



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Palvelukuvauksen kehittäminen

Nyman, Ulla

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Palvelukuvauksen kehittäminen

Ulla Nyman
Liiketalous
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2017

Ulla Nyman

Palvelukuvauksen kehittäminen

Vuosi 2017 Sivumäärä 48

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Helen Oy:n Teknisten palveluiden toimeksiannosta palvelukuvaus, joka toimii palveluhankintojen kilpailutusprosessissa tarjouspyynnön liitteenä. Palvelukuvauksen tehtävänä on kertoa tarjouksen jättämistä harkitsevalle palveluntarjoajalle tarjouspyynnön tarkoittaman palvelun sisällöstä. Sopimuskaudella palvelukuvauksen tehtävänä on toimia pelisääntöinä palveluntuottajan ja Helen Oy:n välillä. Aiemmat palvelukuvaukset kaipasivat yhtenäistämistä ja päivittämistä nykyisten vaatimusten mukaisiksi. Tavoitteena oli koostaa yksi kattava palvelukuvaus, joka sisältäisi useimpien palveluostojen kannalta oleellisen sisällön ja jota voitaisiin täydentää sopimuskohtaisella teknisellä osiolla.

Tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, jossa aineiston keräysmenetelminä olivat teemahaastattelut sekä havainnointi. Teoriaosuudessa kuvattiin palveluhankintoja ohjaavia tekijöitä, kuten lakeja, työturvallisuuteen liittyviä teemoja, vastuullisuutta sekä käytiin läpi palveluhankintojen prosessia.

Tutkimuksen tuloksena haastattelumateriaalista ja havainnoinnilla saadusta aineistosta mm. aiemmista palvelukuvauksista koostettiin uudistettu palvelukuvaus. Se toimii toimeksiantajan palveluostojen kilpailutuksessa määrittämässä ostettavan palvelun käytäntöjä ja sitä voidaan sopimuskaudella käyttää apuna ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa. Opinnäytetyön toteutuksen yhteydessä heräsi kehittämisideoita palveluostojen sopimuskauden aikaisen prosessin kehittämisestä, joita voidaan hyödyntää mahdollisessa jatkotutkimuksessa.

Asiasanat: Palvelukuvaus, palveluosto, tarjouspyyntö

Ulla Nyman

The development of the service description

Year	2017	Pages	48
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to improve the service description for Helen Ltd's Technical Services. The service description is connected to opening tenders for service acquisitions. The purpose of the service description was to provide a description of the contents of the tendered service for those considering submitting a tender. The service description provides the rules and regulations that need to be complied with between the service provider and Helen Oy during the contract period. This thesis arose due to previous service descriptions needing to be standardized and updated to current requirements. The aim was to compile a comprehensive service description, which would include the essential content of the service acquisition and which could be supplemented with technical contract-specific details.

The study was carried out as qualitative action research, in which the data collection methods used were interviews and observation. The theoretical part describes the issues relating to service acquisitions such as laws, occupational safety themes, corporate social responsibility and the process of the service acquisition.

As a result of this study, the collected data was compiled into a new service description, which defined the requirements of services being tendered and which could be used to assist in resolving conflicts during the contract period. The thesis raised development ideas on how to improve the service acquisition process. These ideas can be used in possible further research.

Keywords: Service description, service purchase, invitation for tenders

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Toimeksiantajan esittely, tutkimuksen tausta ja tavoitteet	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne	7
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	8
1.4	Reliabiliteetti ja validiteetti sekä tutkimuksen eettiset kysymykset	10
2	Palveluhankintoja ohjaavat tekijät.....	11
2.1	Hankintalaki sekä eritysalojen hankintalaki.....	14
2.2	Tilaajavastuu ja harmaan talouden torjunta.....	18
2.3	Työturvallisuus yhteisellä työpaikalla	20
2.4	HSEQ-arviointimenettely.....	22
2.5	Vastuullisuus palveluhankinnoissa.....	23
3	Palveluhankintojen prosessi.....	23
4	Helen Oy palveluiden hankkijana	25
4.1	Palveluhankintojen kilpailutusprosessi Helenillä	26
4.2	Sopimuskauden aikainen toiminta.....	27
4.3	Työturvallisuus palveluostoissa	29
5	Palvelukuvauksen kehittäminen Helenin kilpailutuksia palvelevaksi	31
5.1	Työturvallisuus.....	33
5.2	Kulkulupaprosessin toimivuus	34
5.3	Muutokset ja epäselvät tilanteet sopimuskauden aikana	35
5.4	Vastuut ja velvoitteet	36
5.5	Palvelukuvaukseen lisättävää ja poistettavaa	37
6	Johtopäätökset	38
7	Kehitysehdotukset	39
	Lähteet	41
	Kuviot..	45
	Taulukot	46
	Liitteet.....	47

1 Johdanto

Energia-ala on voimakkaassa murroksessa, eivätkä vanhat toimintatavat ja työelämän pelisäännöt välttämättä enää päde. Tässä tilanteessa tarvitaan avoimuutta, kaikkien osapuolien allekirjoittamia pelisääntöjä sekä uudenlaista ajattelua. Vaihtelevassa ja epävarmassa markkinatilanteessa ei yritysten ole mahdollista tai ainakaan kannattavaa tehdä kaikkea työtä itse. Entistä suurempi osa organisaatioiden hankinnoista on palveluostoja, joten niiden osuus kaikista organisaatioiden hankinnoista on merkittävä. Erityisesti henkilöstövuokraus- ja turvallisuuspalvelut sekä liike-elämän tukipalvelut ovat kasvussa. (Helen Oy 2015b; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 202; Nieminen 2016, 190.)

Helenillä voimalaitosten kunnossapidosta vastaa ympäri vuoden Tekniset palvelut -palvelutoiminto. Vuosihuoltojen yhteydessä työvoiman tarve kasvaa oleellisesti, jolloin on tarkoituksenmukaista hankkia tarvittava lisätyövoima palveluhankintana. Hankinnan kohteena on muun muassa teline- ja eristystöitä, venttiili- ja pumppuhuoltotöitä, painelaitteiden- ja putkistojen asennuspalveluita sekä prosessisiivousta. (Helen Oy 2016.)

Palveluoston hankinnan periaatteet ovat samat kuin ulkoistamisessa, vaikka ko. työtä ei olisi aiemminkaan tehty itse. Molemmissa on tärkeää määritellä palvelun kohde huolellisesti, kilpailuttaa ja lopulta solmia sopimus, joka palvelee liiketoimintaa hyvin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 19.)

1.1 Toimeksiantajan esittely, tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Helen on kokonaan Helsingin kaupungin omistama energia-alalla toimiva yhtiö, jolla on lähes 400 000 asiakasta ympäri Suomea. Päätuotteina ovat sähkö, kaukolämpö ja kaukokylmä. Helenin toimipaikkoja ovat Hanasaaren, Salmisaaren ja Vuosaaren voimalaitokset sekä Helen-konsernin pääkonttori Sähkötalo Kampissa. (Helen Oy 2015a; Helen Oy 2015b.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Helen Oy:n Tekniset palvelut -palvelutoiminto. Teknisten palveluiden, eli Tepan, vastuulla on Helenin tuotanto- ja jakelujärjestelmien projekti- ja kunnossapitopalveluiden toteutus sekä Helenin kiinteistöomaisuuden hoidon toteutus ja tuottamiensa palveluiden kehittäminen (Helen Oy 2016).

Työn teettäminen ulkopuolisilla on lisääntynyt viime vuosina ja näillä näkymin kehitys tulee jatkumaan samansuuntaisena Helenilläkin. Helenillä on omaa henkilöstöä noin 1000 henkilöä, jonka lisäksi Helen käyttää ulkopuolista työvoimaa tarpeen mukaan etenkin vuosihuoltojen yhteydessä. Ulkopuolisen työvoiman käyttö vaihtelee suuresti siten, että talvella ulkopuolista

työvoimaa käytetään vain vähän, mutta kesäaikaan eri palveluntuottajien henkilöstöä voi olla eri toimipisteissä yhteensä satoja.

Helen kilpailuttaa työkokonaisuudet määräajoin, jolloin sopimukset tehdään useimmiten 2-5 vuodeksi kerrallaan. Tyypillisiä tehtäviä ovat voimalaitoksilla tehtävät aputyöt, koneasennus ja hitsaustyöt sekä erilaiset suunnittelutyöt. Osa työstä on selkeästi urakoitu omiksi kiinteähintaisiksi kokonaisuuksiksi, osa puolestaan on palveluostoa tai henkilöstövuokrausta. (Helen Oy 2017.)

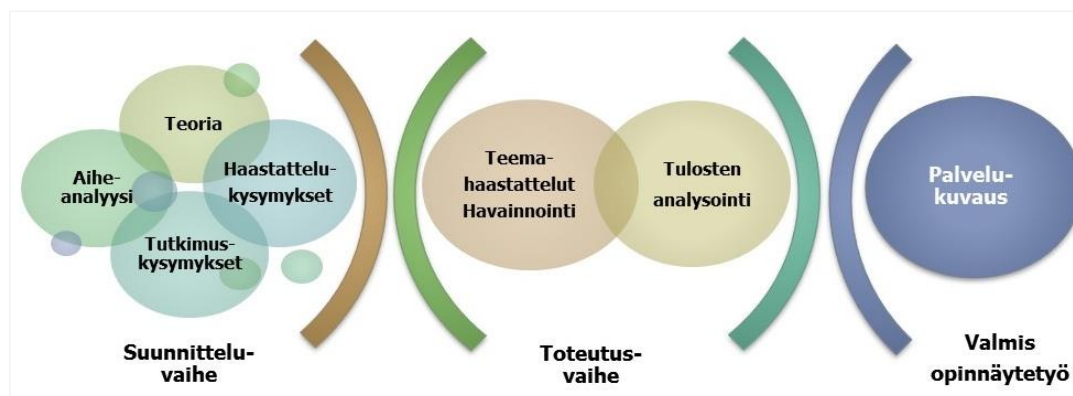
Palveluhankintoihin liittyviä asioita hoitaa Helenillä usea taho, mm. Hankintayksikkö, Hankinnan tukipalvelut -yksikkö, kunnossapitopäälliköt, työnjohto, asiantuntijat sekä suunnittelijat. Kilpailutusvaihetta johtaa Helenin Konsernipalveluiden Hankintayksikkö, mutta sopimuskaudella palveluita käyttävät yksiköt toimivat melko itsenäisesti.

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada aikaan selkeä ja Tepan tavoitteiden mukainen palvelukuvaus tarjouspyyntöjen liitteeksi sekä sopimuskaudenaikaisiksi pelisäännöiksi Tepan ja palveluntuottajien välille. Palvelukuvaus toimii kilpailutusvaiheessa tietolähteenä palveluntarjoajalle siitä, millaista palvelua Helen on hankkimassa. Tavoitteena on luoda yksi yhteinen palvelukuvauksen malli, joka liitetään kaikkiin Tepan palveluhankintojen kilpailutuksiin mahdollisimman muuttumattomana. Näin voitaisiin yhtenäistää sopimuskauden aikaista toimintaa niin, että kaikkien palveluntuottajien kanssa voitaisiin toimia samoilla säännöillä, eikä jokaisen kohdalla olisi erilaisia toimintatapoja. Aiemmat palvelukuvaukset toimivat tässä työssä lähtökohtana, mutta niiden sisältö kaipaa yhtenäistämistä, selkiyttämistä sekä päivittämistä nykyisiä tarpeita vastaaviksi.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kolmesta vaiheesta, suunnitteluvaiheesta, toteutuksesta ja valmiista opinnäytetyöstä (kuvio 1). Tuloksena syntyy palvelukuvaus Helenin Teknisten palveluiden käyttöön.

Opinnäytetyön johdannossa esitellään toimeksiantaja ja lähestytään työn aihetta yleisellä tasolla. Toisessa luvussa tutustutaan julkisiin palveluhankintoihin ja niitä ohjaaviin lakeihin ja käytäntöihin. Kolmannessa luvussa paneudutaan lähemmin Helen Oy:n palveluhankintojen prosessiin. Luvussa neljä kerrotaan Helenistä palveluiden hankkijana sekä palvelukuvauksen erityisenä painopisteenä olevasta työturvallisuudesta. Luvussa viisi kuvataan tutkimuksen etenemistä sekä käydään läpi aiheittain teemahaastatteluiden vastauksia. Luvussa kuusi käsitellään tutkimuksen tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä. Luvussa seitsemän esitetään kehitysehdotuksia palveluostoihin liittyvien sopimustenaikaisten toimien kehittämiseksi.



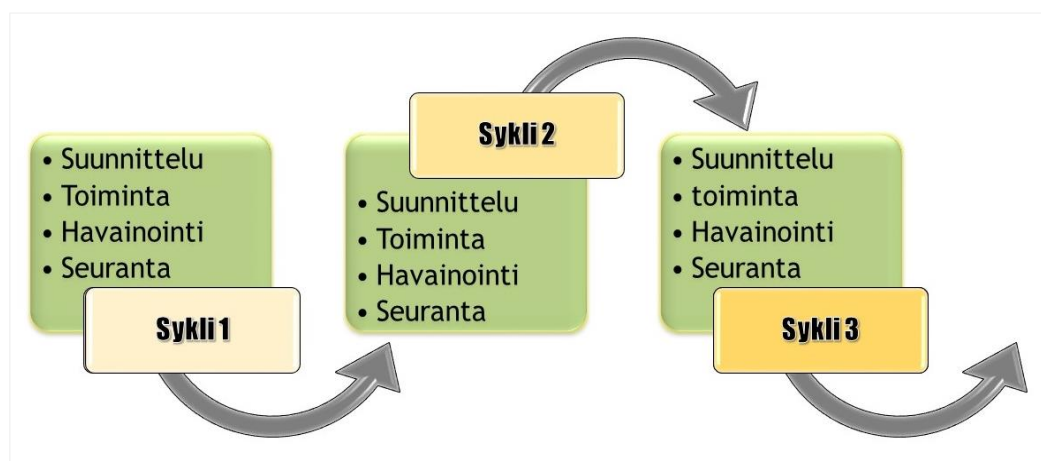
Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne ja eteneminen

Tutkimuskysymykseksi muodostui: Mitä Helenin palveluhankintojen kilpailutuksessa liitteenä käytettävän palvelukuvauksen tulee sisältää, jotta se toimii kilpailutusprosessissa ostettavaa palvelua kuvaavana asiakirjana, sekä myöhemmin Helenin ja palveluntuottajan yhteisinä pelisääntöinä?

Opinnäytetyön toteutusvaiheessa tutkimuskysymykseen etsittiin vastauksia havainnoinnilla ja teemahaastatteluilla. Tutkimuksen toteutuksesta ja tulosten analysoinnista kerrotaan luvussa neljä. Tutkimustuloksista kerrotaan luvussa viisi ja johtopäätöksiä tehdään luvussa kuusi.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus. Määritelmän mukaan toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, usein työyhteisössä useamman työntekijän yhteistyötä ja osallistuvaa työpanosta vaativaa, sekä itseään tarkkailevaa toimintaa. Lähtökohdiana on usein käytännön tilanne, jossa halutaan löytää ratkaisuja työelämän käytännön ongelmiin ja muuttaa olemassa olevia käytäntöjä. Toimintatutkimukselle on tyypillistä yhteisöllinen ja syklinen itseään korjaava tapa edetä kohti ongelman ratkaisua (kuvio 2). Ongelmaan yritetään löytää ratkaisu, joka asetetaan kritiikin kohteeksi, jolloin toteutusta havainnoidaan ja reflektoidaan. Kritiikin seurauksena virheelliset oletukset, hypoteesit ja ratkaisut korvataan uusilla entistä paremmilla toimintatavoilla, jotka taas kyseenalaistetaan ja yritetään keksiä parempia ratkaisuja. Ratkaisuyritykset johtavat yhä edelleen uusiin ongelmiin, jotka taas pyritään ratkaisemaan. Näin sykleissä edeten tieto ongelmasta karttuu ja lopulta tieto jalostuu entistä paremmaksi toimintatavaksi. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 104 - 105; Kuula 2006; Linturi 2003; Metsämuuronen 2008, 29.)



Kuvio 2: Toimintatutkimuksen sykli (Kananen 2014b, 13, muokattu)

Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen menetelmiä, joka mahdollistaa triangulaation eli asian tarkastelemisen useammalla eri tavalla ja monesta eri näkökulmasta. Tässä työssä on pitäydytty laadullisen tutkimuksen menetelmissä. Menetelmätriangulaatiossa yhdistetään useita eri aineistonkeräysmenetelmiä, kuten tässä työssä on käytetty havainnointia ja teemahaastatteluja. (Pitkäranta 2010; Heikkinen ym. 2010, 104 - 105.)

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon sijoittuva haastattelumuoto, joka etenee keskustelunomaisesti etukäteen määriteltujen aihepiirien ja teema-alueiden pohjalta. Tarkka kysymysten muoto ja järjestys on usein tarpeeton. Haastateltavien joukko on pieni, joten otantaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Aiheeseen tutustumisen ja aiempiin tutkimuksiin perehtymisen kautta valmistellaan aihepiirit, joista keskustellaan kaikkien haastateltavien kanssa. Haastattelu ei ole kysymysten kysymistä, vaan haastattelijä johdattelee keskustelua siten, että saa tarvitsemansa tiedot. Haastattelijan tulee huomioida haastateltavan omat tulkinnat ja painotukset, joten vapaalle keskustelullekin on pyrittävä antamaan tilaa. Teemahaastattelu edellyttää fyysistä läsnäoloa. Keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla. Tutkittava kertoo vapaasti aiheesta ja tutkija kyselee vain välillä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä ja ohjailee keskustelua pysymään aihepiirissä. Haastattelun jälkeen aineisto analysoidaan mahdollisimman pian. Usein tässä vaiheessa nousee uusia kysymyksiä esille, jolloin voi olla tarpeen kysellä haastateltavalta lisää asiasta. Näin tutkija oppii ymmärtämään ilmiötä ja keskustelun kuluessa aihepiirit syvenevät ja laajenevat. Näin teemahaastattelu etenee yleisestä tasosta yksityiskohtaisempiin kysymyksiin haastateltavan ehdoilla. Teemahaastattelulla saatu aineisto litteroidaan ja analysoidaan teemoittain. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, KvalimoTV 2006c; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 208-209; Kananen 2014a, 76 - 77.)

Havainnointia eli observointia voidaan käyttää haastattelun tukena tai itsenäisenä aineistonkeräysmenetelmänä. Havainnoinnilla saadaan suoraa reaaliaikaista tietoa yksiköiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä on tarkkailua, joka poikkeaa arkisesta asioiden havaitsemisesta. Se pitää sisällään useita erilaisia tapoja havainnoida. Havainnointi voi olla erittäin hyvin systemaattista ja tiukasti jäsenneiltyä tai toisaalta täysin vapaata, osallistuvaa ja tilanteeseen sopeutunutta. Havainnoijan rooli voi vaihdella täysin ulkopuolisen tarkkailijan roolin ja aktiivisen toimijan välillä. Osallistuvalla havainnoinnilla on tyypillistä, että osallistumisen taso voi vaihdella saman tutkimuksen eri vaiheissa. Välillä tutkija ottaa etäisyyttä ja tarkkailee toimintaa ulkopuolelta muistiinpanoja tehden, kun taas välillä tutkija on mukana aktiivisena osallistujana toiminnan keskipisteessä, jolloin muistiinpanot tehdään jälkikäteen. (Heikkinen ym. 2010, 104 - 105; Hirsjärvi ym. 2014, 204 - 205.) Tähän tutkimukseen aineistoa on kerätty pitkän ajan kuluessa havainnoimalla eteen tulleita ongelmatilanteita kesästä 2015 alkaen ja kirjaamalla ne tutkimuspäiväkirjaan.

1.4 Reliabiliteetti ja validiteetti sekä tutkimuksen eettiset kysymykset

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Validiteetilla mitataan sitä, miten hyvin tutkimusote ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät vastaavat sitä asiaa mitä halutaan tutkia. Validiteettia voidaan tutkia eri näkökulmista, kuten esimerkiksi sisäisen tai ulkoisen validiteetin kannalta, loogisen validiteetin, sisältövaliditeetin, käsitevaliditeetin jne. kannalta. (Anttila 2006a.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin tai menetelmän kykyä antaa niitä tuloksia, joita sillä on tarkoitus mitata. Mittarin tai menetelmän ei tule tuottaa sattumanvaraisia tuloksia, jotka eivät kuvaa tutkittavaa. Reliabiliteetti kuvaa sitä, voidaanko mittaus toistamalla saada uudelleen samanlaisia tuloksia kuin ensimmäisellä kerralla, vai poikkeako mittaukset oleellisesti toisistaan. (Anttila 2006b.)

Tässä työssä toimeksiantajana on tutkimuksen tekijän työnantaja ja ohjaajana toimii toimeksiantajan puolelta tutkimuksen tekijän esimies, joten asetelma on jo lähtökohtaisesti sellainen, ettei täydellinen objektiivisuus ole mahdollista. Toisaalta luultavasti se olisi tarpeellontakin, koska sekä tilaajan että tekijän intresseissä on tilanteen kartoittaminen ja työn kehittäminen.

Tutkimuksen eettiset kysymykset voidaan jakaa kolmella eri tavalla. Ensimmäiseksi voidaan pohtia onko tutkimusaiheen tutkiminen eettisesti perusteltua, vai voiko aihe mahdollisesti olla liian arkaluontoinen ja vahingoittaa tutkittavaa. Toinen eettisesti pohdittava asia on tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät eli se, saadaanko valituilla menetelmillä ja aineistonkeruutavoilla luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kolmanneksi asiaksi nousee

miten tutkimusaineiston tarkka analysointi ja raportointi suoritetaan suhteessa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiteetin säilymiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, KvalimoTV 2006b.)

Tutkimuksen tekijän tulee aina noudattaa hyviä tieteellisiä käytäntöjä, jotta tutkimus on eettisesti hyväksyttävä, luotettava ja tulokset uskottavia. Tässä opinnäytetyössä haastateltavia informoidaan etukäteen työn tarkoituksesta ja syntyvää haastattelumateriaalia kohdellaan luottamuksellisena aineistona, eikä siihen tule olemaan pääsyä ulkopuolisilla tahoilla. Osa haastatteluista tullaan tekemään siten, että haastateltavan nimi ja asema ovat lähtökohtaisesti julkisia. Tällöin haastateltavilta kysytään etukäteen lupa nimen julkaisemiselle.

Eettisesti pohdittava on tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön. Tutkijalla on tutkimusprosessissa sekä vapauksia että vastuita. Tutkijan tulisi pysyä mahdollisimman objektiivisena ja puolueettomana sivustakatsojana, mutta usein voi olla varsin haasteellista kyetä täysin irrottautumaan omasta ajattelusta ja asenteista. Toimintatutkimuksessa tutkija on usein itsekin aktiivinen osallistuja, jonka tavoitteena on muutos. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, KvalimoTV 2006b.)

2 Palveluhankintoja ohjaavat tekijät

Helenin hankinnoissa sovelletaan julkisista hankinnoista annettua lainsäädäntöä, koska Helen on kokonaan Helsingin Kaupungin omistama osakeyhtiö. Helenin toimialana on energiahuolto, joten Helenin hankinnoissa sovelletaan lakia vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Jäljempänä tässä tekstissä ko. lakia kutsutaan eritysalojen hankintalainksi. (Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1398/2016, 5§.)

Julkiset hankinnat ovat valtion, kunnan tai kuntayhtymän, valtion liikelaitoksen tai muun hankintalainsäädännön määrittelemän hankintayksikön oman organisaationsa ulkopuolelta tekemiä hankintoja. Julkinen hankinta voi olla tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankinta tai vuokraus. Julkiset hankinnat ovat tiukasti lailla säädeltyjä. Hankintalaista voi lukea enemmän tämän opinnäytetyön luvusta 2.1. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017c; Pohjonen 2013, 6; Pekkala & Pohjonen 2014, 21.)

Hankintayksiköllä tarkoitetaan valtion, kuntien ja kuntayhtymien viranomaisia sekä evankelisluterilaista kirkkoa ja ortodoksista kirkkoa seurakuntineen sekä valtion liikelaitoksia ja julkisoikeudellisia laitoksia. Hankintayksiköksi luokitellaan sellaiset hankintojen tekijät, jotka ovat

saaneet hankinnan rahoituksesta yli puolet edellä mainituilta hankintayksiköiltä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017a.)

Palveluhankinnalla tarkoitetaan hankintaa, jossa hankittavana kohteena on suoritettava palvelu, jolloin palvelun kohteena voi olla joko hankintayksikkö itse tai sen asiakas. Palveluhankintaan on mahdollista sisällyttää tavarahankintoja tai rakennustöitä. (Pekkala & Pohjonen 2014, 104 - 105.)

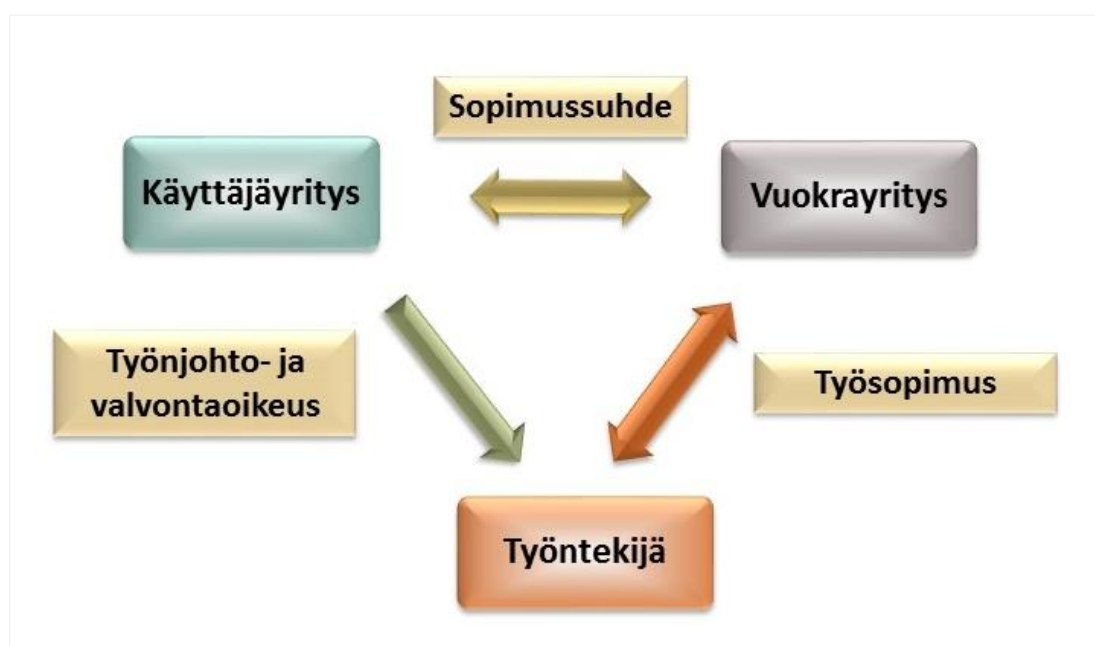
Palvelukuvaus on asiakirja, joka liitetään hankintailmoitukseen, tarjouspyyntöön sekä mahdolliseen neuvottelukutsuun määrittämään hankittavan palvelun yksityiskohdat. Palvelukuvausta voidaan nimittää kohteen kuvaukseksi, tekniseksi eritelmäksi, hankekuvaukseksi tai tekniseksi liitteeksi. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2016a; Karinkanta, Kontio, Krakau, Lahtinen & With 2012, 59.) Palvelukuvauksessa määritellään hankinnan kohteena olevan tuotteen, palvelun tai materiaalin ominaisuudet siten, että ne antavat tarjoajille puolueettomat mahdollisuudet osallistua tarjouskilpailuun, eivätkä rajoita kilpailua ilman kattavia perusteluita. Tällaisia perusteluita voivat olla mm. hankintayksikön määrittämä tuotantomenetelmä, esteettömyys tai muut sosiaaliset tai ympäristönäkökohdat. Palvelukuvauksessa määriteltäviä ominaisuuksia ovat palveluostoissa esimerkiksi laatu, suorituskyky, vasteaika, vaatimuksenmukaisuus, vastuullisuus, työturvallisuus, pätevyys ehdot sekä vaadittavat todistukset ja luvat. Riittävän tarkka palvelun sisällön ja laadun määrittely palvelukuvauksessa mahdollistaa tarjottujen palveluiden yhdenmukaisen vertaamisen tarjouskilpailussa (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2016a; Tuurala 2010; PTC Services Oy 2014, 6.)

Liian epämääräisesti määritelty palvelukuvaus aiheuttaa ongelmia koko hankintaprosessin ajan. Tarjousvaiheessa tarjoaja joutuu ottamaan riskin epävarmuustekijöistä ja ottamaan sen huomioon hinnoittelussaan. Sopimuksen synnyttyä tulee molempien osapuolten olla yksimielisiä siitä, mitä sopimus pitää sisällään. Toisistaan poikkeavat määrittelyt palvelun laadusta vaikeuttaa palvelun tuottamista ja seurantaa sekä saattavat aiheuttaa yllätyksiä palvelun lopulliseen hintaan. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 261.)

Palveluhankintojen laadun suhteen esiintyy useammin ongelmia kuin tavarahankinnoissa, koska palveluhankinnoissa on yleensä kyse ihmisistä ja ihmisen toiminnasta, eivätkä ihmiset toimi aina samalla tavalla. Palvelun tuottamista ei voida standardisoida kuten tavaran ominaisuuksia. Henkilösuhteiden korostuminen onkin tyypillistä palveluostolle, koska palvelut tuotetaan usein tiiviissä yhteistyössä ostajan ja myyjän välillä. (van Weele 2014, 78 - 79.)

Hankintayksikkö voi tarjouspyynnössään vaatia tarjoajaa ilmoittamaan mahdollisista alihankkijoista sekä vaatia ilmoittamaan, mikä osa sopimuksesta on tarkoitus teettää alihankintana, mutta alihankkijoiden käyttöä ei voi lähtökohtaisesti estää. Hankintayksikkö voi asettaa ammattitaito- sekä pätevyysvaatimuksia tarjoajan nimeämille alihankkijoille. Hankintalaki ei määritä, voiko tarjoaja ketjuttaa alihankinnan niin, että alihankkija antaa osan kokonaisuudesta omalle alihankkijalleen. Pohjonen pitää kirjassaan kieltoa alihankinnan ketjuttamisesta perusteltuna, koska kielto ei kohdistu tarjoajaan, jonka syrjimätöntä ja tasapuolista kohtelua hankintalaki suojelee. (Pohjonen 2013, 34.)

Alihankinta ja aliurakointi poikkeavat työvoiman vuokraamisesta siten, että alihankinnassa ja aliurakoinnissa työntekijät tekevät työtään oman työnantajansa johdolla ja valvonnassa silloinkin kun työtä tehdään tilaajan tiloissa ja tilaajan työvälineillä. Vuokratyössä työnjohto- ja valvontaoikeus siirtyvät käyttäjäyrityksen hoidettaviksi (kuvio 3). Käyttäjäyrityksen vastuulla on välittömästi työhön ja työn tekemiseen sidoksissa olevat järjestelyt. Työnantajavelvoitteet säilyvät pääsääntöisesti vuokratyöryityksellä. (Teknologiateollisuus 2015, 4; Työsopimuslaki 55/2001, 7§.)



Kuvio 3: Vuokratyöntekijä toimii käyttäjäyrityksen työnjohdon alaisuudessa (Teknologiateollisuus 2015, 4)

Vuokratyön ja alihankinnan ero ei aina ole selkeä. Työntekijät saattavat toimia käyttäjäyrityksessä ilman omaa työnjohtoa esimerkiksi siivoustöissä, jolloin tilanne käytännössä muistuttaa työvoiman vuokrausta, vaikka yritysten välisessä sopimuksessa ei puhuttaisi vuokrauksesta. Usein ei ole välttämätöntä määritellä kummasta työn tekemisen muodosta on kyse,

koska vastuu työturvallisuudesta ja työn ohjauksesta on työn tilaajalla joko käyttäjäyrityksen roolissa tai yhteisen työpaikan pääasiallista määräysvaltaa käyttävän yrityksen roolissa. (Salonheimo 2016, 56.)

2.1 Hankintalaki sekä erityisalojen hankintalaki

Julkisten organisaatioiden hankintatoimea ohjaa ja rajoittaa hankintalaki, joka määrää julkiset hankinnat avoimiksi, julkisiksi sekä toteutustavaltaan määrämuotoisiksi. Julkisten hankintojen päätöksiin voi vaatia oikaisua sekä niistä voi valittaa. (Siikavirta 2015, 29 - 30.)

Lain julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista eli hankintalain tarkoituksena on taata julkisten varojen tehokas käyttö, edistää julkisten hankintojen laadun pysymistä hyvänä sekä turvata yritysten sekä muiden toimijoiden tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota tuotteitaan ja palveluitaan julkisten hankintojen kilpailutuksissa. Hankintalaki edellyttää avoimuutta ja vaatimusten pitämistä kohtuullisina. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, 2§.)

Hankintalain mukaan kaikkia tarjoajia tulee kohdella tasapuolisesti ja syrjimättömästi. Syrjimättömyysperiaate tarkoittaa käytännössä sitä, että ulkomaisia tarjoajia tulee kohdella tasaveroisina kotimaisiin nähden, eikä oman kunnan alueelta tulevia tarjoajia saa asettaa etusijalle muihin tarjoajiin nähden. Toinen hankintalain edellyttämä periaate on avoimuusperiaate, josta syystä laki määrittelee kaikki kansallisen kynnsarvon ylittävät hankinnat ilmoitettaviksi julkisesti eikä hankintamenettelyä koskevia tietoja saa salata. Tarjouskilpailun ratkaisemisesta tulee tiedottaa tarjouskilpailuun osallistuneille. Kolmantena periaatteena on suhteellisuusperiaate, jonka mukaan hankinnalle asetetut vaatimukset tulee olla kohtuulliset ja suhteessa hankinnan arvoon. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 22, 24 - 25; Pekkala & Pohjonen 2014, 35 - 38.)

Hankintalain 25 § ja erityisalojen hankintalain 62 § määrää hankintayksiköt ilmoittamaan hankinnoistaan. Tätä ilmoittamista kutsutaan ilmoitusmenettelyksi. Sen tarkoituksena on varmistaa kilpailun ja avoimuusperiaatteen toteutuminen julkisissa hankinnoissa ja siten edistää kustannustehokkaiden hankintojen tekemistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017a; Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, 58§; Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1398/2016, 62§.)

Hankintayksikkö täyttää ilmoitusvelvollisuutensa julkaisemalla ilmoituksen hankinnasta työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämässä HILMA-järjestelmässä. HILMA on sähköinen ja käyttäjilleen ilmainen ilmoituskanava kansalliset kynnsarvot sekä EU-kynnsarvot ylittävälle hankinnoille.

Hankintayksikkö voi halutessaan ilmoittaa kansallisen kynnysarvon alittavastakin pienhankinnasta HILMAssa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017a; Pekkala & Pohjonen 2014, 112 - 113.) Kynnysarvojen tarkoitus on yksinkertaistaa kynnysarvot alittavien hankintojen tekemistä, koska raskaan EU-tasoisien kilpailuttamisen vaatimat hallintokustannukset saattaisivat tulla kalliimmaksi kuin mitä kilpailuttamisella saavutettavat hyödyt (Siikavirta 2015,138).

HILMAssa julkaistavia EU-ilmoituksia ovat (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017a)

- ennakoilmoitus
- EU-hankintailmoitus
- Erityisalojen EU-hankintailmoitus
- jälki-ilmoitus
- erityisalojen jälki-ilmoitus
- suora hankintaa koskeva ilmoitus.

Ennakoilmoituksen julkaisemisella hankintayksikkö voi lyhentää hankintalain määrittämää tarjousaikaa. EU-hankintailmoituksella ja erityisalojen EU-hankintailmoituksella ilmoitetaan EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat HILMAssa. Jälki-ilmoitus sekä erityisalojen jälki-ilmoitus tehdään silloin kun EU-kynnysarvon ylittäneestä hankinnasta on tehty sopimus tai päätetty keskeyttää hankinta. Ilmoitus tulee tehdä 30 päivän kuluessa sopimuksen tekemisestä. Suora hankintaa koskevasta hankinnasta ilmoittaminen vähintään 15 päivää ennen hankinnan tekemistä, suojaaa hankintayksikköä jälkikäteen markkinaoikeudelle tehtäviltä valituksilta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017d; Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, 131§.)

HILMAN kautta ilmoitukset menevät julkaistaviksi Euroopan unionin virallisen lehden täydennysosaan (S-sarja) sekä TED-tietokantaan, josta löytyy sellaisetkin ilmoitukset, joiden osallistumishakemusten jättöpäivä on jo ohitettu (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017a).

Hankintalain mukaan tarjouspyynnön tulee olla kirjallinen ja niin selkeä ja tarkoin määritelty, että sen perusteella on mahdollista antaa yhteismitallisia ja vertailukelpoisia tarjouksia. Epäselvä tai liian löyhästi määritelty tarjouspyyntö karkottaa tarjoajia, eikä yritys saa kilpailutuksestaan sitä hyötyä, jonka se voisi saada täsmällisemmin määritellyllä tarjouspyynnöllä. (Siikavirta 2015, 141.)

Kynnysarvo on suurin mahdollinen hankinnan ennakoitu kokonaisarvio hankintahetkellä. Hankinta voidaan suorittaa pienempinä kokonaisuuksina, mutta ilmoitusvelvollisuus ja kilpailuttamismenettelyt ovat riippuvaisia hankinnan kokonaisarviosta. Tämä arvio määrittää voidaanko hankintaan soveltaa kansallista menettelyä vai EU-menettelyä. Kansalliset kynnysarvot perustuvat kansalliseen lainsäädäntöön ja niitä voidaan muuttaa vain kansallista lainsäädäntöä

muuttamalla. Taulukosta yksi näkyy 1.1.2017 voimaan astuneet kansalliset kynnsarvot. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017b; Pekkala & Pohjonen 2014, 116.)

Hankinnan laji	Euroa
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	60 000
Rakennusurakat	150 000
Sosiaali- ja terveystalvet	400 000
Muut erityiset palvelut	300 000
Käyttöoikeussopimukset	500 000

Taulukko 1: Kansalliset kynnsarvot (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2016b)

EU-kynnsarvot pohjautuvat Maailman kauppajärjestön julkisia hankintoja koskevan sopimuksen mukaisiin kynnsarvoihin. Taulukosta kaksi näkyy EU-kynnsarvot, joita suuremmat hankinnat tulee kilpailuttaa EU-tasoisesti. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2016b.)

Hankintalaji	Euroa	Euroa
	Valtion keskushallinto- viranomainen	Muut hankinta- viranomaiset
Tavara- ja palveluhankinnat	135 000	209 000
Rakennusurakat	5 225 000	5 225 000
Suunnittelukilpailut	135 000	209 000

Taulukko 2: EU-kynnsarvot (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2016b)

Eritysaloiksi luokitellaan vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalveluiden alalla toimivat kuntien ja valtion viranomaiset. Eritysalojen hankintalaki ja hankintalaki ovat keskeiseltä sisällöltään melko yhteneväiset, mutta erityisalojen hankintalaki on joiltain osin joustavampi. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2016c.) Eritysalojen hankintadirektiivi ja käyttöoikeussopimusdirektiivi määrittävät kynnsarvot, jotka ylittävät hankinnat tulee kilpailuttaa EU-tasoisena kilpailutuksena. EU-kynnsarvoin alittava hankinta tulee kilpailuttaa kansallisena kilpailutuksena. Raja-arvot vuonna 2017 käyvät ilmi taulukosta kolme. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017a; Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2016b).

Hankinnan laji	Euroa
Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	418 000
Sosiaali- ja terveystyöpalvelut ja muut erityiset palvelut	1000000
Rakennusurakat	5 225 000
Käyttöoikeussopimukset	5 225 000

Taulukko 3: Erityisalojen EU-kynnysarvot (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2016b).

Hankintamenettelyn valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat hankinnan laatu sekä hankittavan tavaran tai palvelun summa. Alle kansallisen kynnysarvon jääviin pienhankintoihin ei sovelleta hankintalakea muun kuin muutoksenhakusäännöksen osalta. (Oksanen 2010, 32.)

Oksasen (2010, 32 - 33) mukaan erilaisia hankintamenettelyitä ovat:

- suoramarkkinointi
- avoin menettely
- rajoitettu menettely
- neuvottelumenettely
- toimittajarekisterin perustaminen
- dynaaminen hankintajärjestelmä
- sähköinen huutokauppa.

Suoramarkkinointi on poikkeus hankintalain määrittämästä kilpailuttamisveloitteesta. Tällöin hankintayksikkö ei julkaise hankintailmoitusta vaan valitsee toimittajan suoraan ja neuvottelee hankinnasta. Tätä hankintamenettelyä voidaan käyttää vain perustelluista syistä. Tällaisia syitä ovat esimerkiksi erityisalojen hankintalain piiriin kuuluvat polttoaine- ja raaka-ainehankinnat, aiempi tulokseton kilpailutus tai se että teknisistä syistä vain yhden toimittajan tuotteet ovat yhteensopivia aiemmin hankittuun laitteistoon. (Pekkala & Pohjonen 2014, 741.)

Avoimessa menettelyssä hankintayksikkö julkaisee hankinnasta hankintailmoituksen, johon kaikki halukkaat voivat tehdä tarjouksen. Tämän lisäksi hankintayksikkö voi lähettää tarjouspyynnön niille, joilta erityisesti halutaan tarjouksia. (Pekkala & Pohjonen 2014, 231.)

Rajoitettu menettely on kaksivaiheinen hankintamenettely, jossa hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen, johon kaikki halukkaat voivat ilmoittautua osallistujiksi. Hankintayksikkö voi rajata varsinaiseen tarjouskilpailuun pyydettyjen tarjoajien määrää, mutta osallistujien vähimmäismäärä ja mahdollinen enimmäismäärä tulee ilmoittaa hankintailmoituksessa. Kri-

teerit, joilla tarjoamaan pääsevien ehdokkaiden valinta suoritetaan, tulee ilmoittaa hankintailmoituksessa ja niiden tulee olla sellaiset, ettei ketään suosita tai syrjitä. (Pekkala & Pohjonen 2014, 235.)

Neuvottelumenettelyä voidaan käyttää silloin kun hankinnan luonteen vuoksi hankintaa ei voida määritellä etukäteen niin tarkasti, että voitaisiin käyttää avointa tai rajoitettua menettelyä tai kun aiempaan avoimeen, rajoitettuun tai kilpailulliseen neuvottelumenettelyyn ei ole saatu tarjouspyynnön mukaisia tarjouksia. Neuvottelumenettelyä ei määritellä erityisalojen hankintalaissa kovinkaan tarkasti ja yleisissäkin hankintalaissa se on väljimmin säännelty hankintamenettely. Näin ollen neuvottelumenettely on hankintamenettelyistä hankintayksikön kannalta joustavin, mutta tarjoajan kannalta melko rajoittava, koska menettelyyn otetaan vain pieni määrä tarjoajia, eivätkä kaikki hankinnan kriteerit ole ennalta ilmoitettuja. Hankintayksikkö päättää miten neuvotteluissa edetään, mutta neuvottelun vaiheista on ilmoitettava etukäteen hankintailmoituksessa. Neuvottelumenettelyssä kaikki halukkaat voivat jättää osallistumishakemuksen. Hankintayksikön tulee valita tarjoajat syrjimättömyysperiaatteita noudattaen. (Pekkala & Pohjonen 2014, 238 - 239, 734 - 735.)

Erityisalojen hankintalaki ei hankintamenettelyiden osalta poikkea merkittävästi yleisestä hankintalaista, mutta puitejärjestelyä käytettäessä hankintamenettelyksi on mahdollista valita lisäksi neuvottelumenettely. Suorahankintaa ei erityisalojen hankintalaissa ole määritelty erikseen, mutta vastaava määritelmä sisältyy neuvottelumenettelyn määritelmään. (Pekkala & Pohjonen 2014, 740.)

2.2 Tilajavastuu ja harmaan talouden torjunta

Harmaalla taloudella tarkoitetaan yritystoimintaan tai siihen rinnastettavaan toimintaan liittyvien lakisääteisten maksujen ja velvoitteiden laiminlyömistä. Harmaan talouden yleisimpiä muotoja ovat palkanmaksu pimeänä, sosiaalietuuksien väärinkäytökset, kuittikauppa, yrittäjän pimeänä saamat tulot sekä lyhytaikaisten yritysten perustaminen veronkiertotarkoituksessa. (Verohallinto 2017.)

Harmaa talous vääristää kilpailua, koska tällöin lainvastaisesti toimivalle yritykselle muodostuu perusteetonta kilpailuetua. Usein tällaiset yritykset kohtelevat työntekijöitään lainvastaisesti. Harmaan talouden ongelmat ovat hyvin monimuotoisia, joten niiden torjuntaan tarvitaan eri viranomaisten yhteistyötä. Työsuojeluhallinto, Verohallinto sekä poliisi tekevät yhteistyötä, jonka tuloksena valvontakäyntejä työmailla on pystytty tekemään säännöllisesti. (Valtioneuvosto 2016.)

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä eli tilajavastuulaki on laadittu edistämään työehtojen noudattamista, tasaveroista kilpailua

markkinoilla sekä turvaamaan työehtojen noudattamista. Lain tarkoituksena on antaa yrityksille edellytyksiä varmistaa, että niiden yhteistyökumppanitkin täyttävät sopimusosapuolina ja työnantajina lakisääteiset velvoitteensa. (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 1233/2006; Työsuojeluhallinto 2015.)

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä (1233/2006, 5§) määrittää, että tilaajan on ennen vuokratyö- tai alihankintasopimuksen tekemistä varmistuttava, että sopimus Kumppani on hoitanut lain määrittämät velvoitteet pyytämällä toimittamaan todistukset ja selvitykset, perehtymällä niiden sisältöön sekä säilyttämällä niitä kaksi vuotta työn päättymisen jälkeen.

Tilaajavastuulain (1233/2006, 5§) määrittämiä selvitysvelvollisuuden alaisia asiakirjoja ovat:

- selvitys ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin sekä arvonlisäverovelvollisten rekisteriin merkitsemisestä
- kaupparekisteriote
- selvitys viranomaiselta siitä, miten yrityksen veroasiat on hoidettu
- todistus työntekijöiden eläkevakuutusten ottamisesta sekä eläkevakuutusmaksujen maksamisesta tai selvitys erääntyneiden eläkevakuutusmaksujen maksusopimuksesta
- selvitys yrityksen soveltamasta työehtosopimuksesta tai keskeisistä työehdoista
- selvitys siitä, miten työterveyshuolto on järjestetty
- rakennusalalla todistus tapaturmavakuutuksen ottamisesta
- rakennusalalla on lisäksi velvollisuus varmistaa ennen töiden aloitusta, että kaikilla työntekijöillä on todistukset sosiaaliturvan määräytymisestä.

Asiakirjojen hankkiminen sekä niiden arkistointi on melko työlästä, joten monet yritykset ovat ulkoistaneet asiakirjojen ajantasaisuuden seurannan ulkoiselle kumppanille. Suomen tilaajavastuu Oy:n ylläpitämä Luotettava kumppani -palvelu koostaa jäseniksi liittyneiden yritysten rekisteritiedoista tilaajavastuuraportin, josta ilmenee tarvittavat tiedot. (Suomen Tilaajavastuu Oy.)

Lähetetyillä työntekijöillä tarkoitetaan sellaista työntekijää, joka lähetetään työskentelemään tilapäisesti toiseen maahan oman työnantajansa lähettämänä. Työ voi olla alihankintaa, vuokratyötä tai yrityksen omassa toisessa maassa sijaitsevassa toimipisteessä työskentelyä. Lähetettyihin työntekijöihin sovellettava laki määräytyy Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen (EY) N:o 593/2008 mukaisesti siten, että lähetettyyn työntekijään sovelletaan sen maan lakia, jossa hän pääsääntöisesti työskentelee. Tähän on Suomen laissa poikkeus, jotka tulee huomioida ulkomaalaisia vuokratyöntekijöitä käytettäessä. (Laki työntekijöiden lähettämisestä 447/2016, 2 - 3§.) Työsopimuslaki määrää kohtelemaan kaikkia työntekijöitä tasapuol-

lisesti, huolehtimaan kaikkien työturvallisuudesta, sekä maksamaan kaikille palkkaa tasa-arvoisesti. Ei ole siis mahdollista noudattaa ulkomaalaisten työntekijöiden lähtömaan lakia silloin, jos se olisi epäedullista työntekijöiden itsensä kannalta. (Työsopimuslaki 55/2001; Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EY) N:o 593/2008.)

2.3 Työturvallisuus yhteisellä työpaikalla

Yhteisiä työpaikkoja koskeva keskeinen lainsäädäntö sisältyy työturvallisuuslakiin, lakiin työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta, työsopimuslaista ja tilaajavastuulaista.

Työturvallisuuslain tarkoituksena on turvata työntekijöille turvalliset ja terveelliset työolot, jolloin työtapaturmat ehkäistään jo ennakolta, työkyky pysyy hyvänä, eikä työ aiheuta ammattitauteja tai muuta työntekijän fyysistä tai psyykkistä hyvinvointia uhkaavaa haittaa. Työnantajalla on huolehtimisvastuu siitä, että tarpeelliset toimenpiteet tehdään, jotta työskentely on turvallista. Laki korostaa huolehtimisvastuun lisäksi työnantajan ja työntekijöiden yhteistoimintaa. Työturvallisuuslaki määrittää yhteisten työpaikkojen peruseriaatteen, vastuunjaon, velvollisuudet sekä sen, kenellä on tiedottamisvastuu. Säädökset ovat toimialasta riippumattomia. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1§.)

Käytännössä työturvallisuuslain määrittämän huolehtimisvelvoitteen toteuttaminen työpaikoilla edellyttää työnantajan laatimaan työsuojelun toimintaohjelman, jossa määritellään kehittämistoimet, joiden avulla ylläpidetään työntekijöiden työkykyä ja kehitetään työoloja. Huolehtimisvelvoitteen toteuttamiseksi tulee lisäksi tehdä riskien arviointi haitta- ja vaaratekijöistä sekä toimia riskien arvioinnin edellyttämällä tavalla. Kolmas lain huolehtimisvelvollisuuden edellyttämä työturvallisuuteen liittyvä osa-alue on henkilöstön perehdyttäminen ja riittävästä koulutuksesta huolehtiminen, jotta työstä aiheutuvat terveyteen kohdistuvat riskit saadaan minimoitua. (Työturvallisuuskeskus TTK 2011, 5.)

Työntekijän velvollisuus yhteisellä työpaikalla on noudattaa työnantajan määräyksiä ja ohjeita, huolehtia omasta ja muiden turvallisuudesta, välttää häiritsemästä tai kohtelemasta toisia epäasiallisesti, poistaa viat ja puutteellisuudet tai jos se ei ole mahdollista, niin ainakin ilmoittaa niistä. Työntekijän tulee käyttää koneita ja työvälineitä asianmukaisesti sekä huolehtia siitä, että käyttää tarvittavia henkilösuojaimia ja turvavälineitä. (Työturvallisuuskeskus TTK 2011, 7 - 8.)

Yhteisen työpaikan tunnusmerkkejä ovat, että yksi työnantaja käyttää pääasiallisesti määräysvaltaa, eri toimijoiden työskentely on joko samanaikaisia tai ajallisesti perättäistä ja eri toimijoiden työ vaikuttaa toisten samalla työmaalla työskentelevien työturvallisuuteen ja terveyteen. Yhteisellä työpaikalla usean yhtä aikaa töitä tekevän toimijan turvallisuuden hallinta

on haastavampaa kuin jos työmaalla on vain yhden työnantajan työntekijöitä. Jokaisen toimijan on otettava toisensa huomioon ja tunnettava oma roolinsa ja vastuunsa. Vaarat tulee tunnistaa yhteistyössä ja tiedottamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tiedottamisvastuu on pääasiallista määräysvaltaa käyttävällä työnantajalla, mutta kaikkien tulee kantaa oma osansa vastuusta ja tiedonkulusta. Pääasiallista määräysvaltaa käyttävän työnantajan tulee lain mukaan huolehtia siitä, että työmaalla työtä teettävä ulkopuolinen työnantaja ja tämän työntekijät sekä mahdolliset alihankkijat ovat saaneet riittävät tiedot ja opastuksen työpaikan vaara- ja haittatekijöistä sekä toimintaohjeet turvalliseen työskentelyyn. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 49 - 50§.)

Yhteisen työpaikan pääasiallista määräysvaltaa käyttävän yrityksen vastuulla on huolehtia työpaikan turvallisuudesta ja kokonaisuuden koordinoinnista. Muiden osapuolten tulee sopeutua näihin järjestelyihin. Pääasiallista määräysvaltaa käyttävän yrityksen vastuulla on sovittaa eri toimijoiden työt yhteen niin, että työt voidaan tehdä turvallisesti, vastata liikennejärjestelyistä sekä ottaa vastuu työpaikan yleisestä suunnittelusta, siisteyden ylläpidosta sekä siitä, etteivät työolot vaaranna kenenkään terveyttä. (Saloheimo 2016, 46; Työturvallisuuslaki 738/2002, 51§.)

Yhteisellä rakennustyömaalla, jollaiseksi voimalaitos vuosihuoltoaikaan määritellään, tulee jokaisella työntekijällä olla näkyvillä tunniste, josta näkyy henkilön nimi, kuva, veronumero sekä työnantaja. Poikkeuksena tähän sääntöön ovat tilapäisesti työmaalle tavaraa tuovat henkilöt sekä jos kyse on rakennuttajana olevan yksityishenkilön omaan käyttöön rakennettava tai korjattava rakennus. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 52a§.)

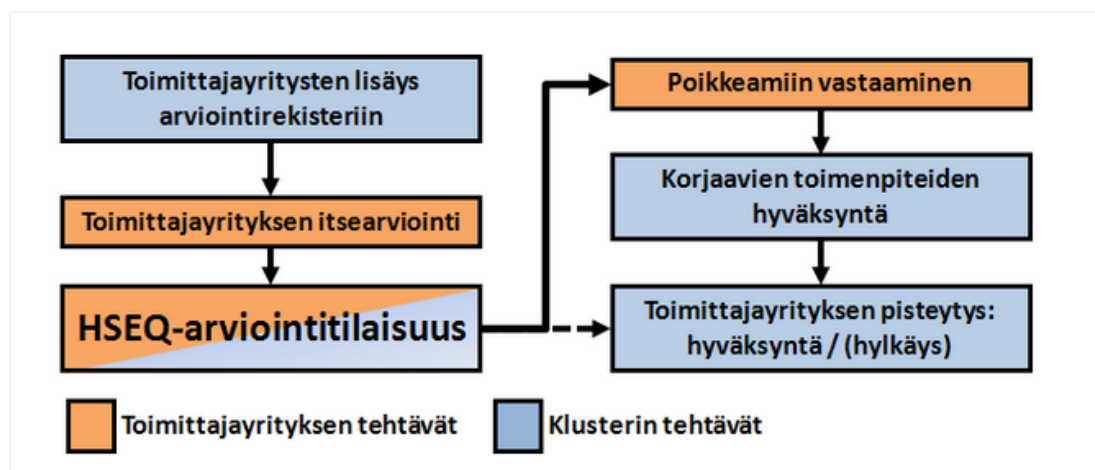
Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006, 43a - 43h§) määrittää työpaikoilla harjoitettavasta yhteistoiminnasta, yhteisestä työsuojelupäälliköstä ja määrää ulkopuolisen työnantajan palveluksessa olevan työsuojeluvaltuutetun pääsystä työmaalle.

Työsopimuslaki määrittelee miten työn valvonta sekä vastuut jakaantuvat silloin kun työnantaja siirtää työntekijänsä tämän omalla suostumuksella toisen yrityksen käyttöön. Käyttäjäyritykselle siirtyy oikeus johtaa ja valvoa työntekoa sekä ne velvollisuudet, jotka kuuluvat työn teettämiseen ja siihen liittyviin järjestelyihin. Käyttäjäyrityksellä on velvollisuus toimittaa työntekijän varsinaiselle työnantajalle työnantajavelvollisuuksien täyttämistä varten tarvittavat tiedot, kuten esimerkiksi palkan maksua varten tarvittavat tiedot tehdyistä työntunneista. (Työsopimuslaki 55/2001; Työturvallisuuskeskus TTK 2011, 7.)

Työturvallisuuskorttikoulutus on luotu takaamaan yhteisillä työpaikoilla työskenteleville perustiedot työturvallisuudesta sekä työympäristön vaaratekijöistä. Tavoitteena on parantaa yhteisillä työpaikoilla yhteistyötä eri toimijoiden välillä sekä vähentää työtaturmia ja vaaratilanteita. Työturvallisuuskorttikoulutuksen sekä siihen liittyvän tentin suorittaneet saavat viisi vuotta voimassa olevan henkilökohtaisen kortin. Muita monilla työmailla vaadittavia korttikoulutuksia ovat mm. tulityökortti, trukkikorttikurssit, tieturvakorttikurssit jne. (Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö; Työturvallisuuskeskus TTK 2017.)

2.4 HSEQ-arviointimenettely

HSEQ-arviointimenettely on tilaajalähtöinen arviointijärjestelmä, joka soveltuu erityisesti yhteisen työpaikan palvelutoimittajien arviointiin. Tarkoituksena on tukea ja varmistaa yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen sekä antaa palveluntuottajalle mahdollisuus tarkistaa ja parantaa omia toimintatapojaan, parantaa toiminnan tasoa sekä vakuuttaa mahdolliset tulevat tilaajat osaamisestaan. HSEQ-arvioinnilla mitataan pisteyttämällä yrityksen työterveyden (Health), turvallisuuden (Safety), ympäristövastuullisuuden (Environment) sekä laaduntuottokyvyn (Quality) tasoa. HSEQ jakaantuu toimialoittain klustereihin, joiden tarkoituksena on kehittää tilaajajäsenten yhteistyökumppaniyritysten työterveys-, työturvallisuus-, ympäristö- ja laatu-tietoisuutta. HSEQ-arviointi ei rajoita avointa kilpailua, eivätkä arvioijat saa arvioida kilpailijoitaan. Kyse on siis toimittaja-arvioinnista. HSEQ-arviointi etenee prosessina, jossa tehtävät on jaettu toimittajayrityksen ja klusterin kesken (kuvio 4). (HSEQ 2016.)



Kuvio 4: HSEQ-arvioinnin prosessi (HSEQ 2016)

Kaikki osapuolet hyötyvät prosessista. Arvioitava yritys saa arvioinnissa konkreettisia kehittämissuhteita ja niiden toteutumista seurataan. Arviointi auttaa sekä tilaajaa että toimittajaa arvioimaan riskejään ja torjumaan niitä. Arvioinnin lopputuloksena saadaan raportti, jonka pisteytyksen perusteella tilaajat voivat vertailla toimittajia keskenään. Toimittaja voi käyttää arviointiraporttia markkinoinnissaan osoituksena osaamisestaan. (HSEQ 2016; Inspecta 2013.)

2.5 Vastuullisuus palveluhankinnoissa

Hankintalaki antaa julkisissakin hankinnoissa mahdollisuuden ottaa ympäristönäkökohdat huomioon mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Tällöin ympäristönäkökohdat voivat liittyä joko tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin tai tuotantoprosessiin. Toimittajalta tai tuotteelta ei voida kuitenkaan edellyttää nimettyä ympäristömerkkiä tai ympäristöhallintajärjestelmää, mutta tarjouspyyntöön voidaan liittää vaatimuksia esimerkiksi julkisesti saatavien ympäristömerkkien tai standardien kriteeristön täyttymisestä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 190 - 191.)

Vastuullisuus palveluhankinnoissa näkyy sekä ympäristövastuuna, sosiaalisena vastuuna että taloudellisena vastuuna. Yrityksen ympäristövastuu voidaan nähdä kuten yrityksen kulutkin: välillisten ja välittömien kulujen ja vastuiden kautta. Välittömällä vastuulla tarkoitetaan yrityksen itsensä aiheuttamia suoria ympäristövaikutuksia, ympäristöriskien hallintaa sekä luonnonvarojen vastuullista käyttöä. Yrityksen toiminta tulee suunnitella ja toteuttaa niin, että raaka-aineita ja energiaa käytetään mahdollisimman tehokkaasti sekä siten, että syntyvän jätteen määrä ja päästöt minimoidaan. Tämän lisäksi erityisesti palveluhankintojen kohdalla tulee kyseeseen yrityksen välillisistä ympäristövastuista huolehtiminen. Yrityksen on kyettävä määrittelemään millaisia ympäristövastuullisuuteen liittyviä tekoja se edellyttää yhteistyökumppaneiltaan. Yrityksen on määriteltävä riittäkö se, että lakeja noudatetaan vai edellytetäänkö pidemmälle menevää vastuullisuutta. (Rohweder 2004, 99 - 100.)

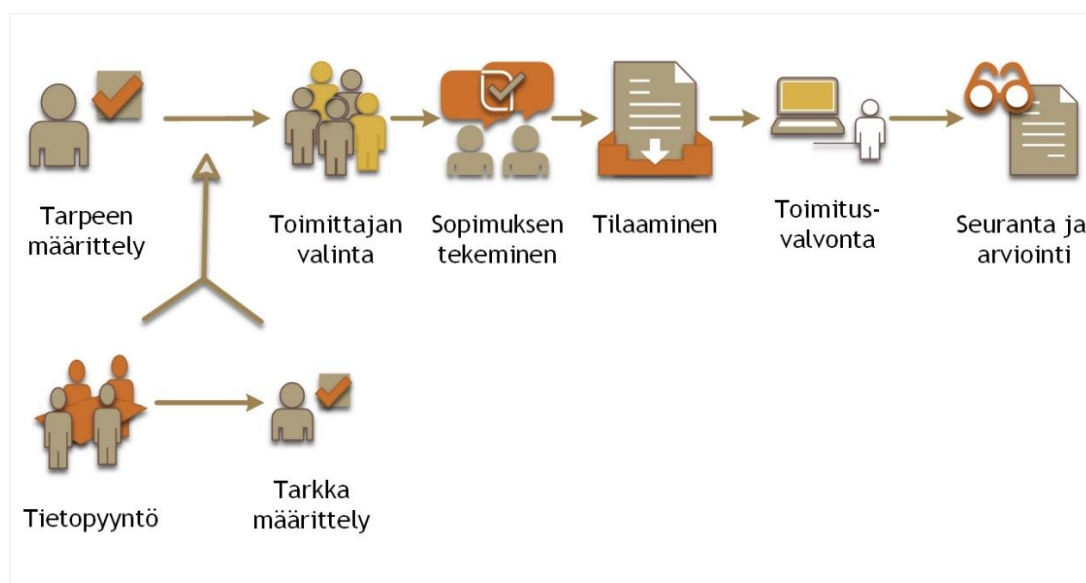
Sosiaalinen vastuu palveluhankinnoissa tarkoittaa, että palvelua tilaavan yrityksen tulee varmistaa, että palveluita ostetaan vain sellaisilta yrityksiltä, jotka toimivat vastuullisesti omaa henkilökuntaansa kohden. Tilapäistä työvoimaa tarvitaan usein tasaamaan työvoiman kysyntähuippuja ja varmistamaan oikea määrä työvoimaa silloin kun sitä tarvitaan, mutta tällöin tulee muistaa erityisesti eri työntekijäryhmien vastuullinen ja tasapuolinen kohtelu. (Juutinen 2016, 213.)

Palveluhankintojen taloudelliseen vastuuseen liittyy palvelun tilaajan lakisääteinen vastuu varmistua siitä, että palvelun tuottaja sekä mahdollisesti käyttämänsä alihankkijat ovat huolehtineet veroistaan, sekä ovat merkittyinä ennakkoperintärekisteriin ja työnantajarekisteriin. (Tilajavastuulaki 1233/2006).

3 Palveluhankintojen prosessi

Palveluhankintojen hankintaprosessi alkaa kuten muutkin hankintaprosessit, jolloin havaittuun tarpeeseen pyritään löytämään mahdollisimman hyvin tarvetta palveleva sekä kokonaistaloudellinen ratkaisu. Tällöin tulee määritellä onko työ sellainen, joka kannattaa tehdä itse vai teettää ulkopuolisella palveluntuottajalla. Jos pohdinnan tuloksena päädytään tilaamaan työ

palveluhankintana, etenee hankintaprosessi pääpiirteittäin kuten hankintaprosessit yleensä, mutta lisänä on tietopyyntö sekä ostettavan palvelun tarkka määrittely (kuvio 5).



Kuvio 5: Palveluiden hankintaan kuuluu tietopyyntö ja tarkka palvelun määrittely (Nieminen 2016, 193)

Palveluiden hankintaprosessi eroaa yleisesti muista hankinnoista siten, että tarpeen määrittely tehdään kaksivaiheisesti. Ensimmäinen määrittely tehdään karkeammin ostavan organisaation ja hankinnan välillä, jolloin määritellään mitä palvelun loppukäyttäjät odottavat palvelulta. Tämän perusteella lähetetään potentiaalisille toimittajille tietopyyntö. Näistä tietopyyntöön vastanneista poimitaan sellaiset, joiden kanssa on edellytyksiä edetä palvelun tarkempaan määrittelyyn. Yhteistyössä ostavan organisaation, hankinnan ja palveluntuottajan kanssa määritellään palvelun sisältö juuri sellaiseksi kuin ostava organisaatio sen haluaa olevan. Lopullinen palvelun toimittaja valitaan sen perusteella, mikä toimittaja pystyy tarjoamaan tarkoituksenmukaisimman palvelukokonaisuuden parhaaseen hintaan. (Nieminen 2016, 193 - 197.)

Sopimusvaiheen määrittelyihin tulee palveluhankinnoissa kiinnittää erityistä huomiota, jotta kaikille osapuolille olisi selvää, miten yhteistyötä tehdään, miten palvelun ostajan ja myyjän välinen kommunikaatio tapahtuu ja miten mahdolliset ongelmatilanteet ratkaistaan. Sopimuskauden aluksi molempien osapuolten avainhenkilöiden tulee sopia käytännöistä tarkemmin, jotta voidaan olla varmoja siitä, että palvelun sisällöstä, yhteistyöstä tai muusta ei ole väärinkäsityksiä. Palveluhankinnoissa on korostetun tärkeää määritellä palvelu ja siihen liittyvät toimintatavat, yhteistyö ja tiedon kulku niin, että kaikilla on näistä yhteinen näkemys. (Nieminen 2016, 197 - 198.)

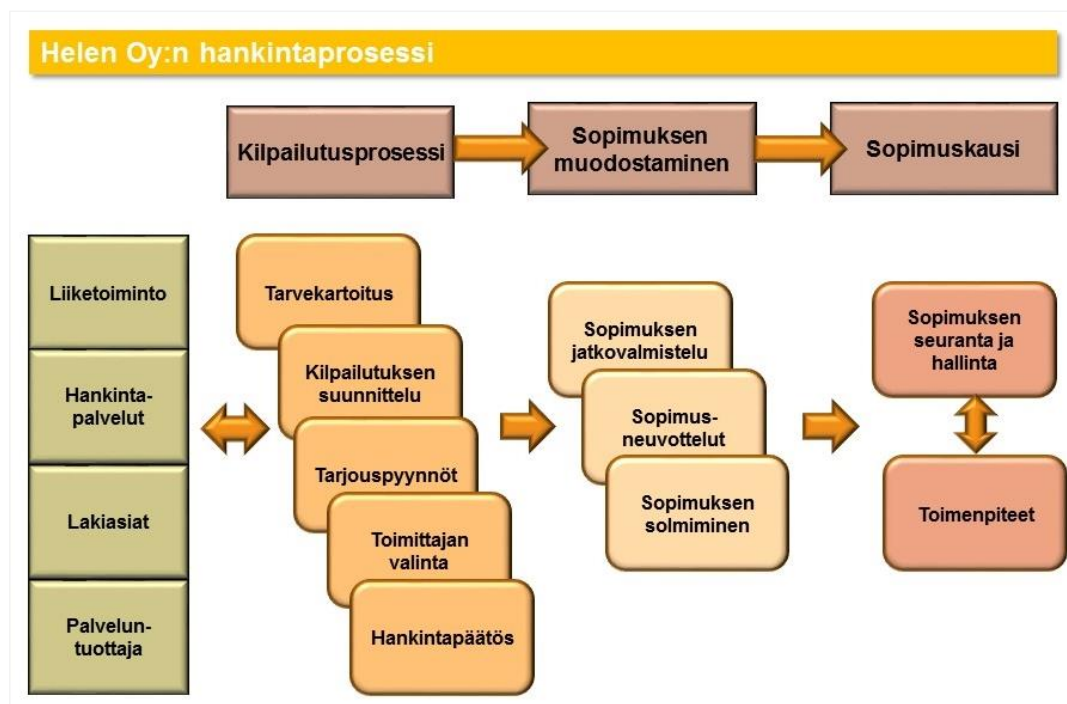
Palveluhankintojen tarjouskilpailutusten ongelmana on tyypillisesti se, että tarjouksessa tarjotaan eri asioita kuin mitä tarjouspyynnössä on pyydetty tarjoamaan, kuten esimerkiksi tarjouspyynnöstä poikkeaviin palveluaikoihin tai vasteaikoihin. Tähän asiaan hankintayksikkö voi vaikuttaa ohjaamalla tietojen antamista tarjoamisen helpottamiseksi laatimallaan lomakkeella. Hankintayksikkö voi laatia tarjouspyynnön siten, että tarjoajan tulee tutustua hankinnan kohteen kuvaukseen huolella ja tarjota sen mukaista palvelua. Helenillä tätä palvelun kuvausta kutsutaan palvelukuvaukseksi. Palvelukuvaukseksi saatetaan toisaalta kutsua palveluntuottajan liitteeksi liittämää kuvausta omasta palvelustaan. (Tapola 2012, 57.) Tässä opinnäytetyössä palvelukuvauksella tarkoitetaan tarjouspyynnön liitteenä olevaa kuvausta palvelusta, jota ollaan ostamassa.

Tarjouksessa tulee ilmoittaa kaikki ne asiat, jotka tarjouspyynnössä on pyydetty ilmoittamaan. Muutoin tarjous ei ole tarjouspyynnön mukainen ja se tulee hankintalain mukaan hylätä. Esimerkiksi jos tarjouspyynnössä on pyydetty ilmoittamaan luettelo palvelussa hyödynnettävien välineiden tiedoista tai vasteajoista, tulee ne ilmoittaa siellä pyydettyssä laajuudessa. Ei riitä, että tarjoaja ilmoittaa, että kalusto täyttää tarjouspyynnön vähimmäisvaatimukset. Laadunvalvontajärjestelmä on kaluston ohella asia, jota useasti edellytetään tarjoajalta. Laadunvalvontajärjestelmä toimii vakuutena siitä, että palveluntuottaja on pyrkinyt aktiivisesti löytämään tarjoamaansa palveluun tyypillisesti liittyvät ongelmakohdat ja ratkaisut niihin. (Tapola 2012, 58 - 59.)

4 Helen palveluiden hankkijana

Helenin hankintapolitiikkaa ohjaa Helenin strategia, arvot sekä eettiset ohjeet. Hankintojen tulee olla sellaisia, että ne tukevat Helenin liiketoiminnan menestymistä ja kannattavaa toimintaa. Keskitetty ja yhdenmukaistettu hankintaprosessi takaa sen, että hankinnat suoritetaan suunnitelmallisesti ja kustannustehokkaasti. Hankinnoissa huomioidaan taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset tekijät aina kun se markkinoiden ja hankinnan kannalta katsoen on mahdollista. Hankittavien tuotteiden ja palveluiden ekologisuus varmistetaan lisäämällä kilpailutuksiin vaatimus ympäristönäkökohtien huomioimisesta. Ympäristönäkökohdat tulee huomioida koko tuotteen tai palvelun elinkaaren ajalta. (Helen-konserni 2014.)

Hankintaprosessiin osallistuvat hankintaa ehdottanut liiketoiminto, Hankintapalvelut -yksikkö, Lakiasiat-yksikkö sekä palveluntuottaja, mutta päävastuu prosessin etenemisestä on Hankintapalvelut-yksiköllä (kuvio 6). Hankintaprosessi jakaantuu kolmeen päävaiheeseen, kilpailutusprosessiin, sopimuksen muodostamiseen sekä sopimuskauteen.



Kuvio 6: Helenin hankintaprosessi (Aapro 2016, muokattu)

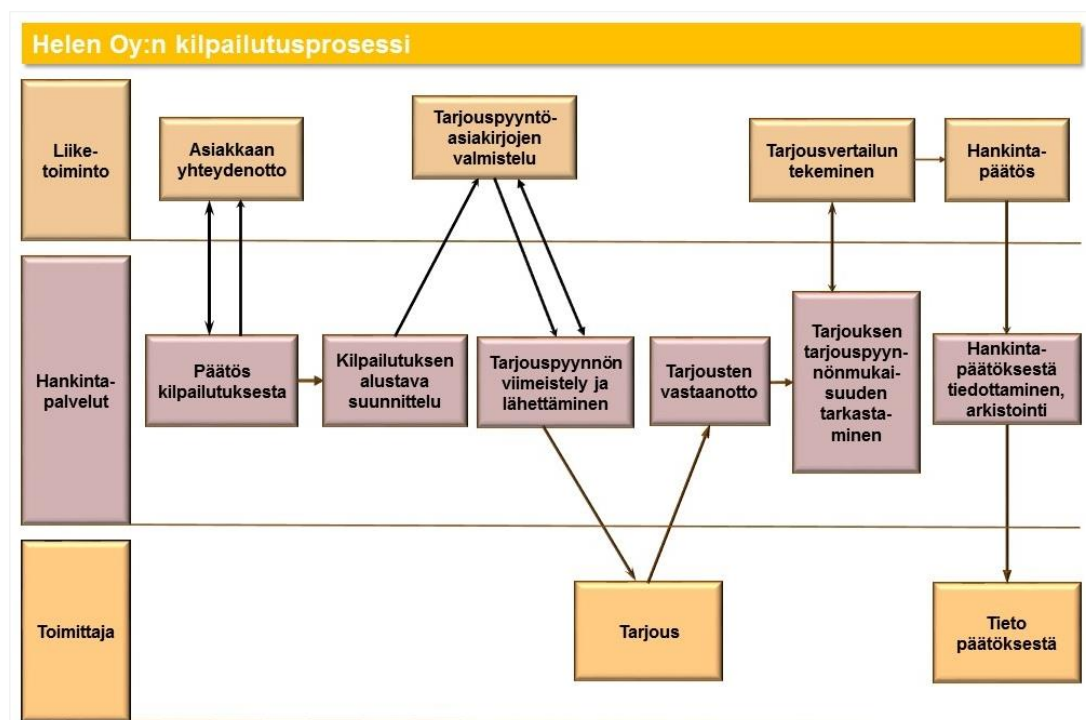
Sopimuksen muodostamisen yksityiskohdat vaihtelevat hankinnan laadun mukaan. Lakiasioista vastaava yksikkö on tarvittaessa mukana sopimusneuvotteluissa sekä vastaa sopimusten lainmukaisuudesta. Sopimuskaudella seurataan hankinnan budjetissa pysymistä sekä palvelun toteutumista sopimuksen mukaisesti. (Vepsäläinen 2017.)

4.1 Palveluhankintojen kilpailutusprosessi Helenillä

Kilpailutusprosessi on osa hankintaprosessia. Kilpailutusprosessin tavoite on saada paras mahdollinen tuote tai palvelu Helen-konsernin käyttöön lakeja ja säännöksiä noudattaen. Helen kilpailuttaa tuotteet ja palvelut aina kun se on mahdollista. Tavoitteeseen pyritään suunnitelmalla hankinnat hyvin, varmistamalla tarkoituksenmukainen työnjako hankintayksikön sekä varsinaisen tuotteen tai palvelun tarvitsijan välillä, hyödyntämällä sähköisiä hankintatyökaluja ja -ratkaisuja sekä käyttämällä koko Helen-konsernin ostovoimaa silloin kun se on tarkoituksenmukaista sekä taloudellisesti, laadullisesti että toimitusehtojen kannalta asiaa tarkastellen. (Helen Oy 2014.)

Helenin kilpailutusprosessi käynnistyy asiakkaan yhteydenotolla Hankintapalvelut-yksikköön, jonka jälkeen tehdään päätös kilpailutuksesta ja kilpailutuksen suunnittelu aloitetaan (kuviot 6 ja 7). Asiakas osallistuu tarjouspyyntöasiakirjojen valmisteluun, mm. laatimalla palveluostojen liitteeksi palvelukuvauksen. Hankintapalvelut-yksikkö viimeistelee tarjouspyynnön ja lähettää sen. Tarjousten jättöajan umpeuduttua Hankintapalvelut tarkistaa tarjousten tarjouspyynnön mukaisuuden ja suorittaa tarjousten vertailun yhdessä asiakkaan kanssa. Hankintapäätöksen

jälkeen kilpailutuksen lopputuloksesta tiedotetaan tarjouskilpailuun osallistuneille. (Vepsäläinen 2017.)



Kuvio 7: Helenin kilpailutusprosessi (Apro 2017, muokattu)

Helenillä on palveluhankinnoissa käytössä rajoitettu hankintamenettely tai hankinnan luonteen ollessa sellainen, ettei tarjouspyyntöä voida laatia heti tarkasti, voidaan käyttää neuvottelumenettelyä. Käytössä on lisäksi puitejärjestely ja poikkeustapauksissa perustelluista syistä suorahankinta. Pääsääntönä on, että hankinnat kilpailutetaan aina kun se on mahdollista. (Vepsäläinen 2017.)

Kilpailutusprosessissa otetaan huomioon kestävä kehitys mm. pyytämällä tarjoajilta selvitys siitä, miten he ottavat huomioon toiminnassaan kestävän kehityksen. Helenin palveluostoissa otetaan huomioon harmaan talouden torjunta, eikä sitä hyväksytä missään muodossa. Harmaata taloutta torjutaan aktiivisesti varmistamalla, että kauppaa käydään vain sellaisten tahojen kanssa, joilla on nämä asiat kunnossa sekä itsellään että alihankkijoillaan. (Helen-konserni 2017, 31.)

4.2 Sopimuskauden aikainen toiminta

Sopimuskauden aikainen toiminta nojaa siihen, mitä palvelukuvauksessa on määritelty. Siksi on tärkeää mainita mahdollisimman kattavasti, mutta lyhyen selkeästi ne asiat, joita luultavasti tullaan sopimuskauden aikana kohtaamaan. Tällaisia asioita ovat mm. työaika, ilta- ja

yötyölisien ja ylityökorvausten määräytyminen, kulkulupakäytännöt, työturvallisuuskäytännöt, tietosuojasitoumus sekä suppea turvallisuusselvitys.

Palveluhankintoja tehtäessä on otettava huomioon yritysturvallisuus, koska tällöin palveluntuottajan henkilöstöllä on pääsy tilaajayrityksen tiloihin ja mahdollisesti yrityssalaisuuden piiriin liittyviin tietoihin. Yritysturvallisuus on laaja kokonaisuus, jossa pyritään suojaamaan yrityksen tärkeitä resursseja, kuten henkilöitä, tietoa, mainetta, omaisuutta tai ympäristöarvoja. Yrityksissä eri riskeihin varautuminen, kuten onnettomuus-, vaara-, vahinko-, ja rikostilanteisiin varautuminen on kokonaisuus, josta tulee tehdä kattava toimintamalli. Riskikartoituksessa tulee tunnistaa uhkat, arvioida riskit ja määritellä yritysturvallisuuden taso sen mukaisesti. Yrityksen toimiala ja liiketoiminta ohjaavat sitä, minkälaisen painoarvon mikäkin riski saa juuri kyseisen yrityksen toiminnassa. (Susi 2017.)

Tärkeintä on henkilöstön kouluttaminen, hyvän turvallisuuskulttuurin luominen sekä turvallisuustietoisuuden kasvattaminen (Susi 2017). Palveluntuottajan henkilöstö on osana luomassa yrityksen turvallisuutta. Heidät tulee perehdyttää tilaajan turvallisuuskäytäntöihin sekä edellyttää toimimaan tilaajayrityksen toimintatapojen mukaisesti.

Työntekijästä voidaan teettää suppea henkilöturvallisuusselvitys silloin kun yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen suojeleminen niin vaatii. Pääsy sähkön- ja energiantuotannon kannalta tärkeisiin kohteisiin on luokiteltu tällaiseksi yhteiskunnan toimivuuden kannalta merkitykselliseksi kohteeksi, joten Helenillä työskentelyn edellytys on suppean turvallisuusselvityksen teettäminen. Henkilöturvallisuusselvityksellä tarkoitetaan turvallisuusselvityslain mukaista selvitystä, jonka Suojelupoliisi tekee henkilön taustasta, jotta voidaan varmistua henkilön nuhteettomuudesta. Selvitys voidaan tehdä perusmuotoisena, laajana tai suppeana. Energiantuotannon kannalta kriittisten tilojen turvaamiseksi riittää suppea turvallisuusselvitys. Selvityksen teettämisestä tulee ilmoittaa etukäteen palveluntuottajalle tarjouspyynnön yhteydessä sekä työntekijälle työnhakuilmoituksessa. Turvallisuusselvityksen teettämiseen tarvitaan aina henkilön kirjallinen suostumus, mutta selvityksen hakijana voi olla työnantaja tai työntekijän käyttäjäyritys. (Oikeusministeriö 2015; Suojelupoliisi; Turvallisuusselvityslaki 726/2014.)

Helen edellyttää kaikilta Helenin tiloissa työskenteleviltä tietosuojasitoumuksen allekirjoittamista. Ulkopuolisille työntekijöille on oma sitoumuksensa, joka Tepassa allekirjoitetaan samalla kun noudetaan kulkutunniste.

Palveluntuottajien kulkulupien hakukäytäntöjä on Helenillä kaksi, ulkoistettu Tilaa tunniste - palvelu sekä Tepan itse tuottama palvelu. Tässä opinnäytetyössä käsitellään Tepan käytännön

mukaista kulkuluvan hakuprosessia. Palveluntuottajalle lähetetään turvallisuusselvityskaavakkeet sekä linkki Helenin työturvallisuuden verkkoperehdytykseen, jonka jälkeen kulkulupaa hakeva henkilö täyttää verkkoperehdytyksen kirjautumisessa kysytyt tiedot, joita ovat oma nimi, edustamansa yritys, veronumero, valttikortin tiedot, työturvallisuuskortin tiedot sekä muita mahdollisia turvallisuuskortteja. Työn edellyttämät kurssit suoritettuaan henkilö ilmoittaa kurssit suoritetuksi.

Verkkoperehdytyksen suoritettuaan, tietosuojasitoumuksen allekirjoitettuaan ja palautettuaan turvallisuusselvityskaavakkeen asianmukaisesti täytettynä, voi palveluntuottajan työntekijä saada kulkuluvan, joka käytännössä on Flexim-kulikutunniste. Kulikutunniste on voimassa määräajan ja sillä on pääsy niihin tiloihin, jotka ovat työn kannalta tarpeen.

4.3 Työturvallisuus palveluostoissa

Opinnäytetyön tilaajan toiveesta palvelukuvauksen kehittämisessä on painotettu erityisesti työturvallisuutta. Työturvallisuuden tärkeys on korostunut viime vuosina entisestään, koska yhteisellä työpaikalla työtaturmien riski on korostuneen suuri, useista eri toimijoista johtuen. Kaikkien toimijoiden tulee huolehtia oman työturvallisuutensa lisäksi siitä, että samalla alueella toimivilla muiden yritysten työntekijöillä on turvallista työskennellä. (Saloheimo 2016, 43.)

Helenillä työturvallisuuteen ja sen kehittämiseen on kiinnitetty paljon huomiota, muun muassa kaksivuotisen Tapaturmaton Helen -hankkeen muodossa. Hankkeen puitteissa luotiin Helenin työturvallisuuden ehdottomat pelisäännöt (kuvio 8). (Souru 2016, 106.)



Kuvio 8: Työturvallisuuden ehdottomat pelisäännöt (Karlsson 2015)

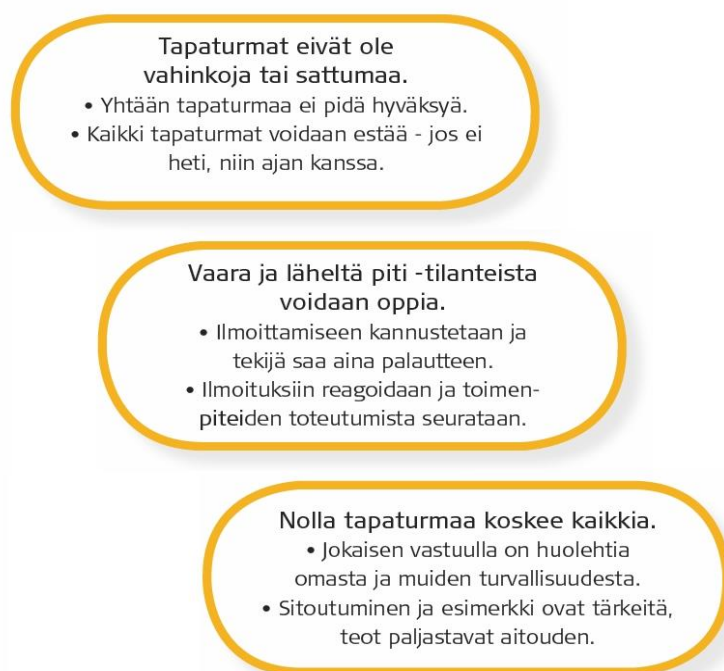
Työturvallisuuden ehdottomat pelisäännöt koskevat sekä Helenin omaa että palveluntuottajien henkilöstöä. Hankkeen päätyttyä vuonna 2015 sen työtä jatkamaan perustettiin Työturvallisuuden kehittäminen -yksikkö, jonka tehtävänä on tukea ja auttaa työturvallisuuden kehittämisessä koko Heleniä sekä edistää Nolla tapaturmaa -tavoitteen saavuttamista. Yksikkö osallistuu Helenillä tapahtuneiden tapaturmien tutkintaan riippumatta siitä, onko tapaturma sattunut omalle vai palveluntuottajan henkilöstölle. (Helen intra 2017b.)

Yhteisen työmaan työturvallisuuteen tähtäävää toimintaa Helenillä edistetään erityisesti (Helen intra 2017b):

- johdon näkyvällä sitoutumisella työturvallisuuden kehittämiseen
- turvallisuuskoulutuksilla
- työturvallisuuden nostamisella asialistan kärkeen
- johdonmukaisella suhtautumisella ja puuttumisella laiminlyönteihin
- Työsuojelupakki - ohjelmalla
- työn vaarojen tunnistamisella ja riskien arvioinnilla.

Helenin johto osallistuu työturvallisuuden kehittämiseen aktiivisesti, esimerkiksi ottamalla osaa säännöllisesti voimalaitoksilla järjestettäville työturvallisuuskierroksille. Suuri askel työturvallisuuden kehittämisessä oli keväällä 2016 käyttöön otetut työturvallisuuden verkkoperehdytykset. Perekohditykset ovat pakolliset kaikille Helenillä työskenteleville työn vaatimassa laajuudessa. Jokainen toimistotyöntekijäkin suorittaa vähintään työturvallisuuden peruskursin. Työturvallisuusasiat on nostettu palavereissa rutiininomaisesti asialistan ensimmäiseksi, jolloin ne tulevat varmasti käsitellyiksi. Väärinkäyttöihin ja laiminlyönteihin puututaan ennalta sovitulla toimintamallilla, joka on pääpiirteittäin yhteinen Helenin omalle henkilöstölle sekä palveluntuottajille. Työsuojelupakki-ohjelman avulla voidaan ilmoittaa turvallisuushavainnot sekä tapaturmat. Tapahtumat analysoidaan ja raportoidaan. Tätä tietoa käytetään hyväksi muun saadun tiedon ohella työn vaarojen tunnistamisessa sekä riskien arvioinnissa.

Helen toimii aktiivisesti Nolla tapaturmaa -foorumissa, joka on Työterveyslaitoksen koordinoima yli kolmensadan yrityksen muodostama verkosto. Verkoston tavoitteena on vähentää tapaturmien määrä nollaan. (Työterveyslaitos 2017a.) Helenin päämääränä on tapaturmaton Helen, jossa kaikki, mukaan lukien palveluntuottajat, osallistuvat aktiivisesti työturvallisuuden edistämiseen sekä kehittämiseen (Helen Oy 2017). Nolla tapaturmaa ajattelun lähtökohtiin kuuluu, etteivät tapaturmat ole vahinkoja tai sattumia. Tapahtuneista vaaratilanteista tulee ilmoittaa ja niistä voidaan oppia tulevaisuutta varten. Nolla tapaturmaa ajattelussa korostetaan yhteistä vastuuta omasta ja toisten turvallisuudesta (kuviot 9). (Työterveyslaitos 2017b.)



Kuvio 9: Nolla tapaturmaa -ajattelun perusta (Työterveyslaitos 2017b)

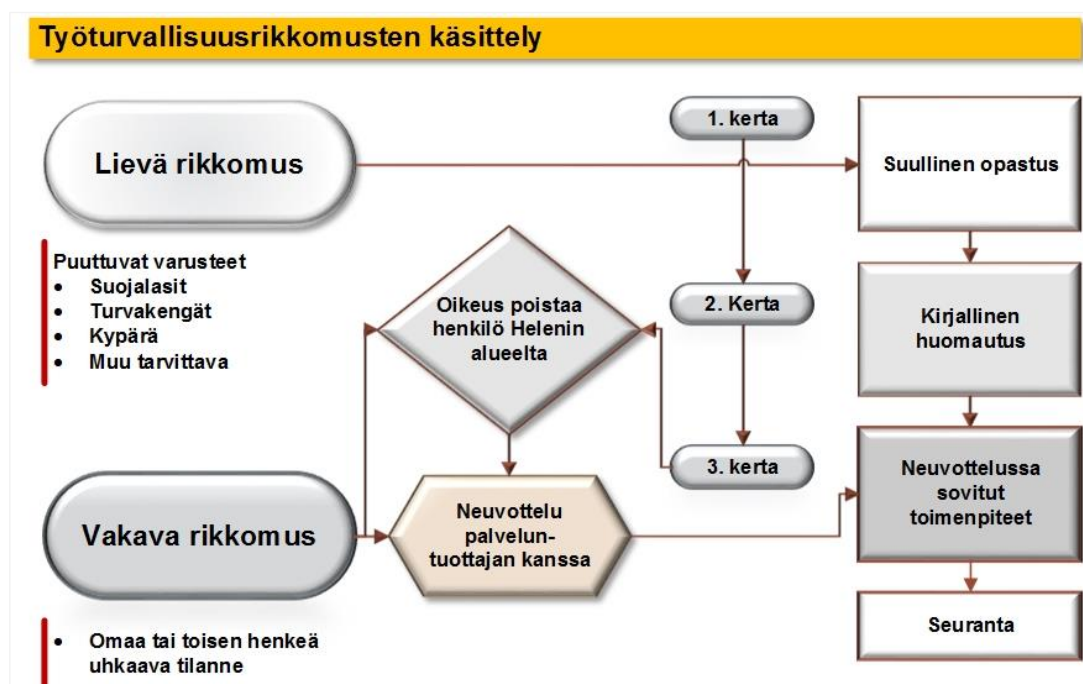
Nämä työturvallisuuden periaatteet ja käytännöt tulee näkyä kiinteänä osana palvelukuvausta. Koko hankintaprosessissa tarjouspyynnöstä lähtien tulee käydä ilmi, että työturvallisuus on asia, jota Helenillä arvostetaan eikä siitä tingitä.

5 Palvelukuvauksen kehittäminen Helenin kilpailutuksia palvelevaksi

Palveluostoja varten on vuosia sitten laadittu palvelukuvaus, jota on päivitetty sopimuskohtaisesti niin, että pohja on aina tarjouskierros toisensa jälkeen eriytynyt lukuisiksi erilaisiksi versioiksi, joissa kussakin on muutettu joitain kohtia eri tavalla kuin toisessa. Monet toimintatavat ja järjestelmät ovat muuttuneet, joten ne on kuvattava nykykäytäntöä vastaavalla tavalla palvelukuvauksessakin. Vanhojen palvelukuvausten rakenne oli sekava, joten uuteen oli tarvetta muokata selkeämpi rakenne ja lisätä sisällysluettelo.

Käytettävissä olleet 13 palvelukuvausta käytiin läpi ja jokaisesta poimittiin edelleen ajankohdattaiset asiakokonaisuudet. Ammattialakohtaiset- sekä kaupalliset määrittelyt jätettiin pois, koska ammattialakohtaiset asiat on tarkoitus määrittellä erillisessä teknisessä osassa. Kaupalliset määrittelyt puolestaan sisältyvät tarjouspyyntöön. Päivitettyyn palvelukuvaukseen jäljelle jääneet kohdat ryhmiteltiin asiaa kuvaavien otsikoiden alle. Havainnointipäiväkirjan aineistosta löydettiin lisättäviä asioita.

Keskusteluissa kävi ilmi tarve kuvata työturvallisuuden rikkomusten toimintamalli prosessikuviona (kuvio 10). Lieväksi työturvallisuuden rikkomukseksi luetaan puutteelliset turvavarusteet, kuten suojalasi puuttuminen tiloissa, joissa niitä vaaditaan. Kolmannen lievän rikkomuksen jälkeen asiasta neuvotellaan palveluntuottajan ja Helenin välillä. Vakava rikkomus johtaa ilman erillisiä huomautuksia neuvotteluun palveluntuottajan johdon kanssa. Neuvottelussa päätetään toimenpiteistä, joiden toteutumista valvotaan.



Kuvio 10: Työturvallisuusrikkomusten käsittelyn prosessi

Palvelukuvauksen luonnosversioon lisättiin joitain havainnoinnin pohjalta tärkeäksi nousseita teemoja. Eräs tällainen oli maininta HSEQ-arvioinnista. Uusien Tepan palveluostojen sopimusten palvelukuvauksiin tulee maininta, että kaikille palveluntuottajille tulee tehdä HSEQ-arviointi. Pienten toimijoiden osalta voidaan arviointi tehdä HSEQ-itsearviointina, jolloin tulokset tarkastaa ja käsittelee kolmas osapuoli. Tulosten perusteella voidaan tehdä auditointi. Kolme vuotta kerrallaan voimassa olevan HSEQ-palvelutoimittajien arvioinnin maksaa palveluntuottaja. (Jylli 2016; HSEQ 2016.) Havainnoinnin perusteella ongelmia aiheuttavat työaikaan ja työstä maksettavaan korvaukseen liittyvät epätarkat määrittelyt. Tämä otettiin huomioon haastattelukysymyksiä laadittaessa.

Teemahaastattelut tehtiin helmi-maaliskuun vaihteessa 2017. Haastateltaviksi pyydettiin Helenin palveluhankintojen kilpailutuksissa eri tavoin mukana olevia henkilöitä, palveluntuottajien työnjohtoa sekä Helenillä palveluntuottajien asioita sopimuskauden aikana hoitavia henkilöitä. Haastateltavissa oli sekä miehiä että naisia. Kaikilla haastatelluilla on vuosien kokemus Helenin ja palveluntuottajien yhteistyöstä.

Haastateltavien henkilöiden valinnassa pyrittiin ottamaan huomioon se, että mielipiteensä pääsevät ilmaisemaan erilaisia palveluita tuottavien yritysten edustajat sekä mahdollisimman kattavasti eri palveluostoprosessin kohdissa työskentelevät henkilöt Helenillä. Haasteena sopivien haastateltavien löytämiselle oli tutkimuksen tekeminen sellaiseen vuodenaikaan, jolloin palveluntuottajien edustajia on vain vähän Helenin työmailla, sekä aikatauluongelmat. Näin ollen vain yksi kahdeksasta haastattelusta oli palveluntuottajan edustaja. Kunkin haastattelun kesto oli 15-35 minuuttia. Näiden lisäksi järjestettiin kaksi pidempää haastattelutuokiota Helenin Hankintapalveluiden edustajan kanssa.

Haastateltaville jaettiin etukäteen palvelukuvauksen luonnos sekä teemahaastattelurunko, josta kävivät ilmi aihealueet, joihin erityisesti toivottiin kommentteja. Haastatteluissa palvelukuvauksen luonnos toimi keskustelun lähtökohtana ja siihen pohjautuen pyydettiin kommentteja niistä aihepiireistä, joihin havainnoinnin perusteella oli todettu aiheuttaneen eniten keskustelua. Palvelukuvaus on niin laaja kokonaisuus, ettei sen seikkaperäisempi läpikäynti ollut mahdollista jokaisen haastateltavan kanssa.

Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelijan huomio ei olisi muistiinpanoissa vaan haastateltavassa. Haastateltaville kerrottiin nauhoituksesta jo haastattelua sovittaessa ja haastattelun alussa jokaiselta kysyttiin varmistus sille, että henkilö antaa suostumuksensa keskustelun nauhoittamiselle.

Litteroinnin tasona käytettiin peruslitterointia, jossa puhuttu kieli kirjoitetaan sanatarkasti, mutta niin, että yksittäiset äännähdykset sekä täytesanat jätettiin pois. Tätä litterointitapaa voidaan käyttää silloin kun on tarkoitus analysoida puheen sisältöä, eikä niinkään ilmaisutapaa. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2016.)

Seuraavissa luvuissa haastatteluvastaukset käydään teemoittain läpi ja keskusteluissa esiin nousseet kehitysehdotukset käydään läpi.

5.1 Työturvallisuus

Haastattelun ensimmäinen kysymys koski työturvallisuutta ja erityisesti toivottiin kommentteja vuosi sitten käyttöön otettujen Työturvallisuuden verkkoperehdytysten toimivuudesta, jotta saataisiin selville olisiko ohjeistuksessa palvelukuvauksen osalta kehitettävää.

Työturvallisuuden verkkoperehdytys koettiin toimivaksi ratkaisuksi. Kukaan haastateltavista ei pitänyt verkkoperehdytyksen käyttöönottoa huonona kehityksenä. Verkkoperehdytys koettiin nopeuttaneen työn aloitusta, koska sen voi suorittaa jo hyvissä ajoin ennen työmaalle tuloa,

eikä työn aloitus ole riippuvainen erillisten paikan päällä järjestettävien työturvallisuuskoulutusten järjestämisestä. Joillain palveluntuottajilla on ollut hankaluuksia verkkoperehdytyksen oppimislustalle kirjautumisessa, koska heillä ei ole ollut käytössään sähköpostiosoitetta, jonka avulla kirjautuminen tapahtuu.

Palvelukuvaukseen ehdotettiin liitettäväksi maininta siitä, että palveluntuottaja on velvollinen hankkimaan työntekijöilleen sähköpostiosoitteen, jolla työntekijä voi kirjautua Helenin työturvallisuuden verkkoperehdytyksen ja suorittaa Helenin työturvallisuuden peruskurssin sekä mahdolliset työn edellyttämät muut turvallisuuskurssit. Palvelukuvaukseen lisättiin maininta siitä, että tarvittavat verkkokurssit on suoritettava ennen työmaalle tuloa.

Helenillä on käytössä työtapaturmien ja turvallisuushavaintojen tekemiseen tarkoitettu Työsuoelupakki - ohjelma, jonka käyttöön ottoa eräs haastateltava ehdotti palveluntuottajille. Palveluntuottajilla ei ole pääsyä Helenin intraan, jonka kautta Helenin Työsuojelupakki-ohjelmaa voi käyttää, mutta Työsuojelupakista on olemassa Mobiilipakiksi kutsuttu mobiiliversio. Tämän applikaation palveluntuottajat voivat ladata omiin matkapuhelimiinsa jo nyt. Tiedotusta tästä mahdollisuudesta tulee lisätä. Mobiilipakin paperinen mainos ja lataamisohje päätettiin antaa palveluntuottajan työntekijälle kulkutunnisteen luovutuksen yhteydessä. Palvelukuvaukseen lisättiin maininta Mobiilipakista.

Kaikki haastatellut korostivat työturvallisuuden kehittämisessä yhteistyön merkitystä. Kaikille oli selvää, että yhteisellä työmaalla tulee olla yhteiset käytännöt ja toimintatavat. Eräs haastatelluista sanoikin hyvin, että yhteistoiminnassa asiat kehittyvät paremmin kuin perinteisessä tilaaja - tuottaja -mallissa, jossa tilaaja yksipuolisesti sanelee säännöt, eikä aitoa vuorovaikutusta helposti synny. Kun asioita hoidetaan yhteistyössä, saadaan palveluntuottajaltakin rakentavia kommentteja ja parannusehdotuksia. Palveluntuottajan työntekijät ovat usein nähneet monia työmaita ja saattavat tuoda tullessaan hyviä ideoita tai nähdä jonkin asian kirkkaammin kuin oma henkilöstö, joka on tottunut siihen, että asiat nyt vain ovat näin.

5.2 Kulkulupaprosessin toimivuus

Kulkulupakäytäntöjen osalta teemahaastattelussa pyrittiin selvittämään, onko kulkulupaprosessi kuvattu palvelukuvauksessa riittävän hyvin ja onko Tepan nykyisessä käytännössä selkeä kehitettävää, johon voitaisiin palvelukuvauksen keinoin vaikuttaa.

Kulkulupakäytäntöjen selkiyttämisen ja yhtenäistämisen tarpeellisuutta korosti puolet haastatelluista. Kolmella haastatelluista oli omaa kokemusta kulkulupien hakemisesta ohjauksessaan toimiville palveluntuottajan edustajille, eikä kulkulupaprosessi ollut täysin vieras kenellekään

haastatelluista. Sitä pidettiin hyvin toimivana etenkin silloin kun tarvitaan pelkästään peruskulkuoikeudet voimalaitosalueille. Tällöin kulkuluvan hankkiminen tapahtuu Tepan Hankinnan tukipalvelut -yksikön omana työnä, eikä Tilaa tunniste -palvelusta.

Kulkulupien hakeminen Helenin muihin kohteisiin kuin voimalaitosalueille koettiin ongelmalliseksi. Niiden tilaaminen on näiltä osin keskitetty Tilaa tunniste-palveluun, jossa täytetään verkkolomake. Osa haastatelluista ei ollut tietoinen verkkolomakkeen olemassaolosta, eikä prosessin kulku tuntunut olevan haastatelluille tuttu. Hakukäytännöt koettiin hankaliksi, hitaiksi ja sekaviksi. Kaikkia palvelun kysymiä tietoja ei haastatelluilla ollut palvelua kokeillessa saatavilla. Toimintaohjeita eri tilanteisiin kaivattiin, jotta asiat saataisiin hoidettua kohtuullisessa ajassa niin, ettei työmaan aloitus viivästy puuttuvien tai puutteellisten kulkulupien vuoksi.

Puuttuvien tai liian suppeiden kulkuoikeuksien koettiin aiheuttavan turhia kustannuksia ja ongelmatilanteita. Kiiretilanteissa työt pitäisi kyetä aloittamaan heti, mutta kulkulupien puuttuessa palveluntuottajan itsenäinen työskentely ei kaikissa tiloissa ole mahdollista, eikä toisaalta palveluntuottajien kulkemisen mahdollistaminen ole Helenin omalle henkilöstölle ylitöiden peruste. Riskinä pidettiin sitä, että tällaisessa tilanteessa jollekin voi tulla kiusaus laittaa lukkiutumisen estävä esine oven rakoon ja aloittaa työt ilman kulkulupaa, vaikka toimintatapa on ehdottomasti kielletty.

Kulkulupakäytäntöjen osalta palvelukuvaukseen ei tällä erää tehty suuria muutoksia. Ohjeistusta selkiytettiin ja tarkennettiin.

5.3 Muutokset ja epäselvät tilanteet sopimuskauden aikana

Kolmas haastattelun teemoista käsitteli muutoksia sopimuskauden aikana. Teema valittiin haastatteluun siksi, että muutoksia tulee väistämättä useamman vuoden sopimuskauden aikana, eikä näihin tilanteisiin ole ollut ennalta sovittua selkeää toimintamallia. Käytännössä näissä tilanteissa on neuvottelemalla löytynyt kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu, eikä haastatteluiden perusteella ole muunlaiselle käytännölle jatkossakaan tarvetta.

Esimerkkinä käytettiin laskutuskäytännön muutosta, josta kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että niin isosta muutoksesta tulee neuvotella etukäteen yksikönpäällikkötasolla riippumatta siitä, kumman osapuolen käytäntöjen muuttumisesta on kyse. Tätä suuremmissa muutoksissa ehdotettiin otettavaksi Helenin Hankintapalveluiden edustaja mukaan neuvotteluihin.

Epäselvän käytännön tilanteen esimerkkinä oli työaika. Kaikki haastatellut olivat yksimielisiä siitä, että nykyinen käytäntö on hyvä. Käytössä on malli, jossa palveluntuottajan työntekijät

noudattavat pääsääntöisesti samoja työaikoja kuin Helenin omat työntekijät. Palvelukuvaukseen esitettiin lisättäväksi, että työaika voi muuttua tilanteen mukaan, esimerkiksi siirretty työaika, jolloin töitä saatetaan tehdä tilapäisesti kahdessa vuorossa. Toisena mahdollisena työaikaan liittyvänä muutoksena oli esillä työaikamalli, jossa voidaan tehdä neljänä päivänä pitkä päivä ja olla perjantaina poissa. Kaikki haastatellut kannattivat paikallista sopimista tällaisissa tilanteissa, mutta työtilanne huomioiden niin, etteivät työt saa häiriintyä erilaisten työaikojen käytöstä. Mahdollisesta muutostarpeesta tulee ilmoittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Eräs haastatelluista totesi: ”Monet tulevat pidemmältä maakunnista ja olisi mahdollista tehdä nelipäiväistä viikkoa, jos se työmaan tilanne sen sallii, niin ne tekevät sen yleensä hyvin mielellään ja yleensä se näkyy työn tehokkuudessakin. Sitten jos pakotetaan täällä olemaan perjantaihin asti ja on monen tunnin ajomatka kotiin viikonlopuksi, niin kyllä se vaan näkyy.”

Kaikki haastatellut korostivat sitä, että parhaaseen tulokseen päästään neuvottelemalla ja joustamalla mahdollisuuksien mukaan. Yhteistyön tärkeyttä korostettiin. Jos erimielisyyttä aiheuttaneeseen tilanteeseen löytyy kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu, näkyy se työn tehokkuudessa.

Palvelukuvaukseen lisätään kohta, jossa mainitaan mahdollisista työkohteittain vaihtuvista työajoista ja siitä, että ne tulisi mahdollisuuksien mukaan sopia hyvissä ajoin ennen työn aloitusta.

Informaation huono kulku nousi haastatteluissa epäselvien tilanteiden aiheuttajaksi. Kun päätöksiä tehdään, tulisi samalla huolehtia siitä, että tieto päätöksestä tulee kaikille niille, jota asia koskee. Tähän asiaan on vaikea vaikuttaa palvelukuvauksen keinoin, mutta informaation tärkeyttä ei muutoin voi liikaa korostaa yhteisellä työmaalla.

5.4 Vastuut ja velvoitteet

Vastuunjaosta ei ole havainnoinnin pohjalta ollut isoja ongelmia, mutta pienet arkiset asiat aiheuttavat toistuvasti keskustelua. Tällaisia ovat esimerkiksi työvälineiden lainauskäytännöt, tarvikkehankinnat ja muut kokonaisuuden kannalta melko vähäiset vastuut ja velvoitteet. Tämän teeman tarkoituksena oli kartoittaa haastateltujen näkemyksiä siitä, kenen vastuulle kuuluu mikäkin näistä asioista ja voitaisiinko palvelukuvauksen keinoin selkiyttää asiaa seuraavia sopimuskausia ajatellen.

Käsityövälineiden osalta nykyistä käytäntöä pidettiin hyvänä. Käsityövälineet sekä henkilösuojaimet kuuluvat palveluntuottajan vastuulle, eikä niitä hankita palveluntuottajan henkilös-

tölle Helenin toimesta muutoin kuin erikseen sovittavissa poikkeustapauksissa. Sen sijaan erikoistyövälineiden lainaamista Helenin työvälinelainaamosta pidettiin toimivana ja kaikkia osapuolia hyödyttävänä käytäntönä. Haastatellut pitivät kohtuuttomana sitä, että palveluntuottaja ostaisi erikoistyövälineitä vain yhtä työkohdetta varten, etenkin jos Helenillä jo on taroitukseen sopivia työvälineitä lainaamossaan. Toimivana ratkaisuna pidettiin tämän ohella toimintatapaa, jossa palveluntuottaja hankkii kaikki työssä tarvitsemansa työvälineet ja koneet ja laskuttaa niistä Heleniltä ennalta sovittua vuokraa.

Tarvikehankinnat hankitaan Helenillä hyllytyspalveluna. Käytännöt vaihtelevat voimalaitoskohtaisesti, mutta lähtökohtaisesti tarvikkeet eivät ole vapaasti palveluntuottajien käytettävissä. Haastateltavien mielipiteet tarvikkeiden vapaasta käytöstä vaihtelivat suuresti sen mukaan, miltä näkökulmalta he asiaa katsoivat. Hävikin kasvua pohdittiin, toisaalta sitä pidettiin turvallisena asiana, että Helenin laitteisiin tulevat kemikaalit, kiinnitystarvikkeet yms. ovat Helenin itse valitsemia ja käyttötarkoitukseen sopivia, eikä sitä mitä sattuu palveluntuottajan pakissa olemaan.

Vaikutti siltä, että tarvikehankinnat ovat asia, josta tulisi keskustella Helenin oman henkilöstön kesken ja pyrkiä löytämään yhtenäinen tapa toimia eri voimalaitoksilla. Tämän tutkimuksen puitteissa se ei ole mahdollista, joten asia jää tältä osin avoimeksi.

Asian monitahoisuuden vuoksi palvelukuvaukseen kirjataan, että tarvikehankinnoista tulee sopia työ- ja tilannekohtaisesti erikseen. Työvälineiden osalta jatketaan toimivaksi havaittua käytäntöä.

5.5 Palvelukuvaukseen lisättävää ja poistettavaa

Viimeiseksi teemahaastattelussa kysyttiin onko palvelukuvauksessa haastateltavien mielestä kohtia, jotka heidän mielestään tulisi poistaa tai tulisiko siihen heidän mielestään lisätä jotain.

Palveluntuottajien ilta- ja ylitöiden laskituksen on koettu olevan hankalaa, sekavaa ja käsiteltäviin summiin nähden kohtuuttoman työllistävää. Aiemmin ilta- ja yötyöt on maksettu kunkin palveluntuottajan noudattaman työehtosopimuksen mukaisesti. Käytännössä tämä on tuottanut paljon ylimääräistä työtä eri työehtosopimusten tulkinnan muodossa. Erot työehtosopimusten määrittelemien lisen välillä ovat pieniä, joten palveluntuottajien saamaan korvaukseen tällä ei ole merkittävää vaikutusta. Olisi selkeämpää jos nämä ilta- ja yötyöt maksettaisiin kaikille Helenin käytännön mukaisesti.

Ilta- ja yötyöisiä suurempi merkitys on ylityö- ja viikkoylityökorvausten määräytymisellä. Ylityökorvaukset on maksettu aiemmissa sopimuksissa palveluntuottajille Kunta-alan virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) mukaisesti, jota Helenin noudatti aiemmin. Helenin siirryttyä noudattamaan Energiateollisuuden työehtosopimusta, on tarkoituksenmukaista siirtyä käyttämään sitä palveluntuottajienkin ylityökorvausten perusteena.

Palvelukuvaukseen lisättiin maininta, että Helenin palveluntuottajille maksettavat ylityökorvaukset sekä ilta- ja yötyölisät maksetaan Helenillä käytössä olevan Energiateollisuuden työehtosopimuksen mukaisesti. Tähän käytäntöön siirrytään viimeistään uusien sopimusten solmimisen yhteydessä.

Palveluntuottajien taukoaikoihin toivottiin enemmän joustoa, etenkin ruokatauon suhteen. Ruokala on vuosihuoltoaikaan ajoittain pahoin ruuhkautunut ja jonottamiseen saattaa kuluu suuri osa 30 minuutin ruokatauosta. Toisaalta työtä saattaa olla vaikea keskeyttää juuri silloin kun pitäisi mennä ruokailemaan. Jos ruokailemaan voitaisiin mennä joustavammin, saataisiin sillä parannettua työn sujuvuutta ja vältettäisiin ruokalan ruuhkautumista.

Taukoaikojen jousto vaatii päätöksiä, joita ei tämän opinnäytetyön puitteissa ole mahdollista tehdä, mutta asia tulee ottaa esille jatkokehitysideoina.

Muita esiin nousseita kehitysehdotuksia olivat tarve yhtenäistää palveluntuottajiin liittyviä käytäntöjä sekä toive selkeistä ohjeistuksista.

Haastatteluissa heräsi runsaasti keskustelua ja kehitysehdotuksia, jotka eivät ole suoranaisesti hyödynnettävissä palvelukuvauksen kehittämässä, mutta huomioitavia muutoin palveluntuottajien ja Helenin yhteistoiminnan kehittämässä.

6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada aikaan selkeä ja Tepan tavoitteiden mukainen palvelukuvaus. Tutkimuskysymyksenä oli: ”Mitä Helenin palveluhankintojen kilpailutuksessa liitteenä käytettävän palvelukuvauksen tulee sisältää, jotta se toimii kilpailutusprosessissa ostettavaa palvelua kuvaavana asiakirjana sekä myöhemmin Helenin ja palveluntuottajan yhteisinä pelisääntöinä?”

Palvelukuvauksen kehittäminen osoittautui monitahoiseksi ja laajaksi aiheeksi, jota ohjaavat monet lait, työehdot sekä vakiintuneet käytännöt Helenillä. Palvelukuvauksen kehittämiseen oli helppo saada Helenin oma henkilöstö mukaan. Asia koettiin tärkeäksi, joten kehitysehdotuksia esitettiin runsaasti sekä haastatteluissa että työn ohessa käydyissä lukuisissa keskuste-

luissa. Palveluntuottajien osuus haastatteluissa jäi aiottua vähäisemmäksi, mutta sitä kompensoi havainnoinnilla vuosihuoltoaikaan kerätyt kehitysideoita, joista valtaosa oli palveluntuottajilta saatuja.

Kerätyn haastattelu- ja havaintomateriaalin pohjalta palvelukuvauksen rakennetta selkiytettiin, vanhentunut tieto poistettiin sekä lisättiin esiin nousseita aiheita ja joitain epäselviksi koettuja kohtia selvennettiin. Palvelukuvauksesta poistettiin alakohtaiset sekä kaupalliset kohdat, koska ne tulevat kattavasti esille muissa tarjouskyselyasiakirjoissa.

Palvelukuvauksesta päätettiin ylläpitää jatkuvasti päivitettävää perusversiota, joka voidaan ottaa tarvittaessa nopeasti käyttöön ja täydentää alakohtaisella teknisellä osalla. Palvelukuvauksen sisältöön vaikuttavia muutoksia on jo nyt tiedossa, koska Helenin toiminnanohjausjärjestelmän uusiminen tulee muuttamaan käytäntöjä ainakin laskutuksen osalta. Toinen tiedossa oleva muutos on EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen uudistus, joka tulevat vaikuttamaan henkilötietojen käsittelyyn.

Palvelukuvausta uudistettaessa kävi selväksi, että Eskola & Ruohoniemi (2011, 148) olivat oikeassa väittäessään, että hyvin tehdyissä palveluhankinnoissa ei riitä, että huomiota kiinnitetään pelkästään kilpailuttamiseen ja siihen liittyviin lakeihin ja toimintatapoihin. Kilpailuttamisprosessin jälkeen on tärkeää valvoa, että sopimuksessa sovitut asiat toteutuvat ja kilpailutuksen yhteydessä vaadittu palvelun laatu toteutuu. Erityisen tärkeää on sopimuskauden aikainen sopimusosapuolien välinen vuorovaikutus ja kokemusten kerääminen tulevien hankintojen suunnitteluun.

Helenillä vuosien varrella kertynyttä kokemusta yhteistyöstä eri palveluntuottajien kanssa on hyödynnetty tätä opinnäytetyötä tehdessä ja koostettu sen pohjalta uudistettu palvelukuvaus, jossa kertynyt kokemus kiteytyy ja palvelee jatkossa kaikkia osapuolia.

7 Kehitysehdotukset

Palveluntuottajat ovat olleet jollain tasolla kiinteä osa Helenin toimintaa jo vuosia, mutta palveluostojen lisääntyttä tarve selkiyttää palveluntuottajien asemaa osana Helenin yhteistä työmaata on kasvanut. Haastatteluiden yhteydessä tuli ilmi runsaasti palveluhankintoihin liittyviä kehittämiskohteita, jotka eivät suoranaisesti liity palvelukuvaukseen, mutta ovat silti tärkeitä toiminnan kehittämiseksi.

Palveluntuottajien asioita hoitaa moni taho, mutta ne eivät ole kokonaisuutena kenenkään vastuulla. Palvelukuvauksen kehittäminen on pieni askel oikeaan suuntaan, mutta muitakin toimia tarvitaan.

Lyhyen aikavälin jatkotoimena tulisi Helenin laatia selkeä ohjeistus siitä, miten palveluntuottajien asioita Helenillä tulee hoitaa. Tätä tarkoitusta varten olisi hyvä luoda intraan sivusto, josta löytyisi oleellinen tieto palveluntuottajien kanssa toimimisesta sekä niiden henkilöiden yhteystiedot, jotka näitä asioita hoitavat.

Pitkän aikavälin jatkotoimina olisi syytä tehdä kehittämistutkimus Helenin palveluostojen so-
pimuksenaikaisen prosessin kehittämisestä, selkiyttää ja yhtenäistää käytäntöjä sekä luoda toimintamalli, joka palvelisi koko Heleniä.

Palvelukuvaus on saatavana pyynnöstä sähköpostitse osoitteesta [urakoitsijat\(at\)helen.fi](mailto:urakoitsijat(at)helen.fi)

Lähteet

Kirjallisuus

Eskola, S. & Ruohoniemi, E. 2011. Julkiset hankinnat. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2010. Toiminnasta Tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korjattu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.

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

Juutilainen, S. 2016. Strategisen yritys vastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Media.

Kananen, J. 2014a. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014b. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karinkanta, P., Kontio, A., Krakau, T., Lahtinen, T. & With, S. 2012. Yrityksen hankintaopas. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Oksanen, A. 2010. Kuntien yleiset hankintaohjeet. 3. uudistettu painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Pekkala, E., & Pohjonen, M. 2014. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 6. painos. Helsinki: Tietosanoma.

Pohjonen, M. 2013. Hankintalaki ja tilaajavastuulaki rakentamisessa: Opas tilaajalle ja tarjoajalle. Helsinki: Suomen Rakennusmedia.

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu - kestävä kehitys organisaatiossa. Porvoo: WSOY.

Saloheimo, J. 2016. Työturvallisuus: perusteet, vastuu ja oikeusturva. 4. painos. Helsinki: Talentum Pro.

Siikavirta, K. 2015. Julkisten hankintojen perusteet. Porvoo: Edita Publishing.

Tapola, M. 2012. Tarjouksen tarjouspyynnön mukaisuus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Teknologiateollisuus ry. 2015. Vuokratyö teknologiateollisuudessa - Opas yrityksille ja niiden Työntekijöille. Tampere: Tammerprint.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2011. Työturvallisuus ja työterveys työpaikoilla. 3. painos. Kerava: Painojussit.

Van Wee, A. 2014. Purchasing and Supply Chain Management. 6. painos. Andover: Cengage Learning.

Sähköiset lähteet

Anttila, P. 2006a. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi: Tutkimuksen validiteetti. Viitattu 5.2.2017.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

Anttila, P. 2006b. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi: Tutkimuksen reliabiliteetti. Viitattu 5.2.2017.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EY) N:o 593/2008 EUVL L177,4.7.2008, II LUKU, 8 artikla 1-3. Viitattu 29.1.2017. <http://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2008/593/oj>

Helen Oy. 2015a. Tilinpäätös ja toimintakertomus. Viitattu 28.1.2017.

https://www.helen.fi/globalassets/helen-oy/vuosikertomus-2015/tilinpaatos_2015.pdf

Helen Oy. 2015b. Helen oy:n toiminta käynnistyy. Viitattu 29.1.2017.

<https://www.helen.fi/uutiset/2014/helen-oy-toiminta-kaynnistyy/>

Helen-konserni. 2017. Vastuullisuusraportti 2016. Viitattu 25.3.2017. <http://helen.media.fi/fi/material/download/36891>

HSEQ. 2016. HSEQ - palvelutoimittajien arviointi. <https://www.hseq.fi/index.php?p=HSEQlyhyesti>

Inspecta. 2013. Toimittajan arviointi (HSEQ). Viitattu 16.3.2017. <http://www.inspecta.com/fi/Palvelut/Sertifiointi/Jarjestelmasertifiointi/HSEQ-arviointi/>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2016a. Hankinnan kohteen kuvaus. Viitattu 19.2.2017. <http://www.hankinnat.fi/fi/eu-hankinta/hankinnan-kohteen-kuvaus>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2016b. Kynnysarvot. Viitattu 28.1.2017.

<http://www.hankinnat.fi/fi/mika-julkinen-hankinta/kynnysarvot>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2016c. Eritysalat - Soveltamisala. Viitattu 18.3.2017. <http://www.hankinnat.fi/fi/eritysalat/soveltamisala>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. 2017. Hankintailmoitusten julkaiseminen. Viitattu 30.3.2017. <http://www.hankinnat.fi/fi/eu-hankinta/ilmoittaminen/hankintailmoitusten-julkaiseminen>

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. Kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 5.2.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Viitattu 18.3.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 22.12.2006/1233. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061233>

Laki työntekijöiden lähettämisestä 447/2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/al-kup/2016/20160447>

Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1398/2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/al-kup/2016/20161398?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=1398%2F2016>

- Linturi, H. 2003. Metodit - Toimintatutkimus. Viitattu 3.4.2016.
http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:sel-res=61566
- Oikeusministeriö. 2015. Henkilöiden ja yritysten taustojen selvittäminen uudistuu - uusi turvallisuus selvityslaki voimaan ensi vuoden alusta. Viitattu 19.2.2017. <http://www.oikeusministerio.fi/fi/index/ajankohtaista/tiedotteet/2014/12/henkiloidenjayritystentaustojenselvittaminen uudistuu-uusiturvallisuus selvityslakivoimaanensivuodenalusta.html>
- Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle - Työkirja. Satakunnan AMK. Viitattu 31.1.2016.
https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf
- PTCServices Oy. 2014. Hankinnan sanakirja. Viitattu 27.1.2017.
http://www.ptcs.fi/uploads/files/563_hankintasanakirja-paivitetty-17.2.2014.pdf
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Havainnointi. Viitattu 5.2.2017 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Hyvä tutkimuskäytäntö. Viitattu 3.4.2016. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Teemahaastattelu. Viitattu 7.3.2016 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Suojelupoliisi. Yleistä henkilöturvallisuus selvityksistä. Viitattu 18.2.2017.
<http://www.supo.fi/turvallisuus selvitykset/henkiloturvallisuus selvitys>
- Suomen Tilaajavastuu Oy. Tilaajavastuu.fi-palvelun hyödyt yrityksille ja yhteiskunnalle. Viitattu 17.3.2017. <https://www.tilaajavastuu.fi/wp-content/uploads/2015/04/Suomen-tilaajavastuu-Oy-selvitys-yhteiskunnallisista-hy%C3%B6dyist%C3%A4.pdf>
- Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö. Tulityökortti on tulitöiden turvallisuustutkiminto. <http://www.spek.fi/Suomeksi/Koulutus/Tulityot>
- Susi, M. 2017. Yritysturvallisuus. Viitattu 17.3.2017. <https://ek.fi/mita-tee/tyoelama/yritysturvallisuus/>
- Turvallisuus selvityslaki 726/2014. Viitattu 18.2.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140726>
- Tuurala, T. 2010. Laatuakatemia - Julkiset hankinnat. Viitattu 19.2.2017. http://www.koti-posti.net/tuurala/julkiset%20hankinnat.htm#_Toc112767186
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017a. Miten hankinnoista tulee ilmoittaa? Viitattu 28.1.2017. <http://tem.fi/hankintojen-ilmoittaminen-ja-kynnysarvot>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017b. EU- ja kansalliset kynnysarvot. Viitattu 28.1.2017. <http://tem.fi/eu-ja-kansalliset-kynnysarvot>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017c. Julkiset hankinnat ovat säädelyjä. Viitattu 17.2.2017. <http://tem.fi/julkiset-hankinnat>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2017d. Hankintojen ilmoitusmenettely. Viitattu 30.3.2017. <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/ilmoitusmenettely/#p2>

Työsuojeluhallinto. 2015. Tilaajavastuu. Viitattu 9.3.2017. <http://www.tyosuojelu.fi/harmaa-talous/tilaajavastuu>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 1.1.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 1.1.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyslaitos. 2017a. Johdanto. Nolla tapaturmaa -foorumi Nollis. Viitattu 24.2.2017. <https://www.nollis.fi/#johdanto>

Työterveyslaitos. 2017b. Nolla tapaturmaa -foorumi Nollis. Materiaalit. Viitattu 14.3.2017. <https://www.nollis.fi/materiaalit/>

Työturvallisuuskeskus. 2017. Työturvallisuuskortti. Viitattu 17.3.2017. <https://www.tyoturvallisuuskortti.fi/>

Verohallinto. 2017. Harmaan talouden esiintyminen ja yleisyys. Viitattu 9.3.2017. http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Harmaan_talouden_torjunta/Harmaan_talouden_esiintyminen_ja_yleisyys%2814463%29

Valtioneuvosto. 2016. Harmaata taloutta ja talousrikollisuutta voidaan parhaiten torjua ennalta estävällä työllä. Viitattu 9.3.2017. http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/harmaata-taloutta-ja-talousrikollisuutta-voidaan-parhaiten-torjua-ennalta-estavalla-tyolla?_101_INSTANCE_3wyslLo1Z0ni_groupId=10616

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. 2016. Aineistonhallinnan käsikirja: Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. Viitattu 6.3.2017. <http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>

Julkaisemattomat lähteet

Aapro, S. 2016. Hankintakoulutus - esitysmateriaali. Helen intra. Viitattu 28.1.2017.

Aapro, S. 2017. Kilpailutusprosessi 2017 - esitysmateriaali. Helen intra. Viitattu 18.2.2017.

Helen Oy. 2016. Rakenne ja organisoituminen. Helen intra. Viitattu 28.1.2017.

Helen Oy. 2017. Työturvallisuus. Helen intra. Viitattu 16.3.2017.

Helen-konserni. 2014. Hankintapolitiikka. Helen intra. Viitattu 9.3.2017.

Jylli, S. 2016. HSEQ arviot 2017. Sähköposti Hankinnan tukipalvelut -yksikölle 2.12.2016. Viitattu 3.3.2017.

Karlsson, R. 2015. Tapaturmaton Helen -esitysmateriaali. Helen intra. Viitattu 14.3.2017.

Souru, S. 2016. Työturvallisuuden kehittämishankkeiden vaikutusten arviointi. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere.

Vepsäläinen, H. 2016. Hankinta-asiantuntijan haastattelu 7.9.2016. Helen Oy. Helsinki.

Vepsäläinen, H. 2017. Hankinta-asiantuntijan haastattelu 1.3.2017. Helen Oy. Helsinki

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne ja eteneminen	8
Kuvio 2: Toimintatutkimuksen sykli9	
Kuvio 3: Vuokratyöntekijä toimii käyttäjäryityksen työnjohdon alaisuudessa	13
Kuvio 4: HSEQ-arvoinnin prosessi	22
Kuvio 5: Palveluiden hankintaan kuuluu tietopyyntö ja tarkka palvelun määrittely	24
Kuvio 6: Helenin hankintaprosessi	26
Kuvio 7: Helenin kilpailutusprosessi	27
Kuvio 8: Työturvallisuuden ehdottomat pelisäännöt	29
Kuvio 9: Nolla tapaturmaa -ajattelun perusta	31
Kuvio 10: Työturvallisuusrikkomusten käsittelyn prosessi	32

Taulukot

Taulukko 1: Kansalliset kynnysarvot.....	16
Taulukko 2: EU-kynnysarvot.....	16
Taulukko 3: Erityisalojen EU-kynnysarvot.	17

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko.....	48
-------------------------------------	----

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Hyvä yhteistyökumppani!

Olemme kehittämässä Helenin palvelukuvausta ja haluaisin kuulla näkemyksesi sen kehittämistarpeista. Haluamme teidänkin olevan osana kehittämistä.

Ohessa palvelukuvauksen kehittämiseen liittyvät teemat, joista haluaisin keskustella kanssanne.

Ystävällisin terveisin,

Ulla Nyman

Haastatteluteemat

Tausta

- Keskustelua palvelukuvauksen kehittämisen taustoista
- Palvelukuvauksen merkitys sopimuksen kilpailutusvaiheessa ja sopimuskaudella
- Palvelukuvauksen kehittämisen tavoitteet

Kehittämisehdotukset

1. Työturvallisuus
 - Toimiiko Työturvallisuuden verkkoperehdytys toivomallasi tavalla?
2. Kulkuluvat
 - Mitä mieltä olet nykyisestä käytännöstä?
 - Miten asiaa tulisi mielestäsi kehittää?
3. Muutokset sopimuskauden aikana
 - Miten asiaa tulisi käsitellä jos jommankumman sopimusosapuolen tilanne muuttuu sopimuskauden aikana? Esim. laskutuskäytännöt, työaika.
4. Epäselvien käytännön tilanteiden selvittely
 - Kuka päättää jos syntyy erimielisyyksiä? Esim. työaikojen määrittely työkohteen vaihtuessa?
5. Vastuut ja velvoitteet
 - Kenen käsityövälineillä työtä tehdään? Entä erikoistyövälineet? (esim. hydrauliset vääntimet)
 - Tarvikehankinnat:
 - Kuka hankkii? Kuka maksaa?
6. Mitä palvelukuvauksesta tulisi mielestäsi poistaa tai lisätä?
7. Muuta mieleen tulevaa?