

# Puhtauspalvelun hankintaprosessi

## Case kiinteistösiivous



Hakanen, Maarit

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Puhtauspalvelun hankintaprosessi - Case Kiinteistösiivous

Maarit Hakanen  
Palveluliiketoiminnan  
koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Elokuu 2010

Maarit Hakanen

Puhtauspalvelun hankintaprosessi - Case kiinteistösiivous

Vuosi 2010 Sivumäärä 62

---

Vuonna 2000 toimitilojen puhtaanapidon arvo Suomessa oli 1,98 miljardia euroa, josta puhtauspalveluyritysten osuus oli 535 miljoonaa euroa. Vuonna 2007 puhtauspalveluyritysten liikevaihto oli noin 1 450 miljoonaa euroa. Puhtauspalveluyritysten liikevaihto on yli kaksinkertaistunut tällä vuosikymmenellä. Puhtauspalvelun ostopalvelu tulee edelleen lisääntymään erityisesti kuntasektorin ulkoistustoimenpiteiden myötä.

Puhtauspalvelun ostaminen ja myyminen tapahtuvat markkinavoimien vahvasti hallitsemassa toimintaympäristössä, ja puhtauspalvelun onnistunut ostaminen vaatii niin osto-osaamista kuin puhtauspalveluihin liittyvää erityisosaamista kuin prosessiosaamistakin. On selkeitä viitteitä siitä, että erilaisille yhteisömuodoille on kysyntää ja, että nämä tulevat korostumaan entisestään puhtauspalveluiden hankintaprosesseissa.

Tämän työn johtoajatuksena on etsiä innovatiivisia, eri osapuolten väliseen yhteistyöhön perustuvia ratkaisuja puhtauspalvelun hankintaan ostopalveluna. Tämän työn tavoitteena on suunnitella ostopalveluna toteutettavan puhtauspalvelun hankintaa varten konsepti, joka tukee yhteistyön kehittämistä puhtauspalvelun hankintaprosessiin osallistuvien osapuolten välillä erityisesti kiinteistösiivouksen segmentissä.

Ratkaisuja etsitään case-tapauksen kautta. Kehittämishanke kuvaa yhden tapauksen elinkaaren alkaen hankinnan valmistelusta ja päätyn sopimuksenaikaiseen hallintaan ensimmäisen puolentoista vuoden sopimuskauden aikana.

Tässä laadullisesti painottuneessa tutkimuksessa pyritään ennen kaikkea ymmärtämään tutkimuskohdetta. Konseptin kehittämismenetelmänä toimii kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan perustuva kehittävä työntutkimus. Aineiston, joka pohjimmiltaan on syntynyt vuorovaihteisesti, hankinta perustuu kirjoittajan osallistuvaan havainnointiin. Aineistoa analysoidaan kehittämishankkeen edetessä. Aineiston keruu ja analysointi samanaikaisesti soveltuu laadulliseen lähestymistapaan, koska tarkoituksena on aineiston monitahoinen ja yksityiskohdainen tarkastelu.

Kehittämishankkeen tuotoksena syntyi tavoitteen mukainen konsepti, jonka ydinsisältöä ovat systemaattisuus, yhteistoiminnallisuus ja dokumentoinnin järjestelmällisyys.

Asiasanat: puhtauspalvelu, kiinteistösiivous, ostopalvelu, konseptisuunnittelu

Maarit Hakanen

Clean service procurement process- The case property cleaning

Year	2010	Number of Pages	62
------	------	-----------------	----

---

In 2000, the value of cleaning industry in Finland was 1, 98 billion Euros, of which clean firms share was 535 million Euros. In 2007, clean firms had a turnover of 1 450 Euros. Turnover has more than doubled in this decade. Purchase of cleaning service will increase even more because the municipal sector will continue the outsourcing of cleaning services.

Buying and selling cleaning services is dominated by market forces in the environment. To make a successful cleaning contract one need to know how to purchase cleaning services and manage the process. One also needs the specific skills on cleaning industry. There are clear indications that various forms of cooperation will continue to increase in procurement processes of cleaning services.

The main idea of this research is to find innovative solutions based on cooperation between various parties when purchase of cleaning service. The aim of this thesis is to develop a concept, which supports the development of cooperation between the various parties in procurement processes of cleaning services especially in property cleaning segment.

Solution will be search through the case. Research describes the life cycle of this case from the preparation of the contract and ending the contract management during the first and a half year on the contract period.

In this qualitative study the main purpose is to understand the object of study. Concept development method is the cultural historical activity theory based on developmental work research. Material has been created interactively. Acquisition of material is based on the author's participant observation. An analysis is done for the entire period of the development project. Data collection and analysis at the same time is compatible with qualitative approach because the purpose is to examine the material in detail.

The outcome of the development project was concept based on systematic, cooperating and documentation.

Key words: cleaning industry, property cleaning, procurement, concept development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Kehittämishankkeen taustaa .....	8
1.2	Kehittämishankkeen tavoitteet ja rajaukset .....	9
1.3	Raportin rakenne .....	9
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTAORGANISAATIO .....	10
2.1	Puhtauspalvelun ostaja.....	10
2.2	Puhtauspalvelun myyjä.....	11
2.3	Puhtausalan konsultti .....	11
3	PUHTAUSPALVELUN HANKINTA KEHITTÄMISEN KOHTEENA .....	12
3.1	Lyhyt historiikki aihepiiriin .....	12
3.2	Puhtauspalvelu ja puhtauspalveluala .....	15
3.3	Kiinteistösiivouksen erityispiirteitä .....	17
3.4	Puhtauspalvelu ostopalveluna.....	19
3.5	Puhtauspalvelun hankinta on prosessi .....	21
3.6	Puhtauspalveluhankinnan konseptisuunnittelun ideointia .....	22
4	KONSEPTIN KEHITTÄMISMENETELMÄ .....	23
4.1	Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria.....	23
4.2	Kehittävä työntutkimus .....	24
4.3	Ekspansiivinen oppiminen.....	25
4.4	Menetelmävalinnan perustelua .....	26
5	PUHTAUSPALVELUN HANKINTAPROSESSIN KUVAUS .....	27
5.1	Puhtauspalvelun hankintaprosessin alkuvaiheet .....	27
5.2	Puhtauspalvelun muutos- ja kehittämistarpeiden etsiminen .....	30
5.2.1	Tekniset muutostarpeet .....	30
5.2.2	Toiminnalliset muutostarpeet .....	35
5.2.3	Sopimustekniset muutostarpeet .....	36
5.2.4	Muutosehdotusten esittely vuokralaistoimikunnan edustajille.....	37
5.3	Puhtauspalvelun hankinnan kilpailuttaminen.....	40
5.3.1	Puhtauspalvelun hankinnan tarjouspyyntöasiakirjat.....	41
5.3.2	Puhtauspalvelun hankinnan hankintamenettely .....	42
5.4	Uusi yhteistyökumppani ja sopimusneuvottelut.....	45
5.5	Sopimuksen alkuvaiheet ja uusien toimintatapojen käyttöönotto .....	48
5.6	Uuden toimintamallin vakiinnuttaminen .....	52
5.7	Hankintaprosessin arviointia .....	54
6	YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	56

6.1	Konseptisuunnittelun tuotos.....	56
6.2	Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset.....	58
	LÄHTEET.....	59
	KUVIOT.....	62
	TAULUKOT.....	62

## 1 JOHDANTO

Tämä kehittämishankeraportti on kuvaus laaja-alaisesta ja pitkäjänteisestä puhtauspalvelun hankintaprosessista. Tutkimuskohde on puhtausala, tarkemmin kiinteistösiivouksen segmentti ja puhtauspalvelun hankinta. Kehittämishankkeen johtoajatukseksi on etsiä innovatiivisia, eri osapuolten väliseen yhteistyöhön perustuvia ratkaisuja puhtauspalvelun hankintaan ostopalveluna. Kehittämishankkeen teoreettisen perustan keskeisiä käsitteitä ovat puhtauspalvelu, kiinteistösiivous, ostopalvelu ja konseptisuunnittelu. Menetelmällisenä ratkaisuna toimii kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan perustuva kehittävä työntutkimus (Engeström 1998).

Ratkaisuja etsitään case-tapauksen kautta. Kehittämishanke kuvaa yhden tapauksen elinkaaren alkaen hankinnan valmistelusta ja päättyen sopimuksenaikaiseen hallintaan ensimmäisen puolentoista vuoden sopimuskauden aikana. Tämän elinkaaren ajanjakso on reilut neljä vuotta. Laadullisesti painottuneessa tutkimuksessa aineistona voi olla vaikka vain yksi tapaus, koska tutkimalla yhtäkin tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyväksi seikkoja, jotka toistuvat usein ilmiötä yleisemmällä tasolla tarkasteltaessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 180 - 182).

Laadullisesti painottuneessa tutkimuksessa pyritään ennen kaikkea ymmärtämään tutkimuskohdetta. Alasuutari (1994) vertaa laadullista tutkimusotetta salapoliisityöhön - johtolankojen etsimisellä, erilaisten merkkien tulkitsemisellä ja havaintojen yhdistämisellä pyritään tekemään päätelmiä, jotka eivät ole yksittäisistä havainnoista paljaalla silmällä nähtävissä. Päätelmät yksin eivät riitä, ne ohjaavat oikean suuntaiselle kehittämiselle tielle.

Aineiston kokoamisessa on pääosin käytetty hyväksi virallisia dokumentteja, kuten muistioita ja pöytäkirjoja hankintaprosessin aikaisista neuvotteluista ja koko sitä kirjallista aineistoa, joka on hankintaprosessin aikana syntynyt. Lisäksi aineistossa on hyödynnetty kirjoittajan henkilökohtaisia muistiinpanoja neuvotteluista, sähköpostiviestejä, kirjoittajan vuosikalentereita ja havaintoja prosessin eri vaiheista.

Aineiston, joka pohjimmiltaan on syntynyt vuorovaikutteisesti, hankinta perustuu kirjoittajan osallistuvaan havainnointiin. Havainnoinnin toteuttaminen vie aikaa, mutta se on menetelmä, jonka avulla voidaan kerätä mielenkiintoista, suoraa ja monipuolista aineistoa ihmisten toiminnasta ja vuorovaikutuksesta todellisessa elämässä (Hirsjärvi ym. 1997, 210 - 211).

Aineistoa analysoidaan koko ajan tämän kehittämishankkeen edetessä. Aineiston keruu ja

analysointi samanaikaisesti soveltuu laadulliseen lähestymistapaan, koska tarkoituksena on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu (Hirsjärvi ym. 1997, 165, 218). Tutkimuskirjallisuuden ja aineiston yhdistävää pohdiskelua voi olla kunkin luvun yhteydessä (Hirsjärvi ym. 1997, 256).

Alasuutarin (1994) mukaan laadullinen analyysi koostuu havaintojen tuottamisesta (pelkistäminen ja yhdistäminen) ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa aineiston tarkastelua teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaisesta näkökulmasta ja yhdistäminen raakahavaintojen yhdistämistä harvemmaksi havaintojen joukoksi (tosin tutkimuksen luonteesta riippuen raakahavaintojen yhdistämistä ei välttämättä tarvita). Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa tulkintaa. (Alasuutari 1994, 30, 39, 42.)

### 1.1 Kehittämishankkeen taustaa

Kiinnostukseni juuri tähän aiheeseen juontaa juurensa monien vuosien työkokemuksesta puhtausalalta. Palkkatyössä puhtauspalveluyrityksissä lähes kahdeksantoista vuoden ajan toimin mm. vastuullisissa esimiestehtävissä - tehtäväni oli sekä myydä puhtauspalvelua että vastata sen toteuttamisesta ja tuotannon sujuvuudesta. Viimeiset kymmenen vuotta itsenäisenä asiantuntijayrittäjänä ovat vastaavasti tarjonneet minulle mahdollisuuden tutkailla mitalin toista puolta. Autan asiakkaitani puhtauspalvelun hankintaprosesseissa, ja tarjoan tukea puhtauspalvelusopimuksen hallintaan ja sopimuskauden aikaiseen laadunvalvontaan.

Olen työssäni havainnut, että puhtauspalvelun ostajien ja puhtauspalvelun myyjien välillä vallitsee usein kuilu. Kuilu saattaa esiintyä jo tarjouspyyntö- tai tarjouksentekovaiheessa. Yhtä hyvin se saattaa ilmentyä asiakassuhteessa sopimuksen synnyttyä. Kuilua ei ole helppo kuvaila. Se on markkinavoimien jylläystä ja jonkinlaista yhteisymmärryksen puutetta, johon kannattaisi kehittämismielessä tarttua. Kuilu tulisi pyrkiä hävittämään tai saada mahdollisimman pieneksi. Ainakin kuiluun voisi huhuilla siinä toivossa, että joku vastaisi.

Kehittämishankkeen taustalla on näkemys siitä, että sekä puhtauspalvelun ostaminen että myyminen edellyttävät erityisosaamista, jota ei tällä hetkellä ole täysin tunnistettu. Taustalla elää osittain vanha uskomus "kaikkihan osaa siivota". Tämä uskomus joutaisi jo romukoppaan. Erityisosaaminen koostuu useista tekijöistä, joita ovat mm. vahva tekninen, toiminnallinen ja sosiokulttuurinen kompetenssi, prosessien ja toimintaympäristön erityispiirteiden ja ostajan tarpeiden ymmärtäminen. Ja ennen kaikkea ymmärrys siitä, että todellinen yhteistyö ostajan ja myyjän välillä alkaa vasta silloin, kun uusi sopimuskausi alkaa.



## 1.2 Kehittämishankkeen tavoitteet ja rajaukset

Tämän työn tavoitteena on suunnitella ostopalveluna toteutettavan puhtauspalvelun hankintaa varten konsepti, joka tukee yhteistyön kehittämistä puhtauspalvelun hankintaprosessiin osallistuvien osapuolten välillä erityisesti kiinteistösiivouksen segmentissä.

Tämä laadullinen ja kuvaileva kehittämishanke on vahvasti kirjoittajalähtöinen. Se kuvaa erästä puhtauspalvelun hankintaprosessia ostopalveluna alkaen valmistelutyöstä ja päättyen toteutumisen seurantaan puhtauspalvelusopimuskauden ensimmäisen puolentoista vuoden aikana. Kehittämishankkeen tapahtumat ajoittuvat vuosille 2005 - 2010 ja sijoittuvat pääkaupunkiseudulle. Keskityn kuvaamaan yhden kiinteistösiivoustopauksen ainutkertaista elinkaarta. Työn yksityisyyden ja pienuuden vuoksi esittelen kehittämishankkeen osapuolet nimettöminä.

Tämä toimeksianto oli puhtausalan konsultille mieluinen. Toimeksiantaja tarjosi mahdollisuuden pitkäjänteiselle kehittämistyölle. Puhtausalan konsultille pitkäkestoinen asiakassuhde, joka ylittää myös sopimuksenaikaiseen yhteistyöhön, on oiva maaperä oman osaamisen kehittämiseksi. Oman osaamisen kehittäminen tarkoittaa parhaimmillaan puhtausalan konsultin tarjoaman palvelun monipuolistumista, uusien työkalujen ja strategioiden löytämistä ja edelleen kehittämistä, ja mahdollisesti jopa uusien toimintasegmenttien löytämistä yritystoiminnassa. Toimeksiantaja tarjosi samalla mahdollisuuden tutkia innovatiivisia, eri osapuolten väliseen yhteistyöhön perustuvia, ratkaisuja puhtauspalvelun hankintaan ostopalveluna.

## 1.3 Raportin rakenne

Ensimmäisessä luvussa kerrotaan työn johtoajatus ja tutkimuskohde sekä perustellaan aiheen valinta ja tutkimusmenetelmälliset ratkaisut. Luvussa yksi esitellään lisäksi keskeisimmät teoreettiset käsitteet, rajaukset, työelämäyhteys ja tavoite.

Luvussa kaksi esitellään kehittämishankkeen toiminnallinen viitekehys. Hankkeeseen osallistuvat kohdeyritykset, jotka ovat puhtauspalvelun ostaja, puhtauspalvelun myyjä ja puhtausalan konsultti, kuvaillaan työn yksityisyyden ja pienuuden vuoksi lyhyesti ja nimettöminä.

Luvussa kolme esitellään kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys ja määritellään työn peruskäsitteet. Luvussa perehdytään puhtauspalvelualaan, kiinteistösiivouksen erityispiirteisiin ja puhtauspalvelun hankintaprosessiin ostopalveluna.

Luvussa neljä esitellään konseptikehittämisen menetelmällinen ratkaisu. Kehittävä työntutkimus on kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian suomalainen sovellus. Kehittävän työntutkimuksen prosesseissa avainsanoja ovat kollektiivinen osallistava lähestymistapa, pyrkimys laadullisiin muutoksiin ja muutosten hallinta.

Luku viisi koostuu tutkimushankkeen toteutuksen kuvauksesta kronologisessa järjestyksessä. Hankintaprosessi vaiheistetaan käyttäen apuna ekspansiivisen oppimisen syklimallia. Prosessivaiheita on kaikkiaan kuusi, alkaen nykytilanteen kartoittamisesta ja päättyen uuden toimintamallin vakiinnuttamiseen. Luvun viimeisessä kappaleessa arvioidaan hankintaprosessin onnistumista ja tuodaan esiin prosessin aikana syntyneitä innovaatioita ja kehittämisehdotuksia.

Luku kuusi sisältää yhteenvedon kehittämishankkeesta, arvioinnin kehittämishankkeen onnistumisesta tavoitteisiin peilaten ja jatkotoimenpide-ehdotukset. Luvussa esitellään konseptisuunnittelun tuotos ja arvioidaan sen laajempaa sovellettavuutta.

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTAORGANISAATIO

Tässä luvussa esitellään hankkeen pääasialliset osapuolet työn yksityisyyden ja pienuuden vuoksi lyhyesti ja nimettöminä. Puhtauspalvelun ostaja ja puhtausalan konsultti ovat mukana jo puhtauspalvelun hankintaprosessin valmisteluvaiheessa, ja puhtauspalvelun myyjä liittyy hankeprosessiin vasta puhtauspalvelun hankinnan kilpailuttamisen ja tämän pohjalta 1.9.2008 alkaneen puhtauspalvelusopimuksen solmimisen jälkeen.

### 2.1 Puhtauspalvelun ostaja

Puhtauspalvelun ostaja on pääkaupunkiseudulla toimiva, Helsingin kaupunkikonserniin kuuluva vuokrataloyhtiö. Työ rajataan koskemaan tämän vuokrataloyhtiön yhteisten tilojen puhtauspalvelun hankinnan kehittämisprosessia. Yhteiset tilat määritellään asuinkiinteistöjen porashuoneiksi, sauna- ja pesulaosastoiksi sekä muiksi asukkaiden yhteisiksi tiloiksi (mm. kellari- ja irtainvarastokäytävät, pyörä- ja lastenvaunuvarastot). Jatkossa yhteisistä tiloista puhuttaessa käytetään nimitystä kiinteistösiivous.

Puhtauspalvelun ostajan puhtauspalvelusopimukseen sisältyvä siivottava pinta-ala on vajaat 25 000 m<sup>2</sup>. Siivottava pinta-ala käsittää kahdenkymmenenyhdeksän kohteen kiinteistösiivouksen piiriin sisältyvät tilat. Asuntoja alueella on kaikkiaan noin 2000 kappaletta, ja asukkaita yli 4000 henkilöä.

Noin 150 kappaletta porrashuoneita sijaitsee yhteensä kahdeksassakymmenessä eri rakennuksessa. Saunaosastoja on noin seitsemänkymmentä ja pesulaosastoja lähes kaksikymmentä kappaletta. Jokaisessa kohteessa on lisäksi irtainvarasto- ja kellarikäytäviä, pyörä- ja lastenvaunuvarastoja sekä osassa kohteista erillisiä kuivaushuoneita. Jätehuoneita on yhteensä seitsemän ja autotalleja kuusi kappaletta.

Haasteita kiinteistösiivoukselle asettavat esimerkiksi sangen monikulttuurinen asukaskanta erilaisine kulttuuritottumuksineen, kiinteistöjen runsas likaantumisaste (mm. paljon lapsiperheitä, osittaiset kivituhkapihat ja pihojen kasvillisuusvalinnat) ja ajoittain esiintyvä ilkkivalta (mm. graffitit) ja rakennussuunnittelu (mm. ikkunoiden pesuun tarvittavat erityisratkaisut).

## 2.2 Puhtauspalvelun myyjä

Puhtauspalvelun myyjä, joka liittyi hankeprosessiin vasta puhtauspalvelun hankinnan kilpailuttamisen ja tämän pohjalta 1.9.2008 alkaneen puhtauspalvelusopimuksen solmimisen jälkeen, on valtakunnallisesti puhtauspalveluja tarjoava yritys. Suomessa toimivien puhtauspalvelualan yritysten joukossa yritys on viiden suurimman joukossa liikevaihdon näkökulmasta tarkasteltuna.

Yritys tunnetaan vahvana puhtauspalvelujen tarjoajana, ja se työllistää useita tuhansia työntekijöitä. Yritys tarjoaa puhtauspalveluja laajalle sektorille, mm. julkishallinnon ja liikeyritysten erityyppisiin kohteisiin. Puhtauspalvelujen ohella yrityksen palvelutarjontaan sisältyy esimerkiksi kiinteistöhoito- ja käyttäjäpalveluita.

## 2.3 Puhtausalan konsultti

Puhtausalan konsultti on kymmenen vuotta itsenäisesti toiminut yrittäjä, joka tarjoaa alan asiantuntijapalveluita, ja on lisäksi hankintojen kilpailuttamisen asiantuntija. Yrityksen palveluvalikoima sisältää hankintojen kilpailuttamisen lisäksi mm. digitaalista kuvankäsittelyä, visuaalista laadunarviointia, siivoustyön työmäärämitoitusta ja sopimuksenaikaista hallintapalvelua.

Puhtausalan konsultti on koko kehittämisprosessia eteenpäin vievä taho. Konsulttia voidaan kutsua eri kulttuurien välimaastossa toimivaksi tulkiksi. Puhtauspalvelun ostajan ja puhtauspalvelun myyjän virallisten ja epävirallisten järjestelmien tulkiksi, jonka tehtävänä on muutosten edistäminen.

### 3 PUHTAUSPALVELUN HANKINTA KEHITTÄMISEN KOHTEENA

Tässä luvussa kuvataan aluksi puhtauspalvelualan tapahtumia lyhyesti ja yleisesti kolmen vuosikymmenen ajanjaksolta, alkaen 1980-luvulta. Lyhyt historiikki johdattelee lukijan ostopalvelujen käytön lisääntymiseen, termistömuutoksiin, ostopalvelukäyttötymisen muutoksiin ja asiantuntijapalvelujen tarpeen kasvuun.

#### 3.1 Lyhyt historiikki aihepiiriin

Tämä historiikki perustuu omakohtaisiin kokemuksiini ja näkemyksiini kaikilta niiltä vuosikymmeniltä, jotka olen työskennellyt puhtauspalvelualalla. Historiikki toimii myös eräänlaisena alustuksena koko kehittämishankkeelle, koska ilman tätä historiaa ei koko kehittämishanketta olisi olemassakaan.

1980-luku oli puhtauspalveluyritysten kulta-aikaa. Yhteiskunnallinen nousukausi heijastui vahvasti myös puhtauspalvelualalle. Asiakkaiden tiloja siivottiin vuosikymmenen alkupuolella ilta-painotteisesti ja usein. Asiakaskontaktit tapahtuivat osittain työnjohdon, enimmäkseen kuitenkin työnjohdon esimiesten välityksellä. Ainakaan järin laajasti ei puhuttu erityisistä laatu-järjestelmistä eikä dokumentoinneista. "Hyvä veli" -järjestelmät olivat tavallisia, ja moraalilla oli osittain väljätköä. Asiakkaat eivät välttämättä osanneet tai halunneet vaatia kaikkia sopimusten mukaisia töitä suoritettavaksi, ja puhtauspalveluyritykset saattoivat jopa tarkoituksella jättää sopimukseen sisältyviä töitä tekemättä. Rahaa oli ja sitä käytettiin suruttomasti. Ostosaaminen ei ollut järin kehittynyttä. Vuonna 1987 rahaa ammattimaiseen siivoukseen Suomessa käytettiin vajaa 2,3 miljardia euroa, josta siivousliikkeiden osuus oli 276 miljoonaa euroa (Kujala & Wilkman 2000, 192).

Ensimmäiset signaalit tulevasta kustannussäästöistä ilmenivät vuosikymmenen puolivälin paikkeilla. Asiakkaat huomasivat, että ei viitenä päivänä viikossa välttämättä tarvitse siivota. Kohti 90-lukua tullessa asiakkaiden oma aktiivisuus pikkuhiljaa kasvoi, ja he alkoivat ottaa suurempaa roolia hankintaprosesseissa.

Sitten tuli lama ja suuri murros. Merkkejä lamasta alkoi olla jo 80-luvun loppupuolella - tietynlaista hiipumista. Mutta totaalinen hiljaisuus puhtauspalvelualalle saapui 90-luvun alussa. Asiakkaat sulki rahahanat, vain välttämättömimmät puhtauspalvelut hankittiin ja nekin alihintaan. Saattaa kuulostaa ankaralta, mutta puhtauspalveluyritykset olivat asiakkaiden armoilla. Siivoustiheydet vähenivät, liikevaihdot laskivat ja mittavat saneeraukset alkoivat.

Kaikki se hyvä, mitä 80-luvun nousuhuumassa oli yhteiskunnallisella tasolla puhtauspalvelualan arvostuksen eteen tehty ja osittain saavutettukin, haihtui kuin tuhka tuuleen.

Murroksen myötä puhtauspalveluyritysten valta-asema vaihtui asiakkaiden valta-asemaan. Asiakkaat tiedostivat oman paikkansa ja ryhtyivät, oikeutetusti, vaatimaan kunnollista palvelua ja vastinetta rahoilleen. Osto-osaaminen parani. Julkishallinnon ja osittain myös teollisuuden organisaatiot ryhtyivät aiempaa suuremmissa määrin ulkoistamaan kiinteistöjensä siivousta. Ydintoimintoja palvelevien aputoimintojen ulkoistaminen kuntasektorilla johti siihen, että puhtauspalvelun osto siivousliikkeiltä jatkoi kasvuaan 1990-luvulla (Kujala & Wilkman 2000, 192). Suomen Siivoustekninen liitto ry julkaisi vuonna 1994 oppaan ”Puhtauspalvelun kilpailuttaminen tarjouspyynnöllä”. Opas oli suunnattu lähinnä julkishallinnon organisaatioille.

Puhtauspalveluyritysten välinen kilpailu kiristyi. Laatujärjestelmät yleistyivät. Työnjohtajia ryhdyttiin nimittämään palveluesimieheksi. Päiväsiivous yleistyi, ja kontaktit siirtyivät lähemmäs asiakasrajapintaa. Siivoustyöntekijöitä valtuutettiin enenevässä määrin ottamaan vastuuta asiakkaan hyvinvoinnista. Puhtauspalveluyritykset pyrkivät parhaansa mukaan vastaamaan asiakkaiden toivomuksiin, ja yhdessä asiakkaan kanssa tehtiin ns. laadunvalvontakiertoja kiinteistöissä. Asiakkaat olivatkin yhtäkkiä kumppaneita. Asiantuntipalveluiden käyttö yleistyi hiljalleen. Jo 80-luvulla alkanut yrityskauppabuumi vilkastui entisestään. Keski suurten yritysten omistajat rikastuivat ja isot puhtauspalveluyritykset hykertelivät liikevaihdon kasvaessa yrityskauppojen myötä. Asiakkaat yrittivät parhaansa mukaan pysyä kehityksessä mukana ja miettivät kiihkeästi kuinka reagoida uudenlaiseen tilanteeseen.

Entäpä 2000-luku? Vuonna 2000 toimitilojen puhtaanapidon arvo Suomessa oli 1,98 miljardia euroa, josta puhtauspalveluyritysten osuus oli 535 miljoonaa euroa (Kujala & Wilkman 2000, 192). Yrityskauppabuumi kiihtyi entisestään. Lähes kaikki keskisuuret puhtauspalveluyritykset poistuivat kartalta vuosituhatien alkupuolella, ja tämä tarjosi oivan maaperän pienyrityksille. Valitettavasti joidenkin yritysten kohdalla kasvuinto aiheutti tuotannollisia ongelmia, jotkut jatkoivat kasvuaan keskisuuriksi yrityksiksi. Yritykset eivät olleet enää puhtauspalveluyrityksiä tai siivousliikkeitä, vaan mm. ympäristönhuoltoyrityksiä ja toimitilapalveluyrityksiä tai yksinkertaisesti palveluyrityksiä. Asiakkaat olivat kehityksen suunnasta toisaalta hyvillään, toisaalta ymmällään. Suuret yritykset koettiin persoonattomiksi, vaikka niistä saikin kokonaispalvelua. Palvelulta toivottiin kuitenkin tuttuja kasvoja ja turvallisuutta.

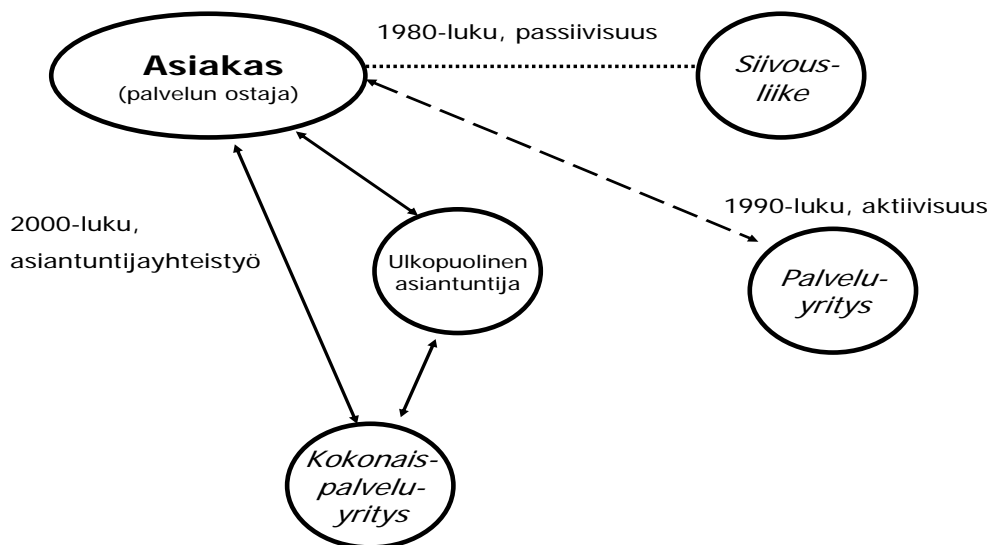
Vuonna 2000 ilmestyi ensimmäinen Puhtaustieto PT Oy:n tekemä ja Kiinteistöalan kustannuksen kustantama opas asuinkiinteistöjen puhtauspalvelun ostajille. Seitsemän vuotta myö-

hemmin Suomen Siivoustekninen liitto ry julkaisi niin ikään oppaan siitä, kuinka järjestää ja hankkia puhtauspalvelu asuinkiinteistöissä.

Yrityskauppojen lieveilmiöt, puhtauspalvelualan nopea tekninen kehitys, ostopalvelujen kasvu ja nyky-yhteiskunnan tehokkuusvaatimukset ovat vaikuttaneet erilaisten asiantuntijapalveluiden käytön yleistymiseen 2000-luvulla. Puhutaan asiakkaiden resursseista, ajasta, rahasta ja osaamisesta. Puhutaan myös luottamuksesta. Kiinteistöjen ylläpitopalveluista vastaavien henkilöiden vastuualueet ovat tänä päivänä niin monimuotoisia kokonaisuuksia, että niitä on usein mahdotonta kunniakkaasti hallita ilman ulkopuolista asiantuntija-apua. Asiantuntijat voivat olla kapean segmentin erikoisammattilaisia tai ns. kokonaisvaltaista manageerauspalvelua tarjoavia yrityksiä.

Ostajan ja myyjän välinen asiakassuhde on kehittynyt vuosien varrella (kuvio 1). 80-luvun nousuhumassa kaikilla oli enemmän tai vähemmän hyvä olo ja siihen tyydyttiin. Seuraava vuosikymmen toi mukanaan aktiivisemmän kehittämistyön ja yhdessä touhuamisen. 2000-luku on osoittanut, että asiantuntijapalveluiden käyttäminen puhtauspalvelualalla on lisääntynyt selkeästi. On hyvin todennäköistä, että asiantuntijapalveluille on kysyntää tulevaisuudessa entistä enemmän. Tiettyjä osa-alueita saatetaan kokonaisuudessaan ulkoistaa asiantuntijoiden hoidettaviksi.

Esimerkiksi rakentamispuolella eri osa-alueiden konsulttipalvelut ovat huomattavasti vanhempi ilmiö kuin puhtaustalon konsultit. Puhtauspalvelualalla on tällä vuosikymmenellä ollut havaittavissa paitsi konsulttiyritysten lisääntyminen myös konsulttiyritysten selkeämpi profiloituminen mm. asiakassegmenttien, osaamisalueiden ja tarjottavien palvelujen näkökulmista tarkastellen. Merkillepantavaa on lisäksi se, että tällä vuosikymmenellä puhtauspalvelualan konsulttipalveluyrityksiä perustaneilla yrittäjillä on kokemuksen lisäksi vahva, alan ammatillinen koulutustausta.



Kuvio 1: Asiakassuhteen kehittyminen vuosien varrella

Voitaneen todeta ensinnäkin, että puhtauspalvelun ostaminen ja myyminen tapahtuvat markkinavoimien vahvasti hallitsemassa toimintaympäristössä. Toiseksi puhtauspalvelun ostopalvelu tulee lisääntymään erityisesti kuntasektorin ulkoistustoimenpiteiden myötä. Kolmanneksi erilaiset yhteisömuodot tulevat korostumaan entisestään.

### 3.2 Puhtauspalvelu ja puhtauspalveluala

Puhtausalan sanaston mukaan puhtauspalvelu on ammattimainen palvelutyö, joka sisältää erilaisia siivous- ja asiakaspalvelutehtäviä sekä säännöllistä laadunseurantaa (SFS 5967 2010, 2). Puhtausalan sanastossa ei ole määritelty tarkemmin, mitä tarkoittavat asiakaspalvelutehtävät ja säännöllinen laadunseuranta. Siivoustehtäviä ovat esimerkiksi ylläpito-, perus-, rakennus- ja käyttöönotto- ja siivous (RT 91 - 10970, 2009). Siivous on ammattimaisesti tuotettu sisätiloissa tehtävä pintojen puhdistus, suojaus ja hoito (SFS 5967 2010, 3).

Puhtauspalveluissa siivoustehtävien osalta korostuu erityisesti aineettomuus sekä palvelujen samanaikainen tuotanto ja kulutus. Puhtauspalveluissa korostuu myös prosessinomaisuus. Puhtauspalveluyrityksen tarjoama tuote ei ole puhtaus vaan siivous. Puhtauspalveluyritys toteuttaa siivoustyön tietynlaisena tapahtumaketjuna tietynlaisessa ympäristössä. Grönroosin (2000, 53) mukaan palvelut ovat äärimmäisen monimutkaisia, aineettomia prosesseja, joissa tuotanto ja kulutus tapahtuvat usein samanaikaisesti ja asiakas osallistuu usein aktiivisesti tuotantoprosessiin.

Asiakaspalvelu- ja laadunseurantatehtävät voivat liittyä sekä tekniseen, toiminnalliseen että sopimustekniseen laatuun. Niin asiakaspalveluun kuin laadunseurantaankin liittyvät elementit määrittelee kukin puhtauspalvelun ostaja alustavasti jo tarjouspyyntövaiheessa, ja ne täsmeytyvät sopimuksen synnyttyä. Grönroos (2000, 59) toteaa, että palveluiden laatu on monimutkainen asia ja jatkaa, että laatu on juuri sitä, mitä asiakkaat kokevat. Puhtauspalveluissa koettu kokonaislaatu on äärimmäinen haaste, koska itse siivoustyö on ihmisen tuottama abstrakti palvelu ja, koska teknisten elementtien osuus palveluprosessissa on lopulta melko vähäinen. Koska käsin kosketeltavaa konkreettista tuotetta ei ole olemassa, vaikuttavat toiminnalliset prosessitekijät vahvasti laadun arviointiin ja koettuun kokonaislaatuun.

Puhtauspalveluala on merkittävä työllistäjä ja naisvaltainen ala. Tosin perus- ja rakennussiivoustyöt, jotka luokitellaan raskaiksi siivoustöiksi, ovat työvoimaltaan miesvaltaisia. Havaintoihini perustuen yksityissektorilla pääkaupunkiseudulla työskentelee siivoustöissä enemmän miehiä kuin julkisella sektorilla pääkaupunkiseudulla. Suomen Siivoustekninen liitto ry:n puhtausalaporanla kertoo Tilastokeskuksen työssäkäyntitilastoon viitaten, että vuonna 2006 siivoustyössä toimi eri ammattinimikkeillä noin 75 600 henkilöä, joista noin 85 prosenttia oli naisia ja, että siivoustyö on naisten kolmanneksi yleisin ammattiala (Suomen Siivoustekninen liitto ry 2009).

Puhtauspalveluala antaa työmahdollisuuden myös monille maahanmuuttajille. Ravintola-alan ohella puhtausala tarjoaa maahanmuuttajille sisääntuloammatteja, joilla tarkoitetaan ensimmäisiä työpaikkoja suomalaisilla työmarkkinoilla (Forsander & Alitolppa-Niitamo 2000). Sisääntuloammatista voi monelle maahanmuuttajalle tulla pysyvä ja vakituinen työura. Puhtauspalveluyrityksiin maahanmuuttajat ovat työllistyneet jo 1980-luvulta saakka ja tänä päivänä myös julkiselle sektorille.

Maahanmuuttajat työllistyvät usein matalapalkka-aloille kuten siivous-, kuljetus-, hotelli- ja ravintola-aloille, ja edellä mainituista aloista erityisesti siivous- ja kuljetusalan yrityksissä pääkaupunkiseudulla maahanmuuttajien osuus työvoimasta on merkittävä (Sektoritutkimuksen neuvottelukunta 2009). Pääministeri Mari Kiviniemi totesi MTV3:n ensimmäisessä vaalitentissä 21.7.2010 osuvasti, että *"Espoon bussit eivät kulkisi päivääkään ja puolet toimitaloista jäisi siivoamatta ilman maahanmuuttajia"*.

Ammattitaitoisesta työvoimasta varsinkin pääkaupunkiseudulla ja kasvukeskuksissa on pulaa. Maahanmuuttajat näillä alueilla siivoavat niin sairaaloissa, hotelleissa, myymälöissä, metroasemilla kuin toimistoissakin. Myös kiinteistösiivouksessa maahanmuuttajat ovat tuttu näky.



Maahanmuuttajat ovat myös perustaneet perussiivousyrityksiä, jotka palvelevat mm. kiinteistösiivouksen segmentissä ja toimivat usein alihankkijoina isommille puhtauspalveluyrityksille.

### 3.3 Kiinteistösiivouksen erityispiirteitä

Kiinteistösiivous tässä työssä määritellään tarkoittamaan asuinkiinteistön yhteisten tilojen siivousta. Yhteiset tilat määritellään asuinkiinteistöjen porrashuoneiksi, sauna- ja pesulaosastoiksi sekä muiksi asukkaiden yhteisiksi tiloiksi (mm. kellari- ja irtainvarastokäytävät, pyörä- ja lastenvaunuvarastot). Asuinkiinteistö tässä työssä määritellään tarkoittamaan kerrostaloa, mistä edellä luetellut tilatyyppit ovat olemassa. Yhteisten tilojen siivouksen järjestämisestä vastaa kiinteistön omistajataho. Tässä työssä käytetään termiä *yhteiset tilat*, vaikka eri lähteissä käytetään pääosin termiä yleiset tilat tarkoittaessa asuinkiinteistön asukkaiden yhteiskäytössä olevia tiloja. Termi yleiset tilat tarkoittaa mieluummin kaikille avoimia tiloja, joissa saa vapaasti kulkea. Termi yhteiset tilat rajaa käyttäjäkunnan koskemaan tiettyä populaatiota, esimerkiksi tietyssä kerrostalossa asuvia ihmisiä, joilla on omilla avaimillaan pääsy yhteiskäytössä oleviin tiloihin.

Nämä määritelmät on tehtävä, koska puhtaus- ja kiinteistöalan sanasto tältä osin on sangen kirjavaa. Käsitteelle kiinteistösiivous ei ole olemassa selkeää määritelmää, vaikkakin termi puhkielessä on yleisesti käytössä. Immonen ja Ruutiainen (2007) käyttävät teoksessa "Tavoitteena tyytyväinen asukas - opas puhtauspalvelun hankintaan" termiä kiinteistösiivous ja asuinkiinteistön puhtaus. Lausjärvi ja Valtiala (2000) käyttävät teoksessa "Puhtaus asuinkiinteistöissä - opas ostajalle" termejä porrassiivous ja asuinkiinteistöjen siivous. Termi porrassiivous ei kuitenkaan kerro koko totuutta siivottavista tilatyypeistä, ja asuinkiinteistöjäkin voi olla monenlaisia.

Kiinteistöpalveluiden yleiset laatuvaatimukset -kirjassa (KiinteistöRYL 2009) puhutaan yksinkertaisesti siivouksesta tarkoittaessa yhteisten tilojen siivousta. Kiinteistösiivous voi tarkoittaa myös liikekiinteistöjen yhteisten tilojen siivousta tapauksissa, joissa vuokralaisia kiinteistössä on useita ja yhteisten tilojen siivouksen järjestäminen on kiinteistön omistajan vastuulla.

Kiinteistöliiketoiminnan sanastossa (Rakli 2001) kiinteistön ylläpito määritellään toiminnaksi, jonka tarkoituksena on säilyttää kiinteistön kunto, arvo ja ominaisuudet. Edelleen ylläpito-toiminnot jaotellaan kunnossapito- ja kiinteistönhoitopalveluihin, joista jälkimmäiseen luokitellaan kuuluvaksi siivous (jätehuollon, ulkoalueiden hoidon, kiinteistöhuollon ja teknisten

järjestelmien hoidon ohella). Kiinteistösiivouksen tapaan puhekielessä käytetään mm. termejä toimistosiivous, koulusiivous ja myymäläsiivous kuvaamaan siivottavan tilatyypin luonnetta.

Kiinteistösiivouksessa suuri haaste koetun kokonaislaadun näkökulmasta on loppukäyttäjän ja siivoustyön suorittajan vuorovaikutustapahtuma, jota useinkaan ei ole tai joka on satunnaista. Lisäksi loppukäyttäjä ei välttämättä ole tietoinen puhtauspalvelusopimuksen sisällöstä ja vaikka olisikin, ei ehkä pysty suhteuttamaan alan ammattitermistöä sopimuksen mukaisiin tehtäviin. Loppukäyttäjät saattavat joskus olla turhan kriittisiä johtuen joko viestintäongelmasta, tiedon puutteesta taikka kyvyttömyydestä soveltaa hallussaan olevaa tietoa.

Palveluiden tärkein ominaispiirre on Grönroosin (2001, 81) mukaan niiden prosessiluonne. Palvelut ovat monista erilaisista toiminnoista koostuvia prosesseja, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelun laatua arvioidessaan asiakas mieltää palveluprosessin näkyvän osan. Todellisuudessa suurin osa palveluprosessista on asiakkaalle näkymätöntä, josta syystä asiakas kokee ja arvioi näkyvät osat pienintäkin yksityiskohtaa myöten. (Grönroos 2001, 82.)

Kiinteistösiivouksessa korostuu juuri pienimpienkin näkyvien yksityiskohtien (eli prosessin osien) arviointi erityisesti loppukäyttäjien eli asukkaiden näkökulmasta tarkasteltuna. Kiinteistösiivouksesta puhuttaessa varsinainen sopimuksen tekijätaho ei useinkaan aktiivisesti liiku kiinteistöissä, joten hän ainakin osittain muodostaa käsityksensä palvelun onnistumisesta loppukäyttäjien palautteiden perusteella. Vuorovaikutustilanteen onnistuminen tai epäonnistuminen voi olla kiinni äärettömän pienistä seikoista. Esimerkiksi huonosti suomen kieltä taitava maahanmuuttajasiivooja saattaa ärsyttää loppukäyttäjiä pelkällä ihonvärillä tai olemuksellaan, vaikka tekisikin työnsä hyvin. Toisaalta valtaväestöön kuuluva siivooja saattaa saada kiitoksia, vaikka tekisikin työnsä vain tyydyttävästi. Palvelu koetaan siis subjektiivisesti ja kokeminen on vahvasti sidoksissa kontekstiin. Grönroos (2001, 157) toteaa, että toiminnallisen laadun merkitys palvelun kokonaislaadun tekijänä on äärettömän tärkeä ja, että laatukäsitys muodostuu hyvin vahvasti vuorovaikutustilanteissa asiakasrajapinnassa.

Toinen kiinteistösiivouksessa korostuva piirre - ajoittaista eripuraa aiheuttava - on se, että siivouksen lopputulos lähtee kulumaan oitis siivoussuorituksen tapahduttua. Esimerkiksi juuri siivottuun porrashuoneeseen saattaa heti siivouksen jälkeen ilmaantua hiekkaa tai kurajalkia normaalin toiminnan seurauksena. Aamulla töihin lähtevä asukas näkee porrashuoneen illalla töistä tullessaan yhtä likaisena tai jopa likaisempana kuin aamulla ja saattaa päätellä, että porrashuonetta ei ole siivottu lainkaan.

### 3.4 Puhtauspalvelu ostopalveluna

Ostopalvelu tässä työssä määritellään tarkoittamaan sitä, että organisaatio ei tuota palvelua itse, vaan palvelu ostetaan ulkopuoliselta yritykseltä. Suomen Kuntaliiton sanaston (2007) mukaan julkisen hallinnon ostopalveluilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla kunnat ja muut viranomaiset ostavat palveluita silloin, kun viranomainen ei toteuta palvelua itse oman henkilökunnan voimin. Kauppinen ja Leväinen (2003) pitävät käsitettä ostopalvelu eräänlaisena yläkäsitteenä ja määrittelevät sen tarkoittamaan kaikkia sellaisia tilanteita, joissa organisaatio ostaa tai tilaa palvelun ulkopuoliselta toimittajalta.

On huomattava, että ostopalvelu ei tarkoita samaa kuin ulkoistaminen. Palvelun tapauksessa ulkoistaminen ymmärretään organisaation aiemmin itse tuottamien palveluiden hankinnan siirtämisellä ulkopuoliselle taholle (ks. esim. Vallius & Aholola 2008, Wikipedia 2010 ja Työvoima- ja elinkeinokeskus 2005). Ulkoisten palvelujen ostamista koskeva käsitteistö ei ole vaikiintunutta edes kansainvälisesti (Kauppinen & Leväinen 2003).

Jokaisella organisaatiolla on oma olemassaolonsa syy eli ydintehtävä. Puhtauspalveluyritysten ydintehtävä on tuottaa puhtauspalvelua erilaisille organisaatioille, jotta nämä voisivat keskittyä omiin ydintehtäviinsä. Puhtauspalveluyrityksillä tässä työssä tarkoitetaan sellaisia liikeyrityksiä, joiden palvelutarjonta sisältää erilaisia siivouspalveluja ja mahdollisesti niihin liittyviä oheispalveluja. Tilastokeskuksen (2010) mukaan liikeyrityksen pääasiallisena tarkoituksena on tuottaa palveluksia myytäväksi markkinoilla tuotantokustannukset peittävään hintaan. Oheispalvelut voivat olla esimerkiksi viherkasvien hoitoa, tekstiilihuoltoa, vaihtomatopalvelua, hygieniatarvikehankintaa tai vaikkapa kopiointi- ja postituspalvelua. Erityyppisiä oheispalveluja tarjoavat tänä päivänä lähes kaikki puhtauspalveluyritykset.

Suomen Siivoustekninen liitto ry:n puhtausalportaalin mukaan vuonna 2007 puhtauspalveluyritysten liikevaihto oli noin 1 450 miljoonaa euroa. Saman vuoden lopussa puhtauspalvelualan yrityksiä oli 3 574 kappaletta, joista pieniä ja keskisuuria 3 558 kappaletta. Pienten ja keskisuurten yritysten osuus edellä mainitusta liikevaihdosta oli noin 450 miljoonaa euroa. Puhtauspalveluyritysten liikevaihto on lähes kaksinkertaistunut 2000-luvulla. (Suomen Siivoustekninen liitto ry 2009.)

Pienet ja keskisuuret yritykset (PK-yritykset) ovat yrityksiä, joiden palveluksessa on alle 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2010).

Edelläkävijöitä puhtauspalvelun ostamisessa ovat kautta aikojen olleet liikeyritykset, jotka ovat nähneet tärkeäksi keskittyä omiin ydintehtäviinsä. Myös valtion laitoksia sekä paperi-, metsä- ja konepajateollisuuden tuotantotiloja siivoavat tänä päivänä vahvasti yksityiset puhtauspalveluyritykset. Kuntien siivouksesta yksityisten puhtauspalveluyritysten osuus on ainoastaan noin 20 prosenttia (Suomen Siivoustekninen liitto ry 2009). Kauppisen ja Leväisen (2003) mukaan kunnat käyttävät ostopalveluja resurssipulassa (omat työvoimaresurssit loppuvat ja sijaistaminen helpottuu). Edelleen ostopalvelua pidetään huokeampana kuin omaa tuotantoa, ja lisäksi koetaan, että omalla organisaatiolla ei ole tarvittavaa erityisosaamista. Kunnat saattavat ostaa puhtauspalvelua ruuhkahuippujen tasaamiseksi taikka tilanteissa, jotka koetaan muutoin vaikeiksi järjestää; esimerkkeinä mainittakoon siivottavan kohteen hankala sijainti tai tarvittavan erikoiskaluston puuttuminen (Rautiainen, Tikkanen, Timonen ja Hirvelä 2006).

Vallalla tuntuu olevan käsitys, että puhtauspalvelu ostopalveluna on halvempaa kuin sama palvelu oman organisaation voimin tuotettuna. Toisaalta samalla usein mainitaan, että ostopalvelu on huonolaatuisempaa. Syitä hinta-laatukuiluun voi olla useita. Puhtauspalvelun ostaminen on monitahoinen prosessi, jossa ovat osallisina niin ostajan kuin myyjänkin organisaatiot. Molemmissa organisaatioissa vallitsee tietty työnjako sisäisine prosesseineen, ja näiden prosessien toimivuus realisoituu konkreettisesti sopimuksen synnyttyä. Ostajan on tiedettävä, minkälaista puhtauspalvelua laatutasomäärityksineen se haluaa, ja myyjän tulee tähän vilpittömästi sitoutua.

Vaikka puhtauspalvelun ostaja tietäisikin, mitä se haluaa ja minkälaisesta palvelusta on sovittu, ei asia ole välttämättä lainkaan selvä loppukäyttäjille. Tunne huonosta laadusta saattaa korostua varsinkin tilanteissa, joissa on siirrytty omasta siivouksesta ostopalveluun. Jo lähtökohtaisesti omien siivoojien työtä arvioidaan helläkätisemmin kuin vieraan palveluksessa olevien. Ihmetellään (koska ei tiedetä sopimuksen sisältöä), miksei vieraan palveluksessa oleva siivooja tee samoja töitä kuin se entinen oma siivooja.

Valitettavan usein puhtauspalvelun myyjät eivät täysin vilpittömästi sitoudu ostajan esittämään puhtauspalveluun laatutasomäärityksineen. Riskinotto yritystoiminnassa on ymmärrettävää, mutta rajansa on riskinotollakin. Puhtauspalveluiden tarjouslaskennassa ehdottomasti merkittävin menoerä ovat siivoojien palkkakustannukset. Palkkakustannukset johdetaan suoraan siivoojille varatuista työtunneista. Lyhyesti - mitä huokeampi tarjoushinta sitä pienemmät ovat työhön varatut tunnit.

Toisaalta voidaan hieman karrikoiden kysyä, mahdetaanko puhtauspalvelun ostamiseen ja myymiseen ylipäänsä suhtautua riittävällä vakavuudella? Puhumme naisvaltaisesta matalapalkka-alasta ja alasta, joka ei ole vetovoimainen ja alasta, jonka imago on heikohko ja alasta, joka ei ole "chic". Ajatus edellisestä syntyi lukiessani erikoistutkija Meri Koivusalon (2003) artikkelia "Terveyspalvelut ja kilpailuttamisen kansainväliset ulottuvuudet". Koivusalo viittaa artikkelissaan Martikaisen ja Lithin tutkimukseen ja mainitsee, että "*Ruotsissa sairaalapalveluiden kilpailuttamiseen suhtaudutaan muita sektoreita vakavammin*".

### 3.5 Puhtauspalvelun hankinta on prosessi

Puhtauspalvelualan julkaisuissa ja oppaissa annetaan ohjeita ja neuvoja siitä, kuinka ostaa puhtauspalvelua. Tiettyjä hankintaan liittyviä perusasioita on julkaisuissa kuvattu hyvinkin seikkaperäisesti. Laajat selvitykset siivouksen tekniseen puoleen liittyvistä, hankintaan vaikuttavista seikoista (lika, pintamateriaalit, siivousmenetelmät, eri tilatyypin puhtaus-tasovaatimukset) tarjoavat mm. Immonen ja Ruutiainen (2007) sekä Lausjärvi ja Valtiala (2000). Molemmissa julkaisuissa on lisäksi lukuisia malleja työohjeista, siivousohjelmista, laaturaporteista ja tarjouspyyntöjen sisällöistä.

Parhaan tarjouksen valinta - ohje siivouspalveluja ostaville organisaatioille (KH 60-00395, 2007) keskittyy lähinnä julkisten hankintojen kilpailutukseen ja siihen liittyvän juridiikkaan. Ohjeessa on seikkaperäisiä selvityksiä syistä, jotka velvoittavat ostajaa hylkäämään palveluntuottajan tarjouksen. Ohjeessa opastetaan lisäksi määrittelemään laatuksiteereitä ja pisteyttämään tarjouksia erilaisilla painoarvoilla.

Julkisten hankintojen web-sivuilla todetaan, että "*julkisen hankinnan tekeminen edellyttää hankinnan huolellista suunnittelua, hankintaprosessin hallintaa ja hankinnan toteuttamista eli sopimuksen täytäntöönpanoa*" (Kuntaliiton ja TEMin Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2010). Edellä mainitulta sivulta löytyy lisäksi *siivouspalveluiden tarjouspyyntömalli* (joka tosin vaatii käyttöönottajalta melkoista räätälöintiä ja hankintalain tuntemusta) ja erittäin kattava paketti ohjeita, neuvoja ja oikeuskäytäntöä julkisiin hankintaprosesseihin liittyen. KiinteistöRYL (2009) kertoo suppeasti mm. puhtaustasoista ja muistilistan tapaan tilaajan ja tuottajan vastuista. Siivouspalvelun kilpailuttaminen tarjouspyynnöllä -opas (1994) on jo aikansa elänyt, mutta silti tutustumisen arvoinen.

Sekä julkaisujen tekijöistä että hankinnan luonteesta ja kontekstista riippuen ohjeistukset ovat joko juridiseen puoleen painottuneita taikka siivouksen ammatilliseen ja tekniseen puo-

leen painottuneita. Yhteenvedona todettakoon, että puhtauspalvelun onnistunut ostaminen - edellä mainittuja ohjeistuksia hyödyntäenkin - vaatii niin osto-osaamista kuin puhtauspalveluihin liittyvää erityisosaamista. Oman haasteensa julkisyhteisöille muodostaa laki julkisista hankinnoista, jonka tulkitseminen ei aina ole yksiselitteistä edes lainoppineille. Visuaalisesta näkökulmasta tarkastellen, kuvataan hankintaprosessia useimmiten joko vertikaalisesti, horisontaalisesti taikka edellä mainittujen yhdistelmänä.

Kuten minkä tahansa palveluhankinnan, vaatii puhtauspalvelun hankintakin vahvaa prosessiosaamista. Hankintaprosessi alkaa tarvekartoituksesta ja ostopäätöksestä, mutta ei pääty sopimuksen solmimiseen. Eri tahojen välistä yhteistyötä tarvitaan koko prosessin aikana, ja palvelun ostajan ja palvelun myyjän yhteistyön merkitys korostuu entisestään siinä vaiheessa kun sopimus on syntynyt. Hankintaprosessi siis jatkuu sopimuksen solmimisen jälkeenkin, mutta muuttaa hieman muotoaan.

### 3.6 Puhtauspalveluhankinnan konseptisuunnittelun ideointia

Puhtauspalvelusopimukset voivat olla toistaiseksi voimassa olevia tai useimpien vuosien määräaikaisia sopimuksia. Puhtauspalvelua ei voi ostaa kuten tuotetta - vaikkapa kauniiseen lahjapaperiin ja rusettiin käärittynä. Puhtauspalvelun ostaminen harvoin on kertaluontoinen, hetkessä ohi oleva palvelutapahtuma kuten esimerkiksi urheiluhierojalla käynti tai kampaajalla asiointi. Kertaluontoisessa osto- ja palvelutapahtumassa tyytymätön asiakas voi äänestää jaloillaan, ja olla enää ikinä palaamatta huonon palvelun liikkeeseen. Sopimussuhteisessa palvelussa asia ei ole näin yksinkertainen.

Palveluiden suunnittelussa ja hankinnoissa korostetaan vahvasti yhteistyön ja vuorovaikutuksen tärkeyttä. Näiden elementtien avulla voidaan saavuttaa asiakassuhde, jonka ominaispiirteitä ovat laadukkuus, kehittämisorientoituneisuus ja kustannusten tehokas hallinta. Kinnunen (2004, 31, 21) toteaa, että onnistunut palvelun tuottaminen on yhtä kuin palvelun myyjän ja palvelun ostajan välinen onnistunut yhteistyö, joka tuottaa hyötyä molemmille osapuolille.

Yliherva (2006, 53) näkee innovatiivisten hankintojen ja yhteistyön kehittämismahdollisuuksia yritysten välisissä rajapinnoissa, mutta erityisesti julkisen sektorin ja yritysten välisissä rajapinnoissa. Tutkimustulokset Ylihervan (2006, 23) mukaan osoittavat, *”että organisaatioiden yhteistyörajapinnat ovat merkittäviä innovaatioiden synty lähteitä, koska niissä vaihdetaan ja yhdistetään luovuutta, osaamista, tietoja, näkemyksiä, kokemuksia, kulttuureja ja järjestelmiä sekä muita resursseja”*.

Yhteistyöhön on kiinnittänyt huomiota myös näennäismarkkinoista väitellyt Liisa Kähkönen, jonka mielestä moni palvelu vaatii suunnitteluvaiheessa niin paljon asiantuntemusta, että sitä ei löydy pelkästään palvelun ostajalta (Repo 2008). Kokko puolestaan kaipaa palvelukonseptien suunnitteluun "human factoria" (vapaasti suomennettuna inhimillinen tekijä) eli asiakkaan tahtotilan kuulemista ja kokemista, ja Ylälahden mielestä kaikki konseptit kannattaisi testata oikeilla asiakkailla (Sammallahti 2009, 173, 50).

Wikipedian mukaan sana konsepti (lat. conceptum < consipere = sommitella, kirjoittaa) tarkoittaa esimerkiksi kirjallisen työn luonnosta tai yleensä suunnitelmaa. Sammallahti (2009) määrittelee konseptin liiketoiminnan suunnitteluksi ja toteuttamiseksi yrityksen hengen mukaan siten, että suunnittelutyön varrella korostuvat niin asiakkaan kuin ympäristön ymmärtäminen ja vuorovaikutussuhde. Liiketoiminnan suunnittelu on laaja käsite, joka yrityksen toimialasta riippuen voi pitää sisällään esimerkiksi tuote-, palvelu-, tuotanto- ja logistiikkakonseptit. Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö (2010) puhuu käsitteestä toimintakonsepti tarkoittaessaan uuden toimintaperiaatteen pitkäjänteisestä rakentamisesta ja mainitsee, että toimiva ja omaperäinen toimintakonsepti on yritykselle tärkeä kilpailuetu. Kinnunen (2004, 65) käyttää käsitettä palvelun tuotantokonsepti, joka lyhyesti määriteltynä on ideoinnin pohjalta kehitetty konkreettinen ja toiminnallinen kuvaus kehitettävästä palvelusta. Tosin Kinnunen mainitsee, että palvelun tuotantokonsepti on vasta tietynlainen ajatusmalli, jonka pohjalta laaditaan räätälöityjä ja yksityiskohtaisempia palvelumalleja erilaisiin asiakasprosesseihin.

#### 4 KONSEPTIN KEHITTÄMISMENETELMÄ

Kehittämishankkeen konseptin keittämismenetelmänä toimii kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria. Venäläiset psykologit Vygotski, Leontjev ja Luria panivat teorian alulle 1920-luvulla (Engeström 2004).

##### 4.1 Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria

Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian peruskäsite on kohteellisesti ja kulttuurisesti välittynyt toiminta. Toiminnan kohteellisuus tarkoittaa pitkäjänteistä toimintaa, jolla on selkeä yhteisöllinen tarkoitus, esimerkiksi jonkun asian kehittäminen. Toiminnan kulttuurinen välittyneisyys tarkoittaa kussakin toimintakulttuurissa käytettäviä, juuri tälle toimintakulttuurille ominaisia käsitteitä, merkkejä ja työvälineitä. (Engeström 2004, 9.)

Toiminnan teorian tarkoituksena on hahmottaa ihmisen yhteisöllistä toimintaa ja yksilöiden roolia yhteisöllisessä toiminnassa. Toimintaa ohjaavat ja määrittävät lisäksi kullekin toimintakulttuurille ominaiset säännöt, työnjako ja yhteisö. Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian suomalainen sovellus on nimeltään kehittävä työntutkimus (Engeström 2004). "*Omintakeinen suomalainen lähestymistapa työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen*", kuten Engeström (1998) asian ilmaisee, otti ensimmäiset merkittävät kehitysaskelensa 1980-luvulla.

Vuosina 1983 - 1984 toteutettu "siivoustyön hallinta -tutkimusprojekti" oli ensimmäinen laajempi empiirinen kehittävä työntutkimuksen projekti Suomessa. Kehittävä työntutkimuksen lähestymistapa herätti suurta kiinnostusta, ja sitä on tämän projektin jälkeen sovellettu puhtausalalla laajasti. (Engeström 1998, 163 -177.)

Kehittävä työntutkimuksen lähestymistapaa on käytetty menestyksekkäästi niin terveydenhuollossa, teollisuudessa kuin opetustoiminnassakin. Ja miksipä ei olisi - työorganisaatioiden kehittämistä tarvitaan aina tieteen- ja toimialasta riippumatta.

#### 4.2 Kehittävä työntutkimus

Kehittävä työntutkimus on tutkimusote. Se ei itsessään tuota valmiita ratkaisuja, vaan kehittävä työntutkimuksen tekijät ajattelevat ja työskentelevät eri tavoin. Kehittävä työntutkimukseen perustuvissa kehittämisprosesseissa pyritään laadullisiin muutoksiin ja työssä tapahtuvien muutosten hallitsemiseen. (Engeström 1998, 7, 87.)

Osallistava lähestymistapa ohjaa projekteissa mukana olevia yksilöitä analysoimaan ja muuttamaan omaa työtään työyhteisössä ja kehittämään uusia malleja ja välineitä toiminnan kehittämiseksi (Engeström 1998, 12). Kukaan ei tuo ulkoapäin yhteisöön valmiita ratkaisuja, vaan yhteisö etsii parhaat ratkaisut ja toimintamallit yhteistyöhön perustuvalla otteella. Olennaista on, että toiminta on pitkäjänteistä, mutta ei lainkaan suoraviivaista. On varauduttava siihen, että matkassa on mutkia, mutta juuri nämä mutkat kehittämistäipaleella mahdollistavat kehittävä eli ekspansiivisen oppimisen. Kehittävä työntutkimuksen laadullista muutosta ei voida ymmärtää pelkästään perinteisten oppimisteorioiden kautta, koska toiminnan laadulliselle muuttumiselle olennaista on ryhtyminen johonkin, joka on tai saattaa olla ennalta tuntematonta (Engeström 1998, 87). Perinteisissä oppimisteorioissa pääsääntöisesti oletetaan saatavilla olevan valmiita sovellettavia malleja käyttöön otettaviksi. Huhuilu kuiluun tarkoittaa tässä hankkeessa rohkeaa ryhtymistä luovuuteen ja uuden etsimiseen.



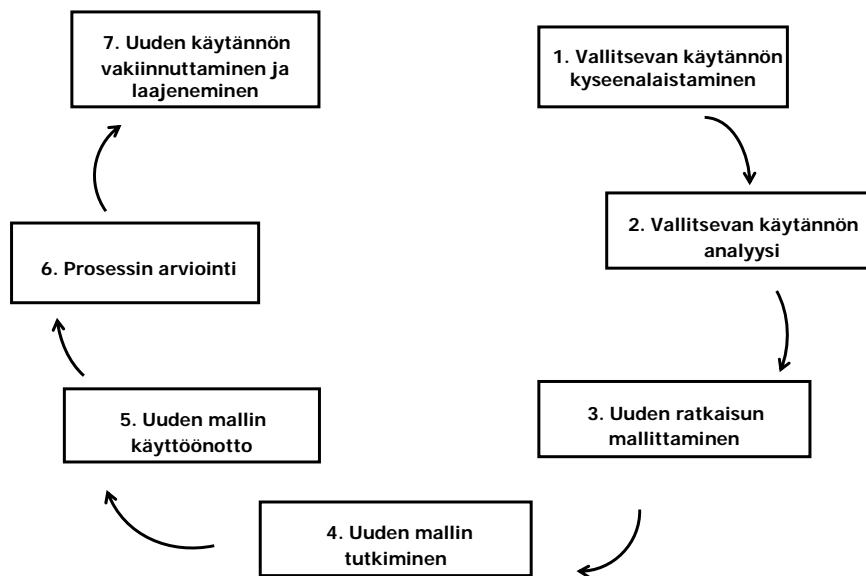
Kehittävän työntutkimuksen ja ekspansiivisen oppimisen syklimallit ovat yleisen tason käsitteellisiä työvälineitä. Syklimallit voivat toimia kehyksenä myös suppean, vain jonkin osavaiheen käsittävän tapahtumaketjun ja interventioiden hahmottamiseksi. Syklimallin avulla erilaisten muutosprosessien vaiheet, tehtävät ja mahdollisuudet voidaan jäsentää ja sovittaa kehittämishankkeissa olevien toimintajärjestelmien reaalisiin kehitysvaiheisiin. Kehittävän työntutkimuksen etenemistä voidaan kuvata ja vaiheistaa ekspansiivisen oppimissyklin rakennetta noudattaen. (Engeström 1998, 126,129.)

#### 4.3 Ekspansiivinen oppiminen

Ekspansio merkitsee siirtymistä uuteen toimintatapaan. Tämä edellyttää vakiintuneiden toimintatapojen kehittämistä ja muuttamista sekä työvälineiden että sosiaalisen organisaation osalta. Ekspansiivinen sykli ei ole ennalta määrättyyn kehitystavoitteeseen johtava prosessi, koska uusi toimintamalli ei ole kenelläkään tiedossa silloin kun kehitysprosessi alkaa. (Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö 2010.)

Engeströmin (1998, 99) mukaan ekspansiivisen oppimissyklin tunnusomaisia piirteitä ovat toimijoiden totuttujen toimenkuvien rajojen ylittäminen, sosiaalisen perustan laajentuminen työyhteisössä ja uusi kollektiivinen rakenne. Voitaneen kuvailla, että toiminnan kohde laajenee yksityisestä yleiseen ja yksilöstä yhteisölliseen.

Ekspansiivisen oppimisen oppimisprosessi on kollektiivinen ja pitkäkestoinen (Engeström 1998, 87). Eri organisaatioiden välisissä kehittämissuhteissa kyseenalaistetaan olemassa olevia käytäntöjä - tästä alkaa ekspansiivinen oppiminen. Kyseenalaistaminen aiheuttaa usein nykytilan uudelleenarvioinnin ja ristiriitojen analysoinnin ja edelleen johtaa uudenlaisen, kehittyneemmän toimintamallin käyttöönottoon (Engeström 1998, 87).



Kuvio 2: Ekspansiivinen oppimissykli ja oppimisteot (Engeström 2004, 61)

Tämä kehittämishankkeen jäsentelyssä käytetään ekspansiivisen oppimisen syklimallia (kuvio 2). Ekspansiivisen syklin vaiheet ovat yhteisiä oppimisteoja, joille on ominaista erilaisten näkökulmien kohtaaminen, ja jotka tapahtuvat vuoropuhelun eli dialogin avulla (Engeström 2004, 60, 61).

#### 4.4 Menetelmävalinnan perustelua

Tutustuin kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan ja kehittävään työntutkimukseen 2000-luvun alkupuolella suorittaessani opettajan pedagogisia opintoja Helia Ammatillisessa opettajakorkeakoulussa. Opettajaopintoihin liittyvän kehittämishankkeen lähtökohtana toimi tällöin kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan perustuva kehittävä siirtovaikutus (Engeström 2001). Oivalsin kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan peruskäsitteen sovellettavuuden monenlaisiin työelämän kehittämishankkeisiin silloisen opinnäytteeni (Hakanen 2003) yhteydessä. Kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan perustuva kehittävä työntutkimus on tutkimusote, joka sallii erilaiset variaatiot.

Kehittävässä työntutkimuksessa analyysiyksikkö on kollektiivinen, ja yhteisellä toiminnalla on jokin tietty kohde. Kollektiivista toimintaa määrittävät mm. erilaiset työvälineet, yhteistoi-  
mintamuodot, työnjako ja säännöt. Laadulliset muutokset ovat seurausta ristiriitojen ratkaisemisesta ja näiden myötä syntyvistä uudenlaisista toimintamuodoista ja työvälineistä. Muu-

toksia ja kehitystä tarkastellaan pitkäkestoisina kollektiivisina oppimisprosesseina, jotka johdavat usein kokonaan uusien yhteisten työvälineiden ja yhteistoimintamallien rakentamiseen. (Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö 2010.)

Edellisessä kappaleessa on tiivistetysti kuvattu kehittävän työntutkimuksen tunnusomaisia piirteitä. Mielestäni kaikki edellä mainitut kehittävän työntutkimuksen tunnusomaiset piirteet soveltuvat tähän kehittämishankkeeseen.

## 5 PUHTAUSPALVELUN HANKINTAPROSESSIN KUVAUS

Tässä luvussa kuvaillaan kehittämispöytätyön eteneminen vaihe vaiheelta kronologisessa järjestyksessä. Prosessin eri vaiheiden arvioinnissa pohditaan mm. seuraavia asioita: toteutetaanko sovittuja toimenpiteitä niin kuin on suunniteltu, kuinka asiakassuhde on kehittynyt sekä asiakkaan että palvelun tuottajan näkökulmasta, ovatko loppukäyttäjät tyytyväisiä saamiinsa palveluihin, miten osallistaminen on toteutunut, mitä on opittu ja mitä muutoksia toiminnassa on tapahtunut prosessin aikana. Prosessin arviointi tapahtuu luontevasti ja osittain hiljaisesti hankkeen edetessä. Prosessin arviointi perustuu dialogin ohella havainnointiin.

Tässä luvussa kehittämishankkeen taustaorganisaatioista käytetään nimityksiä ostaja, myyjä ja konsultti. Hanke sai alkunsa vuonna 2005 ostajaorganisaation toimitusjohtajan toimeksiantosta. Kehittämispöytätyö oli pitkäkestoinen ja noudatteli sovittua aikataulua. Kuten aikaisemmin on kirjoitettu, ei uusi toimintamalli ole kenelläkään tiedossa silloin, kun kehityspöytätyö alkaa. Pöytätyö eteni hitaasti mutta varmasti. Ostajan näkökulmasta tarkasteltuna pöytätyö oli yksi muiden joukossa. Vuokrataloyhtiöissä on toki muitakin kuin puhtauspalvelun hankintaan liittyviä projekteja jatkuvasti käynnissä.

### 5.1 Puhtauspalvelun hankintapöytätyön alkuvaiheet

Syklin ensimmäistä vaihetta voidaan nimittää tarvetilaksi (Engeström 1998, 89) ja tilanteen kartoittamiseksi (Engeström 2008). Tarvetila tässä yhteydessä tarkoittaa tietoisuutta siitä, että muutos on tulossa. Mutta suunta ja sisältö ovat vielä avoimina. Varmaa tässä vaiheessa oli se, että ennen pitkää edessä tulisi olemaan puhtauspalvelun hankinnan kilpailuttaminen. Edellinen puhtauspalvelun hankinnan kilpailutusprosessi oli tapahtunut vuonna 2000 ja sopimus solmittu alkuvuodesta 2001.

Koska ostaja on Helsingin kaupunkikonserniin kuuluva vuokratyöyhtiö, noudatetaan mm. puhtauspalveluhankinnoissa lakia julkisista hankinnoista. Lain ensimmäisessä pykälässä todetaan, että valtion ja kuntien viranomaisten sekä muiden hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa siten kuin laissa säädetään (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348). Hankintalaissa ei määritellä hankintasopimusten enimmäispituutta. Lähtökohtana on, että sopimusajan tulisi olla alalla tavanomainen ja sellainen, että se turvaa kohtuullisesti myös uusien yrittäjien pääsyn markkinoille (Palo 2009).

Laki julkisista hankinnoista edellyttää, että hankinnat kilpailutetaan tietyin väliajoin. Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota palveluita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348.)

Tavanomainen sopimuskausi puhtauspalvelujen hankinnassa on yleensä vähintään neljä vuotta. Teknisesti, toiminnallisesti ja taloudellisesti hyvin toimiva sopimussuhde voi hyvinkin jatkua toiset neljä vuotta. On mainittava, että jopa kahdeksankin vuoden sopimuskaudet vaativat jatkuvaa kehittämistyötä kaikilta osapuolilta. Ilman tätä kehittämistyötä vaarana voi olla, että palvelun hinta nousee vuosikorotusten myötä reilusti yli markkinahinnan. Toiseksi hyvin pitkissä sopimussuhteissa vaarana voi olla eräänlainen tuudittautuminen tuttuun ja turvalliseen toimintatapaan molempien sopijapuolten taholta, jolloin kehittämistyö saattaa jäädä taka-alalle. Kolmanneksi on syytä muistaa, että kilpailuttaminen ei ole itsetarkoitus.

Ostaja halusi valmistautua hyvissä ajoin tulevaan kilpailutukseen. Tavoitteena oli aloittaa alustavan tarjouspyyntömateriaalin valmistelu siten, että tulevan puhtauspalvelun hankinnan kilpailutusprosessin alkaessa kaikki tarvittava perustieto olisi mahdollisimman valmiina. Näin haluttiin varmistaa se, että hallituksen päättäessä aloittaa kilpailutusprosessi, ei perustietojen kokoamiseen enää tarvitsisi varata aikaa. Julkisten hankintojen kilpailutusprosessi EU-palveluhankinnoissa kestää useita kuukausia.

EU-palveluhankinta tässä tapauksessa tarkoittaa hankintaa, joka veroton kokonaisarvo ylittää 206 000 euroa. Vuoden 2010 alusta lukien vastaava kynnysarvoluku on 193 000 euroa (ks. taulukko 1). Hankinnan kokonaisarvon tässä tapauksessa määritteli se, että ostaja halusi sopimuskaudesta toistaiseksi voimassa olevan. Toistaiseksi voimassa olevien hankintojen osalta sopimuksen ennakoitun arvon laskennassa tulee käyttää sopimuksen kuukausiarvoa kerrottuna luvulla 48 eli siis neljän vuoden aikana maksettavia maksuja ja korvauksia (Kuntaliiton ja TEMin Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2010).

EU-kynnysarvo - Muut hankintaviranomaiset (mm. kunnat). Hankintalain 16§.	
<b>Hankintalaji</b>	euroa
Tavarahankinnat ja palveluhankinnat Suunnittelukilpailut	193 000
Rakennusurakat Käyttöoikeusurakat	4 845 000

Taulukko 1: EU-kynnysarvot kuntien palveluhankinnoissa (lähde Kuntaliiton ja TEMin Julkisten hankintojen neuvontayksikkö)

Palvelun tuottajalle suodaan menettelystä riippuen runsaasti laskenta-aikaa (ks. taulukko 2). Viisas puhtauspalvelun ostaja varaa aikaa kilpailutusprosessille EU-hankinnoissa aivan minimissään kahdeksan kuukautta. Tarjouspyyntöasiakirjojen valmisteluun hyväksymisineen menee oma aikansa, samoin tarjousanalyysiin ja hankintapäätöksen tekemiseen, ja päätöksen jälkeen tulee odottaa muutoksenhakuajan umpeutumista ennen kuin sopimus voidaan allekirjoittaa. Hankintaprosessiin tarvittavan ajan määrittelee viime kädessä ostajan organisaatio, ja siihen vaikuttavat mm. valmiin perustietomateriaalin määrä ja hankintojen käsittelyproseduuri organisaatiossa.

Muutoksenhaku aika tarkoittaa sitä aikaa, jona aikana asianomaisen (asianomainen on pääsääntöisesti tarjouskilpailuun osallistunut yritys) mahdollinen reklamaatio hankintalain vastaisesta hankintaprosessista tai hankintapäätöksestä on markkinaoikeuden käsittelyssä. (Kuntaliiton ja TEMin Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2010.)

Markkinaoikeus on erityistuomioistuimien, joka käsittelee markkinaoikeudellisia, kilpailuoikeudellisia ja julkisia hankintoja koskevia asioita (Markkinaoikeus 2010). Markkinaoikeus on aloittanut toimintansa vuonna 2002, ja esimerkiksi hankinta-asioihin liittyvät päätökset ovat luettavissa markkinaoikeuden web-sivuilta.

Ostajalla oli selkeä visio ja toivomus siitä, että hankintaprosessin onnistuneeseen läpiviemiseen tarvitaan laaja-alaista yhteistyötä. Ostaja halusi toisaalta sitouttaa useita tahoja prosessiin ja toisaalta hyödyntää olemassa olevan yhteistyökumppanin eli silloisen puhtauspalveluyrityksen tietovarantoa. Sekä vuokralaisdemokratian että työmaatoimikunnan edustajat sitourettiin yhteiseen kehittämishankkeeseen jo varhaisessa vaiheessa. Kaikeksi onneksi myös silloinen puhtauspalveluyritys kiinnostui yhteistyöstä.

Menettelytapa	Ei ennakkoilmoitusta			Ennakkoilmoitus julkaistu		
	Ilmoitus tehty sähköisesti	Ilmoitus ja tarjouskirjat sähköisesti <sup>1</sup>	Ilmoitus postitse	Ilmoitus tehty sähköisesti	Ilmoitus ja tarjouskirjat sähköisesti <sup>1</sup>	Ilmoitus postitse
Avoin menettely (tavarat, palvelut, rakennusurakat)						
Tarjousaika	45 pv*	40 pv*	52 pv*	22 pv*	22 pv*	22 pv*
Rajoitettu menettely, neuvottelumenettely ja kilpailullinen neuvottelumenettely						
Osallistumishakemuksen jättäminen	30 pv*	30 pv*	37 pv*	30 pv*	30 pv*	37 pv*
Tarjousaika rajoitetussa menettelyssä	40 pv**	35 pv**	40 pv**	22 pv**	22 pv**	22 pv**
Nopeutettu rajoitettu tai neuvottelumenettely						
Osallistumishakemuksen jättäminen	10 pv*	10 pv*	15 pv*	10 pv*	10 pv*	15 pv*
Tarjousaika rajoitetussa menettelyssä	10 pv**	10 pv**	10 pv**	10 pv**	10 pv**	10 pv**
Käyttöoikeusurakat						
Osallistumishakemuksen jättäminen	45 pv*	-	52 pv*	-	-	-
Aliurakoiden osallistumishakemukset	-	-	37 pv*	-	-	-
Tarjousaika	-	-	40 pv**	-	-	-
Jälki-ilmoitus	-	-	48 pv***	-	-	48 pv***

Taulukko 2: EU-kynnysarvot ylittävien hankintojen vähimmäismääräaika- ja aikataulukko (lähde Työ- ja elinkeinoministeriö 2010)

## 5.2 Puhtauspalvelun muutos- ja kehittämistarpeiden etsiminen

Syklin toista vaihetta voidaan nimittää vallitsevan käytännön analyysiksi (Engeström 1998, 90) ja kehityshaasteiden ja mahdollisuuksien erittelyksi (Engeström 2008). Olennaista tälle vaiheelle on analysoida nykytilannetta - sen häiriöitä ja innovaatioita - ja pohtia havaittuja ristiriitoja. Keskityimme analysoimaan teknisiä, toiminnallisia ja sopimusteknisiä muutostarpeita. Vuokralaisdemokratian rooli korostuu tässä luvussa.

### 5.2.1 Tekniset muutostarpeet

Tekniset muutostarpeet tässä yhteydessä tarkoittavat varsinaisen siivoustyön suorittamiseen, työsuunnitteluun ja ammattitaitoon liittyviä tekijöitä. Näiden tekijöiden pohjalta muodostuu

se konkreettinen lopputulos, jota erityisesti puhtauspalvelun loppukäyttäjät havainnoivat. Ilman näitä määrittelyjä ei myöskään vertailukelpoisia tarjouksia ole luotettavasti mahdollista pyytää. Määriteltäviä tekijöitä ovat mm. ylläpito- ja perussiivouksen palvelukuvaukset, siivousajankohdat ja -tiheydet sekä neliö- ja tilatyypiluettelot.

Ostajalla oli lievä epävarmuus siivottavien neliömetrien oikeellisuudesta. Konsultti tarkisti syksyllä 2005 jokaisen kiinteistön siivottavat neliö- ja tilatyypitiedot paperisista pohjakuvista. Pohjakuvat olivat mittakaavassa 1:100. Tarkistuksen yhteydessä tehtiin muutamia kiinteistökyntejä. Mainittakoon, että suurin osa kiinteistökannasta oli konsultille entuudestaan tuttua, joten ei ollut perusteltua käydä jokaisessa kiinteistössä tutustumiskierroksella. Samalla vuosien aikana tapahtuneet pienet muutokset tilatyypeissä tulivat päivitettyä.

Kokonaisuutta ajatellen havaitut epäkohdat eivät olleet radikaaleja. Tarkistuksessa paljastui muutaman kiinteistön osalta neliöintivirheitä, jotka johtuivat joko huolimattomuudesta, taitamattomuudesta tai siitä, että neliöintityö oli aikanaan tehty ainoastaan paperikuviin tukeutuen. Esimerkiksi alueella sijaitsevien luhtitalojen ulkoportaot oli osittain tulkittu sopimukseen sisältyviksi sisäportaiksi. Neliö- ja tilatyypiluetteloon lisättiin jo tarkistusvaiheessa ennakoiden tiedot jätehuoneista ja autotalleista. Alustavissa keskusteluissa oli pohdittu edellä mainittujen tilatyypien mahdollisesta liittämisestä tulevaan puhtauspalvelusopimukseen.

Seuraava vaihe oli ylläpito- ja perussiivousten palvelukuvausten ja siivoustiheyksien päivittäminen. Ylläpitosiivouksella tarkoitetaan säännöllisin väliajoin käsi- tai konemenetelmin tehtävää siivousta, joka on määritelty palvelukuvauksessa (SFS 5967, 2010). Perussiivous on harvoin tehtävä kertaluontoinen siivous, joka tehdään silloin, kun ylläpitosiivouksella ei pystytä saavuttamaan sovittua puhtaustasoa (SFS 5967, 2010). Loppuvuoden 2005 aikana kokoonnuimme kolme kertaa pohtimaan muutos- ja kehittämistarpeita. Läsnä kokouksissa olivat ostajan puolelta toimitusjohtaja, isännöitsijä ja työnjohtaja, silloisen sopimussuhteessa olevan puhtauspalveluyrityksen edustaja ja konsultti. Konsultti huolehti kaikesta dokumentoinnista. Ostajan puolelta merkittävimmin yhteistyöhön osallistui projektin tässä vaiheessa isännöitsijä.

Ilmeni, että voimassa olevassa sopimuksessa oli tiettyjä ns. harmaita alueita, joita ei ollut sisällytetty sopimukseen. Siivoustarve oli kuitenkin olemassa, ja harmaiden alueiden siivous oli hoidettu erillislaskutuksella. Säännöllisen siivouksen kuukausiveloitukseen oli ostajan mielestä aiheellista sisällyttää ne siivoustyöt, jotka voitiin ennalta suhteellisen tarkkaan vakioida. Tieto kustannuksista on merkittävän tärkeä jokaisen vuoden siivouskustannuksia budjetoitaessa.

Edellä mainittuja harmaita alueita olivat mm. kiinteistöjen sisätiloissa sijaitsevat jätehuoneet ja kiinteistöjen kellarikerroksissa sijaitsevat autotallit, jotka ostaja nimenomaisesti halusi liittää sopimuksen piiriin. Tilatyypit päätettiin liittää palvelukuvaukseen, koska ostaja halusi tulevasta puhtauspalvelusopimuksesta mahdollisimman kattavan siten, että erikseen laskutettavien lisätöiden osuus minimoitaisiin. Seitsemän jätehuoneen lattioiden lakaisu määriteltiin tehtäväksi viisi kertaa viikossa ja lattioiden pesu kerran kuukaudessa. Kuuden autotallin lattioiden pesu määriteltiin tehtäväksi kuusi kertaa vuodessa.

Ylläpitosiivouksen palvelukuvauksen perusrunko siivoustiheyksineen ei muilta osin entiseen verrattuna oleellisesti muuttunut. Pesulaosastojen siivoustiheyttä harvennettiin kolmesta kahteen kertaan viikossa. Pyörä- ja lastenvaunuväestöjen ja irtainvarastokäytävien siivoustiheyttä harvennettiin kerran viikossa tapahtuvasta kerran kuukaudessa tapahtuvaksi. Oleellisempi muutos tapahtui siivoustyön sisällön kuvaamisessa ja yksityiskohtaisemmissa määrittelyissä.

Taulukossa 3 on esitetty kaksi tilatyypiesimerkkiä vanhasta ja uudesta ylläpitosiivouksen palvelukuvauksesta. Palvelukuvausta laadittaessa ilmeni hienoista termistöristiriitaa. Valitettavasti konsultin ehdotus tarkemman ammattitermistön käytöstä (mm. termit nihkeäpyyhintä, kosteapuhdistus) tiettyjen tilatyypien, erityisesti porrashuoneiden, palvelukuvauksissa hyllyttiin. Ammattitermistön sijaan otettiin käyttöön yleistermi puhdistus. Ostajan perustelu lyhykäisyydessään oli seuraava: *”on puhtauspalveluyrityksen tehtävä huolehtia siitä, että siivousmenetelmät ovat tarkoituksenmukaiset”*.

Vanha palvelukuvaus pesulan wc-tila	Uusi palvelukuvaus pesulan wc-tila
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roskakorit tyhjenetään ja puhdistetaan</li> <li>• Saniteettikalusteet puhdistetaan</li> <li>• Peilit ja peilihyllyt pyyhitään</li> <li>• Lattiat pyyhitään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roskakorit tyhjenetään ja puhdistetaan</li> <li>• Saniteettikalusteet puhdistetaan</li> <li>• Likaantuneet kohdat ovista, peileistä, pattereista, valokatkaisijoilta ja seinistä puhdistetaan</li> <li>• Lattiat puhdistetaan (pestään tarvittaessa)</li> </ul>
Vanha palvelukuvaus hissi	Uusi palvelukuvaus hissi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peilit puhdistetaan</li> <li>• Lattiat lakaistaan ja pyyhitään</li> <li>• Likaantuneet kohdat seinistä pyyhitään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Likaantuneet kohdat ovista, peileistä, lasipinnoilta ja seinistä puhdistetaan</li> <li>• Lattiat puhdistetaan ja matot imuroidaan</li> <li>• Hissiurat imuroidaan</li> </ul>

Taulukko 3: Esimerkkejä ylläpitosiivoustyön sisällön määritelmistä

Perussiivouksen palvelukuvausta rationalisoitiin merkittävästi. Perussiivouksen palvelukuvauk-



sesta puuttui tyystin esimerkiksi saunaosastojen vuosittainen perussiivous. Toisaalta eräiden tilatyyppeiden kohdalla oli määritelty tehtäviksi vuosittain töitä, jotka olivat joko tarpeettomia (mm. hissien venttiilit) taikka ylimitoitettuja (mm. kellarikäytävien seinien pesu). Taulukossa 4 on kaksi tilatyypiesimerkkiä vanhasta ja uudesta perussiivouksen palvelukuvauksesta.

Vanha palvelukuvaus saunaosasto	Uusi palvelukuvaus saunaosasto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanhaa palvelukuvausta ei ollut olemassa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikkunat pestään kaikilta pinnoilta, puitteet ja sälekaihtimet puhdistetaan (mukaan lukien vilpokat ja terassit)</li> <li>• Lattiat pestään koneellisesti</li> <li>• Lämpöpatterit ja ovet pielineen pestään</li> <li>• Valaisimet puhdistetaan</li> <li>• Pukuhuoneiden seinät pestään</li> </ul>
Vanha palvelukuvaus hissi	Uusi palvelukuvaus hissi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katot nihkeäpyyhitään</li> <li>• Kattovalaisimet puhdistetaan</li> <li>• Ovet ja niiden pielet pestään</li> <li>• Venttiilit puhdistetaan</li> <li>• Lattiat pestään, vaha poistetaan ja lattiat vahataan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lattiat pestään koneellisesti, lika / vanha vaha poistetaan</li> <li>• Kynnykset ja hissiurat pestään</li> <li>• Lattiat huuhdellaan, annetaan kuivua ja vahataan kahteen kertaan</li> <li>• Hissit pestään kauttaaltaan (seinät, ovet, katot, reunaosat) ja rosterit suojakäsittelyllä</li> </ul>

Taulukko 4: Esimerkkejä perussiivoustyön sisällön määritelmästä

Seitsemässä kiinteistössä oli haastavia, nostinlaitteiden pestäviä erikoislasipintoja, joita ei ollut otettu huomioon nykyisessä sopimuksessa. Nämä lisättiin palvelukuvaukseen ja määriteltiin pestäviksi joka toinen vuosi. Myös muut nostinlaitteiden pestävät porrashuoneiden lasipinnat kartoitettiin ja kirjattiin. Kaiken kaikkiaan nostinlaitetarve määriteltiin koskemaan kahtakymmentä kiinteistöä.

Vaikka sekä ylläpito- että perussiivouksen palvelukuvaukset kaipaavat päivityksiä, oli ostajan suurin huolenaihe se, kuinka palvelukuvausten mukainen työ tulisi toteutumaan konkreettisesti käytännössä. Siivoustyön tekninen laatu on asiakkaille ensi arvoisen tärkeää.

Hakanen (1999) on case-tutkimuksessaan kartoittanut asiakastytyväisyyttä ja todennut, että siivouksen lopputuloksen sopimuksen mukaisuus on tärkein tekijä asiakastytyväisyyttä määriteltäessä. Samaan ovat päätyneet tutkimuksissaan myös Penttinen (1997) ja Pesonen-Leinonen (1999). Tosin on muistettava, että käsite "laatu" saattaa merkitä tutkimuksiin osallistuneille asiakkaille hieman erilaisia asioita. Laadun määrittämiseen liittyvät uskoakseni tavalla taikka toisella aina myös kustannukset. Sekä Hakasen että Pesonen-Leinosen tutkimuk-

sisä hinta-laatusuhde tai hinta oli kolmen tärkeimmän asiakastyytyvyyttä määrittävän tekijän joukossa. Isännöintiliiton tutkimuksessa ovat hinta-laatusuhteesta huolto- ja puhtauspalveluissa antaneet moitteita myös isännöitsijät (Toivio 2009).

Ostajan havaintojen ja alueen asukkaiden antaman palautteen perusteella laatutaso ei voimassa olevan sopimuksen aikana ollut toteutunut toivotulla tavalla. Suurin ristiriita oli sopimukseen kirjattujen palvelukuvausten ja työn konkreettisen lopputuloksen välillä. Ylläpitosiivouksessa ongelmat kulminoituvat erityisesti virheellisiin siivousmenetelmävalintoihin ja puutteellisiin työsuorituksiin, jotka havaittiin lukuisilla kiinteistökiertoilla ja dokumentoitiin konsultin toimesta. Virheelliset siivousmenetelmävalinnat ilmenivät pääsääntöisesti porrashuoneissa porrastasanteiden suttuisuutena ja porraskaskelmien nurkkien hiekkaisuutena.

Merkittävimmät indikaattorit puutteellisiin työsuorituksiin havaittiin saunaosastojen pesuhuoneissa, joissa ilmiselvästi oli toistuvasti laiminlyöty palvelukuvauksen mukaista suihkuseinien pesua. Tämä ilmeni silmin nähtävänä mikrobikasvustona suihkuseinien pystypinnoilla. Seuraava konsultin dokumentoitu ote on heinäkuussa 2005 tehdystä ylläpitosiivouksen laadunarviointiraportista:

*”Moppien pyyhintäjäljet näkyvillä kerrostasanteilla. Tarkistetuissa kohteissa usein myös likaa tai hiekkaa tai pölyä mm. ikkunalaudoilla, kaiteissa, listoilla, nurkissa ja seinänvieruksilla. Ylläpitosiivouksen suhteen olimme havaituista puutteista yksimielisiä, ja palveluesimies ryhtyi heti organisoimaan korjaavia toimenpiteitä. Hän oli tämän tehnyt jo aikaisemmin (katso muistio 20.6). Mielestäni puhtauspalveluyrityksen omavalvonta on osittain pettänyt. Tarjouspyynnössä 13.9.2000 tilaaja on edellyttänyt kokopäiväisen työnjohtajan asettamista alueelle vastaamaan siivoustyön valvonnasta.”*

Kyseinen laadunarviointikierron valituissa kohteissa toteutettiin yhteistyössä konsultin ja silloisen sopimussuhteessa olevan puhtauspalveluyrityksen palveluesimiehen kanssa.

Perussiivouksessa ongelmat kulminoituvat kokonaisvaltaisen suunnitelmallisuuden vaillinaisuuteen, sovittujen työsuoritusten selkeisiin laiminlyönteihin, puhtauspalveluyrityksen aliurakoitsijan huolimattomuuteen ja alirakoitsijan valvonnan puuttumiseen. Paitsi puhtauspalveluyrityksen omavalvontaa, tarvitaan perussiivousten valvontaa myös ostajan puolelta. Laaditut perussiivoussuunnitelmat eivät useinkaan toimi ilman valvontaa (Valkosalo 2010).

Seuraava konsultin dokumentoitu ote on kesäkuussa 2005 tehdystä perussiivouksen laadunarviointiraportista:

*"Lattiapintojen perussiivouksen jälkeen nurkissa, seinänvieruksilla tai lattialistoilla ei saa esiintyä irtolikaa taikka pinttynyttä likaa. Peruspesun (seinät, lattiat) tarkoituksena on poistaa pintaan tiukasti kiinnittynyt tai syvälle tunkeutunut pinttynyt lika (esim. likaiset hoitoainejäämät, kivettymät, hapettumat, saostumat). Seinien märkäpyyhintä on kevyempi menetelmä, ja sen tavoitteena on poistaa kiinnittynyttä likaa ja tahroja. Nykyisen puhtauspalveluyrityksen aikana seinien peruspesu on ollut ohjelmassa vähintäänkin kerran, lattioiden peruspesu vuosittain. On epäloogista, että seinien ja lattioiden väliin jäisi lattialista, jota em. pesuohjelma ei koskisi. Perussiivouksen suhteen emme olleet havaituista puutteista yksimielisiä. Puhtauspalveluyritys lupasi laittaa oman vastineensa näkemyksistään toimitusjohtajalle viikon 27 aikana. Tämän jälkeen lienee aiheellista neuvotella ja pyrkiä löytämään asioille yhteinen näkemys."*

Kysein laadunarviointikierron valituissa kohteissa toteutettiin yhteistyössä konsultin, ostajan työnjohtajan ja silloisen sopimussuhteessa olevan puhtauspalveluyrityksen palveluesimiehen kanssa. Palveluesimies kiisti moitteeni ja vetosi siihen, että mainitut erittäin vaikeasti poistettavat likakertymät ovat olleet kohteissa jo ennen kuin heidän sopimuskautensa alkoi. Hän selkeästi siirsi vastuun pois sekä itseltään että omalta työnantajaltaan, mutta huomauttaen osoitti sekä perussiivouksen ammattitaidottomuutensa että palvelun hallinnan puutteellisuutensa.

#### 5.2.2 Toiminnalliset muutostarpeet

Toiminnalliset muutostarpeet tässä yhteydessä tarkoittavat ensisijaisesti sitä, kuinka puhtauspalveluprosessi kokonaisuutena aistitaan sekä ostajan että loppukäyttäjän näkökulmasta. Tämä tarkoittaa ostajan käsitystä puhtauspalveluhenkilöstön työskentelytavoista, toiminnan tasosta ja sitoutumisesta sopimussuhteen aikana. Ostaja tekee päätelmiä toiminnallisen tason laadukkuudesta havaintojensa perusteella. Päätelmät muodostuvat mm. ammattitaitoisuuden, palvelualltiuden, joustavuuden, reagointinopeuden, asiakkaan kuuntelemisen ja omaaloitteisuuden seurannan perusteella.

Ostaja oli enimmäkseen suhteellisen tyytyväinen puhtauspalvelun toiminnalliseen laatuun. Vuorovaikutus nykyisen puhtauspalveluyrityksen kanssa toimi melko moitteettomasti. Merkit-

tävimmät ristiriidat ilmenivät liian usein toistuvissa teknisen laadun reklamaatioiden hoidossa. Ostajan oli vaikea ymmärtää, miksi samankaltaiset ongelmat toistuivat vuosi toisensa jälkeen eikä niitä pystytty korjaamaan. Eikö ostaja reklamoinut riittävän painokkaasti? Miksi puhtauspalveluyritys toisti samoja virheitä? Luottiko ostaja liikaa ja antoi anteeksi, koska vuorovaikutussuhde muutoin oli toimiva? Luottiko puhtauspalveluyritys siihen, että ostaja antaa anteeksi ja unohtaa? Saavumme dilemmaan, johon on vaikea löytää selkeää vastausta. Kyse on eräänlaisesta vastakkainasettelusta ihmisten ja asioiden välillä.

Yksi asiakkaani on aikoinaan todennut osuvasti, että *”parhaimmallaan toiminnallisella laadulla ei voi korvata teknisen laadun puutteellisuutta”*. Faktisesti asia on juuri näin, mutta käytännössä usein monimutkaisempi. Kokemusteni mukaan asiakas saattaa antaa liiankin paljon anteeksi, kun vastapuolella on se tuttu ja turvallinen, aina ystävällinen ja joustava yhteistyökumppani. Olen havainnut, että juuri kuvatun kaltaisessa tilanteessa asiakkaan saattaa olla vaikea puuttua ongelmiin tarvittavalla vakavuudella. Ongelmat ehkä sivuutetaan, koska ei kehdata - onhan se yhteistyökumppanin palveluesimies niin mukava ihminen. Toisaalta yhteistyökumppani voi tarttua tilaisuuteen ja palveluesimies pyrkiä olemaan vieläkin mukavampi ihminen.

### 5.2.3 Sopimustekniset muutostarpeet

Sopimusteknisistä muutostarpeista tärkein oli selkeän sanktiopykälän kehittäminen. Sanktiopykäälä oli olemassa vanhassakin sopimuksessa, mutta sitä ei ollut määritelty riittävän selkeästi eikä se ollut systemaattiseen toimintatapaan kannustava. Ostaja halusi sopimukseen maininnan siitä, kuinka hän saa korvauksen joko huolimattomasti tehdystä tai kokonaan tekemättömästä työstä. Ostaja toivoi pääsevänsä tilanteeseen, missä ei *”tarvitsisi joka kerta vääntää kättä hyvityssumman suuruudesta”*.

Toinen sopimustekninen muutostarve liittyi palvelun tuottajan vastuuhenkilöön, jonka tulisi olla sopimukseen piiriin kuuluvalla alueella kokopäiväisesti. Tämäkin asia oli mainittu vanhas- sa sopimuksessa, mutta siitä oli vuosien mittaan hiljaisesti livetty. Muutostarpeen taustalla oli ajatus laadukkaammasta ja nopeammasta palvelusta erityisesti reklamaatioiden normalisoinnin osalta. Paikallisen vastuuhenkilön uskottiin lisäksi vapauttavan resursseja niin palvelun tuottajan kuin ostajan organisaatioista.

Kolmas sopimustekninen muutostarve liittyi tilanteeseen, missä sopimus on päättymässä. Ostaja halusi varmistaa, että yhteistyökumppanin vaihtuessa aikaisempi yhteistyökumppani suo-

rittää velvoitteensa sopimuksen vaatimalla tavalla. Nämä veloitteet liittyvät lähinnä tekni- seen laatuun. Veloitteet tarkoittavat sitä, että puhtaustason ja työn lopputuloksen tulee olla sopimuksen päättymisvaiheessa siinä tilassa kuin niiden sopimuksen mukaan kyseiseen vuo- denaikaan tulisi olla. Muutostarpeen taustalla oli ajatus siitä, että uusi palvelun tuottaja saa mahdollisuuden aloittaa sopimussuhteisen yhteistyön puhtaalta pöydältä.

#### 5.2.4 Muutosehdotusten esittely vuokralaistoimikunnan edustajille

Kuten aikaisemmin on kirjoitettu, oli ostajan yhtenä tavoitteena tässä kehittämishankkeessa laaja-alaisen yhteistyön toteutuminen. Helsingin kaupungin vuokralaisdemokratiasäännön (2008) ensimmäisessä pykälässä todetaan, että *”vuokralaisdemokratian tarkoituksena on yhteishallinnosta vuokrataloissa annetun lain, jäljempänä yhteishallintolaki, mukaisesti antaa asukkaille päätösvaltaa ja vaikutusmahdollisuus omaa asumistaan koskevissa asioissa sekä li- sätä asumisviihtyisyyttä ja edistää vuokratalojen kunnossapitoa ja hoitoa”*.

Ostaja halusi antaa vuokralaistoimikunnan edustajille mahdollisuuden vaikuttaa ja sitouttaa heidät sekä kilpailutusprosessiin että myöhemmin tapahtuvaan yhteistyöhön. Vuokralaisde- mokratian ja yhteistoimintalain toteutumisen ohella asiaan vaikutti harvinaisen aktiivinen vuokralaistoimikunta. Ostaja koki yleisesti vuokralaistoimikunnan aktiivisuuden ajoittain jopa hieman piinaavana, koska rakentavan keskustelun sijaan ajaututtiin usein asiattoman kritiikin ja epäluottamuksen linjoille.

Tammikuussa 2006 konsultti tapasi vuokralaistoimikunnan edustajista nimitetyn siivoustyö- ryhmän jäsenet. Toimeksiannon mukaisesti ensisijaisena tarkoituksena oli yhdessä tutkia kon- sultin laatimat uudet ylläpito- ja perussiivousten palvelukuvausehdotukset. Siivoustyöryhmän jäsenillä oli samalla mahdollisuus esittää toiveita ja kehittämisehdotuksia myös toiminnallisiin ja sopimusteknisiin asioihin. Muistan neuvottelutilaisuuden alussa ajatelleeni, että mahtaako koko tilanne ryöstäytyä käsistä, koska niin runsaasti oli siivoustyöryhmän jäsenillä painavaa sanottavaa silloisen puhtauspalveluyrityksen toiminnasta. Lyhyesti sanottuna tuntui siltä, että mikään ei heidän mielestään toiminut. Näin jälkeinpäin ajatellen voidaan sanoa, että yhden- lainen nykytilan analyysi ristiriitojen osalta tapahtui sangen luonnikkaasti.

Ihmiset kertovat esimerkiksi ongelmistaan tai asioista, mikäli ne ovat hänelle merkittäviä (Vuokila-Oikonen & Janhonen & Nikkonen 2001, 87). Ryhmän jäsenillä oli kova tarve selostaa tapahtuneita asioita ja kertoa kokemuksistaan, erityisesti ikävimmistä ja niistä, joihin he ha- kivat ja halusivat parannuksia. Vuokila-Oikosen ym. (2001, 87-88) mukaan sosiaalisissa vuoro-

vaikutustilanteissa tapahtumista selostamisen taustalla vaikuttavat kunkin omat pyrkimykset, itse tilanteen luonne ja muiden odotukset. Kerronnan avulla ihminen jäsentää kokemuksiaan.

Siivoukseen liittyvät asiat herättävät ihmisissä usein suuria tunteita. Kiinteistösiivous on palvelu, joka tapahtuu kaikkien asukkaiden silmien alla kiinteistön yhteisissä tiloissa. Lausjärven ja Valtialan (2000) mukaan jokainen asukas on valmis arvioimaan kiinteistösiivouksen laatua. Tämä on oikeutettua, kunhan arvioinnissa pysytään tosiasioissa.

Asukkaille saattaa helposti syntyä käsitys, että kohteessa ei ole siivottu lainkaan, koska asukkaat harvoin näkevät siivoojan työssään tai oman porraskäytävänsä heti siivouksen jälkeen (Immonen ja Ruutiainen 2007). Valitettavan usein tunteet, informaation puute tai omat kokemukset ”kotisiivouksesta” vaikuttavat arviointiin. Toisaalta tämänkin ymmärtää, kun ajattelee, kuinka lyhyt on ammattisiivouksen historia. Ammattimaisen laitossiivouksen voidaan sanoa alkaneen 1960-luvun paikkeilla (Kujala & Wilkman 2000).

Seuraava ote (taulukko 5) on 13.1.2006 päivätyistä siivoustyöryhmän neuvottelutilaisuuden muistiosta. Siivoustyöryhmän kehittämissuositukset palvelukuvauksiin olivat tärkeitä tarkennuksia. Heidän mielestään palvelukuvausten tuli olla niin seikkaperäiset, että tulkintavaikeuksilta säästytäisiin jatkossa. Siivoustyöryhmällä oli lisäksi varteenotettavia kehittämissuosituksia toiminnalliseen laatuun ja sopimusteknisiin seikkoihin liittyen.

Konsultin rooli oli tulkita siivoustyöryhmän kehittämissuositukset ja toiveet ja puheita sanoista kirjoitetuksi tekstiksi tuleviin tarjouspyyntöasiakirjoihin. Konsultti esitteli kehittämissuositukset ja toiveet ostajalle neuvottelutilaisuudessa helmikuussa 2006. Pääosin ne tulivat näkyviin tarjouspyyntöasiakirjoihin.

Osaa ehdotuksista - lähinnä konkreettiseen työsuunnitteluun liittyviä - ei lisätty tarjouspyyntöasiakirjoihin, vaan ne päätettiin jättää valittavaksi tulevan yhteistyökumppanin kanssa käytyihin sopimusneuvotteluihin. Palvelukuvauksiin liittyvistä ehdotuksista jätettiin pois mm. hissi- ja kerrosvälien pystypintojen puhdistus (perusteena turvallisuus).

Kehittämisehdotuksia ylläpitosiivoukseen	Kehittämisehdotuksia perussiivoukseen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• muutetaan tilatyypin sisääntuloaula muotoon sisääntulokerros</li> <li>• muutetaan porrashuoneiden pystypintojen tahrannoitus tehtäväksi 3 x viikko kerran viikko sijaan</li> <li>• lisätään tilatyypit mankelihuone ja kuivauskaappi</li> <li>• tarkennetaan, mitä termillä tasopinta tarkoitetaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poistetaan sisääntulokerrosten ja porrashuoneiden seinien pesun osalta maalaus ulottuvuuskorkeus</li> <li>• lisätään porrassyökysien alapuolelta ohjelmaan</li> <li>• hissikuilun kerrosvälien pystypintojen puhdistus - pohdittiin, voidaanko lisätä perussiivouksen palvelukuvaukseen</li> </ul>
<b>Kehittämisehdotuksia toiminnalliseen laatuun ja sopimustekstiin</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhtenäiset ja tunnistettavat palveluyrityksen työasut</li> <li>• tiivis yhteistyö vuokralaistoimikunnan kanssa</li> <li>• tieto perussiivouksista etukäteen ja kiinteistöjen "laputus" hyvissä ajoin</li> <li>• nimetty siivoustyön laadun valvoja ja palveluyrityksen omavalvonnan korostaminen</li> <li>• omavalvonnasta säännöllinen raportointi vuokralaistoimikunnalle</li> <li>• tarvittaessa ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen</li> <li>• suunnitelma töiden aikataulutuksesta sopimuskauden alkaessa</li> <li>• selkeä hyvitys- / sanktiojärjestelmä (kriteereinä esim. kiinteistökohtaiset reklamaatiot)</li> <li>• periaatteena, että tekemättömästä työstä ei makseta</li> <li>• erillinen selittävä sivu, jossa kuvataan tarkemmin määritelmät ja haluttu laatu</li> </ul>	

Taulukko 5: Otteita siivoustyöryhmän kehittämisehdotuksista

Merkittävin siivoustyöryhmän kokouksessa syntynyt innovaatio oli ehdotus erillisestä selittävästä sivusta, jossa kuvattaisiin tarkemmin palvelukuvausten määritelmät ja haluttu siivouksen lopputuloksen laatu. Innovaation perusteella syntyi selittävä sivu (ks. taulukko 6), jonka otsikko oli "Ylläpito- ja perussiivouksen laatuvaatimukset asiakaskohteessa".

<p><b>Ylläpitosiivouksen tulee olla tasalaatuaista ja ammattitaidolla suoritettua. Huolellisen ylläpitosiivouksen tavoitteena on pitää siivoustaso palvelukuvauksen mukaisena.</b></p>	<p><b>Perussiivouksen tarkoituksena on poistaa pinttyynyttä likaa. Perussiivouksia tarvitaan, kun ylläpitosiivouksella ei enää pystytä pitämään siivoustasoa sovitun mukaisena.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopivimmat puhdistus- ja hoitomenetelmät valitaan vuodenaikojen ja likaantumisen mukaan siten, että yhteiset tilat ovat ilmeeltään viihtyisiä ja siistejä.</li> <li>• Siivouksien jälkeen lattiapinnoilla ei ole havaittavissa irtoroskaa, hiekkaa eikä kiinnittynyttä likaa (erityishuomio kiinnitetään nurkkiin ja seinänvieruksiin).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lattiapintojen perussiivouksen jälkeen nurkat, listat ja seinänvierukset ovat puhtaat, eikä vahapinnan alla ole pinttyynyttä likaa eikä hiekkaa, hiuksia tms. irtoroskaa.</li> <li>• Toista mahdollisesti aiheutuvat roiskeet, valumat yms. poistetaan pystypinnoilta välittömästi. Tämä koskee myös porrassyökysien alapuolisia osia.</li> </ul>

Taulukko 6: Otteita ylläpito- ja perussiivouksen laatuvaatimuksista

Asian syntyhistoriaa on kuvattu 13.1.2006 päivätyssä siivoustyöryhmän neuvottelutilaisuuden muistiossa seuraavasti:

*”Lienee aiheellista lisätä sekä ylläpito- että perussiivousten palvelukuvauksiin ns. selittävä etusivu, jonka tarkoituksena olisi tarkemmin kuvailla ja määritellä siivoustyöohjeiden sisältöä. (Esimerkiksi: tasopinnoilla tarkoitetaan ikkunalautoja, pattereiden päällisiä, erilaisia listoja, seinillä kulkevien johtojen päällisiä jne. Tai, että lattiapintojen perussiivouksen jälkeen nurkat, listat ja seinänvierukset ovat puhtaat eikä vahapinnan alla ole hiekkaa. Tai, että ylläpitosiivouksen jälkeen nurkissa ja seinänvieruksilla ei ole irtoroskia eikä kiinnittynyttä likaa eli ns. surureunoja.) Joko etusivulle taikka tarjouspyyntöön voisi lisäksi laittaa edellytyksen siivousvälineistön puhtaudesta ja siivoukserooiden siisteydestä.”*

### 5.3 Puhtauspalvelun hankinnan kilpailuttaminen

Syklin kolmatta vaihetta voidaan nimittää uuden toimintamallin kehittämiseksi (Engeström 2008) tai mallittamiseksi (Engeström 2004). Puhtauspalvelun hankinnan kilpailuttamisessa ei suoranaisesti ole kysymys uuden toimintamallin kehittamisestä, eräänlaisesta mallittamisesta kuitenkin.

Hankintalain mukaan hankinta-asiakirjat on laadittava siten, että niistä käy ilmi hankinnan sisältö, laatu, laajuus, keskeiset ehdot ja hankintamenettelyn vaiheet. Tarjouspyyntöasiakirjojen perusteella kiinnostuneiden yritysten on voitava arvioida kiinnostustaan, soveltuvuuttaan ja mahdollisuuksiaan tarjoajina. Tarjouspyynnön on oltava niin selkeä, että sen perusteella annettavat tarjoukset ovat yhteismitalliset ja vertailukelpoiset. (Kuntaliiton ja Työ- ja elinkeinoministeriön Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2010.)

Hankinta-asiakirjat ja niiden perusteella tehtävä varsinainen puhtauspalvelun kilpailutus ja palvelun tuottajan valinta luovat vankan perustan tulevalle yhteistyölle. Hankinta-asiakirjojen kautta tulevalle palvelun tuottajalle syntyy mielikuva asiakkaan tahtotilasta sekä palvelulle asetettavista teknisistä, toiminnallisista ja sopimusteknisistä laatuvaatimuksista. Syklin kolmas vaihe tässä kehittämishankkeessa on tavallaan yhteenveto, jossa on jalostettu ja käytetty hyväksi aikaisemmista sykleistä saatua tietoa.



Ensimmäinen versio tarjouspyyntöasiakirjoista valmistui vuonna 2006. Aikaisemmin on mainittu, että ostajan tavoitteena oli aloittaa alustavan tarjouspyyntömateriaalin valmistelu riittävän aikaisin siten, että hallituksen päättäessä aloittaa puhtauspalvelun hankinnan kilpailutusprosessi, kaikki tarvittava perustieto olisi mahdollisimman valmiina.

Tämän tarjouspyyntömateriaalin esittely sivuutetaan, koska kilpailutusprosessi ei realisoitunut vielä vuonna 2006. Asiaan saattoi vaikuttaa ostajan lievä vastustus kilpailutusprosessia kohtaan. Ostaja oli tottunut tuttuun ja turvalliseen toimintatapaan ja lievän vastarinnan taustalla oli pelko. Pelko mahdollisesti tuntemattomasta tulevasta yhteistyökumppanista tai siitä, että kilpailutusprosessi voi epäonnistua. Kilpailutusprosessiin sisältyy aina riskejä.

Taustalla oli havaittavissa myös resursointikysymys. Mittavan kokonaisuuden kilpailutusprosessi vaatii energiaa ja työtunteja myös ostajalta, vaikka varsinaiseen työhön olisikin palkattu ulkopuolinen konsultti.

Vasta loppuvuodesta 2007 hallitus päätti, että puhtauspalvelun hankinnan kilpailuttaminen on pantava täytäntöön. Hankintalakikin oli suvantovaiheessa uudistunut ja kilpailutusprosessissa noudatettiin lakia julkisista hankinnoista (348/2007), joka astui voimaan 1.6.2007.

### 5.3.1 Puhtauspalvelun hankinnan tarjouspyyntöasiakirjat

Tarjouspyyntöasiakirjat päivitettiin ja ne esiteltiin konsultin toimesta olennaisilta osin työmaatoimikunnan kokouksessa loppuvuodesta 2007. Työmaatoimikunnan ensisijaisena tehtävänä on vuosi- ja peruskorjausasioiden sekä hankintojen valmistelu hallitukselle päätöksentekoa varten. Työmaatoimikunta koostui seuraavista henkilöistä: yksi hallituksen jäsen, kaksi ostajan edustajaa ja kaksi asukasedustajaa. Tarjouspyyntöasiakirjoihin tehtiin muutamia muutoksia, mutta ne olivat luonteeltaan lähinnä hienosäätöä. Konsultti osallistui pyynnöstä toiseenkin työmaatoimikunnan kokoukseen. Tässä kokouksessa päätettiin tarjouspyyntöasiakirjojen lopullinen muoto.

Tilaaajan tehtävä on tarjouspyyntövaiheessa antaa kaikki tarjouksen tekemiseen vaikuttavat tiedot ja varata tarjokkaille mahdollisuus tutustua siivottaviin tiloihin (KiinteistöRYL 2009, 130). Hankinta-asiakirjat olivat hyvin seikkaperäiset. Alla olevassa taulukossa (taulukko 7) on kuvattu tarjouspyyntöasiakirjojen sisällysluettelo ja avattu alaotsikoin keskeisimpiä seikkoja.

#### Tarjouspyyntöasiakirjojen sisällysluettelo

- varsinainen tarjouspyyntö
  - selvitys mm. sopimuksen keskeisistä ehdoista, hankintalain mukaiset määräajat
  - selvitys lisätietojen antajasta ja kohteisiin tutustumisesta
- kohdeluettelo
  - selvitys mm. saunavuoroista, portaiden, hissien ja asuntojen lukumäärästä
- tilatyypikohtaiset neliöerittelyt kohteittain
  - kunkin kohteen siivottavat neliömetrit tilatyypeittäin desimaalin tarkkuudella
- palvelukuvaus ylläpitosiivous
- palvelukuvaus perussiivous
- ylläpito- ja perussiivouksen laatuvaatimukset
  - määritelmät ja lopputuloskuvaukset siivouksen jälkeen
- hinnoittelutaulukko
  - jokainen kohde eriteltyinä

Taulukko 7: Kuvaus tarjouspyyntöasiakirjojen sisällysluettelosta

#### 5.3.2 Puhtauspalvelun hankinnan hankintamenettely

Hankinnan sisältö, luonne ja laatu ratkaisevat, millaista kilpailuttamismenettelyä hankintayksikön on tarkoituksenmukaisinta käyttää hankinnan tekemisessä. Hankintalaissa on määritelty useita erityyppisiä hankinnan menettelytapoja. Ensisijaisimmat hankintamenettelyt ovat avoin tai rajoitettu menettely, mutta käytettävissä ovat tietyissä tilanteissa myös neuvottelumenettely, kilpailullinen neuvottelumenettely tai suunnittelukilpailu. Puhtauspalvelun hankinnassa päätettiin käyttää rajoitettua menettelyä, koska valitun tavan uskottiin rajoittavan halukkaiden tarjoajien määrää ja näin ollen helpottavan ajankäyttöä resursseja. Toisaalta valitun hankintamenettelyn uskottiin karsivan pois ne ”uteliaat” tarjoajat, jotka tuskin tulisivat jättämään tarjousta.

Rajoitetulla menettelyllä tarkoitetaan kaksivaiheista hankintamenettelyä: hankintayksikkö julkaisee hankinnasta ilmoituksen, johon tarjoajat voivat halutessaan jättää osallistumishakemuksen. Hankintayksikkö (kehittämishankkeen ostaja on hankintalain soveltamisalaan kuuluvat hankintalaissa määritelty yksikkö) valitsee osallistumishakemuksen jättäneiden joukosta ne tarjoajat, joille se toimittaa tarjouspyyntöasiakirjat. Ainoastaan hankintayksikön valitsemat toimittajat voivat tehdä tarjouksen. Tarjoajia on kutsuttava rajoitetussa menettelyssä vähintään viisi, jos soveliaita on riittävästi. (Kuntaliiton ja Työ- ja elinkeinoministeriön Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2010.) Hankintailmoitus julkaistiin 18.1.2008 julkisten hankintojen sähköisessä ilmoituskanavassa Hilmassa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010). Rajoitetun hankintamenettelyn osallistumishakemuksen edellytykset olivat sangen suppeat ja noudattelivat pääosin tilaajavastuulain asettamia vaatimuksia (ks. taulukko 8). Kohdat 5 ja 6 eivät ole tilaajavastuulaissa mainittuja dokumentteja.

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä (1233/2006) määrittää ensimmäisessä pykälässään seuraavasti: *”Tämän lain tarkoituksena on edistää yritysten välistä tasavertaista kilpailua ja työehtojen noudattamista sekä luoda yrityksille ja julkisoikeudellisille yhteisöille edellytyksiä varmistaa, että niiden kanssa vuokratyöstä tai alihankinnoista sopimuksia tekevät yritykset täyttävät sopimuspuolina ja työnantajina lakisääteiset velvoitteensa.”* Lain viidennessä pykälässä on mainittu ne dokumentit, jotka tilaaja on velvollinen pyytämään sopimuspuolelta ennen sopimuksen tekemistä. (FINLEX® - Valtion säädöstietopankki 2006.)

#### Ote tarjouspyynnön kohdasta ”hankintamuoto”

Hankinnassa noudatetaan lakia julkisista hankinnoista (348/2007). Hankintamuotona käytetään rajoitettua menettelyä. Tuottajan on ilmaistava osallistumishalukkuutensa postitse tarjouspyynnön allekirjoittajalle 20.2.2008 klo 16.00 mennessä. Osallistumishakemukseen on liitettävä asiakirjat 1-7. Asiakirjat eivät saa olla päiväykseltään kolmea kuukautta vanhempia osallistumishakemuksen päivämäärästä. Tarjouspyyntö lähetetään tuottajille 28.2.2008, ja edellytyksenä on mainittujen asiakirjojen hyväksyty toimittaminen. Tilaajalla on oikeus jättää tuottaja tarjouskilpailun ulkopuolelle hankintalain poissulkemisperusteisiin vedoten.

1. Selvitys siitä, että yritys on merkitty ennakkoperintälain (1118/1996) mukaiseen ennakkoperintärekisteriin ja työnantajarekisteriin sekä arvonlisäverolain 81501/1993) mukaiseen arvonlisävelvollisten rekisteriin
2. Kaupparekisteriote
3. Todistus verojen maksamisesta tai verovelkatodistus taikka selvitys siitä, että verovelkaa koskeva maksusuunnitelma on tehty
4. Todistukset eläkevakuutusten ottamisesta ja eläkevakuutusmaksujen suorittamisesta tai selvitys siitä, että erääntyneitä eläkevakuutusmaksuja koskeva maksusopimus on tehty
5. Pankin tai muun luottolaitoksen lausunto luottokelpoisuudesta
6. Todistus vastuuvakuutuksesta
7. Selvitys työhön sovellettavasta työehtosopimuksesta

#### Taulukko 8: Rajoitettu hankintamenettely ja osallistumishakemusten edellytykset

Osallistumishakemuksen jätti yhdeksän puhtauspalveluyritystä. Näistä yksi jouduttiin hylkäämään, koska osallistumishakemus ei täyttänyt vaadittuja edellytyksiä. Tarjouspyyntö lähetettiin kahdeksalle puhtauspalveluyritykselle. Joukossa oli sekä suuria, keskisuuria että pieniä yrityksiä.

Saapuneet tarjoukset avattiin heti tarjousajan päättymisen jälkeen 11.4.2008. Läsnä avaustilaisuudessa olivat ostajan edustajina toimitusjohtaja ja isännöitsijä, yksi työmaatoimikunnan asukasjäsen ja konsultti. Konsultti toimi sihteerinä ja laati tilaisuudesta avauspöytäkirjan. Tarjouksen jätti viisi puhtauspalveluyritystä. Kaikki tarjoukset voitiin hyväksyä tarjousvertailuun.

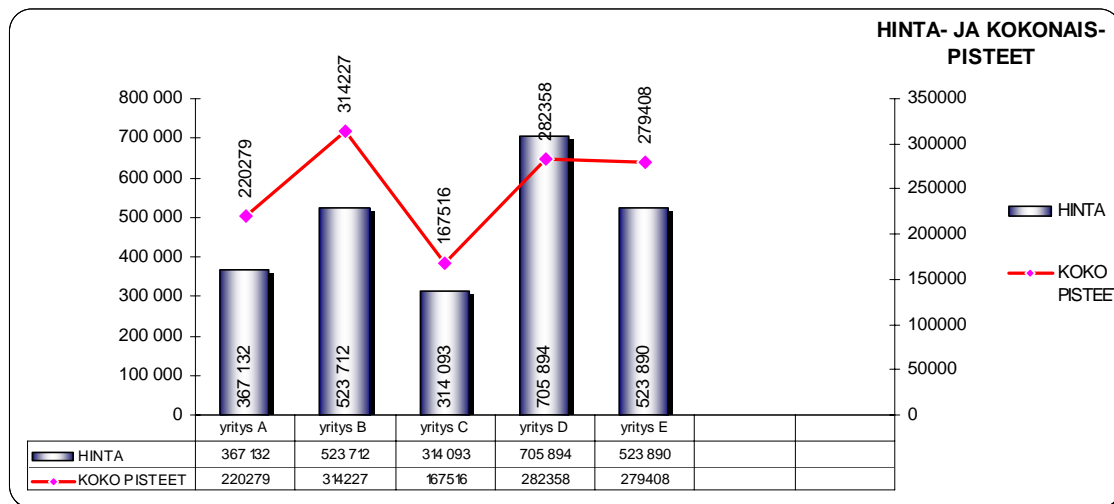
Tarjoukset vertailtiin niillä kokonaistaloudellisuuden kriteereillä, jotka oli tarjouspyynnössä määritelty. Laatuksien painoarvo oli 60 prosenttia ja hinnan painoarvo 40 prosenttia. Ottaen huomioon tarjouspyyntömateriaalin seikkaperäisyyden, oli jälleen kerran hämmästyttävää havaita, kuinka suuri hajonta tarjoushinnoissa oli. Halvimman ja kalleimman vuosihinnan ero oli noin 100 prosenttia. Hajonta ilmenee taulukosta 9.

Suuri hintahajonta on yllättävän yleistä. Puhtauspalvelualalla työvoimakustannukset ovat yli 75 prosenttia liikevaihdosta (KH 60-00395), joidenkin arvioiden mukaan lähemmäs 85 prosenttia (ks. esim. Kujala & Wilkman 2000, 186). Vaikka Bäckroos (2010) mainitseekin, että neomagneetteihin perustuva sähkömoottori mahdollistaa entistä monipuolisimpien, puhtauden tuottamiseksi tarkoitettujen koneiden valmistamisen, tulee kiinteistösiivous hyötymään näistä koneista vähäisesti. Kiinteistösiivous on luultavasti yksi vähäisimmin siivouskoneista hyötyvä tilatyyppeistä mitä tulee ylläpitosiivoukseen.

Jokainen puhtauspalveluyritys hinnoittelee tarjouskohteet omalla tavallaan. Hinnoitteluun vaikuttaa mm. aikaisempi kokemus vastaavien kohteiden hoitamisesta, tarve saada jokin tietty asiakaskohde ja riskinotto kyky. Työvoimavaltaisella alalla merkittävät hintaerot johtuvat kuitenkin siitä tavasta, jolla puhtauspalveluyritys on tehnyt siivoustyön mitoituksen.

Harva tietää, että siivous on yksi tarkimmin mitoitetuista töistä (SFS 5967 2010, 2). Siivoustyön mitoituksessa lasketaan kohteen neliötietoihin, palvelukuvaukseen ja kohdekartoitukseen perustuen siivoukseen tarvittava työaika menetelmä- ja aikastandardeja käyttäen. Menetelmä- ja aikastandardeihin perustuvat siivoustyön työmäärän mitoitus varten kehitetyt laskentajärjestelmät ovat niin puhtausalan high tech -tuotteita (Kujala & Wilkman 2000, 175) kuin vientituotteitakin.

Suomessa on tähän mennessä tutkittu noin 340 siivousmenetelmää, ja käytettävissä on lähes 1400 pätevää aika-arvoa, standardia. Suomalainen puhtausalan työmenetelmätutkimus on korkealaatuista. Missään muualla ei menetelmätutkimusta ole tehty kansainvälisesti hyväksytyjen työntutkijoiden toimesta siten, että tutkimustulokset ovat julkisesti saatavilla. (Wikipedia 2010.)



Taulukko 9: Tarjousten vuosihinnat ja kokonaispistemäärät

Myös kaksi työmaatoimikunnan asukasjäsentä luki tarjoukset ja tutustui konsultin laatimaan tarjousvertailuun pisteytyksineen. Arvioinnista ja pisteytyksestä vallitsi konsensus. Konsultti esitteli avauspöytäkirjan ja hankintapäätösehdotuksen työmaatoimikunnan kokouksessa 14.5.2008.

Hallitus hyväksyi hankintapäätösehdotuksen kesäkuun kokouksessa ja hankintapäätös liitteineen lähetettiin postitse kilpailutukseen osallistuneille 18.6.2008. Hankintapäätöksessä perusteltiin voittajan valinta ja sen liitteinä olivat tarjousten vertailulomake ja hakemusosoitus. Hakemusosoitus on kirjallinen toimintaohje siitä, kuinka tarjoajan tulee menetellä, mikäli hän on tyytymätön hankintapäätökseen. Kilpailuun osallistuneen tarjoajan on tehtävä hakemus (eli käytännössä valitus) kirjallisesti 14 päivän kuluessa siitä, kun tarjoaja on saanut kirjallisen hankintapäätöksen tarjousmenettelyn ratkaisusta perusteluineen (Kuntaliiton ja Työ- ja elinkeinoministeriön Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2010).

#### 5.4 Uusi yhteistyökumppani ja sopimusneuvottelut

Syklin neljättä vaihetta voidaan kutsua uuden toimintamallin tutkimiseksi (Engeström 2004) sekä konkretisoinniksi (Engeström 2008). Tähän vaiheeseen liittyy olennaisen tärkeästi uusien strategisten työvälineiden ja yhteistoimintamuotojen ja työtapojen kehittäminen (Engeström 1998). Syklin tämän vaiheen onnistuminen tässä hankkeessa ja yleisesti puhtauspalvelun tuottamisessa on erittäin tärkeää, koska se antaa suuntaviivat tulevaisuuden yhteistyölle. Ennen kaikkea suuntaviivat vuorovaikutteiselle yhteistyölle, jossa kehittäminen on jatkuva.

Ensimmäinen sopimusneuvottelu uuden yhteistyökumppanin kanssa toteutui 25.6.2008. On sangen yleinen käytäntö aloittaa sopimusneuvottelut pikaisesti, vaikka hankintapäätös ei ole sikaan vielä saanut lainvoimaa. Viralliset sopimukset on mahdollista allekirjoittaa vasta kun valitusaika on kulunut umpeen. Tässä tapauksessa sopimusneuvottelut oli syytä aloittaa pikaisesti jo lähestyvän kesälomakaudenkin takia. Ensimmäisessä sopimusneuvottelussa oli paikalla ostajan puolelta toimitusjohtaja, myyjän puolelta sekä tuotannosta että myynnistä vastaavat päälliköt ja konsultti. Isännöitsijä eli varsinainen vastuullinen operatiivinen yhteyshenkilö kaikissa käytännön asioissa oli juuri tällöin vuosilomalla, eikä pystynyt osallistumaan sopimusneuvotteluun.

Ostajan tavoitteena oli alusta alkaen ollut pitkäjänteinen ja kehittämisorientoitunut sopimussuhde. Paitsi keskustella ja neuvotella sopimuksen alkuvaiheisiin liittyvistä toimenpiteistä (joita olivat mm. sopimustekstien hionta, avainhallinta, tiedottaminen, lähtötason kartoituskierros ja palvelun tuottajan sosiaalitulat), oli sopimusneuvottelun yhtenä tavoitteena pohtia yhdessä siivoussopimuksen hallinnointia ja siihen soveltuvia yhteistyömuotoja. Hallinnointi tässä tapauksessa tarkoittaa esimerkiksi dokumentointia, aitoa vuorovaikutteista yhteistyötä ja mahdollisimman reaaliaikaista tiedonseurantaa. Lyhyesti kuvattuna sitä, että kaikilla asiaan liittyvillä yhteyshenkilöillä olisi mahdollisimman sama ja samanaikainen tieto alueella tapahtuvista siivoukseen liittyvistä seikoista.

Aikaisempi yhteistyömuoto oli hyvin pitkälle kahden- tai kolmenvälistä - lähinnä puhtauspalveluyrityksen esimiehen ja ostajan isännöitsijän tai työnjohtajan - eikä selkeää dokumentointijärjestelmää ollut olemassa. Esimerkiksi reklamaatioiden käsittelyssä oli tilanteesta riippuen käytössä joko perinteinen "lippu-lappu -systeemi" tai suullinen, puhelinoittoon perustuva toimintatapa. Pahimmillaan ostajan asiakaspalveluhenkilön kirjoittama muistilappu asukkaan reklamaatiosta päättyi sellaisenaan ilman vuorovaikutusta siivoajan siivouskomeroon puhtauspalveluyrityksen esimiehen toimesta.

Reklamaatiot välitettiin eteenpäin, mutta niitä ei systemaattisesti taltioitu. Koska tietoa tapahtumista ei systemaattisesti kerätty, ei ollut mahdollisuutta seurantaan taikka vertailuun. Mahdolliset merkittävät kehittämistoimet saattoivat jäädä irrallisiksi yksittäisiksi toimenpiteiksi. Aikaisempi yhteistyömuoto sisälsi varmasti ansiokkaita sivupolkuja, mutta suurin ongelma oli systemaattisuuden uupuminen, kokonaisuuden hallinnan pirstaleisuus ja kokonaisvaltaisen kehittämistyön puuttuminen. Tarvittavien tietojen etsiminen - silloin kuin niitä olisi tarvittu - oli kohtuuton aikavaras, ja tämä ärsytti ostajaa.

Sopimusneuvottelu oli hyvin antoisa. Neuvottelussa nimettiin operatiiviset yhteyshenkilöt, sopimusyhteyshenkilöt ja sovittiin tärkeistä käytännön toimenpiteistä, joita olennaisesti tarvitaan uuden yhteistyökumppanin rantautumiseksi alueelle. Myyjällä oli aikaisempaa kokemusta kiinteistösiivouksesta, mikä seikka helpotti suuresti neuvottelun sujuvuutta niin kielellisesti kuin konkreettisesti. Sovittiin, että tiedotteet palvelun tuottajan vaihtumisesta yhteistyötoimeen tulisivat näkyviin sekä ostajan web-sivuilla että porrashuoneiden ilmoitustauluilla. Palvelukuvauksen perusrunko eli siivoustiheydet tilatyypeittäin sovittiin liitettäväksi tiedotteisiin. Myös säännöllisestä palaverikäytännöstä sovittiin alustavasti. Tämäkin oli merkittävä muutos entiseen toimintatapaan - missä palaverit olivat olleet säännöllisen epäsäännöllisiä - verrattuna.

Lähtötason kartoituskierros sovittiin pidettäväksi elokuun alkupuolella. Lähtötason kartoitus tarkoittaa kiinteistöjen yhteisten tilojen puhtaustason kartoittamista ja arviointia siitä, onko kohteissa hoitovelkaa ja onko perussiivouksille tarvetta heti sopimuskauden alkuvaiheessa. Puhtaustaso tarkoittaa tiloissa vallitsevaa puhtauden tasoa (SFS 5967, 2010). Tilanteessa, jossa palvelun tuottajan vaihtuessa on hoitovelkaa, saatetaan puhtaustaso sovitululle tasolle lisätoimenpitein heti sopimuskauden alkuvaiheessa (KiinteistöRYL 2009, 131). Kohteissa on hoitovelkaa, jos puhtaustaso ei lähtötilanteessa yllä sille tasolle, jota halutaan jatkossa ylläpitää (Valtiala 2009, 36). Tarjouspyyntöasiakirjoissa haluttu puhtaustaso oli määritelty liitteessä "Ylläpito- ja perussiivouksen laatuvaatimukset asiakaskohteessa".

Neuvottelun merkittävin innovaatio oli alustava sopimus siitä, että palvelun hallinnassa otettaisiin käyttöön internet-pohjainen palvelun hallintajärjestelmä. Vastaavantyyppiset ovat arkipäivää kiinteistönhoidossa. Internet-pohjaisia palvelun hallintajärjestelmiä tarjoavat mm. Suomen Talokeskus Oy, Suomen kiinteistösuunnitelma Oy, Fatman Oy, YIT Group ja Buildercom Oy.

Yksinomaan puhtauspalvelun hallintaan ei vastaavia internet-pohjaisia järjestelmiä ole saatavilla. Tässäkin tapauksessa kyse oli alun perin kiinteistöhoitopuolelle kehitetystä järjestelmästä, jota tosin tiedettiin sovelletun myös puhtauspalveluun. Myyjä oli esitellyt tarjouksensa valmiuden internet-pohjaiseen palvelun hallintajärjestelmään, joka voitiin synkronoida ostajan järjestelmiin. Neuvottelutilaisuus ja hallintajärjestelmän esittely sovittiin pidettäväksi 6.8.2008.

Toinen merkittävä muutos entisiin työtapoihin oli konsultin kutsuminen mukaan tiiviiseen yhteistyöhön ostajan ja myyjän kanssa. Tämä oli ensisijaisesti ostajaorganisaation toimitusjoh-

tajan toivomus. Isännöitsijät ja työnjohtajat, jotka useimmiten toimivat operatiivisina yhteyshenkilöinä puhtauspalveluyrityksiin päin, ovat harvoin hyvin perehtyneitä puhtausalan ammatilliseen puoleen. Eikä tällainen perehtyneisyys välttämättä aina ole tarpeenkaan, koska asiantuntija-apua on saatavilla.

Tosin ulkopuolista asiantuntijaa oli esitetty osallistumaan toimintaan myös vuokralaistoimikunnan taholta. Vuokralaistoimikunta halusi erityisesti siivoustyön laadunvalvontaan ulkopuolista tukea. Konsultin tehtävä toimia tulkkina (ks. kappale 2.3) korostuu erityisesti asioitaessa vuokralaistoimikunnan tai talotoimikunnan edustajien kanssa. Perinteinen käsitys kotisiivouksesta ja ammattimaisesta laitossiivouksesta kohtaavat.

Myyjälle konsultin laaja-alainen mukaan ottaminen sopimushallintaan taisi olla hienoinen yllätys. Näin ainakin oli tulkittavissa myyjän edustajien ilmeistä sopimusneuvottelussa. Yhteistyömuoto tulisi olemaan heille uusi ja tämä mahdollisesti herätti aavistuksen ristiriitaisia tunteita. Päällimmäisenä mieleen jäi silti positiivinen suhtautuminen asiaan.

Myyjä esitti tärkeän ehdotuksen avainten hallinnasta, ja halusi ehdottomasti sijoittaa alueelle lukittavan avainkaapin. Avaimet eivät kulkisi siivoojien mukana, vaan avaimet noudettaisiin työpäivän alkaessa sovitusta paikasta ja palautettaisiin sinne työpäivän päätyttyä. Siivoojat toimivat kiinteistösiivouksessa ns. huoltoavaimella. Huoltoavaimella (josta voidaan myös käyttää nimitystä tekninen yleisavain) päästään kiinteistön yhteiskäyttötiloihin (Sisäasianministeriö 2010).

Huoltoavaimen häviäminen saattaa pahimmillaan väärissä käsissä johtaa luvattomaan tunkeutumiseen esimerkiksi kiinteistön irtainvarastotiloihin tai pyöräsuojiin (anastuksen vaara) tai kiinteistön yhteissaunoihin (tilapäisen oleskelun vaara). Ilkivallan mahdollisuus liittyy olennaisesti edellisiin esimerkkeihin. Lukittavalla ja vakuutusyhtiön ohjeiden mukaan sijoitettavalla avainkaapilla haluttiin korostaa avainten hallinnan tärkeyttä. Suomen vakuutusyhtiöiden keskusliiton (2001) avainturvallisuusohjeissa mainitaan, että avainten huolellinen säilyttäminen on erityisen tärkeää yrityksissä, joissa säilytetään suuria määriä vieraita avaimia.

## 5.5 Sopimuksen alkuvaiheet ja uusien toimintatapojen käyttöönotto

Syklän viidettä vaihetta voidaan Engeströmin (1998) mukaan kutsua uuden toimintamallin soveltamiseksi ja yleistämiseksi - tällöin aiemmat suunnitelmat konkretisoituvat ja ne otetaan asteittain käyttöön käytännön työssä. Uuden toimintamallin käyttöönottovaiheeseen liittyy



usein muutosvastarintaa (Engeström 2004), koska tutut toimintatavat muuttuvat, yhteistyö ylittää entiset rajat ja uudet työvälineet saatetaan kokea hankalasti omaksuttaviksi.

Yhteistyöpalaverissa ja internet-pohjaisen palvelun hallintajärjestelmän esittelytilaisuudessa elokuun alkupuolella olivat paikalla myyjän päällikkö ja palveluesimies, ostajan toimitusjohtaja, isännöitsijä ja asiakaspalveluhenkilö sekä konsultti. Lopullinen päätös ottaa käyttöön internet-pohjainen palvelun hallintajärjestelmä syntyi, ja sovimme mm. perustietojen syöttämisen ja päivittämisen vastuu- ja varahenkilöt. Jokainen yhteistyöpalaverissa läsnä oleva sai katseluoikeudet järjestelmään ja nimetyt henkilöt käyttöoikeudet järjestelmään. Sovimme, että jokaisen palautteen (olipa palaute moite, reklamaatio, muu palaute taikka kiitos) vastaanottajan velvollisuus on kirjata palaute järjestelmään huolimatta siitä, tulisiko palaute puhelimitse, sähköpostitse tai henkilökohtaisesti. Myyjän velvollisuudeksi tuli lisäksi kuitata kaikki järjestelmään tulleet palautteet luetuiksi ja reklamaatiot toimenpideselvityksen kera.

Elokuinen lähtötason kartoituskierron eli kiinteistön yhteisten tilojen puhtaustason kartoittaminen paljasti karmean todellisuuden. Kilpailutuksessa tappion kokenut, aluetta vuosia hoitanut puhtaustaloyritys, oli radikaalisti laiminlyönyt sopimuksen mukaiset tehtävänsä kesän aikana. Alueen sopimuksen menettäminen oli puhtaustaloyrityksessä otettu henkilökohtaisena menetyksenä. Tunteet olivat voittaneet järjen.

Kartoituskierron perusteella oli ilmeisesti havaittavissa, että hoitovelkaa oli, mutta tämän lisäksi ylläpitosiivouksenkin taso oli romahtanut. Alustavia hoitovelkasuunnitelmia jouduttiin pikaisesti arvioimaan uudelleen. Laaja hoitovelkaprojekti oli hylättävä, koska aika ja myyjän resurssit eivät yksinkertaisesti antaneet myöten, ja koska tärkein tavoite oli saada kiinteistöjen yhteiset tilat siedettävään puhtaustasoon.

Sovimme myyjän kanssa niukemmista perussiivouksista siten, että kaikkien porrashuoneiden lattiapinnat peruspestään ja vahataan ja ainoastaan runsaimmin likaantuneimpien porrashuoneiden seinäpinnat pestään. Työ käynnistyi asteittain heti syyskuun alkupuolella. Konsultti tarkisti myyjän palveluohjaajan kanssa kaikki tehdyt perussiivoukset ja dokumentoi havainnot. Dokumentointi tarkoittane päivämäärineen sisälsi mm. tiedon siitä, voitiinko työ hyväksyä ensimmäisellä tarkistuskerralla vai jouduttiinko se hylkäämään, ja mitkä olivat mahdollisen hylkäämiseen syyt.

Uusi puhtaustaloyritys astui voimaan syyskuun alussa 2008. Ensimmäiset kuukaudet olivat varsinainen taistelutanner. Alueen aktiivisimmilla asukkailla (vuokralais- ja talotoimikun-

tien jäsenillä) oli suuret odotukset uudelle palvelun tuottajalle. Havainnot ylläpitosiivouksen tason romahtamisesta lisäsivät entisestään toiveita siitä, että uusi yhteistyökumppani ratkaisi puhtaustaso-ongelmat välittömästi. Asukkaiden reklamaatiotulva sopimuksen alkukuukausina oli huikea, koska heidän ihanneodotuksensa eivät täytyneetkään.

Rope ja Pöllänen (1994) uskovat asiakastyytyväisyyden muodostuvan pääosin odotusten ja kokemusten vastaavuudesta. He luokittelevat odotuslottuvuuksiksi ihanne-, ennako- ja minimiodotukset, ja jakavat kokemuslottuvuuksissa tyytyväisyysasteet aliodotus-, tasapaino- ja yliodotustilanteisiin. Ihanneodotukset kuvaavat henkilön oman arvomaailman mukaisia toiveita siitä palvelusta, jota hän odottaa yritykseltä (Rope & Pöllänen 1994, 30).

Koska aktiivisimpien asukkaiden valitettavan epärealistiset ihanneodotukset eivät täytyneet, syntyi pettymyksiä ja kielteisiä kokemuksia. Rope ja Pöllänen (1994) käyttävät tilanteesta nimitystä yliodotustilanne. Kielteisten kokemusten seurauksena ”huonon sanan levittäminen” voi saada vallan erityisesti, mikäli reklamaatioihin ei reagoida toivotulla tavalla. Toivottu tapa tosin on sängen suhteellinen käsite, kun ajatellaan sopimuksen piiriin kuuluvien kiinteistöjen ja asukkaiden määrää. Lumipalloefekti toteutui. Jopa provosointia esiintyi. Asiat esitettiin usein asukkaiden taholta muodossa ”minä en ole tyytyväinen siivoukseen, ethän sinäkään”. Reklamaatiot olivat toki osaltaan aiheellisia, koska myyjä epäonnistui palveluohjaajan rekrytoinnissa.

Reklamaatiotulvaan liittyi osittain puutteellinen tiedottaminen ja tästä aiheutunut epä tietoisuus. Esimerkiksi ostajan toivomuksesta oli saunaosastojen siivous ennen lenkkisaunavuoroja jätetty pois palvelukuvauksesta. Päätös perustui sopimukseen, joka oli aikanaan asukasdemokratian edustajien kanssa tehty. On ilmeistä, että aikaisempi puhtaustaloyritys oli siivouksen ennen lenkkisaunavuoroja hoitanut, vaikka tämä ei sisältynyt aikaisempaan sopimukseen. Tilanne rauhoittui, kun saunaosastojen pukuhuoneisiin laitettiin laminoitu A5-kokoinen lyhyt tiedote asiasta.

Ensimmäiset puoli vuotta olivat totuttelua uusien toimintatapojen käyttöönottoon. Alkuvaiheen lievistä kaoksesta ja tulipalojen sammuttamisesta huolimatta sovitut asiat lähtivät rullaamaan. Internet-pohjaisen hallintajärjestelmän aktiivisimpia käyttäjiä tässä vaiheessa olivat myyjä ja konsultti. Myyjän puolelta ei juuri ollut havaittavissa muutosvastarintaa, koska toimintatavat olivat heille uusia eikä poisoppimista entisistä systeemeistä tarvittu. Pientä varauksellisuutta suhtautumisessa konsulttiin oli kuitenkin ilmassa. Tämä saattoi johtua siitä, että kokemusta yhteistyöstä konsultin kanssa ei entuudestaan ollut ja hänet koettiin uhkana.

Haasteellisinta sopimuksen alkutaipaleella oli ostajan mukautuminen. Niin ostajan operatiivisen yhteyshenkilön kuin asiakaspalveluhenkilöstönkin oli opeteltava uusiin, systemaattisimpiin toimintatapoihin. Aiemmin mainittu reklamaatiotulva kuormitti ensisijaisesti ostajan edellä mainittuja henkilöitä, uusia toimintatapoja piti opetella, ja vanhat toimintatavat olivat painolastina. Vanhoihin aikoihin palattiin aika ajoin keskusteluissa ja jopa yhteisissä palavereissa. Tutuksi tuli mm. sanonta "näinhän me ennen teimme", ja vanhojen muistelu oli ajoittain rasittavaa. Silti muutosvastarinta ei ollut radikaalia, vaan se ilmeni ensisijaisesti hidasteluna ja viivyttelynä.

Toisaalta mielenkiintoista oli se, että ostaja moitti myyjää alkuvaiheessa muutamista siivoustyön käytännön suorittamiseen liittyvistä asioista, jotka tarkemman tarkastelun jälkeen osoittautuivat aikaisemman puhtauspalveluyrityksen erheiksi. Ikään kuin olisi kestänyt hetken aikaa sisäistää, että yhteistyökumppani on vaihtunut. Penttinen (1997) on tutkinut asiakassuhteen kriittisiä menestystekijöitä, ja todennut puhtauspalvelun kuuluvan ns. matalan sitoutumisasteen palveluihin. Matalan sitoutumisasteen tunnusmerkkejä palvelun ostajan näkökulmasta on mm. se, ettei ostaja käytä voimavarojaan vaihtoehtojen etsimiseen, vaan valitsee jonkun tarjolla olevista olematta kuitenkaan erityisen sitoutunut tarjoajaan. Siivoojat olivat ostajalle puhtaasti siivoustyötä tekeviä henkilöitä, eikä ostaja profiloinut heitä tietyn yrityksen siivoojiksi. Matala sitoutumisaste on ymmärrettävissä pääkaupunkiseudulla, missä puhtauspalvelun tarjoajia on lukemattomia ja ammattitaitosta työvoimaa on vaikea rekrytoida. Hakanen (1999) arvioi, että puhtausalan imago on heikko eikä ala houkuttele työntekijöitä. Näyttäisi siltä, että olipa puhtauspalveluyrityksen nimi mikä tahansa, kokee ostaja saavansa samanlaista puhtauspalvelua.

Säännöllisestä palaverikäytännöstä sovittiin alustavasti jo sopimusneuvotteluissa. Ensimmäinen yhteinen siivouspalaveri toteutui vasta 4.12.2008. Siivouspalaverin tarkoituksena oli keskustella sopimuksen alkutaipaleesta - onnistumisista ja epäonnistumisista, esittää kehittämissuhteita ja luoda pohjaa hyvälle ja pitkäjänteiselle yhteistyölle. Myyjän näkemys käy ilmi alla olevasta siivouspalaverimuistion otteesta.

*"Sopimuksen alkutaival on kokoluokkansa puolesta ollut haasteellinen - yli 30 kappaletta erilliskohteita oheistiloineen (yhteensä noin 150 porrashuonetta, yli 50 saunaosastoa etc.). Palvelun tuottajan päällikkö kertoi, että palveluesimiehet ovat tehneet mittavan työn aloitusvaiheessa mm. järkevien aluejakojen ja peruspesujärjestyksen suunnittelussa. Jo kaikkien osoitteiden ja osoitteiden sisällä olevien tilojen kartoittaminen ja opastaminen siivoojille on vaa-*

*tinut lukuisia työtunteja. Jokaisella siivoajalla on starttivaiheessa ollut oma opastajansa. Kertauskurssi siivoajille järjestetään keväällä 2009. Hankaluutena toiminnan käynnistämisen vaiheessa ovat olleet edellisen puhtaustalouden yrityksen laiminlyönnit niin ylläpito- kuin perussiivoustenkin suhteen. Kokonaisuutena puhtaustalouden palvelu on kuitenkin lähtenyt reklamaatioista huolimatta käyntiin melko mutkattomasti.”*

Sähköinen palvelun hallintajärjestelmä toimi mainiosti työtilausten, palvelutoimien ja -terveisten sekä reklamaatioiden ilmoitus- ja tallennuskanavana. Konsultti toi palaveriin käsiteltäväksi internet-pohjaisen palvelun hallintajärjestelmän yhteenvetoraportin ajalta 1.9 - 30.11.2008. Käytännön työhön ja toimintatapoihin liittyviä kehittämissuhteita tuli sekä ostajan että myyjän taholta. Näitä olivat mm. tiedottamiseen liittyvät lisätoimenpiteet ja grafitien kuvaaminen ennen puhdistusta. Sopimuksen alkuvaiheeseen liittyneet ongelmat hyväksyttiin hiljaisesti, koska kukin osapuoli oli varmasti yrittänyt parhaansa saadakseen tilanteen normalisoitua. Myyjä veloitettiin siivoussopimuksen sanktiopykälän perusteella maksamaan asiakkaalle hyvityksiä kahden kohteen laiminlyönneistä.

#### 5.6 Uuden toimintamallin vakiinnuttaminen

Syklin kuudes vaihe merkitsee siirtymistä systemaattiseen tilaan, jossa uudet käytännöt ja toimintatavat vahvistuvat ja vakiintuvat (Engeström 1998, 91). Sovitut toimintatavat ja niihin nivoutuvat ihmiset ryhtyvät pikkuhiljaa löytämään omat muotonsa ja paikkansa.

Vahvistuminen ja vakiintuminen eivät suinkaan tarkoita tuudittautumista olemassa olevaan. Syklin on elettävä jatkuvasti tavalla tai toisella, muutoin muutosta ja kehittämistä ei tapahdu. Engeströmin (1998, 92) mukaan ekspansiivisen oppimissyklin käsite liittyy koko toimintajärjestelmän tason muutoksiin. On tärkeää saada aikaan analyysyjä koko syklin läpiviemisestä, mutta toisaalta myös syklin osia koskevat kokemukset ovat rikastuttavia, koska suuret muutokset kehkeytyvät pienten muutosten kautta. Vaikka hankintaprosessin kuvaus päättyi kuudenteen sykliin, jatkuu kehittämistyö edelleen.

Vuoden 2009 alkupuolella tuntui vihdoinkin siltä, että uusi toimintamalli asettui uomiinsa. Helmikuusta alkaen siivousspalaverit toteutuivat säännöllisesti kerran kuukaudessa, ja ostajakin sitoutui internet-pohjaisen hallintajärjestelmän käyttöön. Vuorovaikutteisissa palavereissa tulivat esille ostajan edustajien, myyjän edustajien ja konsultin näkökulmat ja näkemykset. Kehittämistoimet etenivät pienin, mutta varmoin askelin. Vuokralaistoimikunnan kanssa jär-

jestettiin kaksi tapaamista. Myyjä oivalsi, että konsultti ei ollutkaan uhkatekijä, vaan yhteistyökumppani. Ostajakin alkoi tottua siihen, että konsultti tuppautui heidän tontilleen. Kohdattuja ongelmia analysoitiin ja niihin pyrittiin yhteisesti löytämään ratkaisuja.

Yhteentörmäyksiltä ja ristiriidoilta ei välttytty. Niitä ei pidäkään pelätä, koska ne kuuluvat olennaisena osana kehityksen etenemiseen (Engeström 2004, 63). Kesäkuussa 2009 jouduimme antamaan myyjälle vakavan kirjallisen reklamaation. Kirjallisen reklamaation perusteena olivat kevään aikana tapahtuneet lukuisat laiminlyönnit siivoustyön teknisessä laadussa. Sopimuksen sanktiopykälän mukaisesti laiminlyönnit oli korvattu joko rahallisesti taikka tarpeen niin vaatiessa työsuorituksena. Alla lyhyt ote kirjallisesta reklamaatiosta:

*”Merkittävimpinä ongelmina näemme toistuvat reklamaatiot, tasalaatuisuuden toteutumattomuuden ja reklamaatioiden hoidon. Tilanteen normalisointi sopimuksen mukaiselle tasolle on useissa tapauksissa kestänyt aivan liian kauan, jopa viikkoja. Siivoussopimukseemme viitaten on valvontavastuu palvelun tuottajalla.”*

Myyjä suhtautui tilanteeseen sen vaatimalla vakavuudella, jopa hieman pelästyi. Tässä yhteydessä myyjä myönsi, että tarjousvaiheen mitoitus oli tiukka, ja että alueen ilkevä määrän oli tullut heille yllätyksenä. Vakavasta kirjallisesta reklamaatiosta oli selkeästi hyötyä, koska se pakotti myyjän arvioimaan uudelleen työn organisointia, siivoustyön menetelmävalintoja ja siivoojien perehdytystä. Tilanne parani huomattavasti ja melko nopeasti.

Vuonna 2009 päätettiin aloittaa hoitovelkaprojekti. Hoitovelkaprojektin tarkoituksena oli poistaa kerralla kaikki ne likakertymät, jotka olivat vuosien saatossa yleisiin tiloihin päässeet pinnymään. Tämä oli erittäin merkittävä ja innovatiivinen päätös, josta muodostui todellinen yhteinen oppimiskokemus. Taloudellisesti hoitovelkaprojekti ei ollut ostajalle taakka, koska projekti toteutettiin muuttamalla ja järjeistämällä tarjouspyynnössä ollutta perussiivouksen vuosittaista palvelukuvausta.

Konsultti tarkisti myyjän palveluohjaajan kanssa kaikki tehdyt hoitovelkasiivoukset ja dokumentoi havainnot. Dokumentointi tarkoite päivämäärineen sisälsi mm. tiedon siitä, voitiinko työ hyväksyä ensimmäisellä tarkistuskerralla vai jouduttiinko se hylkäämään, ja mitkä olivat mahdollisen hylkäämiseen syyt. Dokumentointi sisälsi lisäksi havainnot mahdollisista korjaustarpeista (ts. pintamateriaaleista, joita ei siivouksen keinoin ollut mahdollista saada riittävän puhtaiksi tai jotka olivat vioittuneita). Aikaisemmin tässä työssä on pohdittu asukkaiden ihan-

neodotuksia. Hoitovelkaprojektin lopputulos oli juuri se, mitä asukkaat odottivat jo sopimuksen alkuvaiheessa. Tulisipa joku ja räjäyttäisi liian pois - toive toteutui vihdoinkin.

Internet-pohjaisen palvelun hallintajärjestelmän yhteenvetoraportit osoittivat, että reklamaatioiden määrä tarkastelujaksolla 23.5.2009 - 31.12.2009 suhteutettuna tarkastelujaksoon 1.9.2008 - 22.5.2009 väheni 30 prosenttia. Koska aikaisemman sopimussuhteen ajalta ei ole olemassa luotettavia tilastoja, ei vertailua aiempaan voida tehdä. Konsultin dokumentoimassa siivouspalaverin muistossa 14.1.2010 on lisäksi todettu, että *”asukkaiden reklamaatiot ovat laadullisesti parantuneet”*. Tällä tarkoitetaan sitä, että asukkaiden reklamaatiot ovat selkeämmin yksilöityjä. Tähän asukkaita kannustettiin mm. tiedottamisella ja ostajan web-sivujen uudella ohjeistuksella. Alla on kaksi esimerkkiä sähköiseen hallintajärjestelmään kirjatuista asukaspalautteista vuodelta 2009, joista ensimmäisestä ei voida tehdä päätelmiä, mikä on varsinainen ongelma. Jälkimmäinen taas kertoo selkeämmin, mistä kenkä puristaa.

*”Yleinen siivoustaso on huolimaton, koskien kaikkia yleisiä tiloja. Mustamies siivosi takki päällä saunan kaikki hoidettiin alta 10 minuutin. Tuleeko jouluksi suursiivous?”*

*”Portaiden lattiat sangen epäsiistit, osittain jopa tahmaiset ja lattiapintoja peittää likakalvo. Joko työväline on ollut likainen tai siivousaineita on yllä nosteltu tai molemmat yhdessä. Vaatii välittömiä toimenpiteitä.”*

## 5.7 Hankintaprosessin arviointia

Tässä luvussa arvioidaan hankintaprosessin onnistumista, ja tuodaan esiin prosessin aikana syntyneitä innovaatioita ja kehittämisehdotuksia. On asioita, jotka olisi kannattanut tehdä toisin. Vaikka prosessin arviointia ja suunnanmuutoksia tapahtui prosessin edetessä, tietyt asiat paljastuivat vasta uuden toimintatavan käyttöönotto- ja vakiinnuttamisvaiheessa.

Ostajan mukautuminen uuteen toimintatapaan oli haasteellisinta. Tosin tämä on ymmärrettävää, koska suurimmat muutokset toimintatavoissa kohdistuivat juuri heihin. Vaikka ostajan henkilöstöä sitoutettiin kehittämishankkeeseen sen eri vaiheissa, ei sitouttamistapa ilmeisesti välttikään ollut riittävää. Mikäli ostajan henkilöstöstä olisi heti prosessin alkuvaiheessa nimetty esimerkiksi kaksi vastuuhenkilöä, jotka olisivat olleet tiiviisti mukana prosessin kaikissa vaiheissa, olisi muutosvastarinta saattanut olla vähäisempää ja yhteistyö hedelmällisempää ja helpompaa. Mieluummin näin kuin että *”liian moni tietää projektista liian vähän”*.

Myyjälle annettiin kirjallinen reklamaatio. Tällöin myyjä myönsi, että tarjousvaiheen mitoitus oli tiukka, ja että alueen ilkvallan määrä oli tullut heille yllätyksenä. Lisäksi aikaisemmin on hämmästeltä, tarjouspyyntömateriaalin seikkaperäisyydestä huolimatta, saatujen tarjousten suurta hintahajontaa. Tarjouspyyntövaiheessa tarjoajille ei järjestetty yhteistä esittely- ja infotilaisuutta, vaan tarjoajia kehoitettiin tutustumaan alueen erityispiirteisiin sekä itsenäisesti että ottamalla yhteyttä ostajan työnjohtajaan päästäkseen tutustumaan lukittuihin tiloihin.

Yhteinen info- ja esittelytilaisuus, missä olisi kerrottu alueen erityispiirteistä vaikkapa valokuvien ja tilastoin, olisi ehdottomasti tullut järjestää. Ei olisi tullut luottaa pelkästään tarjoajien omatoimisuuteen alueeseen tutustumisessa. Sitä, olisiko mahdollisella yhteisellä infotilaisuudella ollut merkitystä tarjousten sisältöön ja hinnoitteluun, ei voida varmuudella todentaa. Mutta ainakin ostajan näkökulmasta ajatellen olisi ollut tunne siitä, että kaikki mahdollinen perustieto tarjouksen tekemistä varten olisi tullut välitettyä.

Aikaisemmin tässä työssä on valotettu ylläpitosiivouksen palvelukuvaukseen liittyvää termistöistä ostajan ja konsultin välillä. Konsultin olisi todellakin tullut vankemmin puolustaa ja perustella omaa näkökulmaansa ammattitermien tarpeellisuudesta palvelukuvauksessa, erityisesti porrashuoneiden osalta. Termi "puhdistus" on yksinkertaisesti liian ympäröivä ja tulkinnanvarainen, eikä sitä ole edes määritelty puhtausalan sanastossa. Tämä asia liittyy osittain myös edelliseen kappaleeseen ja myyjän mainitsemaan tiukkaan mitoitukseen. Niin hyvältä kuin maininta *"on puhtauspalveluyrityksen tehtävä huolehtia siitä, että siivousmenetelmät ovat tarkoituksenmukaiset"* kuulostaakin, ei tarjoajille tulisi tarjousvaiheessa antaa liian väljiä toimintamahdollisuuksia. Ostajan on tiedettävä, mitä se haluaa ostaa.

Helsingin kaupunki suorittaa vuosittain omistamissaan vuokrataloyhtiöissä asiakastyytyväisyyskyselyn, missä yhtenä osa-alueena tiedustellaan asukkaiden tyytyväisyyttä siivoukseen. Koska kysely ajoittuu aina loppuvuoteen, on vuoden 2008 kyselystä vaikea päätellä, kohdituivatko arviot vielä osittain vanhaan puhtauspalvelupalveluyrittäjään vai uuteen yhteistyökumppaniin. Joka tapauksessa vuoden 2009 asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia vuoden 2008 vastaavaan verraten voidaan todeta, että porrashuoneiden osalta tyytyväisyyden taso oli hieman heikentynyt ja saunaosastojen osalta selkeästi parantunut.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset perustuvat ostajalta saamani tietoon. Koska puhtauspalvelusopimus uuden yhteistyökumppanin kanssa astui voimaan syyskuussa 2008, eivät myöskään siivouskustannuksiin liittyvät vertailut vuoden 2008 ja 2009 välillä ole aivan aukottomia. Siivouskustannukset vuonna 2009 verrattuna vuoteen 2008 ovat olleet varovaisesti arvioiden

vähintään 50 000 euroa pienemmät. Hinta-laatusuhdetta voidaan suhteellisen luotettavasti arvioida vasta vertaamalla vuoden 2009 tuloksia vuoden 2010 vastaaviin. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan ole liioiteltua sanoa, että ostaja sai kehittämisprosessin myötävaikuttamana puhtaustalouden, joka ei ylläpitosiivouksen tekniseltä laadultaan juurikaan poikennut aikaisemmasta, mutta oli kustannuksiltaan merkittävästi alhaisempi.

Aikaisemmin tässä työssä mainittiin päätöksestä aloittaa hoitovelkaprojekti, jonka tarkoituksena oli poistaa kerralla kaikki ne likakertymät, jotka olivat vuosien saatossa yhteisiin tiloihin päässeet pinttymään. Tämä innovatiivinen päätös, josta muodostui todellinen yhteinen oppimiskokemus, saavutettiin yhteistyöllä. Asiaa suunniteltiin ja alustavia työnäytteitä tehtiin noin puolen vuoden ajanjaksolla ennen kuin ostaja lopulta antoi siunauksensa hoitovelkaprojektin toteuttamiseksi. Tätä päätöstä ei tarvinnut katua.

Asukkaat antoivat spontaanisti kiitosta tehdystä työstä, tosin tapansa mukaan ehkä hieman liioitellen: *”meillä ei ole kahteenkymmeneen vuoteen siivottu näin hyvin”*. Mutta hyvä, että liioittelu suuntautui vaihteeksi positiiviseenkin suuntaan. Myyjä oli kovilla, koska työntekijät piti saada orientoitumaan rankkaan projektiin, ja koska konsultiltakin piti saada hyväksyntä työsuoritukselle. Hoitovelkaprojektin ansiosta myyjä on myöhemmin kehittänyt työmenetelmiään ja tarjonnut muillekin asiakkailleen uusia palvelupaketteja. Hoitovelkaprojektin myötä syntyi yhteys myös ostajan tekniseen isännöitsijään, joka vastaa mm. kiinteistöjen korjaustarpeista. Konsultille hoitovelkaprojekti oli kuin riemuvoitto - harvoin pääsee näkemään työssä tuloksia näin konkreettisesti.

## 6 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

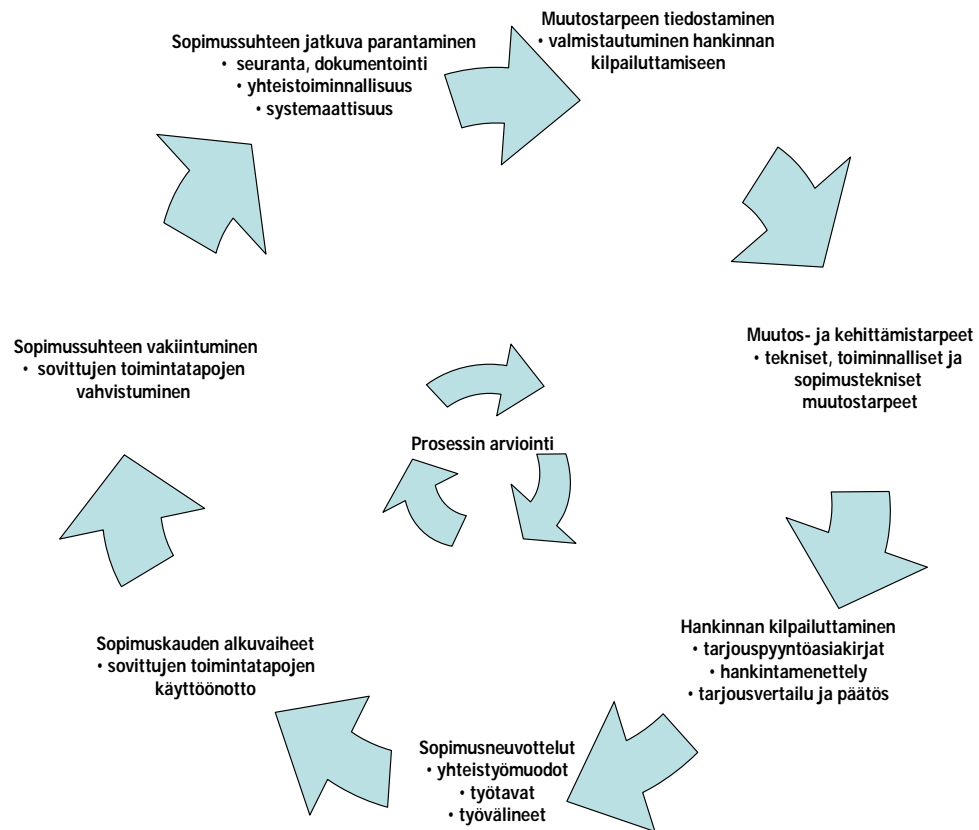
Tämän työn tavoitteena oli suunnitella ostopalveluna toteutettavan puhtaustalouden hankintaa varten konsepti, joka tukee yhteistyön kehittämistä puhtaustalouden hankintaprosessiin osallistuvien osapuolten välillä erityisesti kiinteistösiivouksen segmentissä. Asetettu tavoite saavutettiin.

### 6.1 Konseptisuunnittelun tuotos

Konseptisuunnittelun tuotoksena syntyi yhteistyön kehittämistä tukeva konsepti puhtaustalouden hankintaan ostopalveluna erityisesti kiinteistösiivouksen segmentissä (kuvio 3). Määritelmänä sana konsepti lienee sopivin kahdestakin syystä. Konseptin käyttäjistä ja kontekstista riippuen konseptia voidaan tarkastella ja hyödyntää useammasta eri näkökulmasta (ks. luku



3.5). Toiseksi konseptia voidaan räätälöitynä soveltaa minkä tahansa puhtauspalvelun hankintaan tilatyypistä ja kokoluokasta riippumatta.



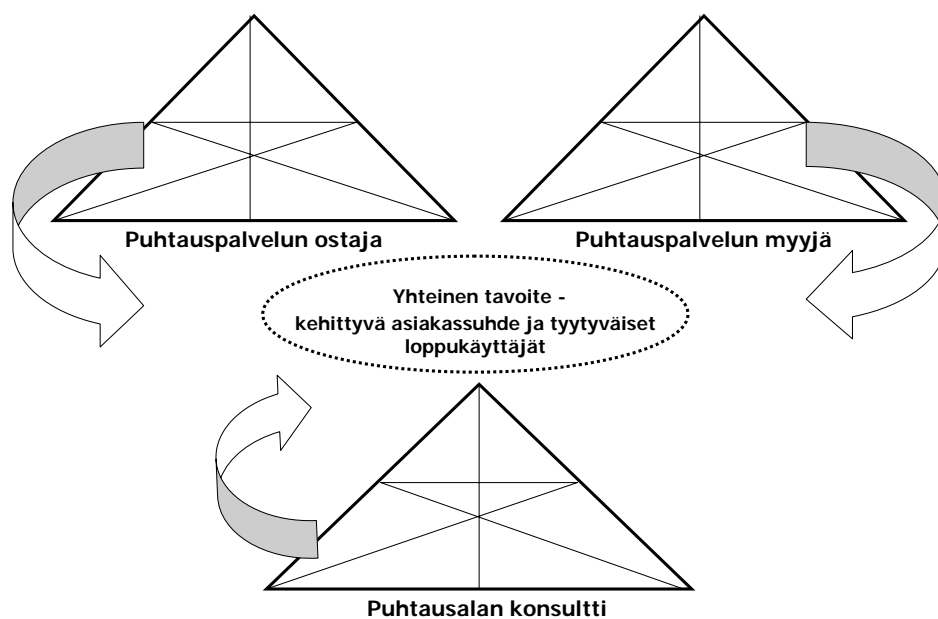
Kuvio 3: Yhteistyöhön perustuva konsepti puhtauspalvelun hankintaan ostopalveluna

Konsepti esitetään kehämallina. Yksi merkittävimmistä piirteistä konseptissa on yhteistyöhön perustuva jatkuva parantaminen, joka mahdollistaa laadun, kustannustehokkuuden sekä tietovarannon kehittämisen ja ylläpitämisen teknologiasovelluksia hyödyksi käyttäen. Laadun ja kustannustehokkuus liittyvät läheisesti toisiinsa. Konsepti kannustaa tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan ja todelliseen tarpeeseen perustuen sen sijaan että toimitimme tottumuksiimme ja vanhoihin toimintatapoihimme perustuen. Miksi aloittaa puhtauspalvelun hankintaprosessi pisteestä A ja päättää se pisteeseen B ja tehdä tämä uudelleen ja uudelleen alusta alkaen kussakin hankintaprosessissa?

## 6.2 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Muutoskyky ja kehittämissuhteet ovat nykypäivän työelämässä välttämättömiä ominaisuuksia. Kehittämissuhteen toteutus osoitti kiistatta, että yhteinen kehittämissuhte on äärimmäisen mielenkiintoista ja, että sen avulla on mahdollista saavuttaa hyviä tuloksia niin laadullisesti kuin taloudellisesti.

Kehittämissuhteen tuotoksena syntyi uudenlainen konsepti, jonka avainsanoja ovat systemaattisuus, yhteistoiminnallisuus ja dokumentoinnin järjestelmällisyys. Tietovaranto on lisääntynyt, tieto on helpommin saatavilla ja tiedon luonne on muuttanut muotoaan. Sosiaalinen perusta on laajentunut. Kuviossa neljä on kuvattu kehittämissuhteen taustaorganisaation osapuolet ja yhteinen tavoite.



Kuvio 4: Puhtauspalvelun hankintaprosessin taustaorganisaatiot kehittämissuhteessa

Kehittyvä asiakassuhde on tämän kehittämissuhteen myötä saavutettu. Tyytyväiset loppukäyttäjät, joita tämän kehittämissuhteen kohdealueella on useita tuhansia, ovat se suurin haaste. Toinen merkittävä haaste on nimenomaan puhtauspalvelun hallintaan soveltuvan internet-pohjaisen palvelun hallintajärjestelmän kehittäminen.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Bäckroos, R. 2010. Tutkimusta ja tiedettä puhtaudesta. Puhtaus & Palvelusektori 2/2010, 45.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WS Bookwell.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.
- Engeström, Y. 1998. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia, haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita.
- Engeström, Y. 2001. Kehittävä siirtovaikutus: mitä ja miksi? Teoksessa T. Tuomi-Gröhn & Y. Engeström (toim.) Koulun ja työn rajavyöhykkeellä. Uusia työssä oppimisen mahdollisuuksia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Forsander, A. & Alitolppa-Niitamo, A. 2000. Maahanmuuttajien työllistyminen ja työhallinto - keitä, miten ja minne? Työministeriö. Helsinki. Tutkimusraportti.
- Hakanen, M. 1999. Asiakastyytyväisyyden selvittäminen - avain aitoon yhteistyöhön asiakassuhteessa. Espoon-Vantaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Hakanen, M. 2003. Oppimisstudio uuden toimintatavan alkusysäyksenä maahanmuuttajakoulutuksessa. Teoksessa P. Lambert & M-L. Iivonen (toim.). Opettajat ja opiskelijat yhteisen tutkimuskohteen äärellä. Kehittävää siirtovaikutusta koulun ja työn rajapinnoilla. Helian julkaisusarja C:6. Edita.
- Helsingin kaupungin vuokralaisdemokratiasääntö 2008. Helsingin kaupungin kiinteistöyhtiöt.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Immonen, M. & Ruutiainen, A. 2007. Tavoitteena tyytyväinen asukas. Opas puhtauspalvelun hankintaan. Suomen Siivousteknisen liiton julkaisuja 2:11. Mikkeli: AO-paino.
- Kauppinen, A. & Leväinen, K. I. (toim.) 2003. Ostopalvelujen ja kiinteistöjohtamisen nykytilasta kunnissa. Kiinteistöopin ja talousoikeuden julkaisuja. Teknillinen korkeakoulu. Espoo: Edita.
- KH 60-00395, 2007. Parhaan tarjouksen valinta - opas puhtauspalveluja ostaville organisaatioille. Rakennustieto.
- Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2001. RAKLI ry.
- KiinteistöRYL 2009. Kiinteistöpalveluiden yleiset laatuvaatimukset. KH X2-00426. Rakennustietosäätiö RTS. Rakennustieto.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: Dark Oy.

Koivusalo, M. 2003. Terveyspalvelut ja kilpailuttamisen kansainväliset ulottuvuudet. Teoksessa Ollila, E., Ilva, M. & Koivusalo, M. (toim.). Kilpailuttaminen sosiaali- ja terveyspolitiikan näkökulmasta. Stakes. Raportteja 276. Saarijärvi: Gummerus.

Kujala, T. & Wilkman, A. 2006. Jokainen osaa siivota? Ammattisiivouksen historiaa 1950 - 2000. Jyväskylä: Gummerus.

Kuntaliiton ja Työ- ja elinkeinoministeriön Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2010. <http://www.kunnat.net/>

Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348. FINLEX® - Valtion säädöstietopankki. <http://www.finlex.fi/>

Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 1233/2006. FINLEX® - Valtion säädöstietopankki. <http://www.finlex.fi/>

Lausjärvi, M. & Valtiala, M. 2000. Puhtauden tähdet. Puhtaus asuinkiinteistöissä - opas ostajalle. Jyväskylä: Gummerus.

Markkinaoikeus 2010. <http://www.oikeus.fi/markkinaoikeus/>

Penttinen, H. 1997. Asiakassuhteen kriittiset menestystekijät. Tapauksena kuusi WTC-Helsingin palveluyritystä. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Pro Gradu -tutkielma.

Pesonen-Leinonen, E. 1999. Ammatillinen muutostarve puhtauspalveluorganisaatiossa. Koti- ja laitostalousteknologian julkaisuja 2. Helsinki: Yliopistopaino.

Puhtauspalvelun kilpailuttaminen tarjouspyynnöllä. 1994. Suomen Siivousteknisen liiton julkaisuja 3:2. Lahti: Esan Kirjapaino.

Rautiainen, K., Tikkanen, M., Timonen R. & Hirvelä, P. 2006. Puhtauspalvelualan ammattilaisen opas. Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL C-sarja. Helsinki: Yliopistopaino.

Repo, T. 2008. Kilpailuttaminen on kellosepän työtä. Kuntalehti 1/2008, 22 - 23.

Rope, T. & Pöllänen. J. 1994. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.

RT 91-10970. 2009. Puhtauden hallinnan huomioonottaminen rakennussuunnittelussa. Rakennustietosäätiö RTS. Rakennustieto.

Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand GmbH.

SFS 5967. 2010. Puhtausalan sanasto. Vocabulary of cleaning industry. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.

Sektoritutkimuksen neuvottelukunta. 2009. Maahanmuuttajien integroituminen suomalaiseen yhteiskuntaan elämän eri osa-alueilla. Työterveyslaitos, Kuntoutussäätiö, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Esiselvitysraportti.

Sisäasianaministeriö 2010. Turvallinen koti. <http://www.intermin.fi/intermin/>

Suomen Kuntaliitto 2007. Vallakas - kuntalaisen vaikuttamisopas. Sanasto. <http://www.kunnat.net/>

Suomen Siivoustekninen liitto ry 2009. <http://www.puhtausala.fi/tietotori/>

Suomen vakuutusyhtiöiden keskusliitto 2001. Avainturvallisuusohje 2001.  
Tilastokeskus 2010. Tietoa tilastoista. <http://www.stat.fi/>

Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö 2010.  
<http://www.muutoslaboratorio.fi/>

Toivio, T. 2009. Porrashuone on taloyhtiön käyntikortti. Suomen Kiinteistölehti 9/2009, 14 - 17.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. <http://www.hankintailmoitukset.fi/>

Työvoima- ja elinkeinokeskus 2005. Alihankinta ja ulkoistaminen esiselvitys. Keski-Suomen TE-keskuksen julkaisuja B3. Jyväskylä: Yliopistopaino.

Valkosalo, T. 2010. Perussiivous osana palvelusopimusta. Puhtaus & Palvelusektori 2/2010, 18 - 19.

Vallius, T. & Aholola, J. 2008. Tuotannon ulkoistaminen ja sen riskit. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Opinnäytetyö.

Valtiala, M. 2009. Kiinteistö RYL 2009 kirja ilmestynyt. Siivoustaito 5/2009, 36.

Wikipedia vapaa tietosanakirja. 2010. Siivoustyön mitoitus. <http://fi.wikipedia.org/>

Wikipedia vapaa tietosanakirja. 2010. Ulkoistaminen. <http://fi.wikipedia.org/>

Vuokila-Oikkonen, P. , Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2001. Kertomukset hoitotieteellisen tiedon tuottamisessa: Narratiivinen lähestymistapa. Teoksessa S. Janhonen & M. Nikkonen (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell.

Yliherva, J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitran raportteja 64. Helsinki: Edita.

Julkaisemattomat lähteet:

Engeström, Y. 2008. Center for Activity Theory and Developmental Work Research. Luento-

Palo, S. 2009. henkilökohtainen tiedonanto 28.12.2009. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö.

## KUVIOT

Kuvio 1: Asiakassuhteen kehittyminen vuosien varrella	15
Kuvio 2: Ekspansiivinen oppimissykli ja oppimisteot (Engeström 2004, 61)	26
Kuvio 3: Yhteistyöhön perustuva konsepti puhtauspalvelun hankintaan ostopalveluna	57
Kuvio 4: Puhtauspalvelun hankintaprosessin taustaorganisaatiot kehittämishankkeessa	58

## TAULUKOT

Taulukko 1: EU-kynnysarvot kuntien palveluhankinnoissa (lähde Kuntaliiton ja TEMin Julkisten hankintojen neuvontayksikkö)	29
Taulukko 2: EU-kynnysarvot ylittävien hankintojen vähimmäismääräaika- ja kate- (lähde Työ- ja elinkeinoministeriö 2010)	30
Taulukko 3: Esimerkkejä ylläpitosiivoustyön sisällön määritelmästä	32
Taulukko 4: Esimerkkejä perussiivoustyön sisällön määritelmästä	33
Taulukko 5: Otteita siivoustyöryhmän kehittämissuhteista	39
Taulukko 6: Otteita ylläpito- ja perussiivouksen laatuvaatimuksista	39
Taulukko 7: Kuvaus tarjouspyyntöasiakirjojen sisällysluettelosta	42
Taulukko 8: Rajoitettu hankintamenettely ja osallistumishakemusten edellytykset	43
Taulukko 9: Tarjousten vuosihinnat ja kokonaispistemäärät	45