

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Sari Eivola

## **Opinnäytetyö**

**Aluepelastuslaitoksen nuohoustoimen ulkoistaminen ja seurannan mittarit.**

Työn ohjaaja  
Työn tilaaja  
Tampere 6/2009

Lehtori Heli Leskinen  
Tampereen aluepelastuslaitos, talouspäällikkö Miia Ojala

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä	Sari Eivola
Työn nimi	Aluepelastuslaitoksen nuohoustoimen ulkoistaminen ja seurannan mittarit
Sivumäärä	41
Valmistumisaika	Kesäkuu 2009
Työn ohjaaja	Lehtori Heli Leskinen
Työn tilaaja	Tampereen aluepelastuslaitos, Miia Ojala, talouspäällikkö

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Tampereen aluepelastuslaitos, joka toimii Tampereen kaupungin omana taseyksikkönä. Pelastuslain mukaan kunkin alueen pelastustoimi on vastuullinen nuohoustoimen järjestämisestä sekä hinnan päättämisestä. Aluepelastuslaitos järjesti alueellaan nuohoustoiminnan aiemmin itse, mutta päätti ulkoistaa sen resurssipulan ja heikon taloudellisen tuloksen vuoksi. Ulkoistamisessa käytettiin julkista kilpailutusprosessia.

Työn aiheena on nuohoustoimen ulkoistaminen ja siihen liittyvä kilpailutusprosessi sekä ulkoistamisen jälkeinen toiminnan seuraaminen. Työn tarkoitus on kertoa, mitkä perusteet johtivat aluepelastuslaitoksen nuohoustoimen ulkoistamiseen ja mitä vaiheita prosessiin kuului. Tarkoitus on myös luoda erilaisia mittareita ja muita keinoja ulkoistetun toiminnan seurantaan.

Tapahtumia peilataan teoriaan ja selvitetään, oliko ulkoistaminen oikea ratkaisu nuohouksen järjestämisessä. Ulkoistamiseen liittyvä julkinen kilpailutus toteutettiin yhdessä Tampereen Logistiikan kanssa ja suoritettiin neuvottelumenettelyllä. Kilpailutuksessa noudatettiin kuntien yleisiä hankintaohjeita, jonka avulla muodostuu rakenne käytännön tapahtumien kanssa. Onnistuneen kilpailutuksen jälkeen tehtiin päätös, että nuohous ulkoistetaan. Ulkoistaminen tapahtui vuoden 2009 alusta, jolloin piirinuohoojat aloittivat toimintansa.

Tampereen aluepelastuslaitos toimii piirinuohoojille valvovana elimenä. Työn lopussa on ehdotettu teoriaa hyväksi käyttäen erilaisia keinoja, joita aluepelastuslaitos voi käyttää piirinuohoojien toiminnan seurantaan. Seuranta auttavat myös mittarit, joita on jo käytössä nuohousmääriin liittyen sekä nuohoojien kouluttautumiseen. Ne eivät kuitenkaan riitä riittävän kokonaiskuvan saamiseen. Aluepelastuslaitoksen tulisi ottaa käyttöön myös muita seurannan mittareita, jotka helpottavat piirinuohoojien toiminnan yleiskuvan saamista.

---

Avainsanat ulkoistaminen, kilpailuttaminen, valvonta, seuranta, mittarit

Writer	Sari Eivola
Thesis	Outsourcing of chimney sweeping operations and monitoring procedures in Tampere Regional Emergency Services
Pages	41
Graduation time	June 2009
Thesis Supervisor	Senior Lecturer Heli Leskinen
Co-operating Company	Tampere Regional Emergency Service, Financial Manager Miia Ojala

---

## ABSTRACT

The commission for this thesis came from Tampere Regional Emergency Services. This body operates as a separate profit unit within the City of Tampere. According to the Finnish Rescue Law, each regional emergency service is responsible for organizing chimney sweeping operations and setting the tariffs in its own area. In the past, Tampere Regional Emergency Services arranged chimney sweep operations itself but decided to outsource it in year 2008. The main reason to outsource was lack of resources and weak profits. Public tendering was used in the outsourcing process.

The subject of this thesis is the outsourcing of chimney sweep operations, the public tendering process and also the process of monitoring the operations after outsourcing. The aim of the work is to explain the reasons that led to the outsourcing decision, and describe the stages in the process. Furthermore, various assessment procedures and other ways to monitor the outsourced chimney sweeping operations have been created as part of the thesis.

The thesis also includes a theory section, the aim of which is to investigate and answer the question of whether outsourcing of chimney sweeping operations was the right solution. The public tendering process was handled in co-operation with Tampere Logistics and it was carried out by negotiation. The tendering process followed the local government procurement rules. These general rules, together with the specific details of this particular case, form the structure for the outsourcing process. When the process was complete, the decision was made that chimney sweeping operations would be outsourced from the beginning of 2009. After that, regional chimney sweeps would start their operations.

Tampere Regional Emergency Services is responsible for supervising the new chimney sweeps. At the end of the thesis, the different ways which could be used to monitor the operations on an on-going basis are described. Evaluation criteria are important for this process and certain criteria are already in use. One criterion counts the number of chimneys swept, and another follows the chimney sweeps' professional qualifications. However, these criteria are not enough to provide an overall picture of the operations and Tampere Regional Emergency Services needs other evaluation tools, too.

## Sisällysluettelo

1 Johdanto .....	5
2 Toimeksiantaja .....	6
2.2 Nuohoustoimi .....	6
2.2.1 Nuohoustoimi Suomessa .....	6
2.2.2 Nuohoustoimi Pirkanmaalla .....	7
3 Ulkoistaminen .....	8
3.1 Yleistä .....	8
3.2 Alkuselvytys .....	9
3.3 Ulkoistamispäätöksen teko .....	13
3.4 Ulkoistamisprosessin arviointi .....	15
3.4.1 Hyödyt .....	16
3.4.2 Riskit .....	16
4 Julkinen kilpailutusprosessi .....	18
4.1 Yleistä .....	18
4.2 Hankintamenettely ja –periaatteet .....	19
4.2.1 Avoin ja rajoitettu menettely .....	20
4.2.2 Neuvottelumenettely .....	20
4.3 Ilmoittaminen .....	21
4.4 Tarjouspyyntömenettely ja hankintakilpailu .....	22
4.4.1 Tarjouspyyntö .....	22
4.4.2 Tarjoajien kelpoisuus .....	23
4.4.3 Tarjousten arviointi .....	23
4.4.4 Tarjoajan hylkäys .....	24
4.5 Muutoksenhaku ja oikaisuvaatimus .....	24
4.6 Sopimuksen teko .....	25
5 Piirinuohoojien seuranta ja mittarit .....	27
5.1 Piirinuohoojien seuranta .....	27
5.2 Mittarit .....	30
5.2.1 Mittarit ulkoistamisen jälkeen .....	31
5.2.2 Seurannan mittarit .....	31
6 Yhteenveto .....	35
Lähteet .....	36
Liitteet .....	39
Liite 1: Nuohouspiirijako .....	39
Liite 2: Haastattelukysymykset .....	40
Liite 3: Seurantataulukko .....	41

# 1 Johdanto

Tampereen aluepelastuslaitos teki vuonna 2007 selvityksen nuohoustoimen mahdollisista järjestämistavoista Pirkanmaalla. Aiemmin nuohous suoritettiin siten, että Tampereen toimialueella, johon kuuluu Tampere, Nokia, Pirkkala, Lempäälä ja Kangasalan kunnan Kangasalan nuohouspiiri, nuohottiin aluepelastuslaitoksen toimesta ja loput Pirkanmaasta oli järjestetty piirinuohouksella. Selvityksessä todettiin, että Tampereen toimialueella on tarvetta muuttaa järjestelytapaa ja kannattavin vaihtoehto olisi siirtyä koko alueella piirinuohousjärjestelmään. Muutospäätöksen jälkeen suoritettiin julkisten hankintalakien mukainen julkinen kilpailutusprosessi tulevien piirinuohoojien keskuudessa ja päätettiin, että nuohoustoimi ulkoistetaan Tampereen alueella piirinuohoojajärjestelmään vuoden 2009 alusta.

Työn tarkoitus on kuvata nuohoustoimen ulkoistamista ja siihen liittyvää julkista kilpailutusta, sekä luoda ulkoistetulle nuohoustoimelle seurantasuunnitelma sekä mittareita auttamaan toiminnan valvontaa. Työssä tarkastellaan teorian valossa nuohoustoimen ulkoistamisprosessia ja siihen liittyvää julkista kilpailutusta neuvottelumenettelyllä. Samalla pohditaan, olisiko jotain voitu hoitaa ulkoistamisessa toisin ja jäikö jotain kehitettävää. Työssä arvioidaan nuohoustoimen aiempaa järjestämistapaa verrattuna nykyiseen uuteen malliin sekä kerrotaan muista mahdollisista nuohoustoimen alkuselivityksen järjestämisvaihtoehdoista.

Työn lopussa kuvataan aluepelastuslaitoksen nykyisen suunnitelman mukaiset piirinuohoojien valvontamenetelmät, joista on tehty erillinen lauseke aluepelastuslaitoksen vuoden 2009 suunnitelmaan. Vuosisuunnitelmassa todetaan, että pelastusviranomaisten ja nuohoojien yhteistyötä kehitetään asumisen paloturvallisuuden parantamiseksi sekä tehostetaan nuohoustoiminnan valvontaa. Tarkkaa valvontasuunnitelmaa ei ole vielä kehitetty, joten tavoitteena on suunnitella aluepelastuslaitokselle keinoja mittaukseen sekä toiminnan seurantaan sekä kehittää yhteistyötä osapuolien välillä.

## **2 Toimeksiantaja**

Tampereen aluepelastuslaitos on osa Tampereen kaupunkia ja toimii omana yksikkönään. Aluepelastuslaitoksen tärkeimmät tehtävät ovat pelastustoiminta, sairaankuljetus, onnettomuuksien ennaltaehkäisy ja varautuminen poikkeusoloihin. Vakinainen ja toimenpidepalkkainen henkilöstö sekä sopimuspalokuntalaiset huolehtivat tärkeimpien tehtävien suorittamisesta 28 kunnan alueella. Yhteensä Pirkanmaalla paloasemia on 70 kappaletta. Pirkanmaa on jaettu kuuteen alueeseen, mikä helpottaa asioiden hoitoa ja hallintoa. (Aluepelastuslaitos...2007.)

Tärkeitä toiminnallisia tehtäviä ovat myös kansalaisten koulutus, valistus ja yleinen turvallisuusneuvonta, erityisesti tulipalo- tai onnettomuustilanteisiin liittyvä neuvonta. Nämä koulutukset auttavat ennaltaehkäisevässä toiminnassa. Ehkäisevään toimintaan kuuluu myös palotarkastukset, joita tehdään asuinrakennuksiin ja erityiskohteisiin, joissa käytetään ja varastoidaan vaarallisia kemikaaleja. Nuohous kuuluu myös ehkäisevään toimintaan. (Koulutus...2007.)

### **2.2 Nuohoustoimi**

Nuohousta suoritetaan, ettei savuhormeihin ja tulisijoihin kertyvä palamisjäte aiheuttaisi tulipalon vaaraa. Tavoitteena palonehkäisyn lisäksi on myös energian taloudellinen käyttö ja ympäristönsuojelu sekä ihmisten turvallisuus, hyvinvointi ja terveys. (Nuohous...2008.) Toimenkuva jakautuu kahteen päätoimialaan: perinteiseen nuohoukseen eli niin sanottuun mustaan nuohoukseen ja ilmanvaihtoon liittyviin tehtäviin. Palveluvalikoimaan kuuluvat savuhormien puhdistaminen ja kunnan tarkastaminen sekä ilmanvaihtojärjestelmien tarkastukset, puhdistukset ja huollot. Tärkeä osa työtä on myös asiakkaiden neuvonta ja konsultointi. (Nuohousalan...2009.)

#### **2.2.1 Nuohoustoimi Suomessa**

Pelastuslaissa 39 § (FINLEX...2003) todetaan, että kunkin alueen pelastustoimen tulee päättää nuohouspalvelujen järjestämisestä kyseisellä alueella sekä määrittää nuohouksesta perittävät maksut. Pelastustoimi voi osin tai kokonaan tuottaa nuohouspalvelut itse, joka on alueellista nuohoustoimintaa tai hankkia nuohouspalvelut ulkopuoliselta

tuottajalta eli käyttää piirinuohousjärjestelmää tai sallia kunkin rakennuksen omistajan/haltijan sopia itsenäisesti tuottajan kanssa nuohouksesta, mikä tarkoittaa sopimusperusteista nuohousta. (Nuohousalan...2003.)

Suomessa nuohoustöitä tekee noin 900 henkilöä, joista noin 500 henkilöä toimii yksityisyrityksinä piirinuohoojina. Näillä yksityisyrityksillä on noin 300 työntekijää ja loput toimivat kuntien palkkalistoilla. Nuohoojien määrä on ollut laskusuuntainen 1980-luvulta lähtien. Vaikka työtilanne onkin tällä hetkellä hyvä, ei ammattitaitoisia nuohoojia saada tarvetta vastaavaa määrää. (Nuohousalan...2009.)

### **2.2.2 Nuohoustoimi Pirkanmaalla**

Ennen vuotta 2009 Tampereen aluepelastuslaitos järjesti nuohouksen Pirkanmaalla siten, että Tampereen alueella pelastuslaitos järjesti nuohouksen itse. Aluepelastuslaitos suoritti alueellista nuohoustoimintaa ja muualla Pirkanmaalla piirinuohoojat olivat vastuussa nuohouksesta. Nuohoustoimi on aluepelastuslaitoksen organisaatiossa johtavan palotarkastajan alaisuudessa. Vuoden 2008 alussa nuohoustyössä oli 33 vakanssia, joista suurin osa oli vakituisesti täytetty. (Mutikainen 2007.)

Ulkoistamisen jälkeen vuoden 2009 alusta on koko Pirkanmaalla siirrytty piirinuohousjärjestelmään. Siten aluepelastuslaitos on toiminnassa mukana nuohoustoiminnan valvojana ja piirinuohoojat toimivat itsenäisinä ammatinharjoittajina. Aluepelastuslaitoksen neuvottelukunta määrittelee piirinuohoojille hinnan ja johtava palotarkastajan tehtävänä on valvoa nuohoojien toimintaa, mutta muuten piirinuohoojat toimivat itsenäisesti yrittäjinä tai näiden työntekijöinä. Tämä on hallinnollisesti parempi tapa, kun aiemmin aluepelastuslaitos oli tilaajan lisäksi myös tuottaja. Sopimuskaudeksi 1.1.2009 - 31.12.2013 tehtiin uudet piirinuohoussopimukset seitsemän eri tahon kanssa, jotka huolehtivat koko Pirkanmaan nuohouksesta. (Nuohouspalvelusopimus 2008.)

### 3 Ulkoistaminen

Tässä kappaleessa kuvataan nuohoustoimen ulkoistamisen tapahtumia teoriaa hyväksi käyttäen. Ulkoistamisen perustana oli vuonna 2007 aluepelastuslaitoksen tekemä alkuselvitys, jossa kartoitettiin eri vaihtoehtoja nuohoustoimen järjestämiselle sekä listataan syyt, miksi ulkoistaminen on tarpeellinen. Kappaleessa kuvataan ulkoistamiseen taloudellisia vaikuttimia ja millaisia resursseihin liittyviä erityisiä taloudellisia syitä aluepelastuslaitoksella oli liittyen ulkoistamiseen. Lopuksi arvioidaan tämän hetkisen tiedon mukaan, ovatko tavoitteet toteutuneet.

#### 3.1 Yleistä

Ulkoistaminen tarkoittaa, että organisaatio siirtää aiemmin itse suorittamansa toiminnon ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi. Ulkoistamisprosessissa on kaksi peruselementtiä. Ensimmäinen on organisaation ulkoistettavan toiminnon lopettaminen ja toinen elementti on sopimussuhde, joka koskee ulkoistetun toiminnon suorittamista ulkopuolisen tahon osalta. Sopimussuhde sitoo molempia osapuolia ja molemmilla on sopimusvastuu. (Kiiha 2002, 2 - 4.)

Ulkoistaminen liittyy kiinteästi organisaation ydinprosessiin ja sen määrittämiseen, sillä toiminnon ulkoistaminen on organisaation strateginen valinta, jolloin sille on määriteltävä hyvät perusteet. (Karisto 2006, 80 – 81.) Organisaation tulee esittää kysymys itselleen, mikä on sen ydintoimintaa ja mitkä tukevat sitä. Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan (2002, 15) mukaan ydinprosessin selvittyä, organisaation tulee miettiä, suorittaako se prosessin itse vai hankkiiko se tuottajan ulkopuoliselta toimittajalta. Ulkoistaminen on yksi keino, jolla saadaan organisaation rajalliset resurssit kohdistettua ydintoimintaan ja sen kehittämiseen.

Ulkoistaminen aloitetaan suunnittelulla, jossa johdon tulee miettiä ulkoistamisen hyötyjä ja haittoja sekä mitä odotuksia organisaatiolla on ulkoistamisesta. Aluksi kirjataan prosessin tarkoitus ja laaditaan arvio kustannuksista. Sitten tehdään analyysi nykytilanteesta, joka on prosessin lähtökohta. Kun organisaation nykyinen tila on selvitetty, voidaan määritellä tavoitteet. Mitä halutaan muuttaa ja millä keinoilla se on mahdollista? Tavoitteiden määrittelyn yhteydessä tulee miettiä resurssien tarve ja onko organisaatiol-



la puutteita näistä. (Kiiskinen ym. 2002, 42 – 43, 49.) Ulkoistamisessa tärkeää on rajata selkeästi tuote tai palvelu, joka halutaan tuottaa ulkopuolisella toimittajalla. Erityisesti palvelun kuvailu voi olla vaikeaa. Hankintadirektiiviin perustuva määritelmä hankinnasta on laaja, joten se ei aseta suoranaisia rajoja määrittelyyn. Palvelun kuvauksella tarkoitetaan kuitenkin lähinnä lopputuotetta, jonka ulkopuolinen taho tuottaa organisaatiolle. (Pekkala 2007, 148.)

### **3.2 Alkuseelvitys**

Ennen ulkoistamista tehdään selvitys, jossa pohditaan ulkoistamisen etuja ja riskejä. Valmisteluvaiheen selvityksen tarkoitus on antaa selkeä kuva ulkoistamisen mahdollisuuksista ja tuoda esiin myös riskit. Selvityksessä on tarkoitus kuvata tarkasti, millainen palvelukokonaisuus on omana tuotantona ja millainen se on ulkoisen toimijan tuottamana. Omien resurssien realistinen kuvaus on tärkeää ja arviointi, mitä resursseja tarvitaan ulkoistamiseen. Selvityksessä tulee huomioida ulkoistamisen mahdollinen vaikutus asiakkaisiin sekä millaisia lisäkustannuksia tai piilokustannuksia ulkoistaminen mahdollisesti tuottaa organisaatiolle. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 15 - 16.)

Kun kyseessä on julkisen organisaation toiminnan ulkoistamisesta, on prosessi suoritettava harkiten, sillä silloin on kyseessä verovarojen käytöstä. Ulkoistaminen tulee suorittaa taloudellisesti, joka edellyttää ulkoistamisen suorittamisen suunnitelmallisuutta, tarkoituksenmukaisuutta sekä markkinoiden ja niiden toimintaperiaatteiden huomioon ottamista. Aikaa on oltava riittävästi, sillä julkiset hankinnat on pääsääntöisesti aina kilpailutettava ja se vie aikaa. Huomioitavaa on myös, että hankintamenettelyä eli kilpailuttamista ei pidä aloittaa ilman perusteita tai vain selvittääkseen millainen markkinatilanne on. Tarkoitus kilpailuttamisessa on, että se pääsääntöisesti johtaa hankintasopimukseen. (Kuntaliiton...2007.)

Tampereen aluepelastuslaitos teki vuonna 2007 nuohoustoimen ulkoistamisesta selvityksen, jonka perustana oli vuosien 2005 - 2009 Pirkanmaan pelastustoimen palvelutasopäätös. Tarkoituksena oli kartoittaa nuohouksen eri järjestämismahdollisuudet ja selvittää sen hetkiset nuohousjärjestelyn kustannukset, kuten myös muiden mahdollisten järjestämismahdollisuuksien kustannukset. Tampereen alueella nuohoustoimi järjestettiin aluepelastuslaitoksen toimesta, jolloin nuohoojat olivat aluepelastuslaitoksen henkilös-

töä. Nuohoustoiminta oli erillinen tulosityksikkö ja se toimi johtava palotarkastaja Pekka Mutikaisen alaisuudessa. Muualla Pirkanmaalla sovellettiin piirinuohousjärjestelmää. Selvityksessä kävi ilmi, että vaihtoehtoisia nuohouksen järjestämistapoja oli viisi. Nämä olivat vanhan järjestelmän jatkaminen, nuohoustoimen siirtäminen toiselle Tampereen hallintokunnalle, siirtyminen osittain tai kokonaan vapaaseen kilpailuun, aluepelastuslaitoksen nuohoustoimen toiminta-alueen kasvattaminen ja siirtyminen kokonaan piirinuohousjärjestelmään Pirkanmaalla. (Mutikainen 2007.)

### **Nuohoustoimen järjestämisvaihtoehdot**

Tampereen kaupungin palvelujen hankintaohjeet edellyttävät, että kaupunki järjestää palvelut monituottajamallilla ja että omaa tuotantoa on aloilla, missä se on kustannustehokasta tai palvelumarkkinoita ei ole tai oman tuotannon säilyttäminen on strategisesti tärkeää. Lisäksi kaupungin tulee järjestää lakisääteiset palvelut, joille ei ole muita tuottajia. (Palvelujen...2003.) Pelastuslain (FINLEX... 2003) mukaan pelastustoimi järjestää nuohoustoimen alueella. Tämä tarkoittaa, että Tampereen aluepelastuslaitos päättää nuohouksen järjestämistavasta ja se myös hinnoittelee sen Pirkanmaan alueella. Selvityksessä otettiin tämä ja Tampereen kaupungin periaatteet huomioon, kun vaihtoehtoisia nuohousjärjestelmiä tarkasteltiin.

Selvityksen yhtenä vaihtoehtona oli pysyä vanhassa mallissa, jolloin Tampereen alueen nuohous olisi aluepelastuslaitoksen vastuulla ja muu Pirkanmaa piirinuohouksen piirissä. Aluepelastuslaitoksen tekemän asiakastyytyväisyyden mukaan (Innolink Research Oy 2006) näillä kahdella järjestämistavalla ei ole asiakkaan kannalta merkitystä, sillä molemmissa tavoissa alueella on yksi palvelun tuottaja ja hinta on kaikille sama. Järjestäjän kannalta ero on kuitenkin suuri, sillä aluepelastuslaitos on samalla tuottaja sekä tilaaja, jolloin hallinnollisesti tällainen käytäntö ei ole kovin luotettavaa. Valvonta koettiin ongelmana, kun reklamaatio kohdistuu samalla tekijään ja valvojaan. Tässä mallissa oli aluepelastuslaitoksen parempi tietämys toiminnan kustannuksista ja asiantuntevan henkilöstön helppo käyttö pelastustoiminnassa. (Mutikainen 2007.)

Toinen vaihtoehto oli siirtää nuohoustoimi toiselle kaupungin hallintokunnalle. Tämä ei ole Tampereen kaupungin yleisten periaatteiden mukaan ensisijainen vaihtoehto, sillä nuohoustoimi ei ollut kustannustehokasta ja vaihtoehtoisia tuotantomalleja oli olemassa.

Siirtäminen hallintokunnasta toiseen ei poista ongelmaa, jossa tuottaja ja tilaaja on sama taho. Huonona puolena on myös, että kaupungin mielestä nuohoustoimi omana kokonaisuutena on järkevintä sijoittaa pelastustoimen yhteyteen. (YT-neuvottelut 2008.)

Kolmas vaihtoehto nuohoustoimen järjestämiseen oli sen toiminta-alueen laajentaminen aluepelastuslaitoksen toimesta. Tämä ei ole kannattava, koska nuohoustoimi ei ole aluepelastuslaitoksen ydintoimintaa eikä strategisesti tärkeää, jolloin toiminnan laajentaminen ei ole tarkoituksenmukaista. (Mutikainen 2007.)

Neljäs vaihtoehto oli siirtyminen osittain tai kokonaan vapaaseen kilpailuun. Tämä tarkoittaisi, että nuohouksen järjestäminen olisi rakennuksen omistajan/haltijan omalla vastuulla. Nuohouksesta voisi sopia kenen palvelua tuottavan tahon kanssa tahansa ja hinta määräytyisi asiakkaan ja tuottajan sopimuksen mukaan. Tällainen johtaisi hintatason mahdollisesti suureenkin vaihteluun sekä hinnoittelun suureksi osaksi voisi muodostua rakennuksen sijainti, mikä voisi olla haja-asutusalueilla saatavuuden lisäksi merkittävä palveluvaihtoehtoa heikentävä tekijä. Positiivinen puoli on, että asiakas saa valita itselleen sopivimman palvelun tarjoajan ja sopia hinnan itse. (Mutikainen 2007.)

Viides vaihtoehto oli siirtyminen Pirkanmaalla kokonaan piirinuohousjärjestelmään, jolloin aluepelastuslaitos ulkoistaisi itse tuottamansa nuohouksen ulkopuoliselle tuottajalle eli piirinuohoojille. Pelastuslain (FINLEX...2003) mukaan aluepelastuslaitos määrittäisi piirinuohoojille nuohouksesta perittävän hinnan ja toimisi valvovana tahona toiminnalle. Tällöin päättäjät-valvoja-tuottaja-ongelma poistuisi sekä hallinnointi keskittyisi Pirkanmaalla tilaajalle eli Tampereen aluepelastuslaitokselle. Oman nuohoustoimen ulkoistaminen mahdollistaisi kilpailutuksen myötä taloudellisesti edullisimman ja tarkoituksenmukaisimman nuohouspalvelujen tuottajan saannin. Positiivisena asiana voi pitää asiakkaiden samanarvoisuuden palvelun ja hinnan osalta Pirkanmaalla ja negatiivisena henkilöstön muutokset. (Mutikainen 2007.)

## Taloudelliset vaikuttimet

Kariston (2006, 81) mukaan ulkoistamista suoritetaan pääosin kustannussyistä ja säästämisen toivossa. Tämä ei ole huono syy, sillä säästetyt varat voidaan käyttää organisaation ydintoiminnan toteuttamiseen ja kehittämiseen. Ulkoistaminen vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen, sillä organisaatio kevenee, henkilöstökustannukset pienenevät, investoinnit alenevat ja näin voidaan keskittyä omaan erityisosaamiseen. (Kiiha 2002, 4 - 5.)

Kustannustehokkuutta voidaan parantaa ulkoistamisella, kun resursseja ei kulu enää tuottamiseen ja ulkoinen asiantuntija tuottaa palvelun, joka on sen ydinosaa. Pajarisen mukaan ulkoistamisella pyritään muuttamaan kustannusrakennetta sekä vähentämään jäykkiä ja hierarkkisia organisaatiorakenteita. Kuitenkin huomioitavaa on, että ulkoistetun toiminnon hallinnointi eli sopivien tarjoajien etsiminen, sopimusneuvottelujen käynti, sopimusten ja kumppanien valvonta aiheuttavat usein kustannuksia, joita ei ole suunniteltu. Ulkoistamisen kustannukset voidaan aliarvioida ja mahdolliset hyödyt yliarvioida, jolloin piilokustannuksia ei välttämättä huomioida. (Pajarinen 2001, 17 - 18.) Tieken mukaan käytännössä on usein huomattu, että ulkoistettaessa kustannukset eivät välttämättä laske, mutta se parantaa kuitenkin kustannusten hallintaa. Ulkoistamisen jälkeen kustannukset eivät kasva hallitsemattomasti, mikä voi olla ongelmana kun tuotetaan itse. (Tieke...2001.)

Tampereen aluepelastuslaitoksen järjestämä nuohoustoimi oli oma tulosityksikkönsä, jonka vuosittainen tavoite oli päästä nollatulokseen. Tämä tarkoitti, että nuohouksesta ja ilmanvaihtolaitteistojen puhdistuksesta perittävät maksut kattoivat toiminnan kustannukset. Henkilöstökustannukset olivat suurin kustannus ja ne kattoivat noin 80 % kustannuksista. Nuohouksen talous heikentyi vuodesta 2007. Tähän syynä oli resurssipula, jonka takia volyymit pienenevät ja myyntitulot pienenevät. Kiinteät kustannukset pysyivät ennallaan ja tämä johti tuloksen jäämiseen alle nollatuloksen. Henkilöstökulujen lisäksi suurena menoeränä olivat tilavuokrat, joita yritettiin pienentää keskittämällä toimintoja kolmeen paikkaan: Hervannan, Nokian ja Lempäälän paloasemille. Keskittäminen vähensi vuokrien osuutta menoista kymmeneen prosenttiin, mikä oli silti merkittävä osuus kokonaiskustannuksista. (Tuloslaskelma 2007, 2008.)

Alueen pelastustoimen järjestäjät päättävät nuohouksesta perittävistä maksuista. Hinta koostuu eri nuohouskohteiden mukaan määräytyvistä nuohousyksiköistä. Näille yksiköille on määritelty pelastustoimialueittain oma hinta. Nuohoukselle on määritelty vähimmäishinta, joka on 45 yksikköä. (Nuohousalan...2003.) Tämä tarkoittaa, että jokainen vähimmäishinta on pelastustoimen määräämä yksikköhinta kerrottuna 45:llä. Pirkanmaalla yksikköhinta vuonna 2007 oli 0,70 € Vuoden 2008 alusta Tampereen aluepelastuslaitos teki viiden sentin yksikköhinnan korotuksen, mikä ei siltikään tuottanut positiivista tulosta. Hinnan korotuksen tarkoituksena oli pyrkiä takaamaan edellytykset taloudellisesti kannattavan toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Korotus ei ollut kuitenkaan tarpeeksi suuri kattamaan kustannuksia. Suurempi korotus ei ollut perusteltavissa, sillä alueella eli Pirkanmaalla tulisi olla sama hintataso. Nollatuloksen saamiseksi, aluepelastuslaitoksen olisi pitänyt hinnoitella Tampereen alueen nuohous kalliimmaksi, kuin mitä muu Pirkanmaa. (Mutikainen 2007.)

### **3.3 Ulkoistamispäätöksen teko**

Kiiskisen ym. (2002, 100) mukaan ulkoistamispäätöksen jälkeen organisaation tulee valita toimittaja ja aloittaa siirtymävaihe. Näiden vaiheiden aikana tulee käydä läpi sopimus ja kaupalliset asiat, toimintamalli ja palvelun sisältö, henkilöstön osaamisen kartoitus ja sijoitus, talous sekä omaisuus ja pääoma. Usein muutos aiheuttaa epäluuloisuutta, sillä se voidaan rinnastaa työpaikkojen menetyksiin ja toiminnon lakkauttamiseen. Lopullinen siirto ulkoiselle toimittajalle tapahtuu sovittuna aikana. Tavoitteena on suorittaa siirtymä ja varmistaa normaalin toiminnan jatkaminen. (Kiiskinen ym. 2002, 39 - 40, 63 - 64, 174.)

Suomessa on kunnilla ollut tapana ulkoistaa uusi tai laajeneva palvelu. Hankintoja eniten estävä tekijä on ollut henkilöstön asema kilpailuttamishankkeessa, vaikka lähtökohdista onkin yleensä, ettei työntekijöitä irtisanota. (Karisto 2006, 80.) Työsopimuslain (55/2001) mukaan liikkeen luovutuksessa työntekijät siirtyvät ilman erillistä sopimusta uuden yrittäjän palvelukseen. Siirtyminen ei vaikuta työsuhteen ehtoihin, vaan ne pysyvät ennallaan. (Kiiha 2002, 84.)

Tampereen aluepelastuslaitos siirtyi nuohoustoimen järjestämisselvityksen jälkeen piirinuohousjärjestelmään liikkeenluovutusmenetelmällä aluepelastuslaitoksen pelastus-

johtajan ja kaupunginhallituksen päätöksillä. Syynä olivat kustannussäästöt ja resurssipula, joten koko Pirkanmaalla alettiin soveltaa piirinuohousjärjestelmää, jonka avulla voidaan parhaiten taata palvelujen saatavuus ja toteuttaa hyvää hallintotapaa sekä valvontaa. (Mutikainen 2007.) Vuoden 2009 ensimmäisestä päivästä lähtien koko Pirkanmaalla alettiin käyttää piirinuohousjärjestelmää.

### **Sopimukset**

Palvelusopimus on ulkoistetun palvelun tuottajan ja tilaajan välille solmittu sopimus, missä kuvataan palvelun laadullinen sisältö mahdollisimman tarkasti ja yksikäsitteisesti. Sopimus sisältää tietoja suoritteiden, lopputuloksen ja toimitustavan vaatimuksista sekä ehdoista. Sopimuksesta pitää tulla ilmi toimitettava palvelu, palvelusuhteen osapuolet sekä niiden roolit ja vastuu, informaation siirtotavat ja tiedon dokumentointi, kehittämisjohtamissuunnitelma, joka pyrkii toiminnan kokonaislaatuun sekä palvelutasomittareiden tavoitearvot, kuten volyymi, vasteajat ja mahdolliset sanktiot. Palvelusopimuksen tehtävä on kertoa, kuka tekee ja kenelle ja millä keinoilla. Se on myös johtamisen työkalu, jolla määrätään organisaation tarpeiden mukaan palvelun sisältö ja toimittamista ohjaavat velvoitteet ja keinot. (Kiiskinen ym. 2002, 156 - 159.)

Molemmilla osapuolilla on sopimusvastuu, joka syntyy tiettyinä ajankohtana ja päättyy määrättyinä hetkenä. Ajan lisäksi sopimus sitoo osapuolia myös asiallisesti ja sopimuksessa tulee olla määritelty suoritusvelvollisuudet täsmällisesti. Velvollisuudet perustuvat velvoittavuusjärjestykseen, jossa ensin tulee pakottava lainsäädäntö ja vasta sitten osapuolten keskinäisesti sovitut ehdot. (Kiiha 2002, 21 - 22, 89.)

Tampereen aluepelastuslaitoksen käyttämää neuvottelumenettelyä koskevat sopimukset ovat avuksi osapuolten pyrkiessä selventämään omia velvollisuuksiaan ja vastuitaan sopimusneuvottelujen aikana. Näiden neuvottelujen aikana voidaan yrittää sopia esimerkiksi kustannusten jakautumisesta ja lopullisen sopimuksen muotovaatimuksista. (Kiiha 2002, 79 - 80.)

Tampereen aluepelastuslaitos teki jokaisen piirinuohoojan kanssa sopimuksen, jossa sovitaan noudattaa sisäasiainministeriön määräämiä säädöksiä nuohoukseen liittyen.

Sopimukseen on sisällytetty määräyksiä työn suorittamisesta ja perittävistä maksuista, jotka pelastuslaitos lain mukaan päättää. Piirinuohoojilla tulee olla sopimuksen mukaan ammattitaitoisia ihmisiä töissä ja heitä tulee kouluttaa. Piirinuohoojien tulee osallistua auttamaan pelastusviranomaisia tarpeen vaatiessa. Sopimuksen mukaan piirinuohoojat pitävät kirjaa nuohottavista kiinteistöistä, jotka ovat aluejaon mukaisesti omassa piirissä. (Nuohouspalvelusopimus 2008.)

### **3.4 Ulkoistamisprosessin arviointi**

Kiiskisen ym. mukaan ulkoistamisen kriittinen osa-alue on siirtyminen ulkopuoliseen tuottajaan. Tämän onnistuminen vaatii omien toimintojen jatkuvuuden varmistamisen ja muutoksenhallintaa, joka edellyttää esimerkiksi henkilöstön kouluttamista ja eri ryhmien osallistumista muutokseen. Tarkoituksena on, että osapuolet saavat etuja ulkoistamisesta, erityisesti taloudellista hyötyä. Onnistuminen perustuu selkeisiin tavoitteisiin, systemaattiseen prosessiin ja riskien hallintaan. Organisaatiolla on tavoitteena saada pitkän ajan hyötyjä, joiden määrittely ja jatkuva toteuttaminen ovat yhteistyön kehittämiseksi perusedellytys. (Kiiskinen ym. 2002, 190 - 191.)

Tampereen aluepelastuslaitoksen ulkoistamisprosessi suoritettiin vuodessa. Muutos oli merkittävä aluepelastuslaitoksen omille nuohoojille. Tampereen keskuspaloasemalla pidettiin vuoden 2008 alussa yhteistoimintalain (449/2007 5§) mukainen neuvottelutalaisuus nuohoustoimen uudelleenjärjestelystä Tampereen toimialueella. Nuohoushenkilöstö siirrettiin piirinuohoojien palkkalistoille ja heillä oli mahdollisuus halutessaan hakea uutta työpaikkaa omatoimisesti. Tampereen Aikuiskoulutuskeskus ja kaupungin Hallintopalvelukeskus järjesti uusille piirinuohoojille kaksi päivää kestävästä yrittäjäkoulutuksen, jonka tarkoitus oli auttaa yritysten perustamisessa. (YT-neuvottelut 2008.)

Ulkoistamisen syynä oli resurssien puute. Työntekijöitä ei ollut tarpeeksi suorittamaan nuohousmääriä, mikä johti nuohousjonon pitenemiseen. Haastattelussa johtava palotarkastaja Pekka Mutikainen ei osannut vielä muutama kuukausi ulkoistamisen jälkeen kertoa, olivatko kustannussäästöt nuohoustoimen ulkoistamisessa odotetut. Ensimmäinen kerta nuohouksesta raportoidaan toukokuussa 2009, jolloin tarkastellaan toimintaa ja taloudellista tilannetta. Ulkoistamisprosessista kertyi erilaisia kustannuksia, mutta tarkkoja summia ei laskettu. Johtavan palotarkastajan mukaan kuluja tuli kilpailutuksen

suorittamisesta, josta maksettiin Tampereen Logistiikalle. Piirinuohoojille järjestettiin yrittäjäyyskurssi, joka oli tarkoitettu uusien yritysten perustajille. Kustannuksia tuli myös nuohoustietokannan siirrosta uusien piirinuohousyritysten käyttöön. Kuluneita työtunteja ei laskettu kustannuksiin. Ulkoistamisen jälkeen nuohoustoimi maksaa aluepelastuslaitokselle vuokratilojen verran (noin 90 000 euroa/vuosi). Suurimmat kustannukset tulevat uusien nuohoojien hakuprosesseista, joita on 1 – 2 kertaa vuosittain. Yhteistyöhön kuuluvien tapaamisien järjestäminen ja nuohoustoimen valvonta aiheuttavat myös jonkun verran kuluja. (Mutikainen & Ojala, haastattelu 2009.)

### **3.4.1 Hyödyt**

Organisaatiolle toiminnan ulkoistamisen merkittävimmät hyödyt ovat kustannustehokkuus ja laadullinen erinomaisuus, sillä toiminnan tuottaa sen ydinosaamiseen keskittyvä yritys. Edut näkyvät mahdollisena yrityskuvan paranemisena, oman ydinosaamisen vahvistamisessa sekä toiminnallisessa joustavuudessa ja muutoksenhallinnassa. Markkinoilla ulkoistamisesta hyötyminen näkyy uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen, reagointikyvyn parantaminen muuttuviin laatuvaatimuksiin sekä valmiuteen vastata kysyntämuutoksiin. Toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt ulkoistamisessa ovat oman toiminnan virtaviivaistaminen ja samalla laadullinen parantaminen sekä pääoman vapautuminen rahoitusomaisuudeksi. (Kiiskinen ym. 2002, 86 – 88, 90.)

### **3.4.2 Riskit**

Ulkoistamisessa on myös riskejä ja ne voivat vaarantaa tavoitteiden saavuttamisen. Prosessi on yleensä monimutkainen, jonka tulee mennä eteenpäin järjestelmällisesti vaiheittain. Ulkoistamisella haetaan osittain joustavuutta mukautua ulkoisiin haasteisiin ja tavoite on keskittää resursseja tärkeimpiin toimintoihin. Tukitoimintojen uudelleenorganisointi auttaa saavuttamaan näitä tavoitteita, sillä liiallinen riippuvuus toimittajasta, joustamattomuus, yllättävät kustannukset ja sisäinen vastarinta ovat suuria riskejä ulkoistamisprosessissa ja niihin pitää kiinnittää huomiota. (Kiiskinen ym. 2002, 94 - 95, 186.)

Riskejä voi tulla jo sopimuksen huonosta suunnittelusta, mikä voi johtaa siihen, ettei tavoiteltu toiminnan joustavuus ja kustannussäästöt toteudu. Huono sopimus voi johtaa päinvastaiseen suuntaan halutusta ja tuoda mukanaan entistä jäykempiä rakenteita ja



suurempia kustannuksia, joita ei ole suunniteltu. Näitä riskejä voi kuitenkin hallita hyvällä toimintatavalla ja joustavalla sopimuksella. (Kiiha 2002, 74 - 75.)

Ulkopuoliselle tarjoajalle toiminnon siirtäminen tuo mukanaan mahdollisia riskejä, jotka tulee tunnistaa ja valmistautua niihin. Riskit tulee analysoida ja miettiä niiden todennäköisyys ja mahdolliset vaikutukset sekä laatia suunnitelma, miten riskejä voidaan hallita. Osapuolten vastuunjako pitää olla selkeä sekä yhteistyön toimivaa tai ne voivat muuttua riskeiksi. Sopimuksen osalta on mahdollista varmistaa, ettei joitain riskejä toteudu, esimerkiksi palvelutason laatu ei laske tai henkilöstöä koulutetaan jatkuvasti. (Kiiskinen ym. 2002, 112 - 113.)

Mielipiteitä ulkoistamisprosessista on monia. Tamperelaisessa kirjoitettiin 14.12.2008 nuohouksen murroskaudesta. Tällä tarkoitettiin, että osa nuohoojista lähti eläkkeelle ja osa siirtyi kevyempiin töihin eri syistä, mikä johti työntekijöiden vajaukseen ja nuohouksenot kasvoivat. Ulkoistaminen toi myös suuria muutoksia ja artikkelissa uusi piirinuohooja Ari Anttalaisen mielestä vajetilanteeseen ei osattu reagoida ajoissa, mutta uskoo, että niin nuohoojat kuin aluepelastuslaitos ovat tehneet parhaansa. (Niemi...2008.) Nokian uutisissa 30.12.2008 nuohoojamestari Risto Aarni kertoi, että uskoo ulkoistamisen syynä olevan aluepelastuslaitoksen kykenemättömyys hoitaa pelastustoimen ohella myös nuohoustoimintaa. Aarnin mukaan ulkoistamispäätös oli monelle järkytys, sillä työntekijöiden kannalta yksityistäminen ei ollut paras vaihtoehto. Aikaa oli kuitenkin totutella ajatukseen ja lopulta oman yrityksen perustaminen ei tuntunut enää niin kaukaiselta ajatukselta. (Nuohoojat muuttivat...2008.)

## 4 Julkinen kilpailutusprosessi

Tässä kappaleessa kuvataan nuohoustoiminnan ulkoistamisen julkista kilpailutusprosessia. Aluksi käydään läpi yleistä teoriaa liittyen kilpailutukseen, jonka jälkeen selvennetään hankintamenettelyjä, joista aluepelastuslaitos käytti neuvottelumenettelyä. Luvussa käydään läpi mitä säännöksiä kuuluu tarjouspyynnön ilmoittamiseen ja mitä menettelyjä pitää käyttää, kun saadaan tarjouksia ja niitä arvioidaan. Lopuksi kuvataan mitä tapahtuu, kun tilaajalle tulee oikaisuvaatimus ja miten tarjoajien kanssa tehdään lopuksi palvelusopimukset.

### 4.1 Yleistä

Hankintojen kilpailuttamisella tarkoitetaan prosessia, jossa hankkija ilmoittaa julkisesti tavarán tai palvelun hankinnasta. Kilpailutusta hyödynnetään, koska vuosittain erilaisiin hankintoihin käytetään noin 20 miljardia euroa julkisia varoja. Kun hankinnat ilmoitetaan julkisesti, niin mahdollisimman monella yrityksellä on tasavertainen mahdollisuus kilpailla hankinnoista. Samalla suoritetaan tasavertaisuutta ja syrjimättömyyttä, jotka estävät suosimasta oman kunnan tai suomalaisten yritysten palveluja sekä estävät korruptiota ja harmaata taloutta. (Pekkala 2007, 23 - 24.)

Euroopan talousalueen perustamista koskevan sopimuksen seurauksena vuonna 1994 julkiset hankinnat tulivat vapaasti kilpailtaviksi. Silloin voimaan tuli laki julkisista hankinnoista, joka koskee tavaroiden ja palvelujen hankintoja. Hankintalain tarkoittamalla hankinnalla tarkoitetaan organisaation ulkopuolelta tapahtuvaa tavaroiden tai palvelujen ostamista, vuokraamista tai siihen rinnastettavissa olevaa toimintaa. Sisäisissä hankinnoissa ei kuitenkaan ole kilpailuttamisvelvoitetta. (Oksanen 2007, 7.)

Julkisissa hankinnoissa yleisperiaatteita ovat niiden suorittaminen tarkoituksenmukaisesti ja taloudellisesti. Tarkoituksena on käyttää hyväksi markkinoilla olemassa olevaa kilpailua ja hyväksyä tarjous, joka on kokonaistaloudellisesti edullisin. Tämä tarkoittaa, että halvin hinta ei ole pelkästään perusteltu syy valita tarjoaja. Hankkivalla organisaatiolla on oikeus päättää hankittavan tavarán/palvelun sisällöstä, laajuudesta ja laadusta. Tällöin myös vastuu laatuvaatimuksien tasosta on hankkijalla ja nämä tulee esittää tarjouspyynnössä. (Oksanen 2007, 24 - 26.)

Hankintayksiköitä ovat kaikki viranomaiset tai siihen verrattavassa asemassa oleva, joka ostaa tavaroita tai palveluja. Viranomaiset ja julkisoikeudelliset laitokset sekä julkista tukea hankintaan saavat ovat hankintayksiköitä. Näillä tulee olla hankintastrategia, jonka tavoite on luoda yhteiset pelisäännöt ja suunnitella tulevia hankintoja. (Pekkala 2007, 46 - 47, 50 - 51.)

## **4.2 Hankintamenettely ja –periaatteet**

Hankintamenettelyn valinta riippuu hankittavan tuotteen tai palvelun taloudellisesta arvosta. Julkiset hankinnat jakautuvat kolmeen ryhmään taloudellisen arvon perusteella. Nämä ryhmät ovat kansallisen kynnyksarvon alittavat ja ylittävät hankinnat sekä EU-kynnyksarvon ylittävät hankinnat. (Oksanen 2007, 10 – 11.) Arvot vaihtelevat hankinnan mukaan, mutta esimerkiksi tavara- ja palveluhankintojen kansallinen kynnyksarvo on 15 000 euroa ja EU-kynnyksarvo 206 000 euroa. (Kynnyksarvot...2008.) Hankinnan arvoa laskettaessa on perusteena käytettävä hankintalain mukaista tapaa ja laskea arvo suurinta maksettavan arvonlisäverottoman kokonaiskorvauksen mukaisesti. (Pekkala 2007, 71.)

Hankinnan kynnyksarvo vaikuttaa hankinnan menettelytavan kulkuun, esimerkiksi ilmoittaminen on erilainen eri kynnyksarvoissa. Yhteistä on kuitenkin, että hankinta tulee suorittaa avoimesti. (Yleistä...2008) Kansallisen kynnyksarvon ylittävät hankinnat suoritetaan pääsääntöisesti tarjouskilpailuna käyttäen avointa tai rajoitettua menettelyä. Neuvottelumenettelyä käytetään vain erityisperustein. (Oksanen 2007, 31.)

Tampereen aluepelastuslaitos ja Tampereen Logistiikka sekä Tampereen kaupungin konsernihallinnon omistajaohjaus- ja maapolitiikkaryhmä valmistelivat yhdessä nuohoustoimen kilpailuttamista. Tämä suunniteltiin tehtäväksi liikkeenluovutuksena eli vanhat työntekijät siirtyvät halutessaan uusien yritysten palveluun. Aluepelastuslaitoksen pelastusjohtaja esitti, että kaupunginhallitus päättää nuohouspalvelujen tuottamisen luopumisesta ja valtuuttaa aluepelastuslaitoksen nuohoustoimen ulkoistamistoimenpiteisiin. (PTK OPO: 52§/5.3.08) Kaupunginhallitus hyväksyi esityksen (PTK KH: 17.03.08) ja hankintamenettely päätettiin aloittaa viipymättä. (PTK OPO: 89§/30.04.08)

Pelastuslain mukaisesti (468/2003 39§) (FINLEX...2003) nuohouspalvelut alettiin tuottaa piirinuohoojien toimesta Pirkanmaan alueella. Aluepelastuslaitoksen nuohoustoimen vanha palvelutuotantoalueen nuohouspiirit sovittiin muodostettavaksi neuvottelumenettelyn yhteydessä. Alueen piiriin kuuluvat Tampere, Nokia, Pirkkala, Lempäälä ja Kangasalan kunnan Kangasalan nuohouspiirit, jotka jaetaan useampaan nuohouspiiriin ja palveluntuottajia valitaan useita. Alue jaettiin kahdeksaan osaan, joita hoitaa seitsemän eri piirinuohousyrittä. (PTK OPO: 147§/22.08.2008.)

#### **4.2.1 Avoin ja rajoitettu menettely**

Avoimessa hankintamenettelyssä kaikki halukkaat tarjoajat voivat tehdä hankkivalle organisaatiolle tarjouksen. Menettelyä käytetään yleensä silloin, kun hankinta on selkeä kokonaisuus tai helposti määriteltävissä. Hinta on hankinnoissa usein asetettu ratkaisuperusteeksi. Se on tarkoituksenmukaista, kun tarjouksia tulee yleensä useita ja kustannustekijällä niitä saa helposti karsittua. Kuitenkin päätös on tehtävä kokonaistaloudellissimman tarjouksen mukaan. (Oksanen 2007, 31 – 32.)

Rajoitetussa menettelyssä pyydetään etukäteen määrätyltä joukolta tarjouksia ja muut eivät saa osallistua kilpailuun. Valittujen tuottajien tulee täyttää hankintalain ja hankintayksikön edellyttämät vaatimukset ja ominaisuudet. Ennen tarjouspyyntöä pitää ehdokaiden lukumäärä olla tiedossa ja se on ilmoitettava pyynnössä. Tarjoajien lukumäärän tulee olla vähintään viisi, jotta kilpailutus pystytään suorittamaan. Hankintapäätös perustuu tarjouspyynnössä kirjattuihin edellytyksiin ja perusteisiin. (Oksanen 2007, 32.)

#### **4.2.2 Neuvottelumenettely**

Neuvottelumenettely on poikkeava avoimesta ja rajoitetusta menettelystä siten, että toimittajaa valittaessa voidaan siirtyä neuvotteluihin tai sitä voidaan käyttää itsenäisenä ennalta määriteltynä valintamenettelynä. Tässä menettelyssä ei vaadita yksityiskohtaisia tarjouksia, jos sellaisen esittäminen on asianomaisen kannalta suhteellisen vaikeaa. Tällöin hankitavan tuotteen/palvelun sisältö ja sopimuksen reunaehdot tarkentuvat neuvottelujen yhteydessä. Tyypillisin esimerkki hankinnoista, joissa voidaan käyttää neuvotte-

lumenettelyä, ovat osaamispalveluihin liittyvät palveluhankinnat. (Oksanen 2007, 33 – 34.)

Hankintayksikön kannalta neuvottelumenettely on kaikkein joustavin ja vähiten säädelty menettely, jossa organisaatio voi määritellä tarkemmat ehdot ja hankinnan sisällön neuvotteluissa. Menettelyssä hankintailmoitus on julkinen ja kaikilla on mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuun, kuten avoimessa hankintamenettelyssä. Hankintayksikkö voi kilpailun jälkeen valita tarkoituksenmukaisemmat ehdokkaat ja aloittaa neuvottelut näiden kanssa. (Pekkala 2007, 176 – 177.)

Tampereen Logistiikka suoritti Tampereen aluepelastuslaitoksen nuohouspalvelujen kilpailutuksen neuvottelumenettelyllä, sillä se katsottiin olevan parhain menettely tällaisen asiantuntijapalvelun hankintaan. Tarjouksia tuli yhteensä kolmelta, joista jouduttiin heti puutteellisten tietojen vuoksi sulkemaan pois kilpailusta kuusi kilpailijaa. Jääneiden seitsemän tarjouksen jättäjän kanssa aloitettiin neuvotteluja. (PTK OPO: 147§/22.8.2008.)

### **4.3 Ilmoittaminen**

Hankintalain 35 §:ssä säädetään, että hankintayksiköillä on velvollisuus ilmoittaa hankinnoistaan. Tämä velvollisuus voidaan toteuttaa julkaisemalla ilmoitus internetsivuilla eli HILMA:ssa, joka on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä maksuton ja sähköinen ilmoituskanava. HILMA:n palvelut ovat kaikille mahdollisia käyttää ja sieltä saa reaaliaikaista tietoa käynnissä olevista hankintamenettelyistä ja ennakkotietoa tulevista hankinnoista. Sivulla ilmoitetaan kansallisen ja EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat. (Työ- ja ...2007.)

Hankintailmoitus on helppo tehdä HILMA:n sivuilla, kun vastaa esitettyihin kysymyksiin. Hankinnoista voidaan ilmoittaa myös muilla tiedonvälitystavoilla, kuten paikallislehdissä tai hankintayksikön internetsivuilla. Hankintailmoituksella käynnistetään varsinainen tarjouskilpailu ja kaikki hankintaa koskevat yksityiskohdat tulee ilmoittaa jo tarjouspyynnössä. (Oksanen 2007, 41 – 42.)

Tampereen aluepelastuslaitoksen nuohoustoiminnan hankintailmoitus oli nähtävillä HILMA:n internetsivuilla ([www.hankintailmoitukset.fi](http://www.hankintailmoitukset.fi)). Kyseessä oli kansallisen kynnyksarvon ylittävä hankinta ja ilmoitus oli tehtävä internetin kautta. Tarjouskilpailu alkoi ilmoittamisen jälkeen ja ohjeet osallistumishakemuksen laatimiseksi oli näkyvillä Tampereen kaupungin internetsivuilla. (Tarjouspyyntö 2008.)

## **4.4 Tarjouspyyntömenettely ja hankintakilpailu**

### **4.4.1 Tarjouspyyntö**

Tilajalla on oikeus määrätä haluamansa hankinnan sisällön. Tarjouspyynnöt tehdään kirjallisina kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa ja pyyntö tulee olla kaikilla samanaikaisesti ja samansisältöisenä saatavilla. Kaupalliset ja tekniset vaatimukset ovat kirjattava mahdollisimman selvästi ja yksiselitteisesti, jotta niiden perusteella tarjouksissa on siten sama tieto ja näin ollen paremmin vertailtavissa. Toimittajan valintaperusteet tulee ilmoittaa tarjouspyynnössä tai hankintailmoituksessa. (Oksanen 2007, 43 – 44.) Hankintayksikön tekemä tarjouspyyntö on hyvin tärkeä asiakirja kilpailuttamisessa. Sen perusteella arvioivat mahdolliset tarjouksen tekijät kiinnostustaan, soveltuvuuttaan ja omia mahdollisuuksiaan. (Kuntaliiton...2007.)

Tampereen Logistiikka suoritti kilpailutuksen, jossa oli kaksi vaihetta, ensimmäisessä julkaistiin hankintailmoitus HILMA:ssa ja ohje osallistumishakemuksen laatimiseksi Tampereen kaupungin internetsivuilla. Osallistumishakemukset tuli lähettää tiettyyn päivään mennessä ja hakemusten tuli sisältää tarjouspyynnössä vaaditut tiedot sekä palvelun suorittajan omaa asemaa koskevat tiedot, mikä tarkoitti tietoa hakijan kokemusta nuohouksen suorittamisesta. (Tarjouspyyntö 2008.)

Toisessa vaiheessa lähetettiin ehdokkaille tarjouspyyntö. Tarjoajan tuli esittää selvitys siitä, miten aikoi täyttää kelpoisuusvaatimuksen (Pelastuslaki 468/2003 40§). Vertailuperusteita olivat työnjohdon tuntemuksen laajuus ja alaisten lukumäärä, työpaikat, tehtävät, tutkinto, muu ammatillinen nuohoustoimintaa tukeva koulutus ja paikallistuntemus. Hakijalta edellytettiin pienimuotoinen suunnitelma palvelutoiminnasta, jonka tuli sisältää arvio resurssitarpeista ja toimialuetoive. (Tarjouspyyntö 2008.)

#### 4.4.2 Tarjoajien kelpoisuus

Tarjouspyyntökilpailun ehdokkaiden valinta tapahtuu tarjoajan kelpoisuuden selvityksellä eli onko tekniset, taloudelliset ja muut vaaditut edellytykset kunnossa hankinnan toteuttamiseksi. Kelpoisuuden selvittämiseksi voidaan mahdolliselta toimittajalta vaatia erilaisia todistuksia tai selvityksiä, kuten referenssiluettelo tai lista resursseista tai koulutuksesta. Ehdokas voidaan sulkea pois kilpailusta, jos kelpoisuusvaatimukset eivät toteudu tai ehdokas on esimerkiksi konkurssissa. (Oksanen 2007, 47 – 49.)

Aluepelastuslaitoksen nuohoustoimen palvelujen kilpailuttamisessa tuli hakemuksessa esittää hakijan oikeudellinen asema. Selvitettiin siis kuuluu hakija ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin ja arvonlisäverovelvollisen rekisteriin. Hakijalta vaadittiin myös kaupparekisteriote, todistus verojen maksamisesta ja lakisääteisten työeläkemaksujen maksamisesta. Jos yritystä ei ollut vielä perustettu, piti tarjouksen liitteeksi laittaa suunnitelma sen perustamisesta. Tekninen suorituskyky tuli osoittaa tarjouksessa ja mukana piti olla liite, missä kerrotaan nuohoukseen liittyvästä ammatillisesta työkokemuksesta. (Tarjouspyyntö 2008.)

#### 4.4.3 Tarjousten arviointi

Tarjoukset vertaillaan tarjouspyyntöön sisältyvien ehtojen mukaisesti. Tarjousten vertailuvaiheessa ei oteta enää uusia arviointiperusteita. Arvioinnissa voidaan käyttää taulukkoa, joka helpottaa tarjousten keskinäistä vertailua. Taulukkoon voi sisällyttää pisteitä, joita tarjoaja saa eri ominaisuuksista. Lopuksi voidaan laskea pisteet ja päättää, mikä tarjous on kokonaisvaltaisesti edullisin. (Oksanen 2007, 51.) Arvioinnissa voidaan painottaa tiettyjä tärkeitä kriteerejä, joista on pitänyt ilmoittaa hankintailmoituksessa ja tarjouspyynnössä. Painotus voidaan ilmoittaa esimerkiksi suuruusluokkana tai vaihteluvälinä, eikä pelkästään pistemääränä. (Pekkala 2007, 401.)

Hankintapäätöksen tekee viranhaltija tai toimielin, jolla on päätösvaltaa hankintasioissa. Julkisissa hankinnoissa tehdään päätöspöytäkirja hankinnasta ja siinä pitää tulla esiin kilpailutusprosessin tärkeimmät vaiheet ja antaa yleiskuva hankintatapahtumasta sekä itse hankinnasta. (Oksanen 2007, 52.)

Nuohoustoimen palvelujen kilpailutukseen osallistuvien hakemukset arvioitiin ja neuvotteluihin osallistuvien määrä rajattiin 5-15 ehdokkaaseen. Ensimmäisen vaiheen arviointiperusteet koostuivat nuohoustoiminnan vastaavan työnjohtajan pätevyydestä eli ammatillisesta kokemuksesta (20 %) sekä vapaamuotoisesta suunnitelmasta palvelutoiminnasta (80 %). Suunnitelman tuli sisältää tietoa tarjoajan tuntemuksesta nuohouksen järjestämisestä, resurssitarpeiden tarve ja alustava palvelukuvaus, jossa tuli käydä ilmi tarjoajan lakisääteisen nuohoustoimen järjestelystä asianomaisella alueella ja alustava kuvaus palveluista. Vertailuperusteena olivat myös vasteaika eli aika asiakkaan tilauksesta tuottajan palveluntuottamiseen, palvelun saatavuus eli työaika ja työntekijöiden koulutus. (Tarjouspyyntö 2008.)

Kun tarjoukset oli arvioitu ja ehdokkaiden määrä rajattu alettiin neuvottelumenettelyt. Neuvotteluissa keskusteltiin valittujen ehdokkaiden kanssa ja täsmennettiin hankinnan kohde sekä laadittiin kirjallinen tarjous, joista valittiin kokonaistaloudellisesti edullisin ehdokas ja laadittiin sopimusasiakirjat. (PTK OPO: 147§/22.08.2008.)

#### **4.4.4 Tarjoajan hylkäys**

Tarjous voidaan hylätä, jos se on tarjouspyynnön vastainen, tarjoushintaa ei ole annettu yksiselitteisesti, tarjouksen tekijä on toiminut lain vastaisesti tai jos tarjous on tullut määräajan jälkeen. Ehdokas voidaan sulkea pois kilpailusta, jos tarjoaja on konkurssissa, asetettu selvitystilaan tai ei ole suorittanut yhteiskunnallisia velvoitteita, kuten maksanut veroja tai sosiaaliturvamaksuja. Hankintayksikkö voi hylätä tarjouksen myös silloin, jos hankinta ylittää sen omat määrärahat, hankinta on tarpeeton tai jos tarjoushinta on niin alhainen, etteivät myyjän taloudelliset edellytykset huomioituna voida vaatimuksia tarjouksen mukaisesti täyttää. Jokaisesta poissulkemisesta on tehtävä hallinnollinen päätös, johon asianomaisen on mahdollisuus hakea muutosta. (Oksanen 2007, 47 – 51.)

#### **4.5 Muutoksenhaku ja oikaisuvaatimus**

Hankintapäätökseen tyytymätön asianomainen voi hakea muutosta päätökseen. Mikäli kyse on kunnallishallintoon liittyvästä hallintoelinten muodollisesta kuntalain tai hallintolain vastaisesta menettelystä, muutosta voidaan hakea vain oikaisuvaatimuksella.



Hankintapäätöksessä tulee olla oikaisuvaatimusohje, jonka perusteella asianomainen voi tehdä vaatimuksen kunnan hallitukselle tai lautakunnalle riippuen, mikä taho on päätöksen tehnyt. Käytännössä oikaisuvaatimuksen tekemiseen oikeutettuja ovat kilpailusta poissuljetut ehdokkaat ja valintaprosessissa hävinneet tarjousten tekijät eli asianomaiset. (Oksanen 2007, 53 – 55.)

Aluepelastuslaitoksen nuohoustoimen ulkoistamisen hankintamenettelyssä tuli yksi oikaisuvaatimus, jossa osallistuja suljettiin pois kilpailusta hakemuksesta vaadittujen tietojen puuttumisen vuoksi. Oikaisuvaatimuksen tekijän mukaan osallistumishakemus kilpailutukseen sai olla vapaamuotoinen ja sisälsi vaadittavat asiakirjat ja todistukset. (Oikaisuvaatimus 2008.) Kaupunginhallitus käsitteli oikaisuvaatimuksen ja Tampereen Logistiikan tuoteryhmävastaavan mukaan hakemus oli niin puutteellinen, ettei sen perusteella voinut arvioida ehdokkaan kelpoisuutta hankinnan kohteena olevien palveluiden tuottamiseen. Kaupunginhallitus päätti hylätä oikaisuvaatimuksen. (PTK KH: 11.08.08)

#### **4.6 Sopimuksen teko**

Hankintalaki edellyttää, että hankintapäätöksen jälkeen laaditaan osapuolien välille kirjallinen sopimus. Julkisissa hankinnoissa toimitaan yleensä siten, että hankintasopimus syntyy vasta sopimuksen allekirjoittamisella. (Oksanen 2007, 58 – 59.) Hankintasopimus on tärkeä asiakirja hankinnassa, sillä siinä dokumentoidaan toimittajan ja hankintayksikön oikeudet ja velvollisuudet. Sopimuksen laatimiseen tulee panostaa, sillä sen on oltava sopimusoikeudellisesti, taloudellisesti ja hankinnan kohteen kannalta mahdollisimman kattava ja tarkoituksenmukainen. Sopimuksia tehdään vähintään kaksi kappaletta, yksi molemmalle osapuolelle. (Eskola & Ruohoniemi 2007, 330.)

Hankintamenettelyn jälkeen osallistumishakemuksia olivat jättäneet 13 hakijaa määräaikaan mennessä. Osa oli jo valmiita yrityksiä ja osa vasta perustettavia. Osa piti sulkea pois kilpailusta, koska eivät olleet sisällyttäneet hakemukseen osallistumishakemuksessa edellytetyjä riittäviä tietoja kelpoisuuden selvittämiseksi. Näin jäljelle jäi seitsemän hakijaa, jotka valittiin neuvottelumenettelyyn. Neuvotteluihin päässeille hakijoille järjestettiin informaatio-tilaisuus aluepelastuslaitoksen toimesta. Tilaisuudessa esitettiin ehdotus nuohouksen piiriasta sekä selvitettiin liikkeenluovutukseen liittyvät oikeudet ja vel-

vollisuudet. Kunkin hakijan kanssa käytiin erikseen neuvottelumenettelyt, joissa päästiin yksimielisyyteen sopimuskohdista. Sopimusten teko voidaan tehdä hankintalain mukaan aikaisintaan 21 päivän kuluttua tiedoksisaannista. (PTK OPO: 147§/22.8.2008.)

Tampereen aluepelastuslaitoksen nuohouspalvelujen kilpailuttamisen jälkeen tehtiin sopimukset uusien piirinuohoojien kanssa. Sopimuskaudeksi määriteltiin 01.01.2009–31.12.2013 + kahden vuoden optio, joka tarkoittaa, että sopimusta voidaan jatkaa alkuperäisin ehdoin ja sen käytöstä sovitaan erikseen osapuolten kesken. (Nuohouspalvelusopimus 2008.)

## 5 Piirinuohoojien seuranta ja mittarit

Tässä kappaleessa kuvataan, miten ulkoistamisen jälkeen aluepelastuslaitos voi valvoa piirinuohoojien toimintaa ja luodaan seurantasuunnitelma. Lisäksi kuvataan erilaisia mittareita, joilla piirinuohoojien toimintaa voidaan seurata. Tällaisia mittareita ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, kustannukset, työntekijöiden ammattitaito ja tehokkuus. Mittareilla on tavoitteena kuvata, millaisia keinoja aluepelastuslaitos voi käyttää arvioidessaan nuohoojien toimintaa, kuten myös omaa toimintaansa.

### 5.1 Piirinuohoojien seuranta

Organisaation ulkoistaessa toimintoa se menettää kontrollivaltaa. Tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatio luo erilaisia keinoja, joiden avulla ulkoistaja pystyy seuraamaan ulkoistettua toimintaa. Osapuolet voivat tehdä sopimuksen, joka auttaa organisaatiota kontrolloinnissa. Tuottajan ei kuitenkaan pidä alistua täysin tilaajalle, sillä se toimii omana yrityksenä ja näin ollen sillä pysyy valta oman toiminnan organisoimiseen. (Kiiska 2002, 118 – 119.)

Palvelutason ja palvelun odotetaan olevan vähintään samaa luokkaa kuin itse tuotettuna ja tämän vuoksi sopimukseen tulee sisällyttää tarkasti palvelun laadun vaatimukset. Osapuolten kannattaa tehdä yhteistyötä ja tilaajalta vaaditaan ohjaavan sekä kehittävän palautteen antamista palvelun laadusta. Palvelun valvonta on toiminto, jolla johdetaan kokonaisvaltaisesti ulkoistettua palvelua. Pelkkä tiedon vaihto ei ohjaa riittävästi osapuolten käyttäytymistä, vaan yhteiset mittarit ja tavoitteet sekä asianmukainen sanktiointi on välttämätöntä. Osapuolten tulee kiinnittää huomiota vastuiden täsmentämiseen, sillä yhteistyökyvyn puute johtaa kummankin osapuolen kannalta kehnoon lopputulokseen. (Kiiskinen ym. 2002, 123 – 124, 184 – 185.)

Tampereen aluepelastuslaitoksen vuoden 2009 vuosisuunnitelmaan on kirjoitettu lauseke nuohoustoimen valvonnasta. Lausekkeessa todetaan, että yksi palonehkäisyosaston suunnitelma on kehittää ja tehostaa nuohoustoimen valvontaa. Tämän tarkemmin valvontaa ei ole määritelty. (Vuosisuunnitelma 2009.) Ulkoistetun toiminnan valvoja olisi hyvä olla sellainen, kuka on ollut prosessissa mukana. Hyvä tapa valvonnalle on koota kumpaakin osapuolta edustamaan oma ohjausryhmä, joka tapaa tietyin väliajoin keskus-

telemaan kehityksestä, haasteista ja mahdollisuuksista. (Jalanka ym. 2003, 28.) Nuohouspalvelusopimuksen mukaan Tampereen aluepelastuslaitoksen palonehkäisyosasto ja erityisesti johtava palotarkastaja valvovat piirinuohoojia sekä ovat vastuussa seurannan raportoinnista.

Ulkoistamisprosessin jälkeen johtavan palotarkastajan nuohoukseen liittyvään työhön kuuluvat valvonnan suunnittelu ja itse nuohoojien seuranta. Työnkuvaan kuuluu myös nuohouksesta perittävän hinnan muutosvalmistelut, erilaisten tapaamisten ja piirinuohoojahakujen valmistelu sekä toiminnan ja yhteistyön kehittäminen. Johtavan palotarkastajan tehtäviin kuuluu nuohoojille pidettävien koulutus- ja neuvottelutilaisuuksien järjestäminen muutama kerta vuodessa. (Mutikainen, haastattelu 2009.) Toiminnan seuranta on alkuvaiheessa, sillä ulkoistaminen on tapahtunut äskettäin ja tämän vuoksi seurantamenetelmät eivät ole vielä kehittyneet.

### **Suunnitelma seurantaan**

Tampereen aluepelastuslaitoksen ja Tampereen alueen uusien piirinuohoojien yhteistyö on vielä alussa ja siksi vielä kehittämätöntä. Aluepelastuslaitokselta puuttuu selvä suunnitelma toiminnan seurantaan ja mittaamiseen. Tällä hetkellä toiminnan valvontana toimii piirinuohoojien raportointivelvoite neljä kertaa vuodessa. Parhailleen valmisteilla olevassa pelastuslain muutoksessa ei tulla muuttamaan nuohousta koskevia säädöksiä. Kuitenkin valmisteluaineistossa on todettu, että erillinen selvitys tullaan lähivuosina tekemään liittyen nuohouksen vaikuttavuuteen ja järjestelyihin. Nuohousalalla on ongelmana työvoiman pysyvyydessä ja kouluttamisessa, joka tapahtuu vain oppisopimuksella. Tämä tuottaa toiminnassa jonkun verran laatuongelmia. Muutama vuosi sitten suoritettiin hanke ”Hiljainen tieto nuohoojan ammatissa”, joka liittyi nuohoojien koulutukseen ja työssä jaksamiseen. Näihin laatuongelmiin pitäisi pystyä paremmin puuttumaan. (Mutikainen, haastattelu 2009.)

Johtava palotarkastaja Pekka Mutikaisen mukaan tämän vuoden tärkein kehityskohde on osapuolten välille perustettava yhteistyöryhmä ja sen toiminnan käynnistäminen. Ryhmän tarkoitus on kehittää yhteistyötä osapuolten välille ja mukaan otetaan myös nuohoojien mielipiteet ja näkemykset toiminnan parantamiseen. Yhteistyöryhmä koostuisi noin viidestä piirinuohoojasta eri puolilta Pirkanmaata ja muutamasta pelastusvi-

ranomaisista. Nämä osapuolet ovat yhteyksissä esimerkiksi Pirkanmaan Nuohoojat ry:n edustajan kanssa sekä mahdollisesti muiden tarpeellisten tahojen kanssa. (Mutikainen, haastattelu 2009.)

Toinen tärkeä kehittämistavoite aluepelastuslaitokselle on nuohoojien vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen asumisen paloturvallisuuden parantamisessa. Tämä tarkoittaa, että nuohoojat alkavat tehdä enemmän tarkkailua kiinteistöissä liittyen paloturvallisuuteen. Tähän on jo kehitelty valistusmateriaalia asukkaille jaettavaksi, ”Kodin ja nuohoojan turvallisuudeksi” – lehtinen. (Mutikainen, haastattelu 2009.)

Aluepelastuslaitoksella ja yhteistyöryhmällä tulisi olla erilaisia keinoja seurata piirinuohoojien toimintaa. Aluepelastuslaitos alkoi toimia valvovana tahona nuohoukselle ulkoistamisen jälkeen ja se tarvitsee keinoja valvontaan. Näitä voivat olla erilaiset mittarit ja raportointivelvollisuudet, kuten myös tapaamiset ja yhteiset kehitysideat toiminnalle.

Piirinuohoojien yhteyshenkilönä aluepelastuslaitoksella on johtava palotarkasta Pekka Mutikainen. Aluepelastuslaitoksen sisäinen vastuunjako on selvä, mutta piirinuohoojien suhteen on hyvä selvittää, mitä tehtäviä aluepelastuslaitoksella on. Erilaiset valvontatehtävät ja yhteydenpidot on hyvä kirjata tekstimuotoon, jotta toimintatavat ovat molemmilla osapuolilla selvät. Tiedon vaihdon kanavat on myös hyvä kirjata ja sopia parhaiten tavoitettava keino yhteydenpitoon. Raportointia voi käyttää myös tiedottamiseen ja aluepelastuslaitos voisi kehittää tiedottamistaan näiden avulla.

Kannattavuuden seuranta on tärkeä valvonnan keino, kuten myös operatiivisen toiminnan tarkkailu, jota toteutetaan nuohousmäärien seuraamisella. Nuohoojat voisivat raportoida myös vasteaikojaan. Tärkeä tekijä on myös asiakastyytyväisyys, jota jo seurataan. Henkilöstön koulutus on myös tärkeää, sillä se vaikuttaa ammattitaitoon, joka parantaa omalta osaltaan asiakaspalvelua. Valvovan toimielimen tulee seurata myös omaa toimintaansa ja tehokkuuttaan kriittisesti. Voidaan seurata esimerkiksi paljonko käytetään aikaa toiminnan seurantaan tai muiden tehtävien hoitoon.

## 5.2 Mittarit

Organisaatiot tarvitsevat nykyaikana paljon monipuolista tietoa päätöksenteon tueksi. Mittareiden avulla sitä on mahdollista saada, kun niille asetetut vaatimukset perustuvat strategiaan ja johdon käyttökelpoisuuteen. (Laitinen 1998, 120.) Menestyminen edellyttää edes jonkinlaista mittaamista, sillä silloin käytössä on joitain tunnuslukuja, joiden avulla tavoitteiden saavuttaminen voidaan todeta. Numeroita voi olla vaikea tulkita, mutta oikein tulkittu numeroilla esitetty informaatio ei jätä selittelyille tilaa. Mittaamista tarvitaan johtamisessa tavoitteiden asettamiseen, niiden seurantaan ja saavuttamiseen. (Laamanen ym. 1999, 7 – 9.)

Mittareiden kriittinen tasapaino on huomioitava asia sekä niiden vieminen organisaatioon, sillä niitä on kyettävä hyödyntämään niin käytännön toiminnassa kuin yrityksen strategian ohjaamisessa. Yritysjohdon on arvioitava, millainen on optimaalinen suhde mittarien kanssa. Mittareiden tasapainoon vaikuttavat yrityksen strategia ja siihen liittyvät käsitteet, kuten arvot, missio ja päämäärät sekä toimintasuunnitelma. Mittareista pitäisi muodostua organisaation johdolle hallintajärjestelmä, josta on apua päätöksenteossa. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 26, 75, 101.)

Käytettävien mittareiden tulisi olla käsitettäviä niin johdolle kuin henkilöstölle. Mittareiden sopivuutta voidaan arvioida miettimällä, ovatko mittarit ymmärrettäviä, yksinkertaisia ja konkreettisia. (Andersin, Karjalainen & Laakso 1994, 91 – 93.) Keskeiset ominaisuudet mittareissa ovat relevanttius eli olennaisuus, edullisuus, validiteetti eli oikeellisuus, reliabiliteetti eli tarkkuus ja uskottavuus. Relevanttius tarkoittaa, että mittarin arvon pitää olla olennainen eli sillä pitää olla jokin merkitys päätöksenteolle. Edullisuus tarkoittaa, että mittarin arvon pitää olla edullisesti tuotettavissa, toisin sanoen sen tuottaminen ei saa vaatia liikaa uhrauksia sen merkitykseen verrattuna. Validiteetti eli oikeellisuus tarkoittaa, että mittarin arvon pitää olla riittävän validi eli sen pitää mitata tarkoitettua kohdetta riittävän oikeellisesti. Reliabiliteetti eli tarkkuus tarkoittaa, että mittarin arvon pitää olla riittävän tarkka. Uskottavuudella tarkoitetaan, että mittarin arvon pitää olla uskottava eli päätöksentekijän on luotettava siihen. (Laitinen 1998, 121 – 132.)

Taloudelliset mittarit ovat organisaatioille tärkeitä, mutta pehmeät arvot, kuten johtaminen, asiakkuus ja innovaatiot, ovat myös merkittäviä, sillä tutkimukset ovat osoittaneet, että taloudellinen menestys riippuu näistä. Mittaamisen avulla voidaan luoda tavoitteita, jotka mahdollisesti johtavat luovaan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tavoite ei ole mitata niin paljon kuin on mahdollista, vaan mittareiden määrää tärkeämpää on niiden tarkoituksenmukaisuus. Mittareilla voidaan katsoa tulevaisuuteen, eikä pelkästään menneeseen ja tapahtuneeseen. (Kankkunen ym. 2005, 25 – 26.)

Mittareista saatu tieto ei anna yksinään yleensä strategisessa tai operatiivisessa ohjauksessa tarvittavaa kokonaiskuvaa, sillä tieto pitää analysoida. Tavoitteen on saada käyttökelpoista tietoa päätöksentekoa varten. Analyysi jalostaa tiedon selkeään ja johdon päätöksentekoa helpottavaan muotoon. Tehokkaan analysoinnin tuloksena johdolla on jatkuvasti käytettävissään yksinkertaisessa tietolähde kriittistä tarkastelua ja päätöksentekoa varten. (Laamanen ym. 1999, 18 – 20.)

### **5.2.1 Mittarit ulkoistamisen jälkeen**

Nuohoustoimen ulkoistamisen yhteydessä sisällytettiin nuohouspalvelusopimukseen, että piirinuohooja on velvollinen pitämään nuohousluetteloja, jossa tulee ilmi alueen nuohotut ja nuohoamattomat kohteet. Tarkoitus on mitata nuohouslukumääriä, jotka piirinuohoojan tulee kolme kertaa vuodessa ilmoittaa aluepelastuslaitokselle. Kerran vuodessa ilmoitetaan palveluksessa olleesta henkilöstöstä sekä heidän mahdollisesti saamista jatko- ja täydennyskoulutuksesta. Ilmoituksessa annetaan myös selvitys, että kaikki julkiset työnantajamaksut ovat suoritettuja. (Nuohouspalvelusopimus 2008.) Nuohoojien työn tai palvelun laatua Tampereen aluepelastuslaitos ei mittaa aktiivisesti. Ainoana seurantakeinona ovat asiakkaiden mahdollisten reklamaatioiden kerääminen sekä nuohoojilta vaaditut kirjalliset selvitykset reklamaation syistä. Muita mittauskeinoja ei ole kehitetty piirinuohoojien seurantaan. (Mutikainen, haastattelu 2009.)

### **5.2.2 Seurannan mittarit**

Nuohoojien valvonta on helpompaa aluepelastuslaitokselle, kun on käsiteltävissä monipuolisia konkreettisia lukuja tai raportteja toiminnasta. Johtava palotarkastaja Pekka Mutikainen on pääosin aluepelastuslaitoksen valvova taho. Seurannan helpottamiseksi

voidaan mitata taloudellista menestymistä, erilaisia operatiivisia tekijöitä ja henkilöstön osaamista. Eri asioiden seuranta helpottaa taulukko, jossa on selkeästi seurattava asia, siihen vaikuttavat tekijät, mittaustapa ja raportointikertojen määrä. (Liite 3.)

Seuranta tehtäessä tulee huomioida, miten eri asiat vaikuttavat toisiinsa. Laatu on palvelualalla tärkeää ja siihen tulisi panostaa, jotta hyvä palvelu on taattua. Asiakkaan kokemaa laatua ilmenee reklamaatioilla. Valituksia tulee, jos nuohooja ei ole suorittanut työtään tyydyttävästi. Kouluttamalla työntekijöitä, voidaan parantaa työn tulosta, palvelua ja samalla asiakkaan kokemaa laatua. Tyytyväisyyteen liittyy myös vasteajat ja työntekijöiden resurssit. Jos nuohouksen vasteaika on pitkä, joutuu asiakas odottamaan pitempään ja mahdollisesti valittamaan asiasta. Vasteaikaan vaikuttavat nuohousmäärät ja sitä voidaan hallita ja pitää lyhyenä, jos työntekijöillä on tarpeelliset resurssit siihen. Talous tulee taas olla kunnossa, että resurssit voidaan pitää tyydyttävänä.

### **Ennakoivat mittarit**

Operatiiviseen toimintaan kuuluu nuohousmäärien mittaaminen, joka on kirjattu nuohouspalvelusopimukseen. (Nuohouspalvelusopimus 2008.) Nuohousmääriä mitataan, koska halutaan tietää, miten paljon nuohouksia ehditään tehdä. Tämän perusteella voidaan tehdä suunnitelma kiinteistöjen nuohouksen aikataulusta ja seurata, paljonko on odotettavissa tuloja. Määrien mittaamisesta voidaan myös seurata, että palvelua on riittävästi saatavilla. Piirinuohoojat pitävät kirjaa nuohouskerroista ja ilmoittavat siitä aluepelastuslaitokselle. Jos nuohousmäärät eivät vastaa oletettua tasoa, tulee tästä piirinuohoojalle aluepelastuslaitoksen toimesta selvityspyyntö. Tarvittaessa annetaan nuohoojalle huomautus ja jos tilanne ei siitä huolimatta parane irtisanotaan nuohooja. Aluepelastuslaitos saa myös tietoa kuntien taholta, jos nuohoustoiminta ei toimi toivotulla tavalla. (Mutikainen, haastattelu 2009.) Nuohousmääristä voidaan suunnitella tulevaa resurssien tarvetta ja vasteaikaa. Näiden avulla voidaan määritellä henkilöstömäärän tarvetta ja kun vasteaika on suunniteltu, voidaan päätellä asiakkaiden odotusaika, joka vaikuttaa asiakastytyväisyyteen.

Toinen operatiiviseen toimintaan liittyvä mittari on vasteajan seuranta. Vasteaika tarkoittaa, että kuinka nopeasti nuohouspalvelu on saatavilla. Mittarin tarkoitus on seurata nuohouksen vasteaikaa, sillä se on asiakkaille tärkeä tieto ja sen lyhentämiseksi pii-



rinuohoojien pitää tehdä töitä. Mitä lyhyempi vasteaika on, sitä nopeammin asiakas saa nuohouksen ja sitä enemmän ehtivät nuohoojat tehdä töitä. Vasteaikaa seuraamalla voidaan vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja samalla laatuun. Aikaa voi mitata selvittämällä, paljonko kiinteistöjä odottaa nuohousta lähitulevaisuudessa ja suhteuttaa se nuohousaikaan. Vasteajan voi laskea keskimääräisenä, sillä nuohoukseen menevä aika vaihtelee kohteen mukaan. Vasteajan raportoinnin voi tehdä samalla, kun ilmoitetaan nuohousmäärät aluepelastuslaitokselle. Johtava palotarkastaja voi seurata vasteaikoja ja huomauttaa, jos ajat alkavat olla liian pitkiä. Piirinuohoojilla on kuitenkin vastuu nuohoukseen kuluva ajasta ja sen parantamisesta.

Henkilöstön ammattitaitoa ja koulutusta on hyvä seurata, sillä nämä vaikuttavat työn tulokseen ja palvelun laatuun. Ulkoistamisen jälkeen nuohoojien koulutustaustaa sekä työvuosien määrää ei välttämättä saada selville, ellei sitä erikseen ilmoiteta. Tämä voisi olla aluepelastuslaitokselle hyvä selvittää heti ja pitää kirjaa uusista kouluttautumisista. Työvuosien määrästä voi saada selville suuntaa antavan oletuksen ammattitaidon määrästä. Lisäkoulutuksia seurataan aluepelastuslaitoksella kerran vuodessa. (Nuohouspalvelusopimus 2008.) Ammattitaidon kehittäminen on nuohoojille tärkeää ja aluepelastuslaitoksen kanssa voivat osapuolet kehittää erilaisia kouluttautumismahdollisuuksia. Ammattitaito näkyy työssä ja vaikuttaa näin ollen palvelun laatuun.

### **Toteavat mittarit**

Talouden seurantaan voi käyttää kannattavuuden mittaria, jonka tarkoituksena on arvioida kokonaisvaltaisesti piirinuohoojien yritysten taloudellista toimintaa. Hyvä talous on perusedellytys yritystoiminnalle ja sen seuraaminen kertoo paljon yrityksen toiminnasta sekä sovitusta hintatasosta. Kun aluepelastuslaitoksella on tieto, että yrityksen talous on kunnossa, voidaan yhteistyötä jatkaa huoletta. Seuranta voidaan tehdä yritysten tilinpäätöksistä. Taloudellisen tuloksen mittaus kerran vuodessa tilinpäätöksen jälkeen kertoo edellisen vuoden tuloksen. Osapuolet voivat yhdessä käydä läpi taulukon, missä kerrotaan yrityksen tulot ja menot sekä tulos sekä eriteltyinä työtunnit ja palkkamenot sekä mahdolliset investoinnit tai suunnitellut hankinnat. Kun tuloksen käydään läpi, voidaan lähinnä todeta miten nuohooja on menestynyt. Yhdessä voidaan miettiä, onko jossain parannettavaa ja samalla mahdollisesti saada taloudellista neuvonantoa aluepelastuslaitoksen toimesta.

Asiakastyytyväisyys on yksi mitattavista asioista nuohoustoiminnassa. Tyytyväisyyteen vaikuttavat monet asiat, kuten ammattitaito ja vasteaika. Asiakkaiden tyytyväisyyttä voidaan todeta eri tavoin, mutta sen avulla on vaikea ennakoida tulevaa. Tosin, laatu näkyy tyytyväisyydessä ja laadun parantamista voidaan ennakoida. Tällä hetkellä nuohouspalvelusopimuksessa on kirjattu lauseke, että nuohoojat ilmoittavat aluepelastuslaitokselle kaikki kirjalliset reklamaatiot, jonka jälkeen johtava palotarkastaja pyytää selvitystä reklamaation syistä. Nuohooja otetaan puhutteluun, jos samalle henkilölle tulee monta palautetta. (Mutikainen, haastattelu 2009.) Reklamaatioiden määrää voidaan laskea ja seurata valitusten syitä sekä selvittää, tuleeko monta saman syyn takia. Seurantaan on helppo tehdä esimerkiksi taulukko, jossa on reklamaatioiden määrä, valituksen syy ja henkilö, kenelle valitus on tullut. Tätä taulukkoa täytetään jatkuvasti, mutta raportointi voi olla kolme kertaa vuodessa, kuten nuohousmäärienkin. Yhteistyössä voidaan kehittää palvelun parantamiskeinoja, jos samoista asioista tulee reklamaatioita.

Ulkoistaminen oli suuri muutos nuohoustoiminnalle ja on tärkeää, että yhteistoiminta saadaan käyntiin mahdollisimman nopeasti. Tällöin uudet piirinuohoojat saavat osallistua toimintaan ja sen kehittämiseen. Palautteen antaminen osapuolten välillä on tärkeää, varsinkin näin alkuvaiheessa, sillä toiminnan vieminen eteenpäin vaatii molempien panostusta. Mittareilla saadut tulokset auttavat seurannassa niin valvovaa tahoja kuin piirinuohoojiakin. Seurantasuunnitelma on ehdotus valvontaan ja antaa erilaisia keinoja toiminnan arviointiin. Toivottavasti nämä keinot auttavat yhteistyön kehittämisessä sekä aluepelastuslaitoksen valvonnassa.

## 6 Yhteenveto

Tampereen aluepelastuslaitos päätti ulkoistaa nuohoustoiminnan piirinuohoojille. Tämän jälkeen suoritettiin julkinen kilpailutus käyttäen neuvottelumenettelyä. Nuohoustoimen ulkoistaminen tapahtui vuoden 2009 alusta, jolloin piirinuohoojat aloittivat toimintansa. Ulkoistaminen oli prosessina tunteita herättävä, varsinkin nuohoojien keskuudessa. Jälkeenpäin ajatellen mielipiteiden kuohunta oli normaalia muutosvastarintaa ja nykyinen järjestelmän uskotaan toimivan hyvin. Suunnitteilla on yhteistyöryhmän perustaminen osapuolten välille. Toivottavasti sen avulla toimintaa saadaan kehitettyä eteenpäin ja yhteistyö aluepelastuslaitoksen ja piirinuohoojien välillä olisi molempien toimintaa edistävää.

Aluepelastuslaitos on nuohoustoiminnan valvoa elin, jonka tehtävänä on järjestää nuohoustoimi Pirkanmaan alueella. Piirinuohoojien toiminnan seurantaan ei ollut varsinaista suunnitelmaa. Seuranta ajateltiin toteuttaa nuohouspalvelusuunnitelmassa mainituin keinoin, jotka olivat nuohousmäärien ja kouluttautumisen valvonnalla. Asiakastyytyväisyyttä seurattiin ainoastaan kirjallisten reklamaatioiden määrien ja syiden selvittämällä. Suunnitelman karkea taso on ymmärrettävää, koska yhteistoiminta on vielä alkuvaiheessa ja molemmat osapuolet vielä opettelevat toimimaan omilla alueillaan.

Seurantasuunnitelma on aluepelastuslaitokselle malli, millä tavoin piirinuohoojien toimintaa voidaan valvoa. Mittareita ei pidä olla vain mittaamisen vuoksi, vaan niistä pitää olla hyötyä ja mieluiten vielä molemmille osapuolille. Yhteistoiminnan alkuvaiheessa mittarien ei pidä olla liian monimutkaisesti toteutettavia, vaan selkeitä ja yksinkertaisia sekä helposti toimitettavia. Seurantasuunnitelmaa tullaan muuttamaan ja kehittämään, mikä on suunnitelmalle ominaista ja toivottavaa, sillä sen tulee kehittyä toiminnan mukana, että siitä on jatkossakin hyötyä.

## Lähteet

### Painetut lähteet

Andersin, Hans, Karjalainen, Jouko & Laakso, Tero 1994. Suoritusten mittaus ohjauks- välineenä. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET.

Eskola, Saira & Ruohoniemi, Erkki 2007. Julkiset hankinnat. Helsinki: WSOY.

Ilmastoinnin Puhdistus T. Alaniemi Ky 2008. Oikaisuvaatimus. Tampereen aluepelastuslaitos.

Innolink Research Oy 2006. Asiakastyytyväisyystutkimus Pirkanmaan nuohouspalveluista. Tampereen aluepelastuslaitos.

Jalanka, Jussi, Salmenkari, Raimo & Winqvist, Björn 2003. Logistiikan ulkoistaminen - käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys ry, Liikenne- ja Viestintäministeriö.

Kankkunen, Kari, Matikainen, Esa & Lehtinen, Lasse 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum.

Karisto, Petri 2006. Lukkiutuneisuus vai lisäarvo? Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kiiha, Jarkko 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Kauppakaari.

Kiiskinen, Satu, Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Laamanen, Kai, Laine, Risto O. Pääkkönen, Juha, Vakkuri, Jorma, Vallinoja, Veli & Värynen, Pekka 1999. Mittaamisen parantaminen. Helsinki: Laatuokeskus.

Laitinen, Erkki K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Kauppakaari.

Mutikainen, Pekka 2007. Selvitys nuohouksen järjestämismuutoksista Pirkanmaalla. Tampereen aluepelastuslaitos.

Mutikainen, Pekka, johtava palotarkastaja. Haastattelu sähköpostiviestillä 23.4.2009. Tampereen aluepelastuslaitos.

Nuohouspalvelusopimus 2008. Tampereen aluepelastuslaitos.

Ojala, Miia, talouspäällikkö. Haastattelu sähköpostiviestillä 23.4.2009. Tampereen aluepelastuslaitos.

Oksanen, Antero 2007. Kuntien yleiset hankintaohjeet. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Pekkala, Elise 2007. Hankintojen kilpailuttaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Pajarinen, Mika 2001. Ulkoistaa vai ei – Outsourcing teollisuudessa. Helsinki: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, ETLA.

Tampereen Logistiikka 2008. Tarjouspyyntö. Tampereen aluepelastuslaitos.

Tuloslaskelma vuosilta 2007 ja 2008. Tampereen aluepelastuslaitos.

Päätöspöytäkirja kaupunginhallitus 17.3.2008. Tampereen aluepelastuslaitoksen nuohoustoimen ulkoistaminen. Kaupunginhallitus.

Päätöspöytäkirja kaupunginhallitus 11.8.2008. Oikaisuvaatimus aluepelastuslaitoksen pelastusjohtajan päätöksestä sulkea osallistumishakemus nuohouspalveluiden kilpailutuksesta. Kaupunginhallitus.

Päätöspöytäkirja Olli-Pekka Ojanen 52§/5.3.2008. Tampereen aluepelastuslaitoksen nuohoustoimen ulkoistaminen. Tampereen aluepelastuslaitos.

Päätöspöytäkirja Olli-Pekka Ojanen 89§/30.4.2008. Piirinuohousjärjestelmään siirtyminen aluepelastuslaitoksen nuohoustoimen alueella. Tampereen aluepelastuslaitos.

Päätöspöytäkirja Olli-Pekka Ojanen 147§/22.8.2008. Nuohouspalveluiden hankinta. Tampereen aluepelastuslaitos.

Vuosisuunnitelma 2009 - Vastuu- ja toimialakohtainen osa 2008. Tampereen aluepelastuslaitos.

YT-neuvottelut 2008. Tampereen aluepelastuslaitos.

### **Sähköiset lähteet**

FINLEX – Ajantasainen lainsäädäntö 2003. Pelastuslaki. [online] [viitattu 4.4.2009]  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030468?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=pelastuslaki>

Kuntaliiton ja TEMin Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2007. Hankinnat.fi - Yleistä julkisista hankinnoista. [online] [viitattu 4.4.2009]  
[http://www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;161;120419;120423;121867](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;161;120419;120423;121867)

Kynnysarvot - Hilma – julkiset hankinnat 2007. Työ- ja elinkeinoministeriö. [online] [viitattu 8.4.2009]  
<http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot>

Niemelä, Jari 2008. Nuohoukset pahasti myöhässä Tampereella. Tamperelainen. [online] [viitattu 24.4.2009]  
<http://www.tamperelainen.fi/Paikallisuutiset/Kaikki-uutiset/Paa uutiset/Nuohoukset-pahasti-myohassa-Tampereella>

Nuohoojat muuttivat paloasemalta Pirkkalaan. 2008. Nokian uutiset. [online] [viitattu 24.4.2009]

[http://www.nokianuutiset.fi/cs/Satellite?c=AMArticle\\_C&childpagename=NUU\\_newssite%2FAMPrintThisPageLayout&cid=1194610610287&p=1194595527429&pagename=AMWrapper](http://www.nokianuutiset.fi/cs/Satellite?c=AMArticle_C&childpagename=NUU_newssite%2FAMPrintThisPageLayout&cid=1194610610287&p=1194595527429&pagename=AMWrapper)

Nuohosalan Keskusliitto 2009. Lehdistö – Nuohoustoimi Suomessa. [online] [viitattu 26.4.2009]

<http://www.nuohoojat.fi/>

Nuohosalan Keskusliitto 2003. Nuohoustoimi Suomessa. [online] [viitattu 26.4.2009]

<http://www.nuohoojat.fi/>

Palvelujen hankintalautakunta & Tampereen kaupunginhallitus 2003. Tampereen kaupungin palvelujen hankintaohjeet – Tavoitteena uusi palvelujen hankintakulttuuri. [pdf] [viitattu 4.4.2009] Saatavissa:

<http://www.tampere.fi/tiedostot/5iZioc9IZ/palvelujenhankintaohjeet.pdf>

Tampereen aluepelastuslaitos 2007. Aluepelastuslaitos. [online] [viitattu 26.4.2009]

<http://www.tampere.fi/aluepelastuslaitos/esittely/index.html>

Tampereen aluepelastuslaitos 2007. Koulutus ja valistus. [online] [viitattu 26.4.2009]

<http://www.tampere.fi/aluepelastuslaitos/koulutusjavalistus/index.html>

Tampereen aluepelastuslaitos 2008. Nuohous. [online] [viitattu 26.4.2009]

<http://www.tampere.fi/aluepelastuslaitos/nuohous/index.html>

TIEKE – Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2001. Liiketoimintapalvelut – ICT Klusteri – ICT Klusterin teemoja – Ulkoistaminen – Ulkoistamisen parhaat käytännöt. [online] [viitattu 4.4.2009]

[http://www.tieke.fi/verkostot/ict\\_klusteri/ict\\_klusterin\\_teemoja/ulkoistaminen/ulkoistamisen\\_parhaat\\_kaytannot/](http://www.tieke.fi/verkostot/ict_klusteri/ict_klusterin_teemoja/ulkoistaminen/ulkoistamisen_parhaat_kaytannot/)

Työ- ja elinkeinoministeriö – Hankintojen kilpailuttaminen 2007. [online] [viitattu 8.4.2009]

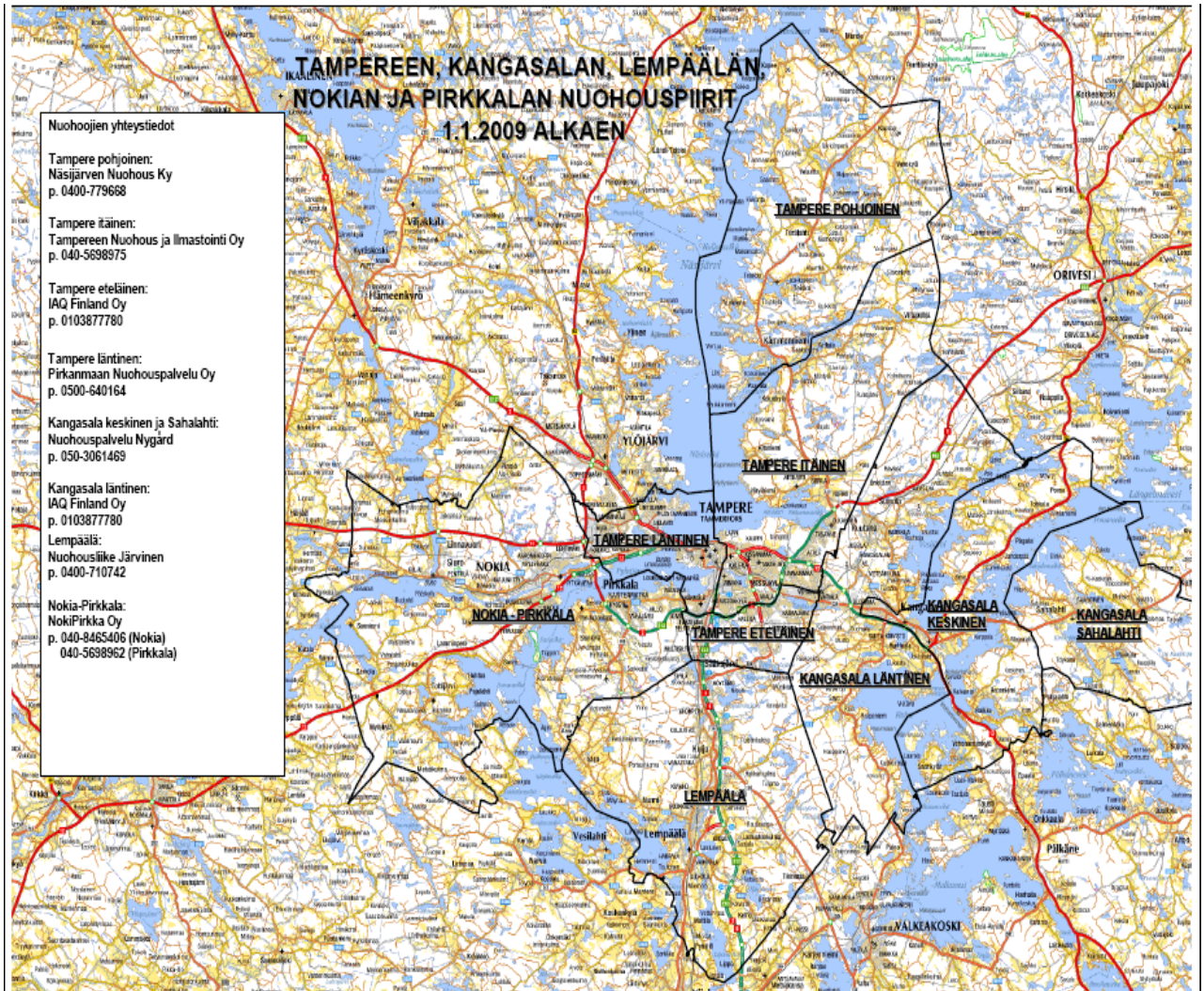
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2015>

Yleistä julkisista hankinnoista - Hilma – julkiset hankinnat 2008. Työ- ja elinkeinoministeriö. [online] [viitattu 8.4.2009]

<http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/yleista>

# Liitteet

## Liite 1: Nuohouspiirijako



## **Liite 2: Haastattelukysymykset**

### **Haastattelukysymykset johtava palotarkastaja Pekka Mutikaiselle ja talouspäällikkö Miia Ojalalle.**

1. Mitä ulkoistaminen prosessina maksoi, laskettiinko sitä?
2. Mitä nuohoustoimi maksaa nyt aluepelastuslaitokselle?
3. Alkuselvityksessä pohdittiin resurssien puutetta. Onko puute saatu ulkoistamisen myötä poistettua? Vaikuttaako siltä, että kustannussäästöt ovat olleet odotusten mukaiset?
4. Millaisessa yhteydenpidossa olet piirinuohoojien kanssa?
5. Piirinuohoojat raportoivat nuohousmäärät ja mahdolliset koulutukset aluepelastuslaitokselle. Mitä aluepelastuslaitos tekee tällä tiedolla?
6. Millainen oli asiakkaiden kokeman laadun seuranta?
7. Miten paljon menee aikaa nuohoustoimen valvontaan ja muihin toimenpiteisiin? Millaisia työtehtäviä seurantaan liittyy?
8. Onko tullut esille jo nyt jotain kehitettävää, esimerkiksi yhteistyössä piirinuohoojien kanssa, oman ajan käytössä tai joissain kustannuksista?



## Liite 3: Seurantataulukko

Operatiivisen toiminnan sujuvuus	Vaikuttavat tekijät	Mittaustapa	Muu seuranta	Raportointi	Plussat / Miinukset
Operatiivinen toiminta	- Nuohousmäärät -Vasteaika	- Määrä / ajanjakso - Aika, jonka asiakas odottaa nuohousta = jono		- 3 kertaa / vuosi	
Ammattitaito / osaaminen	- Koulutukset -Koulutustausta	- Koulutusmäärät ja niihin osallistuminen	- Koulutusten aiheet - Koulutustausta ja työvuodet	- 1 kerta / vuosi	- Koulutuksia ei järjestetä
Asiakastytyväisyys	- Reklamaatiot - Työn tulos	- Reklamaatioiden lukumäärä ja saaja	- Reklamaatioiden syyt	- 3 kertaa / vuosi	+ Valituksen johtanutta asiaa voidaan kehittää, kun tiedetään sen olemassaoloa  - Nuohoojat eivät ilmoita kaikkia reklamaatioita  - Asiakas ei reklamoi, jos se on vaikeaa tai työlästä
Talous	- Kustannukset - Työtunnit - Investoinnit	- Tilikauden tulot/menot ja tulos - Palkkamenot - Investointimäärät	- Kirjallinen selvitys taloudellisesta tilasta  - Suunnitellut hankinnat	- 1 kerta /vuosi	- Piirinuohousyritykset eivät halua kertoa taloustietoja