

Opinnäytetyö AMK

Hankinnan ja myynnin Tradenomi (AMK), monimuotokoulutus

2018

Katariina Salonen

HANKINTAOHJEEN JA TARJOUSPYYNTÖPOHJAN MUODOSTAMINEN

– case Kespro

Katariina Salonen

HANKINTAOHJEEN JA TARJOUSPYYNTÖPOHJAN MUODOSTAMINEN

- case Kespro

Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa Kespron tukuille tarjouspyynnön pohja ja hankintaohje, joka sisältää palveluiden hankinnassa huomioitavat asiat. Tavoitteena on helpottaa tukkujen palveluiden hankintaa ja varmistaa, että toiminta tukuissa olisi myös ulkoisten toimijoiden osalta lainsäädännön ja viranomaisten vaatimusten mukaista, elintarviketurvallisuus huomioon ottaen. Yksityiskohtaisemman tarkastelun kohteeksi valittiin siivouspalvelut, koska ne ovat tukkujen itse kilpailuttamia. Osana opinnäytetyötä tehdään kysely tukuille, jonka avulla pyritään selvittämään siivouspalvelusopimusten nykytilaa ja aikaisemmin siivouspalveluiden kilpailutuksessa käytössä olleita toimintatapoja. Tarjouspyyntöpohjaa pilotoidaan marraskuussa 2018 avatun Kespro Porin tukun siivouspalveluiden kilpailutuksessa.

Teoriaosuudessa käsitellään palveluiden hankintaa ja kilpailutusta yleisesti sekä siivouspalveluiden osalta. Lisäksi selvitetään erilaisia viranomaisten vaatimuksia elintarviketurvallisuuteen liittyen, sekä käydään läpi ISO 22000- ja FSSC 22000 standardeja. Myös Kesko konsernin K Code of Conductia ja tilaajavastuulakia käsitellään työssä. Hankintaohjeeseen kerätään tietoa eri palveluiden hankinnoissa huomioitavista asioista, sekä kaikissa palveluiden hankinnoissa huomioitavista asioista, kuten tilaajavastuulain vaatimuksista. Hankintaohjeessa käsiteltävät palvelut ovat siivous, tuholaistorjunta, jätehuolto sekä kiinteistöhuolto- ja kalustehankinnat.

Opinnäytetyössä käydään läpi palveluiden hankintaprosessi sopimuksen tekoon ja seurantaan asti, ja toteutetaan hankintaprosessi Kespro Porin tukussa palveluntarjoajan valintaan asti. Pilotointi suoritettiin heinä-syyskuussa 2018. Tarjouspyyntö lähetettiin kuudelle palveluntarjoajalle, ja kaikilta saatiin tarjous. Kilpailutuksen voittajan valinnan teki tukkupäällikkö.

Tavoitteena on, että opinnäytetyön tuloksena syntynyt tarjouspyyntöpohja otetaan tukuissa käyttöön. Hankintaohjeen osalta tavoitteena on, että sitä hyödynnettäisiin tukkujen palveluiden hankintoja tehtäessä niin, että sen avulla tulisi huomioitua kuhunkin palveluun liittyvät asiat joko jo tarjouspyynnön liitteeksi muodostettavan sopimusohjelman sisällössä tai sopimusneuvotteluissa.

ASIASANAT:

Hankinta, kilpailuttaminen, tarjouspyyntö, hankintaohje, hankintaprosessi, palvelut, siivouspalvelut

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business Administration in Procurement and Professional Sales, blended training

2018 | 62 pages, 2 pages in appendices

Katariina Salonen

CREATING A PROCUREMENT GUIDE AND BASIS OF REQUEST FOR QUOTATION

- case Kespro

The aim of the thesis is to create a basis of request for quotation and a procurement guide for Kespro's cash and carry outlets. The procurement guide will include matters that should be taken into consideration when cash and carry outlets are purchasing services. The goal is to facilitate cash and carry outlet's purchasing of the services and to make sure, that action of the external actors at the cash and carry outlets will also meet the requirements of legislation and authors, considering food safety. At the thesis there will be a closer look to the cleaning services, because the cash and carry outlets are competing those by themselves. As part of the thesis, a survey for cash and carry outlets is conducted. The meaning of the survey is to find out the current state of the cleaning services, and the working methods used in the bidding of the cleaning services. The basis of request for quotation will be piloted in the competitive bidding of the new Kespro Pori's cash and carry outlet's cleaning services procurement.

The theoretical part of the thesis reviews the procurement of services and tendering in general and in cleaning services. In addition, various authorities' requirements and ISO 22000 and FSSC 22000 standards are clarified. Kesko Groups K Code of Conduct and law for contractor's obligations and liability are reviewed at the thesis. Information for the procurement guide will be collected about the matters that should be considered while purchasing different services, and about the matters, that should be considered while purchasing any services, such as requirements of law for contractor's obligations and liability. The procurement guide will include guidelines for purchasing cleaning services, pest control, waste management, maintenance and shopfittings.

The procurement process is reviewed at the thesis up to making the contract and follow up. The procurement process is implemented in Kespro Pori's cash and carry outlet up to the selection of the cleaning service provider. Pilot phase was conducted from July to September 2018. The request for quotation was delivered to six service providers, and offer was received from all of them. Cash and carry manager made the final choice of service provider.

The aim is, that the basis of request for quotation, constructed as the result of the thesis, will be taken into practice at the cash and carry outlets. The aim regarding the procurement guide is that it would be utilized when different services are purchased at the cash and carry outlets so, that it would facilitate considering different matters of different services either at the contract program attached to the request for quotation, or at the contract negotiations.

KEYWORDS:

Procurement, tendering, request for quotation, procurement guide, procurement process, services, cleaning services

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 PALVELUIDEN HANKINTA JA KILPAILUTUS	8
2.1 Hankintojen jaottelu	9
2.2 Palvelun tarpeen ja sisällön määrittely	11
2.3 Palveluiden hankintaprosessi ja kilpailuttaminen	14
2.3.1 Palveluiden hankintaprosessin vaiheet	16
2.4 Siivouspalveluiden kilpailutus	24
2.4.1 Tarjouspyynnön sisältö	25
2.4.2 Hankinnan kohteen kuvaus	26
2.4.3 Arviointikriteerit siivouspalveluita kilpailutettaessa	28
2.4.4 Sopimuksen sisältö ja sopimuksessa huomioon otavat asiat	28
3 TUKKUJEN PALVELUJEN HANKINNOISSA HUOMIOITAVAT LAIT, STANDARDIT JA OHJEISTUKSET	30
3.1 Erilaiset standardit yritystoiminnassa	30
3.2 Elintarviketurvallisuudesta huolehtiminen	31
3.3 FSSC 22000 elintarviketurvallisuuden hallintajärjestelmä	33
3.4 K Code of Conduct	34
3.5 Eviran koordinoima elintarvikevalvontatietojen julkistamisjärjestelmä Oiva	37
3.6 Tilaa vastuu laki	40
3.7 Tukesin kemikaalilakiin perustuvat vaatimukset ja ohjeet tuholaiistorjunnalle	40
4 TUKKUJEN HANKINTAOHJEEN MUODOSTAMINEN	42
4.1 Siivouspalveluiden hankinnassa huomioon otavat asiat	43
4.2 Muiden palveluiden hankinnassa huomioon otavat asiat	45
5 UUDEN TARJOUSPYYNTÖPOHJAN PILOTOINTI	50
5.1 Kilpailutuksen vaiheet ja aikataulus	50
5.2 Kysely tukuille nykytilan kartoittamiseksi	50
5.2.1 Kyselyn tulokset	51
5.3 Tarjouspyynnön muodostaminen	57
5.4 Palveluntarjoajien valinta ja tarjouspyynnön lähetys	58
5.5 Saadut vastaukset ja kilpailutuksen lopputulos	58

6 POHDINTA	59
-------------------	-----------

LÄHTEET	61
----------------	-----------

LIITTEET

Liite 1. Tukuille tehty kysely

Liite 2. Tarjouspyyntö

KUVAT

Kuva 1. Hankintaprosessi eri lähteiden tiedoista yhdisteltynä.	15
Kuva 2. Keskon kahdeksan toimittajaohjetta yhteistyökumppaneille (Kesko 2018b).	35
Kuva 3. Oiva asteikko (Evira 2018).	37
Kuva 4. Kespro tukkujen hygieniavaatimukset hankintaohjeeseen.	42
Kuva 5. Hankintaohje siivouspalveluille, osa 1.	44
Kuva 6. Hankintaohje siivouspalveluille, osa 2.	44
Kuva 7. Hankintaohje tuholaiсторjunnalle, osa 1.	46
Kuva 8. Hankintaohje tuholaiсторjunnalle, osa 2.	46
Kuva 9. Hankintaohje jätehuollolle.	48
Kuva 10. Hankintaohje kiinteistöpalveluille ja kalusteille.	49

KAAVIOT

Kaavio 1. Nykyinen sopimus ollut voimassa.	52
Kaavio 2. Toimittajien valintaan vaikuttanut tekijä.	53
Kaavio 3. Mitä kautta siivouspalveluiden tarjoajia on etsitty.	53
Kaavio 4. Miten tarjouspyyntöjen toimittaminen on hoidettu.	54
Kaavio 5. Vastaako nykyisen toimittajan toteuttama palvelu sopimusta.	55
Kaavio 6. Valmiiksi määriteltujen valintakriteerien tärkeys.	57

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä vaatimuksia tulee asettaa tukkujen palveluiden hankinnalle, ja mitä muita eri tahojen ohjeita ja vaatimuksia tulee ottaa huomioon palveluita hankittaessa. Työssä käsitellään erityisesti siivouspalvelujen hankintaa, mutta myös muita hankintoja. Selvityksen pohjalta muodostetaan pohja tarjouspyynnölle sekä hankintaohje, joka käsittää siivouspalveluiden lisäksi muita ulkoisia palveluita. Uutta tarjouspyyntöpohjaa myös pilotoidaan osana opinnäytetyötä. Työssä käydään palveluiden hankintaprosessi läpi sopimuksen tekoon ja seurantaan asti, mutta käytännön toteutusta pilotointivaiheessa kuvataan palveluntarjoajan valintaan asti.

Yritys, jonka palveluiden hankintaa työssä käsitellään, on Kesko-konserniin kuuluva horeca-alan tukkuliike Kespro. Kespro toimii valtakunnallisesti, myyntialueita on viisi ja tukkuja vuoden 2018 loppuun mennessä 14 ympäri Suomea. Kesprolla on tukkujen lisäksi keskusvarasto Vantaalla. Keskusvarastosta toimitetaan tuotteet osalle Kespron asiakkaista. Tukuista asiakkaan on mahdollisuus noutaa tuotteet itse, tilata ne noudettavaksi valmiiksi keräilyyn tai toimitettuna omaan toimipaikkaan. Asiakkaat voidaan jakaa yksityisiin horeca-alan toimijoihin, julkishallintoon, valtakunnallisiin ketjuihin sekä jälleenmyyjiiin. Asiakaskunnasta löytyy myös K-kauppiaita.

Kespron tukut ovat ilmoitettuja elintarvikehuoneistoja. Elintarviketurvallisuusvirasto Eviran mukaan ilmoitettuihin elintarvikehuoneistoihin kuuluvat elintarvikkeiden myynti, tarjoilu ja teollinen valmistus sekä pakkaaminen, kuljettaminen ja varastoiminen. Kespron tukut toimivat yhtä aikaa myymälänä ja varastona. Tukuissa on tuotteiden säilymisen vaatimat eri lämpöiset tilat, joiden olosuhteita valvotaan. Pakkaamattomana myydään hedelmiä ja vihanneksia. Muiden tuoteryhmien osalta myydään ainoastaan valmiiksi pakattuja tuotteita. Tukuissa järjestetään tuote-esittelyjä, joissa oma henkilökunta tai tavaran toimittajan edustaja esittelevät tuotteita, ja tuote-esittelyjä varten tukuissa myös valmistetaan ruokaa.

Osa Kespron toiminnasta on ISO 22000 -sertifioitua. Sertifiointi ei ole ollut voimassa tukuissa. Kespro on siirtymässä vuoden 2018 lopussa FSSC 22000 -elintarviketurvallisuusjärjestelmän logistiikkaversioon. Tämän sertifiointin voi saada vain toiminnalle, johon sisältyy elintarvikkeiden varastointia. Sertifiointi haetaan keskusvarastolle ja pakastevarastolle sekä kummastakin lähteville kuljetuksille, ja sertifiointi on siirtymässä Kesko logistiikan nimiin. Tukut eivät ole ainakaan alkuvaiheessa tämän sertifiointin piirissä,

mutta tarkoituksena on ottaa oleelliset asiat sertifikaatin vaatimuksista käyttöön myös tukuissa elintarviketurvallisuuden pitämiseksi hyvällä tasolla, sekä mahdollisen tulevan sertifiointin helpottamiseksi. FSSC 22000 -sertifikaatti sisältää aikaisempaa enemmän vaatimuksia ulkoisien toimijoiden toiminnalle, joten myös tukkujen hankinnoissa nämä on hyvä ottaa huomioon. Tiedot sertifiointin tilanteesta on saatu Kespron laaturapäälikkö Mia Haavistolta sähköpostikeskustelussa 12.6.2018.

Tavoitteena on muodostaa hankintaohje ja pohja tarjouspyynnölle, joissa otetaan huomioon elintarviketurvallisuus ja muut mahdolliset viralliset vaatimukset. Työssä selvitetään FSSC 22000 elintarviketurvallisuusjärjestelmän asettamia vaatimuksia ulkoisille toimijoille ja sitä kautta ulkoisilta toimijoilta ostettavien palveluiden hankinnoille. Lisäksi tilaajavastuulaki, Eviran koordinoima elintarvikevalvontatietojen julkistamisjärjestelmä Oiva ja Kesko konsernin oma K Code of Conduct huomioidaan tarjouspyyntöpohjan muodostamisessa ja hankintaohjeessa. Hankintaohjetta tullaan mahdollisesti soveltamaan keskusvarastoille sopivaksi, ja tätä kautta ohjeesta olisi hyötyä myös Kesko-tasoisesti.

Osa tukkujen hankkimista ulkoisista palveluista on tukkujen itsenäisesti kilpailutettavia, ja tämän työn tavoitteena on tuottaa hyötyä helpottamalla kilpailutuksia tarjoamalla tukuille käyttöön valmis tarjouspyyntöpohja, ja samalla varmistaa, että elintarviketurvallisuuteen liittyvät asiat tulee otettua huomioon. Tässä työssä käsiteltävät siivouspalvelut ovat hankinta, jota ei tulla kilpailuttamaan ketjutasolla, ja tästä johtuen siivouspalveluiden kilpailutukseen on tässä työssä kiinnitetty erityisesti huomiota. Osana työtä selvitetään tukuille tehtävän kyselyn avulla muun muassa siivouspalvelusopimusten nykytilaa, aikaisemmin käytössä olleita toimintatapoja siivouspalveluja hankittaessa, sekä mitkä kriteerit ovat tärkeitä tukuille siivouspalveluita hankittaessa.

2 PALVELUIDEN HANKINTA JA KILPAILUTUS

Hankinnoilla turvataan yrityksen eri toimintojen tarvitsemien tuotteiden ja palveluiden saatavuus mahdollisimman hyvillä ehdoilla (Nieminen 2016, 10). Palveluiden osuus yritysten hankinnoista on kasvanut, ja Suomen työllisyydestä niiden osuuden on arvioitu olevan yli 70 %. Siivous-, huolto- ja kuljetuspalvelut olivat ensimmäisten yritysten ulkoistamien palveluiden joukossa, ja niiden lisäksi nykyisin ulkoistetaan yleisesti myös mm. markkinointi- ja taloushallintopalvelut. (Nieminen 2016, 190.)

Palveluiden osuuden kasvuun on vaikuttanut viime vuosikymmenien rakennemuutos, jossa yritykset ovat enenevässä määrin keskittyneet ydinosansaamiseen, ja toimintoja, jotka on ennen tehty itse, on ulkoistettu. Ulkoistamisen myötä hankittavien palveluiden määrä kasvaa, kun aiemmin yrityksessä omien työntekijöiden toimesta toteutetut tehtävät hankitaankin ulkopuolelta. Myös nykyaikana suosittu tuotteiden personointi ja räätälöinti lisää palveluiden osuutta. Jotkut palvelut ovat kiinteämmin sidoksissa henkilökohtaiseen kontaktiin, jotkut taas ovat näkymättömiä, tuotteeseen kätkeytyviä. Palvelut voivat sisältää myös niin sanottua piilopalvelua. Tällaisia ovat esimerkiksi hallinnolliset ja taloudelliset palvelut, kuten laskutus. Vaikkei näiden piilopalveluiden osuutta eritellä tai edes aina tunnisteta palveluksi, ne aiheuttavat joskus merkittävän osan palvelun toteuttamisen kustannuksista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 208–211.)

Palvelu eroaa tuotteesta monella tavalla. Palvelu usein tuotetaan jonkinlaisessa yhteistyössä asiakkaan ja palvelun tuottajan kanssa. Palveluiden tarjoaminen vaatii usein kanssakäymistä toisen ihmisen kanssa. Neljä tekijää, jotka erottavat tuotteen palvelusta ovat aineettomuus, säilymättömyys, heterogeenisyys ja samanaikaisuus. Palvelun aineettomuudesta ja säilymättömyydestä johtuen sitä ei voida tuottaa etukäteen varastoon. Tästä johtuen toimittajan käytössä olevat resurssit ovat tärkeässä osassa palvelun toteuttamisessa. Palvelun tuottamiseen liittyy aina henkilö, ja kahta samanlaista henkilöä ei ole, palvelua ei voi standardisoida. Toteutuneeseen palvelun laatuun liittyy aina henkilön tietämys, asiantuntemus ja kapasiteetti. Näin ollen palvelukokemus saattaa vaihdella, mikäli palvelua toteuttava henkilö vaihtuu. Tästä johtuen palveluja tarjoavien yritysten onkin haastavaa tarjota tasalaatuista palvelua. Samanaikaisuus tarkoittaa sitä, että palvelu tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan. (van Weele 2010, 92–93.)

Palvelulla ja tuotteella on myös samanlaisia ominaisuuksia. Sekä palvelujen että tavaroitten on täytettävä asiakkaan tarve. Kummankin on oltava kilpailukykyisiä ja tuotettava

sellaista arvoa asiakkaalle, että asiakas valitsee juuri kyseisen tuotteen tai palvelun tietyltä toimittajalta tehtyään vertailua sen ja muiden tarjolla olevien vaihtoehtojen välillä. (Axelsson & Wynstra 2002, 11.) Asiakas hankkii palvelun tai tuotteen siksi, että hän odottaa sillä olevan käyttöä (Axelsson & Wynstra 2002, 14).

Toteutuneen palvelun vastaavuus tarpeeseen vaikuttaa suuresti siihen, pysytäänkö samassa toimittajassa, vai lähdetäänkö etsimään uutta yhteistyökumppania. Tarjoamalla laadukasta palvelua toimittajalla on paremmat mahdollisuudet saada ylläpidettyä asiakassuhdetta jatkossakin. (Martinsuo ym. 2016, 330.)

Yrityksellä saattaa olla pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita. Tämä voi aiheuttaa haasteita hankinnoille, jos koetaan, että pitkän yhteisen historian takia palveluntarjoajaa ei voida vaihtaa. Palveluiden hankinnat olisi hyvä hoitaa järjestäytyneesti ja kartoittaa potentiaaliset toimittajat. Ammattimaisen palveluiden hankinnan avulla voidaan uudistaa palveluprosesseja ja saada aikaan merkittäviäkin kustannussäästöjä. Palveluita hankittaessa on hyvä miettiä myös, miten niiden tasoa saadaan seurattua koko sopimuskauden ajan riittävän säännöllisesti. (Nieminen 2016, 192.)

Puhtaanapito on yksi esimerkki hankinnasta, jonka tärkeys vaihtelee yrityksen toimialasta riippuen. Toimistoyrityksessä se on melko merkityksetön, kun taas hotelleissa ja sairaaloissa se on strateginen hankinta. On tärkeää ymmärtää, mikä on hankittavan palvelun suhde yrityksen toimintaan. Vaikka hankinta olisi pieni, niin se voi silti olla kriittinen, jos se liittyy yrityksen ydinosaamiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 203.)

2.1 Hankintojen jaottelu

Hankinnat voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Suoria hankintoja ovat esimerkiksi teollisuuden valmistukseen hankkimat aineet ja kaupan jälleenmyytäväksi hankkimat tavarat. Nämä hankinnat muodostavat edellä mainituilla aloilla suuren osan liikevaihdosta, ja niiden osuus on niin tuotteita valmistaville kuin jälleenmyyvillekin yrityksille merkittävä. Yrityksille, jotka myyvät palveluita, suorien hankintojen merkitys ei ole näin suuri. (Sakki 2014, 125.) Yritysten ostamat palvelut, jotka eivät suoranaisesti liity yrityksen tuottamiin tuotteisiin tai palveluihin, kuuluvat tässä jaottelussa epäsuoriin hankintoihin. Muita käytettyjä nimityksiä ovat ei-tuotannolliset hankin-

nat ja tuotantoon liittymättömät hankinnat. Näitä hankintoja hallitaan usein organisaatioissa hajanaisesti, eikä niitä johdeta tai niistä raportoida erikseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 62.)

Hankinnat voidaan jaotella myös tuloslaskelman mukaan. Tällä jaottelulla hankinnat voidaan jakaa kolmeen osaan sen mukaan, miten ne sijoittuvat tuloslaskelman rakenteessa kululajipohjaisesti. Nämä kolme osaa ovat suorat hankinnat, epäsuorat hankinnat ja investoinnit. Suoriin hankintoihin lasketaan ne hankinnat, jotka liittyvät yrityksen myymiin tuotteisiin tai palveluihin, sekä raaka-aineet, puolivalmisteet ja komponentit, joita yritys käyttää omien tuotteidensa valmistamiseen. Palveluista esimerkiksi alihankinnat kuuluvat myös suoriin hankintoihin. Epäsuorat hankinnat ovat sellaisia, jotka eivät suoranaisesti liity yrityksen ydintoimintaan, kuten kunnossapito ja markkinointi. Suorat hankinnat kirjataan tuloslaskelmassa ostoihin, ja epäsuorat hankinnat muihin kustannuksiin. Investointihankintoihin sisältyvät muun muassa rakennustyöt ja tuotannon tarvitsemat koneet ja laitteet. Nämä hankinnat ovat kertaluonteisia, ja arvoltaan yleensä suurempia, kuin muut hankinnat. Tuloslaskelmassa ne jaetaan ja kirjataan poistoiksi useammalle vuodelle. (Huuhka 2017, 44.)

On yleistä, että yritysten suorat hankinnat tehdään hankintaosaston kautta, ja epäsuorat hankinnat taas tehdään sieltä käsin, missä hankittavia tuotteita tai palveluita tullaan tarvitsemaan. Epäsuorat hankinnat ovat usein arvoltaan pieniä. Jos niitä tehdään hajautevasti, niiden lukumäärä ja samalla oheiskustannukset voivat kasvaa korkeaksi. Monella yrityksellä olisikin mahdollisuus säästää epäsuorissa hankinnoissa, ja saada lisää tehokkuutta toiminnalle. (Sakki 2014, 126.)

Epäsuorat hankinnat voidaan jakaa viiteen ryhmään: kiinteistöt ja infrastruktuuri, henkilöresurssit, IT ja tiedonsiirto, toimisto- ja konttoritarvikkeet, ja muut palvelut. Tässä työssä käsiteltävät siivouspalvelut sisältyvät kiinteistöt ja infrastruktuuri -ryhmään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 62–63.)

Palvelut voidaan jakaa myös toisella tavalla neljään ryhmään: komponenttipalvelut, puolivalmistepalvelut, instrumentaaliset palvelut ja kulutuspalvelut. Komponenttipalveluita ovat palvelut, jotka toimitetaan loppuasiakkaalle ilman muutosta. Esimerkkinä näistä palveluista voidaan käyttää lentokentällä tapahtuvaa matkalaukkujen käsittelyä. Puolivalmistepalvelut ovat mukana yrityksen tuotannossa tuotantopanoksina. Tuotannossa nämä muunnetaan niin, että ne voidaan toimittaa loppuasiakkaalle osana yrityksen tar-

joomaa. Esimerkkinä tällaisista palveluista voidaan käyttää ulkoistettua markkinointitutkimusta tai tutkimusta ja kehitystä. Instrumentaaliset palvelut, kuten teollisuuden kunnossapito, ovat yrityksen ydinprosesseihin vaikuttavia palveluita, joita ei kuitenkaan toimiteta loppukäyttäjälle. Kulutuspalvelut taas ovat palveluita, jotka eivät vaikuta yrityksen ydintoimintaan. Kulutuspalveluiksi lasketaan mm. toimistojen siivous. Hankittavan palvelun tyyppi on tärkeää selvittää ennen hankinnan aloitusta, jotta voidaan ottaa käyttöön palvelutyyppille sopiva hankintaprosessi. (Heikkilä ym. 2013, 27-28.)

2.2 Palvelun tarpeen ja sisällön määrittely

Palveluiden hankinnassa määrittelyn tärkeys korostuu. On määriteltävä vähintään haluttu lopputulos. Tällöin se, miten haluttuun lopputulokseen päästään, jää palveluntuottajan määriteltäväksi. Esimerkiksi siivouspalveluissa toimittaja valitsee toteuttamistavat, kun yritys on määritellyt halutun puhtauden tason. Tällöin toimittaja todennäköisesti pyrkii tuottamaan hyvää palvelua mahdollisimman kustannustehokkaasti. Mikäli lopputulosta on hankalaa määrittää, sen sijaan voidaan määrittää prosessi tai tarvittavat resurssit. Siivouspalveluissa resurssiksi voidaan määrittää esimerkiksi nimetty siivoustyöntekijä, jolla on tarvittava ammattitaito ja joka tulee tekemään tietyn määrän työtunteja päivässä määritellyssä kohteessa. Tällöin palvelun lopputuloksella ei ole vaikutusta hinnoitteluun. Määriteltäessä palvelua voidaan myös yhdistää resurssien, prosessin ja lopputuloksen kuvaus. (Nieminen 2016, 55–56.)

Mikäli palveluita hankittaessa tarpeen määrittelyä ei tehdä kunnolla, ei todennäköisesti tulla saamaan sitä mitä tarvitaan. Epämääräinen määrittely voi johtaa myös korkeampaan hintaan. Hankittavalla palvelulla voi olla satojakin loppukäyttäjiä, ja myös heidän tarpeensa olisi hyvä saada tietoon. Heidän tulee myös tietää, mitä hankittu palvelu sisältää. (Nieminen 2016, 192.) Esimerkiksi siivouspalvelun sisältö voi erota loppukäyttäjien odotuksista. Jos sovituksista palvelusta ei tiedetä, tyytymättömyys voi nostaa päätään. Loppukäyttäjä saattaa odottaa jotain toimenpidettä, kuten roskakorin tyhjennystä, tiheämällä tahdilla tehtäväksi ja saattaa kokea, että siivooja ei hoida tehtävänsä kunnolla. Siivoojalla taas saattaa olla ohje, jossa roskakorien tyhjennys tehdään harvemmin kuin mitä loppukäyttäjä odottaa.

Koska palvelut eivät ole standardoituja tai konkreettisia, kuten tuotteet, haluttavan palvelun taso ja sisältö on määriteltävä erikseen (Sakki 2014, 137). Hankittavan palvelun sisällön määrittäminen voi olla vaikeaa. Vaikka määrittely tehtäisiinkin täsmällisesti, se

saattaa silti sisältää ulottuvuuksia ja mittareita, jotka ovat subjektiivisia ja mielipiteistä riippuvaisia. Palvelun määrittämisessä käytetäänkin usein palvelutasosopimuksia. Koska termi korostaa enemmän tasoa kuin palvelun sisältöä, päädytään joskus sopimaan vääristä asioista. Edes erinomainen palvelutaso ei riitä, jos sisältöä ei ole riittävän tarkasti määritetty. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 210–211.)

Palveluja hankittaessa on tärkeää miettiä, määritelläänkö lopputulos, suoritus vai resurssi, kun määritellään vaatimuksia (Nieminen 2016, 35). Myös palvelujen tarvetta on usein vaikea määritellä. Ongelma saattaa olla tiedossa, mutta miten siihen päästään kärsiksi ei olekaan selvillä. Jo hankintaprosessin alkuvaiheessa olisi järkevää miettiä, mihin palvelulla etsitään apua. Palvelun avulla voidaan pyrkiä tunnistamaan ongelma tai haaste, oivaltaa ratkaisu, saada aikaan toteuttamis- tai kehittämissuunnitelma, toteuttaa jotain käytännössä, vaikuttaa taloudelliseen tulokseen tai keksiä jotain uutta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 217.)

Erilaisia tapoja palvelun sisällön määrittelyyn

Palvelun sisältö voidaan määritellä esimerkiksi näillä neljällä tavalla; sen tuottamiseen käytetyillä panoksilla, toimitusprosessin kuvauksella, palvelun aikaansaamilla tuloksilla tai sen tuottamalla hyödyillä. Sama tapa voidaan ottaa käyttöön myös palvelun onnistumisen mittaamisessa. Tavoilla, jotka valitaan palvelun määrittelyyn ja onnistumisen mittaamiseen, on vaikutusta siihen, mitä tullaan saamaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 218.) Palvelun määrittelyssä käytetty tapa vaikuttaa myös siihen, miten vastuut eri asioista jakautuvat sopijaosapuolille (Axelsson & Wunstra 2002, 151).

Vuokra- ja kausityövoiman hankinta henkilöstövuokrausyritykseltä on tyypillinen esimerkki palvelun määrittelystä sen tuottamiseen käytetyillä panoksilla. Henkilöt valitaan yritykseltä saatujen tietojen, kuten ansioluetteloiden perusteella. Tällaisessa resurssipohjaisessa mallissa hinta laskutetaan normaalisti tuntien tai päivien mukaan. Ongelmana saattaa kuitenkin olla ns. laadun vaihtelu. Työ voidaan tehdä hitaasti tai nopeasti, ja mitä hitaammin tehdään, sitä enemmän voi laskuttaa. Työ voidaan myös tehdä turhan kevyesti, ja palvelun myyjä saa tällöin käytännössä paremman katteen. Tuntiveloitus on usein kuitenkin helpoin ratkaisu, ja siksi myös käytetyin. Varsinkaan asiantuntijatyössä työtä ei voida etukäteen määritellä niin tarkasti, että työlle voitaisiin määritellä kokonaispalkkio tuntiveloituksen sijaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 218–219.)

Yksinkertainen esimerkki toimitusprosessin kuvauksella määriteltävästä palvelusta on parturi. Kun kyseessä on hiustenleikkaus, parturi käyttää työssään erilaisia työvälineitä

kuten saksia ja kampa, mutta työstä maksettava palkkio määrittyy kokonaissuorituksen eli hiusten leikkuun perusteella. Myös erilaiset rakennusprojektit määritellään kuvaamalla toimitusprosessi. Siivous, joka tässä työssä tulee olemaan tarkemman tarkastelun kohteena, on yksi esimerkki palvelusta, joka voidaan määritellä sen aikaansaamilla tuloksilla. Tällaisessa palvelussa ostaja ei ole niinkään kiinnostunut siitä, miten lopputulokseen on päästy, kunhan lopputulos vastaa sovittua eli siivouksen ollessa kyseessä tilojen on oltava siistit. Mikäli palvelu määritellään sen tuottamalla hyödyillä, onnistumista palvelussa voidaan mitata esimerkiksi kunnossapitoyrityksen asiakkaan tuotannon lisääntymisen kautta. Kunnossapitoyrityksen tekemisestä johtuen koneiden käyttöaste voi parantua, ja tuotanto olla sitä kautta tehokkaampaa, seisokkituntien määrä vähentynyt, ja näin ollen palvelun ostajalle on tullut säästöä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 219–220.)

Avuksi palvelun sisällön määrittelyssä voidaan ottaa myös ARA-malli (actor-resource-activity). Tässä mallissa mietitään, kuka tekee, millä resursseilla, ja minkälaista lopputulosta haetaan. Mallissa mietitään myös, miten edellä mainitut asiat määritellään. Tavoitteiden asetanta ja se, miten niiden toteutumista tullaan seuraamaan, on myös ARA-mallissa pohdittava asia. (Sakki 2014, 137.)

Joskus saattaa käydä niin, että kun tarve on huolellisesti mietitty, sopivaa toimittajaa tai osaamista ei löydykään. Tällöin voi olla tarpeen määritellä tarve uudelleen tai paloitella se osiin. Myös toimittajien tarjonnan tarkastelu eri näkökulmasta, tai eri toimittajien tarjoamien yhdisteleminen voi auttaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 221.)

Palvelun sisällöstä sopiminen ja kustannustekijöiden mallintaminen

Kun hankitaan palveluja, ei tehdä erillisiä ostotilauksia, vaan asiat sovitaan sopimuksella koko sopimuskaudeksi. Tästä johtuen sopimus on palveluja hankittaessa erityisen tärkeässä roolissa. (Nieminen 2016, 197.)

Hankittavasta palvelusta sovittaessa käytetään asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä palvelutasosopimusta (SLA, Service Level Agreement). Sopimus sisältää määritellyt hankittavan palvelun vaatimustasoista. Myös se, miten vaatimustason toteutumista mitataan, ja minkälaiset sanktiot seuraavat sovitun palvelutason alittamisesta, kirjataan sopimukseen. (Sakki 2014, 137.) Keskeisin osa sopimuksessa tulosten kannalta on avainmittareiden määrittely. Avainmittarit voidaan myös sitoa toimittajalle maksettavaan palkkioon. Palvelun tavoitteiden ja avainmittareiden molemminpuolinen ymmärrys on tärkeää varmistaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 221–222.)

Palvelusopimuksen laatimisessa tulee olla perusteellinen. Jo ennen sopimuksen solmimista kannattaa tarkistaa tietyt asiat palvelun tuottajasta kuten maine, referenssit ja osaaminen. Myös se, löytyykö palvelun tuottajalta tarvittavat henkilöresurssit toteuttamaan palvelu sovitussa aikataulussa, on hyvä selvittää etukäteen. Erilaiset uhat ja mahdollisuudet kannattaa arvioida etukäteen, sekä perehtyä palvelun tuottajan laatujärjestelmiin ja organisaatioon. Myös oman ja palvelun tuottajan yrityskulttuurien yhteensopiisuus on asia, joka kannattaa varmistaa ennen palvelusopimuksen solmimista, samoin kuin asiat, joita palvelun tuottaja tulee edellyttämään palvelun ostajalta. (Sakki 2014, 138.)

Palvelusopimusta tehtäessä on hyvä miettiä myös mitä hyötyä palvelulta halutaan ja kelle, sekä miten hyötyä mitataan. Varsinainen tarve ja lopputulos sekä se, milloin palvelu on kokonaan valmis, on tärkeää määritellä. Tarvittavat resurssit ja niiden kustannukset sekä palvelusta maksetun palkkion ja tulosten välinen suhde ja perusteet tälle ovat asioita, joita tulisi pohtia etukäteen. Yksi kysymys, jota kannattaa myös miettiä, on kuka arvioi sen, onko palvelu täyttänyt tavoitteet ja vaatimukset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 222.)

Kun mietitään palvelun mahdollisesti aiheuttamia kustannuksia, samalla kannattaa miettiä mistä ylipäättään halutaan maksaa. Näin on helpompi löytää toimittajan tarjouksesta tarpeeton sisältö. Palvelun kustannustekijöiden kuvaaminen ei aina ole helppoa. Selvitettäessä mistä palvelun kustannukset muodostuvat, voi miettiä esimerkiksi minkälainen osuus kustannuksista tulee käytännön palvelutyöstä, työn johtamisesta ja suunnittelusta ja mahdollisista odotusajoista. Joskus palvelu vaatii myös erityisasiantuntijan käyttöä, ohjelmistoja ja muita työkaluja. Kun kustannusten rakenne on saatu selvitettyä, voidaan pohtia mitkä asiat voivat vaikuttaa eri kustannuksiin ja millä tavalla. Toimittajan hinnoittelulogiikkaan on syytä kiinnittää huomiota, ja mikä on työpanos, johon kokonaishinta pohjautuu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 223.)

2.3 Palveluiden hankintaprosessi ja kilpailuttaminen

”Hankintaprosessi on systemaattinen tapa lähestyä toimittajamarkkinoita, joka tähtää siihen, että yritykselle valitaan mahdollisimman sopiva toimittaja tai toimittajat yrityksen

tarvitsemien tuotteiden, raaka-aineiden, komponenttien, osakokoonpanojen ja palveluiden osalta.” (Logistiikan Maailma 2018)

Suunniteltaessa hankintoja voidaan käyttää apuna hankintaprosessimallia. Mallissa hankinta alkaa tarpeen määrittelyllä, ja siitä edetään toimittajan valinnan kautta sopimuksen tekemiseen. Kun sopimus on tehty, seuraavat vaiheet ovat tilaaminen, toimitusvalvonta sekä seuranta ja arviointi. Mallin avulla voidaan jäsentää mitä tahansa hankintaa. Tarpeen määrittelyyn kannattaa panostaa. Mikäli sitä ei ole tehty kunnolla, koko hankintaprosessi voi epäonnistua. (Nieminen 2016, 53–54.) Oli kyseessä tavara, materiaali tai palvelu, hankintaprosessi on lähtökohtaisesti samanlainen, asioiden painotus vain vaihtelee. Palveluiden hankintaprosessissa tärkein asia on tarpeen ja tavoitteiden määrittely huolellisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 215.) Palvelulla on aina joku tekijä, jolla on jonkinlainen ammattitaito. Palvelun laatu on riippuvainen ammattitaidosta, ja haluttavaa laatua voi olla vaikea määrittellä ja mitata. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 210.) Kuvassa 1 on esitetty hankintaprosessi, joka on koottu eri lähteiden tiedoista.



Kuva 1. Hankintaprosessi eri lähteiden tiedoista yhdisteltynä.

Hankintaprosessin kaikki vaiheet eivät tarvitse kaikissa yritysten tilanteissa ja tarpeissa yhtä paljon huomiota. Joku vaihe saattaa jäädä kokonaan pois prosessista, jos esimerkiksi päätetään jatkaa yhteistyötä nykyisen toimittajan kanssa, tai jos hankinta on luonteeltaan sellainen, että esimerkiksi tietopyyntöä ei tarvitse lähettää. Joissakin tapauksissa hankintaprosessi voi kestää useita kuukausia, ja resurssitarve on suuri. Etenkin uuden tuotteen tai palvelun lanseerauksessa hankintaprosessi tulee hoitaa perusteellisesti, ja organisaation muista toiminnoista kannattaa ottaa henkilöitä mukaan. (Logistiikan Maailma 2018.)

Kilpailuttamiseen liittyy erilaisia riskejä riippuen toimialasta, tilanteesta, kaupan ainutlaatuisuudesta ja muista tekijöistä. Mikäli hinta painetaan liian alas aggressiivisessa tarjouskilpailussa, voi myös tarjonnan laatu laskea. Mikäli taas esitetään liian tiukkoja vaatimuksia esimerkiksi rakennusprojektissa käytetyistä osista, niiden ollessakin sopimattomia riski siirtyy ostajalle. Joskus toimittajat taas ovat liian optimisia ja tekevät tarjouksessaan lupauksia, joita eivät pysty lunastamaan. Varsinkin palveluiden hankinnassa tämä on riski. Asiantuntijaosaamisesta sovittaessa tulkintaerot voivat aiheuttaa ongelmia. Kartellejakin esiintyy, vaikka ne ovat kiellettyjä. Toimittajille saattaa tulla kiusaus tehdä yhteistyötä hinnoittelussa, kun kyseessä on esimerkiksi projekti, jonka tarjouksen laskenta on työlästä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 248–250.)

Liian tiukoilla tarjouspyynnöillä, jotka asettavat toimittajat samalle viivalle voidaan joutua tilanteeseen, jossa toimittajien kykyjä tai mahdollisuuksia ei voida käyttää hyväksi. Ostajan kannattaa panostaa tarjouspyynnön tekemiseen, sillä huonosti tehty tarjouspyyntö ei välttämättä johda ollenkaan järkevään ratkaisuun. Toimittajat saattavat tarjouksessaan antaa puutteellisia tai rajoitettuja tietoja, mikäli hankintaa hoitava henkilö ei ole osannut muotoilla tarjouspyyntöä oikein, tai ei välttämättä edes tiedetä yksityiskohtaisesti mitä halutaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 250–252.)

2.3.1 Palveluiden hankintaprosessin vaiheet

Palveluiden hankintaprosessi lähtee liikkeelle tarpeen määrittelystä ja päättyy seurantaan ja arviointiin. Näiden väliin mahtuu useita vaiheita, kuten toimittajan valinta ja sopimuksen tekeminen. (Nieminen 2016, 193.)

Tarpeen määrittely ja suunnittelu

Palveluiden hankinnassa tarpeen määrittelyyn kannattaa panostaa. Mikäli sitä ei ole tehty kunnolla, koko hankintaprosessi voi epäonnistua. Hankittaessa palvelua pitää määrittellä vähintään haluttu lopputulos. Tällöin palvelun tuottamisen ammattilainen on vapaa tuottamaan palvelun parhaaksi näkemällään, kilpailukykyisellä tavalla. Kun ollaan hankkimassa siivouspalveluja, voidaan määrittellä lopputulos eli puhtauden taso, ja palvelun tuottajalle jää päätösvalta siitä, mitä tehdään haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi.

Tällä tavalla voidaan kannustaa siivouspalveluiden tarjoajaa toimimaan kustannustehokkaasti. Myös palvelun kehittäminen ajan mittaan on todennäköisempää, mikäli toteuttamistapoja ei rajata liiaksi toimeksiantajan puolelta. (Nieminen 2016, 53–56.)

Hankittavien palveluiden nykytila kannattaa selvittää ja haastattelemalla eri osapuolia selvittää nykytilan ongelmia ja mahdollisia kehittämistarpeita. (Pennanen & Repo 2017, 10–18.) Määrittelyvaiheessa hankinnan ja sisäisen asiakkaan kannattaa tehdä yhteistyötä. Loppukäyttäjien odotukset palvelua kohtaan on hyvä ottaa huomioon määrittelyssä. (Nieminen 2016, 193.) Mikäli hankittavan palvelun tulosta ei pystytä määrittelemään, voidaan määritellä hankittava resurssi tai palveluprosessi. (Nieminen 56).

Kun tarve on määritelty, alkaa suunnitteluvaihe. Suunnitteluvaiheessa kerätään perustietoja, esimerkiksi siivouksen ollessa kyseessä selvitetään siivousalueet, suunnitellaan aikataulu palveluntarjoajan vaihdolle tai kokonaan uuden palvelun aloitukselle, ja myös kilpailutuksen aikataulu on suunniteltava. Suunnitteluvaiheessa kartoitetaan myös palveluntarjoajat. Palvelukuvauksen laatiminen on myös yksi osa suunnitteluvaihetta. Palvelukuvauksen mukaisille tehtäville määritellään suoritusajankataulu, ja esimerkiksi kiinteistöpalveluiden ollessa kyseessä ne jaotellaan tehtäviin, jotka tulee tai ei tule kuitata. (Pennanen & Repo 2017, 21–23.) Palvelukuvaus kannattaa aina muodostaa kohteen tarpeiden mukaan, eikä käyttää valmiita malleja. Kun sama palvelukuvaus on kaikkien tarjousten perustana, saadaan todennäköisemmin sisällöltään vertailukelpoisempia tarjouksia. Palvelukuvauksessa kuvataan työn suorittamista koskevat veloitteet tai haluttu lopputulos. (Pennanen & Repo 2017, 37–39.)

Palvelukuvaukseen sisällytetään kuvaus kohteesta, kaikki tehtävät kohteittain, sekä tarvittaessa myös töiden suoritusajankohdat. Mikäli tarkka suoritusajankohta ei ole oleellinen, voidaan käyttää kertaisuuskuvausta. Palvelukuvaukseen voidaan liittää dokumentteja. Esimerkiksi siivouksen palvelukuvaukseen voidaan liittää pohjapiirustukset, joihin on merkitty haluttu puhtaustaso. (Rakennustieto Oy 2011, 21.)

Tarjouspyynnön laatiminen

Seuraavassa vaiheessa laaditaan varsinainen tarjouspyyntö. Ostajalla on kuva toimittajista ja tiedossa heidän parhaat ehdotuksensa sekä mahdolliset heikkoudet. Tarjouspyynnön on hyvä olla rajattu ja ohjaava, muttei liian tiukka, jotta toimittajien erilaisten

ajatusten hyödyntämiselle jää mahdollisuus. Tarjouspyynnöstä voidaan tehdä myös avoin, jolloin hyvin erilaisetkin ratkaisut ovat hyväksyttävissä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 254.)

Tarjouspyyntöön määritellään tilattavat määrät, toimitusehto, hinnat ja muut kustannukset niin, että eri toimittajien tarjouksia voidaan verrata keskenään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 234). Tarjouspyynnön on aina hyvä olla kirjallinen, ja siitä on selvittävä kuka tarjousta pyytää, mitä palvelua halutaan ostaa ja mikä kohde on kyseessä. Tarjouspyynnön on hyvä sisältää myös tiedot, milloin kohteeseen voi tutustua ja keneltä saa lisätietoja. Tarjouspyynnöstä on selvittävä myös sen voimassaoloaika ja palvelun alkamisajankohta, toiveet tarjouksen mukana toimitettavista liitteistä, palveluntarjoajan valintakriteerit sekä sopimuksen juridiset ehdot. Myös sopimuksenmukaisen palvelun laatuvaatimukset, niiden seuranta ja seurannassa käytetyt mittarit on hyvä sisällyttää jo tarjouspyyntöön, sekä seuraamukset sopimuksen rikkomisesta. Hyvä tarjouspyyntö on selkeä ja yksiselitteinen. Palvelukuvaus ja sopimusehdot eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Tarjouspyyntöä kannattaa miettiä vastaanottajan näkökulmasta ja arvioida esimerkiksi onko sen perusteella helppoa laskea tarjousta. (Pennanen & Repo 2017, 49–50.)

Tarjouspyynnössä esitetyn hinnoittelumallin on hyvä olla mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Hinnoitteluperusteena voi olla kiinteä yksikköhinta, syntyneiden kulujen mukaan hinnoittelu tai yksikköhinnoittelu jokaiselle määritellylle toiminnolle erikseen. Esimerkiksi raaka-aineiden hinnoittelussa hinnoittelu voi sisältää indeksitarkistuksia. (Nieminen 2016, 61–62.) Tarjouspyynnössä on hyvä pyytää myös liittämään tarjoukseen lista tunti- ja lisäpalveluista sekä yksikköhintaluettelo kyseisille palveluille (Pennanen & Repo 2017, 53). Myös arvio tarjouspyynnössä pyydettyyn palveluun käytettävästä ajasta olisi hyvä saada kohde- ja palvelukohtaisesti. Työn keskiarvohinta saadaan laskettua kuukausiveloitusta ja -työaikaa vertailemalla. Tarjouspyynnössä voidaan pyytää myös referenssejä. (Pennanen & Repo 2017, 57–58.)

Mikäli tilaajalla on toiveita tietyistä sopimusehdoista, ne kannattaa liittää jo tarjouspyyntöön. Tämä niin sanottu sopimusohjelma voi sisältää esimerkiksi juridisia ehtoja ja sopimusosapuolten välisiä velvoitteita, kuten tilaajavastuulakiin liittyvien velvoitteiden hoitaminen. Sopimusohjelman liittäminen tarjouspyyntöön varmistaa tarjousten ehtojen vertailukelpoisuuden. Poikkeavien ehtojen tulisi näin ollen olla erikseen kirjattuja tarjoukseen. Sopimusohjelmassa kannattaa määritellä myös vastuurajat. Esimerkiksi siivous-

palveluiden kohdalla voidaan sopia, kumman kustannusvastuulla ovat siivouksessa käytetyt pesuaineet ja saniteettitarvikkeet. Vastuurajat voidaan määritellä myös erillisessä liitteessä. (Pennanen & Repo 2017, 51–53.)

Toimittajien etsintä, arviointi ja valinta

Hankintaprosessin seuraavassa vaiheessa valitaan toimittajat, joille tarjouspyyntö lähetetään. Viimeistään tässä vaiheessa tulee selvittää, onko palvelulle mahdollisesti jo olemassa sopimusta. Näin vältetään tahaton ohioistaminen. (Nieminen 2016, 60.) Mitä suurempi hankinta, sitä enemmän toimittajan arvioinnissa kannattaa nähdä vaivaa. Mikäli hankinnan kohde on sellainen, että toimittajan vaihtaminen tulee olemaan vaikeaa ja siitä johtuvat kustannukset ovat suuret, toimittajan monipuolinen ja mahdollisimman syvä arviointi kannattaa tehdä jo ennen hankintapäätöstä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 236.)

Toimittajia valittaessa voidaan tehdä esikarsinta toimittajien potentiaalilin perusteella. Potentiaalisiksi koetuille toimittajille voidaan lähettää alustava tarjouspyyntö tai tiedonkeruupyntö. Saatujen vastausten perusteella potentiaalisimmiksi tarjoajiksi osoittautuneille lähetetään varsinainen tarjouspyyntö. (Nieminen 2016, 60–61.) Tiedonkeruupyntö voidaan lähettää 10-20 toimittajalle ja varsinainen tarjouspyyntö 5-7 toimittajalle. 2-4 potentiaalisinta vaihtoehtoa kutsutaan tarjousneuvotteluihin. Toimittajien määrä siis pienenee huomattavasti tarjouskilpailun edetessä. (Nieminen 2016, 62.)

Tietopyynnöllä voidaan pyytää lisätietoa tarjoomasta, tai jo konkreettista ehdotusta hankinnan kohteesta. Sen jälkeen otetaan selvää toimittajan kyvyistä ja sopivuudesta, ja selvitetään toimittajan referenssit, mahdolliset laatupalkinnot ja sertifikaatit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 234.)

Potentiaalisista toimittajista kannattaa selvittää internetistä löytyvät ja muut julkiset taustatiedot. Näiden tietojen perusteella mahdollisiin ja soveltuviin vaihtoehtoihin otetaan yhteyttä. Tarkemmat tiedot kannattaa kysyä yritykseltä itseltään. Alkuvaiheessa olennaista on selvittää, tarjoaako toimittaja sitä mitä etsitään, ja onko toimittaja kiinnostunut yhteistyöstä. Suoran yhteydenoton avulla saattaa selvitä myös mahdolliset väärinkäsitykset ja toimittajan puutteet. Esimerkiksi yhteinen kieli voi puuttua, tai yritys ei valmistakaan haluttua tuotetta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 233–234.)

On useita asioita, jotka kannattaa selvittää ennen palveluntoimittajan valintaa. Ostajan tulisi pystyä varmistamaan, että toimittaja pystyy tarjoamaan vaaditun palvelun ja tuottamaan tasaista laatua. Toimittajan referenssit antavat suuntaa, mutta ostaja ei voi olla varma voiko tulevaisuuden onnistumiseen luottaa vain niiden perusteella. Toimittajan käytössä oleva kapasiteetti, resurssit ja osaaminen on hyvä varmistaa etukäteen. Toimittajan laatutasoa varmistaakseen ostajan kannattaa pyytää erilaisia dokumentteja, kuten prosessikuvaus ja kuvaus laadunvarmistusmenetelmästä. Myös referenssit kannattaa käydä läpi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 224–225.) Toimittajia etsittäessä kannattaa myös hyödyntää kollegoilla ja tuttavilla olevia tietoja, kokemuksia ja havaintoja. Omalla verkostolla voi olla hyvinkin kattavia tietoja eri toimittajista. Myös tutut tavaran-toimittajat saattavat olla avuksi, mikäli kyseessä ei ole kilpailevan tuotteen tai palvelun hankinta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 231.)

Jo tilaajan kanssa samalla alueella toimivan palveluntuottajan valinnalla voidaan saada kustannussäästöjä. On valittu palveluntarjoaja paikallinen tai ei, laadullisista tavoitteista on pidettävä kiinni. Yrityksen koko tai ikä ei takaa palvelun laatua. Yrityksen viimeaikaiset referenssit ovat merkityksellisempiä kuin pitkä historia. (Pennanen & Repo 2017, 27–29.) Potentiaalisista palveluntarjoajista on hyvä selvittää tiedot riittävän laaja-alaisesti. Palvelua tarjoavan yrityksen avainhenkilöiden tausta ja toiminnan kehittämisen aktiivisuus ovat yleisesti selvitettäviä asioita. Myös palvelujen ja laadun varmistusten suorittaminen ja henkilöstön ammattitaito ja koulutusjärjestelmä on hyvä selvittää. (Rakennustieto Oy 2011, 11.) Nykypäivänä myös yrityksen hyvä maine on yhä useammin mukana valintakriteeristöissä, samoin kuin vaatimus vastuullisuudesta (Ratsula 2016, 176).

Palveluntoimittajan työntekijät ovat usein avainasemassa palveluiden tuottamisessa, ja he ovat myös vuorovaikutuksessa ostajan työntekijöiden kanssa. Saatava laatu ja osaaminen ovat siis hyvin paljon kiinni toimittajan tarjoamasta henkilökunnasta. Varmistaakseen riittävän laadun ja osaamisen saamisen ostajan kannattaa vaatia palveluun osallistuvien asiantuntijoiden nimeämistä. Myös ostajan ja toimittajan työntekijöiden henkilökiemiä on tärkeää ottaa huomioon. Toimittajaa valittaessa olisikin hyvä pyytää toimittajaa esittelytilaisuuteen, jossa heillä on mahdollisuus esitellä toimintatapojaan, palvelun toteuttamiseksi tehtyä suunnitelmaa sekä palveluun osallistuvia henkilöitä. Tilaisuudessa voidaan testata henkilökiemiöiden toimivuutta sekä käydä läpi yhdessä tavoitteita ja odotuksia, jotka liittyvät palvelun toteutukseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 224–225.)

Mahdollisia riskejä palveluntarjoajaa valittaessa on olemassa kansainvälisen toimintaympäristön lisäksi myös kahden hyvämaineisen suomalaisen yrityksen yhteistyössä. Toimittajasuhteen kasvaneista riskeistä saattavat kertoa esimerkiksi puutteelliset referenssit, epäselvä palvelunkuvaus ja huono maine. Myös riittämätön kokemus tai resursien puute on riski toimittajasuhteelle. (Ratsula 2016, 177–178.)

Kun on löydetty sopivat, potentiaaliset toimittajat, lähetetään tarjouspyynnöt.

Tarjouksien vertailu ja tarjousneuvottelut

Kun tarjoukset on saatu, ne tulee käydä huolellisesti läpi ja tarkistaa, vastaavatko ne tarjouspyyntöä. Mikäli tarjousten sisällöissä on eroja, joiden vuoksi tarjoukset eivät ole vertailukelpoisia, toimittajilta voi pyytää lisätietoja, jotta tarjoukset saadaan vertailukelpoiseksi. (Nieminen 2016, 62.) Järjestelmällisen hankintaprosessin jälkeen toimittajan valinnan tulisi olla melko ongelmaton. Prosessin kuluessa on tutustuttu toimittajiin ja kriteerit ovat tarkentuneet, ja riskitkin ovat tiedossa. Näin ollen sopivimman tarjouksen ja toimittajan valinta on luultavasti melko helppoa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 254.)

Tarjoajien kanssa on hyvä pitää neuvottelu, jossa varmistetaan yhteisymmärrys tarjouspyynnön sisältämistä asioista, ja tarvittaessa voidaan pyytää tarkennuksia tarjoukseen. Tarkennuksille on hyvä asettaa määräaika. Tarjouspyynnön vastaiset tarjoukset tulee lähtökohtaisesti hylätä. Ne kannattaa kuitenkin lukea läpi huolellisesti, koska niissä saattaa joskus olla sellaisia asioita, joita tilaaja ei ole osannut ottaa huomioon, ja joista voi olla hyötyä. Tarjouspyynnön mukaisuuden lisäksi tulee tarkistaa, eroaako tarjous tarjouspyynnöstä ja onko tarjouksessa tarjoajan omia erityisehtoja. Tarjouspyynnön liitteenä olleen sopimusohjelman mukaisten tietojen toimittaminen tulee myös tarkistaa. (Pennanen & Repo 2017, 55–56.)

Tarjouksia vertailtaessa vertailua voidaan tehdä eri tekijöiden perusteella. Yleisin peruste on hinta, ja se usein ratkaiseekin kilpailun, mikäli eri toimittajien tarjousten sisältö on muilta osin yhteneväinen. Hankinnan kokonaiskustannukset kannattaa huomioida varsinkin tuotteita hankittaessa. Tarjotun hankintahinnan lisäksi kustannuksia voi tulla tilaamisesta, kuljetuksista, laaduntarkastuksesta sekä maksuliikenteestä. Hankintaan liittyviä kustannuksia tulee myös ennen varsinaista hankintaa ja sen jälkeen. Muun muassa toimittajien etsintä ja valinta eri vaiheineen sekä tuotevirheet ja koulutukset tuovat oman osansa kustannuksiin. Hankinnan kustannusten minimoiminen vaatii siis muutakin kuin

hankintahintojen vertailua. Merkittävimmät tekijät on hyvä määritellä ja pisteyttää. Pisteytyksen avulla löydetään kokonaisuudeltaan paras tarjous. (Nieminen 2016, 63–64.)

Mikäli tarjouspyyntö on ollut selkeä sisältäen palvelukuvauksen, sopimusehdot ja mahdollisesti valmiin tarjouslomakkeen, tarjousten vertailu on helpompaa. Vertailu vaikeutuu, mikäli tarjoajat ovat lisänneet tarjoukseen omia ehtojaan ja tarjoussisältöä. Tarjoajille on voitu antaa tarjouspyynnössä mahdollisuus vaihtoehtoisen tarjouksen tekemiseen. Oleellista on, että tarjoajalta saadaan pyydetyn sisältöinen tarjous, ja poikkeamat tarjouspyynnöstä on esiteltävä selkeästi vaihtoehtoisissa tarjouksissa. Vertailussa on tärkeää kiinnittää huomiota hinnan lisäksi myös aikaan ja sitä kautta työn keskiarvohintaan. Mikäli tarjouksessa kerrottu aikamitoitus vaikuttaa yli- tai alimitoitettulta, tarjoukseen on pyydetty tarkennusta. (Pennanen & Repo 2017, 56–57.)

Myös tarjottavat lisäpalvelut ja kuukausiveloituksen ulkopuoliset tarjolla olevat palvelut tulee käydä huolellisesti läpi. Tilaajavastuunlain mukaisten velvoitteiden tarkistaminen kannattaa tehdä jo ennen sopimusneuvotteluiden aloittamista. Ne on tarkistettava viimeistään ennen sopimuksen tai tilatun työn aloittamista, tarkistuksen laiminlyönnistä saattaa seurata sanktio. Velvoitteiden tarkistaminen helpottuu, kun lain vaatimien dokumenttien toimittamista pyydetään jo tarjouspyynnössä. (Pennanen & Repo 2017, 58–59.)

Kun tarjousvertailu on tehty ja sopivimmat ehdokkaat ovat tiedossa, aloitetaan tarjousneuvottelut, joissa käsitellään tarjouksen sisältöä. Tarjousneuvotteluissa selvitetään mahdolliset epäselvyydet ja varmistetaan, että osapuolet ovat samaa mieltä tarjouksen sisällöstä. Myös tarjouksen tehneen yrityksen mahdollisuudet ja kyky tuottaa tarjoamansa palvelut varmistetaan. Tarjousneuvotteluvaiheeseen on hyvä ottaa 2-3 tarjoajaa. (Pennanen & Repo 2017, 61–62.) Tarjousneuvottelujen jälkeen tehdään päätös toimittajasta, jonka kanssa lähdetään sopimusneuvotteluihin. Valinta tulisi tehdä yrityksen edun mukaisesti, henkilökohtaiset edut eivät saa vaikuttaa toimittajan valintaan. Niille toimittajille, jotka eivät tulleet valituksi, ilmoitetaan päätöksestä. (Ratsula 2016, 177.)

Sopimusneuvottelut ja sopimuksen teko

Sopimusneuvotteluissa oleellista on saada aikaan sopimus kirjallisesti viimeisteltynä (Ratsula 2016, 179). Toimittajan kanssa tehtävä palvelusopimus on tärkeä. Sopimus ohjaa toimintaa, suojaa osapuolia mahdollisissa ristiriitatilanteissa ja varmistaa laadun tason läpi koko sopimuskauden. Sopimuksessa määritellään mittarit, vaadittava taso ja

seurannan menettelyt. Näiden tarkoituksena ei ole virheiden etsiminen ja niistä rankaiseminen, vaan kummankin osapuolen kannustaminen kehittämään palvelua. (Nieminen 2016, 197.)

Sopimusneuvotteluissa käsitellään sopimuksen ehtoja valitun tarjoajan kanssa. Tarjousneuvottelut voidaan käydä samassa tilaisuudessa. Sopimusneuvotteluissa tulee viimeistään varmistaa tilaajavastuulain velvoitteet ja varmistaa, että palvelukuvauksen sisällöstä on yhteisymmärrys. Sopimusehdot ja vastuurajat käydään myös läpi. Neuvotteluvaiheessa saatetaan myös tutustua varsinaiseen palvelun suorittajaan. Hintaneuvottelut ja hintojen läpi käyminen ovat tärkeä osa neuvottelua. Hintaan liittyvät asiat kannattaa käydä erikseen läpi ja tuntihinnan laskeminen on suositeltua, jotta saadaan selville, onko tarjottu hinta järkevällä korvausväiillä. Myös optiot ja kuukausihintaan kuulumattomat lisäpalvelut kannattaa käydä läpi. Neuvottelujen jälkeen voidaan jatkaa neuvotteluja, tehdä sopimus tarjoajan kanssa tai avata kilpailutus uudelleen. (Pennanen & Repo 2017, 61–63.)

Sopimuksissa on ensisijaisesti huomioitava lainsäädäntö, ja vasta sen jälkeen sovelletaan sopimusehtoja, ja sitten osapuolien vakiintunutta käytäntöä, alalla vallitsevaa kauppatapaa ja tahdonvaltaista lainsäädäntöä. Sopimusehdot ovat organisaatioiden välisessä kaupassa määräävässä asemassa, koska kuluttajasuojalakea vastaavaa pakottavaa lainsäädäntöä ei ole. Sopimusten sisältö ja ehdot voivat siis olla millaisia tahansa, kunhan ne ovat molempien osapuolien hyväksymiä. Hyvässä sopimuksessa asiat on esitetty selkeästi ja yksiselitteisesti. Sopimuksen tulee sisältää kaikki sovitut asiat, osapuolten oikeudet ja velvollisuudet sekä tieto siitä, miten riskit jaetaan. (Nieminen 2016, 68–69.)

Sopimuksessa tulisi olla selkeästi määriteltynä sopimuksen kattavuus, sopimuksen voimaantulo ja voimassaoloaika, irtisanomis- ja purkuehdot sekä sopimussakot ja riidanratkaisuun liittyvät asiat. Myös perusteet maksettavalle palkkiolle ja työn toteuttamisaika on hyvä kirjata ylös, kuten myös laskutustapa, maksuehdot, hinnankorotukset ja takuut. Alihankkijoiden käytöstä kannattaa myös sopia kirjallisesti. Mikäli toimittajan auditointi on mahdollisesti tarpeellista, asiasta olisi hyvä sopia jo sopimusneuvotteluissa, ja tarkastusoikeus tulisi kirjata sopimukseen. Kun nämä kaikki asiat on selkeästi kirjattu sopimukseen, mahdollinen riitatilanteen käsittely helpottuu. (Ratsula 2016, 180–181.)

Sopimuksen tulee organisaatioiden välisessä kaupassa olla aina kirjallinen. Suullinen sopimus on yhtä pitävä, mutta sovittujen asioiden toteen näyttäminen on vaikeaa. Suullisesti sovittu asia on siis hyvä vahvistaa vielä kirjallisesti. Ennen sopimuksen allekirjoitusta sen sisältöä voidaan muokata. Kun sopimus on allekirjoitettu, se on molempia osapuolia sitova ja osapuolilla on velvollisuus valvoa, että sopimusta noudatetaan. Esimerkiksi toimittajan toistuvien laiminlyöntien reagoimattomuus aiheuttaa sen, että toimittajalla ei ole velvollisuutta muuttaa toimintaansa. Valvontavelvollisuus vaatii epäkohtiin reagoimista ja sopimuksen mukaista toimintaa. Sopimuksesta tulee löytyä myös maksuehto sekä seuraukset sopimusrikkomuksesta ja tieto tarvittaessa sovellettavasta laista. (Nieminen 2016, 68–70.)

Sopimuskauden aikana suoritettava valvonta, seuranta ja arviointi

Hankintavaiheessa olisi hyvä pohtia toteutettavaa käytännön seurantaa ja mittausta. Palveluprosessin ajan tehtävällä palvelutason arvioinnilla ja seurannalla saadaan varmistettua palvelun onnistuminen. Myös palautteen antamisesta ja kriisitilanteiden hoidosta on hyvä sopia etukäteen. Säännöllinen yhteydenpito toimittajaan kannattaa, ja palvelun parantamiseksi on hyvä etsiä jatkuvasti ideoita ja keinoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 222.)

Yhteistyön alussa kummankin sopimuspuolen avainhenkilöt käyvät sopimuksen yhdessä läpi. Tällä varmistetaan, että sopimuksessa sovituista asioista ollaan yhteisymmärryksessä. Sopimuskauden alussa on myös tärkeää tiedottaa loppukäyttäjiä palvelun tuottamisen menettelyistä ja siitä, miten heillä on mahdollisuus vaikuttaa palvelun toimivuuteen. Näin parannetaan yhteistyön onnistumisen mahdollisuuksia. Palveluntuottajan vaihtuminen aiheuttaa usein myös käytänteiden muuttumisen, ja myös loppukäyttäjien rooliin saattaa samalla tulla muutoksia. Esimerkiksi tietoteknisissä palveluissa loppukäyttäjien tiedottaminen ja koulutus ovat erittäin tärkeitä. (Nieminen 2016, 198.)

2.4 Siivouspalveluiden kilpailutus

Siivouspalveluiden tuottamista tapahtuu joka puolella. Erityisen tärkeässä osassa se on sairaaloissa ja hoitokodeissa. Myös toimistoissa, päiväkodeissa ja kouluissa siivouspalvelut ovat näkyvässä osassa. Siivouspalvelut voidaan yksinkertaistaen määritellä pintojen puhdistamiseksi, suojaukseksi ja hoidoksi, joka tehdään sisätiloissa. Myös erilaiset

järjestelytehtävät lasketaan usein mukaan siivouspalveluihin. Siivouspalvelut ovat kuitenkin paljon muutakin. Sekä siivouspalvelun tuottajan että tilaajan tavoitteena on hygieenisuus, turvallisuus, terveys, edustavuus, esteettisyys, viihtyvyys, toimivuus sekä taloudellisuus. Siivouspalveluiden voidaan siis katsoa olevan monellakin tapaa merkittävässä roolissa yrityksien ja yhteisöjen kannalta. Siivouspalvelut sisältyvät puhtausalaan, joka työllistää jopa 100 000 henkilöä Suomessa osa- ja kokopäiväisesti. (Lausjärvi & Väisänen 2015, 3.)

Siivouspalvelut on yleisesti ulkoistettu hankinta, ja yksi nopeimmin kasvavasta hankintapalveluista. Hyvän lopputuloksen saamiseksi kilpailutus on hyvä organisoida etukäteen huolellisesti. Pohdittavia asioita ovat esimerkiksi kilpailuttamisen pelisäännöt ja strategia sekä asetetut laatuvaatimukset. Myös se, kuka tekee päätöksen ja kuka allekirjoittaa siivoussopimuksen, kannattaa miettiä etukäteen. (Liljeroos 2003, 6–7.)

2.4.1 Tarjouspyynnön sisältö

”Siivouspalvelun tarjouspyynnön tarkoituksena on saada kohteeseen toiminnan edellyttämä ja siihen mahdollisimman hyvin sopiva siivouspalvelu tarkoituksenmukaisella hintalaatu-suhteella” (Liljeroos 2003, 9).

Siivouspalveluiden tarjouspyyntöön on hyvä sisällyttää tietyt asiat. Tarjouspyynnöstä tulisi löytyä palvelun tilaajan tiedot, kohteen tiedot ja hankinnan tavoitteet sekä sopimuskausi. Tarjouspyyntöön on hyvä kirjata myös tiedot yhteyshenkilöstä, jolta saa lisätietoja kilpailutuksen aikana. Käytettävä hankintamenettely on myös hyvä kirjata tarjouspyyntöön. Tarjousten käsittelyn ja määriteltyjen vertailuperusteiden ilmoittaminen on myös suotavaa. Ei-julkinen yritys voi vapaasti määritellä hankintamenettelynsä ja vertailuperusteensa. Vertailuperusteena voi olla esimerkiksi hinta tai kokonaistaloudellinen edullisuus. Kokonaistaloudellista edullisuutta käytettäessä voidaan valita vertailuperusteeksi hinnan lisäksi yksi tai useampi laadullinen tekijä. Laadullisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi toimitusvarmuus, asiakaspalautte- ja reklamaatiojärjestelmä ja henkilöstön kehittäminen. (SSTL Puhtausala ry 2018.) Myös sertifioitu ympäristöjärjestelmä, referenssit ja yrityksen vakavaraisuus voidaan laskea laadulliseksi tekijäksi palveluntarjoajaa valittaessa (Liljeroos 2003, 9).

Hinta voidaan pyytää usealla eri tavalla hankinnan kohteesta riippuen. Palvelulle voidaan pyytää kuukausi- tai vuosihintaa, yksikköhintaa, tuntiperusteista hintaa tai kustannuseritelyä esimerkiksi kohteen mukaiselle hinnalle, ylläpitosiivoukselle, peruspesulle ja tekstiilihuollolle. Myös hinnan muuttamisen perusteet ja hyväksymisehdot voi lisätä tarjouspyyntöön. Tarjouspyynnössä voidaan määritellä esimerkiksi ilmoitusaika hinnankorotuksille, ilmoitetaanko muutokset prosentuaalisesti ja vaaditaanko muutoksista kirjalliset perustelut. (Liljeroos 2003, 9.)

Tarjouspyyntöön olisi hyvä sisällyttää tiedot vaadittavista sopimusehdoista. Nämä sopimusehdot kannattaa toimittaa tarjouspyynnön liitteenä. Sopimusehdot ovat ehdottomia vaatimuksia eikä niitä saa muuttaa. Tarjoaja ei saa sisällyttää tarjoukseen omia sopimusehtojaan, eikä viitata niihin tarjouksessa. Myös mahdollisten erimielisyyksien käsittely olisi hyvä määritellä tarjouspyynnössä. Ristiriitatapauksia ajatellen on hyvä määritellä, mikä on tarjouspyyntöasiakirjojen pätevyysjärjestys. Tarjouspyynnöstä tulisi löytyä myös tiedot laskutuksesta, maksuehdosta sekä tarjouksen jättömenettelystä ja voimassaoloajasta. Maksuehdon vaikutus tarjoushintaan kannattaa huomioida. Liitteet tulee luetella, ja jos hankinnassa sovelletaan yleisiä sopimusehtoja, ne tulee myös luetella. (SSTL Puhtausala ry 2018.)

2.4.2 Hankinnan kohteen kuvaus

Tarjouspyynnössä on hyvä olla selkeä ja yksiselitteinen kuvaus hankittavasta palvelusta ja siivottavasta kohteesta sekä sisältö/laatutaso. Myös tieto siitä, milloin kohteeseen pääsee tutustumaan, on hyvä löytyä kuvauksesta. Tutustumisen pakollisuus tai vapaaehtoisuus tulisi myös mainita. Kohteen kuvauksessa luetellaan siivottavat pinnat ja palvelun sisältö. Tarjous voidaan pyytää ylläpitosiivouksesta tai perus- ja ylläpitosiivouksesta. Mikäli tilojen puhtautta halutaan ylläpitää, kannattaa valita aina ylläpito- ja perussiivous. Toivottu sisältö/palvelu voidaan kuvata laatumäärityksin, työohjein tai yhdistelemällä niitä tila-/tilatyypikohtaisesti. Laatukuvauksen voi laatia itse, tai voi käyttää valmiita kuvauksia tai standardeja. (SSTL Puhtausala ry 2018.)

Laatukuvauksen tulee sisältää tiedot käytettävästä laadunarvioinnista, tilojen tarkistusprosentista ja hyväksymisprosentista. Laadunarvioinnin raportointi tulee määritellä ja on pyydettävä palveluntarjoajalta selvitys siitä, minkälaisella palvelukuvauksella pyydettyyn laatuun voidaan päästä. Palveluntarjoajalta tulee pyytää myös sopimuskauden vuosikello tai suunnitelma ylläpitosiivouksesta sisältäen jaksottaiset työt ja perussiivoukset.

Ylläpitosiivoukseen kannattaa sisällyttää kaikki päivittäiset ja viikoittaiset työt, tarkistus- siivoukset, välisiivoukset ja jaksottaiset siivoukset. Jaksottaisiin siivouksiin sisältyy esimerkiksi yläpölyjen pyyhkiminen, ja tarkistus- siivousten kohteena voi olla esimerkiksi kookoshuoneet. Ainoastaan alle 180 cm korkeudella olevat pinnat kuuluvat yleisen käytännön mukaan ylläpitosiivoukseen. Mikäli tilat halutaan pitää puhtaana ja pintamateriaalit kunnossa, pelkkä ylläpitosiivous ei riitä vaan tulee käyttää myös perussiivousta. Perussiivous on perusteellinen, kertaluonteinen siivous sovitun puhtaustason säilyttämiseksi. Se tehdään lähtökohtaisesti harvoin, riippuen tilojen käytöstä, likaantumisesta sekä pintamateriaaleista ja niiden kunnosta. Myös ylläpitosiivouksen taajuus vaikuttaa siihen, kuinka usein perussiivous on tehtävä. Perussiivouksen yhteydessä lattiat pestään, vahat poistetaan ja pinnat suojataan. Myös ikkunoiden ja sälekaihtimien pesu saattaa sisältyä perussiivoukseen. Tekstiilimatot ja -kalusteet pestään ja seinät ja sisäkatot puhdistetaan, mikäli näin on sovittu. Perussiivouksen yksikköhinnat kannattaa pyytää tarjouspyynnössä, vaikka sitä ei sisällytettäisi varsinaisesti tarjouspyyntöön. Myös lisätöiden ja sovitun työajan ulkopuolella tehtävän työn tuntihinnat kannattaa pyytää. Mikäli hankitaan siivouksen lisäksi muita palveluja kuten astianpesu, se tulee kuvata tarjouspyynnössä. (SSTL Puhtausala ry 2018.)

Tarjouspyynnössä on hyvä antaa kohteesta mahdollisimman paljon tietoja, jotka auttavat palveluntarjoajaa tekemään paremman tarjouksen. Myös kohteeseen tutustuminen kartoituskäynnillä auttaa palveluntarjoajaa tarjouksen teossa. Kohteen perustietojen lisäksi esimerkiksi tilassa tapahtuva toiminta, kohteen henkilömäärät ja toivottu siivousajankohta ovat tietoja, joita palveluntarjoajalle on hyvä antaa jo tarjouspyynnön yhteydessä. (SSTL Puhtausala ry 2018.)

Tarjouksen realistisuuden varmistamiseksi hintatiedot kannattaa pyytää eriteltyinä niin, että ylläpitosiivous työtunteineen, jaksottaiset työt työtunteineen ja perussiivoustyöt työtunteineen olisivat erikseen kerrottu. Muiden palveluiden, saniteettipaperien ja esimerkiksi vaihtopalveluiden osalta tiedot olisi myös hyvä saada eriteltyinä. (SSTL Puhtausala ry 2018.)

Kiinteistöpalveluja tarjoavien yritysten työnjohdolla on tärkeä rooli työntekijöiden työn valvonnassa, opastuksessa, laadun varmistamisessa ja kouluttamisessa. Esimies myös perehdyttää työntekijänsä kuhunkin kohteeseen, ja osallistuu palvelun kehittämiseen. Esimiehen kanssa käsitellään myös palautteet laadusta ja sopimuksenmukaisesta toi-

minnasta, ja hän vie ne eteenpäin työntekijälle. Esimies voi tarvittaessa vaihtaa työntekijöitä kohteiden välillä, ja sopimukseen kannattaakin laittaa velvoite hyväksyttää vaihdot tilaajalla. (Pennanen & Repo 2017, 29–30.)

2.4.3 Arviointikriteerit siivouspalveluita kilpailutettaessa

Tarjouksen hyvä hinta-laatusuhde varmistetaan käyttämällä myös muita kriteerejä kuin edullisin hinta. Arviointikriteerien valintaan voivat vaikuttaa esimerkiksi kohteen koko, tekniset vaatimukset ja sijainti. Kiinteistöhoitopalveluissa yleisesti käytettyjä kriteerejä ovat mm. kiinteistöhoitoyrityksen laatujärjestelmä, tukikohdan etäisyys kohteesta, henkilöstöresurssit, laiteresurssit, raportointijärjestelmät, kiinteistöhoitoyrityksen tietotekniset järjestelmät, referenssikohteet, kokonaishinta ja yksikköhinnat. (Rakennustieto Oy 2011, 24.) Siivouspalveluiden osalta nämä kaikki eivät ole relevantteja, esimerkiksi tukikohdan etäisyys kohteesta tai tietotekniset järjestelmät eivät ole siivouspalveluiden kannalta oleellisia.

Kun kriteerit on valittu, niille annetaan painoarvot niiden tärkeyden mukaan. Kriteereille annetaan arvot tarjousten vertailuvaiheessa, ja korkeimman vertailuarvon saanut voittaa ja kutsutaan ensisijaisesti sopimusneuvotteluihin. (Rakennustieto Oy 2011, 24.)

2.4.4 Sopimuksen sisältö ja sopimuksessa huomioitavat asiat

Sopimuksessa tulee määritellä sopijaosapuolet, yhteyshenkilö, palvelun sisältö ja suorittaminen, sopimuskausi, hinnat ja hinnoitteluperusteet, laskutus ja maksuehdot, mahdollinen alihankkijoiden käyttö ja palveluntuottajan resurssit sekä tilaajan yhteyshenkilö ja yhteystiedot. Myös osapuolten yleiset vastuut ja velvoitteet on hyvä löytyä sopimuksesta, sekä avainten ja kulkutunnusteiden hallinta ja vakuutukset ja vahingonkorvausasiat. Muita määriteltäviä asioita ovat laatu (tarjouspyynnön mukaisesti), omistus- ja immateriaalioikeudet, ympäristönäkökohdat ja sosiaalinen vastuu, erimielisyydet ja sopimusasiakirjojen pätevyysjärjestys, sopimuksen mahdollinen purkamisen, ylivoimainen este, toimittajan avustamisvelvollisuus, sopimuksen siirto ja muutokset, sopimuksen voimaantulo ja sopimuskappaleet, allekirjoitus sekä liitteet. Liitteitä voivat olla esimerkiksi hintaliite, palvelukuvaus ja vastuunjakotaulukko. (SSTL Puhtausala ry 2018.)

Mikäli käytetään palveluntuottajan sopimus pohjaa, seuraavat asiat on hyvä tarkistaa: sopimusaika, irtisanomisaika, laadunvalvonta, reklamaatioiden käsittely ja sanktiokäytännöt, avainvahinkovastuut ja alihankkijat. Mikäli tarjouspyynnössä tai tarjousneuvotteluissa ei ole erikseen määritelty seuraavia asioita, niistä on hyvä sopia: laadunseuranta kokoukset, muut kokouskäytännöt, reklamaatiokäytäntö, lisäpalveluiden tilaukset sekä kenellä on ilmoitus ja dokumentointivastuu reklamaatioista, henkilö- ja palvelumuutoksista, kokousmuistioden kirjoittamisesta ja kokousmuutoksista. (SSTL Puhtausala ry 2018.)

3 TUKKUJEN PALVELUJEN HANKINNOISSA HUOMIOITAVAT LAIT, STANDARDIT JA OHJEISTUKSET

Tukkujen palvelujen hankintoja varten muodostettavan tarjouspyyntöpohjan liitteeksi tulee sopimusohjelma, josta löytyvät Kespron vaatimukset palveluntarjoajille. Tässä kappaleessa pureudutaan käytössä oleviin standardeihin, lainsäädännön asettamiin vaatimuksiin sekä viranomaisten ohjeistuksiin.

Tukkujen palvelujen hankinnoissa elintarviketurvallisuuden kannalta on huomioitava ISO 22000- ja FSSC 22000-elintarviketurvallisuusjärjestelmien vaatimukset sekä ilmoitettujen elintarvikehuoneistojen Oiva-ohjeistus. ISO 22000- ja FSSC 22000-elintarviketurvallisuusjärjestelmien vaatimusten lisäksi sopimusohjelmassa ja hankintaohjeessa tulee ottaa huomioon Kesko-konsernin K Code of Conduct. Myös tilaajavastuulain vaatimukset on tärkeää ottaa huomioon toimittajaa valittaessa. Tuholaistorjuntaa hankittaessa tulee ottaa huomioon Tukesin kemikaalilakiin perustuvat ohjeistukset. Keskon vastuullisen hankinnan opas toimii apuna varsinkin kansainvälisiä hankintoja tehtäessä. Tukkujen siivouspalveluita kilpailutettaessa se ei ole kovinkaan oleellinen, joten sitä ei käydä tässä työssä tarkemmin läpi.

3.1 Erilaiset standardit yritystoiminnassa

Vastuullista toimintaa voidaan siirtää käytäntöön erilaisten johtamisjärjestelmien kautta. Vastuullisuusasioiden hallinta on osa johtamisjärjestelmää, ja niihin on usein integroituna erilaisia hallintajärjestelmästandardeja, kuten laatu- ja ympäristöstandardeja. Myös esimerkiksi elintarviketurvallisuudelle, työturvallisuudelle ja turvallisuusjärjestelmille löytyy omat standardinsa. Integroimalla hallintajärjestelmiä omiin johtamisjärjestelmiinsä yritykset saavat monenlaisia etuja. Hallintajärjestelmien avulla yritys voi selkeyttää tavoitteiden asettamista ja niiden seuranta, vähentää päällekkäistä työtä ja tehostaa resurssien käyttöä ja prosesseja. Käytännössä hallintajärjestelmä on sähköinen dokumenttiarkisto. Hallintajärjestelmä voidaan yrityksen niin halutessa auditoida. Auditoinnissa ulkopuolinen, valtuutettu auditoija vertaa yrityksen käytännön toimintaa ja relevanttia hallintajärjestelmästandardia hallintajärjestelmän keskeiseen sisältöön. Yritys saa määräaikaisen

sertifikaatin hallintajärjestelmän vaatimusten mukaisesta toiminnasta, mikäli auditointi läpäistään, eli heillä on käytössään sertifioitu hallintajärjestelmä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 107–108.)

Yritykset käyttävät sertifikaatteja tukena neuvotteluissa, joissa tarvitsee todistaa sitoutumista esimerkiksi sosiaalisen vastuun parantamiseen. Läpäisty auditointi ja sertifikaatin saaminen eivät kuitenkaan ole merkinä yrityksen toiminnan korkeasta tasosta, vaan ainoastaan yrityksen hallintajärjestelmien asianmukaisuudesta. Ainoastaan ulkopuolisen, valtuutetun auditoijan tekemä tarkastus voi olla sertifikaatin saamisen perusteena, mutta hallintajärjestelmän tasoa voidaan kartoittaa kuitenkin sisäisillä tai asiakkaan tekemillä auditoinneilla. (Harmaala & Jallinoja 2012, 108.)

3.2 Elintarviketurvallisuudesta huolehtiminen

Elintarviketurvallisuus syntyy ruokaketjun eri vaiheissa tehtävän työn tuloksena (Kuluttajaliitto 2018). Suomessa elintarviketurvallisuus vuonna 2017 oli viranomaisvalvonnan ja -tutkimusten tuloksien mukaan hyvällä tasolla. Elintarvikevälikteisissä epidemioissa sairastuneita oli vähiten yli kymmeneen vuoteen, vaikka epidemioiden määrä oli edellisten vuosien tasolla. Toimiva omavalvonta ja viranomaisvalvonta sekä vastuullisuus ovat olleet lisääntyneiden takaisinvetojen taustalla. Yleisimmät takaisinvetosyyt olivat vuonna 2017 pakkausmerkintävirheet (22 %), mikrobiologiset syyt (18 %) ja kasvinsuojeluainesyyt (16 %). (Evira 2018a.)

Elintarviketurvallisuuteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa neljään kokonaisuuteen, jotka ovat riskienhallinta, ravitsemus, kemiallinen turvallisuus sekä mikrobiologinen ja fysikaalinen turvallisuus. Myös valvonnan, jäljitettävyyden ja vastuullisen toimintamallin merkitystä painotetaan. ISO 22000 elintarviketurvallisuuden sertifikaatissa turvallisuus on jaettu kolmeen osioon: vuorovaikutteinen viestintä, vaarojen torjunta ja järjestelmien hallinta. Tuoteturvallisuuden voidaan katsoa olevan myös tulosta lainsäädännöstä, valvonnasta ja toimenpiteistä, jotka edistävät turvallisuutta. (Kotro ym. 2011, 35.) Tästä voidaan päätellä, että elintarviketurvallisuus on todella monen asian summa, eikä yhtä täysin yhtenäistä näkemystä siihen vaikuttavista asioista ja tekijöistä tunnu löytyvän.

Elintarviketurvallisuus on elintarvikealalla toimivien yritysten perusvaatimus, jonka laiminlyönnistä saattaa koitua yritykselle paljon harmia. Laiminlyönnistä johtuvasta virheestä johtuen yritysten myynti voi romahtaa. Yrityksen maineeseen voi tulla kolhu, jota

voi olla mahdotontakin korjata, jos esimerkiksi ihmisten terveys on vaarassa virheen takia. Näin ollen seuraukset voivat olla pitkäaikaiset. Yritys voi tuoda viestiä vastuullisuudesta hankkimalla elintarviketurvallisuusjärjestelmän sertifiointin, kuten esimerkiksi ISO 22000- tai FSSC (Food Safety System Certification) 22000 sertifiointit (Inspecta 2018).

Elintarvikkeiden turvallisuutta on tärkeää ylläpitää koko elintarvikeketjussa. Ketju alkaa alkutuottajasta ja päättyy kuluttajaan. Muita elintarvikeketjun mahdollisia osia ovat teollisuus, kuljetus ja kauppa. Elintarvikeketjuun kuuluviksi osiksi voidaan katsoa myös tutkimus, koulutus, neuvonta ja hallinto. (Ruokatieto 2011.)

Myös tuotevastuu on olennainen asia elintarvikealalla. Tuottaja on vastuussa tuotteidensa turvallisuudesta ja vaatimustenmukaisuudesta, ja yrityksen on huolehdittava siitä, etteivät sen valmistamat, maahantuomat tai myymät tuotteet ole vaarallisia tai aiheuta vahinkoa ulkopuolisille. Harmaala & Jallinojan vuonna 2012 julkaistun teoksen mukaan yleisin tuotevastuuvahinko on elintarvikkeisiin tai ruokaan joutuneen vierasesineen aiheuttama hammasvaurio. Tuotevastuuseen liittyviä markkinoilta vetoja ilmenee muun muassa lapsille tarkoitetuissa leluissa, ja niitä myös etenkin joulusesongin alla testataan paljon. Kuljetusta ja varastointia harjoittavien yritysten yksi mahdollisuus vaikuttaa tuotevastuun toteutumiseen on pysäyttää epäilyttävät tuote-erät, esimerkiksi sellaiset tuotteet, jotka eivät silmämääräisessä tarkistuksessa vastaa niistä annettuja tietoja. (Harmaala & Jallinoja 2012, 141–142.)

Hygieniavaatimusten noudattaminen ja kemiallisen kontaminaation rajoittaminen ovat ratkaisevia tekijöitä elintarviketurvallisuuden kannalta. Kuljetuksessa suurimmat riskit ovat biologiset ja kemialliset riskit. Kuljetusastioiden ja -säiliöiden kunnossapito ja oikeanlainen käyttö ovat olleet jo pitkään elintarvikkeiden kuljetusta koskevan lainsäädännön ydinkohtia. (Lähtenmäki-Uutela 2007, 112.)

Yksi elintarviketurvallisuuteen liittyvä ongelma on tuoteväärännökset eli elintarvikepetokset. Elintarvikepetoksella tarkoitetaan sitä, että tuote sisältää eri asioita kuin mitä pakkausmerkinnät, mainonta, esillepano ja pakkaus antavat ymmärtää. Kyseessä on kuluttajan harhaanjohtaminen, jolla pyritään usein saamaan rahallista hyötyä. Elintarvikkeiden kallista raaka-ainetta laimennetaan edullisemmalla, tai jopa korvataan se kokonaan. Myös alkuperämaa tai tuotantotapa saattaa poiketa ilmoitetusta. Esimerkkejä elintarvikepetoksista löytyy useita. Tuotetta saatetaan myydä Basmati-riisinä, mutta todellisuudessa sen seassa on myös tavallista riisiä, ja tuotteita saatetaan myydä luomuna, vaikka

ne eivät sitä olisikaan. Muutama vuosi sitten paljastui, että useissa naudanlihatuotteissa olikin mukana hevosenlihaa, vaikka sitä ei ollut tuotetiedoissa ilmoitettu. On myös tapauksia, joissa maitoon on lisätty melamiinia sen proteiinipitoisuuden nostamiseksi. Menetelmiä elintarvikepetosten tunnistamiseksi on kehitetty useita, ja laaja-alaisempia menetelmiä yritetään kehittää jatkuvasti. (Evira 2016.)

Suomessa Tulli valvoo maahantuotavien ei-eläinperäisten elintarvikkeiden ja joidenkin käyttö- ja kulutustavaroiden kaupallista tuontia, sekä osaa kasvipäisiä ja jalostettuja eläinperäisiä ainesosia sisältäviä yhdistelmäelintarvikkeita, mikäli eläinperäisiä ainesosia on tuotteessa alle 50 %. Valvontaa tehdään sekä EU:n ulko- että sisäkaupassa. Tulli toimii näytteenottosuunnitelmansa mukaisesti tutkien edellä mainittujen tuoteryhmien määräystenmukaisuutta. Elintarvikkeiden osalta tullilla tutkii myös suurtalouksiin, kuten ravintoloihin ja suurkeittiöihin sekä elintarviketeollisuuden raaka-aineiksi tarkoitettuja tuotteita, kun taas kulutustavaroiden osalta tutkitaan vain yksityiselle kuluttajalle tarkoitettuja tavaroita. Tutkimusten kohteena on elintarvikkeiden lisäksi niiden kanssa kosketuksiin joutuvat tarvikkeet ja materiaalit. Elintarvikkeista tutkitaan pakkausmerkintöjen oikeellisuuden lisäksi muun muassa tuotteesta löytyviä lisäaineita ja muita vierasaineita. Tarvikkeiden ja materiaalien osalta yksi tutkittava asia on, siirtyykö niistä joitakin haitallisia aineita elintarvikkeisiin. Tulli valvoo määriteltyjen elintarvikkeiden ja niiden kanssa kosketuksissa olevien materiaalien tuontia tehostetusti, johtuen niiden toistuvasti huomattavasta määräysten vastaisuudesta. Tulli ei valvo eläimistä saatavia elintarvikkeita, vaan niiden valvonnan hoitaa Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. (Tulli 2018.)

3.3 FSSC 22000 elintarviketurvallisuuden hallintajärjestelmä

FSSC 22000 elintarviketurvallisuuden hallintajärjestelmä tarjoaa viitekehyksen yritykselle, jonka mukaan toimimalla yritys voi tehokkaasti hallita elintarviketurvallisuuteen liittyviä vastuitaan. FSSC 22000 on GFSI:n (Global Food Safety Initiative) hyväksymä, ja se perustuu ISO-standardeihin. Hallintajärjestelmän avulla yritys voi vastata asiakkaiden ja kuluttajien vaatimuksiin elintarvikkeiden turvallisuudesta. (FSSC 22000 2018.)

Maailmanlaajuisesti kasvaneen FSSC 22000:n mukaisia sertifiointeja on tehty vuodesta 2010 alkaen. Yritys, jolla on ollut ISO 22000 sertifiointi, voi helposti siirtyä FSSC 22000 sertifiointiin. FSSC 22000 on myös helposti integroitavissa muihin käytössä oleviin laatu- ja johtamisjärjestelmiin. Sertifiointi on voimassa kolme vuotta ja seuranta-arviointi on tehtävä vuosittain. (Inspecta 2018.)

FSSC 22000:n lisäosassa Food safety system certification 22000 part II: Requirements for Certification esitetään vaatimukset, joita sertifiointia hakevan tai sen jo omaavan organisaation tulee pyrkiä noudattamaan. Vaatimukset soveltuvat erikokoisille organisaatioille, niin yksityisille kuin julkisillekin. Vaatimukset koostuvat neljästä osasta: ISO 22000:2005 elintarviketurvallisuuden järjestelmän vaatimukset, ISO 9001:2015 laadunhallintajärjestelmän vaatimukset (kun on valittu FSSC 22000 Laatu), alakohtaiset tukiohjelmien vaatimukset sekä lisävaatimukset. ISO 22000 sisältää vaatimukset elintarviketurvallisuuden hallintajärjestelmän kehittämisestä, toteuttamisesta ja ylläpidosta. ISO 9001 laadunhallintajärjestelmän vaatimukset ovat sovellettavissa, mikäli organisaatio on hankkimassa FSSC 22000 Laatu -sertifiointia. (Foundation FSSC 22000, 3–4.) Vuodesta 2016 alkaen sertifiointia on voinut hakea myös varastoinnille ja kuljetukselle.

Elintarvikkeiden varastointi ja kuljetus ovat elintarvikeketjun kiinteä osa. Elintarvikeketjun eri osapuolet luottavat, että heidän tuotteitaan käsitellään kuljetuksessa ja varastoinnissa niin, että ne pääsevät perille turvallisesti, ehjinä ja käyttökelpoisina. Elintarvikkeiden, raaka-aineiden ja pakkausten suojeleminen ja niistä huolehtiminen kuuluu kuljetusverkostossa toimivien rooliin. ISO 22000 asettaa erityisiä vaatimuksia elintarvikeketjussa toimiville organisaatioille, kuten elintarviketurvallisuuden riskien hallintaan käytettävän tukiohjelman perustamisen ja ylläpitämisen. Vaatimukset tukiohjelman sisällöstä määritellään FSSC 22000:n vuonna 2016 julkaistussa lisäosassa NTA 8059. (Royal Netherlands Standardization Institute 2016, 4.)

FSSC 22000 ja sen lisäosat ovat maksullisia, ja niiden sisältöä ei saa tässä työssä tuoda esille. Vaatimukset on otettu huomioon tarjouspyynnön sopimusohjelmassa ja hankintaohjeessa.

3.4 K Code of Conduct

Code of Conduct -ohjeet ovat yritysten itse toiminnalleen määrittelemät eettiset liiketapaperiaatteet. Code of Conduct sisältää pääsääntöisesti yrityksen päätöksiä, toimintaa ja käyttäytymistä ohjaavat säännöt, arvot ja periaatteet. Johdon ja henkilöstön tulisi toimia näiden ohjeiden mukaisesti. Osa yrityksistä on velvoittanut myös tavarantoimittajansa toimimaan oman Code of Conductinsa mukaisesti. (Harmaala & Jallinoja 2012, 90–91.) Yhteistyökumppaneiden vastuullisuuden varmistaminen on osa vastuullista hankintaa. Yrityksen olisi vastuullisuusasioita silmällä pitäen suunniteltava tarkoituksenmukaiset käytännöt ja standardit tukemaan hankintoja. (Nieminen 2016, 150–151.)

Varsinkin suuret yritykset vaativat toimittajiltaan omiin eettisiin ohjeisiin sitoutumisen lisäksi sitoutumista mm. ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen ja lainsäädännön noudattamiseen. Hankintaketjuissa varsinkin sosiaaliseen vastuuseen lukeutuvat syrjintää, työaikoja ja -olosuhteita, palkkausta, lapsi- ja pakkotyövoiman käyttöä sekä kokoontumis- ja yhdistymisoikeuksia koskevat asiat on huomioitava. (Harmaala & Jallinoja 2012, 180–181.) Kesko edellyttää henkilöstöltään ja yhteistyökumppaneiltaan perehtymistä K Code of Conduct -ohjeisiin. Henkilöstölle suunnattuja ohjeita on 12 ja yhteistyökumppaneille on koottu kahdeksan kohdan ohjeistus, aiheina muun muassa ihmisoikeudet, ympäristön huomiointi ja reilu kilpailu. (Kesko 2018a.) Kaikki kahdeksan yhteistyökumppaneille suunnatun ohjeistuksen aihetta löytyvät kuvasta 2.



Kuva 2. Keskon kahdeksan toimittajaohjetta yhteistyökumppaneille (Kesko 2018b).

Kesko edellyttää kaikilta yhteistyökumppaneiltaan lakien noudattamista. Lahjontaa missään muodossa ei tule hyväksyä, ja ihmisoikeuksia tulee kunnioittaa kaikessa toiminnassa. Mikäli yritys haluaa Keskon yhteistyökumppaniksi, sen on sitouduttava kunnioittamaan kansainvälisesti tunnustettuja ihmisoikeuksia. Myös tuoteturvallisuudesta huolehtiminen ja tuotteiden ja palveluiden lainsäädännön vaatimusten mukaisuus on vaatimuksena. Yhteistyökumppaniyrittäjien tulee kunnioittaa yksilön arvoa ja yksityisyyttä sekä uskonnon- ja omantunnonvapautta. Työolojen turvallisuudesta on huolehdittava, eikä syrjintää, häirintää, uhkailua tai loukkauksia hyväksytä. Työntekijöillä tulee olla myös oikeus yhdistyä ja ammatillisesti järjestäytyä. Kesko edellyttää myös, että hankintaketjussa lapsityövoiman käyttöä tai minkään pakkotyön muotoa ei hyväksytä. Mitään muitakaan ihmisoikeuksien loukkauksia ei hyväksytä. (Kesko 2018b, 5-9.)





Keskon yhteistyökumppanien on sitouduttava minimoimaan toimintansa ympäristölle aiheuttamat negatiiviset vaikutukset. Kesko haluaa yhdessä yhteistyökumppaneidensa kanssa edistää kestävää tuotantoa ja kulutusta, ja esimerkiksi ruokahävikin vähentämisen eteen tehdään jatkuvasti kehitystyötä. Keskon yhteistyökumppanit eivät saa toiminnallaan vahingoittaa Keskon mainetta tai kilpailukykyä. Sosiaalisessa mediassa ei viestitä luottamuksellisia tietoja, ja viestittävien tietojen oikeellisuus on oltava varmistettu. Yhteistyökumppanina saadut luottamukselliset tiedot esimerkiksi hälytysjärjestelmiin liittyen on pidettävä salassa. Luottamuksellista tietoa pitää käsitellä huolellisesti, eikä sitä saa jättää esimerkiksi omalle työpöydälle. (Kesko 2018b, 10–15.)

Myös henkilötietojen käsittelystä on oma ohjeistuksensa K Code of Conductissa. Henkilötietoja tulee käsitellä niin, ettei siitä aiheudu vaaraa yksityisyydensuojalle. Henkilörekisterissä tulee olla oikeelliset ja tarpeelliset tiedot. Rekisteröidyille henkilöille on kerrottava rekisteristä, ja heidän oikeudestaan itsestään ylläpidetyt tiedot. Henkilötietoja ei saa antaa muille, ainoastaan viranomaisille, mikäli heillä on lakiin perustuva oikeus tiedonsaantiin. Keskon yhteistyökumppanin tulee sitoutua noudattamaan voimassa olevaa kilpailulainsäädäntöä. Yhteistyökumppanin on tunnettava toimintansa kannalta keskeiset kilpailuoikeudelliset toimintaohjeet, eikä Keskon kilpailijoiden kanssa tule keskustella hinnoista, asiakkaista tai muista liikesalaisuuksista. Toimivan ja reilun kilpailun rajoittavaan tai estävään toimintaan ei tule osallistua. (Kesko 2018b, 17–19.)

3.5 Eviran koordinoima elintarvikevalvontatietojen julkistamisjärjestelmä Oiva

Oiva-järjestelmä on kuluttajille tuttu ravintoloiden ja elintarvikeliikkeiden sisäänkäyntien yhteydessä näkyvistä raporteista, joissa hymynaama kertoo yrityksen saamasta Oiva-arvosanasta. Oivaa ylläpitää Elintarviketurvallisuusvirasto Evira, ja se on perustettu kannustamaan yrityksiä pitämään huolta elintarvikehygieniasta ja tuotteiden turvallisuudesta. (Evira 2018b.) Varsinkin Oiva-raporttien julkisuus toimii hyvänä kannustimena.

Sisäänkäyntien lisäksi Oiva-raportin tulee olla esillä yrityksen mahdollisilla internet-sivuilla, tai sivuilla on oltava linkki oivahymy.fi-hakuun, josta kaikkien tarkistettujen yritysten Oiva-raportit löytyvät (Evira 2018c). Ilmoitetuille elintarvikehuoneistoille (elintarvikkeiden myynti, tarjoilu ja teollinen valmistus sekä pakkaaminen, kuljettaminen ja varastoiminen) ja hyväksytyille elintarvikehuoneistoille (maitoalan, liha-alan, kala-alan ja muna-alan laitokset) on kummallekin omat Oiva-arviointiohjeensa. Kuntien elintarvikevalvojat käyttävät näitä ohjeita apunaan tehdessään valvontakäyntejä ja määritellessään yritysten Oiva-arvosanoja. (Evira 2018d.) Käytössä olevat neljä Oiva-arvosanaa kuvassa 3.

	Oivallinen: Toiminta on vaatimusten mukaista.
	Hyvä: Toiminnassa on pieniä epäkohtia, jotka eivät heikennä elintarviketurvallisuutta eivätkä johda kuluttajaa harhaan.
	Korjattavaa: Toiminnassa on epäkohtia, jotka heikentävät elintarviketurvallisuutta tai johtavat kuluttajaa harhaan. Epäkohdat on korjattava määräajassa.
	Huono: Toiminnassa on epäkohtia, jotka vaarantavat elintarviketurvallisuutta tai johtavat kuluttajaa vakavasti harhaan tai toimija ei ole noudattanut annettuja määräyksiä. Epäkohdat on korjattava välittömästi.

Kuva 3. Oiva asteikko (Evira 2018).

Palvelujen hankinnoissa huomioon otettavat asiat ilmoitettujen elintarvikehuoneistojen Oiva-arviointiohjeissa

Ilmoitettuihin elintarvikehuoneistoihin kuuluvat elintarvikkeiden myynti, tarjoilu ja teollinen valmistus sekä pakkaaminen, kuljettaminen ja varastoiminen (Evara 2018d). Kespron tukut ovat ilmoitettuja elintarvikehuoneistoja. Oiva-arviointiohjeistus ilmoitetuille elintarvikehuoneistoille on hyvin laaja, ja tässä työssä pyritään nostamaan esille ainoastaan Kespron tukkujen palveluiden hankinnoissa oleelliset huomioon otettavat asiat.

Saadakseen oivallisen arvion, elintarvikehuoneistossa käytettäviä siivousvälineitä on puhdistettava, säilytettävä ja huollettava hygieenisesti. Siivousvälineitä on oltava riittävästi ja ne niiden on oltava tarkoituksenmukaisia. (Evara 2018e, 10.) Siivousvälineiden sekä tilojen, joita käytetään niiden säilytykseen ja huoltoon, on oltava puhtaita. Tilojen, joissa siivousvälineitä säilytetään, on oltava hyvässä järjestyksessä, ja siivousvälineiden on oltava hyväkuntoisia. (Evara 2018e, 21.)

Elintarvikehuoneiston tilojen on oltava siistejä, puhtaita ja järjestyksessä. Tarkastettavista pinnoista siivousyrityksen vastuulla on seinien, lattian ja työtasojen puhtaus sekä keittiötilat, tilat, joissa käsitellään elintarvikkeita, asiakas-, myynti- ja vastaanottotilat sekä astianpesutilat. Lisäksi pukeutumistilojen, käymälöiden ja lastauslaitureiden sekä pullonpalautustilojen yleisestä siisteydestä ja puhtaudesta on huolehdittava. (Evara 2018e, 17.)

Pilaantuvat elintarvikkeet ja muut jätteet on pidettävä erillään elintarvikkeiden käsittelystä, ja ne on siirrettävä päivittäin jätehuoltotiloihin (vähintään kerran päivässä). Jätehuoltotilojen tulee olla puhtaat, siistit ja järjestyksessä. Myös sekä sisällä ja ulkotiloissa säilytettävien jäteastioiden on oltava puhtaat. Haittaeläimiä tai merkkejä niistä ei saa olla elintarvikehuoneistoissa. Haittaeläimille tarvittaessa on oltava käytössä torjuntamenetelmät. (Evara 2018e, 23–25.)

Elintarvikehuoneistossa työskentelevän henkilökunnan on säilytettävä omaan käyttöönsä tarkoitetut elintarvikkeet tilassa, joka on ainoastaan henkilökunnan käyttöön varattu. Tilan ei tarvitse olla ruokailu- tai sosiaalituloissa. Mahdollinen sisätiloissa tupakointi on sallittua vain siihen tarkoitettussa tilassa tai paikassa. (Evara 2018e, 31.)

Henkilökunnan on huolehdittava käsienpesusta, ja mahdollisia suojakäsineitä on käytettävä hygieenisesti. Helposti pilaantuvia pakkaamattomia elintarvikkeita käsittelevät henkilöt eivät saa käyttää rakennekynsiä, lävistyskoruja ja/tai muita koruja, ja käsissä ei saa olla tulehtuneita haavoja tai niiden on oltava asianmukaisesti suojakäsineillä peitetty.

Nämä käsihygieniaan liittyvät ohjeet koskevat myös muita pakkaamattomia elintarvikkeita käsitteleviä henkilöitä, jos elintarviketurvallisuus voi vaarantua edellä mainittujen asioiden johdosta. Myös muualla kuin käsissä sijaitsevat tulehtuneet haavat, lävistys- ja muut korut tulee olla asianmukaisesti suojavaatetuksella peitetty, mikäli käsitellään pilaantuvia pakkaamattomia elintarvikkeita, tai jos elintarviketurvallisuus voi vaarantua. Henkilökunnan tulee pukeutua puhtaisiin, työhön soveltuviin vaatteisiin. Pilaantuvia pakkaamattomia elintarvikkeita käsittelevillä henkilöillä tulee olla riittävä suojavaatetus. Mikäli henkilö kantaa tai hänen epäillään kantavan elintarvikkeiden välityksellä tarttuvaa tautia, hänen ei tule käsitellä elintarvikkeita elintarvikehuoneistossa. (Evira 2018e, 33–37.)

Lisätietoa luokan 3 sivutuotteista ja niiden säilyttämisestä ja hävittämisestä

Luokan 3 sivutuotteita ovat mm. tukku- ja vähittäiskaupasta ja elintarviketeollisuudesta peräisin olevat entiset eläinperäiset elintarvikkeet, kuten liha ja lihatuotteet sekä kala ja kalatuotteet, joita ei ole enää tarkoitettu ihmisravinnoksi valmistuksessa tai pakkauksessa esiintyneiden ongelmien vuoksi ja jotka eivät aiheuta vaaraa ihmisille tai eläimille (Evira 2018f).

Luokan 3 sivutuotteet on säilytettävä niin, että ne eivät vaaranna elintarviketurvallisuutta. Sivutuotteille on oltava omat suljettavat, vaatimusten mukaan merkityt keräysastiansa. Astioissa tulee olla merkintä ”ei ihmisravinnoksi” ja esimerkiksi ”3. luokka” tai ”3. luokan sivutuote”. (Evira 2018e, 27.)

Nämä kaupan entiset eläinperäiset elintarvikkeet voidaan myös kerätä samaan astiaan kasviperäisen biojätteen kanssa. Tällöin koko ”jäte-erä” käsitellään kuten lainsäädäntö edellyttää käsittelemään entiset eläinperäiset elintarvikkeet. Keräysastiassa on oltava samat merkinnät kuin astiassa, johon kerätään pelkästään luokan 3 sivutuotteita. (Evira 2018g, 16.)

Sivutuotteet saa lähettää vain lainsäädännön mukaan sallittuun kohteeseen. Ulkoisten toimijoiden kanssa on tarkistettava, että sivutuotteiden käsittelyssä toimijoiden välinen vastuunjako ja vastuiden siirtyminen on huomioitu sopimuksissa. Sivutuotteiden kaupallisten asiakirjojen ja jäteraporttien on oltava kunnossa ja kuljetusastiat tai kuljetusauto tunnustemerkitetty kuljetuksen aikana. Sivutuotteet saa antaa kuljetettavaksi vain kuljetusyritykselle, joka on asianmukaisesti rekisteröitynyt tai hyväksytty. (Evira 2018e, 29.)

3.6 Tilaajavastuulaki

Tilaajavastuulaki velvoittaa tilaajan hankkimaan selvitykset sopimuskumppanin lakisääteisten velvollisuuksien hoitamisesta ennen vuokratyö- tai alihankintasopimuksen solmistamista. Tämän lain mukaan toimimalla yritykset edistävät tasavertaista kilpailua ja työehtojen noudattamista. Esimerkiksi siivous ja kunnossapito ovat tavanomaisia alihankintasopimuksen perusteella suoritettavia työtehtäviä. Alihankintasopimuksissa selvitysvelvollisuuden raja on sopimuksen vastikkeen arvo 9000 euroa ilman arvonlisäveroa, poikkeuksena rakentamistoiminta, jossa selvitysvelvollisuudella ei ole rajaa. Vuokratyösopimuksissa selvitysvelvollisuuden rajana on vuokratyöntekijän yli kymmenen päivän työskentely. Raja-arvoja laskettaessa on otettava huomioon sopimusten ketjuttaminen. (Työsuojeluhallinto 2018.)

Kun on kyseessä yli 9000 euron arvoinen alihankintasopimus, esimerkiksi siivouspalveluiden hankkijan on pyydettävä sopimuskumppanilta erinäisiä tietoja. Sopimuskumppanin on annettava selvitys yrityksen merkinnästä ennakonperintärekisteriin, työnantajarekisteriin ja arvonlisäverovelvollisten rekisteriin, sekä toimitettava kaupparekisteriote tai kaupparekisteristä saatavat vastaavat tiedot. Sopimuskumppanin on myös annettava todistus siitä, ettei yrityksellä ole verovelkaa, tai selvitys verovelan määrästä. Tilaajan on pyydettävä selvitykset myös sopimuskumppanin työnantajavelvoitteiden hoitamisesta. Sopimuskumppanin on toimitettava todistukset työntekijöiden eläkevakuutuksien ottamisesta ja eläkevakuutusmaksujen suorittamisesta, selvitys käytössä olevasta työehtosopimuksesta tai keskeisistä työehdoista ja työterveyshuollon järjestämisestä. Selvittämisvelvollisuuteen liittyy myös useita laissa määriteltyjä poikkeuksia. Selvitysvelvollisuuden laiminlyönnistä yritys voidaan määrätä maksamaan laiminlyöntimaksua. (Finlex 2018.)

3.7 Tukesin kemikaalilakiin perustuvat vaatimukset ja ohjeet tuholaiсторjunnalle

Tuholaistorjunta on riittävää, jos havaittavia merkkejä tuhoeläimistä ei ole. Perustana onnistuneelle tuholaiсторjunnalle onkin ennaltaehkäisevien toimenpiteiden toteuttaminen. Esimerkiksi jyrsijöiden esiintymistä voidaan tarkkailla myrkyttömiä syöttien avulla, ja mikäli niitä esiintyy, torjuntaa voidaan suorittaa mekaanisia loukkuja ja myrkyttömiä sähkö- tai hiilidioksidiansoja käyttämällä. (Tukes 2018b, 2.)

Tuholaistorjunnassa käytetyistä valmisteista osa vaatii tuholaistorjujan tai kasvinsuojeluaineita koskevan tutkinnon suorittamista. Jotkin vaarallisimmista aineista vaativat erityis-tutkinnon suorittamista. Tukes ylläpitää tutkinto- ja yritysrekisteriä, josta löytyvät tutkinnon suorittaneet sekä ammattilaista tuholaistorjuntaa tekevät yritykset. Käytännössä tuholaistorjuntaa saa tehdä ainoastaan Tukesin rekisteristä löytyvä henkilö. (Tukes 2018a.)

Käytettyjen jysijämyrkkujen on oltava Tukesin hyväksymiä. Tukes ylläpitää rekisteriä hyväksytyistä jysijämyrkkymuotoista. Kun jysijämyrkkujen syötin kulutus lakkaa, voidaan olettaa jysijäinvaasion olevan tuhoutunut, ja jysijämyrkyt tulee kerätä pois. Jysijämyrkyjä ei siis saa käyttää jatkuvasti. Jatkuva käyttö lisäisi muiden eläinten altistumista myrkyille ja edistäisi jysijöiden vastustuskykyä. (Tukes 2018b, 1.)

Jysijämyrkyjä tulee käyttää vain käyttöohjeen mukaisesti, ja vain niissä tiloissa mihin ne on tarkoitettu. Syötin tulee tarkistaa vähintään joka toinen viikko. Tarkistuksen voi tehdä myös yrityksen oma työntekijä. Syötin tulee sijoittaa syöttilatikoihin, ja myrkkysyötin eivät saa missään tapauksessa olla elintarvikkeiden tai rehun seassa. Ne eivät myöskään saa olla tekemissä raaka-aineiden tai pakkausmateriaalien kanssa. Myrkkysyötin saa käyttää 35 vuorokautta, jonka jälkeen ne pitää kerätä pois. Tarvittaessa torjuntajaksoa voidaan jatkaa. Mahdollinen torjunnan tehottomuuden syy tulee selvittää. Ainoastaan alueilla, jotka ovat erityisen kriittisiä tuoteturvallisuuden kannalta, tai muilla ongelma-alueilla, joilla esiintyy jysijöitä, jatkuva käyttö on perusteltua. (Tukes 2018b, 3.)

4 TUKKUJEN HANKINTAOHJEEN MUODOSTAMINEN

Tukuille muodostettava hankintaohje sisältää tiivistetysti eri palveluiden hankinnoissa huomioitavat asiat. Hankintaohjeeseen kerätään tiedot asioista, joita palveluntarjoajilta tulee vaatia, jotta toiminta on elintarviketurvallisuuden kannalta asianmukaista. Palvelut, jotka ovat ohjeessa mukana, ovat siivous, tuholaiistorjunta, jätehuolto, sekä kiinteistönhuoltopalveluiden ja kalusteiden hankinta. Ohjeeseen sisällytetään myös tiedot K Code of Conductiin sitoutumisesta, tilaajavastuulain vaatimuksista, verottajalle tehtävästä ilmoituksesta rakennuspalveluita hankittaessa sekä laskutusohjeet. Ohjeeseen lisätään myös tukuille hyödyllisiä linkkejä, joista löytyy laajemmin tietoja ohjeessa esille tulleista asioista.

Hankintaohjetta varten on kerätty tiedot tukkujen hygieniavaatimuksista, joiden noudattamista vaaditaan myös tukkujen tiloissa työskenteleviltä ulkoisten toimijoiden työntekijöitä. Kaikkia yrityksen tiloissa työskenteleviä henkilöitä koskevat samat, henkilökohtaiseen hygieniaan liittyvät säännöt ja vaatimukset. Työvaatteiden on oltava tarkoituksenmukaisia, ehjiä ja puhtaita. Myymälä- ja varastotiloissa on käytettävä turvajalkineita. Riittävästä käsienpesusta tulee huolehtia. Omia eväitä saa säilyttää vain niille osoitetussa tilassa, ja tupakointi on sallittua vain sille osoitetussa paikassa. Vahvojen tuoksujen käyttöä tulee välttää. Hankintaohjeeseen kerätyt hygieniavaatimukset löytyvät kuvasta 4.

KESPRON TUKKUJEN HYGIENIAVAATIMUKSET

Hygieniavaatimukset koskevat Kespron omien työntekijöiden lisäksi myös muiden yritysten työntekijöitä, jotka työskentelevät yrityksen tiloissa. Hankittaessa esimerkiksi siivouspalveluja Kespron hygieniavaatimusten noudattamisen tulee olla sopimusehtona.

Työvaatteet

- Siistit, puhtaat, ehjät ja tarkoituksenmukaiset
- Tukun myymälätiloissa ja varastossa työskentelevien on käytettävä turvajalkineita, joiden tulee olla ehjät ja puhtaat ja joita säilytetään vain työpaikalla

Käsihygienia

- Kädet pestävä ennen elintarvikkeiden käsittelyn aloitusta, wc:ssä käynnin, ruokailun jälkeen sekä aina tarvittaessa
- Tarvittaessa kädet desinfioidaan käsien desinfiointiaineella

Muita vaatimuksia

- Tupakointi on sallittua vain sille osoitetulla alueella
- Henkilökohtaiset tavarat säilytetään pukukaapeissa ja henkilökohtaiset eväät säilytetään taukotiloissa
- Syöminen ja juominen on sallittu vain taukotiloissa tai henkilöstöravintolassa.
- Vahvojen tuoksujen käyttöä tulee välttää

Kuva 4. Kespro tukkujen hygieniavaatimukset hankintaohjeeseen.

4.1 Siivouspalveluiden hankinnassa huomioitavat asiat

Koska tukut ovat ilmoitettuja elintarvikehuoneistoja, siivoustoiminnassa on huomioitava elintarviketurvallisuuteen liittyvät asiat. Siivouksessa käytetyt välineet on puhdistettava säännöllisesti, ja niiden lisäksi myös siivoukseen käytettyjen laitteiden tulee olla sellaisessa kunnossa, etteivät ne aiheuta tuotteille kontaminaatiovaaraa. Siivousvälineitä on oltava riittävästi, ja niiden on oltava tarkoituksenmukaisia. Hygienialtaan eritasoisissa tiloissa on käytettävä eri välineitä. Siivousvälineitä on puhdistettava, säilytettävä ja huollettava hygieenisesti. Siivouksessa käytettyjen aineiden tulee olla tarkoituksenmukaisia, selkeästi merkittyjä ja niitä tulee käyttää valmistajan ohjeiden mukaan. Aineiden tulee soveltua elintarviketilojen puhdistukseen, ja tästä on esitettävä pyydettäessä todisteena tuotelehti tai valmistajan lausunto. Siivousvälineet ja aineet tulee varastoida niille tarkoitettussa tilassa. Tila tulee pitää puhtaana ja hyvässä järjestyksessä, siivousvälineitä kuten harjoja ei saa säilyttää lattialla.

Palveluntarjoajan on huolehdittava siitä, että työn jälki on laadukasta ja vastaa sopimusta. Siivottavaksi sovittujen tilojen on oltava siistejä, puhtaita ja järjestyksessä. Seinät, lattiat ja työtasot sekä keittiötilat, tilat, joissa käsitellään elintarvikkeita, asiakas-, myynti- ja vastaanottotilat, sekä astianpesutilat on pidettävä puhtaana. Myös henkilökunnan pukautumistilojen, wc-tilojen ja lastauslaitureiden sekä pullonpalautustilojen yleisestä siisteydestä ja puhtaudesta on huolehdittava, mikäli tilat sisältyvät palveluntarjoajan kanssa tehtyyn sopimukseen. Kespron sisäisen ohjeistuksen mukaan siivousta tekevällä henkilöllä suositellaan olevan hygieniapassi. Hankintaohjeen siivouspalveluja käsittelevä osuus löytyy kuvista 5 ja 6.

SIIVOUSPALVELUJA HANKITTAESSA HUOMIOITAVAT ASIAT

Tukut ovat ilmoitettuja elintarvikehuoneistoja, siivoustoiminnassa on huomioitava elintarviketurvallisuuteen liittyvät asiat.

Siivousvälineet

- Puhdistettava säännöllisesti
- Kunto ei saa aiheuttaa tuotteille kontaminaatiovaaraa
- Oltava riittävästi ja tarkoituksenmukaisia
- Hygienialta eritasoisissa tiloissa on käytettävä eri välineitä
- Puhdistettava, säilytettävä ja huollettava hygieenisesti

Siivousaineet

- Oltava tarkoituksenmukaisia, selkeästi merkittyjä ja soveltuvia elintarviketilojen puhdistukseen
- Käytettävä valmistajan ohjeen mukaan

Varastointi

- Siivousvälineet ja aineet on varastoitava niille tarkoitettussa tilassa
- Tila on pidettävä puhtaana ja hyvässä järjestyksessä
- Siivousvälineitä kuten harjoja ei saa säilyttää lattialla

Kuva 5. Hankintaohje siivouspalveluille, osa 1.

SIIVOUSPALVELUJA HANKITTAESSA HUOMIOITAVAT ASIAT

Tukut ovat ilmoitettuja elintarvikehuoneistoja, siivoustoiminnassa on huomioitava elintarviketurvallisuuteen liittyvät asiat.

Muuta huomioitavaa

- Palveluntarjoajalla tulee olla **siivoussuunnitelma**, joka sisältää tiedot
 - siivousmenetelmistä
 - käytetyistä aineista
 - siivoustiheydestä
 - siivouksen tekijästä
- Suunnitelma on **toimitettava** tukulle

Muuta huomioitavaa

- Siivoojalla on oltava **hygieniapassi**
- Siisteyden tasoa tulee **valvoa** säännöllisesti, ja siitä tulee **pitää kirjaa**
- Palveluntarjoajan tulee **kouluttaa** henkilökuntaa siivousmenetelmiin ja elintarviketurvallisuuden huomioimiseen

Kuva 6. Hankintaohje siivouspalveluille, osa 2.

4.2 Muiden palveluiden hankinnassa huomioitavat asiat

Tuholaistorjunta

Ilmoitetussa elintarvikehuoneistossa ei saa olla haittaeläimiä tai merkkejä niistä ei saa olla elintarvikehuoneistoissa. Yrityksellä tulee olla tuholaistorjunnasta vastaava henkilö, joka hoitaa yhteydenpidon tuholaistorjunnan asiantuntijaurakoitsijaan. Tuholaistorjunnasta on oltava dokumentoitu suunnitelma. Suunnitelmasta tulee löytyä tiedot tavoitetuholaisista, torjuntamenetelmistä, aikataulusta, valvontamenettelyistä ja tarvittaessa koulutusvaatimuksista. Yrityksen torjuntaohjelmasta tulee myös löytyä luettelo eri alueilla käytetyistä sallituista kemikaaleista. Ilmaisimet ja ansojien tulee sijoittaa niin, että ne eivät saastuta tuotteita, materiaaleja tai tiloja. Ilmaisimia ja ansoja voidaan sijoittaa avainpaikkoihin tuholaisten aktiivisuuden tunnistamiseksi. Niiden on oltava kohdetuholaisille tarkoitettuja. Ansojen ja tunnistimien tulee olla kestäviä ja peukaloinnilta suojattuja, ja ne on tarkastettava riittävästi tiheydellä uusien tuholaisten aktiivisuuden tunnistamiseksi.

Ainoastaan luvan saanut ammattilainen saa käyttää ja levittää kemikaaleja. Levittämistä ja käyttöä on valvottava kontaminaation välttämiseksi. Käyttö on dokumentoitava, ja dokumentista tulee selvittää käytetty aine, määrä ja pitoisuus sekä missä, milloin ja miten aine on levitetty. Myös tieto kohteena olevasta tuholäimästä on selvittävä dokumentista. Tuholaistorjunnan osuus hankintaohjeessa löytyy kuvista 7 ja 8.

TUHOLAISTORJUNTA HANKITTAESSA HUOMIOITAVAT ASIAT

Haittaeläimiä tai merkkejä niistä ei saa olla elintarvikehuoneistoissa. Tuholaistorjunta on riittävää, jos tuhoeläimistä ei ole havaittavia merkkejä.

- Tuholaistorjunta on *luvanvaraista*
- Luvan saaneet henkilöt löytyvät *Tukesin* ylläpitämästä rekisteristä
- Tuholaistorjunnasta on oltava dokumentoitu *suunnitelma*, josta löytyy tiedot
 - tavoitetuholaisista
 - torjuntamenetelmistä
 - aikatauluista
 - valvontamenettelyistä
 - koulutusvaatimuksista (tarvittaessa)
- Yrityksellä pitää olla *luettelo* eri alueilla käytettävistä *sallituista kemikaaleista*
- Käytettyjen *jyrsijämyrkkujen* on oltava Tukesin hyväksymiä – Tukes ylläpitää rekisteriä hyväksytyistä jyrsijämyrkyvalmisteista
- *Ansojen* tulee olla kohdetuholaisille tarkoitettuja, kestäviä ja peukaloinnilta suojattuja
- Kemikaalien levittämistä ja käyttöä on valvottava *kontaminaation välttämiseksi*

Kuva 7. Hankintaohje tuholaistorjunnalle, osa 1.

TUHOLAISTORJUNTA HANKITTAESSA HUOMIOITAVAT ASIAT

Haittaeläimiä tai merkkejä niistä ei saa olla elintarvikehuoneistoissa. Tuholaistorjunta on riittävää, jos tuhoeläimistä ei ole havaittavia merkkejä.

- Ilmaisimet ja ansat *asetetaan avainpaikkoihin*, ja ansat on *tarkastettava* riittävällä tiheydellä
- Syötit tulee tarkistaa *säännöllisesti*, sopimuksen mukaan.
- Kun jyrsijämyrkkujen syötin kulutus lakkaa, voidaan olettaa jyrsijäinvaasion olevan tuhoutunut, ja jyrsijämyrkyt tulee kerätä pois.
- Myrkkysyöttejä saa käyttää *35 vuorokautta*, jonka jälkeen ne pitää kerätä pois – tarvittaessa torjuntajaksoa voi jatkaa
- Jyrsijämyrkyjä *ei saa käyttää jatkuvasti* - ainoastaan alueilla, jotka ovat erityisen kriittisiä tuoteturvallisuuden kannalta, tai muilla ongelma-alueilla joilla esiintyy jyrsijöitä, jatkuva käyttö on perusteltua
- Kemikaalien käyttö on *dokumentoitavaa*, ja dokumentista selvittävä
 - käytetty aine ja määrä
 - pitoisuus
 - missä, milloin ja miten aine on levitetty
- Myrkkysyötit *eivät saa* missään tapauksessa *olla tekemissä* elintarvikkeiden kanssa
- Käyntien tuloksia *tulee seurata* tukuissa sähköisen järjestelmän kautta – *tunnukset* järjestelmään oltava joka tukulla

Kuva 8. Hankintaohje tuholaistorjunnalle, osa 2.

Jätehuolto

Jätteitä ei saa kertyä kuljetus- ja varastointialueille, ja niiden pois vieminen on tehtävä säännöllisesti jätehuoltourakoitsijan toimesta. Pois vieminen ja hävittäminen on dokumentoitava. Eri jätteiden säilytykseen tarkoitettujen jätessäiliöiden käyttötarkoituksen tulee olla helposti tunnistettavissa, säiliöt tulee säilyttää niille tarkoitetuilla paikoilla ja niiden on oltava läpäisemätöntä, helposti puhdistettavaa ja desinfioitavaa materiaalia. Säiliöiden tulee olla suljettuina, kun niitä ei käytetä, ja ne on tarvittaessa pystyttävä lukitsemaan.

Pilaantuvat elintarvikkeet ja muut jätteet on pidettävä erillään elintarvikkeiden käsittelystä, ja ne on siirrettävä päivittäin jätehuoltotiloihin (vähintään kerran päivässä). Jätehuoltotilojen tulee olla puhtaat, siistit ja järjestyksessä. Myös sekä sisällä ja ulkotiloissa säilytettävien jätteistöiden on oltava puhtaat.

Jätehuoltosopimuksessa on otettava huomioon sivutuotelainsäädännön vaatimukset. Kuljetusvälineiden ja keräysastioiden, joissa kuljetetaan tai säilytetään kaupan entisiä eläimistä saatuja elintarvikkeita, merkintöjen on oltava kunnossa. Kuljettajalla on oltava lain vaatimat asiakirjat mukanaan, ja asiakirjat on säilytettävä vähintään kahden vuoden ajan. Sivutuotteet on pidettävä erillään elintarvikkeista, mikäli niitä kuljetetaan samaan aikaan. Mikäli jättestä tai kuljetuskalustoa käytetään myös muille kuin sivutuotteille, on ne pestävä käyttökertojen välillä siirryttäessä likaisemmasta puhtaampaan jätteeseen. Jätehuoltoyritykseltä olisi hyvä saada raportointia keräysastioiden tyhjennyskerroista. Toinen vaihtoehto on yrityksen itse pitämä kirjanpito tyhjennyksistä. Sivutuotteiden kuljettajan on rekisteröidyttävä, mikäli toimija ei ole jo rekisteröitynyt jätelain nojalla tai ei ole jo elintarvikelain mukaan rekisteröitynyt sivutoimisesti sivutuotteita kuljettava yritys. Sivutuotteet saa viedä ainoastaan sivutuotelainsäädännön mukaiseen käsittelypaikkaan, ja paikan on oltava tiedossa toimijalla, jolta jäte on peräisin. Hankintaohjeessa oleva osuus jätehuoltoa hankittaessa huomioitavista asioista löytyy kuvasta 9.

JÄTEHUOLTOA HANKITTAESSA HUOMIOITAVAT ASIAT

Jätteitä ei saa kertyä kuljetus- ja varastointialueille. Jätteiden kerääminen, siirtäminen ja hävitys ei saa aiheuttaa tuotteille kontaminaatiota.

- Jätteiden pois vieminen ja hävittäminen on tehtävä **säännöllisesti** jätehuoltoyrityksen toimesta
- Jätteiden pois vieminen ja hävittäminen on **dokumentoitava** – tukkukohtaiset raportit saatavilla nykyisen toimijan verkkopalvelusta
- Erilaisten jätteiden säilytykseen tarkoitetut jätessäiliöt ja niiden käyttötarkoitus on oltava **selkeästi tunnistettavissa**
- Säiliöt on sijoitettava niille nimetyille alueille, ja niiden on oltava **läpäisemätöntä**, helposti **puhdistettavaa** ja **desinfioitavaa** materiaalia
- Säiliöitä tulee pitää **suljettuina**, kun niitä ei käytetä, ja tarvittaessa lukittuina
- **3. luokan sivutuotteita**, eli kaupan entisiä eläinperäisiä elintarvikkeita kuljettavan yrityksen tulee olla asianmukaisesti rekisteröitynyt tai hyväksytyt
- Sivutuotteille on oltava omat **suljettavat, vaatimusten mukaan merkityt keräysastiansa**, ja astioissa tulee olla merkintä ”ei ihmisravinnoksi” ja esimerkiksi ”3. luokka” tai ”3. luokan sivutuote”
- Ulkoisten toimijoiden kanssa on tarkistettava, että sivutuotteiden käsittelyssä toimijoiden välinen **vastuunjako** ja **vastuiden siirtyminen** on huomioitu sopimuksissa
- Sivutuotteiden **kaupallisten asiakirjojen** ja **jäteraporttien** on oltava kunnossa ja kuljetusastiat tai -auto tunnistemerkitty kuljetuksen aikana

Kuva 9. Hankintaohje jätehuollolle.

Huolto ja kunnossapito sekä kalusteiden hankinta

Elintarvikkeiden turvallisuusriskien seurantaan ja valvontaan käytettäville laitteille on oltava olemassa huolto-ohjelma. Laitteiden huollossa tulee ottaa huomioon tuoteturvallisuus. Huollon jälkeen laitteet tulee puhdistaa ja desinfioida ennen käyttöönottoa, mikäli ne kuuluvat laitteen normaaleihin puhdistusmenetelmiin. Laitteissa käytettävien voiteluaineiden on oltava elintarvikelaatuisia, mikäli on mahdollista, että sitä pääsee tuotteisiin. Kunnossapitohenkilöstö on koulutettava toimintansa mahdollisesti tuotteelle aiheuttamiin vaaroihin. Hankintaohjeessa oleva osuus kiinteistöpalveluita ja kalusteita hankittaessa huomioitavista asioista löytyy kuvasta 10.

KIINTEISTÖPALVELUITA JA KALUSTEITA HANKITTAESSA HUOMIOITAVAT ASIAT

Lämpötilan ja muiden olosuhteiden valvontajärjestelmien tulee olla toiminnassa, ja niitä on tarkasteltava säännöllisin väliajoin.

- *Tuotteiden kanssa kosketuksessa* olevien pintojen on oltava läpäisemättömiä, sekä ruosteettomia ja korroosiottomia
- Tuotteella ja kosketuspinnalla *ei saa olla toisiinsa vaikutusta*, ja käytössä oleva puhdistusjärjestelmä ei myöskään saa vaikuttaa niihin
- Laitteisto, joka on kosketuksessa elintarvikkeiden kanssa, on rakennettava kestävästä materiaaleista, jotka kestävät *toistuvaa puhdistusta*.
- Elintarvikkeiden turvallisuusriskien seurantaan ja valvontaan käytettäville laitteille on oltava olemassa *huolto-ohjelma*
- Tuoteturvallisuuden tulee olla laitteiden huollossa ykkösasia, ja huolto *ei saa vahingoittaa tuoteturvallisuutta*
- Laitteissa käytettävien voiteluaineiden on oltava *elintarvikelaatuisia*, mikäli niiden on mahdollista joutua suoraan tuotteeseen
- Kunnossapitohenkilöstö on *koulutettava* toimintansa mahdollisesti tuotteille aiheuttamiin vaaroihin

Kuva 10. Hankintaohje kiinteistöpalveluille ja kalusteille.

5 UUDEN TARJOUSPYYNTÖPOHJAN PILOTOINTI

Uusi Porin tukku avataan marraskuussa 2018. Siivouspalveluista ei ole olemassa ketju-tasoista sopimusta, joten Porin tukun siivouspalvelut kilpailutettiin ennen tukun avaamista. Kilpailutus toteutettiin yhteistyössä Porin tukun tukkupäällikön kanssa.

5.1 Kilpailutuksen vaiheet ja aikataulus

Hankintaprosessi alkoi kyselyn tekemisellä. Kysely tehtiin tukkujen siivouspalveluiden nykytilan ja tarjouspyyntöpohjan tarpeellisuuden selvittämiseksi. Varsinainen tarve kilpailutukselle oli jo selvillä, koska tiedettiin, että uuden Porin tukun siivouspalvelut tullaan hankkimaan ulkoistettuna palveluna kuten muissakin tukuissa. Kysely lähetettiin kolmen-toista tukun tukku- ja asiakaspalvelupäälliköille. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, ja muutaman tukun osalta tätä aikaa pidennettiin kesälomien takia. Teoriatiedot sekä siivouskohdetta eli Porin tukkua koskevat tiedot tarjouspyyntöä varten kerättiin kesä-heinäkuun 2018 aikana. Tarjouspyyntö muodostettiin ja palveluntarjoajat kartoitettiin heinäkuun alkupuolella. Tarjouspyynnöt lähetettiin heinäkuun puolivälissä, vastausaikaa annettiin elokuun loppuun asti. Kesälomakauden ollessa käynnissä vastausaikaa ei haluttu lyhentää. Palveluntarjoajilla on mahdollisuus päästä tutustumaan tukun tiloihin ennen vastausajan loppua. Tarjousten voimassaoloaika määriteltiin tarjouspyynnössä 30.9. asti. Valinta tehtiin pian syyskuun puolivälin jälkeen. Arvioitu aloitusaika oli marraskuun alkupuolella, näin ollen valitulla palveluntarjoajalla oli hieman yli kuukausi aikaa valmistautua uuden kohteen haltuunottoon. Tukkupäällikkö, opinnäytetyön tekijä ja tukun asiakaspalvelupäällikkö osallistuivat tarjousten vertailuun, tukkupäällikkö teki lopullisen valinnan kilpailutuksen voittajasta.

5.2 Kysely tukuille nykytilan kartoittamiseksi

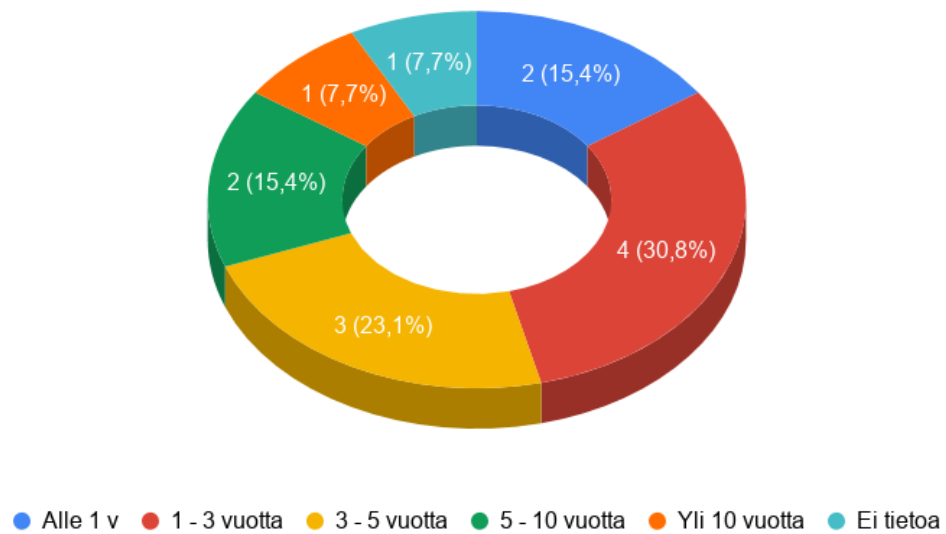
Tukkujen nykytilan kartoittamiseksi tehtiin kysely, joka lähetettiin sähköpostitse kolmelletoista tukulle (Liite 1). Kysely osoitettiin tukkupäälliköille ja asiakaspäälliköille. Kyselyllä pyrittiin selvittämään muun muassa miten siivouspalveluiden kilpailutus on tehty aikaisemmin, mitkä kriteerit ovat tärkeimpiä, ja mitä asioita seurataan nykyisen palveluntuot-

tajan kanssa. Myös tyytyväisyys nykyiseen palveluntuottajaan ja heidän suhtautumisenensa tukun puolelta toivottuihin kehitystoimenpiteisiin sekä siivousasioiden huomiointi omavalvonnassa olivat aiheina kyselyssä. Kysymyksiin ei annettu valmiita vastausvaihtoehtoja lukuun ottamatta kysymystä tärkeimmistä kriteereistä siivouspalveluita valittaessa. Tässä kysymyksessä vaihtoehdot olivat hinta, laatu, henkilökunta, nopeus ja joustavuus sekä muu, mikä, johon vastaaja sai kirjoittaa myös muita heille tärkeitä kriteerejä. Kyselyyn saatiin vastaukset kaikkien tukkujen osalta, mutta kaikilta ei saatu vastausta kaikkiin kysymyksiin. Tuloksissa on käytetty vaihtoehtoa ”ei tietoa”, mikäli vastausta ei saatu tai asia ei ollut vastaajan tiedossa.

5.2.1 Kyselyn tulokset

Kyselyllä selvitettiin, miten pitkään tukkujen nykyiset siivouspalveluiden sopimukset ovat olleet voimassa (kaavio 1), ja mikä on sopimuksen voimassaoloaika. Kuusi tukkua on kilpailuttanut siivouspalvelut viimeisen kolmen vuoden sisällä, ja näistä kilpailutuksista kaksi on tehty vuoden sisällä. Kolmessa tukussa nykyinen siivoussopimus oli ollut voimassa 3-5 vuotta, ja kaksi sopimuksista oli ollut voimassa yli viisi mutta alle kymmenen vuotta. Ainoastaan yhdellä tukulla oli yli 10 vuotta voimassa ollut sopimus saman siivousyrityksen kanssa. Yksi vastaajista ei osannut sanoa kauanko nykyinen sopimus on ollut voimassa. Seitsemässä tukussa palvelusopimus on voimassa toistaiseksi, kuudelta ei saatu tietoa sopimuksen voimassaolon pituudesta.

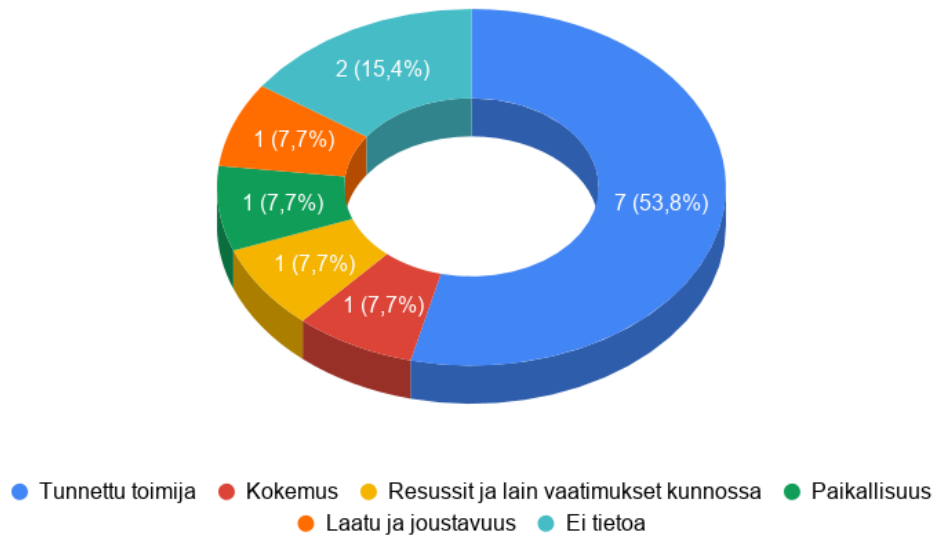
Nykyinen sopimus ollut voimassa



Kaavio 1. Nykyinen sopimus ollut voimassa.

Myös toimittajien valintaan vaikuttaneita tekijöitä kysyttiin. Seitsemän vastaajaa (54 %) kertoi valinneensa palveluntarjoajat kilpailutuksiin yrityksen maineen ja tunnettuuden takia. Myös paikallisuus, kokemus sekä lainsäädännön vaatimusten täyttäminen ja riittävät resurssit nousivat esille. Kaksi vastaajista ei osannut sanoa, millä perusteella kilpailutukseen valitut toimittajat oli valittu. Eri tekijöiden esiintyminen vastauksissa on kuvattuna kaaviossa 2.

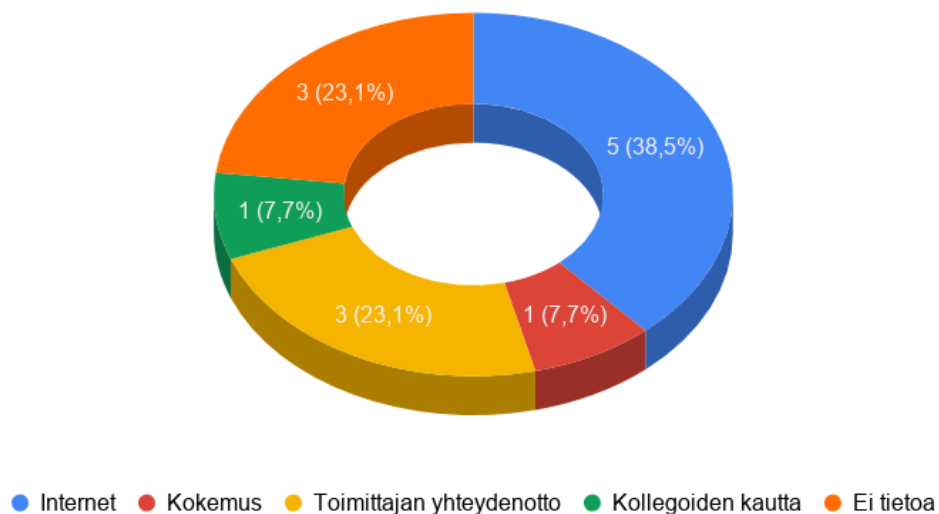
Toimittajien valintaan vaikuttanut tekijä



Kaavio 2. Toimittajien valintaan vaikuttanut tekijä.

Kysyttäessä, mitä kautta siivouspalveluiden tarjoajia on etsitty, viisi vastaajaa (39 %) kertoi etsineensä toimittajia internetin kautta. Kolmessa tukussa kilpailutus oli lähtenyt liikkeelle toimittaja yhteydenotosta. Myös kokemus toimittajista sekä kollegoilta kyseleminen nousivat esille vastauksissa.

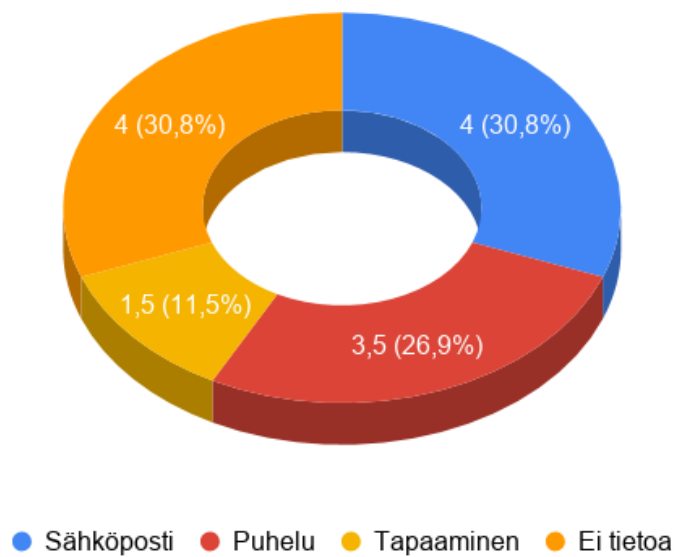
Mitä kautta siivouspalveluiden tarjoajia on etsitty



Kaavio 3. Mitä kautta siivouspalveluiden tarjoajia on etsitty.

Neljä vastaajaa oli käyttänyt sähköpostia yhteydenottovälineenä. Puhelimitse yhteydessä oli ollut neljä vastaajaa, joista yksi oli ollut pyytänyt toimittajia tulemaan myös paikan päälle keskustelemaan. Myös yksi muu vastaaja kertoi pyytäneensä toimittajia tulemaan paikan päälle keskustelemaan, mutta yhteydenoton välineestä ei saatu tietoa. Neljä vastaajista ei osannut sanoa, miten tarjouspyynnön toimittaminen on hoidettu, koska yhteydenoton on hoitanut joku muu.

Miten tarjouspyyntöjen toimittaminen on hoidettu



Kaavio 4. Miten tarjouspyyntöjen toimittaminen on hoidettu.

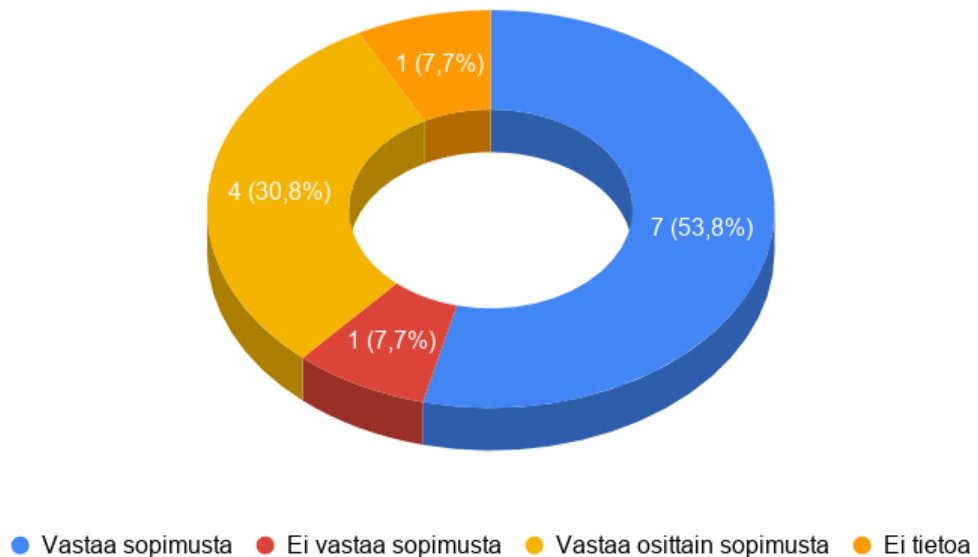
Saatuja tarjouspyyntöjä on käyty läpi ja vertailtu pääasiassa yhdessä tukun esimiesten kesken, 54 % päätöksistä oli tukkupäällikön yksin tekemiä ja 30 % esimiesten yhdessä tekemiä. Yhdellä tukulla oli vastausvaiheessa uuden palveluntarjoajan valintaprosessi vielä kesken ja kahdessa tukussa ei henkilövaihdosten takia ollut tietoa, kuka nykyisen toimijan valinnan on tehnyt.

Kyselyssä yksi kysymys koski siivouspalveluiden sisällön määrittämistä tarjouspyynnössä ja tukkujen erityistarpeita siivouksen kannalta. Erityistarpeita oli vain yhdellä tukulla, säännöllisyys ja siivouksen ajankohta. Sisällön määrittäminen on useissa tukuissa tehty vanhan siivoussopimuksen pohjalta, tai määritelty palvelunkuvaus yhdessä palveluntarjoajan kanssa ennen varsinaista tarjouspyyntöä tehdyn käynnin yhteydessä. Myös normaalin siivouksen lisäksi tehtävät suursiivoukset, kala- ja lihatiskien tehosiivoukset ja

erityisen huomion kiinnittäminen asiakaskahvion siisteyteen ovat nousseet esille tarjouspyyntöjen sisältöä määriteltäessä. Turhien tehtävien pois jättäminen on myös ollut yksi tekijä, esimerkiksi toimistojen työtasojen päivittäistä pyyhintää ei ole koettu tarpeelliseksi, ja se on jätetty pois tarjouspyynnöstä.

Nykyisen toimijan palvelu vastaa sopimusta seitsemän vastaajan mukaan. Vastaajista neljä kokee sen toteutuvan pääsääntöisesti, mutta muutamia korjattavia asioita oli ilmennyt. Yksi vastaajista koki, että palvelu ei vastaa sovittua ja huonontuneen tason vuoksi olivatkin päätyneet vaihtamaan palveluntarjoajaa, ja yhdellä vastaajalla ei ollut tietoa sopimuksen mukaisen palvelun toteutumisesta.

Vastaako nykyisen toimittajan toteuttama palvelu sopimusta



Kaavio 5. Vastaako nykyisen toimittajan toteuttama palvelu sopimusta.

Kysymys nykyisessä sopimuksessa määritellyistä avainmittareista oli huonosti muotoiltu, eikä vastauksista valitettavasti ilmennyt, mitä mittareita oli käytössä. Kaksi vastaajista vastasi, että avainmittareita on ja kaksi vastasi, että niitä ei ole määritelty. Samassa yhteydessä kysyttiin myös, seurataanko siivouksen tasoa. Yksi vastaajista vastasi, ettei seurata. Muiden osalta siivouksen tasoa seurataan päivittäin, viikoittain tai sovitusti pidemmällä ajanjaksoilla. Seuranta tehdään niin henkilökunnan kuin siivoajan ja siivousyrityksen toimesta. 45 % vastaajista mainitsi vastauksessaan päivittäisen seuran-

nan, kaikista vastauksista ei selvinnyt miten usein seurantaa tehdään mahdollisten harvemmin palvelutarjoajan kanssa yhdessä tehtävien tarkastusten lisäksi. Myös tämän kysymyksen muotoilua olisi ollut syytä miettiä tarkemmin.

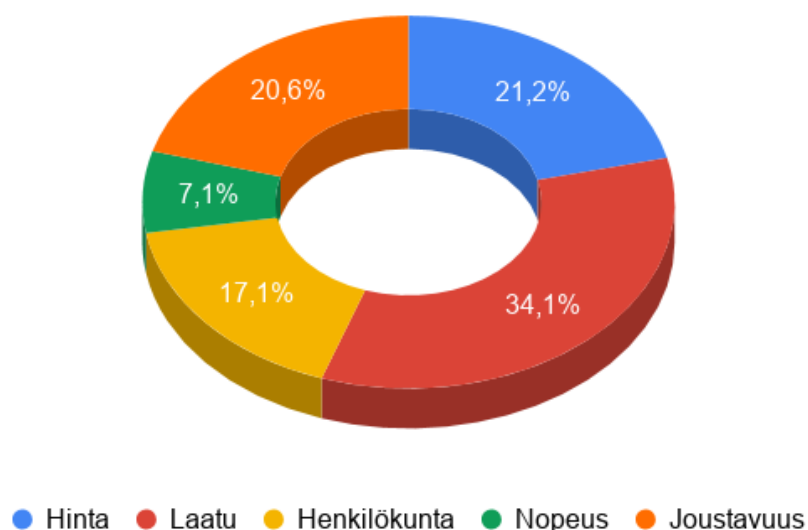
Jokaisen tukun nykyiselle toimijalle on mahdollista esittää kehitysehdotuksia, ja palveluntarjoajan suhtautuminen niihin on ollut positiivista yhtä vastausta lukuun ottamatta. Siivoukseen liittyvät asiat oli huomioitu jokaisen tukun omavalvontasuunnitelmissa.

Kyselyn perusteella esille nousseet kohdeyritykselle tärkeät valintakriteerit

Kyselyssä pyydettiin vastaajia laittamaan viisi kilpailutuksen voittajaa valittaessa huomioitavaa kriteeriä tärkeysjärjestykseen: hinta, laatu, henkilökunta, nopeus ja joustavuus. Lisäksi vaihtoehtona oli Muu, mikä, johon vastaaja sai vapaasti kirjoittaa jonkin muun heille tärkeän kriteerin.

Ylivoimaisesti tärkeimmäksi valintakriteeriksi nousi laatu. Kymmenen vastaajaa vastasi laadun olevan tärkein valintakriteeri ja kaksi vastaajaa vastasi sen olevan toiseksi tärkein. Hinta koettiin toiseksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi 21,2 % ja joustavuus kolmanneksi tärkeimmäksi kriteeriksi 20,6 % osuudella. Hinnan osalta vaihtelu oli vastauksissa suurempaa. Kolme vastaajaa koki hinnan olevan vähiten tärkeä valintakriteeri, yksi koki sen tärkeimmäksi ja 50 % vastaajista toiseksi tärkeimmäksi kriteeriksi. Joustavuus taas oli lähes puolella vastaajista keskimmäisenä tärkeysjärjestyksessä. Hinnan tärkeys jakoi joustavuutta enemmän mielipiteitä. Vähiten tärkeäksi valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista koettiin nopeus. Henkilökunta oli toiseksi vähiten tärkeä. Yksittäisissä muu, mikä -vaihtoehdoissa tärkeimmäksi ominaisuudeksi yksi vastaaja koki siivoojan tehokkuuden ja pysyvyyden ja toinen paikallisuuden. Yksi vastaaja koki toiseksi tärkeimmäksi asiaksi asioiden sujuvuuden ja sen, että siivooja korjaa itse vajat suorituksensa.

Valmiiksi määriteltyjen valintakriteerien tärkeys



Kaavio 6. Valmiiksi määriteltyjen valintakriteerien tärkeys.

5.3 Tarjouspyynnön muodostaminen

Tarjouspyyntö muodostettiin lähteiden Rakennustieto Oy (2011), Pennanen & Repo (2017) sekä SSTL Puhtausala ry (2018) antamien tietojen perusteella. Tarjouspyynnön lisäksi muodostettiin kolme liitettä tarjouspyyntöön.

Tarjouspyynnöstä (Liite 2) löytyy tiedot tilaajasta, sopimuskohteesta, hankinnan kohteesta, sopimuskaudesta ja laskutuksesta. Myös tarjouksen toimittamisen aikataulu sekä tarjouksen voimassaolo oli kirjattuna. Tarjouspyynnössä oli myös kohta ”Muuta huomiioon otettavaa” sekä tiedot yhteyshenkilöistä, joilta saa tarvittaessa lisätietoja. Liitteet on lueteltu tarjouspyynnön lopussa. Valintakriteerit päätettiin jättää pois tarjouspyynnöstä, koska tämän kokoisessa hankinnassa niiden määrittelemine ei ole ollut kauppatapana. Valintakriteerejä ja niiden mahdollista pisteytystä kuitenkin pohdittiin, ja tässä pohdinnassa käytettiin perusteena kyselyyn saatuja vastauksia.

Liitteiksi lisättiin palvelukuvaus, joka muodostettiin kolmen muun tukun palvelukuvausten sekä tukkupäällikön antamien tietojen perusteella. Toisena liitteenä oli sopimusohjelma, johon sisältyi K Code of Conductiin sitoutuminen, tilaajavastuulain vaatimiin selvityksiin liittyvät asiat sekä Kespron muut sopimusehdot. Muihin sopimusehtoihin sisällytettiin tässä työssä esille tulleet elintarviketurvallisuuteen ja Oiva-vaatimuksiin liittyvät asiat

koskien siivoukseen käytettyjä välineitä ja aineita sekä niiden säilytystiloja, sekä siivoushenkilökuntaan liittyvät asiat, kuten työasun käyttäminen ja vaatimus hygieniapassista. Myös siivoussuunnitelma ja laatukierto huomioitiin sopimusohjelmassa. Toive näiden asioiden sisällyttämisestä tuli toimeksiantajayritykseltä. Kolmantena liitteenä oli vastuujarajataulukko, jossa määriteltiin kenen hankinta- ja kustannusvastuulla ovat vesi, sähkö, siivousaineet ja -tarvikkeet sekä wc-paperit, saippuat ynnä muut saniteettitiloissa käytettävät tuotteet.

5.4 Palveluntarjoajien valinta ja tarjouspyynnön lähetys

Palveluntarjoajia etsittiin internetistä, ja paikallisia yrityksiä tunteva tukkupäällikkö antoi myös muutamia vinkkejä. Hakuehtoina käytettiin palveluiden tarjontaa Satakunnan alueella. Potentiaaliset toimijat karsittiin sijainnin ja yrityksen koon perusteella. Tarjous päätettiin lähettää neljälle valtakunnalliselle tai laajalla alueella toimijalle sekä kahdelle paikalliselle toimijalle. Tarjouspyyntö lähetettiin viidelle palveluntarjoajalle sähköpostitse, ja yhdelle palveluntarjoajan oman sivuston tarjouspyyntölomakkeen kautta.

5.5 Saadut vastaukset ja kilpailutuksen lopputulos

Kaikilta kuudelta palveluntarjoajalta saatiin tarjous määräajan loppuun mennessä. Tarjoukset käytiin läpi opinnäytetyön tekijän sekä Porin tukun tukkupäällikön ja asiakaspalvelupäällikön toimesta. Jokainen listasi omat kommenttinsa eri tarjouksista. Tarjouksista kaksi oli sisällöltään melko suppeita, neljässä kuvattiin tarkemmin palveluntarjoajan toimintaa ja niissä oli mukana myös kiinteistöalan yleiset sopimusehdot jokaisella hieman eri muodossa. Tarjousten vertailussa kiinnitettiin huomiota siihen, että tarjous on tarjouspyynnön mukainen. Toinen tärkeä kriteeri oli hinta.

Yksi tarjouksista nousi yli muiden. Tarjouksen tekoon oli selkeästi panostettu ja tarjouspyyntöön ja sen liitteenä olleeseen sopimusohjelmaan perehdytty hyvin. Tarjouksessa mainittiin sitoutuminen eri sopimusohjelmassa olleisiin vaatimuksiin erikseen, sekä nimettiin tuleva palveluorganisaatio. Myös henkilöstön pysyvyyden kuvaaminen koettiin positiiviseksi asiaksi. Tarjottu hinta ei ollut edullisin, mutta edullisimpien joukossa hintavertailussa. Palveluntarjoaja oli myös käynyt tutustumassa kohteeseen, ja käynnistä oli jäänyt hyvä vaikutelma. Nämä asiat yhdessä vaikuttivat kyseisen palveluntarjoajan valintaan kilpailutuksen voittajaksi.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Kespron tukkujen palveluiden hankinnalle asetettavat vaatimukset. Tavoitteena oli tämän selvityksen perusteella muodostaa pohja tarjouspyynnölle ja hankintaohje Kespron tukkujen palveluiden hankintaa helpottamaan, ja samalla varmistaa elintarviketurvallisuuteen, viranomaisten ohjeistuksiin ja lainsäädäntöön liittyvien asioiden huomioon ottaminen.

Opinnäytetyö aloitettiin tekemällä kysely kaikille tukuille. Kyselyllä haluttiin selvittää siivouspalveluiden nykytila, ja miten kilpailutus on hoidettu aikaisemmin. Kysely tehtiin juuri ennen kesälomien alkua nopealla aikataululla, ja jälkeinpäin ajatellen kysymysten aseteluun olisi voinut panostaa enemmän. Valmiit vastausvaihtoehdot olisivat helpottaneet niin vastaamista, kuin vastausten käsittelyäkin. Suurimpaan osaan kysymyksistä saatiin kuitenkin kyselyn tavoitteen kannalta hyödylliset vastaukset.

Kyselyyn saatujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että yhtenäistä toimintamallia ei ole, ja kilpailutusten teossa on paljon vaihtelua niin käytännön toimissa kuin kilpailutusten säännöllisyydessä. Käyttämällä valmista tarjouspyyntöpohjaa, johon täydennetään kulloinkin tarpeelliset tiedot, saa tukussa kilpailutuksen tekevä henkilö todennäköisemmin vertailukelpoisia tarjouksia ja säästää myös omaa aikaansa. Tarjouspyynnön vastaanottajat saavat kaikki samat tiedot, ja tieto tukun vaatimuksista esimerkiksi tilaajavastuulain ja elintarviketurvallisuuden suhteen eri toiminnoissa menee varmasti perille palveluntarjoajalle asti.

Ennen tarjouspyynnön muodostamista kerättiin tietoa eri lähteistä. Palveluiden hankinnasta ja etenkin siivouspalveluiden hankinnasta kerättyjen tietojen perusteella muodostettiin tarjouspyyntö, ja sen liitteeksi palvelukuvaus, sopimusohjelma ja vastuurajataulukko. Sopimusohjelmaan sisällytettiin K Code of Conductiin sitoutuminen, tilaajavastuulain vaatimiin selvityksiin liittyvät asiat sekä Kespron muut sopimusehdot. Elintarviketurvallisuuteen ja Oiva-vaatimukseen liittyvät asiat sisällytettiin sopimusehtoihin.

Tarjouspyyntöpohjan liitteenä ollut sopimusohjelma ei aiheuttanut yhdenkään tarjouspyynnön vastaanottajan vastaamatta jättämistä. Siitä voisi päätellä, että sopimusohjelma ei ollut liian tiukaksi muodostettu. Osa tarjouksen jättäneistä ei kuitenkaan ollut tarjouksissaan huomionnut sopimusohjelmaa. Koska kyseessä ei ollut hankintalain alainen julkishallinnon tarjouskilpailu, se ei aiheuttanut tarjousten hylkäämistä. Niille tarjoajille,

jotka olivat huomioineet tarjouspyynnön vaatimukset, oli kuitenkin etua tästä huomioidusta tarjousvertailussa.

Palveluntarjoajat, joille tarjouspyynnöt päätettiin lähettää, löytyivät melko helposti internetin kautta. Tarjouspyyntö lähetettiin kuudelle yritykselle. Tämän koettiin olevan sopiva määrä. Tarjoukset poikkesivat jonkin verran toisistaan sisällöltään, mutta vertailu oli kuitenkin melko vaivatonta. Tarjouksia läpi käytäessä kiinnitettiin huomiota erityisesti siihen, miten tarjouksessa vastattiin tarjouspyynnössä esitettyihin asioihin. Useammassa tarjouksessa tuotiin esille ympäristövastuuseen liittyviä asioita, mutta elintarviketurvallisuuden liittyviin asioihin ei ollut tartuttu. Tämä onkin asia, joka kannattaa tukussa vielä käydä läpi valitun palveluntarjoajan kanssa sopimuskauden aloituksessa, ja varmistaa, että elintarviketurvallisuuteen liittyvät asiat otetaan huomioon siivoukseen käytetyissä aineissa, välineissä ja menetelmissä. Mikäli siivouksen toteuttavalla henkilöllä on aikaisempaa kokemusta ilmoitettujen elintarvikehuoneistojen siivoamisesta, asia ei todennäköisesti aiheuta ongelmia.

Siivouspalveluiden kilpailutuksessa haastavaksi koettiin se, että vaikka tarjous on miten kattava tai suppea tahansa, tärkein asia on kuitenkin päivittäisen työn laatu, ja sitä ei voi tietää ennen varsinaisen sopimuskauden alkamista. Tähän taas on suuri vaikutus siivouspalvelua toteuttavalla henkilöllä. Suppeampikin tarjous voi käytännössä olla toiminnaltaan kaikkein laadukkaimmalta yritykseltä. Erilaiset sertifikaatit tai referenssitkään eivät takaa sitä, että siivouksen toteuttava henkilö tekisi sovitun mukaista jälkeä, tai pysyisi samana kovin pitkään. Siivoojan pysyvyys on myös asia, jota usein arvostetaan, mutta valitettavasti alalla on suurta vaihtelua, ja lyhyitäkin työsuhteita. Kun palveluntarjoaja on jonkin aikaa toiminut Porin tukussa, tukkupäällikölle ja asiakaspalvelupäällikölle tullaan vielä tekemään kysely siitä, miten sovitun palvelu on toteutunut, ja miten siivouspalveluiden laatua tullaan tukussa seuraamaan.

Toisena osana opinnäytetyötä muodostettiin hankintaohje tukuille. Hankintaohjetta varten tutustuttiin ISO 22000- ja FSSC 22000 -standardeihin, Elintarviketurvallisuusvirasto Eviran eri ohjeistuksiin, Tukesin ohjeistuksiin sekä muutamiin verottajan ja lainsäädännön asettamiin vaatimuksiin. Tämän osion asioiden selvittäminen toi paljon uutta ja hyödylliseksi koettua tietoa. Hankintaohjetta on tarkoitus päivittää, mikäli tulee eteen sellaisia asioita, esimerkiksi muutoksia lainsäädäntöön, jotka on otettava tukkujen tekemissä hankinnoissa huomioon. Jo tällä hetkellä on tiedossa yksi lisäys liittyen sopimusten hallintaan, jota ei tämän opinnäytetyön puitteissa ehditty vielä ohjeeseen lisäämään.

LÄHTEET

- Axelsson, B. & Wynstra, F. 2002. *Buying Business Services*. John Wiley & Sons Ltd.
- Evira 2018. Kuva 3: Oiva asteikko. Viitattu 4.7.2018 www.oivahymy.fi/kuluttajille/oiva-raportti/.
- Evira 2018a. Elintarviketurvallisuus Suomessa 2017. Viitattu 16.7.2018 https://www.evira.fi/globalassets/tietoa-evirasta/julkaisut/julkaisusarjat/elintarvikkeet/eviran_julkaisu_3_2018.pdf.
- Evira 2018b. Yrityksille. Viitattu 4.7.2018 <https://www.oivahymy.fi/yrityksille/>.
- Evira 2018c. Oiva raportin esilläpito. Viitattu 4.7.2018 <https://www.oivahymy.fi/yrityksille/oiva-raportin-esillaapito/>.
- Evira 2018d. Tarkastusohjeet. Viitattu 4.7.2018 www.oivahymy.fi/yrityksille/tarkastusohjeet/.
- Evira 2018e. Oiva-arviointiohjeet ilmoitetuille elintarvikehuoneistoille. Viitattu 9.7.2018 <https://www.oivahymy.fi/wp-content/uploads/2018/07/oiva-arviointiohjeet-ilmoitetuille-elintarvikehuoneistoille-9.7.2018.pdf>.
- Evira 2018f. Sivutuotteiden luokittelu. Viitattu 16.7.2018 <https://www.evira.fi/yhteiset/elaimista-saatavat-sivutuotteet/luokittelu/>.
- Evira 2018g. Kaupan entisten eläimistä saatujen elintarvikkeiden käyttö, käsittely ja hävitys. Viitattu 11.7.2018 https://www.evira.fi/globalassets/tietoa-evirasta/lomakkeet-ja-ohjeet/elintarvikkeet/elintarvikehuoneistot/eviran_ohje_16088_7.pdf.
- Evira 2016. Elintarvikepetokset. Viitattu 28.10.2018 https://www.evira.fi/globalassets/tietoa-evirasta/tapahtumat/tapahtumien-materiaalit/laboratoriotointa/2016_ajankohtaista-lab.rintamalla/welling_elintarvikepetokset_05102016.pdf.
- Finlex 2018. Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä. Viitattu 4.7.2018 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061233>.
- Foundation FSSC 22000 2017. FSSC 22000 Food safety system certification 22000 part II: Requirements for Certification.
- FSSC 22000 2018. Ensuring consumer trust in the supply of safe food & drinks. Viitattu 1.7.2018 <http://www.fssc22000.com/documents/home.xml?lang=en>
- Harmaala, M. & ja Jallinoja, N. 2012. *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Heikkilä, J.; Vuori, M. & Laine, J. 2013. *Purchasing Business Services*. Tampere: Tammerprint Oy.
- Huuhka, T. 2017. *Tehokkaan hankinnan työkalut*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Books on Demand.
- Inspecta 2018. Elintarviketurvallisuus ja hallintajärjestelmien sertifiointi (ISO 22000 ja FSSC 22000) Viitattu 20.6.2018 <https://www.inspecta.fi/Palvelut/Sertifiointi-ja-arviointi/Johtamisjärjestelmäsertifiointi/elintarvikeala/Elintarviketurvallisuuden-hallintajärjestelman-sertifiointi/>.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. *Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. 5., tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Kesko 2018a. K Code of Conduct toimintaohjeet yhteistyökumppaneille. Viitattu 3.7.2018 <https://www.kesko.fi/k-code-of-conduct/yhteistyokumppanit/>.

Kesko 2018b. K Code of Conduct yhteistyökumppanin opas. Viitattu 3.7.2018 https://www.kesko.fi/globalassets/pdf-tiedostot/kesko_coc_partner_300916_fi.pdf.

Kotro, J.; Jalkanen, L.; Latvala, T.; Kumpulainen, K.; Järvinen, M. & Forsman-Hugg, S. 2011. Mistä suomalainen ruokaketju voi olla ylpeä?: näkemyksiä suomalaisen ruokaketjun lisäarvotekijöistä. MTT. Tampereen Yliopistopaino Juvenes Print Oy.

Kuluttajaliitto 2018. Elintarviketurvallisuus. Viitattu 16.7.2018 <https://www.kuluttajaliitto.fi/tietopankki/ruoka/elintarviketurvallisuus/>.

Lausjärvi, M. & Väisänen, U. 2015. Puhtauden tuottamisen tekijät. Helsinki: Puhtaustieto PT Oy.

Liljeroos, K. 2003. Palveluesimiehen käsikirja: Hankinnat. AO Paino.

Logistiikan Maailma 2018. Hankintaprosessi. Viitattu 24.9.2018 <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/>.

Lähteenmäki-Uutela A. 2017. Elintarviketurvallisuus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Martinsuo M., Mäkinen S., Suomala P. & Lyly-Yrjänäinen J. 2016. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Nieminen S. 2016. Hyvä hankinta, parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Pennanen M. & Repo T. 2017. Kiinteistönhoidon osto-opas. Statusprint 2017.

Rakennustieto Oy 2011. Kiinteistöpalveluiden hankinta. Tampere: Tammerprint Oy.

Ratsula, N. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. 2., uudistettu painos. Edita Publishing Oy.

Royal Netherlands Standardization Institute 2016. NTA 8059 (en) Prerequisite pro-grammes on food safety for transport and storage.

Ruokatieto 2011. Laatutyö elintarvikeketjussa. Viitattu 1.7.2018 [http://www.laatuketju.fi/laatu-
ketju/www/fi/pdf/LAATUTYELINTARVIKETJUSSA_elokuu2011suojattu3.pdf](http://www.laatuketju.fi/laatu-
ketju/www/fi/pdf/LAATUTYELINTARVIKETJUSSA_elokuu2011suojattu3.pdf).

Työsuojeluhallinto 2018. Tilaajavastuu. Viitattu 4.7.2018 <http://www.tyosuojelu.fi/harmaa-talous/tilaajavastuu>.

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Digitalisoitumisen haasteet. 8., uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

SSTL Puhtausala ry 2018. Ohjeita tarjouspyynnön laatimiseen. Viitattu 6.7.2018 <https://puhtausala.fi/tarjouspyynto>.

Tukes 2018a. Kemikaalilaki säätelee ammattimaista tuholaiсторjuntaa. Viitattu 12.7.2018 <https://tukes.fi/kemikaalit/biosidit/tuholaistorjunta>.

Tukes 2018b. Jyrsijätorjunta ja jyrsijämyrkköjen käyttö rehu ja elintarviketuotannossa. Viitattu 12.7.2018 <https://tukes.fi/documents/5470659/6372697/Jyrsij%C3%A4torjunta+ja+jyrsij%C3%A4myrkköjen+k%C3%A4ytt%C3%B6+rehu+ja+elintarviketoiminnassa/72a7b946-baf8-4739-bf6a-942269af1b01/Jyrsij%C3%A4torjunta+ja+jyrsij%C3%A4myrkköjen+k%C3%A4ytt%C3%B6+rehu+ja+elintarviketoiminnassa.pdf>.

Tulli 2018. Tullin elintarvike- ja kulutustavaravalvonta. Viitattu 28.10.2018 <https://tulli.fi/yritysasiakkaat/tuonti/elintarvike-ja-kulutustavaravalvonta>.

van Weele, A. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. 5. painos. Cengage Learning EMEA.

LIITE 1

TUKUILLE TEHTY KYSELY 13.6.2018

KILPAILUTUS

1. Milloin tukun siivouspalveluiden kilpailutus on viimeksi suoritettu? Mille ajalle sopimus on tehty?
2. Millä perusteella kilpailutukseen osallistuneet siivouspalveluiden tarjoajat on valittu?
3. Mitä kautta olette etsineet siivouspalveluiden tarjoajia?
4. Miten tarjouspyyntöjen lähettäminen on hoidettu?
5. Miten saatuja vastauksia on käsitelty? Kuka on valinnut uuden palveluntarjoajan?

TARJOUSPYYNTÖ

6. Kilpailuttaessanne tukun siivouspalveluita, mikä/mitkä seuraavista ovat olleet tärkeimpiä kriteereitä kilpailutuksen voittajaa valittaessa? (1 = tärkein, 2 = seuraavaksi tärkein jne.) Mikäli joku luetelluista kriteereistä ei ole ollut ollenkaan valintaperusteena, jätä kohta tyhjäksi. Muu, mikä? -kohtaan voi laittaa useita vaihtoehtoja.

Hinta
Laatu
Henkilökunta
Nopeus
Joustavuus
Muu, mikä?

7. Millä tavalla olette määrittäneet tarjouspyynnössä tarvittavan siivouspalvelun sisällön? Onko tukussanne erityistarpeita siivouksen näkökulmasta? Jos on, minkälaisia?

NYKYINEN SOPIMUS

8. Vastaako nykyisen toimijan toteuttama palvelu sopimusta? Onko jotain sopimuksen kohtia, jotka eivät toteudu?
9. Onko nykyisessä sopimuksessa määritelty avainmittareita, joiden toteutumista seurataan? Seurataanko siivouksen tasoa?
10. Voiko tukku esittää kesken sopimuskauden kehitysehdotuksia? Mikäli näin on, miten nykyinen toimija suhtautuu tähän?

OMAVALVONTA

11. Miten siivouspalveluihin liittyvät asiat on huomioitu omavalvontasuunnitelmassa?

Tarjouspyyntö

12.7.2018



Pyydämme tarjoustanne alla mainitun kiinteistön siivouspalveluista tämän tarjouspyynnön ja liiteasiakirjojen mukaisesti.

Tilaaaja	Kesko Oyj / Kespro, y-tunnus 0109862-8
Sopimuskohte	Kespro Porin tukku, Siltapuistokatu 9–15 28100 Pori
Hankinnan kohde	Sopimuskohteen siivouspalvelut sisältäen tilojen ylläpitosiivouksen ja perussiivouksen. Alustava palvelukuvaus liitteenä (Liite 1). Pyydämme myös mahdollisten tarjoamienne lisäpalveluiden yksikköhintoja.
Sopimuskausi	Tavoitteellinen alkamisaika 1.11.2018, sopimus voimassa toistaiseksi. Kumpikin osapuoli voi irtisanoa sopimuksen päättymään kahden kuukauden irtisanomisajalla.
Laskutus	Sähköinen/verkkolaskutus, maksuehto XX pv.
Tarjouksen toimittaminen	Tarjous tulee toimittaa 31.8.2018 mennessä sähköpostitse osoitteeseen XXXXXX.XXXXXXX@kesko.fi.
Tarjouksen voimassaolo	Tarjouksen tulee olla voimassa 30.9.2018 saakka.
Muuta huomioon otettavaa	Tukun käytössä oleva kokonaispinta-ala n. 1800 m ² . Kohteeseen pääsee tutustumaan 21.8.2018 alkaen. Kohteeseen tutustumisesta voi sopia tukkupäällikkö XXXXX XXXXXXXX kanssa, XXXXX.XXXXXXX@kesko.fi tai p. XXX XXXXXXX. XXXXX ei ole tavoitettavissa 21.7.-19.8. välisenä aikana.
Lisätietoja	Lisätietoja kohteesta antaa tukkupäällikkö XXXXX XXXXXXX, XXXXX.XXXXXXX@kesko.fi tai p. XXX XXXXXXX ja 23.7.-17.8.2018 välisenä aikana XXXXXXX XXXXXXX, XXXXXXX.XXXXXXX@kesko.fi tai p. XXX XXXXXXX.

Turussa 12.7.2018

XXXXXXXX XXXXXXXXX

Palveluasiantuntija

Kesko Oyj/ Kespro

Liitteet

Liite 1 Kohteen palvelukuvaus

Liite 2 Sopimusohjelma

Liite 3 Vastuujataulukko