

Eveliina Sivula

KIINTEISTÖJEN ALUEIDEN KUNNOSSAPIDON
ULKOISTAMINEN RAUMAN KAUPUNGILLA

Tuotantotalouden koulutusohjelma
2013

KIINTEISTÖJEN ALUEIDEN KUNNOSSAPIDON ULKOISTAMINEN RAUMAN KAUPUNGILLA

Sivula, Eveliina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2013
Ohjaaja: Tempakka, Riitta
Sivumäärä: 40
Liitteitä: 4

Asiasanat: ulkoistaminen, julkiset hankinnat, kunnossapito, julkinen sektori

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää erilaisia kehittämissuhteita Rauman kaupungin omistamien kiinteistöjen ulkoalueiden kunnossapidon ulkoistamiseen ja siihen liittyvään prosessiin. Teknisen viraston hoitama ulkoistaminen koettiin joustamattomaksi ja kalliiksi. Työ rajoitettiin koskemaan Rauman kaupungin ulkoistamisista ainoastaan kiinteistöjen alueiden kunnossapitoa.

Työ koostuu alussa olevasta teoriaosuudesta, Rauman kaupungin suorittaman ulkoistamisprosessin käsittelystä sekä muutos- ja kehitysehdotuksista. Teoriaosuudessa käytin runsaasti Kuntaliiton julkaisemaa materiaalia sekä muita ulkoistamiseen liittyviä kirjallisuuslähteitä. Käsittelin työssäni myös hankintalakiä, joka ohjeistaa julkisten hankintojen tekoa. Kävin läpi myös sopimuskäytäntöjä sekä alaan liittyviä sopimusehtoja. Aineistona Rauman kaupunkia koskevissa asioissa käytin haastatteluja sekä tekniseltä virastolta saamaani materiaalia, esimerkiksi tarjouspyyntöä, saatuja tarjouksia sekä teknisen lautakunnan pöytäkirjoja.

Opinnäytetyön tuloksina tehtiin kehitys- ja muutosehdotukset Rauman kaupungille kunnossapidon ulkoistamiseen liittyen. Ehdotukset pyrittiin pitämään monipuolisina ja mahdollisesti toisistaan riippumattomina.

OUTSOURCING THE MAINTENANCE OF CITY-OWNED REAL ESTATE AREAS IN CITY OF RAUMA

Sivula, Eveliina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Industrial Management

December 2013

Supervisor: Tempakka, Riitta

Number of pages: 40

Appendices: 4

Keywords: outsourcing, public procurements, maintenance, the public sector

The purpose of this thesis was to find out different kind of developmental ideas concerning outsourcing the maintenance of city-owned real estate areas, and the related process. Outsourcing of maintenance has been found inflexible and expensive. Because of that, this thesis was limited to concern only the outsourcing of maintenance of city-owned real estate areas in city of Rauma.

This thesis consists of theoretical part in the beginning, disquisition concerning outsourcing process of city of Rauma and proposals for development and change. The theoretical part is heavily concentrated on material published by Kuntaliitto and other literature based on outsourcing. I also dealt with purchasing law in this thesis, which directs how to do public procurements. I went through contractual usage and contractual stipulation of public sector. In cases concerning city of Rauma I used interviews and material from technical office, for example request for quotation, tenders and official records of technical committee.

The result of this study was proposals for development and change concerning outsourcing the maintenance of city of Rauma. Proposals were attempted to keep diverse and potentially independent of each other.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ULKOISTAMINEN.....	7
2.1	Ulkoistaminen käsitteenä.....	7
2.1.1	Ulkoistamisen muodot.....	9
2.2	Ulkoistamisprosessi.....	11
2.3	Hankintamenettelyt.....	14
2.3.1	Avoin menettely.....	15
2.3.2	Rajoitettu menettely.....	16
2.3.3	Neuvottelumenettely.....	17
2.3.4	Puitejärjestely.....	17
2.4	Sopimukset.....	18
2.4.1	Sopimuksen rakenne.....	18
2.4.2	Sopimusehdot.....	19
2.5	Hankintalaki.....	21
2.6	Ulkoistaminen kuntaorganisaatioissa.....	22
3	KIINTEISTÖJEN ALUEIDEN KUNNOSSAPIDON ULKOISTAMINEN RAUMAN KAUPUNGILLA.....	24
3.1	Ulkoistamisprosessin eteneminen Rauman kaupungilla.....	25
3.2	Vaikutukset nykypäivänä.....	26
3.2.1	SWOT-analyysi.....	29
3.3	Vapaamuotoinen haastattelu urakoitsijoille.....	30
4	KEHITYS- JA MUUTOSEHDOTUKSET.....	31
4.1	Investointilaskelmat.....	31
4.2	Urakoitsijoiden motivoiminen.....	33
4.3	Kuntayhteistyö ja benchmarking.....	34
4.4	KL-Kuntahankinnat Oy.....	34
4.5	Osittaisulkoistaminen ja osa-alueen ulkoistaminen.....	35
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	36
	LÄHTEET.....	38
	LIITTEET	

Termiluettelo

Tekninen virasto Rauman kaupungin tekninen virasto koostuu hallinnosta, kaavoitusosastosta, kunnallistekniikasta, puhtauspalveluista, talotoimesta sekä ympäristö- ja kiinteistöosastoista. Tekninen lautakunta ohjaa kyseisen viraston toimintaa. (Rauman kaupungin [www-sivut](#).)

Hankintayksikkö Hankintalain soveltamisalaan kuuluvat esimerkiksi kunnat ja niiden toimielimet, kuntayhtymät sekä valtion keskushallinnon viranomaiset. Näin ollen hankintayksiköitä voivat olla esimerkiksi kuntien viranomaiset eli kunnanvaltuustot ja – hallitukset. ([Hankinnat.fi](#) [www-sivut](#).)

Hankintailmoitus Hankintailmoituksen tarkoituksena on varmistaa oikeudenmukaisen kilpailun syntyminen kaikkia toimittajia kohtaan ja mahdollistaa hankinnan tekeminen taloudellisesti. Ilmoitusvelvollisuus koskee kaikkia hankintayksiköitä, jotka ovat hankintalain mukaisia. ([HILMA-ilmoituskanavan](#) [www-sivut](#).)

1 JOHDANTO

Nykyajan yrityksissä ja organisaatioissa ulkoistamisen määrä on yleistynyt huomattavasti. Monesti käsitteestä saatetaan puhua jopa jonkinlaisena trendinä, sillä ulkoistamispäätöksiä saadaan lukea uutisista entistä useammin eri yrityksiä ja organisaatioiden kohdalla. Erityisesti kuntaorganisaatioiden ulkoistukset sosiaali- ja terveystalalla herättää kuntalaisissa vastarintaa, sillä palveluiden tehokkuuden ja laadun pelätään heikkenevän muutoksen myötä. Nykypäivänä kuntien ulkoistamispäätökset perustuvat pääosin juuri resurssipulaan. Ulkoistaminen terminä herättää ihmisissä helposti negatiivisen mielikuvan.

MTV3:n Kymmenen Uutiset haastatteli 22.4.2013 Suomen Yrittäjien varatoimitusjohtajaa Anssi Kujalaa. Kujala kertoi haastattelussa kunnilla olevan 535 laissa määrättyä tehtävää ja Suomen Yrittäjät ehdottavat kuntien tehtävien karsimista jopa 30 prosentilla nykyisestä. Kuntien tehtävät ovat noin 20 vuodessa jopa kaksinkertaistuneet. (Kymmenen Uutiset 22.4.2013.) Ajankohtainen kakkonen esitteli 10.9.2013 dokumentissaan, kuinka hallitus esitti saavansa aikaan säästöjä rakenneuudistuksilla, joista miljardi kuntien toimintaa tehostamalla tai veroja nostamalla. Suomen Yrittäjät ovat julkaisseet asiakirjan ”Keskustelunavaus: kunnilla liikaa tehtäviä – mitä pois? Lisää arkijärkeä ja vastuuta”, jossa he ehdottavat 178 tehtävän poistamista kuntien harteilta. Aihe siis herättää runsaasti keskustelua ja kannanottoja. Kasvavat palvelumäärät ovat suurissa ristiriidoissa kuntien taloudellisten tilanteiden kanssa. Näissä olosuhteissa kunnat päätyvät pitkien pohdintojen jälkeen ulkoistamaan osan toiminoistaan ja palveluistaan ulkopuoliselle toimijalle. Aina ulkoistaminen ei kuitenkaan onnistu suunnitelmien mukaisesti ja ongelmia saattaa ilmetä jo prosessin alkuvaiheessa. Joskus ongelmatilanteet ilmenevät vasta silloin, kun ulkoistaminen on ollut käynnissä jonkin aikaa.

Tarkoitukseni on tutustua ulkoistamisen käsitteeseen ja tarkastella aihetta eri näkökulmista, pääpainon pysyen kuitenkin kuntaorganisaatioiden ulkoistamisprosesseissa. Samalla tutkin Rauman kaupungin teknisen viraston ulkoistamisprosessia, rajaten sen koskemaan tässä opinnäytetyössä ainoastaan Rauman kaupungin omistamien kiinteistöjen alueiden kunnossapidon ulkoistamista. Kyseinen ulkoistaminen

koetaan teknisessä virastossa joustamattomaksi ja kalliiksi. Työn tavoitteena on selvittää erilaisia mahdollisuuksia tuottaa palvelu edullisemmin ja joustavammin. Käsitelien työssäni ulkoistamista käsitteenä sekä yhtenä tapana tuottaa palveluja kuntaorganisaatiossa. Kuntaorganisaation ulkoistamiseen liittyen käyn läpi myös hankintalaita, sopimuksia ja alaan liittyviä yleisiä sopimusehtoja.

2 ULKOISTAMINEN

2.1 Ulkoistaminen käsitteenä

Ulkoistamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys tai organisaatio tuottaa omaan toimintaan liittyvän osa-alueen tai palvelun jonkin ulkopuolisen palveluntuottajan suorittamana (Komulainen 2010, 44). Sen kautta haetaan etuuksia ja hyötyjä, kuten kustannusten väheneminen sekä kustannustehokkuuden lisääminen, laatua unohtamatta. Vaikka ulkoistamista tehdään yrityksissä paljon, on se kuitenkin käsitteenä vielä suhteellisen tuore ja se sekoitetaan helposti yksityistämiseen, josta termi on aikoinaan johdettu (Komulainen 2010, 41). Koska ulkoistamisesta ei vielä ole tarpeeksi tietoa ja kirjallisuutta aiheesta on suhteellisen vähän, itse prosessiin sisältyy paljon haasteita ja asioita, joiden takia ei välttämättä saada aikaan haluttua lopputulosta. Tällöin ulkoistaminen saattaa jopa nostaa kustannuksia alkuperäisestä budjetista ja saada aikaan laadun heikkenemistä. Kuntapuolella ulkoistaminen on muita aloja uudempi tapa hoitaa palveluja, joten kokemusta ja tietoa ei siitä juurikaan ole.

Mikäli ulkoistamisprosessi onnistuu ilman suurempia ongelmakohtia, voidaan sillä saavuttaa monenlaisia hyötyjä. Suurimmat ja tavoitelluimmat hyödyt ovat kustannusten alentaminen ja kustannustehokkuuden parantaminen. Ulkoistamisen myötä yritys voi keskittyä enemmän omiin ydintoimintoihinsa ja tätä kautta parantaa yrityksen tuottavuutta ja markkina-asemaa. Parhaimmillaan yritys voi kehittää toimintaansa kannattavammaksi ulkoistamalla jonkin palvelunsa tai osa-alueensa ulkopuoliselle toimijalle, jolloin yrityksen oma vastuu kyseistä toimintoa kohtaan kevenee.

Ulkoistamisen jälkeen myös yrityksen investoinnit voidaan keskittää omiin ydintoimintoihin. Tällöin esimerkiksi tarvittava kalusto, tieto ja kokemus on mahdollista saada toiselta yritykseltä, jolloin ulkoistajan ei tarvitse investoida laitehankintoihin tai tietotaitoon. Ulkoistaminen kasvattaa joustavuutta työmäärien vaihtelevuuden avulla ja voi vähentää niin sanottua likinäköisyyttä organisaation sisällä, sillä ulkopuolisen yrityksen kautta on mahdollista saada asioihin uusia näkökulmia, jolloin saadaan rikastettua omaa yritystoimintaa sekä tapaa ajatella asioita. Haittojakin voi syntyä tilaaja-tuottaja – suhteesta. Ulkoistaminen saattaa kasvattaa tilaajan riippuvuutta tuottajaan. Lisäksi yhteistyössä on tehtävä jatkuvaa seurantaa ja mittaamista. Ongelmaksi voi muodostua myös kommunikaation puute yritysten välillä ja riskinä voi olla luottamuksellisen tiedon vuotaminen kolmansille osapuolille. (van Weele 2010, 166.)

Yrityksillä ja organisaatiolla saattaa olla halu ulkoistaa jokin osa-alue, mutta siihen tarvittavaa ammattitaitoa ei yrityksen sisältä välttämättä löydy. Koska käsite on jokseenkin nuori ja laaja-alaisempaa kokemusta jonkin tietyn alueen ulkoistamisesta on vaikea löytää, ollaan helposti ilman taustatukea oman ulkoistamisprosessin kanssa. Tällaisessa tilanteessa olisi syytä palkata ulkopuolista apua hoitamaan ulkoistamisprosessia ja tutkia samantyyllisiä tapauksia, miten niissä on menetelty ja pyrkiä niiden avulla löytää oma väylä onnistuneeseen ulkoistamiseen.

Yritykset päätyvät ulkoistamaan erilaisista syistä. Toisilla kyse on kustannuksista, kun taas toisilla syy saattaa piillä siinä, ettei koeta jotakin osa-aluetta niin omaksi. Erilaisia syitä miksi yritykset päätyvät ulkoistamaan palvelunsa tai osan yrityksensä toiminnasta voivat olla seuraavanlaisia: (Jalanka, Salmenkari & Windqvist 2003, 11.)

- yritykseltä itseltään puuttuu palvelun tuottamiseen sopivat tilat tai kalusto
- ei haluta tai ei pystytä investoimaan tarvittaviin tiloihin, järjestelmiin tai oman henkilöstön osaamiseen
- ei haluta opetella uutta toimintaa
- toiminnasta halutaan luopua
- halutaan muuttaa kiinteät kustannukset muuttuviksi kustannuksiksi
- kustannussäästöt

Useimmat yllä mainitut syyt liittyvät juuri kustannusten alentamiseen, joita pyritään vähentämään tuottamalla toiminnot mahdollisimman järkevällä tavalla. Lehikoinen & Töyrylä esittelevät kirjassaan Ulkoistamisen käsikirja (2013, 21.) mallin säästöjen saavuttamisesta, joka voidaan pelkistetysti jakaa kahteen erilaiseen ryhmään. Toisessa palveluntarjoaja pystyy tuottamaan ulkoistetun palvelun edullisemmin, mikäli sen tuottavuus on korkeampi kuin palveluntilaajan. Toinen säästöjen lähde perustuu siihen, että palveluntarjoajan tuotannontekijöiden kustannukset ovat alhaisemmat kuin yrityksen, joka haluaa ulkoistaa osan toiminnastaan. Ulkoistava yritys pystyy myös yleensä tuottamaan kyseisen palvelun kustannustehokkaammin.

Ulkoistamiseen voidaan helposti päätyä myös useamman syyn summana. Kuitenkin on muistettava, että jokaisen ulkoistamispäätöksen takana on omat perustelunsa. Kustannusten alentaminen saattaa kuulostaa helposti vertailtavalta, mutta todellisuudessa sen taustalla voi olla täysin erilaiset muutoskohteet ja – tavat niiden alentamiseksi.

Ulkoistamista olisi syytä pohtia myös eri näkökulmista, ennen kuin siihen päätetään ryhtyä. Lisäksi kyseisten näkökulmien vaikutuksia tulisi pohtia ajallisesti: ovatko vaikutukset lyhytaikaisia, pitkäaikaisia vai jotakin siltä väliltä. Strategisissa näkökulmissa on syytä ottaa huomioon arviot omista ydintoiminnoista sekä resursseista ja omasta kyvykkyydestä. Käytännöllisessä näkökulmassa esille nousee kaikki tuotantoon vaikuttavat tekijät, kuten toimittajien saatavuus, tuotannosta syntyvät kustannukset, liiketoimintaan liittyvät kustannukset ja siihen liittyvät arvot. Organisaation näkökulmasta tulisi käsitellä muun muassa tarkkailua ja kontrollointia, tuotannon ja organisaation välistä yhteyttä sekä ulkoistamisen vaikutuksia. Muut näkökulmat koskevat ei-taloudellisia tekijöitä, kuten sosiaali- ja ympäristöpolitiikkaa sekä estetiikkaa. (Axelsson, Wynstra 2002, 88–89.)

2.1.1 Ulkoistamisen muodot

Komulainen (2010, 20.) jakaa ulkoistamisen kolmeen eri välimuotoon riippuen ulkoistamisprosessin sisällöstä, palvelun tuottajan yritysmuodosta ja ulkoistettavan toiminnon suuruudesta; kokonaisulkoistamiseen, osa-alueen ulkoistamiseen sekä

osittaisulkoistamiseen. Kyseinen kolmijako perustuu kuntaorganisaatiossa suoritettavaan ulkoistamiseen, eikä välttämättä ole yhtäpitävä kaikilta alueilta yksityisen sektorin kanssa. Taulukko 1 selventää kolmijaon rakennetta hyvin ja asettaa eri ulkoistamismuodot vertailukelpoisiksi. Taulukon avulla voidaan huomata, että kokonaisulkoistaminen ja osittaisulkoistaminen ovat sisällöltään keskenään täysin päinvastaiset.

Komulainen kertoo (2010, 20.), että kokonaisulkoistamisessa palvelun tuottaa kokonaisuudessaan ulkopuolinen toimija, joka on itsenäinen orgaani ja toimii avoimilla markkinoilla. Kunta toimii kokonaisulkoistamisessa palvelun järjestäjänä ja valvojana. Osa-alueen ulkoistaminen ei eroa edellisestä ulkoistamismuodosta muuten, kuin ulkoistuksen kohteena on vain osa palvelusta. Osittaisulkoistamisessa palvelun tuottaja voi olla osa kunnan organisaatiota, mutta sen on oltava toiminnallisesti ja taloudellisesti itsenäinen yksikkö.

Taulukko 1 (Komulainen 2010, 20).

Ulkoistamismuoto	Kokonaisulkoistaminen	Osa-alueen ulkoistaminen	Osittaisulkoistaminen
Kuuluu kuntakonserniin	Ei.	Ei.	Kyllä.
Omistus	Ei kunnalla.	Ei kunnalla.	Voi olla kunnalla.
Kunnan vastuu	Ei välitöntä työjohtoa.	Ei välitöntä työjohtoa.	Voi olla myös välitön työjohto.
Tuottajan itsenäisyys	On itsenäinen.	On itsenäinen.	Ei itsenäistä asemaa.
Sovelletaan samoja säädöksiä kuin kuntaan	Ei aina sovelleta samoja säännöksiä kuin kuntaan.	Ei aina sovelleta samoja säädöksiä kuin kuntaan.	Sovelletaan pääasiassa.
Orgaani kilpailee avoimilla markkinoilla	Kyllä.	Kyllä.	Ei.

Julkinen sektori jakaa ulkoisten palvelun hankintoja ja ulkoistamista esimerkiksi ostopalveluihin, palveluseteleihin, yksityistämiseen, in house – palveluihin sekä itse ulkoistamiseen. In house – palvelulla tarkoitetaan palvelun siirtoa julkiselta sektorilta jonkin omistamansa palveluntuottajan hoidettavaksi. (Lehikoinen, Töyrylä 2013, 39.)

2.2 Ulkoistamisprosessi

Ulkoistamisprosessin eri vaiheisiin on syytä paneutua tarkasti, jotta ne saataisiin käsiteltyä mahdollisimman laaja-alaisesti ja täten minimoitua riskit, jotka johtaisivat hankaloittamaan prosessia ja sen edistymistä. Suunnittelun avulla voidaan välttää epäonnistunut lopputulos jo ennalta, sillä usein pieleen menneen ulkoistuksen ongelmat löytyvät jo suunnitteluvaiheesta. Prosessiin on syytä varautua myös ajallisesti, sillä sen eri vaiheet voivat viedä oletettua enemmän aikaa ja vaivaa.

Keskeisimpiä syitä, miksi ulkoistamisprosessi epäonnistuu eikä aikaansaada haluttuja tuloksia, voivat olla seuraavanlaisia: (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 224.)

- oman ydinosoaminen tunnistaminen ei ole selkeää
- toimittajan valinta on tehty hätiköiden
- ulkoistamisen aiheuttamia hyötyjä sekä kustannuksia ei ole tutkittu tarpeeksi
- toiminnon ulkoistamisen jälkeen ei sen johtamiseen ole kiinnitetty huomiota
- prosessin johtamista yrityksen rajojen yli ei ole tai sitä ei osata

Tästä voidaan todeta, että toiminnon tai palvelun ulkoistaminen voi epäonnistua monessa eri vaiheessa jo ennen sen virallista käyttöönottoa. Oman ydinosoamisen tunnistaminen ja tunteminen ovat lähtökohtana onnistuneelle palvelun ulkoistamiselle. Pitää olla tietoinen siitä, mitä halutaan ulkoistaa ja minkälaisista syistä. Tämän kautta on mahdollista punnita ulkoistamisen seurauksena syntyviä etuja ja mitä näiden etujen kautta voidaan saavuttaa omassa toiminnassa tulevaisuudessa. On myös otettava huomioon mahdolliset ongelmatilanteet ja haitat, mitä ulkoistamisesta voi seurata. Näiden pohdintojen kautta on mahdollista löytää oikeanlainen ulkoistamismuoto ja vahvistaa omaa toimintaa edelleen.

Prosessissa on myös huomioitava se, miten suoritetaan ulkoistamisen käytäntöönpano. Mikäli se tehdään mahdollisimman nopeasti ja suoraviivaisesti, voi se aiheuttaa yllättäviä ongelmia. Käyttöönoton aikataulutus olisi hyvä sijoittaa järkevään ajankohtaan, esimerkiksi tilikauden alkuun. Kiireisimpinä aikoina huomio voi olla jakautunut niin moneen asiaan, ettei ulkoistamiselle anneta täyttä huomiota.

Muita syitä, mitkä voivat johtaa vääränlaisiin lopputuloksiin ovat esimerkiksi suunnittelun riittämättömyys, ei tarkalleen tiedetä mitä toimintoa tai sen osa-alueita ollaan ulkoistamassa tai sopimusten vajavuus. Lisäksi vastuuhenkilön puuttuminen voi aikaansaada ongelmia ja tietämättömyyttä palvelun ostajaorganisaatiossa, sillä riittämätön ammattitaito ulkoistamisprosessissa voi epäselventää tilannetta entisestään. Riskinä yritysten välisten yhteyshenkilöiden puuttumisella on, ettei tieto kulje organisaatioiden välillä riittävästi tai sitä ei ole ollenkaan.

Valtion hankintakäsikirjan 2010, 48/2010 (Valtiovarainministeriön www-sivut.) mukaan hankintaprosessi koostuu 16 eri vaiheesta. Käsittelen kyseisiä vaiheita tässä opinnäytetyössä kokonaisuuksina, jotka saattavat helpottaa hankintaprosessin hahmottamista. Vaiheet ovat jaettu yhteensä neljään eri kokonaisuuteen ja seuraavat kappaleet perustuvat kokonaisuudessaan valtion hankintakäsikirjaan.

Ensimmäinen kokonaisuus koostuu hankinnan neljästä eri vaiheesta:

- suunnittelu, valmistelu ja toteutustavan valinta
- kohteen määrittely sekä hankintaehdotuksen teko tarvittaessa
- menettelyn valinta
- ilmoittaminen

Kokonaisuus käsittelee asioita, jotka on mahdollista tehdä jo ennen konkreettista hankintaa. Suunnitteluvaiheessa olisi hyvä käydä yksityiskohtaisesti läpi, mitä asioita hankinnalla halutaan saavuttaa ja miksi. Tässä vaiheessa tulisi tutustua ennalta myös julkisia hankintoja koskevaan hankintalakiin, sillä sen tunteminen toimii perustana hankintojen ostamiselle ja on myös edellytyksenä julkisten varojen käytölle.

Menettelyn valinnalla tarkoitetaan seitsemästä menettelytavasta parhaimman valitsemista. Menettelytapoja ovat avoin, rajoitettu ja neuvottelumenettely sekä suora hankinta, suunnittelukilpailu, puitejärjestely sekä kilpailullinen neuvottelumenettely.

Hankintailmoitus on hankintalaissa määrätty ilmoitus, jolla kilpailutilanne saadaan mahdollisimman tasapuoliseksi hankinnan tullessa tietoon kaikille. Tämän avulla on myös mahdollista saada synnytettyä uusia yhteistyösopimuksia ja tuottaa jo tuuksi tullut urakka uudella tavalla.

Toinen kokonaisuus käsittelee hankintaan valittavia ehdokkaita sekä sopimuksia:

- ehdokkaiden soveltuvuuden arviointi rajoitetussa ja neuvottelumenettelyissä
- tarjouspyynnön laatiminen ja lähettäminen
- tarjousten vastaanottaminen ja avaaminen
- tarjoajien soveltuvuuden arviointi avoimessa menettelyssä
- tarjousten tarjouspyynnön mukaisuuden tarkistaminen
- tarjousten vertailu

Tarjouspyyntöä tehtäessä on syytä kiinnittää huomiota sen sisältöön, sillä sen perusteella hankinnan tarjoaja määrittelee, mitä asioita hän tuottajalta haluaa ja tarvitsee. Osa tarjouspyynnön sisältämisestä asioista on laissa määrätty ja niiden tulee käydä selkeästi ilmi kirjeestä. Tarjouspyyntöön on tärkeää kiinnittää huomiota myös siksi, että siinä mainittuja asioita ja ehtoja ei voida enää jälkikäteen muuttaa.

Saapuneet tarjouskirjeet avataan vasta saapumisajan päätyttyä. Mikäli tarjouskirje ei ehdi ennen määräaikaan perille, tulee se hankintalain mukaan palauttaa avaamattomana lähetysoitteeseen.

Soveltuvuuden arvioinnilla avoimessa menettelyssä tarkoitetaan, että hankintailmoituksessa esitetyt vaatimukset täyttyvät. Tarvittaessa tarjousta voidaan pyytää tarkentamaan. Tarjousten vertailuun voidaan huomioida vain ne tarjoukset, jotka täyttävät vaaditut vaatimukset ja ovat tarjouspyynnön mukaisia.

Kolmannessa vaiheessa keskitytään hankintapäätökseen:

- hankintapäätöksen tekeminen
- tiedoksianto

Hankinnasta päättää viranomainen, jolle päätösvalta kyseisestä asiasta on määrätty joko johtosäännöllä tai sen nojalla tehdyllä delegointipäätöksellä. Päätöksen perusteista on käytävä ilmi, mitkä seikat ovat vaikuttaneet ehdokkaan valintaan ja siihen, miksi jonkun ehdokkaan tarjous on tullut hylätyksi. Käytännössä tarjouksista laaditaan vertailutaulukko, josta ilmenee ehdokkaiden sijoitukset verrattuna muihin ehdolla olleisiin. Kaikille tarjouskilpailuun osallistuneille ehdokkaille on suoritettava tiedoksianto. Tiedoksiannon tulee sisältää perustellun hankintapäätöksen, valitusosoituksen sekä oikaisuohjeen. Nykyisen hankilain mukaan hankintapäätös voidaan toimittaa asianosaisille tiedoksi sähköisesti. Muutoksenhaku-aika lasketaan päätöksen tiedoksiannosta lukien.

Neljäs sekä viimeinen vaihe painottuu sopimukseen:

- sopimuksen tai tilauksen tekeminen
- valvonta
- laskujen käsittely ja maksaminen
- määrärahojen seuranta

Sopimusten laatimista helpottaakseen on hyvä jo tarjouspyynnössä olla mainittuna halutut sopimusehdot, sillä hankintapäätöksen jälkeen ehdoista on yleensä erittäin vaikea neuvotella. Sopimukseen on paneuduttava tarkasti, sillä ne ovat toimivan yhteistyösuhteen perusta ja mahdollisissa epäselvissä tai jopa riitatilanteissa nojautaan sopimukseen sekä niistä löytyviin asiakokonaisuuksiin, ja pahimmassa tapauksessa epäselvästi kerrottuihin asioihin. Hyvin laaditut sopimukset ajavat sekä palvelun tuottajan että sen tilaajan etua.

2.3 Hankintamenettelyt

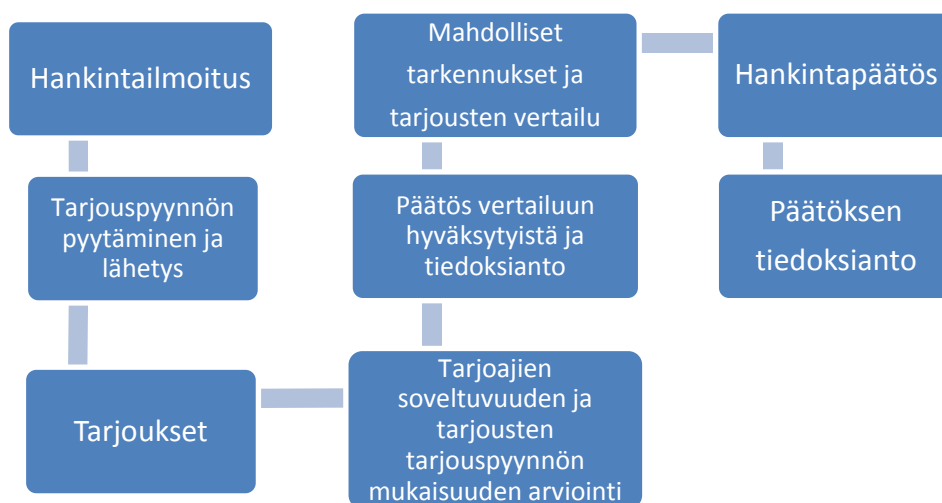
Hankintamenettelyn valintaan vaikuttaa minkälainen on hankinnan kohde sekä hankinnan arvo, laatu ja monimutkaisuus. EU-hankinnoissa tulee yleensä käyttää avointa

tai rajoitettua hankintamenettelyä. EU-hankintoja koskevat säännökset hankintamenettelyistä perustuvat direktiiveihin. Kansalliset hankinnat muistuttavat pitkälti EU-hankintoja, mutta niissä noudatettavat menettelysäännökset ovat joustavampia. (Eskola, Ruohoniemi 2007, 127.) Seuraavissa kappaleissa esittelen lyhyesti avoimen ja rajoitetun menettelyn, neuvottelumenettelyn sekä puitejärjestelyn.

2.3.1 Avoin menettely

Avoin menettely on yleisimmin käytetty hankintamenettely. Prosessi lähtee käyntiin, kun hankintailmoitus julkaistaan. Hankinnasta kiinnostuneet toimittajat pyytävät hankintayksiköltä tarjouspyyntöasiakirjat tai hakevat ne yksikön www-sivuilta. Ilmoituksen jälkeen hankintayksikkö voi myös lähettää tarjouspyyntöjä tiedossa oleville toimittajille, jotka sopisivat palveluntarjoajiksi. Avoimessa menettelyssä kaikki halukkaat toimittajat voivat pyytää tarjouspyyntöasiakirjoja ja tehdä oman tarjouksensa. Jos ennakoilmoitusta ei ole tehty, tarjoukset on jätettävä 52 päivää hankintailmoituksen jättämisestä. Mikäli ilmoitus on tehty sähköisesti, on määräaika tällöin 45 päivää ilmoituksen julkaisemisesta. Jos hankinnasta on julkaistu ennakoilmoitus, tarjouksen jättämiseen on annettu aikaa 22 päivää. (Eskola, Ruohoniemi 2007, 127–129.)

Alla olevassa kuvassa on esitetty avoimen menettelyn prosessikaavio, joka havainnollistaa prosessin kulkua.



Kuva 1. Avoimen menettelyn prosessikaavio (Eskola, Ruohoniemi 2007, 127).

Avoimessa menettelyssä valintaperusteena voidaan käyttää joko kokonaistaloudellista edullisuutta tai halvinta hintaa. Mikäli valintaperusteena on kokonaistaloudellinen edullisuus, tulee tällöin valintaperusteet ja niiden suhteelliset painoarvot ilmoittaa hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä. (Eskola, Ruohoniemi 2007, 128.)

2.3.2 Rajoitettu menettely

Rajoitettua menettelyä käytetään EU-hankinnoissa toiseksi yleisimmin. Hankinta on kaksivaiheinen. Rajoitetussa menettelyssä hankintayksikkö julkaisee ilmoituksen, jonka perusteella toimittajat jättävät osallistumishakemuksensa kyseiseen tarjouskilpailuun. Tämän jälkeen halutuille toimittajille lähetetään tarjouspyyntö. Rajoitetussa menettelyssä pystytään näin hallitsemaan käsiteltäviksi tulevien tarjousten määrää. Hankintailmoituksessa on mainittava valittavien toimittajien vähimmäis- ja enimmäismäärä. Tarjouksia täytyy pyytää viideltä yritykseltä, mutta jos kelpoisuusehdot täyttäviä toimittajia on vähemmän, tulee tarjoukset pyytää kaikilta niiltä, jotka täyttävät ehdot. (Eskola, Ruohoniemi 2007, 131.)

Rajoitetussa menettelyssä osallistumishakemuksen jättämiseen on 37 päivää aikaa hankintailmoituksen jättämisestä, ja tarjouksen jättämiseen 40 päivää. Jos ilmoitus on tehty sähköisesti, määräaika on 30 päivää. Vuorostaan tarjousten jättämiseen on varattu 35 päivää tarjousasiakirjojen julkaisemisesta. Jos hankinnasta on julkaistu ennakoilmoitus, osallistumishakemus täytyy jättää 37 päivän kuluessa ilmoituksen jättämisestä. Vastaavasti tarjouksien jättämiseen on annettu 22 päivää. Sähköiseen hankintailmoitukseen on vastattava 30 päivän kuluessa ilmoituksesta ja tarjoukset on toimitettava 22 päivää tarjousasiakirjojen julkaisemisesta. (Eskola, Ruohoniemi 2007, 136.)

Valintaperusteina on yleensä käytetty tarjoajan taloudellista ja rahoituksellista asemaa, teknistä suorituskykyä tai ammatillista pätevyyttä. Esimerkkejä valintaperusteista voi olla muun muassa referenssit, todistus yrityksen kokonaisliikevaihdosta tai toimintakertomus. (Eskola, Ruohoniemi 2007, 133.)

2.3.3 Neuvottelumenettely

Neuvottelumenettelyssä halukkaat toimittajat jättävät osallistumishakemuksen hankintailmoituksen perusteella. Hankintayksikkö valitsee vähintään kolme osallistumishakemuksensa jättäneistä yrityksistä mukaan neuvottelumenettelyyn. Hankintayksikkö neuvottelee valittujen kanssa, jotta löydettäisiin paras mahdollinen tarjous. Tarjoukset pyritään mukauttamaan niiden vaatimusten mukaisiksi, mitä hankintailmoituksessa on esitetty. (Eskola, Ruohoniemi 2007, 138–139.)

Neuvottelumenettely on käytettävissä ainoastaan silloin, kun sen käyttämiselle säädettyt edellytykset täyttyy. Mikäli neuvottelumenettelyä käytetään EU-hankinnoissa, sen käyttötilanteet perustuvat hankintadirektiiviin. Käyttötilanteet neuvottelumenettelylle ovat laissa lueteltuja. Neuvottelumenettelyyn siirtyminen on mahdollista silloin, kun edellisissä hankintamenettelyissä ei ole saatu tarjouspyyntöä vastaavia tarjouksia tai ne eivät vastaa tarjousmenettelyn ehtoja. Siirtymisen ehtona on myös, että alkuperäisessä tarjouspyynnössä esitettyjä sopimusehtoja ei olennaisesti muuteta. (Eskola, Ruohoniemi 2007, 138–140.)

Valintaperusteet on ilmoitettava hankintailmoituksessa. Hankintalaissa on määritelty, että valintaperusteina voidaan käyttää tarjoajan taloudellista ja rahoituksellista asemaa, teknistä suorituskykyä, ammatillista pätevyyttä tai muita syrjimättömiä perusteita. (Eskola, Ruohoniemi 2007, 153.)

2.3.4 Puitejärjestely

Hankintayksikkö voi valita haluaako se käyttää avointa vai rajoitettua menettelyä. Mikäli ehdot täyttyvät, on mahdollista käyttää myös neuvottelumenettelyä. Puitejärjestelyä voidaan käyttää yhden tai useamman toimittajan kanssa, mutta tällöin siitä on ilmoitettava jo kilpailuttamisen yhteydessä. Jos toimittajia on useampi, on niitä kuitenkin oltava vähintään kolme. Puitejärjestelystä on julkaistava hankintailmoitus. Siinä on ilmoitettava jos hankintayksiköitä on useampia tai yksilöidä ne muissa hankintamenettelyn asiakirjoissa. (Eskola, Ruohoniemi 2007, 172.)

Puitejärjestelyllä tarkoitetaan yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai useamman toimittajan välistä sopimusta. Sopimuksen tarkoituksena on vahvistaa hankintasopimuksia koskevat ehdot, esimerkiksi hinnat. (Eskola, Ruohoniemi 2007, 172.)

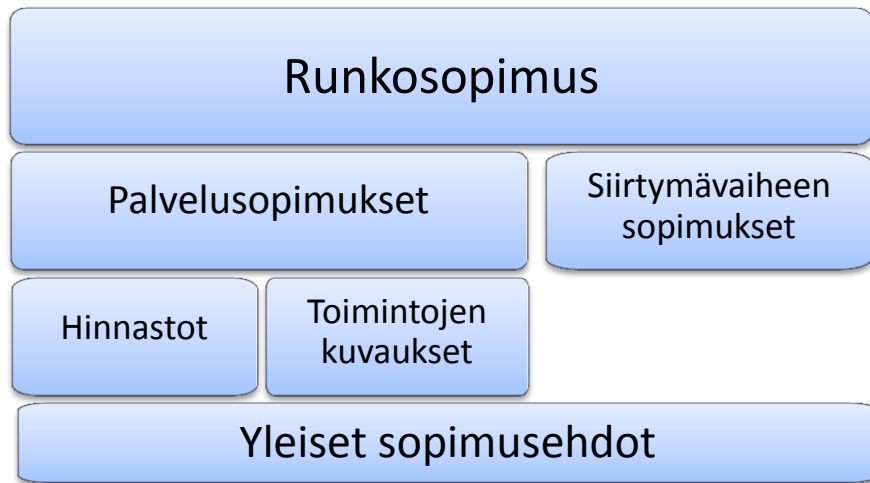
Puitejärjestelyn enimmäiskesto on neljä vuotta. Tällä tarkoitetaan, että sopimukset, jotka tehdään puitejärjestelyn aikana, tulee tehdä neljän vuoden aikana. Poikkeustapauksissa järjestely voidaan tehdä pidemmäksi ajaksi kuin neljä vuotta. Tällöin tulee varmistaa, ettei tehokas kilpailu vaarannu. (Eskola, Ruohoniemi 2007, 173.)

2.4 Sopimukset

Sopimuksia laadittaessa on syytä varmistaa, että molemmilla osapuolilla on ulkoistettavan toiminnon suhteen yhteiset tavoitteet. Yleensä ne täyttyvät jo sopimusta edeltävissä neuvottelutilanteissa. Mikäli kyse on laajasta hankinnasta, on ennen sopimuksen allekirjoittamista syytä pitää sopimuskatselmus, jossa sopimus käydään läpi ja varmistetaan, että molemmat osapuolet ymmärtävät sopimuksen sisällön. Sopimuksia tehtäessä on syytä tuntea asioita, jotka läheisesti liittyvät sopimuksen tekkoon, esimerkiksi kauppalaki, sopimukseen mahdollisesti liitettävät sopimusehdot sekä julkisia hankintoja koskeva hankintalaki. Valtiovarainministeriön hankintaesikirjassa on määritelty, mitkä asiat tulisi käydä ilmi sopimuksesta. Listaus löytyy opinnäytetyön liitteestä 4. (Valtiovarainministeriön hankintaesikirja 2010.)

2.4.1 Sopimuksen rakenne

Jalanka (2003, 45.) on jakanut ulkoistamissopimuksen rakenteeseen, josta ilmenee sopimusprosessin olennaisimmat pääasiat, jotka esitetään alla olevassa kuva 2:ssa. Kuvasta voidaan todeta, että suurimmat painoarvot keskittyvät itse runkosopimukseen sekä yleisiin sopimusehtoihin. Runkosopimukseen voidaan liittää siirtymävaiheen sopimukset ja palvelusopimukset, johon sisältyvät toimintojen kuvaukset sekä hinnastot.



Kuva 2. Ulkoistamissopimusrakenne (Jalanka 2003, 45).

Runkosopimuksessa tulisi ilmetä tulevaa yhteistyötoimintaa tukevat ehdot, ilman ulkoistettavan toiminnon sisältöä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi osapuolet ja sopimuksen kohde, voimassaolo, päätösvaltuudet sekä tiedottaminen. Runkosopimukseen on tarkoitus kirjata vain sopimuksen kannalta olennaiset asiat, joihin voidaan tilanteen vaatiessa nojautua, esimerkiksi jos tuottajayritys ajautuu konkurssiin tai haluaa irtisanoutua tehtävästä. Yleisten asioiden tullessa esille runkosopimuksesta, keskittyy taas palvelusopimus ulkoistettavan toiminnon sisältöön. Tässä kohtaa palvelun sisältö määritellään tarkasti henkilökunnan ammattitaitoa ja lupia myöden. Sopimuksessa tulee myös ilmi veloitusperusteet sekä riskien hallinta. (Jalanka 2003, 53.)

Siirtymäsopimuksessa määritellään, miten toiminto siirtyy tilaajalta tuottajalle, esimerkiksi vaikkapa tarvittavien tilojen sekä koneiston hankinta sekä mahdollisesti siirtyvän henkilökunnan työsuhteet (Jalanka 2003, 53).

Yleiset sopimusehdot helpottavat sopimusten laatimista. Niihin kerätään yleisimpiä sopimuksen tekoon liittyviä seikkoja, jolloin runko- sekä palvelusopimuksille tarvitaan ainoastaan tapauskohtaukset määräykset. (Jalanka 2003, 53.) Sopimusehdoista kerrotaan enemmän seuraavassa kappaleessa.

2.4.2 Sopimusehdot

Monelle alalle löytyy omat yleiset sopimusehtonsa, mutta kuitenkin kaikkiin hankintoihin niitä ei ole saatavissa. Sopimusehtojen avulla pystytään täydentämään ja

monipuolistamaan sopimusten sisältöä helposti ja ne turvaavat mahdollisten ongelmakohtien syntyessä sopimustentekijöitä. Kuitenkin on pyrittävä siihen, ettei turvauttaisi liikaa sopimusehtoihin, sillä ne voivat joskus olla hieman tulkinnanvaraisia, vaikka normaalisti se pyritään muodostamaan mahdollisimman selkolukuisiksi.

Mikäli ennen sopimuksen tekoa on lähetetty tarjouspyyntö, on sopimusehdoista mainittava jo kyseisessä pyynnössä. Pääsääntöisesti asiat pyritään tuomaan esille itse tarjouspyynnössä tai sopimuksessa, mutta sopimusehdot toimivat mainiona tukena niiden sisällössä. Sopimuksessa on aina mainittava, jos jotakin sopimusehtoa käytetään sopimuksen tukena, jotta sopimuksen toinen osapuoli voi siihen ennalta tutustua ja hyväksyä ne. (Maijala 2013a.)

Sopimuksessa voidaan käyttää oman alan sopimusehtojen lisäksi myös tapauskohtaisia sopimusehtoja, jotka ovat ostajaorganisaation määrittelemät. Mikäli sopimuksessa ei ole mainittu sopimusehtojen käytöstä, ei niitä voida enää sopimuksen hyväksymisen jälkeen ottaa osaksi sopimusta.

Kunnat hyödyntävät usein seuraavia yleisiä sopimusehtoja: (Kuntaliitto, yleiset sopimusehdot.)

- Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot:
 - JYSE 2009 TAVARAT
 - JYSE 2009 PALVELUT
- Julkisen hallinnon IT-hankintojen yleiset sopimusehdot, JIT 2007
- Rakennusurakan yleiset sopimusehdot, YSE 1998
- Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot, KSE 19952
- Kone- ja kuljetuspalveluiden hankinnan yleiset ehdot, KE 2008

Julkisia hankintoja koskevat sopimusehdot JYSE 2009 tavarat sekä JYSE 2009 palvelut on pyritty muodostamaan siten, että niitä voidaan hyödyntää mahdollisimman monessa erilaisessa hankinnassa. Kuitenkaan ne eivät voi laajasti käsitellä eri hankintatapauksia yksityiskohtaisesti, vaan niitä on tulkittava tapaus- ja hankintakohtaisesti. Valtiovarainministeriön asettama työryhmä suosittelee, että hankintayksiköt ottavat sopimusehdot käyttöön kokonaisuudessaan, eikä vain osittain. (Pekkala, 2012, 816;

Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa, JYSE 2009 Palvelut.)

Hankintayksiköiden tulisi huomioida yleiset sopimusehdot jo tarjouspyyntöä laaties-
sa, ettei synny ristiriitoja tarjouspyynnön ja sopimusehtojen välille. Lisäksi on hu-
omioitava, etteivät tarjouspyynnössä olevat tapauskohtaiset sopimusehdot ole ristiri-
dassa yleisten sopimusehtojen kanssa. Huomioitavaa on myös, jos yleisiä sopimuseh-
toja uudistetaan niiden laatijayksikön puolesta, pysyvät sopimushetkellä olleet sopi-
musehdot voimassa siitä huolimatta. (Kuntaliiton www-sivut.)

2.5 Hankintalaki

Hankintalaki eli laki julkisista hankinnoista (uusin päivitys 30.3.2007/348) sisältää
12 lukua, jotka ohjeistavat julkisia hankintoja tekeviä organisaatioita. Tällä tarkoite-
taan tavaroiden ja erilaisten palvelujen tuottamista julkisilla varoilla, esimerkiksi
kunnan varoilla. Hankintalaki ei ohjeista kädestä pitäen miten hankintayksikön, tässä
tapauksessa kunnan, tulisi toimia, vaan se ohjeistaa tuottamaan hankintoja oikein.
(Pekkala, Pohjonen 2012, 21 - 23.)

Kaikki julkiset hankinnat on kilpailutettava, jotta julkiset varat saadaan hyödynnettyä
järkevästi ja kustannustehokkaasti. Kilpailuttaminen on ilmoitettava julkisesti, jotta
kaikilla yrityksillä on mahdollisuus ottaa osaa hankintojen kilpailuun. Hankintalain
tavoitteena on aikaansaada kilpailua, joka on kaikille osapuolille tasapuolista. Kan-
sallisena valitusviranomaisena julkisia hankintoja koskevissa valitustapauksissa toi-
mii markkinaoikeus. (Iloranta 2008, 406.)

Jotta kilpailuttaminen olisi julkista, tulee hankinnasta ilmoittaa esimerkiksi kaupun-
gin omilla verkkosivuillaan sekä HILMA-ilmoituskanavassa, joka toimii sähköisesti
osoitteessa www.hankintailmoitukset.fi. (Pekkala ym. 2012, 297). Tavara- ja palve-
luhankinnoissa kynnysarvon ylittäessä 30 000 euron rajan, tulee hankinnasta tehdä
kansallinen ilmoitus. Mikäli hankintahinta on enemmän kuin 200 000 euroa, tulee
siitä ilmoittaa Euroopan Unionin laajuisesti. (Maijala 2013b.)

Hankintalaki mahdollistaa monipuolisemman kilpailun kunnissa ja saattaa tarjota uusia yhteistyösopimuksia eri yritysten kanssa sekä uudenlaisia näkökulmia hankinnan tuottamisessa. Näin pystytään varmistamaan, että kaikki halukkaat urakoitsijat ovat saman arvoisia kilpailutilanteessa ja ulkoistamiseen varattu budjetti saadaan käytettyä järkevästi. Lain avulla varmistetaan se, että julkiset varat käytetään mahdollisimman kustannustehokkaasti eikä turhia kuluja tätä kautta syntyisi. Urakoitsijan valintaperusteen ei aina tarvitse aina olla tarjouksen edullisuus, vaan vaihtoehtona voi olla myös kokonaisvaltainen edullisuus, kuten hankintakohteesta ja – tarpeista riippuen eräänä valintaperusteena voi olla esimerkiksi ekologisuus (Maijala 2013b).

2.6 Ulkoistaminen kuntaorganisaatioissa

Kuntien tekemät ulkoistamisuudistukset aiheuttavat usein palveluista nauttiville, tässä tapauksessa kuntalaisille, ristiriitaisia tunteita. Tarkkailun kohteena ovat tietysti asukkaille keskeisimmät asiat ja usein pelätäänkin tehokkuuden ja laadun heikentyvän huomattavalla tavalla. Kuntien tavoite on palvella kuntalaisia mahdollisimman moitteettomasti, mutta on kuitenkin muistettava kustannusten rajallisuus, mikä ei automaattisesti tarkoita laadun heikkenemistä. Ulkoistaminen on terminä saanut itselleen hieman negatiivisen sävyn ja se on varmasti osasyynä kuntalaisten epävarmuuteen ja sen aiheuttamaan muutosvastarintaan.

Kuntarakenteiden uudistukset, talouden heikkeneminen ja väestörakenteen muutos on saanut aikaan muutoksia kuntien palvelujen tuottamisessa. Ulkoistamisesta on muodostunut kunnille väylä alentaa kustannuksia, mutta kuitenkin säilyttää tai jopa parantaa ulkoistetun palvelun kustannustehokkuutta. Kunta saattaa myös päättää keskittyvänsä enemmän omiin ydintoimintoihinsa, jolloin tietyn palvelun uudistus on enemmänkin strateginen valinta. Ulkoistamispäätös voi syntyä kunnalle myös pakon edessä, mikäli ei saada rekrytoitua osaavaa työvoimaa suorittamaan tiettyä palvelua. Eri toimialueiden yritykset ovat tätä kautta muuttaneet yritystoimintaansa siten, että ne keskittyvät tuottamaan kunnan palveluja ulkoistetusti. (Komulainen 2010, 36.)

Kuntaliiton tiedotteessa varatoimitusjohtaja Timo Kietäväinen pohtii kuntien palvelujen tuottamista tulevaisuudessa. Valtio on siirtänyt omia vastuualueitaan kuntien

hoidettavaksi, mikä ajaa monet kunnat ahdinkoon heikon taloustilanteen vallitessa. Tämän seurauksena on kunnallisveron kiristäminen, investointien vähentäminen sekä lomauttaminen. (Kuntaliiton tiedote 3.5.2013.)

Tämän hetkinen taloustilanne sekä kuntien tehtävämäärien ja vastuualueiden kasvaminen vaikuttavat olennaisesti siihen, miten kunnat suorittavat palveluitaan. Kuntien tehtävänä on väistämättömästi pyrkiä tuottamaan palvelut mahdollisimman kustannustehokkaasti – saada siis aikaan hyvää laatua niin, että varat käytetään järkevästi ilman hukkatuottoa. Lisäksi heikko talous ajaa kunnat ahdinkoon tehtävä- ja palvelumäärien lisääntyessä entisestään. Yhä useammin ratkaisu tilanteeseen löytyy palvelun ulkoistamisesta, jolloin toiminto saadaan tuotettua edullisemmin jonkin ulkopuolisen yrityksen kautta. Kuntien ulkoistamisprosessit kohdistuvat usein sosiaali- ja terveyspalveluihin, mutta osansa saavat myös esimerkiksi teknisen toimen palvelut, kuten kiinteistöjen kunnossapito, rakentamien ja rakennussuunnittelu. Pienemmissä kunnissa ulkoistamiseen voidaan päätyä esimerkiksi tarvittavan koneiston puuttuessa, jolloin kannattavampaa on ulkoistaa kyseinen palvelu, kuin investoida laitehankintoihin varsinkin, jos kyseessä on kausiluontoinen toiminto. Ulkoistaminen ei kuitenkaan ole kunnille itsestänselvyys, sillä palvelun tuottajan tulisi pystyä tarjoamaan edullisempaa vaihtoehtoa alkuperäisen tuotantomallin tilalle. Pienimmissä kunnissa esteenä tälle voi olla kilpailun puute. Jokaisella kunnalla on omat perustelut sille, miksi jonkin tietyn osa-alueen ulkoistamiseen päädytään. Lehikoinen ja Töyrylä kertovat teoksessaan (2013, 38–39.), että julkisen alan ammattiliittojen EU-yhdistyksen selvityksen mukaan erinäisiä perusteluja kuntien ulkoistamispäätöksiin ovat esimerkiksi työvoimapula, julkisen sektorin kulujen vähentäminen, säästöt sekä heikko tuottavuuskehitys. Mukana listassa olivat myös perinteiset kustannustehokkuuden parantaminen ja palvelutarpeen lisääntyminen.

Edeltävästi on vaikea ennustaa, minkälaisia ongelmatilanteita kuntien ulkoistamisprosessissa tai käyttöönoton jälkeisessä ajassa ilmenee. Hankaluuksia kuntaorganisaation ulkoistamiselle voi tuottaa esimerkiksi palvelujen alhainen tarjonta omalla markkina-alueella sekä ulkoistamiseen liittyvien asioiden riittämätön tuntemus. Lisäksi kiire kustannusten alentamiseen voi aikaansaada hätiköityjä päätöksiä. Hankintalain, kilpailuttamisen ja sopimusten tunteminen vaatii aiheiden laajaa tietämystä onnistuakseen. Joskus ongelmatilanteet voidaankin todeta vasta käytännössä matkan

varrella. Malinen (2012, 141.) toteaa tutkiessaan Varkauden kunnan kokonaisulkoistuksessa suurimmaksi syntyneeksi haitaksi kustannustietoisuuden heikkenemistä kuntaorganisaation, eli tässä tapauksessa tilaajan, puolella, sillä tuotanto ja tiedot eivät enää löydy samasta organisaatiosta. Informaatiovirran puute aiheuttaa epävarmuutta molemmiin puolin. Kunta on tietoinen ainoastaan teoriassa palvelun tuottamisesta, kun taas tuottaja on vastuussa vain palvelun laadusta. Siitä, kohtaako teoria ja käytäntö, ei välttämättä ole tällaisessa tilanteessa mitään takeita.

Mitä enemmän kunnissa tullaan ulkoistamaan ja jakamaan kokemuksia omista prosesseista ja tuloksista, sitä paremmin pystytään ongelmatilanteita välttämään ja kehittämään kunnissa tehtävää ulkoistamista parempaan suuntaan. Ulkoistamisen kaltaisten muutosten myötä kuntien pitäisi tehdä tiiviimpää yhteistyötä ja palvelun tuotantomuotoa pitäisi tutkia paremmin, sillä kuntarakenteiden kehittyessä taustatietoa tullaan varmasti tarvitsemaan.

3 KIINTEISTÖJEN ALUEIDEN KUNNOSSAPIDON ULKOISTAMINEN RAUMAN KAUPUNGILLA

Rauman kaupungin tekninen virasto on ulkoistanut kaupungin omistamien kiinteistöjen alueiden kunnossapidon. Kunnossapito koskee kaikkia kaupungin kiinteistöjen piha-alueita, kuten kouluja, kirjastoja, sairaalaa sekä muita julkisten rakennusten ympäristöjä. Osa kohteista vaatii ympärivuotista kunnossapitoa, kun taas osa kohteista ainoastaan talvikunnossapidon. (Tarjouspyyntö 25.2.2011.)

Vastuu kunnossapidosta on teknisen viraston talotoimella, mutta aikaisemmin katu-toimi on tilauksesta suorittanut urakan. Vuonna 2007 katutoimen urakat lopetettiin ja talotoimi päätyi ulkoistamaan kunnossapidon yksityisillä yrityksillä, sillä talotoimelta puuttui työhön tarvittava kalusto. Lisäksi haluttiin saada kokemusta sekä yleisesti palvelujen hankinnasta että ulkopuolisen urakoitsijan käyttämisestä kaupungin urakoitsijana. Viimeisin urakoitsijasopimus on solmittu vuonna 2011. (Heikintalo S, Kiviniemi T, henkilökohtainen tiedonanto 4.7.2013.)

3.1 Ulkoistamisprosessin eteneminen Rauman kaupungilla

Hankintalaki ohjaa paljolti ulkoistamisprosessin etenemistä. Se määrittelee, mitkä asiat tulee mainita tarjouspyynnössä ja miten eri tilanteissa menetellään. Rauman kaupungin hankintatoimi suorittaa tarjouspyyntöjen lähettämisen Rauman markkina-alueen yrityksille, jotka ovat yritystoiminnaltaan sopivia kyseisen osa-alueen urakoitsijoiksi. Lisäksi tarjouspyyntö on liitteineen ilmoitettu Rauman kaupungin verkkosivuilla sekä sähköisessä ilmoituskanavassa HILMA:ssa, jolloin kilpailutilanne on avoinna myös niille, kenelle ei tarjouspyyntöä ole lähetetty suoraan. Tämäkin on hankintalaissa määritelty, että kilpailun pitää olla kaikille avointa. Hankinta ilmoitetaan myös Euroopan unionin virallisessa lehdessä.

Rauman kaupungin laatimassa tarjouspyynnössä (25.2.2011) on selvitetty mitä alueita kunnossapito koskee ja niistä pyydetään aluekohtaiset tarjouserittelyt. Kunnossapitoa koskevat alueet on jaettu viiteen kokonaisuuteen. Tarjouspyynnössä kerrotaan sopimuskaudet, sopimus- ja kelpoisuusehdot koskien sekä talvi- että ympärivuotista kunnossapitoa ja muita yleisiä ehtoja. Pyyntössä myös ohjeistetaan, mitä asioita tarjouksen jättämisessä edellytetään, mitkä ovat urakoitsijoiden valintakriteerit ja mitkä asiat tulisi käydä tarjouksesta ilmi.

RAUMAN KAUPUNKI

Tarjouksesta tulee ilmetä seuraavat asiat:

- ✓ ympärivuotisen kunnossapidon veroton hinta € / vuosi / alue liitelomakkeella
- ✓ veroton päivystyskorvaus alueittain ja verottomat kunnossapitohinnat kiinteistöittäin liitelomakkeella (voi tarjota myös vain ympärivuotista tai talvikunnossapitoa erikseen; kts. kohta "Urakoitsijoiden valinta")
- ✓ erillishinta lumen kuormauksesta ja ajosta lumenkaatopaikalle € / kuorma (ilmoitettava lavan suuruus m³), tilataan erikseen tarvittaessa
- ✓ erillishinta käsityöstä € / h, tilataan erikseen tarvittaessa
- ✓ selvitys mahdollisesta sähköisestä laskutuksesta
- ✓ maksuehto (sähköinen laskutus vähintään 14 pv netto muuten vähintään 21 pv netto)
- ✓ selvitys kalustosta ja sen perusvarusteista
- ✓ referenssit vastaavista urakoinneista viimeisen viiden vuoden ajalta
- ✓ tarjouksen voimassaoloaika
- ✓ sähköpostiosoite, mihin mahdollisesti sähköisenä lähetettävä hankintapäätös voidaan toimittaa

Kuva 3. Ote tarjouspyynnöstä (Tarjouspyyntö 25.2.2011).

Mikäli tarjouspyynnössä ilmoitettuja pyyntöjä ei toteuteta, ei jätetty tarjous ole hyväksyttävissä ja tulee täten hylätyksi. Muut vaaditut asiat löytyvät viimeisimmästä tarjouspyynnöstä, joka löytyy ensimmäisestä liitteestä.

Tarjouspyyntö on rakennettu selkeästi ja siinä kerrotaan hyvin millaisia ehtoja kaupunki edellyttää urakoitsijalta ja mitä tarjouksessa tulee ilmetä, jotta se on hyväksyttävissä mukaan tarjouskilpailuun. Osaksi tarjouspyyntöä on liitetty julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa. Vaikka yhdeksi ongelmaksi koettiin juuri hankintaosaamisen puute, ei se ilmene tarjouspyynnössä rakenteellisesti eikä tyyllillisesti.

Viimeisin kilpailutus suoritettiin helmikuussa 2011. Silloin tarjoukset pyydettiin 14 yritykseltä, joista 7 jätti tarjouksen. Yhden yrityksen tarjous hylättiin, sillä se ei noudattanut tarjouspyynnössä esitettyjä vaatimuksia. Jokainen tarjouksen jättänyt yritys oli tehnyt tapauskohtaiset tarjoukset kullekin pyydetylle alueelle, joita kaiken kaikkiaan oli viisi. Jo tarjouspyynnössä hankintatoimi oli ilmoittanut, että urakoitsijat tul- laan valitsemaan alueittain edullisimman tarjouksen jättäneen yrityksen hyväksi. Täl- löin hankintatoimen ei tarvitse valita kokonaissummaltaan edullisinta urakoitsijaa, vaan kokonaissumma saadaan mahdollisimman alhaiseksi valitsemalla edullisin tar- jous kullekin alueelle. Tällä hetkellä urakka on jaettu kahden yrityksen kesken. Sivi- piha Oy hoitaa kahta aluetta ja Viherkäine Oy kolmea aluetta. Ympärivuotisen kun- nossapidon osalta sopimus on voimassa 14.11.2014 asti ja talvikunnossapidon 15.4.2014 asti. (Tarjouspyyntö 25.2.2011.)

Tarjouksissa eri alueiden välillä oli huomattavissa paikka paikoin suuriakin eroja. Esimerkiksi ensimmäisen alueen kohdalla ero suurimman ja pienimmän tarjouksen välillä oli huima, yhteensä 27 690 euroa. (Tarjousmuistio 19.4.2011.) Tällainen ti- lanne vaikeuttaa kilpailun syntymistä, sillä hintaeron vuoksi suuremman tarjouksen jättänyttä yritystä on vaikea ottaa edes yhdeksi vaihtoehdoksi kyseisen alueen ura- koitsijaksi.

3.2 Vaikutukset nykypäivänä

Suoritin Rauman kaupungilla haastatteluja kahtena eri kertana. Kaiken kaikkiaan haastatteluihin osallistui teknisen viraston johtaja sekä talouspäällikkö, hankintatoi- men johtaja ja muita hankintapuolen henkilöstöä, jotka ovat olennaisessa asemassa

kyseessä olevan ulkoistamisprosessin kanssa. Lisäksi paikalla oli myös Wihertoimen johtaja, joka vastaa kaupungin viheralueiden kunnossapidosta.

Tällä hetkellä tekninen virasto kokee, että kiinteistöjen alueiden kunnossapidon ulkoistaminen on kallista ja joustamatonta, ja ettei teknisellä virastolla ole riittävästi hankintaosaamista. Joustamattomuudella tarkoitetaan, että urakan tekevä yritys suorittaa ainoastaan sopimuksissa laaditut tehtävät eikä samanlaista laajakatseisuutta ole, mikäli työ teetetäisiin kaupungin toimesta. Lisäksi kustannustaso epäilyttää, sillä markkinat kyseiseltä osa-alueelta ovat rajalliset Rauman alueella, eikä kaupungilla ole tarpeeksi tietoa, mitä kyseinen urakka kustantaa muilla vastaavan kokoisilla kunnilla. Vertailukantaa ei tällöin ole. Lisäksi markkinoiden puute vähentää kilpailua huomattavasti. Muita kilpailua rajaavia tekijöitä on tämän hetkinen taloustilanne. Kuitenkin työn laatuun ollaan oltu tyytyväisiä ja teknisessä virastossa koetaankin, että kunnossapito ei ole tärkeää pelkästään esteettisyyden vuoksi vaan myös turvallisuuden vuoksi. Hyvällä kunnossapidolla vältetään mahdolliset korvaukset tapaturmista, jotka sattuisivat kunnossapidon laiminlyönnin vuoksi. (Heikintalo S, Kiviniemi T, henkilökohtainen tiedonanto 4.7.2013.)

Suuremmassa ryhmähaastattelussa (henkilökohtainen tiedonanto 23.8.2013) nousi esille kysymys, millä keinoin urakoitsijoita saataisiin motivoitua lähtemään helpommin mukaan tarjouskilpailuun ja sitoutumaan kaupunkiin asiakkaana siten, että se kehittäisi toimintaansa siihen sopivaksi ja sen mukaiseksi. Lyhyehköjen sopimuskausien vuoksi urakka koetaan yritysten näkökulmasta hieman riskialttiina. Mikäli yritys investoi kone- ja henkilöstöhankintoihin, mutta ei saakaan enää sopimuskauden päätyttyä uusittua sopimusta kaupungin kanssa, voi investoinnit koitua yritykselle kalliiksi. Haastatteluissa pohdittiinkin, miten olisi mahdollista saada hankintalain edellytyksillä muodostettua mahdollisimman pitkä sopimuskausi, jolla saataisiin houkutteltua myös uusia toimijoita jättämään tarjouksensa kyseisen osa-alueen urakoinnista.

Kilpailun lisäämistä pohdittiin myös siten, että yksi yritys voisi urakoida vain tietyn määrän urakoitavista alueista, eikä sillä olisi mahdollista hoitaa jokaista viittä osa-alueita. Tällöin saataisiin tiettyjen osa-alueiden välille kovempi kilpailu ja tämä helpottaa vertailua myös kaupungin näkökulmasta. Lisämotivaation lisäämistä pohdittiin myös keppi-porkkana – systeemin kautta. Mikäli urakoitseva yritys keksii jota-

kin, millä sekä kyseisen yrityksen että kaupungin toimintaa voidaan saada edullisemmaksi, voitaisiin yritystä palkita jollakin keinoin. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.8.2013.)

Haastatteluissa käytiin läpi myös työn laatuun ja valvontaan liittyviä asioita. Laatumittarina toimivat tarjouspyynnössä eriteltyt kelpoisuusehdot ja minimivaatimukset. Erillistä valvontapöytäkirjaa ei ole, eikä töiden laiminlyömisestä seuraa suurempia sanktioita. Mikäli työn laatu ei ole riittävä tai työtä ei ole suoritettu, tulee palaute yleensä kaupungille suoraan asiakkaalta, eli tässä tapauksessa kuntalaiselta. Tähän mennessä työn laatuun ei ole tarvinnut merkittävästi puuttua. Vastuu laiminlyönneistä aiheutuvista seurauksista on aina urakoitsijalla. Suurempina tapahtumajankohtina panostetaan tiettyyn osa-alueeseen, esimerkiksi Wanhojen tanssien aikaan pidetään huoli, että lukion piha-alue on riittävästi hiekoitettu. (Henkilökohtainen tiedonanto 23.8.2013.)

Kuitenkin suurimmaksi ongelmaksi mielestäni koitui se, ettei kaupunki ole teettänyt kustannus- ja takaisinmaksulaskelmia siitä, jos se tuottaisi itse kyseisen palvelun. Osa haastatteluihin osallistuneista henkilöistä koki, että palvelu saataisiin tuotettua halvemmalla itse tehtynä (Henkilökohtainen tiedonanto 23.8.2013). Tällöin olisi otettava huomioon esimerkiksi koneinvestoinnit, niiden takaisinmaksuaika tietyllä prosentilla, henkilöstö- ja käyttökustannukset sekä varastointirakennuksista aiheutuvat kulut. Mikäli selviäisi, että urakka kustantaisi vähemmän kaupungin suorittamana, olisi siihen mahdollista saada myös kaivattua lisäjoustoa työn jälkeä ajatellen.

Yhdeksi ehdotukseksi kehittämiskohteeksi nousee myös hankintaosaamisen lisääminen, sillä teknisessä virastossa koetaan, että se ei ole palvelujen hankinnassa riittävää (Henkilökohtainen tiedonanto 4.7.2013). Kuitenkaan tarjouspyynnössä tai sopimuksissa ei ilmene hankintaosaamisen puutteeseen viittaavia tekijöitä. Ongelmia lähinnä tällä hetkellä hankintaosaamiseen tuo kilpailun niukkuus urakan suorittavien yritysten välillä.

3.2.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysissa pohditaan sisäisten tekijöiden, tässä tapauksessa vahvuuksien ja heikkouksien, sekä ulkoisten tekijöiden, mahdollisuuksien sekä uhkien, analysointia (Viitala & Jylhä 2010, 386). SWOT-analyysi on yleisesti käytetty menetelmä strategisessa suunnittelussa ja sen avulla pystytään määrittelemään esimerkiksi yrityksen tai organisaation tilannetta sekä sisältä että ulkoapäin (OK-opintokeskuksen www-sivut).

Menetelmästä saadaan suurin hyöty, kun analyysin ympärille rakennetaan keskustelu, jossa asioita nostetaan esille, niitä pyritään selkeyttämään ja lopuksi saadut tulokset dokumentoidaan. Lopulta analyysistä saadaan toimenpidemäärittely, jossa yrityksen vahvuuksista pyritään tekemään entistä voimakkaampia, sekä heikkoudet ja uhat pyritään strategian avulla sekä organisaation omalla toiminnalla muuttamaan vahvuuksiksi. (Viitala & Jylhä 2010, 59.)

Analyysin avulla voidaan lähestyä tämän hetkistä tilannetta konkreettisemmin pohjimalla tilanteen vahvuudet (S), heikkoudet (W), mahdollisuudet (O) sekä uhat (T).

Taulukko 2. SWOT -analyysi tämän hetkisestä tilanteesta.

S <ul style="list-style-type: none">- halutaan kehittää- kokemusta ulkoistamisesta jo ennestään muiltakin osa-alueilta	W <ul style="list-style-type: none">- puutteellinen hankintaosaaminen (?)- kustannuslaskelmien puuttuminen
O <ul style="list-style-type: none">- kustannustason kartoitus- hankintaosaamisen/-tietouden kehittäminen- strategian luominen- kustannuslaskelmien teettäminen	T <ul style="list-style-type: none">- markkinoiden rajallisuus- resurssit- yleinen taloustilanne- kunnan kilpailua ei synny

Taulukko 2:sta voidaan nähdä, että S-laatikossa olevat organisaation vahvuudet kyseisen prosessin osalta ovat äärimmäisen hyviä. Kokemuksen kautta on varmasti opittu, minkälaisia virheitä on mahdollista välttää ja miten. Halu kehittää viestii siitä, että ulkoistamisen toteuttamistapaan ei tällä hetkellä olla tyytyväisiä, mutta organisaatiosta löytyy kuitenkin halua kustannustehokkaampaan toimintaan. Suurimmaksi heikkoudeksi muodostuu kustannus- ja investointilaskelmien puuttuminen, joka lisää epätietoisuutta siitä, mitä palvelun tulisi ulkoistettuna kustantaa, jotta sillä aikaansaa-taisiin säästöjä. Lisäksi markkinoiden niukkuus sekä kustannustason kartoituksen puuttuminen hankaloittaa palvelun tuottamista mahdollisimman edullisella tavalla. Tämän hetkinen taloustilanne rajaa huomattavasti kuntien mahdollisuuksia tuottaa palveluja, sekä omasta näkökulmasta että urakan suorittavien yritysten näkökulmas-ta, ja siksi olisikin tärkeää, että toiminta olisi mahdollisimman kustannustehokasta. Kaupungin ja urakan suorittavan yrityksen yhteisen strategian avulla olisi mahdollis-ta saavuttaa joustavaa yhteistyötä, josta olisi hyötyä molemmille osapuolille. Haastat-telumuistio kokonaisuudessaan löytyy liitteestä 2.

3.3 Vapamuotoinen haastattelu urakoitsijoille

Tein pienimuotoiset kyselyt yrityksille, jotka suorittavat Rauman kaupungin omista-mien kiinteistöjen alueiden kunnossapidon ulkoistamista. Tällöin olisin saanut mah-dollisimman monipuolisen selvityksen kyseisestä ulkoistamisprosessista, kun mu-kaan olisi ottanut myös urakoitsijoiden näkökulman aiheeseen liittyen. Suoritin haas-tattelut sähköpostitse ja tiedustelin, miten he kehittäisivät kyseisen palvelun tuotta-mista ja mitkä asiat siinä nähdään onnistuneina. En kuitenkaan saanut yrityksiltä vas-tauksia näihin kysymyksiin. Todennäköisesti haastattelut olisi pitänyt pyrkiä suorit-tamaan yritysten kannalta anonymisti, jolloin vastausprosentti olisi ollut parempi. Kiireellisen aikataulun vuoksi päätin jättää urakoitsijoiden haastatteluosuudet pois tästä tutkimuksesta.

4 KEHITYS- JA MUUTOSEHDOTUKSET

4.1 Investointilaskelmat

Keskeisimmäksi kehityskohteeksi muodostuu kustannus- ja takaisinmaksulaskelmien teettäminen. Ilman kyseisiä laskelmia ei voida todeta, tehdäänkö ulkoistamisella tällä hetkellä säästöjä vai tuleeko se pahimmassa tapauksessa kalliimmaksi mitä palvelun tuottaminen itse tehtynä kustantaisi. Vasta tämän jälkeen saataisiin jonkinlainen näkemys siitä, mitä palvelun tulisi ulkoistettuna kustantaa, jotta se olisi taloudellisesti järkevää ja kannattavaa.

Järvenpää ym. (2010, 333.) jakaa investointiprosessin seitsemään eri vaiheeseen. Kuvio selkeyttää prosessia, joka ennen investointipäätöstä tulisi tehdä. Sen avulla pystytään määrittelemään investointien tarpeellisuus, mitkä ovat investointimahdollisuudet ja mitä tavoitteita investoinnilla pyritään saavuttamaan. Investoinnilla on vahva strateginen merkitys yrityksen tai organisaation tulevaisuuden kannalta.



Kuva. 3 Investointiprosessi (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010. 333.)

Kun tarkastellaan investoinnin kannattavuutta, investointivaihtoehtoihin liittyvät kustannukset, tuotot sekä riskit on tarkasteltava huolella eri analyysejä käyttäen. On hy-

vä muodostaa sekä taloudellisia että muita investointikriteerejä, joiden suhteen kannattavin investointi valitaan. (Järvenpää ym. 2010, 334.)

Investoinnin kannattavuuden laskemista varten on paneuduttava tarkasti eri investointilaskentamenetelmiin, joiden avulla kannattavuus voidaan selvittää. Järvenpää ym. (2010, 335.) esittelevät teoksessaan kuusi vaihetta, joihin olisi syytä kiinnittää huomiota kannattavuuden laskemisessa.

1. Investoinnin hankintamenot

Hankintamenoilla tarkoitetaan kuluja, jotka tapahtuvat investoinnin toteuttamishetkellä, esimerkiksi koneiden käyttöönottokustannukset.

2. Investoinnin vuosittaiset nettokassavirrat

Kassavirrat näyttävät kyseisen investoinnin tuottojakauman, jossa poistoja ei oteta huomioon.

3. Investoinnin taloudellinen pitoaika

Taloudellisella pitoajalla tarkoitetaan investoinnin käyttöaikaa. Kyseiseltä ajalta tarkastellaan nettotuottoja.

4. Investoinnin jäännösarvo

Jäännösarvolla tarkoitetaan investoinnin arvoa taloudellisen pitoajan päätyttyä. Kyseinen arvo voi olla positiivinen, mikäli investoinnin kohde myydään, tai negatiivinen, jos kohde ei ole myytävissä ja siitä joudutaan luopumaan saamatta voittoa.

5. Laskentakorko

Korko kertoo investoinnin tuottovaateen. Yksi laskentatapa tälle on painotettu oman ja vieraan pääoman keskimääräinen kustannus (WACC).

6. Riskit

Riskejä on mahdollista analysoida esimerkiksi simulointien tai herkkyyksianalyysien avulla. Riskien määrä on suoraan verrannollinen tuottovaatimukseen. Jos riskien määrä on alhainen, tuottovaatimus laskee.

Investointilaskelmien teko kuluttaa organisaatiolta resursseja, mutta sen avulla on mahdollista saada aikaan hyötyjä suuremmassa mittakaavassa. Mikäli taustatyö tehdään perusteellisesti ennen investoinnin hankkimista, yritys tai organisaatio säästää ylimääräisiä resursseja sekä kustannuksia mitä mahdollisten virheiden ja ongelmien selvittäminen tulisi vaatimaan.

4.2 Urakoitsijoiden motivoiminen

Mikäli investointilaskelmissa ilmenee, että palvelun tuottaminen on edelleen edullisempaa ulkoistettuna, olisi syytä paneutua siihen, miten urakoitsijoita saataisiin motivoitua lähtemään mukaan jättämään tarjouksensa ja miten aikaansaataisiin enemmän kilpailua eri yritysten väillä. Yksi motivaatiotekijä kuntaorganisaation ja urakan suorittavan yrityksen välillä voisi olla yhteisen strategian luominen, jolla pyrittäisiin luomaan ja saavuttamaan tilanne, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Yhteisen strategian avulla pysyttäisiin luomaan yhteiset tavoitteet ja suunnitelma, minkälaisiin toimenpiteisiin olisi ryhdyttävä niiden saavuttamiseksi. Yhteisen strategian toteuduttua syntyy tilanne, jossa molemmat sopimusosapuolet voittavat, niin kutsuttu win-win -situation.

Mahdollisuuksien ja hankintalain edellytysten mukaan pitäisi pyrkiä luomaan urakoitsijoille mahdollisimman pitkiä sopimuskausia. Lyhyet sopimuskaudet eivät motivoi yrityksiä tarjoamaan palveluitaan, ainakaan kovin suopealla hinnalla, varsinkin jos ne joutuvat panostamaan laitehankintoihin sopimuskauden aikana. Pitkien sopimuskausien mahdollistaminen tulisi ostajaorganisaatiollekin edullisemmaksi, sillä silloin välttyttäisiin kilpailutustilanteen vaatimilta resursseilta, kun palvelua ei tarvitsisi kilpailuttaa niin usein.

4.3 Kuntayhteistyö ja benchmarking

Kustannustason kartoitusta ajatellen yhteistyö joidenkin toisten kuntien kanssa voisi mahdollistaa monipuolisen tilannekattauksen siitä, mitä vastaavan kokoisessa kaupungissa tai kunnassa samaisen palvelun teettäminen joko ulkoistettuna tai itse suoritettuna kustantaa. Lisäksi tämän tyyppistä yhteistyötä olisi mahdollista hyödyntää muillakin kunta-alan osa-alueilla. Suotavaa tietysti on, että yhteistyötä tekevät kunnat ja kaupungit eivät maantieteellisesti ole naapurikunnat, jolloin he eivät kilpaile samoista urakoitsijoista ja toimijoista. Lähtökohtaisesti vertailua helpottaa, jos vertailtavan kunnan kuntarakenne muistuttaa Rauman rakennetta ja on väestöltään samaa kokoluokkaa.

Kuntavertailua tehtäessä on oltava tarkka, mitä toimintoja vertaillaan ja mistä asioista ne koostuvat molemmissa kunnissa. Pelkän toiminnon vertaaminen ilman syvempää tutkimista voi johtaa vääränlaisiin tuloksiin. Tiedot siis täytyy kerätä toiminnoiltaan ja sisällöltään samanlaisin määrityksin. (Mehtonen 2013.)

Benchmarkingilla tarkoitetaan vertailuanalyysia, jossa vertaillaan oman organisaation toimintaa toisen yrityksen toimintaan. Oman organisaation tutkimuskohteena on laatuun, tuottavuuteen, työtapoihin ja työprosesseihin liittyvät tehokkuustekijät. Vertailuorganisaatioiden toimintatavoista benchmarkingia hyödyntävä yritys valitsee mielestensä parhaat ja käyttävät näitä menetelmiä omassa toiminnassaan. Vertailukohteina voi olla sekä saman tai eri toimialan yrityksiä. (E-conomicin [www-sivut](#).) Tietysti kun kyse on kunta-alasta, olisi hyvä, että vertailukohteena olisi toinen kuntaorganisaatio. Benchmarkingissa kyse on paljolti mallioppimisesta. Se on yleisesti yritysmaailmassa käytetty vertailukeino, joiden avulla on mahdollista parantaa omaa toimintaa ja strategiaa organisaatiossa.

4.4 KL-Kuntahankinnat Oy

KL-Kuntahankinnat Oy on yritys, joka avustaa nimensä mukaisesti kuntia erilaisissa hankinnoissa. Yritys sekä kilpailuttaa että hoitaa sopimusjärjestelyt asiakkaansa, tässä tapauksessa kunnan, puolesta. Kilpailutuksessa yritys keskittyy kahteen olennai-

seen: sellaisiin kilpailutuksiin, joissa paikallista tarjontaa ei yleensä ole sekä saamaan huomattavia mittakaavaetuja hintasäästöinä ja prosessihyötyinä. (Kuntahankintojen www-sivut a.)

Yritys esittelee itseään kustannustehokkaana, helppona ja nopeana tapana tehdä hankintoja. Sillä ei ole liittymis- tai vuosimaksuja, osakkuuksia eikä suoria asiakasveloituksia. Yrityksen kulut katetaan palvelumaksuilla, jotka ovat keskimäärin 1 % ostojen arvosta ja ne hoidetaan sopimustoimittajan toimesta. Yrityksellä on monipuolinen sopimusvalikko, josta pystytään valitsemaan asiakkaan tarpeiden mukaiset sopimukset. KL-Kuntahankinnat Oy takaa myös asiakkailleen hyvän laadun ja kilpailukykyiset hinnat, jotka perustuvat suureen ostovolyyymiin. Lisäksi yritys kantaa asiakkaan puolesta valitusriskin ja vastaa valitusprosesseista kokonaisuudessaan sisältäen kulut ja taloudelliset vastuut. Yritys pyrkii luonnollisesti kehittämään palvelujaan jatkuvasti. (KL-Kuntahankintojen www-sivut b.)

Tämänkaltaisen yrityksen hyödyntäminen voisi mahdollistaa uudenlaisen tavan suorittaa hankintojen ostamista. Palvelua ei tarvitsisi välttämättä ottaa pysyväksi osaksi organisaation hankintapuolta, mutta sen avulla voitaisiin saada uudenlaista näkökulmaa kilpailutukseen sekä sopimusten laatimiseen. Tavallaan tässäkin tapauksessa voitaisiin hyödyntää tällöin tietynlaista benchmarkingia.

4.5 Osittaisulkoistaminen ja osa-alueen ulkoistaminen

Jos kaupungilla on mahdollisuus suorittaa osa palvelusta itse tehtynä edullisemmin kuin kokonaisulkoistettuna ja siihen tarvittavia resursseja löytyy, voitaisiin harkita palvelun ulkoistamista osittain tai osa-alueittain. Näin ollen olisi mahdollista suorittaa ne toiminnot kaupungin omana työnä, mihin sen kapasiteetti on riittävä. Kuitenkin vaativammat ja erityislaatuista kalustoa vaativat kohteet olisi mahdollista teettää ulkopuolisella toimijalla, jolloin esimerkiksi kalliita laitehankintoja ei tarvitsisi tehdä.

Kohdassa 2.1.1 esittelin ulkoistamisen eri muotoja, jossa taulukon avulla vertailussa olivat kokonaisulkoistaminen, osittaisulkoistaminen ja osa-alueen ulkoistaminen. Ul-

koistamismuotojen eri pääpiirteet ja niiden väliset erot ovat helposti vertailtavissa tämän taulukon avulla. Niitä vertailemalla voidaan selvittää millainen ulkoistamismuoto on kunnossapidon ulkoistamisessa mahdollinen ja minkälaista toimintaa ulkoistamiseen liittyen halutaan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää Rauman kaupungin omistamien kiinteistöjen piha-alueiden kunnossapidon ulkoistamiseen erilaisia kehitys- ja muutosehdotuksia. Tarkoituksena oli myös pyrkiä pitämään ehdotukset toisistaan riippumattomina. Tavoitteena oli tutkia, mitä erilaisia mahdollisuuksia kaupungilla on tuottaa kyseinen palvelu edullisemmin ja joustavammin.

Kehittämis- ja muutosehdotuksia syntyi monipuolisesti, ja ne eivät olleet linkitettyinä toisiinsa. Tällöin on mahdollista hyödyntää vain yhtä tai useampaa ehdotusta samanaikaisesti. Kuitenkin suositeltavaa on, että jokaiseen vaihtoehtoon paneudutaan huolella, ja tutkitaan, mikä menettely sopisi omalle organisaatiolle sekä hankinnalle parhaiten ja minkälaiset resurssit ovat käytössä. Kehitys- ja muutosehdotuksina syntyi investointilaskelmien teko tai teettäminen, KL-Kuntahankinnat Oy:n palveluiden käyttäminen, urakoitsijoiden motivointi ja yhteisen strategian luominen, benchmarking ja kuntayhteistyö sekä osittaisulkoistaminen ja osa-alueen ulkoistaminen.

Tärkeimpänä kehitysehdotuksena pidän investointilaskelmien teettämistä. Ilman laskelmia on mahdotonta sanoa, kuinka paljon säästöjä ulkoistamisella tehdään vai tuleeko työ kalliimmaksi ulkopuolisella toimijalla teetettynä. Laskelmien myötä olisi mahdollisuus saada myös arvioita palvelun todellisesta kustannustasosta ja nähdä millä tasolla markkinahinnat liikkuvat. Kustannustason kartoittaminen voisi mahdollisesti myös saada aikaan suurempaa kilpailua yritysten välille, jos vaihtoehtona kaupungilla on työn teettäminen omalla henkilöstöllä ja koneilla.

Myös benchmarking ja kuntayhteistyö ovat mielestäni erittäin tärkeässä roolissa. Kuntien ja kaupunkien pitäisi tehdä enemmän yhteistyötä ja jakaa kokemuksiaan ja käytäntöjään esimerkiksi juuri ulkoistamista koskevissa asioissa. Ulkoistaminen on kuntaorganisaatioissa uudehko tapa tuottaa palveluita ja tietotaitoa asiaan liittyen ei ole riittävästi. Kokemuksia jakamalla olisi mahdollista parantaa ulkoistamisprosessien onnistumista ja minimoida turhien riskien ja ongelmien syntymistä prosessin eri vaiheissa.

Hieman kehitys- ja muutosehdotusten monipuolista rakentamista vaikeutti se, että palvelua suorittavat urakoitsijat täytyi jättää tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen kannalta haastattelut olisivat mahdollistaneet kohteen tutkimuksen huomattavasti laajemmin ja avarakatseisemmin. Urakoitsijoiden suunnalta olisi ollut mahdollista saada näkökantoja, joita ei ole ollut mahdollista huomata palvelun teettäjän silmin. Haastattelujen avulla olisi ollut myös mahdollista saada urakoitsijoiden ääni kuuluviin eri tavalla ja nähdä, miten he olisivat kehittäneet kyseessä olevaa palvelua. Tietysti ymmärrettävää on, että ilman anonymiteettiä yritykset eivät olleet halukkaita osallistumaan haastatteluihin lyhyellä varoitusajalla.

Toivon, että tutkimuksen tuloksina syntyneet muutos- ja kehitysehdotukset otetaan huomioon seuraavaa tarjouskilpailua tehtäessä. Työn tulokset ovat mielestäni luotettavia, sillä ne perustuvat pitkälti haastatteluihin ja Rauman kaupungilta saamaani materiaaliin. Tämä opinnäytetyö tullaan antamaan talotoimen johtajalle luettavaksi (Kiviniemi sähköposti 3.12.2013).

LÄHTEET

Ajankohtainen kakkonen 10.9.2013. Viitattu 16.9.2013

<http://areena.yle.fi/tv/1991421>

Axelsson B., Wynstra F. 2002. Buying Business Services. John Wiley & Sons Ltd

E-conomicin www-sivut, Benchmarking. Viitattu 16.10.2013

<http://www.e-economic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/benchmarking>

Eskola S., Ruohoniemi E. 2007. Julkiset Hankinnat. Juva: WSOY

Hankinnat.fi www-sivut. 24.3.2012. Hankintayksiköt. Viitattu 19.11.2013

<http://www.rauma.fi/tevi/yhteystiedot.htm>

HILMA-ilmoituskanavan www-sivut. 11.9.2013. Ilmoitusmenettely. Viitattu

19.11.2013

<http://www.rauma.fi/tevi/yhteystiedot.htm> Iloranta K., Pajunen-Muhonen H. 2008.

Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosano-
ma Oy

Jalanka, J., Salmenkari, R., Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen. Helsinki:

Suomen Logistiikkayhdistys ry & Liikenne- ja viestintäministeriö

Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa, JYSE 2009 Palve-
lut. Valtiovarainministeriö. Viitattu 24.9.2013.

<http://www.tem.fi/files/25572/JYSE-1.pdf>

Järvenpää M., Länsiluoto A., Partanen V., Pellinen J. 2010. Talousohjaus ja kustan-
nuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy

Kiviniemi, T. Opinnäytetyö.

Vastaanottaja eveliina.sivula@gmail.com Lähetetty 3.12.2013 klo 8:53. Viitattu

3.12.2013

KL-Kuntahankinnat Oy:n www-sivut a, etusivun esittely. Viitattu 26.10.2013

<http://www.kuntahankinnat.fi/fi/etusivu>

KL-Kuntahankinnat Oy:n www-sivut b, Miksi kannattaa käyttää Kuntahankintoja
2013 pdf. Viitattu 26.10.2013

[http://www.kuntahankinnat.fi/sites/default/files/images/miksi_kayttaa_20092013_4.p
df](http://www.kuntahankinnat.fi/sites/default/files/images/miksi_kayttaa_20092013_4.pdf)

Komulainen, M. 2010. Ulkoistaminen kunnissa. Acta-väitöskirja. Helsinki: Suomen
kuntaliitto

Kuntaliiton tiedote 3.5.2013. Viitattu 9.5.2013
<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2013/05/Sivut/kietavainen-seinajoella.aspx>

Kuntaliiton www-sivut; Mikko Mehtosen verkkokolumni. Kustannustietojen vertailukelpoisuutta kannattaa kehittää. 5.9.2013. Viitattu 19.11.2013
<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uitiskirjeet/kolumnit/2013/Sivut/Kustannustietojen-vertailukelpoisuutta-kannattaa-kehitt%C3%A4%C3%A4.aspx>

Kuntaliiton www-sivut; yleiset sopimusehdot. Viitattu 18.5.2013
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/laki/yksityisoikeus/sopimusoikeus/yleiset-sopimusehdot/Sivut/default.aspx>

Kymmenen Uutiset 22.04.2013. Viitattu 04.05.2013
<http://www.katsomo.fi/?progId=179079>

Lehikoinen R., Töyrylä I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy

Maijala J. 2013a. Vakiosopimukset, vastuunrajoitukset ja sopimuksen tulkinta. Ostonslakiasiat ja ostosopimukset –opintojakson verkkoaineisto. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Moodle. Viitattu 11.11.2013. Ei saatavilla.

Maijala J. 2013b. Julkiset hankinnat, hankintasopimusmalli. Ostonslakiasiat ja ostosopimukset –opintojakson verkkoaineisto. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Moodle. Viitattu 21.10.2013. Ei saatavilla.

Malinen, P., Anttiroiko, A., Haahtela, T., Siitonen, P. 2012. Huomispäivän infrastruktuuri. Näkökulmia kuntien teknisen toimen uudistamiseen. Suomen kuntaliitto

OK-opintokeskuksen www-sivut, SWOT-analyysi. Viitattu 2.10.2013
<http://ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi>

Rauman kaupungin hankintapalvelun tarjouspyyntö 25.2.2011. Ei saatavissa.

Rauman teknisen lautakunnan pöytäkirja 27.5.2011. Ei saatavissa.

Rauman kaupungin tarjousmuistio 19.4.2011. Ei saatavissa.

Rauman kaupungin www-sivut. 11.9.2013. Teknisen viraston yhteystiedot. Viitattu 19.11.2013
<http://www.rauma.fi/tevi/yhteystiedot.htm>

Suomen Yrittäjät, asiakirja. Keskustelunavaus: kunnilla liikaa tehtäviä – mitä pois? Lisää arkijärkeä ja vastuuta. Viitattu 22.9.2013.
<http://www.yrittajat.fi/File/4aabe035-f84d-4df3-92e7-bfad9129bf0a/Kuntien%20teht%C3%A4vien%20v%C3%A4hent%C3%A4minen.pdf>

Valtiovarainministeriön www-sivut. Valtion hankintakäsikirja 2010 pdf. Viitattu 23.6.2013

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20110110Valtio/name.jsp

Viitala R, Jylhä R. 2010. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy

van Weele, Arjan J., 2010. Purchasing and Supply Chain Management. Fifth Edition. Cengage Learning EMEA

Haastattelut:

Heikintalo S, teknisen viraston johtaja, Kiviniemi T, talouspäällikkö, tekninen virasto, Rauman kaupunki. Henkilökohtainen tiedonanto 4.7.2013

Aerila J, hankintatoimen johtaja, Elsilä K, Wihertoimen johtaja, Pikkujämsä M, hankintasihteeri, Kiviniemi T, talouspäällikkö, Salminen K, tilainsinööri, tekninen virasto, Rauman kaupunki. Henkilökohtainen tiedonanto 23.8.2013

**RAUMAN KAUPUNGIN HANKINTAPALVELUT PYYTÄÄ KIRJALLISTA
KAUSITARJOUSTANNE
PIHA-ALUEIDEN KUNNOSSAPIDOSTA**

Kunnossapitoalueet:

Alue 1

Pyynpään koulu, Vähäkinnontie 7

- Ympärivuotinen ja talvikunnossapito

Pyynpään hammashoitola/kirjasto, Sorkantie 24

- Ympärivuotinen ja talvikunnossapito sekä käsityöt (kuten ovien edustat ja roska-aitaukset)

Pyynpään päiväkotii, Pyyvahe 3

- Ympärivuotinen ja talvikunnossapito sekä käsityöt (kuten ovien edustat ja roska-aitaukset)

Raumanmeren koulu, Pyynpääkatu 27

- Ympärivuotinen ja talvikunnossapito

Salosen torppa, Sorkantie 10

- Ympärivuotinen ja talvikunnossapito sekä käsityöt (kuten ovien edustat ja roska-aitaukset)

Kuovi ja ryhmäperhepäiväkotii Nuutti, Kuovinkuja 4 ja 3

- Ympärivuotinen ja talvikunnossapito sekä käsityöt (kuten ovien edustat ja roska-aitaukset)

Kaaron koulu, Sorkan maantie 51

- Ympärivuotinen ja talvikunnossapito sekä käsityöt (kuten ovien edustat ja roska-aitaukset)

Alue 2

Kirjasto, Alfredinkatu 1

- Ympärivuotinen ja talvikunnossapito

Teatteri, Alfredinkatu 2

- Ympärivuotinen ja talvikunnossapito sekä käsityöt (kuten ovien edustat ja roska-aitaukset)

Kulttuuri- ja vapaa-aikakeskus, Nortamonkatu 5

- Ympärivuotinen ja talvikunnossapito

Lyseo, Aittakarinkatu 10

- Ympärivuotinen ja talvikunnossapito

Kortteen talo, Aittakarinkatu 8

- Ympärivuotinen ja talvikunnossapito

Karinkoulu + jalkakäytävä 290 m, Savilankatu 5

- Ympärivuotinen ja talvikunnossapito

Savila 10 A ja B +jalkakäytävä 70 m, Savilankatu 10

- Talvikunnossapito sekä käsityöt (kuten ovien edustat ja roska-aitaukset)

Aittakarinkatu 6

- Ympärivuotinen ja talvikunnossapito

Nortamonkatu 15

- Ympärivuotinen ja talvikunnossapito

Alue 3

Kaupungintalo + jalkakäytävä 600 m, Kanalinranta 3

- Talvikunnossapito sekä käsityöt (kuten ovien edustat ja roska-aitaukset)

Poselli + jalkakäytävä 90 m, Posellinkatu 1

- Talvikunnossapito sekä käsityöt (kuten ovien edustat ja roska-aitaukset)

Marela + jalkakäytävä 65 m, Kauppakatu 24

- Talvikunnossapito sekä käsityöt (kuten ovien edustat ja roska-aitaukset)

Tammela, Eteläpitäkatu 17

- Talvikunnossapito sekä käsityöt (kuten ovien edustat ja roska-aitaukset)

Alue 4

Jäähallit, uimahalli ja talviharjoitteluhalli, Nortamonkatu 23

- Talvikunnossapito

Alue 5

Terveystieteiden tutkimuskeskus, Steniuksenkatu 6

- Ympärivuotinen ja talvikunnossapito

Kaunisjärven vanhainkoti, Steniuksenkatu 4

- Ympärivuotinen ja talvikunnossapito

Kiinteistö Oy Rauman palvelutalo, Steniuksenkatu 6

- Ympärivuotinen ja talvikunnossapito
- ***Kohde valmistuu kesällä 2011, jonka jälkeen sovi-
taan ympärivuotisen ja talvikunnossapitotöiden
alkamisajankohdasta (erillinen laskutus).***

Myös alueilla, joissa vain talvikunnossapito, kuuluu kunnossapitajakson aikana myös alueen puhtaanapito ja pienroska-astioiden tyhjennys.

Sopimuskaudet:

1. Piha-alueiden ympärivuotinen kunnossapito alkaa, kun sopimus on tehty ja molemminpuolisesti allekirjoitettu sekä päättyy 14.11.2014.
2. Piha-alueiden talvikunnossapito alkaa 14.11.2011. Talvikunnossapitosopimus päättyy 15.4.2014. Mahdollisuus 1 + 1 vuoden option käyttöön. Optiovuoden käyttöön ottamisesta neuvotellaan vuosien 2014 ja 2015 toukokuun loppuun mennessä.

Yleistä (koskee sekä ympärivuotisia että talvikauden kunnossapitoa):

1. Ympärivuotinen kunnossapito: **Vuosikorvaus** € / alue, joka maksetaan seuraavan maksupostitaulukon mukaan;

15.04.20XX	5 %
15.05.20XX	5 %
15.06.20XX	15 %
15.07.20XX	20 %
15.08.20XX	20 %

15.09.20XX	10 %
15.10.20XX	10 %
15.12.20XX	5 %
31.03.20XX	10 %

2. Talvikunnossapito:

Maksetaan päivystyskorvaus (€ / kk) sekä suoritekorvaus (€ / auras-kerta / kiinteistö ja € / hiekoitus-kerta / kiinteistö)

Tarjouslomakkeen määrää-
arviot ovat arvioita, jotka eivät sido tilaajaa.

Tarjouksesta tulee ilmetä seuraavat asiat:

Urakoitsijoiden valinta: Urakoitsijat valitaan alueittain hinnan perusteella. Tilaaja pyrkii valitsemaan yhdelle alueelle yhden urakoitsijan ympärivuotiseen ja talvikunnossapitoon. Ympärivuotinen ja talvikunnossapito voidaan kuitenkin jakaa eri urakoitsijoiden kesken, jos se on peruteltavissa.

Lisätietoja tarvittaessa antaa:

Toimitilainsinööri Kimmo Salminen puh. 050 555 9024.

Tarjouksen jättäminen: Tarjous tulee toimittaa suljetussa kirjeessä osoitteeseen:

Rauman kaupunki
Yhteispalvelupiste Pyyrman
PL 41 (Kanalinranta 3)
26101 RAUMA

Tarjouksen on oltava perillä viimeistään:

15.4.2011 klo 14.00 ja tarjouskuoren päällä

on oltava tunnus:

”Pihojen hoitopalvelut”

RAUMAN KAUPUNGIN HANKINTAPALVELUT

Liitteet

Marjatta Pikkujämsä
hankintasihteeri

Tarjouslomakkeet alueittain, liitteet 1-5
(löytyvät sähköisessä muodossa osoitteesta
www.rauma.fi/hankinnat)

CD-levykkeellä:

- kartat alueittain ja urakkaan liittyvät asiakirjat; hoitoniöt ohjeelliset
- ympärivuotinen kunnossapito, aluejakosuunnitelman mukaan
- talvikunnossapito, aluejakosuunnitelman mukaan
- urakkaohjelma, viher-/ulkoalueiden hoitotyöt
- viheralueiden työselitys 2010
- kiinteistöjen kesäkukkasuunnitelmat

J.K. Kunnossapito Oy
Kairakatu 20
26100 RAUMA

Länsirannikon Raivaus Oy /
Sami Heino
Koudinojankatu 4
26660 RAUMA

Länsirannikon Viherrakennus
Maadenkuja 25
27100 EURAJOKI

Monirakenne Kajantola Oy
Teollisuustie 8
23800 LAITILA

Pekka Kostea
Ainonkatu 31
26200 RAUMA

Pihapalvelu Oksat Poikki/
Ulla Liimatainen
Turuntie 599
26910 UNAJA

~~Rauman Puhdistuspalvelu Oy~~
~~Männistökatu 13~~
~~26100 RAUMA~~ = RTK

RTK-Palvelu Oy
PL 57
26100 RAUMA

RS Rakennus Oy
Kollantie 208
26560 KOLLA

Suvipiha Oy
Mustikkatie 30C
26660 RAUMA

Teuvo Nieminen
Vasakuja 12
26660 RAUMA

Vakka-Suomen Pihatyö Oy/
Satu Kallonen
Meriluoto 75
23500 UUSIKAUPUNKI

Viherkäine Oy
Lensunkalliontie 3
26660 RAUMA

Viljon Viherpalvelu/
Ville Halminen
Kukonkarinkatu 24
26100 RAUMA

Saraniityn Vihertoimi
Teija Ahlbom
Pitkäjärvenkatu 36
26660 Rauma

(haettu 23.3.2011)

Palaverimuistio 23.8.2013

Kehittämiskohteita

- Varallaoloaikaan muutos nykyisestä. Jatkuisi huhtikuun loppuun sääolosuh- teista riippuen
- Miten urakoitsija saataisiin sitoutumaan kaupunkiin asiakkaana siten, että se kehittäisi toimintaansa sen mukaisesti ja siihen sopivaksi
- Lumikasojen poisto urakoitsijan toimesta (onko jo nyt näin vai..?)
- Tarjouspyyntöön ilmoitus, kuinka monta aluetta yksi urakoitsija voi saada tehtäväkseen. Aikaansaa enemmän kilpailua urakoitsijoiden välillä ja helpot- taa vertailua kaupungin näkökulmasta
- Urakoitsijoiden motivointi
 - pidemmät sopimukset 2+ 2 vuotta, jonka jälkeen jatkuisi toistaiseksi voimassaolevana
 - mikäli urakoitsija keksii jotakin, miten tilaajan sekä urakoitsijan toi- minta halpenee
→ porkkana
- **Kustannuslaskelman teko**
 - koneinvestoinnit (takaisinmaksu esim. 5 vuotta 5 % :n korolla)
 - käyttökustannukset
 - henkilöstökulut
 - kiinteistö

Laatu

- Kelpoisuusehdot ovat yksi laatumittari
- Minimivaatimukset

Valvonta

- Pääasiassa käyttäjien taholta tulee ilmoitus laiminlyönneistä (vrt. opettajat soittaa mikäli koulun piha ei ole aurattu aamulla)
- Vastuu aina urakoitsijalla (vrt. hiekoituksen laiminlyönti on turvallisuusriski)
- Tapahtumien ajankohtana panostus tiettyyn alueeseen
- Sanktio, mikäli tehtäviä laiminlyödään (50€ pois hinnasta tjms?)
- Valvontapöytäkirjan luominen

Opinnäytetyöhaastattelu 4.7.2013

Haastateltava:

1. Miksi aikoinaan päädyttiin ulkoistamaan kiinteistöjen alueiden kunnossapito?
2. Miten ulkoistaminen tapahtuu mielestäsi tällä hetkellä, minkälaisia ongelma-kohtia on huomattavissa?
3. Miten kehittäisit ko. osa-alueen ulkoistamista?
4. Miten sopimuskausien pituudet määritellään?
5. Ollaanko työn laatuun tyytyväisiä (asiakaspalautteet)?
6. Miten yhteistyö sujuu urakan suorittavan yrityksen kanssa?

Sopimukseen hankinnan laadusta ja laajuudesta riippuen kirjattavat seikat

- Sopimuksen numero, päiväys ja muu tunnus
- Osapuolet eli hankintayksikön ja toimittajan tiedot
- Yhteystiedot (hankintaa hoitavan henkilön nimi ja puhelinnumero)
- Hankittava tavara, palvelu tai urakka lisäpalveluineen riittävästi yksilöitynä ja määritettynä tarvittaessa erillisellä liitteellä (tekninen eritelmä, palvelukuvaus, työselostukset jne.)
- Paljous ja yksiköt
- Mahdollinen lisähankintavaraus (optio)
- Osapuolten vastuut ja velvoitteet
- Hinnat (eriteltynä kappale- ja yhteishinta sekä alennukset, kokonaishinta, verojen ja maksujen määrä sekä nettohinta)
- Laskutus ja maksuehto ml. verkkolaskutusta koskevat tiedot
- Mahdollinen ennakkomaksu ja sen vakuus
- Toimitusaika tai sopimuskausi
- Toimitusehto, toimitustapa yleisiä toimituslausekkeita käyttäen ja toimitusosoite tavaran osalta
- Pakkausohjeet ja mahdolliset ohjeet pakkausmateriaalin poiskuljetuksesta tavaran osalta
- Hankintayksikön toimittajalle luovuttamat raaka-aineet ja niiden vakuudet
- Vakuuttaminen
- Takuuehdot lähinnä tavaran ja urakan osalta
- Selvitys toimituksen valvonnasta ja vastaanotossa tai hyväksymisessä noudatettava menettelystä
- Virhe, viivästys ja niiden seuraamukset sekä ylivoimainen este
- Mahdolliset immateriaalioikeudet
- Tietoturva ja turvallisuus
- Luottamuksellisuus
- Vahingonkorvaus
- Sopimuksen purkaminen tai irtisanominen

- Sopimuksen muuttaminen
- Sopimuksen siirtäminen
- Sovellettava laki ja erimielisyyksien ratkaiseminen
- Viittaus tarvittaessa JYSE 2009 –ehtoihin (Tavarat tai Palvelut), JIT 2007 -ehtoihin tai muihin ehtoihin, jos hankintasopimuksessa ei ole kaikkia ehtoja
- Luettelo sopimukseen kuuluvista liitteistä, esim. piirustuksista, malleista, valmistustyökaluista ja -välineistä, näiden omistus ja käyttöoikeudesta jne.

(Valtiovarainministeriön hankintaesikirja, 2010, 143-144.)