ja ammattitaitoa ei ole ollut vaikea esittää tilaajille, mutta silti huonoa laatua edelleen tuotetaan, suuremmissa yrityksissä enemmän kuin pienemmissä. Tuottajan mukaan osaamista parantaa hyvä esimies, jolla on kokemus sekä koulutus, erityisesti tekniikan ja teknisen laadun hallinnassa. Tuottajan esimiehen mukaan työntekijöitä joudutaan opastamaan ja valvomaan enemmän kuin aikaisemmin ja esimiehen läsnäoloa kaivataan useammin. Tutkintovaatimusten koettiin vähentyneen sekä esimiehillä että työntekijöillä. Pääkaupunkiseudulla koulutettujen siivoojien osuuden arveltiin olevan 30 %. Koulutuksen lisäämisen ja koulutusyhteistyön tärkeyttä korostettiin. Lyhyiden täsmäkoulutus-

ten ja kysynnän räätälöidyille koulutuksille tiedettiin lisääntyneen. Tunnollisen ja koulutetun siivoojan palkkaamisen arveltiin olevan vaikeaa, mutta motivoituneiden työntekijöiden löytymisen olevan mahdollista.

Ulkomaalaisten työntekijöiden osalta ongelmaksi koettiin koulutuksen puute, samoin kulttuurilliset ja uskonnolliset tekijät. Kysymyksiä herätti muun muassa ulkomaalaisten opiskelijoiden näyttötutkinnoista suoriutuminen. Erityisosaamisen osalta perinteisten tutkintojen arveltiin osittain olevan rajaava tekijä. Perinteisten tutkintojen suorittamisen sijaan yritysten kerrottiin järjestävän omia perehdyttämiskoulutuksiaan, jolloin tutkinnon suorittamisella ei ole niin suurta merkitystä ja arvokkaampana edellytyksenä oppimiselle mainittiin opiskelijan tai työntekijän innostus ja halu tehdä hyvää työtä. Ulkomaalaisten työntekijöiden kielitaitovaatimuksista osa vastaajista oli sitä mieltä, että suomen kielen taito pitää olla ja osa oli sitä mieltä, että myös englannin kieli pitäisi hyväksyä työkieleksi. Kommunikoinnin helpottamiseksi ja turvallisuuden lisäämiseksi kohteen työnjohtajilta edellytettiin kielitaitoa ja kohteessa edellytettiin työskentelevän samanaikaisesti suomalaisia työntekijöitä. Pääsääntöisesti kielitaidon arveltiin olevan ymmärrettävää, samoin työmoraalin. Vastaajat olivat sitä mieltä, että suomen kielen kurseja on järjestettävä ja annettava työntekijöille mahdollisuus rauhassa opetella uusi kieli.

Siivouspalveluesimies 1: Sisemmän Suomen isossa palveluliikkeessä suurin osa rekryssä on ilman siivousalan koulutusta. Innokkaat hakijat ilman koulutusta, mutta se on käynyt tilaajalle, vaikka on kriittisiä kohteita. Jos jollakin on tutkinto, niin kouluttamattomat ovat osaamisessa menneen tulleen olleet parempia. Meriitti ei ole, että on laitoshuoltaja. Sosiaalinen ja rohkea pärjää tällä alalla suomalaisten kanssa. Fyysiset ominaisuudet ja into korvaa löyhän vanhakantaisen laitoshuoltajakoulutuksen saaneen henkilön.

7.5 Kehittämisajatuksia ja muutostarpeita

Vastaajien siivouspalveluhankintoihin liittyvät kehittämisajatukset on esitetty taulukossa 15. Pääsisältönä ovat yhteistyö, laatu, sopimusehdot ja tarjouksen halpa hinta.

TAULUKKO 15. Tilaajan ja tuottajan kehittämisajatuksia.

<ul style="list-style-type: none"> - Tilaajan aktiivisuuden ja yhteistyön lisääminen tuottajan kanssa. Palveluntuottajan kuuleminen. - Tilaajan ja palvelun tuottajan välisten kehittämiskokousten järjestäminen vähintään 1 x v. - Palveluntuottajan ja asiakkaan välisten kehittämiskokousten järjestäminen 1 x kk. - Kehittämistyön lisäämistä halutaan ennen sopimusta ja sopimuksen aikana. - Siivoojien osallistaminen enemmän osaksi työyhteisöä. - Tarjouksen tekemiseen halutaan enemmän yhteistyötä asiakkaan kuin tilaajan kanssa.
<ul style="list-style-type: none"> - Tiukat sopimusehdot ja sopimusohjelma on otettava käyttöön. Ovat merkittävämpiä tekijöitä kuin painoarvot hinnassa ja laadussa. - Sopimuksiin on määriteltävä selkeät vastuunjakotaulukot. - Riittävän iso ”porkkana”, että aidosti ja oikeasti innostaisi palveluntuottajaa tekemään niin kuin kuuluu. - Jos palvelu tuotetaan halvemmalla kuin on sovittu, palveluntuottaja saa palkkion. - Tuottajien avoimuus siitä, kuinka halvalla tehdään. Keskustelun avaaminen siitä, kuinka halvalla nyt myydään, sekä yrityksen sisällä että myös isommassa mittakaavassa. Missä nyt oikeasti mennään? - Sosiaalista vastuuta tilaajalle. Tarjoushinta ei voi olla alhaisempi kuin palkkakulut. (Jos työ tehdään niin kuin kuuluu).
<ul style="list-style-type: none"> - Tarjouspyynnön laatimiseen halutaan kartoitusta ja ennakointia, epäkohdat poistetaan ennakolta. - Tarjouspyyntöihin enemmän joustoa, ovat jo liian tarkkoja. - Tilaajan vaatimukset ovat kasvaneet kohtuuttomiksi tarjoushintaan nähden. Tarjousissa joudutaan lupaamaan sellaista, mitä ei voida toteuttaa. Tiedetään jo lähtökohtaisesti. - Tarjouksessa noudatetaan siivoussuunnittelijan laatimaa siivoustyömäärämitoitusta. Myyjän tai tarjouksen tekijän ei pidä vähentää työaika omiin päin liikevaihdon kasvun ja tulostavoitteiden saavuttamiseksi.
<ul style="list-style-type: none"> - Laadunhallintaan laaditaan selkeät ”pelisäännöt”. - INSTA 800 käyttöön ja lopetetaan ”hintojen polkeminen”. - Pitää kehittää ”pomminvarma” systeemi, jolla laatua voidaan mitata. Olisi kaikkien etu. Hankintalaki on ja pysyy, laadusta puhutaan kyllästymiseen asti ja kaikki kipuilevat saman ongelman kanssa.
<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön kouluttaminen. - Oppilaitoksissa opiskelijat veloitetaan siivoamaan ”omat jälkensä”. - Kohteen koneet suunnitellaan yhdessä tilaajan ja tuottajan kanssa.

7.6 Tulosten tarkastelua ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää siivouspalvelun hankintaprosessiin, tarjousmateriaaliin, laatutekijöihin ja yhteistyöhön sekä kehittämiseen liittyviä ja hankinnan onnistumiseen vaikuttavia kriittisiä tekijöitä. Niiden perusteella esitettiin siivouspalvelun lopputulosta parantavat kehittämisideat hyödynnettäväksi tulevaisuuden siivouspalvelu-

hankintoihin. Tutkimuksessa pyrittiin puolueettomuuteen tuomalla esiin sekä tilaajan että tuottajan mielipiteet.

Eniten keskustelua herättivät tarjouspyynnön ja palvelukuvauksen selkeys, tarjouksen realistisuus, alhainen hintataso sekä laadunhallintaan liittyvät seikat. Vastaajia puhuttivat myös tilaajan ja tuottajan osaamiseen sekä kehittämiseen liittyvät tekijät. Vähiten keskustelua aikaan saivat osatarjoukset ja pienten toimijoiden merkitys toimittajamarkkinoilla samoin joustavuuteen ja avoimuuteen liittyvät seikat. Siivottavuus, hoitovelka ja transaktiokustannukset teemoina eivät myöskään olleet merkittäviä haastattelun osa-alueita. Järjestyksen perusteella voi päätellä, missä siivouspalveluhankinnan onnistumisen kannalta on eniten parannettavaa. Siivouspalvelujen ulkoistamisella tähdätään ensisijaisesti kustannustehokkuuteen ja kannattavuuden parantumiseen. Ne taloudelliset tekijät, jotka edellyttävät kustannuslaskenta- ja analyysiosaamista, ovat tässä tutkimuksessa osaaminen, palvelun hinnoittelu, laadunhallinta, sanktio- ja palkkiokäytännöt, hoitovelka, transaktiokustannukset sekä siivottavuus. *Tulosten perusteella on avattava keskustelu sekä yritysten sisällä että yhteiskunnallisesti siitä, kuinka halvalla siivouspalvelua tällä hetkellä myydään ja siivoustyötä tehdään.*

Uusi 1.1.2017 voimaan tullut hankintalaki antaa julkisille hankkijoille nykyistä paremmat mahdollisuudet tehdä entistä laadukkaampia, innovatiivisempia, kestävämpiä ja vastuullisempia hankintoja. Uuden lainsäädännön tarkoituksena on lisäksi keventää kilpailua ja vähentää sekä hankkijoille että tarjoajille tarjouskilpailuista syntyvää hallinnollista taakkaa nostamalla kansallisia kynnysarvoja ja vähentämällä hankintamenettelyn vaatimuksia. (Hilma - julkiset hankinnat, 2017.)

7.6.1 Tilaajan hankintaosaaminen

Tilaajan hankintaosaamiseen liittyvä keskustelu koski pääsääntöisesti tarjouspyyntövaiheen kilpailuttamismateriaalia sekä sopimuksenaikaista toimintaa, ei tilaajan ennakkoivaa ja yhteistyötä lisäävää toimintaa toimittajamarkkinoilla. Tuottaja toivoi vaikuttamismahdollisuutta tarjouspyynnön sisältöön jo ennen varsinaista kilpailutusvaihetta. Epäkohtien ennakkointia ja aikaisempien tietojen hyödyntämistä toivottiin hyödynnettävän hankinnan valmistelussa. Kysyttäessä erikseen tilaajan ennakkoivaa, proaktiivista toimintaa ”kentällä”, kukaan vastaajista ei täysin ymmärtänyt kysymystä ja sitä oli tar-

kennettava. Tilaajan tai hankkijan toiminta miellettiin varsinaiseen kilpailuttamisprosessiin, ei niinkään hankinnan valmisteluun tai ennakkointiin. Asiantuntijoiden osaaminen kilpailuttamisprosessissa ja sopimuksenaikaisessa johtamisessa oli huomattu ja hyväksi koettu. Tuottajat toivoivat kilpailuttamismenettelyihin oman osaamisensa esittelemiseksi vaihtoehdoisen tarjouksen tai – palvelukuvauksen mahdollisuutta sekä suoraa vuoropuhelua käyttäjäasiakkaan kanssa, jopa enemmän kuin tilaajan kanssa. Innovatiivisuus puhtauspalvelualalla ei herättänyt merkittävää keskustelua. Innovatiivisten ratkaisujen tai mahdollisuuksien arveltiin alalla olevan pienet ja rajalliset, vaikka uusi hankintalaki innovaatiokumppanuuden hankintamenettelynä tulevaisuudessa mahdollistaakin (Finlex 2017, luku 1 38 §). Yksityisen sektorin rennommasta tavasta hankkia ja kilpailuttaa siivouspalveluja, muun muassa ilman vertailuja, julkisen sektorin toivottiin ottavan mallia. Nykyisen kankeaksi kuvatun tilanteen mukaan toiveen toteuttaminen vaikuttaa mahdottomalta, koska tällöin tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu ei toteudu. (Finlex 2017, luku 1, 3 §).

Palvelutarpeiden *kartoittamisen, ennakkoinnin ja tulosvaikutusten* arvioinnin kannalta vastaajilla ei ollut euromääräistä tietoa siitä, mitkä ovat huonon laadun tai laajemmin nähtynä huonon toimittajavalinnan kustannukset ja toisaalta esimerkiksi käyttäjien aiheuttaman huonon siivottavuuden kustannukset. Tiedossa oli, että kustannukset moninkertaisesta työstä ja sitä seuraavista sanktioista ovat merkittäviä tuottajalle, kirjallisuuden perustella (Grönroos 2009, 175—176) jopa 35 %. Lisäkustannuksia käytetystä työajasta tiedettiin aiheutuvan myös tilaajalle. Näistä molemmista haluttiin lisätietoa. Lähes kaikissa hankintaprosessin vaiheissa tilaajalta odotettiin enemmän osaamista ja aktiivisempaa otetta yhteiseen kehittämiseen, jossa myös asiakas olisi mukana. *Yhteiskuntavastuuta* peräänkuulutettiin erityisesti halvimman hinnan hyväksymisessä tarjouspyynnössä. Jälkiseurannan avulla tuottajat kertoivat saavansa tietoa toimittajamarkkinoiden ”*hintahäiriköistä*”. Siivouspalveluhankinnan onnistumisen kannalta merkittäväksi tekijäksi esiin nostettiin hankintaprosessiin kokonaisuudessaan kuluvan ajan ennakkointiin, ettei hankinta kiireen ja huonon valmistelun vuoksi epäonnistu. Julkisella sektorilla hankintalaki mahdollistaa tilaajan ja mahdollisen tuottajan teknisen vuoropuhelun, mikä on merkittävää hankinnan valmistelussa. (Mäkelä 2011, 10.) Tällä hetkellä sitä ei mainittavasti ole. Edellytyksenä on, että hankintayksikkö toiminnallaan varmistaa, ettei vuoropuhelu vaikuta lopulliseen kilpailutukseen kilpailua ja tarjoajien tasapuolista kohtelua vaarantaen. Yksityinen sektori hallitsee ennakoivan toiminnan toimittajamarkki-

noilla paremmin, kuten Suvituuli Taponen (2015a, 2015b) omissa tutkimuksissaan osoittaa.

Julkisella sektorilla *tilaaja* kokee *oman osaamisensa* lisääntyneen ulkopuolisten hankintaosaajien ja puhtauspalvelualan hallitsevien asiantuntijoiden käyttämisen myötä. Hankinnan toteuttaminen onnistuu parhaiten keskitetyn hankintaorganisaation ja alan asiantuntijoiden yhteistyöllä. Hankinnan onnistumisen edellytyksiä ovat toimittajamarkkinoiden kuuleminen ja kysymysten molemminpuolinen esittäminen. Tarjouspyyntöjen toivottiin olevan yhteismitallisia, laatua sekä osapuolten vastuita tarkemmin painottavia. Hankintoihin kaivattiin ennakoitua ja enemmän tilaisuuksia tai mahdollisuuksia yhteiseen keskusteluun tuottajan kanssa hankinnan kohteista ja niihin kohdistuvista vaatimuksista. Tilaajan mukaan lisäkysymysten esittäminen on onnistumisen mittari: mitä vähemmän lisäkysymyksiä esitetään, sitä onnistuneempi tarjouspyyntö on. Tarjouspyynnön lisäkysymyksiin liittyvän tutkimuksen mukaan parannettavaa on paljon, erityisesti palvelukuvauksen sekä kohteen hinta- ja tilatietojen osalta. Hankintaosaajia Suomessa on Kevan (2014) toimintaympäristötutkimuksen mukaan vain joka neljännessä kunnassa. Tilanne on haastava erityisesti julkisissa hankinnoissa. Hankintaosaamisen vaikutus yrityksen kannattavuuteen on merkittävä. Hankinnan onnistumisen varmistamiseksi tuottajat toivovat tilaajalta henkilökohtaista mahdollisuutta oman tarjouksensa esittämiseen.

7.6.2 Tarjouspyynnön sisältö ja realistisuus

Tarjouspyynnön kokonaissisällön selkeyttä ja ymmärrettävyyttä pidettiin kohtalaisen hyvinä, mutta tarjouspyynnön tärkeimmän osan eli palvelukuvauksen sisällössä oli paljon parantamisen varaa. Tutkimustulos julkisten hankintojen palvelukuvausten sisällöistä vahvasti haastattelutuloksia ja eniten lisäkysymyksiä herättäneitä teemoja olivat: 1) puutteelliset palvelukuvaukset, 2) puutteelliset hintatiedot sekä 3) puutteelliset kohteen tilatiedot. Epätarkkuutta ilmeni siivousaineisiin, -välineisiin ja -menetelmiin sekä koneisiin liittyvissä tiedoissa sekä kelpoisuusehtoihin, referensseihin ja arviointikriteereihin liittyvissä seikoissa, samoin käytettävistä henkilöstöresursseista. Tutkimuksessa tarjouspyyntöjen kirjavuutta ja erilaisten palvelukuvausten sisältöjä tarkasteltiin kymmenen eri organisaation tarjouspyyntöjen perusteella ja tulos osoitti, että sisällöt vaihtelee-

vat merkittävästi ja voivat olla tuottajille tarjouksia laadittaessa haaste. Kymmenestä palvelukuvauksesta vain kaksi oli täysin samanlaista. Kysymyksiä herättivät palvelukuvauksien sisällöt. Halutaanko ”ympäripyöreitä” lopputulosta kuvaavia lausekkeita numeraalisine puhtaustasovaatimuksineen vai tarkkoja selkeitä perinteisiä työohjeita käyntikertoineen, jotka myös asiakkaat ymmärtävät. Palvelukuvauksen sekä laatuvaatimusten tarkkuutta voi merkittävästi lisätä uusilla 2017 tammikuussa julkaistuilla sisäympäristön hygieniää kuvaavilla RT- korttien puhtausluokituksilla. Lopputuloskeskeisen palvelukuvauksen esittämisen pelkillä taajuuksilla tai ilmoittamalla vain käytettävät vähimmäistunnit, tuottajat kokivat riittämättömiksi. Mielenkiintoista olisi tietää, mitkä seikat ovat johtaneet siihen, että palvelukuvaus mahdollisesti on vain pelkistetty sanallinen lopputuloksen kuvaus varustettuna numeerisella laatutason määrittelyllä. Tarjousten laatimiseen kaivataan yhtenäisiä toimintatapoja ja -malleja.

Toisaalta tuottajat totesivat ”vapaan” palvelukuvauksen, ilman tarkkoja palvelu- tai laatutasokuvauksia tuovan parhaiten esiin heidän osaamisensa. Markkinahintoja alentavan ”hintakikkailun” ehkäisemiseksi tarjouspyynnön hintatietojen haluttiin olevan erilliset ylläpito- ja perussiivouksissa sekä jaksottaisissa töissä. Hankinnan onnistumiseksi sopimusehtojen kuvaamisen tärkeyttä hankinnan valmisteluvaiheessa korostettiin, koska puuttuvien sopimusehtojen tiedettiin myöhemmin aiheuttavan ongelmia sopimuksen aikaisessa johtamisessa. Kehittämisen näkökulmasta ”tiukkojen” sopimusehtojen laatiminen ja sopimusohjelman käyttöönotto on yksi tärkeimmistä tekijöistä siivouspalveluhankinnan onnistumisessa ja niiden tiedettiin olevan merkittävämpiä tekijöitä kuin hinta ja laatu. Sopimukseen halutaan selkeät vastuunjakotaulukot. Tarjouspyynnön edellytettiin sisällöltään olevan ”linjassa” sopimusehtojen kanssa. Näkemykset olivat yhteneväisiä JYSE 2009 julkisten yleisten sopimusehtojen ohjeiden kanssa.

Palvelukuvauksen lisätietona *INSTA 800 laadunarviointijärjestelmän* on tarjouspyyntövaiheessa tarjousten vertailua helpottava ja sopimusaikana ainoa yhteismitallinen tapa arvioida laatua. Samalla sen koettiin olevan hyvä työn kehittämisen väline. Mielenkiintoista tuloksissa oli, että edellä mainituista hyvistä ominaisuuksista huolimatta sen käyttämisen on vähäistä. Tällä hetkellä asiantuntijoiden ja konsulttien ammattitaitoa osataan hyödyntää tarjouspyyntöjen sekä sopimusehtojen laatimisessa. Asiantuntijuutta on ymmärtää molempien hankinnan osapuolten näkökulmat yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yksityisen sektorin rennommasta tavasta hankkia ja kilpailuttaa siivouspalveluja,

muun muassa ilman vertailuja, mikä nyt vaikuttaa mahdottomalta, julkisen sektorin toivottiin ottavan mallia. Tuottajan esimiehet haluavat olla vaikuttamassa tarjouksen sisältöön. Erittäin tärkeää on tarjouksen läpikäyminen yhdessä tilaajan ja tuottajan kanssa ja sen haluttiin olevan tarjouskilpailuun osallistumisen pakollinen ehto. Tarjouksen realisuutta ja palvelutuotannon onnistumista edesauttavat tarjouksen laatimisvaiheessa tuottajan suunnittelijoiden, tuotannon esimiesten ja johtoportaahan yhteiset näkemykset ja tavoitteet sekä onnistumisen mahdollistavat resurssit. Myös tilaajan seuranta tarvitaan. Tulevaisuudessa julkisessa keskustelussa edellä mainittujen seikkojen on oltava keskiössä ja tarkastelun kohteena. Merkityksellisestä tuottajan kohteissa on esimiehen valvonta ja läsnäolo, samoin työaikaseuranta. Tarjouksen epäonnistumisen riskitekijöitä ovat kohteisiin tutustumiseen ja katselmuksiin varattu riittämätön aika, rajoitettu osallistujamäärä sekä tilaajan puutteelliset vastaukset esitettyihin tarjouspyynnön lisäkysymyksiin. Kohteisiin tutustumista esitettiin pakolliseksi tarjouskilpailuun osallistumisen ehdoksi. Tuottajan vastauksista saattoi aistia, että tietojen puutteellinen jakaminen saattoi osittain olla tarkoitushakuista. Tilaaja oli sitä mieltä, että esittelytilaisuudet eivät välttämättä kiinnosta tarjoajia. Vastakkain asettelu oli nähtävissä selkeästi. On syytä miettiä, mitkä ovat ne parhaat keinot ja menetelmät, jolla tuottaja saa kohteesta parhaat mahdolliset tiedot onnistuneen tarjouslaskennan tueksi.

Vakavimpana, alan itsensä nykyiseen tilaan ajaneena tekijänä on *tarjouksen epärealistisuus*. *Tarjous on jo lähtökohtaisesti vailla todellisuuspohjaa*. Tarjouksen alhainen loppusumma johtuu yleensä virheestä tai toimittajamarkkinoille pyrkivästä ”hintahäiriköistä”, joka tarjoaa palvelujaan poikkeuksellisen alhaisella tai jopa tappiollisella hinnalla. Tilaajan vaikuttamismahdollisuutta tilanteeseen kuvattiin sosiaalisella vastuulla. Tarjouspyynnössä se voi tarkoittaa ilmoitettuja kohteessa käytettäviä työtuntimääriä, joita tilaaja osin valvoo. Tilaajan vaatimusten koettiin kasvaneen kohtuuttomiksi tarjoushintoihin nähden. Tilaajan sosiaalista vastuuta kuvaavaan teemaan haastateltavien oli vaikea vastata. *Poikkeuksellisen alhaisten tarjousten* poistaminen kilpailusta edellyttää tiukkoja soveltuvuusehtoja ja laatuksiteereitä. Halpa hinta johtuu riittämättömistä henkilöresursseista, epätarkoituksenmukaisista siivous- ja hoitomenetelmistä sekä siivoustyömäärämitoituksesta, joka voi olla arvio tai on muuten ”epämääräinen”. Palveluliikkeen tiedetään vähentävän viidesosan mitoituksen lopputuloksesta, jotta kilpailussa pysytään mukana. Palveluyrityksiin tarvitaan kipeästi yrityksen sisäistä arvokeskustelua laadukkaan ja onnistuneen palvelun tuottamiseksi ja yrityksessä toimivien työntekijöi-

den, erityisesti työnjohtajien ja -ohjaajien työssäjaksamisen varmistamiseksi. Alan houkuttelevuus ei ole paras mahdollinen, maine ja imago tarvitsevat selkeää kohennusta. Selkeimmät ja käyttökelpoisimmat tarjouksen hyväksymisperusteet ovat hinta ja tarkasti määritellyt sopimusehdot laatu- ja sanktiokriteereineen. Vääristynyttä kilpailua helpottavaa toivottavasti uusi hankintalaki, joka velvoittaa tilaajan selvittämään liian alhaisten tarjoushintojen taustat. (Finlex 2017, luku 10, 96 §).

Hankinnan erityispiirteitä

Palveluhankintojen *joustavuuteen ja avoimuuteen* liittyvään kysymykseen haastateltavien oli vaikea ottaa kantaa. Joustavuus koettiin laaja-alaisena myönteisenä toimintatapana muuttuvissa tilanteissa enemmän yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Hankinnoissa *vaihtoehtoinen tarjous* koettiin tuottajan puolelta hyväksi vaihtoehdoksi, samoin vaihtoehtoisen palvelukuvauksen mahdollisuus, jota yksityisellä sektorilla käytetään enemmän. Niiden käytön arveltiin olevan riski tilaajalle, jos sopimuksenjohtamisessa eivät ole ammattilaiset mukana. Ristiriita oli nähtävissä tuottajien vaatimuksissa tarkemmista palvelukuvauksista, kun tilaajan samanaikaisesti haluttiin hyväksyvän vapaat palvelukuvaukset tai vaihtoehtoiset tarjoukset. On aika päättää, mitä halutaan. *Osatarjouksia* käytetään vähän ja yleensä niissä hankintakohteissa, joita suuremmat palveluntuottajat eivät halua. *Alihankkijoita ja pieniä toimijoita* käytetään pääsääntöisesti sijaisina sekä erikois- ja perussiivoustehtävissä, joissa heidän asiantuntijuuttaan voidaan parhaiten hyödyntää. Uusi hankintalaki parantaa pienten yrittäjien asemaa toimittajamarkkinoilla ja se voi olla mahdollisuus parantaa yhteistyötä sekä selkeyttää toimintamalleja erilaisien palveluyritysten välillä. (PTCServices Oy 2017; Finlex 2017, luku 1, 75 §).

7.6.3 Laadunhallinta

Hyvän ja tarkoituksenmukainen *laadun* saavuttamisen edellytykset tiedetään. Uskallus tehdä laadunarviointeja niin kuin on tarkoitus, huonon lopputuloksen pelossa, jakaa mielipiteet. Haasteeksi koettiin tilaajan ja tuottajan erilaiset järjestelmät ja kehittämisajatuksena esitettiin INSTA 800-järjestelmää helpompi, joustavampi ja nopeampi tapa arvioida laatua, erityisesti päiväsiivouskohteissa. Johtuen INSTA 800 - järjestelmän ”tarkkuudesta” ja laadunarviointikulujen koettiin olevan suuremmat kuin laadunarvioinnista saatavat hyödyt. Koulutuksen saaneet ja järjestelmän käyttämisestä kokemus-

ta omaavat vastaajat kokivat järjestelmän onnistuneeksi. Tällä hetkellä INSTA 800-koulutuksia järjestetään ympäri Suomea. Käyttäjien vähäiseen määrään syynä voivat olla koulutusten hinnat, jotka tällä hetkellä ovat melko korkeat. Koulutusten hinnoitteluun kannattaa kiinnittää huomiota, jos lisäosaajia järjestelmän käyttämiseen halutaan enemmän ja nopeammin. Rahastaminen uusilla ratkaisuilla voi kääntyä itseään vastaan. Laadun mittaamiseen on *kehitettävä* ”pomminvarma” systeemi, josta olisi kaikille hankinnan osapuolille hyötyä. Innovatiivisuutta ja tilaajan rohkeutta olisi laatia sopimusehdot yhdessä tuottajan kanssa. Laadunarviointijärjestelmien käytöstä ja laadunhallinnasta toivottiin käytävän enemmän keskustelua ja vastauksissa korostui yhdessä tekemisen tärkeys. Tilaajan mielestä sopivan laatutason saavuttaminen edellyttää hyvää sopimussenaikaista johtamista, ammattitaitoa, kokemusta ja koulutusta kaikkien toimijoiden osalta. Sopimussenaikainen johtaminen onnistuu, jos laatujärjestelmä on kunnossa. Laatuun liittyvissä kysymyksissä vastaajien turhautuminen ja osittainen ärtymys näkyi selvästi. Kaikki tietävät, mistä ongelmat johtuvat, mutta ihmetystä edelleen herätti se, että mikään taho ei ole vuosien saatossa saanut muutosta aikaan.

Laadunvalvonta koetaan työllistäväksi ja monista organisaatioista tahtotila laadunarviointien tekemiseen puuttuu. Palvelulupaukset eivät käytännössä myöskään ole sitä mitä tarjouksessa luvataan, ja tarjousten kuvattiin olevan kirjoituskilpailuja siitä, mikä organisaatio parhaan laadun tuottaa. Laadunhallinnan onnistumiseksi tarjouspyyntöihin kaivataan tarkemmin määriteltyjä järjestelmiä, taajuuksia sekä vastuullisia, koulutettuja osallistujia suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Tarpeellisena nähdään ajoittain suoritettava tilaajan ja tuottajan yhteinen laadun ”kalibrointi” yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi. Laadunarvioinnin tekemisen edellytyksiä ovat vahva puhtausalan substanssiosaaminen ja silmämääräisen arvioinnin hallinta. Tueksi kaivataan työhjeita, päivittäisiä työaikoja, taajuuksia ja erilaisia laatu- ja puhtaustasokuvauksia tai puhtausluokituksia. Laatuvaatimukseen ja mittausajankohtiin tuottaja toivoo tilaajalta kohtuullisuutta. Laadunarviointien osalta hankaluutena koetaan suuri kiinteistömassa, jonka vuoksi laadunarviointien tekemiseen ei ole aikaa. Sopimusten sisältöjä toivottiin mietittävän yhdessä muidenkin kuin laatuun liittyvien asioiden osalta. Olipa laadunarviointijärjestelmä mikä hyvänsä, tärkeintä on, että sitä tekevät tilaaja ja tuottaja yhdessä, muuten se on turhaa. Laadunarviointien tekemiseen liittyy usein lähtökohtainen epäluottamus ja yhdessä tekeminen lisää luottamusta molemmiin puolin. Tilojen *siivottavuuden* ja *huonon siivouksen seuraukset* kustannusvaikutuksineen kiinnostivat kaikkia vastaajia.

Helposti siivottavien tilojen siivouskustannuksen voivat olla puolta pienemmät kuin normaalisti ja myös tämän vuoksi kolmikantayhteistyö tilanteen parantamiseksi olisi tärkeää. Käyttäjän toimintaa ja vastuuta on korostettava.

Reklamaatio- ja sanktiojärjestelmien tiedettiin palveluyrityksissä olevan käytössä. Sopimuksenaikaisen *hoitovelan* kertymiseen ja huonon laadun ennaltaehkäisemiseen kaivataan selkeitä sopimusehtoja, tilaajan valvontaa ja riittävän suuria sanktioita. Riittävän suurilla sanktioilla tiedettiin olevan merkittävä vaikutus laatuun. Vastapainoksi toivotaan palkkioiden maksamista onnistuneesta sopimuksenaikaisesta toiminnasta. Tuottaja koki sanktiot kohtuuttomiksi. Rärkeimmäksi epäluottamuksen osoitukseksi koettiin tilaajan etukäteen perimät palvelumaksut mahdollisista tulevista reklamaatioista. Sanktioiden kohtuullisuuteen tai euromääriin ei osattu selkeästi ottaa. Sanktioiden perustelut kaipaavat läpinäkyvyyttä ja niiden on oltava suhteessa rikkeen vakavuuteen.

7.6.4 Yhteistyö ja sopimustoiminta

Yhteistyön merkitystä korostettiin. Yhteistyön osalta erityisesti tilaajalta toivotaan aktiivisempaa otetta sekä tuottajan, tilaajan että asiakkaan kanssa niin, että kaikkia osapuolia kuullaan jo ennen sopimusta ja sopimuksen aikana. Tuottaja toivoo asiakasyhteistyön mahdollisuutta tarjosten laadintavaiheessa sekä erilaisissa kehittämiskokouksissa. Luottamuksen lisääntymistä ja väärinymmärrysten vähentymistä parantaa osapuolten ammattitaitoinen toiminta ja sopimuksen sisällön tunteminen, muun muassa vastuiden osalta. Sopimuksenaikaisen toiminnan parantamiseksi auditointien sekä muiden valvonta- ja seurantakäytäntöjen toivotaan olevan määriteltynä jo tarjouspyynnössä. Tilaajalta odotetaan aktiivisempaa yhteistyötettä, selkeämpiä vastuualuekuvauksia ja enemmän kolmikantayhteistyön mahdollisuuksia. Proaktiivinen hankinta pyrkii vaikuttamaan muutoksiin jo ennakolta ja ohjaamaan muutoksia haluttuun suuntaan. Avoimen yhteistyön avulla voidaan hyödyntää organisaation ulkopuoliset resurssit täysipainoisesti. Kolmikantayhteistyötä tarvitaan sekä yritysten sisällä että toimittajamarkkinoilla laajemmin eri sidosryhmien kanssa. Sen lisääminen hankintaprosessin kaikissa vaiheissa vaikuttaa tulosten mukaan olevan yksi tärkeimmistä siivouspalveluhankinnan onnistumisen edellytyksistä. Konsultit pyrkivät olemaan aktiivisia yhteistyön rakentajia ja mahdollistajia.

Yksityisellä sektorilla hankintojen koetaan olevan pitkäaikaisen *kumppanuuden* mahdollistavaa, nopeaa ja joustavaa. Pitkä sopimuskausi sitouttaa tuottajan henkilöstön parempaan asiakkuuden hoitoon sekä muuhun sopimustoimintaan. Ulkopuolisten asiantuntijoiden tarpeen arvioitiin olevan vähäisempi kuin julkisella sektorilla. *Avoimuus* mielletään julkisella sektorilla hankintalakiin liittyväksi. Tuottajat toivovat avoimuutta keskusteluun nykyisestä kestävämmästä tilanteesta julkisensektorin hankinnoissa sekä yritysten sisällä että yhteiskunnallisesti. Vaikeiden kysymysten esilletuominen rohkeasti on verrattavissa keskusteluun tarjousten epärealistisuudesta. Tilaaajan haasteena on palveluntuottajan sitouttaminen sopimuksenaikaiseen toimintaan ja pelisääntöihin koko sopimuskaudeksi. Henkilöresurssien eikä myöskään rahallisten resurssien koettu riittävän jatkuvaan kilpailuttamiseen. Tämän seikan perusteella hankintaosaamiseen on kiinnitettävä erityisesti huomiota. Ennakoivalla toiminnalla kummankin sektorin parhaista ominaisuuksista on hyvällä yhteistyöllä mahdollisuus saada aikaan kaikkia osapuolia tyydyttävä uusi kilpailuttamisen ja laadunhallinnan malli.

Rekrytointien ja investointien kannalta sopivaksi *sopimuksen kestoajaksi* määriteltiin viisivuotiskausi. Samalla, kun pitkän sopimuksen katsotaan mahdollistavan kumppanuuden, se voi tilaajalle olla rasite nopeasti muuttuvien tarpeiden ja tilanteiden vuoksi. Tuottajille lyhyet tai toistaiseksi voimassaolevat sopimukset aiheuttavat epävarmuutta ja riskejä investointien sekä henkilöstön rekrytoinnin kannalta. Tuottajan esimiehille sopimuksen päättyminen saatettiin kokea epäonnistumisena työtehtävässä. Sopimusmuutosten toteuttamisen tiedettiin olevan helpompaa yksityisellä sektorilla kuin julkisella sektorilla, jossa sopimusmuutokset (Finlex 2017, luku 1, 136 §) toteutetaan hankintalain mukaan.

7.6.5 Tuottajan palveluosaaminen

Tuottaja arvioi *oman osaamisensa* parantuneen tarkentuneiden sopimus- ja sanktiomenettelyjen myötä. Palvelutuotannossa koulutettu ja kokemusta omaava esimies on tärkeä. Koulutetun ja motivoituneen henkilöstön palkkaaminen tällä hetkellä on haastavaa. Alan tutkintovaatimukset ovat lieventyneet sekä esimiehillä että työntekijöillä, varsinkin pääkaupunkiseudulla. Koulutuksen ja ammattitaidon puutteen vuoksi valvonnan ja opastamisen määrän on lisääntynyt. Perinteisten puhtauspalvelualan koulutusten merkitys osittain kyseenalaistettiin ja erityisosaamista vaativissa kohteissa tiukkojen koulu-

tusvaatimusten arveltiin olevan myös rajaava tekijä ja este sopivan työvoiman palkkaamisella yritykseen. Nykykoulutuksen kyseenalaistaminen asettaa uusia haasteita koulutuksen järjestäjille; palveluyritykset haluavat lyhyempiä, asiakkaalle erikseen suunniteltuja täsmäkoulutuksia. Pääkaupunkiseudulla työnjohtajien koulutukseksi riittää laitoshuoltajan tutkinto. Aiemmin yleisesti vaadittua siivousteknikon tutkintoa pätevyysvaatimuksena ei enää ole, mikä näkyy esimiesten osaamisessa palvelutuotannossa siten, että palvelu ei ole sitä, mitä tarjouksessa on luvattu. Pahimmaksi ongelmaksi palvelutuotannossa koettiin henkilöstön suuri vaihtuvuus. Tilaaja on osittain joutunut ottamaan työnjohtajan roolin. Esimiesten koulutusvaatimukset ja nykykoulutusten sisällöt on syytä pohtia uudelleen. *Ulkomaalaisten* työntekijöiden ongelmana ovat koulutuksen ja kielitaidon puute. Työkieleksi halutaan myös englannin kieli. Kielikoulutusta arveltiin tarvittavan enemmän kuin nykyisin on tarjolla. Tuottajan mukaan koulutuksen puutteen korvaa työntekijän motivaatio ja halu tehdä siivoustyötä. Tämän tilanteen koulutuksenjärjestäjät voivat hyödyntää kehittämällä ja toteuttamalla perinteisestä poikkeavia innovatiivisia uusia koulutusmuotoja tai -tapoja, yhdessä työelämän kanssa.

7.6.6 Johtopäätökset taulukoituna

Siivouspalveluhankintojen teoreettisen viitekehyksen, haastattelujen, kyselyjen sekä dokumenttianalyysien perusteella, on taulukkoon 16 selkeyden lisäämiseksi koottu tärkeimmät siivouspalveluhankinnan onnistumisesta edistävät tekijät. Tehtävää on, mutta kaikki onnistumisen edellytykset ovat olemassa, jos niitä halutaan käyttää.

TAULUKKO 16. Siivouspalveluhankinnan onnistumisen edellytyksiä.

<p>Yhteiskunnallisen, julkisen, avoimen ja rehellisen keskustelun avaaminen puhtauspalvelualan kilpailuttamiseen liittyvistä kehittämisen kohteista. Yhteiskuntavastuun korostaminen sekä tilaajan että tuottajan toimissa. Palvelun hinnoittelun ja vastuiden arvioiminen. Tilaaja ilmoittaa budjetin, tarjoaja toimii raamin mukaan. Mahdollisen lähtökohtaisen epäluottamuksen poistaminen osapuolten väliltä. ”Hintahäiriköiden” eliminoinnin keinoja mietittävä. Uusi hankintalaki mahdollistaa.</p>
<p>Alan maineen ja imagon kohottaminen työntekijöiden saatavuuden varmistamiseksi ja siivoushenkilöstön sekä erityisesti esimiesten työssäjaksamisen parantamiseksi.</p>
<p>Painopiste tilaajan ennakoivaan toimintaan ”kentällä”. Yhteistyötä tuottajan ja asiakkaan kanssa ja samalla tuottajan osaamisen arvioiminen. Asiakkaan kuuleminen tärkeää. Historiatietoja hyödyntäminen ja referenssien pyytäminen. Pienten toimijoiden osallistuminen kilpailuun. Uusi hankintalaki mahdollistaa. Tekninen vuoropuhelu suotavaa.</p>
<p>Kolmikantayhteistyö: Kaikissa mahdollisissa hankintaprosessin vaiheissa. Tiukat sopimusehdot, sopimuksenaikainen toiminta, laadunhallinta, palvelun hinnoittelu, sanktioiden kohtuullisuus ja perustelut, palkkioiden käyttöönotto.</p>
<p>Palveluyrityksen sisäinen arvokeskustelu siivoustyön mitoittamisesta ja hinnoittelusta. Yhteiset tavoitteet, jossa mukana yrityksen johto, suunnittelija, myyjä ja tuotannon esimies. Mahdollistetaan onnistuminen työssä, normaalijoutuisuudella.</p>

<p>Tarjouspyynnön palvelukuvauksen, hankintojen molempia osapuolia palvelevan, sisällön tarkoituksenmukainen määrittely. Tarjouspyynnön tarjoajaa paremmin palvelevien tietojen parempi saatavuus ja tarjoajien pakollinen osallistuminen tai muu velvoite hankkia kohteesta tarvittavat riittävät. Tarjouspyynnön kysymyksiin selkeät vastaukset.</p>
<p>Tarjouksen esittely tilaajalle henkilökohtaisesti. Mahdollinen pakollisuus.</p>
<p>Laadunhallinta määriteltävä selkeästi sekä tarjouspyynnössä että sopimusehdoissa. Yhteisesti hyväksytty laatujärjestelmä.</p>
<p>Uusien hygieniä sisätiloissa -luokitusten (RT- ohjeet) hyödyntäminen tarjouspyynnön palvelukuvauksen ja laatuvaatimusten tarkkuuden ja selkeyden lisäämiseen.</p>
<p>Hankintojen molempia osapuolia paremmin palvelevan laadunarviointijärjestelmän yhteinen kehittäminen. (Nopeus, helppous, edullisuus...). Laadunarviointien tekeminen yhdessä yhteisen näkemyksen aikaansaamiseksi ja luottamuksen lisäämiseksi. Olipa järjestelmä mikä tahansa.</p>
<p>INSTA 800- järjestelmän käytettävyyden arviointi hankinnan molempien osapuolten kesken. INSTA 800 - koulutusten järjestäminen ja houkuttelevuuden lisääminen, jos sen käyttöä halutaan lisätä.</p>
<p>Tilaajan ja tuottajan kustannuslaskenta: Hankintaosaaminen, laatuongelmat ja virheiden korjaaminen, transaktiokustannukset, huono siivottavuus, käyttäjän toiminta, hoitovelka. Ihmisten jaksaminen ja rakennusten kuluminen. Vertaa oikea määrä siivousta kohteessa.</p>
<p>Uuden hankintalain hyödyntäminen: Kevennetyt hankintamenettelyt EU kynnysarvon alittavissa palveluhankinnoissa, osatarjous, vaihtoehtoinen tarjous, innovaatiokumppanuus.</p>
<p>Puhtauspalvelualan nykykoulutusten uudelleen arviointi. Riittävän osaamis- ja koulutustason vaatiminen esimiehiltä puutteellista. Korvaako ”hyvän tyyppin” asenne, motivaatio ja halu tehdä siivoustyötä aiemmat puhtauspalvelualan koulutus- ja osaamisvaatimukset? Täsmäkoulutusten, lyhyiden ja asiakkaan tarpeisiin erityisesti suunniteltujen koulutusten kysyntä on lisääntymässä.</p>

8 POHDINTA

Siivouspalvelujen ulkoistaminen Suomessa lisääntyy tasaisesti. Siivouspalvelujen kilpailuttaminen on aiheuttanut laatuongelmia ja muita puhtauspalvelualan mainetta ja imagoa heikentäviä tekijöitä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää siivouspalvelun hankintaosaamiseen, kilpailuttamisprosessiin, tarjousmateriaaliin, laatutekijöihin sekä yhteistyöhön ja kehittämiseen liittyviä kriittisiä tekijöitä, ”sudenkuoppia” ja esittää niistä johdetut, siivouspalvelun lopputulosta parantavat kehittämisideat hyödynnettäväksi tulevaisuuden siivouspalveluhankintoihin.

Opinnäytetyön etenemisen myötä tärkeimmäksi tavoitteeksi nousi avoimen ja julkisen keskustelun herättäminen puhtauspalvelualalla toimivien tahojen keskuudessa, erilaisissa organisaatioissa ja yrityksissä, mutta myös yhteiskunnallisesti siitä, kuinka halvalla siivouspalvelua tällä hetkellä tuotetaan ja mitä siitä seuraa. Opinnäytetyön tekijän osalta julkisen kriittisen keskustelun avaamisen tavoite toteutui SSTL Puhtausala ry:n tilaajafoorumissa Helsingissä 21.3.2017 ja FCG - koulutus- ja konsultointiorganisaation organisoimassa puhtauspalvelualan verkostotapaamisessa Tampereella 4.4.2017. Opinnäytetyön esittely oli kummassakin tilaisuudessa siivouspalveluhankintoihin liittyvän keskustelun avaajana ja alustuspuheenvuorona.

Hankintaprosessin eri vaiheisiin, opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen perustuen, taulukoitiin tärkeimmät palveluhankinnan onnistumista edistävät tekijät niin tilaajan, tuottajan kuin asiakkaan näkökulmista. Tuloksissa ja johtopäätöksissä esitettiin siivouspalveluhankinnan onnistumista edistäviä ja samalla estäviä, asiantuntijoiden kokemukseen perustuvia mielipiteitä, kehittämisajatuksia ja -toiveita. Haastateltavien määrä ei ollut suuri, mutta alan asiantuntijuus, koulutus ja työkokemus olivat sitäkin vakuuttavammat. Tuloksia oli paljon, lukijoiden kannalta jopa liikaakin, mutta tuloksissa haluttiin kuulla käytännön toimijoiden ääni monipuolisesti. Tulokset tukivat puhtauspalveluhankintoihin liittyvää tämänhetkistä keskustelua ja ovat nyt auki kirjoitettuna sekä hyödynnettävissä tahoille, joita asia kiinnostaa.

Tutkimuksessa asiat haluttiin esittää käytännönläheisesti niin, että ilman puhtauspalvelualan tarkempaa tuntemustakin kaikki lukijat voisivat ne ymmärtää. Aihe on edelleen ajankohtainen ja opinnäytetyön tutkimustulokset ovat yhteneväiset muiden aiheesta saa-

tujen tutkimustulosten kanssa. Tästä opinnäytetyöstä saatujen kehittämisajatusten perusteella jatkotutkimusten aiheina voisivat olla uuden ”kevyemmän” hankintalain hyödyntäminen julkisissa siivouspalveluhankinnoissa, mahdollisimman laajakäyttöisen ja tarkoituksen tarjouspyyntö- sekä laadunarviointijärjestelmän kehittäminen sekä huonon siivouksen, siivottavuuden ja hoitovelan aiheuttamien kustannusten euromääräinen analyysi.

Opinnäytetyön tekijän oma tietämys ja kiinnostus aihetta kohtaan lisääntyivät paljon. Merkittävin hankintaosaamisen teoriatietoon perustuva ”ahaa-elämys” oli tiedostaa tilaajan ennakoivan, proaktiivisen toiminnan merkitys hankinnan onnistumisessa. Huolestuttavaa, mutta samalla antoisaa, oli haastatteluissa kuulla ammattilaisten rehelliset, avoimet ja tilanteen korjaamiseen tähtäävät mielipiteet nykyisestä kilpailutilanteesta ja sitä seuraavista lieveilmiöistä puhtauspalvelualalla. Tutkimuksen tärkein tavoite ei ollut lisätä tietoa, vaan herättää arvokeskustelu siivouspalvelujen nykytilasta, siivouspalvelun hankinnan ja kilpailuttamisen näkökulmasta sekä onnistuneesta ja tarkoituksenmukaisesta siivouspalvelutuotannosta. Käytännössä ja yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa sitä, että siivoustyöstä on saatava kohtuullinen korvaus, jotta työ voidaan toteuttaa tarkoituksenmukaisesti ja inhimillisillä työajoilla niin, että ihmiset sekä toimintaympäristö pysyvät kunnossa. Puhtauspalveluala kehittyy vain alan toimijoiden yhteistyöllä. Lopuksi haluan kiittää tutkimukseen osallistuneita henkilöitä arvokkaan tiedon jakamisesta, lähipiiriäni kärsivällisyydestä ja kannustamisesta tämän työn tekemiseen ja ohjaajiani hyvän tuen antamisesta työni kokoamisessa ja loppuunsaattamisessa.

Nähtäväksi jää, kuinka tavoite toteutuu. Onnistumisen edellytykset ovat olemassa.

*Luomme menestymiselle vankan pohjan, kun täytämme kolme kriteeriä:
olemme arvostavia, osallistavia ja tavoitteellisia.*

-Marjo-Riitta Ristikangas

LÄHTEET

Andersson, T. 2010. Siivous sisäilman laatutekijänä. Sisäilmapaja 2. Jyväskylä. Luentomateriaali. Luettu 11.1.2017.

<http://docplayer.fi/3709510-Siivous-sisailman-laatutekijana.html>

Andersson, T. 2012. Tilapalveluhankintojen suunnittelu. Strategisia valintoja ja resurssien hankintaa. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Andersson, T. 2014. Miltäs näyttää? Koulusiivous siivottavuuden näkökulmasta. Luentomateriaali. Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampereen Tilakeskus Liikelaitos ja Siivoussektori Oy.

Arveson, P. 1998. Demingin ympyrä.

<http://www.balancedscorecard.org/thedecmingcycle/tabid/112/default.aspx>. Luettu 2.4.2017.

Aulanko M., Kakko, L. & Pesonen, E. 2000. Siivous ja sisäilma. Tutkimuksia toimistokiinteistöissä ja laboratorioissa. Koti- ja laitostalouden julkaisuja 4. Helsinki: Yliopistopaino.

Bister, A. 2012. Siivottavuuden huomioonottaminen luokkatilojen suunnittelussa. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Efektia Oy. 2003. Miten kilpailutan palveluja? Palvelujen kilpailuttamistyöryhmän raportti. Ruokapalvelut, siivouspalvelut, kuljetuspalvelut. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.

Finlex. 2017. Laki julkisista hankinnoista. 2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>. Luettu 1.4.2017.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Halén, A. 2014. Tarjouspyynnön ja tarjousten ongelmakohdat julkisissa hankinnoissa case: Huittisten kaupunki. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Halonen, K. 2010. Julkisten hankintojen uudet yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa. Palvelun laatu ja laadun valvonta. Edilex 2010/42. Artikkelit. Versio 1. Julkaistu 22.12.2010. Luettu 26.9.2016.

<https://www.edilex.fi/lakikirjasto/7508>

Hankinnat.fi. 2017. <https://www.hankinnat.fi/fi/ajankohtaista/uudet-hankintalaitvoimaan-112017>. Luettu 3.4.2017.

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2009. Teollisuustalous. Tampere: Infacs Oy.

HILMA Julkiset hankinnat.2016. Uusi hankintalaki.

https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/news/uusi_laki_voimaan. Luettu 5.4.2017.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holappa, T. 2013. Asiakkaan palvelupolku kiinteistönhuoltopalveluissa. Oulun yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu-tutkielma.

Iloranta, K. & Pajunen - Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

JYSE 2009 palvelut. Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa. Valtiovarainministeriö.

Järvinen, T. 2016. Global State of Quality 2 – laatututkimus. ASQ & Suomen laatu yhdistys ry. Luentomateriaali. Luettu 3.10.2016. http://SER.tietopv16_13.45J_ASQ-tutkimuksen.tulokset_Tani.Jarvinen.pdf

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Suomen Yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2016. Opinnäytetyön ja pro gradun ohjaajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 220. Suomen Yliopistopaino Oy.

Keva. 2014. Toimintaympäristötutkimus. <http://docplayer.fi/8674365-Kevan-toimintaymparistotutkimus-2014.html>. Luettu 15.1.2017

Kiinteistönhoidon käsikirja. 2013. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus Oy.

Kiinteistöpalveluiden hankinta. 2011. Helsinki: Rakennustieto Oy.

KiinteistöRYL 2009. Kiinteistöpalveluiden yleiset laatuvaatimukset. Helsinki: Rakennustieto Oy. <https://www.rakennustietokauppa.fi/kiinteistoryl-2009.-kiinteistopalveluiden-yleiset-laatuvaatimukset-e-kirja/109635/dp>. Luettu 15.2.2017

Komulainen, M. 2010. Ulkoistaminen kunnissa. Acta-väitöskirja. Helsinki: Kuntaliitto. Luettu 11.1.2017 http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/komulainen_acta222ebook.pdf

Korhonen, E. 2011. Puhtauspalvelut ja työympäristö. Ostettujen siivouspalveluiden laadun mittaamenetelmät ja laatu sekä siivouksen vaikutukset sisäilman laatuun, tilojen käyttäjien kokemaan terveyteen ja työn tehokkuuteen toimistorakennuksissa. Jyväskylän yliopisto. Biologian- ja ympäristötieteidenlaitos. Väitöskirja.

Korhonen, S. 2017. Siivouspalvelun ostaminen. FCG - konsultoinnin johtavan konsultin ja hankinta-asiantuntijan luentomateriaali 4.4.2017.

Kunnat.net. 2017. Vaihtoehtoinen tarjous. <http://www.kunnat.net>. Luettu 12.10.2016.

- Lahtinen, T. 2007. Hankintaprosessi pähkinänkuoressa. Luentomateriaali. Laurea - Ammattikorkeakoulu.
- Lausjärvi, M. & Väisänen, U. 2015. Puhtauden tuottamisen tekijät. Puhtaustiedon tietopaketti 10. Helsinki: Puhtaustieto PT Oy.
- Leeders, M., Johnson, P., Flynn, A. & Fearon, H. 2006. Purchasing and Supply Management. With 50 supply chain cases. New York: McGraw.Hill/Irwin.
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum Oy.
- Liker, J. & Choi, T. Y. 2004. Building Deep Supplier Relationships. Artikkele. Harvard Business Review December. Luettu 11.10.2016. <https://hbr.org/2004/12/building-deep-supplier-relationships>
- Logistiikan maailma. 2017. Hankintaprosessi. <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintaprosessi>. Luettu 15.10.2016.
- Lundström, I. 2011. Kuntien palveluhankintojen murros. Tutkimus kuntien palveluhankintojen kilpailuttamisessa esiintyvistä ongelmista ja niiden syistä. Acta väitöskirja 227. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Luettu 12.10.2016. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66759/978-951-44-8476-6.pdf?sequence=1>
- Minilex. 2015-2017. Lakia maksutta ja minihintaan. <http://www.minilex.fi/>
- Myllykoski, M. 2016. Asiakkaat palvelujen kehittäjinä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Oppimistehtävä.
- Mäkelä, E. 2011. Tekninen dialogi – ratkaisu moneen ongelmaan julkisissa hankinnoissa? Asianajotoimisto Borenius Oy. <http://plus.edilex.fi/teema/hankinnat/artikkelit/8271.pdf>. Luettu 31.3.2017.
- Mäkelä, P., Pitkänen, J. & Järvenpää H. 2009. Kiinteistönhoidon ostaminen. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oksanen, A. 2010. Kuntien yleiset hankintaohjeet. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Luettu 26.9.2016. <http://www.hankinnat.fi/malleja>
- Palveluesimiehen käsikirja. 2003. Hankinnat. Helsinki: Siivoussektori Oy.
- Palveluohjaajan käsikirja. 2002. Palvelun laatu. Helsinki: Siivoussektori Oy.
- Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2012. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Helsinki: Tietosanoma Oy.

PTCServices Oy. 2014. Julkisten hankintojen sanakirja.

http://www.ptcs.fi/uploads/files/563_hankintasanakirja-paivitetty-17.2.2014.pdf
Luettu 10.12. 2016.

PTCServices Oy. 2017. Hankintalain uudistus. <http://www.ptcs.fi/fi/hankintalain-uudistus>. Luettu 3.4.2017.

Puska, R. & Viinikka, E. 2015. Siistii! Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rakennustieto. 2016. RT - kortiston päivitys 2016:4.

https://www.rakennustieto.fi/material/attachments/5fgfEitgR/.../RT-lahete_4_2016.pdf
Luettu 7.1.2017.

Rakennustieto. 2017. Hygieniä sisätiloissa. RT-ohjeet 91-11249, 91-11250. Helsinki: Rakennustieto Oy. <http://www.rakennustieto.fi>. Luettu 7.1.2017

Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. 2012. Helsinki: Rakli ry.

Sisäilmayhdistys. 2003. Siivous ja sisäilma. Sisäilmaopas 4. Espoo: SIY Sisäilmatieto Oy.

SFS 5994. INSTA 800. Siivouksen tekninen laatu. Mittaus- ja arviointijärjestelmä (INSTA 800:2010).

Sosiaalisen ostamisen opas. 2011. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6457&langId=fi>

Kuntien yleiset hankintaohjeet. 2010. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

SSTL Puhtausala ry. 2013. Siivouspalveluhankinnat. <http://www.puhtausala.fi>. Luettu 10.10.2016.

SSTL Puhtausala ry. 2013. Esittely. <http://www.puhtausala.fi>. Luettu 10.10.2016.

SSTL Puhtausala ry. 2013. Sopimusmalli. <http://www.puhtausala.fi>. Luettu 10.10.2016.

Suomen Standardoimisliitto SFS ry. 2010. Puhtausalan sanasto SFS 5967. Suomen Standardoimisliitto ry.

Suomen Standardoimisliitto SFS ry. 2015. Uudistettu ISO 9001:2015. Luettu 21.9.2016. http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000

Taponen, S. & Kauppi, K. 2015. "Service outsourcing decisions – Identifying best practices. Julkaisuprosessissa oleva tutkimuspaperi. Luettu 19.12.2016.

Taponen, S. & Kauppi, K. 2015. Yksityisen ja julkisen sektorin ulkoistamisen erot. Case-tutkimus. Helsinki: Aalto-yliopisto. Luettu 23.9.2016.
<http://www.aalto.fi/fi/current/news/2015-10-05-002/>

<https://blogs.aalto.fi/blogistics/2015/09/24/julkinen-sektori-ulkoistaa-palvelutuotantonsa-ongelmia-miten-paasta-hallitumpaan-palvelujohtamiseen/>

Tuulaniemi, J. 2012. STD – Palvelumuotoilun työkalupakki. Prosessi ja työpohjat. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luettu 30.11.2015.

Ukkola, M. 2013. Hankintamenettelyt ja tarjousten käsittely. Työ- ja elinkeinoministeriö. Itä-Suomen yliopisto. Luettu 11.10.2016.
http://wanda.uef.fi/oikeustieteet/luennot12-13/Hankintamenettelyt_UEF_29012013.pdf.

Van Weele, A. 2005. Purchasing & Supply Chain Management. London: Thompson Learning.

Viitala, R. & Jylhä, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita publishing Oy.

Yliherva, J. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitran raportteja 64. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITTEET

Liite 1. Siivouspalveluhankinnan tarjouspyynnön sisältö

1. Hankintayksikön määrittely

Ilmoitetaan yrityksen / organisaation nimi, joka hankinnan suorittaa. Mikäli hankintaan osallistuu useita hankintayksiköitä, yksilöidään kaikki hankintaan osallistuvat hankintayksiköt ja se, mikä hankintayksiköistä hoitaa hankinnan käytännössä.

Hankintayksiköillä tarkoitetaan palvelun tilaajia/hankkijoita.

2. [Hankinnan kohde ja tavoitteet](#)

3. [Sopimuskausi](#)

4. [Hankintamenettely](#)

5. [Yhteydenpito ja lisätiedot kilpailun aikana](#)

6. [Tarjoustietojen ja hankinta-asiakirjojen julkisuus](#)

7. [Tarjosten käsittely](#)

8. [Tarjosten vertailu](#)

9. [Sopimus](#)

10. [Erimielisyydet ja tarjousasiakirjojen pätevyysjärjestys](#)

11. [Laskutus](#)

12. [Maksuehto](#)

13. [Tarjouksen jättömenettely ja voimassaolo](#)

14. [Päiväys ja allekirjoitukset](#)

Luetellaan kaikki tarjouspyynnön liitteet. Mikäli hankintaan sovelletaan yleisiä sopimusehtoja, luetellaan myös ne.

1. [Hankinnan kohteen kuvaus](#)

2. [Kelpoisuus- ja soveltuvuusehdot](#), tarjouslomake (palautetaan täytettynä tarjouksen yhteydessä)

3. [Hinnat, tarjouslomake](#) (palautetaan täytettynä tarjouksen yhteydessä)

4. [Sopimusmalli](#)

5. [Tarkistuslista ja kansilehti](#)

Liitteet numeroidaan juoksevasti omalla numerollaan ja siinä järjestyksessä, missä niihin viitataan tekstissä. Liitteissä on oltava otsikko ja lähdemerkintä, ellei liiteaineisto

ole kirjoittajan laatima. Jos liitteessä on useita sivuja, niin esimerkiksi kolmisivuisen liitteen ensimmäisen sivun oikeaan yläreunaan kirjoitetaan 1 (3) ja seuraavalle sivulle 2 (3) ja viimeiselle sivulle 3 (3).

Liite 2. Haastattelurunko

Tarjouspyyntöön ja tarjoukseen sekä kilpailuttamiseen liittyviä asioita

- Tarjouspyynnön sisällön selkeys
- Palvelukuvauksen ymmärrettävyys, tarkoituksenmukaisuus: hankinnan kohde ja palvelun sisältö (palvelukuvaus, lopputuloksen kuvaus, puhtaustasot, laatuprofiilit, työohjeet ja -menetelmät, onko vaadittu kuvaus, miten tavoiteltuun laatuun päästään)
- Määritelmien, käsitteiden, ammattisanaston selkeys ja ymmärrettävyys
- Tarjouksen realistisuus (myyjä/suunnittelija/palveluntuottaja), perustuuko työaika työmäärämitoitukseen
- Tilaajan sosiaalinen vastuu, kun halvin hinta hyväksytään, hintahäiriköt
- Osatarjoukset, alihankkijat, pienet toimijat
- Vaihtoehtoinen tarjous, osatarjous
- Joustavuus, avoimuus
- Sopimusten kesto, sitoutuminen, investoinnit
- Sähköisen tarjouspyyntöjärjestelmän käytettävyys
- Hinnan ero tarjouksissa, syyt
- Kilpailutuksen/hankinnan ”haasteellisuus”/eroavaisuudet, julkinen vs. yksityinen sektori
- Tarjousten työstäjät

Laatuasiat, laadun mittaaminen ja –arviointi

- INSTA 800, tai joku muu, INSTAN käyttö tulevaisuudessa
- Käytetäänkö laatujärjestelmiä niin, kuin on tarkoitettu, uskalletaanko laatua mitata
- Toteuttamistapa (tilaaja ja tuottaja yhdessä vai erikseen, taajuus jne.)
- Haastateltavien käsitys tavoitellusta sopivasta laatutasosta
- Laadunarviointitulosten käsittely ja hyödyntäminen. Käytännöt ja normalisointijärjestelmät
- Ovatko laatuvaatimukset ja valvonta kuvattu riittävän tarkasti? Onko tasapaino palvelukuvauksen ja laatuvaatimusten välillä?
- Reklamaatioiden kustannukset, ovatko jo tarjoushinnassa mukana, korvataanko lisäpalveluna tms.
- Tilojen huono siivottavuus vai siivouksen huono laatu
- Transaktiokustannukset, onko laskettu
- Hoitovelka
- Sanktiot, palkitseminen, ovatko käytössä, niiden merkitys ja vaikutus
- Kiinnostaako tieto siitä mitä huono siivouspalvelun laatu ja sen seuraukset ja hankinnan eri osapuolille maksaa

Yhteistyökäytännöt, kokoukset, palvelusopimuksen auditointi, sen merkitys ja vaikutus

- Kokousten tms. määrä/v
- Asenne yhteistyöhön

Osaaminen

- Tilaajan/hankkijan osaaminen (asiantuntijuus (substanssi), tekninen osaaminen, itsearviointi omasta osaamisesta)
- Mitä lisäkysymyksiä tuottajat esittävät tilaajalle
- Tuottajan arvio tilaajan osaamisesta
- Palveluntuottajan osaaminen (itsearviointi omasta osaamisesta)
- Mitä lisäkysymyksiä/selvityspyyntöjä tilaajat esittävät tuottajalle

- Tilaaajan arvio tuottajan osaamisesta
- Siivoushenkilötön kokemus ja koulutus
- Ulkomaalaiset työntekijät

Kehittäminen

Liite 3. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroja

Reaktiivinen hankinta	Proaktiivinen hankinta
Hankinta on kustannusyksikkö.	Hankinta voi tuottaa lisäarvoa.
Hankinta voidaan hajauttaa.	Keskitetystä hankintojen koordinoinnista on hyötyä.
Hankinta ei osallistu suunnitteluun, vastaanottaa spesifikaatiot (määritelmät, eritelmät).	Hankinta osallistuu tuotekehitykseen ja voi myös vaikuttaa spesifikaatioihin.
Hankinta palauttaa virheelliset ja huonolaatuiset toimitukset.	Hankinta eliminoi laatuongelmat ennakkolta.
Hankinta raportoi taloushallinnolle tai tuotannolle.	Hankinta raportoi ylimmälle johdolle.
Hankinta on tukitoiminto.	Hankinta on yksi yrityksen päätoiminnoista.
Hankinnan painotus on päivittäisissä ruutiinotoiminnoissa.	Hankinnan painotus on pitkäjänteisissä kehittämistehtävissä.
Hinta on avainmuuttuja.	Kokonaiskustannukset ja -arvot ovat avainmuuttujia.
Ongelmat ovat toimittajan vastuulla.	Ongelmista vastataan yhdessä toimittajan kanssa.
Suuri määrä toimittajia varmistaa saataavuuden.	Suuri määrä toimittajia tarkoittaa menetettyjä mahdollisuuksia.
Suuret varastot merkitsevät varmuutta.	Suuret varastot merkitsevät tuhlausta.
Informaatio lisää neuvotteluvoimaa, eikä sitä jaeta muille.	Onnistumisen kannalta tärkeää tietoa jaetaan toimittajien kanssa.
Toisen voitto on toisen häviö.	Neuvotteluissa pyritään win-win lopputulokseen.
Hankinta on eriytynyt toiminto.	Hankinta toimii yhteistyössä muiden toimintojen kanssa.
Toimittajien kanssa ei tehdä yhteistyötä.	Tärkeimpien toimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä.

Liite 4. Uudistettu ISO 9001:2015

Organisaation toimintaympäristö: Laadunhallintajärjestelmän suunnittelussa ja käytössä painotetaan selkeää yhteyttä organisaation kokonaisvaltaiseen toimintaympäristöön ja toimintaan. Laadunhallintajärjestelmän politiikka ja strategia tavoitteineen on sisällytettävä kiinteäksi osaksi organisaation kokonaisvaltaista liiketoimintastrategiaa. Johtajuus: Organisaation johdon tulee sitoutua ja osallistua laatujohtamiseen sekä otettava siitä näkyvä vastuu seuraavasti:

- Riskilähtöisyys: Riskilähtöisyys on nostettu päätöksenteon perustaksi.
- Laadunhallinnan periaatteet: Laadunhallinnan periaatteet on uudistettu. Nämä periaatteet luovat pohjan koko ISO 9000 -sarjalle. Periaatteet on esitetty standardissa ISO 9000.
- Prosessilähtöisyys: Prosessilähtöisyys on edelleen standardin perusta. Prosessilähtöisyyden sisältöä on selkeytetty.
- Palvelujen tuottajat: Palvelujen tuottajien ja ei-valmistavien yritysten kasvava osuus standardin hyödyntäjinä on huomioitu.
- ISO - hallintajärjestelmästandardien yhteinen viitekehys: Uudistettu ISO 9001 noudattaa nyt samaa yhteistä rakennetta sekä samoja avaintermejä ja määritelmiä kuin joukko muita kansainvälisiä johtamisen standardeja kuten uusittu ympäristöjärjestelmästandardi ISO 14001:2015 ja valmisteilla oleva työterveyden ja -turvallisuuden standardi ISO 45001. Yhteinen rakenne helpottaa standardien rinnakkaista käyttöä ja vaatimusten sisällyttämistä organisaation johtamisjärjestelmään ja liiketoimintaan. (ISO 9001:2015.)

Liite 5. Palvelun laatu ja sen valvonta JYSE 2009

JYSE2009, lukujen 5-6 mukaan, yleinen virhekäsitys on, että palvelun laadun varmistamiseksi tarjousvertailussa on painotettava laatua suurella painoarvolla. Todellisuudessa sen varmistaa paremmin tiukemmilla tarjoajan soveltuvuusvaatimuksilla, palvelun vähimmäisvaatimuksilla ja hankintasopimuksen ehdoilla. Ne tulee asettaa niin tiukoiksi, kuin tilaajasta tuntuu tarpeellisilta. Kaikki tilaajan mukaan välttämättömät laatuun vaikuttavat seikat, kuten palveluntuottajan kokemus vastaavista hankkeista ja palveluun liittyvät lisäominaisuudet, on otettava tarjouspyyntöön pakollisina vaatimuksina. Tarjoajat, jotka eivät täytä tiettyä vähimmäistasoa edellä kuvattujen ominaisuuksien osalta, eivät tällöin pääse tarjousvertailuun. Jos tarjoajan soveltuvuudelle asetetut vaatimukset ja palvelun ominaisuudet on tarjouspyynnössä määritelty tarkkaan ja pohdittu huolella, tarjousvertailu voidaan tarvittaessa suorittaa pelkän hintavertailun perusteella tai siten, että laatutekijöillä on vain vähäinen painoarvo. Valitettavan usein vasta tarjousvertailussa tilaajat huomaavat, että tietyt ominaisuudet olisi tullut asettaa vertailukriteereiden sijaan pakollisiksi. Tarjoajat tarjoavat harvoin enemmän kuin tarjouspyynnössä on vaadittu, koska tarjouskilpailun voittaminen olisi korkeampien hintojen vuoksi vaikeaa. (JYSE2009.)

Toinen palvelun laadun kilpailuttamiseen liittyvä yleinen ongelma on se, että tilaaja ei käytä laatukriteereitä tarjousvertailussa oikein. Tyypillisesti ongelmat liittyvät siihen, että käytetyt kriteerit eivät ole sallittuja tai ne ovat epämääräisiä. Lisäksi ongelmana saattaa olla se, että tilaajat eivät osaa arvioida kriteereiden tarpeellisuutta tai keskinäistä painotusta. Tarjouspyyntöä laatiessa on tärkeää erottaa toisistaan tarjoajan soveltuvuuteen liittyvät vaatimukset (esimerkiksi aiempi kokemus vastaavista hankkeista ja taloudellinen vakavaraisuus), tarjoukselle ja palvelulle asetetut pakolliset vaatimukset (esimerkiksi tarjouksen vastaavuus sopimusehtojen kuten maksuehtojen tai viivästyksestä aiheutuvien seuraamusten kanssa ja tarjotun palvelun vastaavuus palvelukuvauksessa esitettyjen vaatimusten kuten palveluaikojen kanssa) ja tarjousvertailussa käytettävät lisäarvoa tuottavat vertailukriteerit. Laatuvertailussa ei voida vertailla ominaisuuksia, joita koskevaa tietoa ei ole tarjousaineistossa tai jotka edellyttävät aikaisempaa yhteistyösuhdetta tilaajan kanssa. Laatuvertailussa ei myöskään tule vertailla ominaisuuksia, jotka sisältyvät jo pakollisiin vaatimuksiin soveltuvuusvaatimuksissa, palvelukuvauksessa tai sopimusehdoissa. (JYSE 2009.)

Palveluntuottajalla on ensisijainen vastuu valvoa palvelun laatua, raportoida palvelun tuottamiseen liittyvistä havainnoistaan tilaajalle sekä toimittaa sovitut raportit. Tarjouspyyntövaiheessa tilaajan on yksilöitävä raportit, joita se edellyttää palveluntuottajan palveluntuotannosta tuottavan, jotta palveluntuottaja voi varautua tähän tarjouksessaan ja ottaa raporttien tuottamisen huomioon tarjoushinnassaan. On järkevää vaatia vain niitä raportteja, jotka ovat välttämättömiä ja joita tavanomaisesti kyseisellä toimialalla käytetään ja jotka siten ovat helposti saatavissa. Jos tilaaja vaatii pakollisena ominaisuutena myös sellaisia raportteja, jotka palveluntuottajan tulee tuottaa manuaalisesti tai joiden tuottamiseksi palveluntuottajan on hankittava uusia tietojärjestelmiä, tarjoushinta saattaa nousta kohtuuttoman korkeaksi, eikä tämä usein ole tilaajankaan etu. Tilaaja voi kannustaa palveluntuottajia raportoimaan vähimmäistason ylittäviltä osin esimerkiksi siten, että tilaaja ilmoittaa antavansa tarjousvertailussa lisäpisteitä palveluntuottajalle, joka pystyy tuottamaan toiminnasta enemmän raportteja kuin vaaditut vähimmäisraportit. (JYSE 2009.)

Palveluntuottajalla on pääasiallinen valvontavastuu palvelun toteutumisen ja laadun osalta. Kriittisesti ajatellen se usein puuttuu. Sen vuoksi myös tilaajan on osallistuttava laadunseurantaan osallistumalla palveluseurantakokouksiin ja mahdollisesti tekemällä auditointikäyntejä tai pistotarkastuksia ja seurata jonkin palvelun osan toteutumista useammin kuin sovituissa palveluseurantakokouksissa. Palveluntuottajan on toimitettava tilaajalle laadunseurantaan varten pyydetyt tiedot tilaajan asettamiin määräaikoihin mennessä. Jos siitä aiheutuu kohtuuttomia kustannuksia palveluntuottajalle, sillä on oikeus veloittaa nämä kustannukset tilaajalta edellyttäen, että toimenpiteistä ja kustannuksista on sovittu. Tilaajan on annettava palveluntuottajalle kohtuullinen määräaika tiedonhankintaa varten, Sopijapuolet voivat tarvittaessa keskustella määräajan pituudesta silloin, kun tilaaja on tekemässä tietopyyntöä. (JYSE 2009.)

Liite 6. Tarjouspyynnön lisäkysymykset

Pohjapiirustuksiin ja tilatietoihin liittyvät kysymykset

Saaduista pohjakuvista kyseinen tilan puuttuu. Kuuluuko tämä tila myös jatkossa siivouksen piiriin.

Missä sijaitsee Monolantie 103:n piirustuksissa mainittu 20m²:n parakki ja mikä on sen käyttö?

Sijaitsevatko opiskelijoiden rakennustyömaalla käytössä olevat sosiaali- ja ruokailutilat ilmoitetuissa kahdessa osoitteessa?

Luotanko tilaluetteloon?

Onko Pohjolankatu 12A:n ilmoittamanne huoneala 14116 m² oikein?

Mikä on oikea neliömäärä

Noudatetaanko pohjakuvissa näkyviä neliöitä? (Koulukatu 5AB)

Onko liitteessä 3 Siivottavat kohteet ilmoitettu neliömäärä 14116 m² tilojen kokonaisneliömäärä vai palveluliikkeen siivottavien tilojen neliömäärä?

Ovatko rakennusten brutto-neliöt saatavilla

Saako luettelon tiloista jotka siivotaan viikonloppuisin vielä erillisenä?

Saako oikeat neliöt vai onko näihin jokin logiikkaa?

Onko mahdollista saada päivitetty pohjakuva 1. kerroksen tiloista joihin on tehty remontti?

Käyttäjämääriin ja loma-aikoihin liittyvät kysymykset (hinnoittelu)

En löytänyt kyseistä liitettä. Hintalomakkeessa pyydetään vuosihintaa, monelleko kuukaudelle lasketaan ylläpitosiivous kussakin rakennuksessa?

Mikä on kohteen henkilöstön määrä / kuinka monta käyttäjää tiloilla on?

Huomioidaanko jo tarjousvaiheessa koulujen siivouspäiviksi 190 koulupäivää (eli lomajaksot pois), jolloin tarjousvaiheessa ilmoitettu kuukausihinta, joka on saatu koulupäivien mukaan (190 pv/vuosi) laskettu vuosihinta / 12 kuukaudella, on sama läpi vuoden joka kuukaudelta, myös kesä- ja heinäkuulta?

Päiväkodit, jotka ovat suljettuna loma-aikoina: huomioimme laskennan nyt läpi vuoden €/kk normaali tilanteen mukaisesti, ja valitun toimittajan kanssa palvelumaksusta vähennetään kyseinen lomajakso kyseiseltä kuukaudelta / ajanjaksolta?

Pystyykö tarjouspyynnössä mainittuja kesäajan ylläpitosiivoustarvetta tarkentamaan esim. missä rakennuksissa ja tiloissa on toimintaa?

Palvelukuvauksiin ja työhjeisiin liittyvät kysymykset

Kirjastossa on viherkasveja jotka nyt hoitaa palveluntuottaja. Kuka hoitaa jatkossa viherkasvit; palveluntuottaja vai kirjaston henkilökunta?

Siivotaanko puutyösalit ja metallityötilat luokkien työhjeen mukaan? (Pohjolankatu 12)

Siivotaanko keittiöiden sisällä olevat tsto- ja sosiaalitulat (ovat keittiöhenkilökunnan käytössä)?

Mitä tarkoittaa palvelukuvauksissa perussiivoustöiden yhteydessä mainittu ” varsinainen vuosittainen perussiivous sovitaan erillisesti”?

Onko tarkoitus että vain aulat, eteiset ja käytävät siivotaan 5 x vk?

Siivotaanko keittiöiden sisällä olevat tsto- ja sosiaalitulat (ovat keittiöhenkilökunnan käytössä)?

Mitä tarkoittaa palvelukuvauksissa perussiivoustöiden yhteydessä mainittu ” varsinainen vuosittainen perussiivous sovitaan erillisesti”?

Sisältävätkö opetuskeittiöiden lattioiden pesu myös noissa tiloissa olevat varastot?

Siivouskilpailutukseen liittyen kysyisin että tehdäänkö palvelukuvaukset kiinteistökohtaisesti vai kiinteistötyypeittäin?

Laatuluokassa 1, 2 ja 3 on maininta että siivous toteutuu joka päivä? Siivotaanko nämä tilat 7 x viikossa? Tarkoittaako A1 ja 1 luokat esimerkiksi arkipäiviä, samoin A2 tai 2 luokat?

Kuuluvatko kaikissa tiloissa olevat putkien päälliset puhdistukseen? Myös putkipositit.

Laatuluokka 1, 2 ja 3 tarkoittaako tämä (7) seitsemän kertaa viikossa siivousta?

H siipi 0 kerros keskuskeittiö: pohjakuvassa lukee, että ajetaan yhdistelmäkoneella, mutta puhdistetaanko myös pöytien ja kalusteiden alta käsimenetelmin? Koskeeko siivous pelkkää lattiaa?

Henkilökunnanruokala on tilatyypit puhtaustasoluokittain liitteessä neliöinä merkitty A3:sta ja pohjakuvissa kerrotaan, että ruokalasta puolet on käytössä viikonloppuna. Siivotaanko puolet ruokalasta myös viikonloppuisin? Samoin ruokalan yhteydessä olevat WC-tilat ovat eri taajuudella kuvissa ja tilatyypit puhtaustasoluokittain liitteessä. Kumpaa noudatetaan kuvia vai tilatyypit puhtaustasoluokittain liitettä?

Kuuluvatko siivouksen piiriin niiltä osin, mitä kartassa on väritetty? Ko. tilojen puhtaustasot puuttuvat ja neliömäärät puuttuu

Puhtaustasomittaukset / Tilaaja pidättää oikeuden tarvittaessa määrittää näytteenotto-kohteet ja tiheyden. Missä tilanteissa tilaaja määrittää näytteenotto-kohteet? Kuinka paljon näytteitä on otettu tällä hetkellä? Onko määrä ollut riittävä?

Kansanterveysyhdistyksen ylläpitämät kahvilat, mistä löytyy toimintaohjeet? Pukuhuoneet, kuka kerää henkarit pukuhuoneilta?

Kuuluuko myös taso- ja kalustepinnat siivottavissa tiloissa palveluntuottajalle?

Toisen kerroksen tilassa on katonrajassa ikkunoita. Lasketaanko nämä ikkunat mukaan 1 x vuodessa tehtäviin ikkunoiden pesuun?

Peruspesuissa on mm. käytävien, tuulikaappien lasipintojen pesu. Sisältyvätkö tähän ikkunanpesut kokonaisuudessaan vai koskeeko lasipintojen pesu väli- ja ovilaseja?

Mitä tarkoittivat palvelukuvauksen lopussa olevat ruokapalvelujen tuotantoprosessit?

Siivousaineisiin, -välineisiin ja -koneisiin sekä saniteettitarvikkeisiin liittyvät kysymykset

Onko palveluntuottajalla mahdollisuus käyttää asiakkaan pyykinpesuun tarkoitettuja tiloja tai koneita?

Onko mahdollista saada lista teidän koneista, joita palveluntuottaja saa käyttää?

Ovatko pesukone ja kuivausrumpu talon vai palveluliikkeen?

Mihin kaikkiin siivottaviin kiinteistöihin PALVELUNTUOTTAJAN tulee laskea pyykinpesukoneinvestointi? Tämä jäi hieman epäselväksi.

Mitkä laitteet ja kappalemäärä sisällytetään mukaan keittiön siivouksessa?

Onko käytössä mikrokuituliinat joka rakennuksessa?

Onko siivousvaunuille erityisvaateita?

Onko taloja jossa pitää olla talokohtaiset siivouskalusteet?

Voiko palveluntarjoaja käyttää asiakkaan huuhteludesinfektiolaitetta?

Deko. Saako siivousliike käyttää sitä?

Onko mahdollista saada pintamateriaali luetteloa erityisesti lattiamateriaaleista?

Tarkoitetaanko vastuunjakotaulukon tuottajan vastattavaksi merkityillä saippuoilla opilaiden ja henkilökuntanne käyttämiä saippuonia, ja että tämä osuus tulee lisätä kohdekohtaisiin hintoihin?

Laadunhallintaan (laadunarvioinnit, laatujärjestelmät, laatusertifikaatit, taajuudet jne.) liittyvät kysymykset

Onko ehdoton edellytys virallinen laatusertifiointi tarjouksen jätölle vai riittäisikö laatu-järjestelmä

Puhtaustasovaatimukset tulee tehdä ATP-menetelmällä heti siivouksen jälkeen. Määritteleekö tilaaja käytettävän mittarin ja näytepuikot?

Mikä on kyseisen tilan puhtaustasoluokka?

Sanktiot, palkkiot

Koska sopimussakko käytäntö astuu voimaan – heti vai esimerkiksi kolmen kuukauden tai puolen vuoden päästä palveluiden alkamisesta?

Määräytyykö sakko maksettavaksi ainoastaan niissä tilanteissa, joissa tapauksissa asiakas on antanut kirjallisen huomautuksen.

Tarjouspyynnön hintatietoihin liittyvät kysymykset

Onko mahdollista saada nykyiset hinnat kohteittain?

Hinnoittelutaulukossa tulee antaa 10 % lisähinta syys - loka ja maaliskuuhuhtikuussa. Tuleeko hinta €/kk:ssa antaa lisähinnan osuus, vai koko kuukausiveloitus sisältäen lisä 10 % osuuden?

Kuka vastaa siivous- ja keittiöhenkilökunnalle tehtävien turvallisuus selvityksistä aiheutuvista kustannuksista sopimuksen synnyttyä?

Annetaanko tarjous tarjouspyynnössä ilmoitetun kohdekiinteistöjen kiinteistöhoito- ja siivouspalvelujen 8800 tunnin vuotuisella työmäärällä, vaikka tarjoukseen ei sisälly perussiivouksia?

Siivoustarjouslomakkeessa pyydetään hintaa ja perussiivouksen työtunteja. Lasketaanko tähän vain luettelon mukaiset tehtävät vai kuinka haluatte

Siivoustarjouslomakkeessa pyydetään hintaa ja perussiivouksen työtunteja. Lasketaanko tähän vain luettelon mukaiset tehtävät vai kuinka haluatte ?

Miten huomioidaan koulujen loma-ajoilta hinnoittelu?

Osa ikkunoista ei ole avattavia ja niiden ulkopuoliseen pesuun tarvitaan nostinta. Voitaanko nostinkulut laskuttaa erikseen vai tuleeko ne sisällyttää mukaan tarjoukseen?

Vai jätetäänkö näiden ikkunoiden pesu kokonaan pois tarjouksesta?

Mitkä ovat voimassa oleva hinnat kohteittain vko tai kk tasolla?

Mitkä ovat siivouspäivät vuodessa kouluissa ja päiväkodeissa? Käytetäänkö kouluissa kerrointa 190 koulupäivää/ vuosi ja päiväkodeissa 255 (12 kk)?

Millä siivouspäiväajalla vuositunnit ilmoitetaan kouluissa ja päiväkodeissa? - h/kk tasolla? - h/pv tasolla? Käytetäänkö jakajana 12 kk ja 21,25, vai joitain muita kertoimia?

Vastaus: Toimintakuukaudet koulut n. 9,5 ja päiväkodit 12.

Tehdäänkö tarjous ihan koko talosta ja sitten vain kuukausittain lasketaan pois se määrä neliöitä, mikä on vapaana?

Hinnoitellaanko luokat 1 ja 2 myös huomioiden viikonloppujen tarve?

Tarjouspyynnössä pyydetään hinnat laatuluokille 1 ja 2 €/m². Tilaluettelossa ei kyseisellä laatuluokalla löydy tiloja. Mitä tiloja on tähän tarkoitus hinnoitella ja millä taajuudella?

Syötetäänkö €/m² kuukausihinnan mukaisesti?

Siivoustyön mitoitukseen ja työaikaan liittyvät kysymykset

Puhtauspalvelua tuotetaan pääasiallisesti toimintapäivisin klo 06 - 23.00 välillä. Mitä tarkoitetaan tällä aikataululla? Oletetaanko palveluntuottajan olevan läsnä ko. välinen aika?

Onko jokin peruste miksi kirjaston työaika siivouskertaa kohden on noin vähäinen?

Mikä on tarjouspyynnössä mainittu tilaajan määrittelemä minimituntimäärä kohteille?

Seurataanko käytettyjä työtunteja? Onko tietoja per kohde saatavilla?

Halutaanko kuitenkin läsnä olo näin tarjouspyynnön mukaisesti?

Mikäli kyseeseen tulee liikkeenluovutus, montaako nykyistä työntekijää liikkeenluovutus koskee?

Kohteisiin tutustumiseen liittyvät kysymykset

Tutustuminen kohteisiin. Tarjouspyynnöstä tai liitteistä ei löydy tietoa milloin paikkoihin voi tutustua.

Kelpoisuus- ja soveltuvuusehtoihin, referensseihin ja arviointikriteereihin liittyvät kysymykset

Referenssi kohdassa mainitaan että, "referenssikohdettaan vastaavan laajuisista toimeksiannoista viimeisen kolmen vuoden ajalta." Pitääkö sopimus kohteen kanssa olla voimassa kun tarjous jätetään 22.8.2016?

Tarkoittaako suluissa mainittu 50 000 m² yhteensä kaikkia referenssejä, vai pitääkö jokaisen referenssikohteen olla 50 000 m²?

Mitä tarkoitetaan referenssin vastaavuudella suhteessa hankinnan kohteeseen?

Eikö referenssikohteiden vaatiminen sulje käytännössä pois käynnistyvät yritykset?

Voiko referenssilomakkeen ladata johonkin muuhun kohtaan tarjouspyynnössä?

Täytyykö ESPD lomake täyttää vai ei?

Pitääkö maksutodistukset, verotodistukset, rekisteriotteet yms. toimittaa tarjousvaiheessa?

Mikä on kooditiedosto?

Mikä tarkoittaa/merkitys on VA tai VY joka on muuttuva?

Työnjohdon valvontaan ja kohteessa olemiseen liittyvät kysymykset

Riittääkö siis pelkän työnjohdon nimeäminen tarjousvaiheessa?

Sisältääkö vuotuinen 8800 tunnin työmäärä myös työnjohdon kohteisiin käyttämät tunnit?

Sopimuksen kesto

Sopimuksen keston osalta sopimusluonnoksessa on keskenään ristiriitaisia ehtoja. Pitäisikö kohdan 10 viimeinen lause poistaa?

Milloin sopimuskausi alkaa?

Osaaminen ja koulutus, tietotekniikka

Kumpaa noudatetaan - halutaanko sekä koulutustodistukset että työtodistus vai riittääkö pelkkä työtodistus?

Minkä verran voi arvioida tulevan kustannuksen käyttöliittymään integroitumisesta?

Mitkä ovat tekniset tiedot sekä laite vaatimukset?

Mitkä ovat arvioidut kustannukset palveluntuottajalle kuukausi ja vuositasolla? Kuka vastaa koulutuskustannuksista, järjestämisestä ja koulutuksen hinta sekä koulutuksen kesto?

Millainen käyttöliittymä tarvitaan palvelukeskuksen käyttöliittymän integroimiseen palveluntuottajalta? Millaiset kustannukset ohjelman käyttöönotossa tulee huomioida tarjouslaskennassa?

Tekstiili- ja vaihtomattohuoltoon liittyvät kysymykset

Kenen vastuualueelle kuuluu muiden irtomattojen kuin vaihtomattojen pesu?

Miten lajitellaan siivouspyyhkeet pesuun ja miten ne kierrätetään? Pussitetaanko pyyhkeet erikseen?

Tarjouspyynnössä mainitaan, että asiakas toimittaa siivouspyyhkeet. Hoitaako asiakas myös niiden pesun kustannuksellaan?

Onko mahdollista saada vaihtomattojen koot?