

Yritysesimerkit

# Yksityiset palvelut julkisessa palvelutuotannossa

Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n ja Palvelualat ry:n  
seminaari 18.11.2009, Finlandia-talo, Terassisali, Helsinki

Palvelualat ry

Elinkeinoelämän keskusliitto





## Yritykset ratkaisemaan kuntien palvelutuotannon kurimusta

**Suomalaiset ovat tottuneet hyvään perusturvaan ja kattaviin kuntapalveluihin. Kuntien talouden syöksykierre ja väestön ikääntymisestä aiheutuva palvelutarpeiden kasvu pakottavat etsimään uusia ratkaisuja palvelutuotantoon. Elinkeinoelämä kannustaa kuntia uuteen palvelujen ostajan ammattilaisen rooliin. Yritysten tehtäväksi jäisi palvelujen tuottaminen tehokkaasti ja laadukkaasti kuntien vaatimuksiin vastaten.**

Väestö vanhenee Suomessa tällä hetkellä nopeinta vauhtia Euroopassa. Myös työikäisten suhteellinen osuus pienenee huolestuttavaan tahtiin.

Väestön ikääntyessä kuntalaisten palvelutarpeet luonnollisesti kasvavat. Jos nykyiset palvelurakenteet säilyvät ennallaan, käytännössä jo lähitulevaisuudessa enemmän kuin kaksi työssä käyvää suomalaista kolmesta työskentelisi kuntasektorin palveluksessa. Tällainen kehityskulku ei tietenkään ole mahdollinen.

Kuntien talous on ollut jo vuosia koetuksella muun muassa edellä mainituista syistä. Käsillä oleva talouden taantuma kasvattaa haasteita entisestään. Kuntien verotulot ovat suorastaan romahtamassa, ja veroprosentit ovat kivunneet monessa kunnassa jo niin korkeiksi, ettei niitä voida enää juuri nostaa.

Ongelmaton ei ole sekään vaihtoehto, että hyvään suomalaiseen perusturvaan tottuneilta kuntalaisilta alettaisiin merkittävästi leikata etuisuuksia ja palveluja.

Miten hakea ratkaisua tähän vaikeaan yhtälöön? Kuinka kuntalaisten julkiset palvelut voidaan taata riittävän kattavina myös tulevina vuosina?

Suomalaiset yritykset ovat toivottavasti vastaus kysymykseen!

### Vasta kourallinen kuntapalveluista ostetaan yrityksiltä

Yritysten tuottamien palvelujen osuus kunnan järjestämistä palveluista vaihtelee huomattavasti toimialoittain. Suurta vaihtelua on myös siinä, miten nopeasti ja mihin suuntaan ostopalvelujen osuus on kehittynyt. Esimerkiksi terveydenhuollon palveluissa, jotka vievät huomattavan osan kuntien menoista, yksityisten asiakaspalvelujen ostot ovat tällä hetkellä vain noin neljä prosenttia kuntien kaikista terveydenhuoltopalvelujen käyttökustannuksista.

Nyt jos koska on syytä vauhdittaa vuoropuhelua yritysten ja kuntien välillä ratkaisujen löytämiseksi. Elinkeinoelämä kannustaa kuntia ottamaan itselleen palvelujen järjestäjän roolin ja toimimaan kapellimestarina siinä, millaista ja minkä laatuista palvelua ne haluavat yritysten heille tuottavan. Yritysten tehtäväksi puolestaan annettaisiin palvelujen tuottaminen tehokkaasti ja laadukkaasti kuntien vaatimuksiin vastaten.

### Kuntaliitokset eivät riitä, tarvitaan palvelujen kehittämistä

Matti Vanhasen kakkoshallitus korosti tämän vuoden helmikuussa antamassaan politiikkariihen kannanotossa yritysten tarjoamia mahdollisuuksia julkisessa palvelutuotannossa. Hallitus kehotti vauhdittamaan kunta- ja palvelurakenneuudistusta eli

ns. Paras-hanketta uudistamalla palvelurakenteita sekä hyödyntämällä yksityisen ja kolmannen sektorin tuottamia palveluja. Se on välttämätöntä hallitusohjelman tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kuntien onkin tärkeä havaita kannanoton aiheellinen toteamus, että pelkillä kuntaliitoksilla ei vielä paranneta palvelujen saatavuutta, laatua tai tehokkuutta.

Sama viesti toistui hallituksen käsitellessä selontekoa Paras-hankkeesta marraskuun alussa. Uudistuksen toimeenpanossa tullaan vastaisuudessa kiinnittämään erityistä huomiota palvelujen sisällön kehittämiseen ja tuottavuuden parantamiseen kaikkia palvelujen tuottamistapoja hyödyntäen. Painopisteen tulee siirtyä hallinnollisten rakenteiden uudistamisesta palvelujen kehittämiseen.

## Ostaminen yrityksiltä on entistä helpompaa

Kunnat voivat hyödyntää yritysten tuottamia palveluja monella tavalla. Esimerkiksi palvelusetelin käyttäminen lisää kuntalaisten valinnanmahdollisuuksia ja siten myös palvelujärjestelmän tehokkuutta ja asiakastyytyvääsiä. Kuntien mahdollisuudet käyttää palveluseteliä ovat nyt entistä laajempia, koska seteliä on voinut hyödyntää tämän vuoden elokuusta lähtien lähes kaikissa kunnan sosiaali- ja terveystaluuissa.

Myös palvelujen ostaminen yrityksiltä on kunnille tulevaisuudessa entistä helpompaa, mikäli hallituksen lokakuussa eduskunnalle antama esitys hankintalain kansallisten kynnsarvojen korottamisesta toteutuu. Esityksessä ehdotetaan yleisiä palveluhankintoja koskevan 15 000 euron kynnsarvon korottamista 30 000 euroon, ja esimerkiksi terveydenhoito- ja sosiaalipalveluja koskeva kynnsarvo nousisi 50 000 eurosta 100 000 euroon. Rakennusurakoiden osalta kynnsarvo nousisi 100 000 eurosta peräti 150 000 euroon.

Ehdotuksen toteutuessa kunnat voivat tehdä entistä suurempia hankintoja yrityksiltä ilman hankintalain kahleita ja huomattavasti pienemmin kilpailuttamisen kustannuksin kuin tähän saakka. Hankintalaki kun ei lainkaan sovellu arvoltaan kansallisten kynnsarvojen alle jääviin hankintoihin.

Kuntien kannattaa hyödyntää pian avautuvaa väylää täysimääräisesti, sillä rima kokeilla tietyn palvelun antamista yrityksen tuotettavaksi on nyt asetettu matalalle.

## Ammattitaitoinen ostaja saa sitä, mitä haluaa

Suuremmat hankinnat kuntien on kilpailutettava hankintalainsäädännön asettamien reunaehtojen mukaisesti. Elinkeinoelämä korostaa, etteivät menettelyä koskevat pelisäännöt saa muodostaa esittä kunnan palvelujen järjestämiselle järkevällä tavalla. Palveluhankintoja kilpailuttamalla voidaan nimittäin päästä huomattaviinkin kustannussäästöihin ilman, että palvelujen laadusta tarvitsee tinkiä lainkaan.

Kunnat ja yritykset voivat ottaa oppia toistensa toimintatavoista ja päästä yhdessä pidemmälle kuin yksin olisi mahdollista. Kun kunta antaa palveluja yritysten tuotettavaksi, sen on ensiarvoisen tärkeää hahmottaa, millaista palvelua se haluaa ostaa. Palvelulle asetettavat vaatimukset ja siltä haluttu laatutaso on tuotava selkeästi esiin, ja niiden toteutumista on myös valvottava. Kumpikin osapuoli hyötyy, kun tahtotila on selkeä ja tavoitteet lausutaan ääneen.

Palveluhankintaa kilpailuttaessaan kunta voi asettaa palvelun laatua koskevat vaatimukset juuri niin korkealle kuin se katsoo tarpeelliseksi ja antaa laatutekijöille merkittävän painoarvon vertaillaessaan yrityksiltä saamia tarjouksia. Ammattitaitoisen ostajan on osattava pyytää sitä, mitä hän haluaa saada.

## Hyviä esimerkkejä kaikkialta Suomesta

Lukuisista varoimenpiteistä huolimatta palvelun tuottamisessa voi joskus tapahtua virheitä tai palvelun laatutaso saattaa hetkeksi laskea. Näin voi käydä riippumatta siitä, mikä taho palvelut tuottaa. Kritiikkiä ovat saaneet osakseen sekä palveluja itse tuottavat kunnat että palvelua kunnan toimeksiantona tuottavat yritykset. Julkisuuteen ponnahtavat helposti varsinkin sellaiset sinänsä ikävät yksittäiset tapaukset, joissa kunta ei ole kokenut saaneensa yritykseltä toivomansa laatuista palvelua.

Sen sijaan palstatilaa eivät yleensä saa ne lukuisat hankkeet, joissa sekä palveluja ostava kunta että niitä tuottava yritys ovat molemmat erittäin tyytyväisiä lopputulokseen. Tähän julkaisuun on kerätty esimerkkejä eri toimialoilta ja eri puolelta Suomea kuntien ja yritysten onnistuneesta yhteistyöstä.

Vaikka tapaukset ovat erilaisia, niissä on myös yhdistäviä tekijöitä. Onnistumisen tärkeänä kulmakivenä on ollut kunnan ja yrityksen yhteistyö, joka ei ole päättynyt sopimuksen allekirjoittamiseen vaan joka on pikemminkin syventynyt sopimuskauden edetessä.

## Lisätietoja:

Johtaja **Jukka Ahtela**, Elinkeinoelämän keskusliitto EK  
Asiantuntija **Jukka Lehtonen**, Elinkeinoelämän keskusliitto EK  
Hallituksen puheenjohtaja **Tuomo Rönkkö**, Palvelualat ry  
Toimitusjohtaja **Harri Hietala**, Tieto- ja tekniikka-alojen työnantajaliitto TIKLI  
Liittojohtaja **Kauko Rautiainen**, Erityispalvelujen Työnantajaliitto



## Esimerkkejä onnistuneesta yhteistyöstä

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiiri / Barona Oy .....	5
Helsinki / ASPA Palvelut Oy .....	6
Helsinki / Munkkiniemen yhteiskoulu .....	7
Inkoo / YIT ja SOL .....	8
Kangasniemi / Tulla Ky .....	9
Keminmaa / Mediverkko Oy .....	10
Kerava / Silta Oy .....	11
Korpilahti / ISS Palvelut Oy .....	12
Lahti / Raskone .....	13
Lapinlahti / Kemira .....	14
Loviisa / Blue Service Partners .....	15
Mikkeli / YIT Kuntatekniikka Oy .....	16
Oulu / SOL Henkilöstöpalvelut .....	17
Outokumpu / Keypro .....	18
Pirkanmaa / MediradiX .....	19
Raisio / Maisema-malli .....	20
Tampere / Kotitori .....	21
Vantaa / Diacor terveystyöpiiri .....	22
Vantaa ja Tampere / G4S .....	23
Varkaus / Call Waves Solutions Finland Oy .....	24
Yleisradio / Securitas Oy .....	25

Case Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoiminta / Barona Oy

## Sanelujen purkaminen uudella tavalla mullisti poliklinikan toiminnan

Lääkäreiden sanelujen purkaminen kohtuajassa aiheutti Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimintaan kirurgian, gastro- ja ortopedian poliklinikalla harmaita hiuksia. Sanelujen määrä vaihtelee runsaasti päivittäin, viikoittain ja jopa kuukausittain. Niitä purki kuitenkin aina vain vakiomäärä henkilökuntaa. Tekstinkäsittely ruuhkautui pahoin, mistä aiheutui monenlaisia ongelmia.

Lääkärit ja hoitajat joutuivat kyselemään ajantasaisten potilastietojen perään. Se vähensi potilaiden hoitoon käytettävissä olevaa aikaa. Kallis magneettikuvauslaitteiden saanto seistä tyhjän panttina, koska potilaalle ei aina saatu ajoissa tietoa varatusta ajasta. Potilaille koitui myös taloudellisia tappioita, kun lääkärin lausunnot eivät olleet heti heidän saatavillaan.

Joulukuussa 2008 työruuhka oli kasvanut niin kestäväksi, että oli pakko turvautua ulkopuoliseen apuun. Vuoden 2009 alussa summan selvittäminen ulkoistettiin Baronan sanelunpurkutiimille.

### Työprosessit tehostuivat, potilaille jää enemmän aikaa

Koska ulkoistetusta palvelusta haluttiin kaikki mahdollinen hyöty irti, kesäkuussa päätettiin vielä testata kahden viikon pilottijaksolla sanelujen reaaliaikaista purkamista. Sairaalan henkilökunta purki tietyn määrän, ja jousto haettiin ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Haluttiin tietää, miten poliklinikan toiminta tehostuisi, jos tiedot potilaskäynnistä tai toimenpiteestä olisivat heti käytettävissä.

Poliklinikan henkilöstö epärii aluksi koko sanelujen reaaliaikaista purkamista, mutta edut tulivat nopeasti esiin: tietojen odottelemisesta johtuvat hoitotöiden keskeytykset vähenivät kahdessa viikossa 286:sta 32:een. Hoitajien työ ja potilaiden hoitoprosessit muuttuivat sujuvammiksi. Toiminta tehostui. Osastot kiittelivät potilaiden asioiden nopeaa etenemistä.

Hyödyt näyttäytyivät erityisesti kalliissa tutkimuksissa, esimerkiksi magneettikuvauslaitteissa, kun niiden ajat voitiin nyt antaa suoraan vastaanotolta. Lääkärin määräykset pystyttiin toteuttamaan ja epäselvät asiat hoitamaan heti vastaanottokäynnillä. Pilottijaksolla ortopedian ja urologian poliklinikka antoi myös todistukset ja lausunnot suoraan mukaan potilaalle eli papereita ei tarvinnut enää postittaa kotiin.

Osastonhoitaja **Riitta Lehtosen** mukaan vanhaan käytäntöön ei haluttaisi.

”Saimme käyttöömmme monia välineitä toiminnan tehostamiseen. Jotkut prosesseistamme rakentui-  
vat aiemmin jopa oletukselle, että sanelunpurussa on jatkuvasti pientä viivettä. Nyt pystymme kehittämään toimintaa aivan uudelta pohjalta. Turhat työvaiheet ovat jääneet pois, ja kaikki vapautuva aika voidaan käyttää potilaiden tehokkaampaan hoitoon. Se tuo sosiaali- ja terveystoiminnallekin säästöjä”, Lehtonen hehkuttaa.

Case Helsinki / ASPA Palvelut Oy

## ASPA tuottaa Helsingille modernin konseptin erityisasumiseen

Helsingin kaupunki löysi innovatiivisen ratkaisun nuorten kehitysvammaisten asumispalveluihin hankkeella, jossa olivat mukana omaisten perustama yhdistys Käpytikka ry ja Taideteollinen Korkeakoulu. Vuonna 2007 käynnistyneestä projektista syntyi moderni konsepti sekä fyysiseen asumiseen että palveluihin.

Käpytikka ry rakennutti Helsingin Arabianrantaan 8-kerroksisen talon, jonka keskikerrokseen tehtiin 20 esteetöntä kaksiota ja ensimmäiseen kerrokseen palvelutilat. Nuoret muuttivat Käpytikka-taloon vuoden 2009 alussa. He asuvat vuokralla Käpytikka ry:n toimiessa vuokranantajana.

### Neuvottelukierros täsmensi palvelutarpeita

Asumispalvelun tuottamiseksi kaupunki järjesti tarjouskilpailun, jossa käytettiin neuvottelumenettelyä. Kesällä 2008 avattuun julkiseen osallistumispyyntöön vastasi kuusi palveluntuottajaa. Kaupunki valitsi niistä neuvottelumenettelyyn neljä.

Tuottajien tuli sitoutua palvelukuvauksessa esitettyihin vaatimuksiin jo osallistumispyynnössä. Palvelukuvaus perustui nuorten tarpeiden yksityiskohtaiseen tuntemukseen. Kaupunki esitti tuottajille valmiiksi räätälöidyn vaatimuksen osaamisesta ja henkilöstömäärästä. Sitä käytettiin myös keskeisenä laatukriteerinä.

Neuvottelukierroksella hyödynnettiin sekä tilaajien että palveluntuottajien asiantuntemusta. Suunniteltuun toimintamalliin tehtiin täsmennyksiä, jotka vietiin tarjouspyyntöasiakirjoihin. Sen jälkeen kaupunki lähetti tarjouspyynnön neljälle palveluntuottajalle. Kilpailun voitti ASPA Palvelut Oy, jonka kanssa solmittiin ostopalvelusopimus. Toiminta käynnistyi tammikuussa 2009.

Turvallisen käynnistysvaiheen takaamiseksi järjestettiin kolme keskustelutilaisuutta käpytikkalaisten, kaupungin ja ASPAn kesken. Vastaisuudessa keskustelufoorumina on yhteistyöryhmä, johon osallistuvat palvelun käyttäjät, kaupungin sosiaalitoimi sekä ASPAn työntekijät. Ryhmä arvioi kerran-pari vuodessa palveluista saatuja kokemuksia, tarkastelee asiakaspalautteita ja keskustelee kehittämissideoista.

ASPA seuraa palvelun laatua ja kehittämistarpeita myös käyttämällä EFQM-menetelmällä.

Ensimmäisen asiakastyytyväisyysmittauksen tulokset huhtikuulta 2009 osoittivat, että nuoret ja heidän omaisensa kokivat itsenäiseen asumiseen siirtymisen turvallisiksi ja onnistuneiksi. Kyselyssä saatiin myös kehittämissideoita, joihin ASPA vastasi kirjallisesti sekä aloitteen tekijälle että kaupungin edustajille.

Helsingin kaupungin asumispalvelupäällikkö **Kristiina Rähä** kiittelee yhteistyötä avoimeksi ja rakentavaksi.

”Sosiaalivirasto etsi kehitysvammaisten asumiseen uusia malleja perinteisen ryhmäkotiasumisen rinnalle. Hinta on kustannustehokas, koska palvelu voitiin räätälöidä toimintakyvyltään ja tarpeiltaan tarkasti määritellylle asiakasryhmälle. Nuoret käpytikkalaiset nauttivat kauniista kodeistaan ja saavat tarvitsemansa tuen.”

### Sopimuskoulut täydentävät Helsingin kouluverkkoa

Kunta on perusopetuslain mukaan velvollinen järjestämään alueellaan asuville oppivelvollisuusikäisille perus- ja esiopetusta. Valtioneuvosto voi kuitenkin myöntää luvan opetuksen järjestämiseen myös rekisteröidylle yhteisölle tai säätiölle. Taloudellisen voiton tavoittelemiseksi perusopetusta ei saa järjestää.

Yksityisen opetuksen järjestäjän toiminta rahoitetaan valtion maksamalla oppilaskohtaisella yksikköhinnalla. Valtionosuusuudistuksen myötä korvaus muuttunee vuodesta 2010 alkaen kotikuntakorvaukseksi. Kunta saa valtionosuuden opetuksen järjestämiseen ja maksaa puolestaan asetuksen mukaisen kotikuntakorvauksen opetuksen tosiasialliselle järjestäjälle. Käytännössä valtio kerää kotikuntakorvauksen ja maksaa sen sille, joka järjestää oppilaan opetuksen, ilman laskutussysteemiä.

Helsingissä toimii 20 yksityistä perusopetuksen järjestäjää, joiden oppilaitoksissa käy noin 7 400 lasta eli 16 prosenttia oppilaista. Lukiolaisista noin kolmasosa eli 4 700 oppilasta opiskelee yksityisessä lukiossa. Luvut ovat suuria, sillä pyöristäen voidaan sanoa, että noin puolet koko Suomen yksityisten peruskoulujen ja lukioiden oppilaista opiskelee helsinkiläisissä yksityisissä oppilaitoksissa!

Kunnan ylläpitämän peruskoulumallin rantauduttua Helsinkiin vuonna 1977 osa yksityisistä kouluista jäi ns. korvaaviksi kouluiksi, joita kutsutaan nykyisin sopimuskouluiksi. Niitä on Helsingin yksityiskouluista 14 ja ne tarjoavat palveluja oppilaaksiottoalueellaan samalla tavoin kuin kuntien koulut omilla alueillaan. Suurin osa sopimuskouluista toimii lähikouluina, joihin oppilaaksiottoalueella asuvilla oppilaille on subjektiivinen oikeus päästä.

”Sopimuskoulut ovat erottamaton osa kouluverkkoa. Monipuolisen tarjonnan ansiosta oppilaat voivat hakeutua tarpeidensa mukaiseen kouluun”, Helsingin opetuslautakunnan puheenjohtaja **Pia Pakarinen** sanoo.

#### Opetus vastaa oppilaiden tarpeisiin

Yksi Helsingin kaupungin sopimuskouluista on kannatusyhdistyksen ylläpitämä Munkkiniemen yhteiskoulu. Koulu tarjoaa 7.–9.-luokkalaisille sekä yleisluokan että matematiikkaluokan. Matematiikkaluokalla opiskellaan vaativamman opetussuunnitelman mukaan ja matematiikassa on lisätunteja.

”Sopimuskoulut ovat erityinen etu niille nuorille, joiden lähin koulu ei pysty tarjoamaan esimerkiksi sellaisia kielivalintoja tai niin laajaa matematiikan opetusta kuin oppilas haluaisi. Myös yhteiskunta hyötyy, kun palveluja tuotetaan tehokkaasti oppilaiden tarpeita tukien”, Munkkiniemen yhteiskoulun rehtori **Aki Holopainen** sanoo.

Julkinen ja yksityinen palvelu täydentävät hyvin toisiaan, koska ne pystyvät painottamaan eri asioita opetussuunnitelman perusteiden sallimissa puitteissa. Kunnan ei tarvitse välttämättä tuottaa kaikkia opetuspalveluja itse.

”Positiivisen kilpailutilanteen vallitessa eri ylläpitäjien oppilaitokset voivat sparrata toisiaan yhä parempiin suorituksiin ja toiminnan laatuun. Laatukilpailu innostaa kehittämään opetusta, mikä on sekä oppilaan että yhteiskunnan etu”, Holopainen painottaa.

## Kunnossapidon ulkoistus mukautti kustannusten seurannan Inkoossa

Analysoituaan teknisten palvelujensa tilaa Inkoon kunta päätti vuonna 2006 ulkoistaa kiinteistöjen kunnossapidon, siivouksen ja venesatamien kunnossapidon.

Kunnanvaltuusto asetti tavoitteeksi viiden prosentin säästön vuotuisiin toimintamenoihin. Kunnossapidon laatu ei kuitenkaan saanut heikentyä. Toiminnallisille muutoksille annettiin suuri painoarvo: kunnan tekninen toimi piti mukauttaa ”puhtaaseen” tilaaja-tuottaja-malliin ja hankintoja vähentää.

Kesällä 2007 järjestettiin avoin tarjouskilpailu, jolla haettiin kokonaistaloudellisesti edullisinta ratkaisua. Hinnan painoarvo oli päätöksessä 60 prosenttia, toiminnallisten ja laadullisten tekijöiden 40 prosenttia. Kilpailun voitti YIT, jonka kanssa solmittiin marraskuussa sopimus palvelujen toteuttamisesta ja ulkoistamisesta liikkeenluovutusperiaatteella.

Sopimuksen pituus on neljä vuotta, ja siinä on neljän vuoden jatko-optio. Vastuullisena sopimusosapuolena toimii YIT Rakennus Oy, joka tuottaa liikenne- ja ulkoalueiden sekä venesatamien kunnossapidon. YIT Kiinteistötekniikka Oy tuottaa kiinteistöjen tekniset kunnossapitopalvelut, hoitaa vesilaitoksen operoinnin ja kunnossapidon sekä vastaa koko palvelusopimuksen toiminnan koordinoinnista kunnalle. Siivous- ja kiinteistöhoitopalvelut tuottaa SOL Palvelut Oy.

### Luottamus on uuden toimintamallin kivijalka

Inkoon kunnalta siirtyi vanhoina työntekijöinä kolme henkilöä YIT Kiinteistötekniikka Oy:n ja neljä henkilöä SOL Palvelut Oy:n palvelukseen. He jatkoivat pääasiassa entisissä tehtävissään, mutta yritykset myös perehdyttivät ja kouluttivat heitä uusiin toimintatapoihin.

Palvelun sopimuksenmukaisuutta seurataan ohjausryhmän säännöllisillä kokouksilla. Niissä päätetään myös tarvittavista toimenpiteistä. Yhteydenpitoa helpottamaan perustettiin help desk, jonne palvelujen käyttäjät jättävät toimeksiantonsa. Se lisää palvelupyyntöjen selkeyttä ja helpottaa toimeksiantojen seuranta.

Inkoon tekemän selvityksen mukaan sopimus on vastannut asetettuja tavoitteita. Ulkoistettujen palvelujen kustannukset laskivat vuodesta 2005 vuoteen 2008 noin 17 prosenttia. Myös toiminnan laatu on kehittynyt pääsääntöisesti myönteiseen suuntaan.

”Koska uusi toimintamalli eroaa merkittävästi vanhasta, sekä tilaaja että tuottaja ovat joutuneet opettelemaan paljon uutta. Tärkeintä on ymmärtää, että palvelusopimus ei ole perinteinen urakkasopimus”, Inkoon kunnan teknisen toimen johtaja **Jan Gröndahl** sanoo.

Hän korostaa sopijaosapuolten keskinäisen luottamuksen suurta merkitystä. Uusi toimintamalli vaati Inkoota mukauttamaan myös tilikartat, kustannusten seurannan ja taloudelliset tunnusluvut uuteen palvelutuotantotapaan, jossa palvelut ostetaan yksityisiltä yrityksiltä.

## Case Kangasniemi / Tulla Ky

### Tehokas jätehuolto säästää Kangasniemen euroja

Kangasniemen kunnanvaltuusto päätti yksimielisesti, että kunta siirtyi vuoden 2009 alusta kokonaan sopimusperusteiseen jätehuoltoon. Jätteen kuljetuksen ja käsittelyn hoitaa Tulla Ky.

Muutosta perusteltiin muun muassa sillä, että kunnan olisi muuten pitänyt investoida uuteen laskutusohjelmistoon. Kunnalla ei ollut töissä ketään, joka olisi tuntenut ohjelmiston, eikä myöskään halua tai aikaa kouluttaa siihen osaajaa. Kirjanpidossa haluttiin päästä eroon pikkulaskuista, ja rahan kierrättämistä kunnan tilin kautta yritykselle pidettiin turhana mutkana.

Tullalla oli kaikki valmiudet toimivan jätehuollon järjestämiseen: henkilöt, ohjelmisto, asiantuntemus sekä halu tarjota jätehuolto kokonaisuutena hyötykäyttöineen. Yritys vastaa nyt mm. Kangasniemen 43 aluekeräyspisteen jätehuollosta ja tarjoaa kiinteistöille mahdollisuuden liittyä aluekeräykseen. Varsinaista hankintasopimusta ei tehty, koska kyseessä on sopimusperusteinen jätteenkuljetus.

Tulla vastaa lisäksi hyödyntämiskelvottoman jätteen kuljettamisesta valitsemalleen kaatopaikalle. Tästä palvelusta kunta järjesti tarjouskilpailun, jossa yritys oli kokonaistaloudellisesti edullisin. Kangasniemi säästi siten myös siinä, että sen ei tarvinnut liittyä osakkaaksi mihinkään kunnalliseen jäteyhtiöön. Kunnan kiinteistöjen jätehuollosta Tullalla on erillinen sopimus.

#### Jätteet lajitellaan aiempaa paremmin

Haja-asutusalueen jätehuolto tuotti Tullan laskelmien mukaan Kangasniemelle tappiota arviolta 30 000 euroa vuodessa. Nyt tappiota ei enää synny. Kunta voi kirjata säästöihinsä myös pois jääneet uuden ohjelmiston hankintakulut ja työntekijän koulutus- ja koulutuskulut. Kirjanpito keveni tuhansilla tapahtumilla, ja vastattavien puhelujen määrä laski 500:lla. Muutos selkeytti myös jätehuollon valvontaa ja toteuttamista: kunta valvoo, yrittäjä toteuttaa.

Aluekeräyspisteissä kerätään nyt aiempaa useampia jätelajeita: sekajätteen lisäksi energiajajetta, keräyspaperia, pienmetallia, keräyslasi ja paristoja. Tulla järjestää vuosittain myös ongelmajätetempauksen, ja ongelmajätteiden vastaanotto jäteasemalle on kuluttajille maksutonta läpi vuoden. Myös valitukset aluekeräyspisteiden roskaantumisesta ovat vähentyneet.

Kunnan rakennusmestari **Kim Aalto** kertoo panneensa merkille mielihyvän, miten jätelajittelun on monipuolistunut ja asiasta on tiedotettu julkisuuteen. Keräyspaikkojen kunnossapito on aina haasteellista, hoitipa sen kunta tai yksityinen yritys.

## Keminmaalla ei tarvitse enää jonottaa lääkäriin

Lääkäripula hankaloitti vielä pari vuotta sitten pahoin terveyspalvelujen saantia Keminmaalla. Virkoja ei pystytty täyttämään, tilapäisiin lääkäreihin jouduttiin turvautumaan jatkuvasti ja hoitojonot kasvoivat. Kunnanjohtaja **Tommi Lepojärvi** kuvaa tunteita ”kriisiytyneeksi pattitilanteeksi”.

Keminmaa päätti ensimmäisenä kuntana Pohjois-Suomessa ulkoistaa pääosan perusterveydenhuollon palveluistaan. Julkiseen tarjouskilpailuun osallistui viisi valtakunnallista toimijaa, joista Mediverkko Oy sai kilpailutuksessa parhaat pisteet sekä laadusta että kustannustehokkuudesta. Yritys valittiin Keminmaan terveyspalvelujen tuottajaksi.

Marraskuusta 2007 alkaen Mediverkko on vastannut kaikista terveyskeskuksen vastaanottopalveluista ja terveysneuvonnan kaikista lääkäripalveluista poislukien työterveyslääkärin työ. Sopimuskausi on 3 + 2 vuotta.

### Palkat ja lomaedut ennallaan, vaikka työnantaja vaihtui

Ulkoistaminen palautti terveyspalvelujen saatavuuden samalle hyvälle tasolle, jolla se oli ollut ennen kriisiä. Mediverkko purki potilasjonot puolessa vuodessa, ja lääkäriaikojen saatavuus parani huomattavasti. Ei-kiireellisen ajan saa nyt kahden viikon kuluessa. Mitattu potilastytyväisyys on ollut erittäin hyvä, eikä kunnalla ole ollut huomautettavaa palvelujen tasosta.

Hyvin toimiva terveyskeskuksen lääkäripalvelu on vaikuttanut myös muihin terveydenhuollon kokonaiskustannuksiin. Esimerkiksi erikoissairaanhoidon läheteiden määrät ovat vähentyneet.

Mediverkon lääkäreistä suuri osa on asiakkaille tuttuja, kokeneita yleislääketieteen erikoislääkäreitä, jotka ovat työskennelleet aiemmin Keminmaan terveyskeskuksessa virkalääkäreinä. Konkareiden rinnalla töissä on myös nuorempia lääkäreitä.

”Meillä on paras tilanne koko seutukunnassa eivätkä asiat ole koko Suomessakaan kovin monessa kunnassa näin hyvällä tolalla. Vaikka virat olisi saatu täytettyä, lääkäreitä ei olisi varmistettu näin moneksi vuodeksi”, Lepojärvi iloitsee.

Kunnan palveluksessa aiemmin olleet hoitajat ja terveyskeskusavustajat sekä jotkut lääkäreistä siirtyivät Mediverkon palvelukseen osana hankintaa. Siirtyminen sujui ongelmitta, ja henkilökunta on ollut tyytyväinen. Mediverkko takasi kaikille työntekijöille vanhojen sopimusten mukaiset lomaedut ja palkat.

Terveyskeskuksen vastaavan lääkärin **Pertti Sakaranahon** mukaan lääkärrikunta uskoo vankasti Mediverkon toimintamalliin. Ulkoistaminen helpottaa arkityötä ja mahdollistaa toiminnan kehittämisen.

”Meillä on nyt enemmän vapautta suunnitella vastaanoton toimintaa ja järjestellä töitä. Lääkärit voivat keskittyä potilastyöhön, kun byrokratia ei rasita”, Sakaranaho sanoo.

Mediverkon valinta säästää Keminmaalta myös sievoisen summan euroja. Kunnanjohtajan mukaan ulkoistettu palvelu maksaa noin 20 prosenttia vähemmän kuin saman palvelun tuottaminen omana työnä.

## Case Kerava / Silta Oy

### Kerava ulkoisti taloushallintonsa Silta Oy:lle

Kerava perusti talous- ja palkkahallinnon palveluja kaupungin organisaatiolle tuottavan yksikön kymmenisen vuotta sitten. Yksikkö tuoteisti myymänsä palvelut, kehitti niiden prosesseja ja haki tuotteille kustannukset kattavan hinnan.

Yksikön myyntiä yksityiselle toimijalle selvitettiin jo vuosituhaten vaihteessa, mutta asia tuli lopulta ajankohtaiseksi keväällä 2006, jolloin kaupunki myi sisäisten palvelujen talous- ja palkkahallinnon liiketoimintansa Silta Oy:lle. Tehdyt sopimukset siirtyivät Sillalle, joka tuotti palvelut Keravan kaupungille vuoden 2008 loppuun asti.

Sopimuskauden päättyessä Kerava kilpailutti talous- ja palkkahallinnon palvelunsa. Kilpailutuksen voitti Silta. Näin voitiin jatkaa molemmin puolin hyväksi koettua yhteistyötä, jota oli koko sopimuskauden ajan jalostettu yhteisessä johtoryhmässä.

Yksikön henkilökunta siirtyi Sillan palvelukseen vanhoina työntekijöinä. Keravan kaupunginjohtaja **Rolf Paqvalin** korostaa, että muutostilanteesta henkilöstöstä tulee huolehtia erityisen hyvin. Uudet asiat ja toimintatavat pitää selkeyttää perusteellisesti. Kaupunki ja Silta pitivät yhdessä huolen siitä, että näin myös tapahtui.

Silta Oy:lle kuntapuolen talous- ja henkilöstöhallinnon osaavat työntekijät ovat erittäin arvokas resursi, kun yritys laajentaa toimintaansa kuntien palvelutarjontaan.

#### Säästyneet eurot tarvitaan palvelujen turvaamiseen

Kerava haki palvelujen ulkoistamisella ensi sijassa taloudellisia säästöjä, mutta myös hyvin edennyt kehitystyö haluttiin turvata. Yritys, jonka ydinliiketoimintaa ovat talous- ja palkkahallinnon palvelut, pystyy panostamaan kehitystyöhön aivan eri tavalla kuin pieni kaupungin sisäinen palveluliikelaitos.

Yhteistyön jatkuessa nyt uudella sopimuskaudella tarkoituksena on kehittää erityisesti kaupungin taloushallinnon tietojärjestelmiä ja päivittää ne tämän päivän tarpeisiin. Paqvalinin mukaan vain toiminnan systemaattinen kehittäminen parantaa tuottavuutta. Vuosittain tehdään myös asiakaskysely, jolla mitataan toiminnan laatua ja tyytyväisyyttä.

”Ulkoistaminen säästää Keravalta noin 150 000 euroa, joka vastaa esimerkiksi kahden-kolmen sairaanhoitajan palkkakustannuksia”, kaupunginjohtaja kertoo.

Paqvalin uskoo, että kunnat ulkoistavat tulevaisuudessa yhä enemmän hallinnon tukipalvelujaan. Kunnat haluavat keskittyä omaan ydinosaan ja kehittää sitä. Ulkoistamisen puolesta puhuvat kustannussäästöt, henkilöstön saatavuus ja kiihtyvä eläköityminen.

## ISS tuottaa Korpilahdelle kolmen palvelun kokonaisuuden

Korpilahden kunta tuotti itse vuoteen 2006 kaikki tarvitsemansa siivous-, kiinteistönhoito- ja ruokailupalvelut. Kunnan taloudellinen tilanne kiristyi vuosikymmenen puoliväliin mennessä niin, että oli pakko ryhtyä miettimään palvelujen tuottamista mahdollisimman tehokkaasti. Järjestettiin tarjouskilpailu siivouksen, kiinteistönhoidon ja ruokahuollon palveluista.

Palvelut kilpailutettiin yhtenä kokonaisuutena. Kilpailutuksessa painotettiin erityisesti laatua. Valinnan ulkoistamisen ja kunnan oman tuotannon välillä ratkaisi se, olisiko ulkopuolisen palveluntuottajan tarjous vähintään 5 prosenttia edullisempi kuin palvelun tuottaminen kunnan omana työnä, johon on laskettu mukaan mitoituksen ja uudelleenorganisoinnin tuomat säästöt.

Kilpailutuksen voitti ISS Palvelut Oy, jonka kanssa allekirjoitettiin elokuussa 2006 sopimus palvelujen tuottamisesta vuosina 2006–2011. Sopimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota laadun varmistamiseen ja asiakastyytyväisyyden seurantaan.

Siivottavia koulu-, päiväkotij- ja toimistotiloja on lähes 13 000 neliötä. Kiinteistöpalvelut kattavat 20 kohdetta ja päivystyspalvelut. Kiinteistönhoidon sopimukseen liitettiin kesällä 2009 myös viheralueiden hoito ja tiettyjen kohteiden huolto. Ruokapalveluissa valmistetaan noin 1 200 ateriaa päivässä.

### Kuntaliitos siirsi sopimukset Jyväskylän hallintaan

Alun totuttelun jälkeen yhteistyö lähti sujumaan erittäin hyvin. Kunnan ja yrityksen edustajat kokoustuivat säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa keskustelemaan palvelun tuottamisen yksityiskohdista. Kokouksissa käydään läpi esiin tulleet toiveet ja sovitaan mahdollisista muutoksista. Kunta pystyy kontrolloimaan jatkuvasti, että palvelu on sellaista kuin se haluaa.

Kun sopimus oli ollut voimassa kolme vuotta, järjestettiin asiakastyytyväisyyskysely. Tyytyväisyys parani edellisen mittauksen arvosanasta 3 arvosaan 4, kun tyytyväisyyttä mitataan asteikolla 1–5. Palvelujen tuotantokustannukset ovat pienentyneet ja täyttäneet tarjouspyynnön ehdot.

Korpilahden kunta yhdistyi Jyväskylän kaupunkiin vuoden 2009 alusta. Kuntaliitoksessa palvelusopimukset siirtyivät Jyväskylän Tilapalvelun hallintaan.

Muutos onnistui hallitusti. Jyväskylän kaupungin uudet yhteyshenkilöt perehtyivät hyvässä hengessä palvelusopimukseen ja sen sisältöön, palvelutasoon sekä ISS:n toimintatapaan yhteistyökumppanina. Toimintaa viedään eteenpäin yhdessä kehittämällä.

”ISS Palvelut on ottanut kiitettävästi huomioon näkemyksemme siitä, miten palvelut pitää järjestää. Muutoksia ja korjausliikkeitä on tehty toiveittemme mukaan. Yhteyttä on pidetty ahkerasti ja tapaamiset ovat järjestyneet joustavasti”, Korpilahden koulutoimen johtaja **Markku Lahti** kehaisee.

## Lahti ostaa varikkopalvelunsa Raskoneelta

Lahden kaupunki tuotti aiemmin itse osakeyhtiömuodossa kaikki tarvitsemansa varikkopalvelut eli kaluston omistamisen, vuokraamisen ja ylläpidon. Vuonna 2005 kaupunki päätti tehostaa toimintaansa ja luopua ydintoimintaansa kuulumattomasta toiminnasta. Se myi omistamansa Lahti Konepalvelut Oy:n osakekannan Raskone-konsernille.

Kaupassa Lahti Konepalvelut Oy:n ja kaupungin vuokrasopimukset siirtyivät sellaisenaan Raskoneen leasingyhtiölle. Korjaamotoiminnot sijoitettiin huoltoyhtiöön. Osakkeiden lisäksi kauppaan kuuluivat kaluston hankinnan ja hallinnoinnin käsittävä puitesopimus sekä yksittäisten autojen, koneiden ja laitteiden vuokrasopimukset. Näin toiminta jatkui entisessä laajuudessaan.

### Kaluston hallinta helppoa netin kautta

Yrityskaupan ansiosta Lahden kaupunki pystyi sijoittamaan yhtiöön aiemmin sitoutuneet rahat ydintoimintaansa. Myös jatkuvien korjaamoinvestointien tarve poistui. Sopimus on auttanut kaupunkia nykyaikaistamaan kalustoa tehokkaammaksi ja monikäyttöisemmäksi.

Toiminnan kehittäminen on pienentänyt kaluston määrää 15 prosentilla. Nettiselaimella käytettävä interaktiivinen hallinnointijärjestelmä helpottaa kaluston hallintaa ja parantaa käyttökustannusten läpinäkyvyyttä.

Raskone ja Lahden kaupungin hallintokunnat tekevät tiivistä yhteistyötä. Sekä tilaajan että toimittajan tavoitteena on tehostaa laitteiden käyttöä ja etsiä markkinoilta parhaat ratkaisut kulloiseenkin käyttötartpeeseen. Vuokrakauden aikana huolto-organisaation tehtävänä on varmistaa, että laitteet ovat käyttökunnossa. Vikaantumiset pyritään ehkäisemään ennalta.

Lahden kaupungin konsernipalvelujohtaja **Mika Mäkisen** mukaan kumppanuus Raskoneen kanssa on ollut hedelmällistä.

”Ratkaisu tuottaa meille paitsi toiminnallista hyötyä, myös 600 000 euron vuosittaiset kustannussäästöt”, hän toteaa.

## Case Lapinlahti / Kemira

### Kemira operoi nyt Lapinlahden vesilaitosta

Lapinlahdella ryhdyttiin miettimään pari vuotta siten, kuuluuko prosessiteollisuuden osaamista vaativa jätevesien puhdistaminen kunnan ydintoimintoihin. Tuottaisiko jokin muu organisaatio palvelun kunnalle luotettavammin ja edullisemmin?

Kunta oli käsitellyt puhdistamossaan omien jätevesiensä lisäksi Valion tehtaan jätevedet. Yhteispuhdistamo vastasi kuormaltaan 80 000 asukkaan puhdistamo. Teollisuuden jätevesille tyypilliset kuormituksen ja laadun vaihtelut aiheuttivat vesien käsittelyyn omat haasteensa.

Koko vesilaitostoiminta päätettiin kilpailuttaa. Kilpailuttamisasiakirjat laati konsultti, ja kilpailu järjestettiin julkisten hankintojen kilpailuttamissääntöjen mukaisesti. Tarjousta tehtäessä tarjoaja sitoutui hinnan lisäksi halutun palvelun laatuun ja laajuuteen.

Useat yritykset hakivat tarjouspyyntöasiakirjat, mutta lopullisen tarjouksen jätti vain Kemira Oyj. Kemiran tarjoama puhdistamon operointipalvelu sekä kunnan runsaan 50 pumppaamon hoito osoittautui edullisemmaksi kuin saman palvelun tuottaminen kunnan omana työnä.

Operointi sisältää jätevesien käsittelyn ympäristöluopaehtojen mukaisesti, mutta myös kaikkien puhdistamojen ja pumppaamojen laitteiden kunnossapidon ja hoidon. Palveluntarjoaja on myös velvollinen tekemään puhdistamon kehitysohjelmat ja ottamaan kantaa tarvittaviin korvaus- ja uusintainvestointeihin.

Palvelusopimus kunnan ja Kemiran välillä solmittiin syksyllä 2007. Sopimuskausi on kuusi vuotta, ja sopimukseen sisältyy kuuden vuoden optio.

#### Yrityksen asiantuntemus kunnan käyttöön

Samaan aikaan operointipalvelun kanssa puhdistamossa käynnistyi myös merkittävä laajennus- ja uudistamishanke, joka on arvoltaan hieman yli viisi miljoonaa euroa. Sillä uusittiin laitoksen automaatiojärjestelmä ja siirryttiin rinnakkaissaostuksesta jälkisaostukseen.

Kuntien tyypillisesti käyttämät puhdistusratkaisut eivät sovellu Lapinlahdelle, koska Valiolla syntyvän kuormituksen vuoksi tulevassa vedessä on paljon fosforia. Myös veden pH-vaihtelut vaativat erityisjärjestelyjä. Laajennushankkeen arvo on hieman yli viisi miljoonaa euroa.

Lapinlahden teknisen toimen johtaja **Eero Mykkäsen** mukaan kunta ulkoisti palvelun ensimmäisten joukossa. Operointikustannuksissa on säästetty jonkin verran.

”Olemme päässeet eroon rekrytointiongelmista ja löytäneet kumppanin, joka käyttää ja pitää kunnossa laitosta tuoden samalla käyttöömmä parasta mahdollista asiantuntemusta”, Mykkänen listaa.

”Esimerkiksi laajennushankkeessa Kemiran asiantuntijat istuivat kanssamme samalla puolella pöytää sekä suunnittelu- että toteutusvaiheessa aina työmaakokouksia ja vastaanottotarkastuksia myöten.”

## Case Loviisa / Blue Service Partners

## Huolellinen hankinta pienentää siivouskuluja Loviisassa

Loviisan suomalaisen koulukeskuksen siivouspalvelut kilpailutettiin vuonna 2007. Hetki oli otollinen, sillä moni kaupungin omista siivoojista oli juuri jäänyt eläkkeelle ja myös kaupungin päättäjät halusivat kokeilla kilpailuttamista. Tarjolla oli yli 10 000 neliötä siivottavaa pinta-alaa, joten tarjouspyynnön uskottiin kiinnostavan myös siivousalan suurempia yrityksiä.

Kilpailutusta varten ostettiin hankinta-asiantuntemusta, sillä kaupungilla ei juuri ollut kokemusta näin suuren kokonaisuuden kilpailuttamisesta. Tarjouspyyntö laadittiin erittäin perusteellisesti. Näin haluttiin varmistaa, ettei siivouksen laatutaso heikene tulevan sopimuskumppanin vastatessa siivouksesta.

Kolmesta tarjouksen tekijästä sopimuskumppaniksi valittiin Blue Service Partners (Blue). Kaupunki solmi sen kanssa elokuussa 2007 kaksivuotisen sopimuksen, johon sisältyi kahden vuoden optio. Valinnan ratkaisi hinta. Laadun painottamiseen ei ollut tarvetta, koska laatutaso oli määritelty tarkoin jo tarjouspyynnössä.

### Siivouksen laatu jopa parani

Loviisan kaupungin tilapalvelupäällikkö **Antti Kinusen** mukaan sekä tilaaja että loppukäyttäjät ovat olleet erittäin tyytyväisiä Bluen laatuun ja yhteistyöhön.

”Pienimmätkin reklamaatiot on hoidettu välittömästi, ja siivouksen laatu on jopa parantunut. Lisäksi olemme saaneet Bluen toimintatavoista hyvää oppia myös omalle siivousorganisaatiollemme.”

Tyytyväisyyttä osoittaa sekin, että kaupunki on käyttänyt optiotaan laajentaa sopimuksen sisältöä. Vuonna 2008 mukaan liitettiin ruotsinkielisen yläasteen siivouspalvelut, mikä lisäsi siivottavaa pinta-alaa 3 000 neliöllä. Tänä vuonna kaupunki jatkoi sopimusta vuodelle.

Ulkoistaminen on tuonut Loviisalle myös merkittävää taloudellista hyötyä: Bluen siivouspalvelut ovat maksaneet noin neljänneksen vähemmän kuin omana työnä tuotettu siivous. Säästö on kertynyt vuodessa noin 60 000 euroa.

Myös Bluen toimitusjohtaja **Tuula Lasander** kuvaa yhteistyötä sujuvaksi ja onnistuneeksi. Kilpailutus hoidettiin ammattimaisesti. Tarjouspyyntö ja laatu kuvaus tehtiin huolella.

”Kävimme asiakkuudenhallintaohjelmamme mukaiset sopimusneuvottelut. Hankimme etukäteisinformatiota ja tapasimme keskeisiä vaikuttajia”, Lasander kertoo.

Blue kiertää Loviisan oman siivoustyön johdon kanssa kuukausittain tarkastamassa, että siivouksen laatu on sovitun mukainen. Opettajille ja oppilaille tehdään vuosittain asiakastyytyväisyyskysely.

## Case Mikkeli / YIT Kuntatekniikka Oy

### Mikkeli viritti kuntatekniikkansa suoraviivaisemmaksi

Mikkeli alkoi etsiä pari vuotta sitten uusia keinoja, joilla kaupungin tarvitsemat infrastruktuuripalvelut voitaisiin tuottaa mahdollisimman tehokkaasti. Pontimena toimi kaupungin kiristynyt talous. Siihen asti Mikkeli oli tuottanut itse kaikki teiden, siltojen, väylien, kenttien ja torien rakentamiseen ja ylläpitämiseen tarvittavat palvelut.

Vuonna 2007 järjestettiin julkinen tarjouskilpailu siitä, mikä taho tuottaisi vastaisuudessa kaupungin infrapalvelut. Kilpailutuksessa painotettiin hintaa ja laatua. Kyseessä oli kilpailullinen neuvottelumenettely, jonka loppuvaihteessa kaksi tarjoajaa vielä tarkensi tarjouksiaan.

Kilpailutuksen voitti YIT Rakennus Oy, jonka kanssa allekirjoitettiin heinäkuussa 2008 sopimus palvelujen tuottamisesta Mikkelin kaupungille vuosina 2009–2014. Liiketoiminta siirtyi liikkeenluovutusso-  
pimuksella kumppanuusyhtiölle, YIT Kuntatekniikka Oy:lle. Sopimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota laadun valvontaan ja asiakastytyvyyden seurantaan.

Yhtiö aloitti toimintansa marraskuussa 2008, ja vanhaa aluepalvelusopimusta noudatettiin marras-  
joulukuun ajan. Siitä sovittiin niin sanotulla Open books -periaatteella (jatkuvan oppimisen periaate).

Mikkelin kaupunki omistaa uudesta yhtiöstä 60 prosenttia ja YIT 40 prosenttia. Kaikki 64 työntekijää siirtyivät kaupungilta vanhoina työntekijöinä uuden yhtiön palvelukseen. Samalla henkilöstölle taattiin viiden vuoden työsuhdeturva. Ammattitutkintoon johtavaan koulutukseen on osallistunut 14 henkilöä.

#### Kumppanuusyhtiö nopeutti muutosta

Yhteistyö lähti alun totuttelun jälkeen sujumaan erittäin hyvin. Kaupungin ja kumppanuusyhtiön edustajat kokoontuvat kuukausittain keskustelemaan palvelun tuottamisen yksityiskohdista. Kokouksissa sovitaan mahdollisista muutoksista ja esiin nouseista toiveista. Kaupunki on pystynyt valvomaan, että palvelu on ollut sellaista kuin oli sovittu.

Konkreettisia lukuja suoranaista säästöistä ei ole vielä saatu, mutta toimintatavat ovat suoraviivais-  
tuneet. Myös asiakaspalautetta on kerätty. Tilaajan johto on ollut tyytyväinen sopimukseen, toimintatapoihin ja molemminpuoliseen kehittämishaluun.

”Mikkelin kuntatekniikkaan luotiin uusi tehokkaampi toimintamalli. Uusien toimintatapojen kehittäminen olisi kestänyt kauemmin, jos emme olisi hakeneet muutosta yhtiön kautta”, kommentoi Mikkelin kaupungin tekninen johtaja **Jorma Holopainen**.

# SOL Henkilöstöpalvelut päästi pesulan pinteestä Oulussa

Sairaaloita ja muita julkisia toimijoita asiakkaina palveleva Oulun Keskuspesula joutui kiperän tilanteen eteen lokakuussa 2007: pesulan piti kasvattaa tuotantonsa yhdessä yössä lähes kaksinkertaiseksi.

Syynä oli Seinäjoen Keskuspesulassa sattunut onnettomuus, joka keskeytti pesulatoiminnan Seinäjoella puoleksi vuodeksi. Seinäjoen Keskuspesula huolsi muun muassa Vaasan ja Seinäjoen keskussairaaloiden tekstiilit. Koska sairaaloiden on mahdotonta toimia ilman tekstiilihuoltoa, työ oli siirrettävä pikaisesti jonnekin muualle. Suurin osa siitä tuli Ouluun.

Äkillinen tarve Oulun Keskuspesulan tuotannon kasvattamiseksi merkitsi suurta haastetta, eikä vähiten henkilöstön rekrytoinnissa. Tekstiilihuoltotyö on erittäin henkilöstövaltaista. Pesulan päivittäiset toimitukset lisääntyivät noin 25 000 tekstiilikappaleesta 40 000:aan. Oli löydettävä ripeästi osaavia ihmisiä töihin.

## Nopein tie maaliin

Oulun Keskuspesula oli hyödyntänyt jo aiemmin pienimuotoisesti SOL Henkilöstöpalvelujen osaamista tilapäisten ruuhkahuippujensa tasaamiseen. SOLilla oli kokemusta tekstiilihuollosta ja rekistereissään henkilökuntaa, joka oli työskennellyt pesulassa.

Tämä antoi hyvät lähtökohdat tilanteen ratkaisemiseen. Tekstiilihuoltotehtäviin rekrytoitiin muutamassa päivässä 20 henkilöä, ja merkittävä osa lisähenkilökunnasta saatiin nopeasti töihin tuotantoon.

Pesulan toimitusjohtaja **Matti Johanssonin** mukaan henkilöstöpalvelujen käyttö oli nopein tie päästä maaliin.

”Pesulan oma työnjohtohenkilökunta sai keskittyä tuotannon uusien haasteiden hoitamiseen, kun ammattilaiset hoitivat rekrytoinnin nopeasti. Hyvästä yhteistyöstä hyötyivät tietenkin viime kädessä sairaalat, joiden palvelutuotanto pystyttiin näin turvaamaan”, Johansson kiteyttää.

## Keypro nykyaikaisti Outokummun teknisen dokumentaation

Outokummun kaupunki hoiti teknisen dokumentaation tuottamisen ja ylläpidon itse vuoteen 2006 saakka. Kolme vuotta sitten tehtävät ulkoistettiin Keypro Oy:lle.

Ulkoistamisella haettiin tehoa ja nykyaikaista otetta pohjakartan ja verkkoaineiston ylläpitoon. Lisäksi haluttiin varmistaa ammattitaidon säilyminen dokumentointityössä sekä pohja- ja johtokarttojen pysyminen lain vaatimalla tasolla. Ylläpidon piti olla myös kustannustehokasta.

Keypro toimitti Outokummun kaupungille selainpohjaisen tietojärjestelmän, joka sisältää vesi- ja viemärlaitostiedot sekä kaavan pohjakartan tiedostoineen. Verkon kaikkien kohteiden reaaliaikaisesta ylläpidosta huolehtii Keypro.

### Eteen tulevat ongelmat ratkaistaan yhdessä

Palvelu käynnistyi laajamittaisella, aiemmin paperikartoilla esitetyn verkkoaineiston tallentamisella sähköiseen muotoon. Kaupunki halusi tallennustyön tapahtuvan mahdollisimman nopeasti ja kustannustehokkaasti, minkä vuoksi työn tekemisestä huolehti Keypro.

”Pienen alkukankeuden ja opettelun jälkeen yhteistyö lähti sujumaan jouhevasti”, kaupungin tekninen johtaja **Unto Lavikainen** kertoo. Aluksi tilanne oli uusi molemmille osapuolille, ja pieniä pulmiakin syntyi.

Kaupunki ja yritys pitävät tiiviisti yhteyttä toisiinsa. Tapaamisissa käydään läpi asiakkaan toiveita, selvitetään eteen tulleita ongelmia ja tarkastellaan töiden etenemistä. Alkuvaiheen tapaamisissa luotiin myös malli sille, miten pohjakartan ja verkkoaineiston ylläpito ja tietojen vaihto hoidetaan tulevaisuudessa.

Tällä hetkellä ylläpito toimii niin, että kaupunki lähettää kartoitustiedot ja rakennussuunnitelmat Keyprolle, joka tallentaa tiedot järjestelmään.

Lavikainen on tyytyväinen yhteistyöhön. Hänen mukaansa projekti laajenee vielä tänä vuonna, kun katuvalaisinverkon tietojen ylläpito liitetään mukaan palvelukokonaisuuteen.

## Pirkanmaa tehosti hammaslääkäripäivystystä MediradiXin kanssa

Hammaslääkäreitä voi tarvita joskus myös viikonloppuisin tai pyhinä. Tampereen seudun kehyskuntien palveluhankintarenkaan kunnat – Kangasala, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Vesilahti ja Ylöjärvi – sekä Sastamalan perusturvakuntayhtymä tuottivat aiemmin itse palvelut, joilla hoidettiin suun terveydenhuollon viikonloppu- ja arkipyhäpäivystykset.

Toukokuussa 2009 Tampereen kaupunki ja lukuisat Pirkanmaan kunnat aloittivat yhteisen viikonloppu- ja arkipyhäpäivystyksen. Sille rakennettiin varta vasten uudet tilat Tampereen yliopistolliseen sairaalaan. Palvelua haluttiin tehostaa, ja tavoitteena olivat myös kustannussäästöt.

Hankintarenkaan kunnat järjestivät julkisen tarjouskilpailun, jolla päivystyspalvelujen tuottaja valittiin. Tarjouspyynnössä määriteltiin tarkasti laatuksiteerit, jotka tarjousten tuli täyttää.

Kilpailutuksen voitti MediradiX Oy, ja valinta tehtiin kokonaishinnan perusteella. Yrityksen kanssa allekirjoitettiin sopimus päivystyspalvelujen tuottamisesta vuosina 2009–2010. Sopimuksessa kiinnitettiin huomiota erityisesti palvelun laadun sekä asiakastytyväsyyden systemaattiseen seurantaan.

### Kustannuksia on saatu alas

Ylöjärven kunnan vastaava hammaslääkäri **Veikko Paunonen** kertoo, että alun siirtymävaiheen totuttelun jälkeen yhteistyö MediradiXin kanssa on lähtenyt sujumaan hyvin.

”Yritys on ottanut kiitettävästi huomioon näkökantamme palvelujen järjestämisestä. Tampereelta kantautuneen palautteen mukaan asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä palvelun sujuvuuteen, ja kustannuksiakin on saatu alemmaksi.”

Kustannuksia hankintarenkaan kunnat ja Sastamalan perusturvakuntayhtymä ovat säästäneet uudessa toimintamallissa arviolta noin 20 prosenttia omaan palvelutuotantoon verrattuna.

Kuntien ja MediradiXin edustajat pitävät säännöllisesti yhteyttä toisiinsa. Jatkuvalle seurannalle varmistetaan, että palvelun laatu täyttää sopimuksen edellyttämät kriteerit. Asiakastytyväsyyttä mitataan perusteellisemmalla tutkimuksella syksyn 2009 aikana.

# Maisema-malli: julkiset ja yksityiset palveluntuottajat samalle viivalle

Maisema-mallin juuret juontavat 2000-luvun alun Raisioon ja sosiaali- ja terveystalouduihin. Kaupungissa havahduttiin siihen, miten kestäväntöntä oli valmistella seuraavan vuoden talousarviota siten, että kuluvan vuoden menoihin lisättiin aina jokin automaattinen prosenttikorotus. Esimerkiksi vuonna 2003 kaupunginhallitus vaati selvitystä, miksi päivähoitoon kustannukset kasvoivat koko ajan, vaikka hoidettavien lasten määrä väheni.

Palvelujen tuottamista ryhdyttiin tarkastelemaan kokonaisvaltaisemmin. Käyttöön otettiin uusi työväline, ns. tuoteryhmittäinen resurssi- ja tilaustaulukko. Siihen kirjattiin yhtenäisten kriteerien mukaisesti kaikki palveluntuottajat, kustannukset ja laadulliset indikaattorit. Sen avulla palvelun tilaaja tai järjestämisestä vastaava taho pystyi saamaan esille palvelukohtaiset kustannukset tuottajittain. Samalla syntyi mahdollisuus vertailla kunnan oman tuotannon hintoja ostopalveluhintoihin tai muiden kuntien tai kuntayhtymien hintoihin.

Mallin idea on, että ensin suunnitellaan aidosti, mitä palveluja kunnan pitää hankkia tai järjestää, kuinka paljon ja millä laatuolosuhteilla. Sen jälkeen mietitään palvelukohtaiset hinnat. Ostaja ja kilpailutuksia pystytään vertaamaan koko ajan kunnan omaan toimintaan. Malli on avoin erilaisille tuotantotavoille ja soveltaa tilaaja-tuottajamallia ottaen huomioon myös laatutekijöitä ja asiakkaiden hoitoisuutta.

Maisema-mallia soveltavan kunnan on helppo ottaa käyttöönsä myös palveluseteli, koska setelin arvon määrittämisessä on lähtökohdaksi kunnan oman tuotannon kustannusten tunteminen. Mallin kulmakiviä ovat toiminnan läpinäkyvyys, reagointi kysyntään sekä tilaajan ja tuottajan roolin erottaminen.

## Läpinäkyvyyttä talousarviosuunnitteluun

Sitra kiinnostui Raision mallista ja lähti mukaan hankkeeseen, jossa sitä kokeiltiin 21 kunnassa.

Tulokset olivat erittäin myönteisiä. Keväällä 2008 Sitra perusti yhdessä Raision kaupungin ja Nordic Healthcare Group Oy:n kanssa Kuntamaisema Oy:n jatkamaan mallin kehittämistä ja tunnetuksi tekemistä.

Kuntamaiseman toimitusjohtajan **Eero Vaissin** mukaan mallilla on nyt käyty läpi lyhyessä ajassa 60 kunnan sosiaali- ja terveystaloudet. Pysyvästi sitä käyttää tällä hetkellä 27 kuntaa. Sosiaali- ja terveystaloudien lisäksi mallia sovelletaan kuudessa kunnassa sivistystoimen palveluihin. Periaatteessa malli toimii kaikissa kuntapalveluissa. Se tarjoaa todelliseen kustannustietoon perustuvan linkin poliittisen päätöksenteon, ammattimaisen kunnanjohtajuuden ja hankintojen tekemisen välille.

Malli havainnollistaa selkeästi kaksi roolia: kunnalla on vastuu palvelujen järjestämisestä ja palveluntuottajilla, yksityisillä tai kunnallisilla, on vastuu tuotannosta. Kaikki palveluntuottajat asetetaan samalle viivalle. Malli ei ole ulkoisuusautomaatti eikä pakota ulkoistamaan, mutta se antaa välineen, jolla ulkoistamisesta saadaan paras mahdollinen hyöty ilman osaoptimoinnin vaaraa.

Raisio on hyödyntänyt mallia jo usean vuoden ajan. Kaupunki on rankattu toistuvasti palvelujen tuottamisessa edulliseksi kunnaksi, viimeksi Kuntaliiton keskiarvoisten kaupunkien kustannusvertailussa vuodelta 2008. Malliin ovat tyytyväisiä sekä Raision virkamiehet että poliitikot.

Kaupunginjohtaja **Kari Karjalainen** ei vaihtaisi enää takaisin mallia edeltäneeseen aikaan. Talousarviosuunnitteluun ja palvelujen strategiseen järjestämiseen on tullut lisää läpinäkyvyyttä.

”Pelkkä malli ja läpinäkyvyys eivät kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan myös johtamista ja muutoksen tekemistä”, Karjalainen korostaa.

## Kotitori kerää yhteen Tampereen kotihoidon palvelut

Tampereen kaupunki ulkoisti keväällä 2009 kotihoidon palveluintegraattoritoiminnan, Kotitorin. Ulkoistamista vauhdittivat väestön ikääntyminen, kaupungin strateginen tavoite lisätä ikääntyneiden asumista omissa kodeissaan, monituottajuuden vahvistaminen sekä hyvät kokemukset kotihoidon ulkoistamisesta Medonen kanssa vuosina 2006–2009.

Palveluintegraattori vastaa väestövastuuperiaatteella 400 kotihoidon asiakkaan säännöllisistä kotihoidon palveluista sekä koko kaupungin kotihoidon tukipalveluista. Integraattori ei itse tuota palveluja, vaan hankkii ne tuottajaverkostoltaan. Lisäksi se hoitaa asiakasneuvontaa ja -ohjausta sekä kehittää kaupungin kotihoidon prosesseja ja tietojärjestelmiä.

Koska kyseessä oli täysin uudenlainen palvelu, kilpailutusta edelsi vuosina 2006–2009 Tekesin rahoittama kehityshanke. Kilpailutus tapahtui neuvottelumenettelynä kesäkuusta 2008 huhtikuuhun 2009. Kilpailutuksen voitti parhaimmilla laatupisteillä ja edullisimmalla hinnalla Mawell Caren ja Nordic Healthcare Groupin konsortio.

Sopimus solmittiin kesäkuussa 2009. Se on voimassa neljä vuotta ja sisältää mahdollisuuden kahden lisävuoteen. Kotihoidon väestövastuualueen ja integraattoripalvelujen kiinteät vuosihinnat muodostavat sopimuksen keskeisimmän osan.

### Hyvä palvelu voi tuoda palkkion, huonosta maksettava laatusakko

Kaupungille oli tärkeää, että palvelujen laatua, vaihtavuutta ja tehokkuutta sekä asiakastytyvyyttä seurataan säännöllisesti. Seurannassa käytetään mittareita, ja jos niiden lukemat ovat hyvät, integraattori voi ansaita kannustinpalkkiota. Pahimassa tapauksessa integraattori maksaa huonosta palvelusta laatusakkoa (+/-5 % vuosihinnasta).

Mittavaan käyttöönottoprojektiin osallistui kaupungin oman kotihoidon, tilaajaorganisaation, tietohallinnon ja eri palveluntuottajien henkilökuntaa. Palvelutuotantoon rekrytoitiin ja koulutettiin kymmeniä uusia työntekijöitä. Toiminta käynnistyi aikataulun mukaisesti syyskuun alussa. Heti käyttöönoton jälkeen aloitettiin palveluprosessien ja toiminnallisten ratkaisujen kehittäminen yhdessä verkoston toimijoiden kesken.

Tampereen kaupungin Kotitori-hankkeen projektipäällikkö **Tanja Koivumäki** kuvaa kokemuksia pääosin myönteisiksi, vaikka tuntumaa on kertynyt vasta muutaman viikon ajalta.

”Yhteistyö on sujunut hyvin. Yhteinen sävel integraattorin kanssa löytyi jo kilpailutus- ja sopimusvaiheessa. Toiminta on avointa, tavoitteet ja työnjako ovat selvät kummallekin osapuolelle. Konsepti on kuitenkin uusi, ja kaupungin asettamien tavoitteiden saavuttaminen edellyttää vielä runsaasti yhdessä tekemistä.”

## Case Vantaa / Diacor terveyspalvelut

### Diacor kirittää Vantaata tehokkuuteen ja asiakaspalveluun

Vantaan kaupunki ulkoisti sivistystoimen henkilöstönsä työterveyshuollon Diacor terveyspalvelut Oy:lle syksyllä 2004. Käytännössä se tarkoitti noin 3 000 henkilön työterveyshuoltoa eli noin kolmasosaa kaupungin kaikista työntekijöistä. Aiemmin kaupunki hoiti koko henkilöstönsä työterveyshuollon omana toimintana (Vantaan Työterveys).

Diacor valittiin palveluntuottajaksi julkisen kilpailutuksen perusteella. Ratkaisussa painottuivat hinnan lisäksi laatu sekä Diacorin Tikkurilan toimipisteen edullinen sijainti. Ensimmäinen sopimus tehtiin vuonna 2004, ja sitä jatkettiin sopimuksen mukaisesti kahdella optiovuodella. Parhaillaan on menossa toinen varsinainen sopimuskausi.

Ostajalla pystyy nyt vertaamaan helposti omaa ja ostettua palvelutuotantoa, muun muassa kustannuksia ja asiakastyytyväisyyttä. Palvelujen raportoinnista ja laatuksiteereistä sovittiin neuvotteluissa varsin pitkälle ostajan esityksen mukaisesti.

#### Asiakkaat tyytyväisiä, kustannukset hallinnassa

Yhteistyö on sujunut alusta alkaen erinomaisesti. Keskeisenä vaikuttajana on toiminut Vantaan kaupungin henkilöstöjohtaja **Kirsi-Marja Lievonen**, joka on pitänyt ostajan puolelta ryhdikkäästi kiinni sovituista asioista, esittänyt tarpeen tullen kehitysehdotuksia ja ottanut niitä myös vastaan.

Diacorin johtoajatuksena on tuottaa palvelua, josta ostaja-asiakkaan kanssa on nimenomaisesti sovittu – ostaja on eri asia kuin loppukäyttäjä.

Lievosen mukaan Diacor on pysynyt annetuissa taloudellisissa puitteissa. Loppukäyttäjien asiakastyytyväisyyttä seurataan säännöllisesti, ja tyytyväisyys on ollut korkealla tasolla.

”Diacor on tehnyt sen, mitä on luvannutkin. Esimerkiksi optiovuosien käyttöönotto oli meille helppo päätös. Diacor pääsi hyvin asetelmiin myös toisen kilpailutuksen aikana”, Kirsi-Marja Lievonen kertoo.

Ulkoistettua palvelutoimintaa arvioidaan ja seurataan säännöllisesti niin sanotuissa ohjausryhmäkouksissa. Diacor on oppinut asiakkuuden myötä paljon uutta. Yritys on Lievosen mukaan ”kirittänyt myös kunnan omaa palveluntuottajaa sekä tehokkuus- että asiakaspalveluajattelussa”.

”Ilman tätä osaulkoistusta oman yksikön kehittymisen näin paljon ja näin nopeasti ei olisi ollut mahdollista”, henkilöstöjohtaja summaa.

## Ulkoistettu rahankuljetus vapautti työntekijät turvallisuusriskistä

Rahankuljetus aiheuttaa tarpeettoman turvallisuusriskin kunnan tai kaupungin henkilöstölle. Vastuu kuljetettavasta rahasta on suuri, eikä ole lainkaan selvää, kenellä on korvausvelvollisuus, jos käteisvarat katoavat tai tuhoutuvat. Arvokuljetusyhtiötä käytettäessä vastuu siirtyy palveluntarjoajalle, jolla on asianmukaiset vakuutukset ja koulutettu henkilöstö.

Vantaa ulkoisti aikanaan kaupungin yhteispalvelupisteiden rahankuljetuksen Suomen Postille. Toiminnot siirtyivät sieltä Falckille, josta tuli myöhemmin G4S. Sen kanssa solmittiin uusi, aiempaa laajempi sopimus.

”Henkilökunta koki rahankuljetuksen turvattomaksi eivätkä käytännön järjestelyt ottaneet sujuakseen. Pankkiverkosto on nykyisin myös niin harva, että matka palvelupisteestä pankkiin voi olla pitkä. Painavia kolikkopusseja on työlästä kantaa”, Vantaan kaupungin pääkassanhoitaja **Seppo Hassinen** perustelee ulkoistamista.

Tällä hetkellä G4S hoitaa kaikkien palvelupisteiden rahankuljetuksen. Aiemmin rahankuljetukseen sioutui kahden kaupungin työntekijän työpanos.

Vantaan kaupunki on ollut tyytyväinen palvelun laatuun ja hintaan. Yhtiöjärjestelyjen myötä nykyiselle palveluntarjoajalle siirtynyt sopimusta ei ole ollut tarvetta kilpailuttaa.

”Vanhaan toimintamalliin palaamista ei ole harkittu seitsemän vuoden aikana kertaakaan. Henkilökunta on tyytyväinen, koska rahoja ei tarvitse enää lähteä viemään työpisteen ulkopuolelle. Vastuut ovat selkeät ja työnjako asiallinen.”

Hassisen mukaan kuljetuspalvelun hyödyntäminen on tehostanut työajan käyttöä ja ennen kaikkea kohentanut henkilökunnan turvallisuudentunnetta.

### Turvakaapit antavat joustoa Tampereen kassatilityksiin

Tampereen kaupunki ostaa G4S:ltä arvokuljetusten lisäksi turvakaappipalvelua.

Kaupungin lähes sadan kassapisteen palvelutarjonta ja koko vaihtelevat suuresti. G4S on suunnitellut ja toteuttanut yhdessä kaupungin kanssa turvallisen ja helppokäyttöisen ratkaisun haasteellisiin ympäristöihin.

Alkuvaiheessa turvakaapeille etsittiin sopivat sijaintipaikat. Sen jälkeen kaappeihin yhdistettiin useamman kassapisteen päivittäiset tilitykset, mikä vapautti käteisen rahan säilyttämisestä ja mahdollisti kustannusten jakamisen useamman yksikön kesken.

”Arvokuljetusten ja turvakaappien yhdistelmä toimii hyvin. Se helpottaa kassapisteiden töiden aikatauluttamista tarpeiden mukaan”, Tampereen kaupungin kassapäällikkö **Tuula Huotari** kertoo.

## Call Waves ratkaisi Varkauden ajanvarauksen pullonkaulat

Ajanvaraus ja hoitajien huono tavoitettavuus muodostivat pahan pullonkaulan Varkauden kaupungin terveystoimessa. Lääkäreiden saatavuutta oli parannettu ulkoistamalla osa vastaanotoista, mutta hoitajien tavoittaminen puhelimitse tuotti tuskaa. Asiakkaat valittivat jatkuvasti kehnosta palvelusta: pahimpina ruuhka-aikoina vastattiin vain jopa alle 10 prosenttiin puheluista.

Puhelinpalvelu hoidettiin perinteisellä puhelintekniikalla. Osa puheluista ohjautui kaupungin vaihteeseen, joka ruuhkautui ajoittain pahasti hoitajia ”pommittavista” asiakkaista. Käytössä oli myös kännyköitä. Niiden numeroita oli annettu joillekin asiakkaille, mutta ei kaikille. Tämä asetti asiakkaat eriarvoiseen asemaan, koska kännykkään soittamalla hoitajan sai helpommin kiinni.

Puhelimissa oli automaattisia soitonsiirtoja, joita hoitohenkilökunta ei pystynyt itse muuttamaan. Hoituhuonetta vaihdettaessa sekä lomien ja sairauspoissaolojen aikana hoitohenkilökunta siirsi itse puhelut kännyköihin, jolloin asiakkaan puhelu saattoi ohjautua täysin ulkopuoliseen numeroon.

### Asiakkaan puheluun vastataan aina

Varkaus halusi ratkaista piinan kustannustehokkaasti ja ilman teknisiä investointeja. Sopimus Call Waves Solutions Finlandin kanssa yhdistetystä teknisestä palvelukokonaisuudesta laajenuksena olemassa olevaan vaihdepalveluun allekirjoitettiin kesäkuussa 2009.

Kaikki hoitajat saivat GSM-puhelimen, jotka kytkettiin Call Wavesin Avaya -älypuhelinjärjestelmään. Puhelinnumeroita ei tarvinnut vaihtaa. Palvelu keskittyi parantamaan ajanvarausta etenkin ruuhka-aikoina. Järjestelmään pystyttiin liittämään tiedotteita aukioloajoista ja oletetusta jonotusajasta. Loma-aikana tai sairaustapauksissa hoitaja kirjautuu ulos, ja järjestelmä hoitaa puheluohjauksen automaattisesti.

Soittajaa ei enää siirrellä henkilöltä toiselle. Jos hoitaja ei vastaa sovitun ajan jälkeen, puhelu ohjautuu kauimmin vapaana olleelle toisen alueen hoitajalle. Jos hänkään ei vastaa, puhelu siirtyy Call Wavesin palveluneuvojalle, jolle voi jättää soittopyynnön. Pyyntö käsitellään saman päivän aikana.

Koska palvelu käynnistettiin nopealla aikataululla, puheluohjausta jouduttiin ”virittämään” ensimmäisten viikkojen aikana. Siihen osui myös kesälomakausi. Asiakkaat valittivat edelleen kehnosta läpipääsystä. Raporteista nähtiin, etteivät soittajat jaksa jonottaa 4–5 minuuttia hoitajalle pääsyä, niin kuin oli oletettu, vaan he luopuvat soittoyrityksestä jo keskimäärin 40 sekunnin jälkeen.

Nyt palvelu toimii niin kuin pitääkin eikä tyytymättömyttä palautetta enää tule. Varkauden ICT-päällikkö **Jarmo Heinosen** mukaan asiakaspalvelu on parantunut huomattavasti. Hoitajat voivat hyödyntää nyt tehokkaasti ajanvaraukseen käytettävissä olevan työaikansa.

”Uuteen tekniikkaan perustuva älyvaihte mahdollistaa myös monipuolisen raportoinnin. Samalla ratkaisu on kustannuksiltaan edullinen”, Heinonen lisää.

## Yleisradio ulkoisti turvallisuuspalvelut Securitakselle

Yleisradio Oy ulkoisti Pasilan ja Tohlopin toimipisteidensä turvallisuuspalvelut Securitas Oy:lle vuonna 2006. Securitas valittiin palvelun toimittajaksi kilpailutuksen perusteella.

Ratkaisussa korostuivat palvelun laatu, resurssit, toiminnan joustavuus, taloudellisuus ja turvallisuusosaaminen. Ylen toimitusjohtajan **Mikael Jungnerin** mukaan suurin hyöty tuli Securitaksen turvallisuuteen erikoistuneen strategian ja johtamisjärjestelmän tarjoamasta lisäarvosta.

”Asiakkaana Yle pystyy keskittymään turvallisuudessa tilaajan päätehtäviin, muuttuvien tarpeiden tunnistamiseen. Toimittajana Securitas vastaa muutosjohtamisesta, jossa palvelutuotanto sopeutetaan vastaamaan joustavasti kulloisiakin tarpeita. Ylelle tuo lisäarvoa myös se, että Securitaksella on mahdollisuus vastata yllättävissä palvelutarpeissa joustavasti runsaalla palvelutarjonnalla”, Jungner sanoo.

### Systemaattinen yhteistyö pitää ajan hermolla

Yli 20 Yleisradion työntekijää siirtyi liikkeenluovutuksella Securitas Oy:n palvelukseen. Sopimuksen sisältöä on päivitetty useaan otteeseen jatkuvan kehityksen tuloksena. Henkilöstön merkitys ja motivaatio palveluliiketoiminnassa on keskeinen onnistumisen edellytys.

Yhteistyö on ollut sujuvaa ja päämäärähakuista. Kumpikin osapuoli on sitoutunut kehittämään toimintaa ja etsimään kustannustehokkaita ratkaisuja. Yhteistyöllä haetaan aktiivisesti myös tarpeita vastaavia toiminnallisia muutoksia.

Kehitysvaiheessa mahdottomiltakin tuntuneet asiat on viety käytäntöön. Kaikki toimenpiteet, kehitysehdotukset ja muutokset kirjataan aikatauluineen ylös säännöllisissä seurantakokouksissa, joihin osallistuvat vakiokokoonpanon lisäksi tarpeen vaatiessa myös eri alojen erityisasiantuntijat.

Yleisradion ei tarvitse enää sitoa omia resurssejaan turvallisuustoimintojen kaikille osa-alueelle, vaikka omasta turvallisuusjohtamisesta ei olekaan tingitty. Pelkästään lainsäädännön ja yhteiskunnan alati muuttuvat vaatimukset tuovat yhä suurempia haasteita hallittavaksi. Fyysisen turvallisuustyön hallinnointi vaatii niin ikään työtä. Yksi olennainen osa on turvallisuustyöntekijän imagon ja profiilin nosto turvallisuusalan ammattilaiseksi.

Kun ulkoistamisesta oli kulunut kaksi vuotta, Securitas järjesti Ylen henkilökunnalle tyytyväisyyskyselyn. Reilusti yli puolet vastaajista katsoi asiakaspalvelun parantuneen ja ammattitaidon lisääntyneen.



## **Elinkeinoelämän keskusliitto EK**

PL 30 (Eteläranta 10)  
00131 Helsinki  
www.ek.fi

### **Lisätietoja**

Asiantuntija  
Jukka Lehtonen  
Elinkeinoelämän keskusliitto EK  
puh. 09 4202 3287  
jukka.lehtonen@ek.fi

Liittojohtaja  
Kauko Rautiainen  
Erytispalvelujen Työnantajaliitto  
puh. 09 4202 3228  
kauko.rautiainen@ek.fi

### **Julkaisun toimitus**

Hannele Mayer-Pirttijärvi

### **Graafinen suunnittelu**

Sampo Saarinen

Marraskuu 2009

## **Palvelualat ry**

PL 264  
00121 Helsinki  
www.palvelualat.fi

Toimitusjohtaja  
Harri Hietala  
Tieto- ja tekniikka-alojen työnantajaliitto TIKLI  
puh. 020 595 5010  
harri.hietala@tikli.fi