



Innovatiiviset KHL-hankinnat

Loppuraportti

Alina Wernick, Jussi Juvonen, Ulla Patajoki
1/27/2012



SimLab™



Aalto-yliopisto



ESPOO
ESBO



Tiivistelmä

Tässä loppuraportissa kuvataan PRO2ACT – Proaktiiviset sopimusprosessit julkisissa hankinnoissa – tutkimushankkeen ja Espoon Kiinteistöhoito-liikelaitoksen (KHL, nyk. Espoo Kiinteistöpalvelut -liikelaitos) yhdessä toteuttama kehittämis- ja tutkimusprojekti tuloksineen. Projektin kehittämiskohteena olivat KHL:n hankinnat ja niihin liittyvät sopimuskäytänteet. Kehittämisprojektin tavoitteeksi muotoutui lisäksi Espoon sisäisten organisaatiroolien selkeyttäminen, markkinavuoropuhelun kehittäminen ja hyödyntäminen hankintasopimusprosesseissa, sekä sopimuksen aikaisen sopimusjohtamisen kehittäminen erityisesti yhteiskehittämisen ja kumppanuuden näkökulmasta.

Tarkasteltaviksi esimerkkiprosesseiksi valittiin kaksi toisistaan poikkeavaa hankintaprosessia, jotka ovat Iivisniemen koulun siivouspalveluiden hankintaprosessi sekä Laurinlahden koulun pihaurakan hankinta. Ensimmäinen esimerkkiprosessi kuvaa palveluhankintaa, jonka valmistelussa on huomioitava koko hankinnan elinkaari. Tällöin korostuu hankinnan pitkäaikaisuus ja toimivan yhteistyön merkitys toimittajan kanssa. Urakkahankinta on kertaluontoisempi ja siinä korostuu turvallisuus- ja aikataulutushaasteet sekä suunnittelutyön koordinointi.

Aineiston pohjalta on koottu ideaportfolio, joka on jaettu viiteen eri aihepiiriin: organisaatiroolit, tiedonkulku, hankinnan suunnitteluvaihe, hankinnan toteutusvaihe sekä hankinnan strateginen taso. Ideaportfoliossa esitellään kunkin aihealueen olennaisimmat haasteet sekä ehdotetut kehitysajat.

Olennaisimmiksi kehityshaasteiksi nousivat seuraavat aiheet:

- Sopeutuminen KHL:n liikelaitostumiseen, organisaatiomuutokset
- Epäselvyydet KHL:n ja Hankintapalvelujen työnjaossa
- Vuorovaikutus ja tiedonkulku KHL:n, Hankintapalveluiden, sivistystoimen, Tilakeskuksen, loppukäyttäjän sekä toimittajien välillä
- Markkinavuoropuhelun vähäisyys
- Siivoushankinnoissa hankintakokonaisuuksien mitoittaminen ja kohteiden erityispiirteiden huomiointi
- Urakkahankinnoissa hankinnan turvallisuus- ja kiinteistöhoitoasioiden sisällyttäminen urakan suunnitelmiin
- Hankinnan ajoittaminen koulujen aukioloaikojen, vuodenaikojen ja budjettikausien puitteissa
- Kilpailutusmenetelmien monipuolinen hyödyntäminen
- Yhteiskehittelyn lisääminen sopimuskaudella
- Espoon laajuisen hankintastrategian puuttuminen
- Ristiriitaiset käsitykset siitä, mitä kumppanuus merkitsee

Keskeisimmät kehitysajat hankintaprosesseihin ovat:

- Hankintapalveluiden ja KHL:n työnjaon selkeyttäminen
- Tiedonkulun edistäminen ja monipuolistaminen sekä Espoon sisällä että sidosryhmiin nähden
- Markkinavuoropuhelun lisääminen hankinnan suunnitteluvaiheessa
- Kumppanuutta edistävien käytänteiden luominen
- Kumppanuuden määrittelemine yhdessä toimittajien kanssa sekä kunnallisen hankintastrategian luominen

Sisällysluettelo

1	Taustaa	4
2	Tavoitteet	4
2.1	Kiinteistönhoito-liikelaitoksen tavoitteet	4
3	Tutkimuksen toteutus ja eteneminen	5
3.1	SimLabin tavoitteet	5
3.2	SimLab™-prosessisimulointimenetelmä	5
3.3	Aikataulu, prosessimallinnukset ja haastattelut	5
3.4	Simulointipäivä 28.11.2011	6
3.5	Tulosten esittely ja tiedottaminen	7
4	Prosessikuvaukset.....	7
4.1	Johdanto	7
4.2	Iivisniemen koulun siivouspalvelujen hankinta	7
4.2.1	Suunnitteluvaihe.....	7
4.2.2	Kilpailutusvaihe.....	8
4.2.3	Sopimuskausi	8
4.3	Laurinlahden koulun pihan peruskorjausurakan hankinta.....	8
4.3.1	Suunnitteluvaihe.....	8
4.3.2	I Kilpailutusvaihe.....	9
4.3.3	I Urakointivaihe	9
4.3.4	II Kilpailutusvaihe.....	9
4.3.5	II Urakointivaihe	10
5	Ideaportfolio.....	10
5.1	Johdanto	10
5.2	Uusi, uljas roolijako	10
5.2.1	Tilaaja–tuottaja -malli.....	11
5.2.2	Hankintapalveluiden ja KHL:n työnjako.....	11
5.2.3	Organisaatiomuutokset	11
5.3	Parempaa palvelua vuorovaikutuksen ja tiedonvälityksen kautta.....	13
5.3.1	Tiedonkulku suunnitteluvaiheessa	13
5.3.2	Tiedonkulku sopimuskaudella	14
5.3.3	Avoin viestintä	14
5.4	Miten saadaan mitä halutaan.....	16
5.4.1	Kilpailutusmuodon valinta.....	16

5.4.2	Ajoittamisen haasteet	16
5.4.3	Hankintakokonaisuuksien mitoittaminen	17
5.4.4	Loppukäyttäjän rooli.....	17
5.5	Toteutuksen pelisäännöt.....	19
5.5.1	Tiedonkulku	19
5.5.2	Sopimuseuranta: laadunvalvonta ja kulunseuranta	20
5.5.3	Toteutuksen ajoittaminen	20
5.5.4	Joustavuus ja yhteiskehittely.....	20
5.6	Punainen lanka hankintoihin	23
5.6.1	Kumppanuus.....	23
5.6.2	Hankinnan tavoitteet.....	24
6	Yhteenveto	25
LIITE 1:	Prosessimallit	i
LIITE 2:	Simulointipäivän ohjelma	xiii
LIITE 3:	Simulointipäivän osallistujat	xiv
LIITE 4:	Ryhmätyöt.....	xv
LIITE 5:	Ideaparkin Post-it -laput	xvii
LIITE 6:	Simulointipäivän palautelomakkeeseen annettuja vastauksia.....	xix
LIITE 7:	Palaute	xx

1 Taustaa

Tämä raportti on PRO2ACT – Proaktiiviset sopimusprosessit julkisissa hankinnoissa – tutkimushankkeen ja Espoon kaupungin Kiinteistöhoito-liikelaitoksen (2012 lähtien Espoon Kiinteistöpalvelut-liikelaitos) yhdessä toteuttaman kehittämis- ja tutkimusprojektin loppuraportti. Projektin tavoitteena oli kehittää Espoon kaupungin hankintoihin liittyviä käytänteitä toimintatutkimuksen keinoin.

PRO2ACT on Aalto-yliopiston SimLab-tutkimusyksikön 2,5-vuotinen, pääasiassa Tekes-rahoitteinen tutkimushanke, joka käynnistyi vuonna 2010 ja jatkuu helmikuuhun 2013 saakka. Hankkeessa tutkitaan ja kehitetään kuntien hankintojen prosesseja, erityisesti kuntien ja niiden sidosryhmien ja kumppaneiden välisiä hankintojen sopimusprosesseja.

PRO2ACT-hankkeessa on mukana kaksi kuntaa. Kunnat ja niiden kohdeorganisaatiot ovat Jyväskylän kaupungin hankintakeskus sekä Espoon kaupungin Kiinteistöhoito-liikelaitos (KHL). Lisäksi hankkeessa on mukana Suomen Kuntaliitto ry, joka tuo hankkeeseen erityisesti kuntien yhteishankintojen näkökulmaa.

2 Tavoitteet

2.1 Kiinteistöhoito-liikelaitoksen tavoitteet

KHL:n tavoitteena projektissa on löytää keinoja, joilla voidaan hankintalain puitteissa kehittää palveluita yhdessä yksityisten palveluntuottajien kanssa. Projektin läpileikkaavana teemana on hankintasopimustoiminnan parempi hyödyntäminen ostettavien palveluiden kehittämisessä ja johtamisessa.

KHL on valinnut projektissa tarkasteltaviksi esimerkitapauksiksi kaksi hyvin erilaista hankintaprosessia. Toinen tapauksista koski **livisniemen koulun siivouspalveluiden hankintaprosessia** ja toinen **Laurinlahden koulun pihaurakan hankintaa**. Palveluiden hankintaprosessissa korostuu sopimuksen pitkäaikaisuus ja se, että hankinta edellyttää jatkuvaa yhteistyötä toimittajan kanssa esimerkiksi laadunvalvonnassa. Pihaurakan hankinnalle ominaista on sen kertaluontoisuus, turvallisuus- ja aikataulutushaasteet sekä se, että urakan suunnitteluvaihe toteutetaan Tilakeskuksen puolella.

Simulointiprojektin tavoitteena on kahden esimerkkiproessin tarkastelun kautta luoda hankinnan suunnittelun ja sopimusten toteuttamisen toimintamalleja, jotka mahdollistavat onnistuneen hankinnan. Tähän liittyen tavoitteena on selkeyttää Espoon sisäisiä organisaatio- ja prosessirooleja, kehittää ja hyödyntää markkinavuoropuhelua hankintasopimusprosesseissa, sekä kehittää sopimusten aikaista sopimusjohtamista erityisesti yhteiskehittämisen ja kumppanuuden näkökulmasta. Projektissa fokus on hankinnan suunnittelu- ja toteutusvaiheessa, sillä kilpailutusvaihetta on tutkittu laajasti aiemminkin. Keskitymme kunnissa yleisimmin käytettyyn avoimeen hankintamenettelyyn.

Yhtenä KHL:n tavoitteena hankkeessa on ollut saada konkreettisesti hyödynnettäviä kehitysideoita hankintaprosesseihinsa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi projektissa koottiin taulukoituja **ideaportfolioita** siitä, miten hankintaprosesseja voidaan kehittää **viidellä eri osa-alueella**:

- organisaatioiden työnjaossa
- tiedonkulussa ja viestinnässä
- hankinnan suunnittelussa
- hankinnan toteutuksessa
- hankinnan strategisuudessa

Tutkijat ovat pyrkineet esittämään tutkimustulokset käytännönläheisesti, jotta niitä olisi mahdollista soveltaa tutkituissa yksiköissä välittömästi. Näin aineistoa voidaan käyttää suoraan esimerkiksi liitemateriaalina viranhaltijoiden ja muiden päätöksentekojen esittelyissä ja päätöksenteossa.

3 Tutkimuksen toteutus ja eteneminen

3.1 SimLabin tavoitteet

SimLabin tutkijoiden tavoitteena on luoda kaikkien osapuolten kannalta hedelmällinen ja luottamuksellisen vuorovaikutteinen keskustelu-, tiedonvaihto- ja kehittämissympäristö KHL:n, muiden Espoon kaupungin edustajien, heidän sidosryhmiensä ja toimittajien sekä tutkijoiden välille.

Tutkijoiden tavoitteena on kerätä haastattelu- ja muuta aineistoa käytettäväksi tieteellisen uuden tiedon luomisessa ja julkaisemisessa niitä periaatteita noudattaen, jotka on kuvattu tarkemmin hankkeen varsinaisessa tutkimussopimuksessa.

3.2 SimLab™-prosessisimulointimenetelmä

Projektissa on käytetty kehittämismenetelmänä SimLab™-prosessisimulointimenetelmää. Menetelmälle on tyypillistä, että suurin osa projektien aikana työstetystä materiaalista ja ajattelusta syntyy kohdeorganisaation (ja/tai sen sidosryhmien) edustajien ja tutkijoiden tekemän yhteistyön kautta.

Yhteinen työskentely toteutetaan toimintatutkimuksena, jonka olennaisena osana ovat monivaiheiset keskustelut kohdeorganisaation edustajien ja tutkijoiden kesken, kehitettäväksi valitun prosessin kuvaaminen prosessikaaviona sekä nk. prosessisimulointi, jonka yhteydessä kaikilla prosessin vaikutuspiirissä olevilla tahoilla on mahdollisuus tuoda esiin prosessiin liittyviä kehittämistarpeita ja -ideoita. Simulointipäivässä fasilitoidun yhteisen keskustelun kautta luodaan yhteistyössä uutta tietoa ja lisätään yhteistä ymmärrystä eri toimijoiden välillä. Simulointimenetelmää käytetään myös tutkimusdatan keräämiseen.

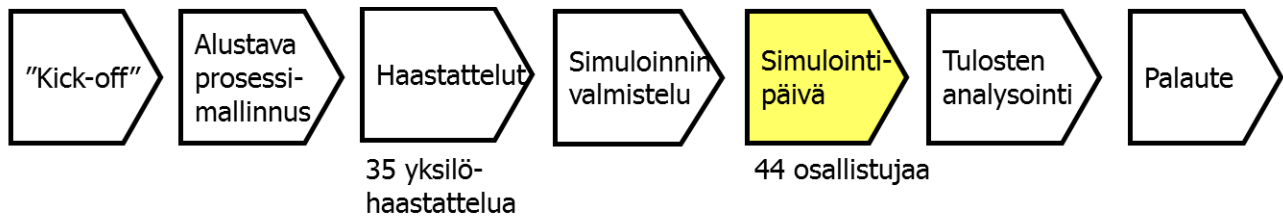
3.3 Aikataulu, prosessimallinnukset ja haastattelut

Projekti alkoi alustavalla suunnittelutilaisuudella Espoossa 21.2.2011. Tapaamisessa suunniteltiin Espoon kaupungin PRO2ACT-hankkeessa toteutettavaa hankintasopimustoiminnan simulointiprojektia. Espoon edustajat ja PRO2ACT-hankkeen tutkijat sopivat alustavasti projektin tavoitteet, esimerkkitapaukset, aikataulut ja resurssit.

Koko projektin tavoiteaikataulu oli noin puoli vuotta. Espoon simulointipäiväksi sovittiin 28.11.2011. Lisäksi sovittiin, että loppuraportti luovutetaan tammikuussa 2012. Palautilaisuus pidetään 27.1.2012.

Espoon **prosessimallinnustilaisuudet** pidettiin Iivisniemen koulun siivouspalveluiden hankinnan osalta 22.8.2011 ja Laurinlahden koulun pihaurakan hankinnan osalta 8.9.2011. Laurinlahden koulun tapausesimerkin mallinnuksessa edettiin hankintailmoituksen julkaisuun saakka, minkä jälkeen loppuprosessi mallinnettiin haastatteluiden pohjalta.

Haastattelut suoritettiin loka- ja marraskuussa 2011. Yhteensä haastateltiin 35 henkilöä, joista 11 edusti eri yrityksiä ja 24 Espoon kaupungin KHL:sta, Hankintapalveluista, Tilakeskus-liikelaitoksesta ja sivistystoimesta. Haastatteluihin osallistui henkilöitä seuraavista yrityksistä: Crevec Oy, Destia Oy, Jaslec Oy, Lassila & Tikanoja Oy, Servisole Oy, Pusulan Kaivuu ja Sora Oy, Parmatic Oy ja ViherRakennus Oy. Haastattelujen kesto vaihteli noin puolesta tunnista kahteen ja puoleen tuntiin. Kaikki haastattelut ja prosessimallinnukset nauhoitettiin kahta haastattelua lukuun ottamatta, minkä lisäksi kaikkien haastattelujen aikana laadittiin alustavat muistiinpanot. Haastatteluissa oli mukana yleensä kaksi tutkijaa, osassa kolme tutkijaa. Haastateltavia henkilöitä oli enemmän kuin simulointipäivän osallistujia, joista osaa ei haastateltu.



21.2.2011	22.8.2011 8.9.2011	9-11/2011	11/2011	28.11.2011	12/2011	27.1.2012
- Tavoitteet	- Tapausesimerkkien analyysi	- Yksityiskohtainen prosessimalli	- Visuaalisen prosessimallin validointi	- Jaettu hiljainen tieto	- Loppuraportti	- Loppuraportin ja
- Aikataulu	- Karkea prosessimalli	- Yhteenveto haastatteluista	- Simulointipäivän tavoitteet	- Yhteinen ymmärrys	- Ideaportfolio	idea-
- Resurssit				- Kehitysideat		portfolion
- Tapausesimerkit				- Välitön käyttöönotto		esittely ja luovutus

Tutkimusaineistona tutkijat hyödynsivät esimerkkihankintoja koskevia kokouspöytäkirjoja, sähköpostikirjeenvaihtoa, toimintaohjeita kuten Espoon kaupungin hankintaohjetta, organisaatio- ja prosessikaavioita, pihaurakan hankinnan tarjouspyyntöä ja hankintailmoitusta, siivouspalvelujen sisäistä koulutusmateriaalia ja kaupungin sekä toimittajien web-sivuja.

Tutkijat loivat kaiken tutkimusaineiston pohjalta as-is -prosessikartat kahdesta tutkittavasta hankintaprosessista aina hankinnan suunnitteluvaiheesta sopimuskauteen. Prosessikarttojen tarkoitus on kuvata ja selventää eri toimijoiden rooleja, tehtäviä ja keskinäistä vuorovaikutusta tarkastellussa prosessissa. Prosessikarttojen lopulliset versiot ovat tämän loppuraportin liitteessä 1.

3.4 Simulointipäivä 28.11.2011

Prosessisimulointi järjestettiin Aalto-yliopiston SimLabin tiloissa Espoossa 28.11.2011. Ennakkokutsut lähetettiin noin 6–3 viikkoa aikaisemmin ja viralliset kutsut 2 viikkoa ennen simulointipäivää. Simulointipäivän päivämäärästä tiedotettiin erikseen myös jokaisen haastattelun yhteydessä.

Yhteensä simulointipäivään osallistui 38 kutsuvierasta sekä 6 SimLabin tutkijaa. Yritysten edustajien sekä Espoon kaupungin työntekijöiden lisäksi päivään osallistui henkilöitä Suomen Kuntaliitto ry:stä ja Jyväskylän kaupungilta.

Simulointipäivän aikana esimerkkitapaukset käytiin keskustellen läpi prosessikartan avulla. Tavoitteena oli yhteisen näkemyksen ja kokonaiskuvan luominen prosessin kulusta. sekä uusien ideoiden luominen toimintatapojen kehittämiseksi. Lisäksi tavoitteena oli jakaa hiljaista tietoa prosesseista. Koko simulointipäivän ajan käytössä oli myös ideaparkki, johon ihmiset pystyivät viemään post-it -lapuille kirjoittamansa ideat ja muistiinpanot. Ideaparkki oli jaettu kuuteen eri aihepiiriin ideoiden luokittelun helpottamiseksi. Ideaparkissa esitetyt ideat on koottu loppuraportin liitteeseen 5.

Simulointipäivä videoitiin ja nauhoitettiin kokonaisuudessaan, minkä lisäksi tilaisuudesta otettiin valokuvia. Myös ryhmätyökeskustelut nauhoitettiin. Simulointipäivästä kerättiin myös palautetta, josta on yhteenveto tämän raportin liitteessä 7.

3.5 Tulosten esittely ja tiedottaminen

Projektin loppuraportti luovutetaan Kiinteistöhoito-liikelaitokselle aamupäivän mittaisessa keskusteleavassa esittelytilaisuudessa 27.1.2012. Loppuraporttiin on koottu joukko haastattelujen tai simulointipäivän pohjalta heränneitä kehitysehdotuksia ja ideoita Kiinteistöhoito-liikelaitoksen hankintaprosessien kehittämiseen.

Loppuraportti lähetetään haastatelluille ja simulointipäivään osallistuneille. Lisäksi raportti julkaistaan PRO2ACT – hankkeen verkkosivuilla.

4 Prosessikuvaukset

4.1 Johdanto

Alla olevat prosessikuvaukset havainnollistavat hankintaprosessin etenemistä kahdessa esimerkkitapauksessa. Kuvaukset helpottavat myös prosessikarttojen lukemista ja ymmärtämistä. Prosessit on jaettu suunnittelu- ja kilpailutusvaiheisiin sekä sopimuskauden aikaiseen toimintaan, kuten urakointiin tai palvelutuotantoon.

4.2 Iivisniemen koulun siivouspalvelujen hankinta

Toisena esimerkkiprosessina on vuonna 2011 kilpailutettu Iivisniemen koulun siivouspalvelujen hankinta osana suurempaa siivouskohteiden kilpailutusta. Prosessissa palvelun tilaajana on sivistystoimi ja loppukäyttäjänä kohdekoulun oppilaat sekä henkilöstö. Kiinteistöhoito-liikelaitoksen siivouspalvelut (jatkossa siivouspuoli) vastaa tuottajana sopimusaikaisesta toiminnasta sekä suunnittelu- ja kilpailutusvaiheesta. Lisäksi hankinnan suunnitteluun, kilpailutukseen ja reklamaatioiden käsittelyyn osallistuu Hankintapalvelut. Jatkuvan palvelun hankinnassa korostuu sopimusaikainen toiminta ja sopimusseuranta.

4.2.1 Suunnitteluvaihe

Ennen suunnitteluvaihetta KHL:ssä on laadittu palvelukuvaus, joka on hyväksytetty Suomenkielisen opetuksen tulosyksikön (SUKO) johtoryhmässä. Uuden kuvauksen sisällöstä tiedotetaan loppukäyttäjille. Iivisniemen koulun tapauksessa edellinen palveluntuottaja oli ylittänyt vaaditun palvelutason ja sopimuskauden loppuilla koulu sai tiedon kilpailutussuunnitelmista edelliseltä palveluntuottajalta.

Suunnitteluvaihe alkaa vuoden lopussa, kun Hankintapalveluissa kootaan kaikkien toimialojen hankintoja koskeva kilpailutussuunnitelma seuraavalle vuodelle. Tästä edetään tarkempaan, hankintakohtaiseen ajoitussuunnitelmaan, jota työstetään Hankintapalveluiden ja siivouspalveluiden yhteistyössä. Myös hankinta-asiakirjojen luominen tapahtuu yhdessä Hankintapalveluiden vastatessa pääosin juridisten kriteerien ja siivouspalveluiden laatukriteerien määrittelystä. Hankinta-asiakirjat tarkastutetaan lakimiehellä, Hankintapalveluiden johtaja allekirjoittaa tarjouspyynnön ja hankintailmoitus viedään Hilmaan, josta palveluntuottajat seuraavat ilmoituksia.

4.2.2 Kilpailutusvaihe

Huhtikuussa 2010 KHL järjesti sekä nykyisille että potentiaalisille palveluntuottajille infotilaisuuden, jossa käsiteltiin tilaajavastuuasioita, sopimusmuutoksia sekä harmaaseen talouteen liittyviä seikkoja. Tilaisuus ei varsinaisesti ollut osa hankintaprosessia. Lisäksi Iivisniemen koululla järjestettiin näyttö ja tarjoajilla oli mahdollisuus tilata kohteen pohjapiirroksia sekä esittää kysymyksiä tarjouspyyntöön liittyen. Kysymyksiin vastataan siivouspalveluiden ja Hankintapalveluiden toimesta yhdellä kertaa Espoon kaupungin verkkosivuilla.

Tarjoukset lähetetään Kirjaamoon. Kelpoisuusehdot tarkistetaan Hankintapalveluissa ja varsinainen vertailu tapahtuu KHL:n siivouspalveluissa. Toimialajohtaja tekee muodollisen hankintapäätöksen, josta tiedotetaan palveluntuottajia. Iivisniemen koulun tapauksessa edellinen palveluntuottaja oli aktiivisesti yhteydessä sekä KHL:n että Hankintapalveluiden edustajiin hankintapäätökseen liittyen ja laati myös hankintaoikaisun. Myös Iivisniemen koulussa laadittiin lausunto päätöksestä, minkä johdosta toimialajohtaja vieraili koululla.

4.2.3 Sopimuskausi

Sopimus solmittiin palveluntuottajan ja KHL:n välillä syksyllä 2011 ja sopimuskauden alussa pidettiin käynnistyspalaveri. Siivouspuolella säännöllisinä yhteydenpitokanavina sopimuskaudella toimivat noin kuukausittain tehtävät laaduntarkistuskäynnit, joihin myös koulun rehtori voi osallistua, sekä iltaisin tehtävät pistokokeet. Lisäksi KHL seuraa palveluntuottajien ajankäyttöä kulunseurantalomakkeilla. Kommunikointi palveluntuottajan ja loppukäyttäjien välillä tapahtuu pääosin kirjallisesti ”reissuvihon” välityksellä, sillä koulut siivotaan usein ilta-aikaan, jolloin koulun henkilökuntaa ei ole paikalla. Sopimuskauden jatkuessa KHL:ssa aletaan jälleen suunnitella uusia hankintoja.

4.3 Laurinlahden koulun pihan peruskorjausurakan hankinta

4.3.1 Suunnitteluvaihe

Espoossa Tilakeskus-liikelaitos (Tilakeskus) koordinoi pihaurakoiden suunnittelua, sekä määrittelee vuosiohjelmassaan KHL:lta tilattavat urakat. Tilakeskuksen suunnitteluinsinööri selvittää Sivistystoimen yhteyshenkilöltä koulujen sen hetkisiä korjaustarpeita helmi–maaliskuun aikana. Sivistystoimen Tilat ja alueet -yksikkö tiedustelee edelleen korjaustarpeet koulujen rehtoreilta, ja muodostaa niistä priorisoidun listan. Tämä lista palautetaan takaisin Tilakeskukseen, jossa suunnitteluinsinöörit käyvät sen läpi ja lisäävät kohteet Espoon sisäiseen KOKI-tietojärjestelmään. Tätä kautta myös KHL:n kunnossapitoyksikön (jatkossa kunnossapitopuoli) piirirakennusmestarit näkevät lisätyt kohteet ja pääsevät kommentoimaan niitä. Toteutettavia kohteita priorisoidaan näin aina loppuvuodelle saakka, minkä jälkeen KOKI-järjestelmästä tulostetaan raportti seuraavan vuoden vuosiohjelman tulevista kohteista.

Tilakeskus-liikelaitos käyttää suunnittelutyössä pääsääntöisesti kilpailutettuja konsultteja. Vuosisopimus konsulttien kilpailutus on viimeksi toteutettu helmikuussa 2010. Laurinlahden koulun pihan osalta suunnittelutyö alkoi toukokuussa 2010. Tällöin Tilakeskuksen valvojahortonomi otti yhteyttä

konsulttiyrityksen pihasuunnittelijaan, ja kohteessa pidettiin suunnittelua pohjustava palaveri. Laurinlahden koulun pihan peruskorjausrakka oli poikkeuksellinen siitä syystä, että sen toteutus päätettiin jo suunnitteluvaiheessa jakaa kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa päätettiin toteuttaa kiireellisemmät pihan liikennejärjestelyjen muutokset ja toisessa vaiheessa varsinainen pihan peruskorjaus. Suunnittelu päätettiin toteuttaa kuitenkin yhdellä kertaa kustannusten säästämiseksi.

Pihasuunnittelija koordinoi monihenkistä suunnitteluorganisaatiota, johon kuuluivat myös Laurinlahden koulun rehtori ja kiinteistönhoitaja loppukäyttäjän edustajina. Suunnittelun aloituskokous pidettiin kesäkuussa 2010, minkä jälkeen suunnittelun etenemistä seurattiin kuukausittaisten seurantapalaverien yhteydessä. Myös tuleva rakennuttaja, tässä tapauksessa piiripäällikkö Kiinteistöhoito-liikelaitokselta, seurasi suunnittelun etenemistä seurantapalaverien pöytäkirjoista. Suunnitelmat valmistuivat alkukevästä 2011.

4.3.2 I Kilpailutusvaihe

Suunnitelmien valmistuttua pidettiin palaveri, jossa suunnitelmat käydään läpi kilpailutusta silmällä pitäen. Palaveriin osallistuivat pihasuunnittelija, Tilakeskukselta valvojahortonomi ja rakennesuunnittelija, sekä KHL:n kunnossapitopäällikkö, joka valmisteli kilpailutuksen. Lisäksi pihasuunnittelija haki urakalle rakennusluvan.

Kilpailutuksen valmisteluun kuuluu KHL:n kunnossapitopuolella urakka-asiakirjojen laatiminen sekä tarjouspyynnön laatiminen. Ennen kilpailutusta on lisäksi pyydettävä Kirjaamolta diaarinumero. Kun tarjouspyyntö liitteineen on valmis, toimittaa kunnossapitopäällikkö sen Hankintapalveluihin hankinta-assistentille, joka edelleen julkaisee hankintailmoituksen Hilmassa ja Espoon verkkosivuilla. Samalla kunnossapitopäällikkö tiedottaa vuosisopimusurakoitsijoita hankintailmoituksen julkaisusta.

Urakoitsija huomaa tarjouspyynnön ja laatii tarjoukseen, minkä jälkeen toimittaa sen Espoon Kirjaamoon. Kirjaamossa saapuvat tarjoukset kirjataan ylös ja tarjousajan umpeuduttua lähetetään yhdessä nipussa KHL:aan. Tämän jälkeen tarjoukset vertaillaan ja hankintapäätös tehdään. KHL:n assistentti ilmoittaa urakoitsijalle kilpailun voittamisesta, minkä jälkeen valitusajan umpeuduttua solmitaan urakkasopimus.

4.3.3 I Urakointivaihe

Urakoinnin alussa, kesäkuussa 2011, pidettiin ns. ykköskokous eli ensimmäinen työmaapalaveri, jossa muun muassa sovittiin käytännöistä ja jaettiin yhteystietoluettelot. Urakka alkoi tämän jälkeen ja etenemistä seurattiin työmaapalaverissa. Näissä mukana olivat urakoitsijan edustaja, valvojat KHL:lta sekä Katu- ja vihertuotannosta, valvojahortonomi Tilakeskukselta. Töiden valmistuttua kohteessa pidettiin vastaanotto, jossa todettiin lopputulos sopimuksenmukaiseksi muutamaa virhettä lukuun ottamatta, joiden korjaamisesta sovittiin. Virheiden korjaamisen jälkeen valvoja tiliöi urakan, minkä jälkeen piiripäällikkö hyväksyy urakan ja laittaa sen maksuun. Urakoitsijan takuu-aika jatkuu kaksi vuotta urakan valmistumisesta.

4.3.4 II Kilpailutusvaihe

Elokuun 2011 alussa KHL:n ja Tilakeskuksen kuukausittaisessa rahoituspalaverissa havaittiin, että investointirahaa on jäämässä yli kesän jäljiltä. Tilakeskuksessa päätettiin ottaa toteutettavaksi Laurinlahden koulun pihan perusparannuksen II vaihe, sillä siitä olivat suunnitelmat ja kustannusarvio valmiina. Asiasta sovittiin KHL:n kanssa ja pidettiin valmistelukokous, jossa oli mukana käyttäjän, Tilakeskuksen, Teknisen keskuksen ja KHL:n edustajia. Kokouksessa sovittiin turvallisuusasioista, rakennuttajan hankinnoista ja asiakirjojen valmistelusta. Valmistelukokouksen jälkeen Tilakeskuksen valvojahortonomi kilpailutti pihatavikkeet.

II-vaiheen kilpailutusprosessi oli samankaltainen kuin I-vaiheessa. Kunnossapitopäällikkö laati hankinta-asiakirjat valvojahortonomilta saamiensa asiakirjojen pohjalta. Lisäksi hän pyysi pihasuunnittelijaa toimittamaan piirustukset Valopaino Oy:lle, jolta urakoitsijat voivat tilata ne kilpailutuksen alettua.

Tarjouspyynnön julkaisun jälkeen kunnossapitopäällikkö ilmoitti kilpailutuksesta vuosisopimusurakoitsijoille. Hankinnan voittanut urakoitsija sai tiedon kilpailutuksen käynnistymisestä tällä tavoin. Tehdessään tarjouksen urakoitsija antoi KHL:lle valtuudet tarkistaa vaaditut asiakirjat Tilaajavastuu.fi -palvelusta. Kun hankintapäätöksen valitusaika umpeutui, KHL solmi urakkasopimuksen urakoitsijan kanssa.

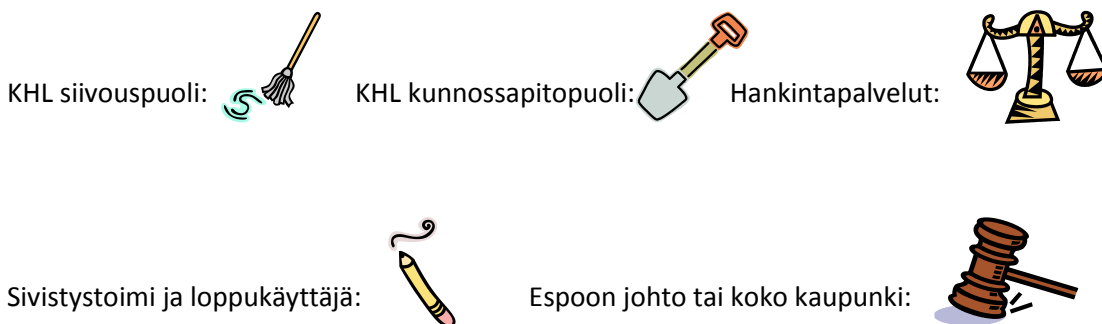
4.3.5 II Urakointivaihe

Urakointivaiheen alussa valvoja sai tiedon urakasta ja valvojan kansion. Urakoitsija pyysi piirustuksia pihasuunnittelukonsultilta. KHL:n piiripäällikön aloitteesta Laurinlahden koululla pidettiin aloituspalaveri, jossa olivat paikalla koulun edustajat ja urakoitsija sekä kunnossapitopäällikkö. Aloituspalaverissa sovittiin turvallisuusasioista ja urakasta tiedottamisesta koululla lukukauden aikana. Valvoja tarkasti aloituspalaverin muistion. Varsinaisen urakointivaiheen käynnisti ensimmäinen työmaapalaveri. Ensimmäisen työmaapalaverin jälkeen urakoitsija aloitti urakoinnin, jota KHL:n sekä Katu- ja vihertuotannon valvojat valvovat ja Tilakeskuksen valvojahortonomi seuraa. Urakkaa suoritettiin suunnitelman mukaisesti joulukuun lopulle ja sitä jatketaan keväällä 2012.

5 Ideaportfolio

5.1 Johdanto

Syksyn haastatteluissa nousi esiin viisi aihealuetta, jotka koettiin haasteellisiksi: organisaatiroolit, tiedonkulku, hankinnan suunnittelu- ja toteutusvaiheet sekä hankinnan strateginen taso. Näitä aihealueita käsiteltiin syvällisemmin simulointipäivän ryhmätöissä. Olemme analysoineet tutkimusaineiston ja koonneet sen pohjalta ideaportfolion, jossa esittelemme kunkin aihealueen olennaisimmat haasteet sekä niitä koskevat kehittämissideat. Seuraavat kuvat havainnollistavat, mitä yksikköjä kehitysideoita koskevat:



5.2 Uusi, uljas roolijako

Projektissa tarkasteltavat hankintaprosessit koskivat KHL:n lisäksi myös Espoon kaupungin Hankintapalveluita, sivistystoimea ja Tilakeskusta. Suurimpina haasteina organisaatioiden roolituksessa on sopeutuminen KHL:n liikelaitostumiseen ja tilaaja–tuottaja -mallin opettelu sekä organisaatiomuutokset, jotka koskivat KHL:ta ja Hankintapalveluita. Tämän lisäksi KHL:n ja Hankintapalveluiden nykyisessä ja

tulevassa työnjaossa on epäselvyyksiä. Jatkuvana haasteena Espoon kaupungissa on sen hallinnon laajuus sekä henkilöstön vaihtuvuus.

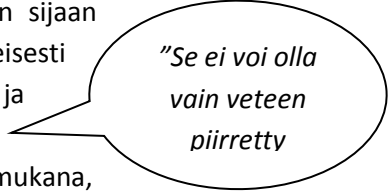
5.2.1 Tilaaja-tuottaja -malli

KHL tuottaa tilaajalle palveluita joko omana työnä tai ostopalveluina. Siivouspalvelut ovat käyttäjäpalveluita, joissa tilaajana toimii toimiala, tässä tapauksessa sivistystoimi. Pihaurakka taas on kunnossapidon omistajapalvelua, jossa tilaajana on Tilakeskus-liikelaitos. Tilakeskus kartoittaa korjaustarpeet sivistystoimelta ja priorisoi yhteistyössä KHL:n kanssa urakat, jotka KHL toteuttaa tai kilpailuttaa. KHL:lla ja Tilakeskuksella on kuukausittaisia toiminnan seurantalapalavereja, joilla hallinnoidaan tilaaja-tuottajasuhdetta. Lisäksi KHL ja Tilakeskus käyttävät KOKI-tietojärjestelmää keskinäisen vuorovaikutuksen välineenä ja tukena. Simulointipäivänä ilmeni, että tilaajan rooli siivousprosessissa on epäselvempi ja etäisempi verrattuna urakkahankintaan. Sivistystoimi osallistuu hyvin pinnallisesti hankittavan siivouspalvelun määrittelyyn, jolloin käytännössä KHL toimii siivousprosessissa sekä tilaajana että tuottajana. Käytännön kerrottiin vastaavan sivistystoimen toivomusta, sillä yksikössä ei ole asiantuntemusta siivouspalveluiden ostamiseen. Tämän seurauksena loppukäyttäjän näkemys palvelun määrittelyssä jää huomioimatta, mikä saattaa heikentää käyttäjien sitoutuneisuutta ja tyytyväisyyttä vastaanottamaansa palveluun.

Tilakeskuksen ja KHL:n roolit urakkahankinnassa ovat verrattain selvät, mutta siivousprosessi ei näy Tilakeskukselle ollenkaan, vaikka se on olennainen osa Tilakeskuksen kiinteistöjen päivittäistä ylläpitoa. Ryhmätöissä kerrottiin, että mahdollinen tieto siivoukseen liittyvistä ongelmista saattaa kulkea epämuodollisesti siivouspuolelta kunnossapitopuolelle ja sitä kautta Tilakeskukseseen. Järjestely on koettu Tilakeskuksella toimivaksi, mutta tiedonkulku voisi olla systemaattisempaa.

5.2.2 Hankintapalveluiden ja KHL:n työnjako

Hankintapalvelut osallistuu tiiviisti siivoushankinnan suunnitteluun. Sen sijaan kunnossapidon urakkahankinnat toteutetaan lähtökohtaisesti KHL:ssa. Yleisesti ottaen on havaittu epäselvyyksiä siinä, mitkä hankinnat KHL:lla ja toimialoilla toteutetaan itse ja mitkä yhteistyössä Hankintapalveluiden kanssa. Niissäkin hankinnoissa, joissa Hankintapalvelut on mukana, osallistuminen vaihtelee käytössä olevien resurssien mukaan. Toisaalta Hankintapalveluissa on toivottu parempaa kilpailutusten ennakointia KHL:ssa, läpinäkyvyyttä KHL:n sopimusaikaiseen toimintaan sekä selvempää työnjakoa reklamaatioiden käsittelyyn.



*”Se ei voi olla
vain veteen
piirretty*

Yleisellä tasolla KHL:n ja Hankintapalveluiden yhteistyössä on haasteena substanssiosaamisen ja juridisen osaamisen yhdistäminen. Kummallakaan osapuolella ei ole riittävän selkeää kuvaa siitä, miten toisen asiantuntemusta voisi hyödyntää hankintaprosessissa. Tämä on usein seurausta henkilöstön suuresta vaihtuvuudesta muun muassa eläkkeelle lähdön vuoksi, mikä on haaste koko Espoossa. Espoon organisaation laajuuden vuoksi henkilöstöllä on myös harvoin kokonaiskuvaa hankintaprosesseihin osallistuvien yksiköiden tehtävistä ja rooleista.






5.2.3 Organisaatiomuutokset



Yksi syy yksiköiden toimenkuvien hahmottamisen haasteisiin on parhailaan jatkuvat organisaatiomuutokset. Vaikka KHL:n liikelaitostuminen ei ole uusi asia, henkilöstö sekä muut toimialat ovat edelleen sopeutumassa muutokseen. Vuonna 2012 KHL:n organisaatiomuutoksessa poistettiin KHL:n sisäinen piirijako kiinteistönhoidon ja kunnossapidon osalta ja siirryttiin toimintopohjaisiin yksiköihin. Lisäksi perustettiin tuotannon tuki -yksikkö. KHL:n sisällä on havaittu tarvetta ja edellytyksiä siivouspuolen

ja rakennuspuolen tiiviimmälle koordinaatiolle sekä hallinnollisella tasolla että kentällä kiinteistöhoitajien ja laitoshuoltajien välillä. Tuotannon tukipalveluiden toivotaan edistävän tiedonvaihtoa ja yhteistyötä siivous- ja kunnossapidon välillä ja tämä tavoite olisi perusteltua ottaa huomioon yksikön suunnittelussa. Organisaatiomuutoksen on toivottu myös tulevaisuudessa yhtenäistävän toimintakäytäntöjä ja edistävän osaamisen siirtymistä henkilöstön vaihtuessa. On myös tärkeää määritellä tuotannon tukipalveluiden suhde Hankintapalveluihin.

Lisäksi vuoden 2012 alussa Hankintapalveluista erotettiin strateginen *hankinnan ohjauksen ryhmä* Espoon kaupunginhallinnon alaisuuteen. Hankintapalvelut puolestaan siirtyi operatiiviseksi yksiköksi palveluliiketoimen alle. Tutkimusprojektin aikana tämän organisaatiomuutoksen yksityiskohdista ei ollut vielä tietoa, mikä herätti epävarmuutta KHL:n ja Hankintapalveluiden henkilöstössä. Haastattelussa pohdittiin operatiivisen ja strategisen hankinnan keskinäistä suhdetta ja tiedonkulun sujuvuutta yksiköiden välillä. Kysymyksiä on herännyt sekä Hankintapalveluiden että KHL:n piirissä muun muassa siitä, miten hankinnan strategisia linjauksia tullaan soveltamaan käytännön ohjeisiin. Haastattelussa mietittiin myös, kuinka keskitettyä tai hajautettua hankintatoimi tulee Espoon kaupungissa olemaan organisaatiomuutoksen myötä.

Taulukko 1: Työnjaon portfolio

Taho	Haasteita	Kehitysideoita
	KHL:n sisäisen työnjaon selventäminen	<ul style="list-style-type: none"> Siivous- ja kunnossapitopuolen yhteistyön ja tiedonkulun edistäminen tavoitteeksi tuotannon tukipalveluihin
	KHL:n ja Hankintapalveluiden työnjako	<ul style="list-style-type: none"> Säännöllisiä ja epämuodollisiakin tapaamisia, joiden tavoitteena on edistää ymmärrystä siinä, miten osapuolet voivat täydentää toistensa asiantuntemusta Tuotannon tukipalveluiden ja Hankintapalveluiden yhteistyön edistäminen ja työnjaon määrittely
	Kilpailutusten ennakointi	<ul style="list-style-type: none"> Koko kaupungin kattavan, interaktiivisen ja reaaliaikaisen sopimusseuranta- ja hallintajärjestelmän luominen ja käyttöönotto
	Sivistystoimen passiivisuus ja loppukäyttäjän olematon rooli siivoushankinnan suunnittelussa	<ul style="list-style-type: none"> Loppukäyttäjän osallistuttaminen hankinnan kohteen määrittelyyn Tilaaan ostoasiantuntemuksen lisääminen
	Hankintapalveluiden organisaatiomuutos	<ul style="list-style-type: none"> Strategisen ja operatiivisen hankintayksikön sijoittaminen tiiviisti lähelle toisiaan

	Tiedonsiirto henkilöstön vaihtuessa	<ul style="list-style-type: none"> • Lähtevän työntekijän työnkuvan dokumentointi, kuten ohjeet hankintailmoituksen viemisestä Hilmaan • Lähtevän työntekijän osallistuminen tulevan työntekijän perehdytykseen
	Epätietoisuus organisaatiomuutoksista	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedottaminen tulevasta ja päätösten selkeä perusteleminen

5.3 Parempaa palvelua vuorovaikutuksen ja tiedonvälityksen kautta

Yksi keskeinen, kumpaakin esimerkkiprosessia läpileikkaava teema, on tiedonkulku. Tämä sisältää vuorovaikutuksen ja tiedonvälityksen eri osapuolten välillä niin Espoon organisaation sisällä, kuin myös palveluntuottajien sekä urakoitsijoiden suuntaan. Lisäksi on huomioitava myös tulevat sopimuskumppanit, loppukäyttäjät ja kuntalaiset yleensä.

Kummassakin esimerkkiprosessissa on mukana suuri määrä toimijoita, jotka vaikuttavat hankinnan lopputulokseen. Prosessin kulku ja sujuvuus on varmistettava tehokkaalla koordinoinnilla ja toimijoiden välisellä viestinnällä ja yhteistyöllä. Tiedonkulun haastetta lisää selkeiden prosessimistajien eli koko prosessista vastaavien tahojen puuttuminen. Kun vastuu siirtyy prosessin aikana eri yksiköiden välillä, on työnjaon selkeyteen ja rajapintoihin kiinnitettävä erityisesti huomiota. Haastatteluista kävi ilmi, että Tilakeskuksessa, sivistystoimessa ja Hankintapalveluissa ei aina hahmoteta siivouspalvelu- tai urakkahankinnan prosessien kulku.

5.3.1 Tiedonkulku suunnitteluvaiheessa

Espoon organisaation sisällä eri yksiköiden välinen vuorovaikutus ja tiedonsiirto ovat keskeisiä tekijöitä hankinnan onnistumisessa. Tämä korostuu etenkin hankintojen suunnitteluvaiheessa, mutta myös toteutusvaiheessa. Suunnitteluvaiheessa keskeisessä osassa on tilaajan substanssiosaaminen, mutta myös Hankintapalveluiden hankintaosaamista on osattava hyödyntää tarvittaessa. Tiivis ja monipuolinen vuorovaikutus KHL:n ja Hankintapalveluiden välillä on katsottu hedelmälliseksi hankinta-asiakirjojen laatimisessa. Sopimuksen sisältöä suunniteltaessa on keskeistä kuulla myös tulevaa loppukäyttäjää tai palvelun vastaanottajaa, jotta saadaan hyödynnettyä kaikkien osapuolten kokemus. Tämä koskee etenkin siivouspuolta, sillä kunnossapitopuolella loppukäyttäjän edustaja otetaan mukaan suunnittelupalaveriin. Simulointipäivän keskusteluista kävi ilmi, että loppukäyttäjän vaikutusmahdollisuudet siivouspalveluiden hankintaprosessissa ovat vähäiset.

”Paras keino ehkä kun nähdään henkilökohtaisesti.”

Suunnitteluvaiheessa voidaan lisätä markkinavuoropuhelua tulevien palveluntarjoajien tai urakoitsijoiden kanssa. Markkinavuoropuhelun myötä voidaan paremmin tunnistaa markkinoiden nykytarjontaa. Tämän asiantuntemuksen perusteella on mahdollista kehittää tarjouspyyntöjä siten, että tavoitteeksi määrätty palvelun tai urakan lopputuloksen laatu saavutetaan kilpailukykyiseen hintaan. Markkinavuoropuhelua voidaan käydä esimerkiksi järjestämällä informaatiotilaisuuksia tai kahdenkeskisiä neuvotteluja toimittajien kanssa. Informaatiotilaisuuksia järjestämässä voi olla myös tilaajan edustus. Tärkeää on eri osapuolten välinen monisuuntainen tiedonvaihto.

Hankintapalveluissa otettiin vuoden 2012 alusta käyttöön hankintamenettelyä ja tarjouspyyntöä koskeva sähköinen kysely kilpailutuksiin osallistuneille toimittajille. Vastaava olisi hyödyllinen myös KHL:lle.



5.3.2 Tiedonkulku sopimuskaudella









Sopimuskauden aikana keskeisessä roolissa ovat ennalta sovitut kommunikointiväylät ja yhteyshenkilöt. Siivouspuolella keskeisiä tapahtumia ovat laadunseurantatapaamiset, joissa kohteet kierretään läpi yhdessä palveluntuottajan edustajan sekä KHL:n palveluohjaajan kanssa. Siivouspuolella palvelua tuotetaan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Tällöin poikkeustilanteista tiedottamiselle on sovittava selkeät säännöt yhdessä palveluntuottajan, KHL:n sekä loppukäyttäjän edustajan kanssa. Jos siivottavia tiloja vuokrataan kolmannelle osapuolelle ilta-aikaan, on laitoksen johtajan oltava tietoinen sen vaikutuksista siivouksen toteuttamiseen. Kunnossapitopuolella on pystyttävä käsittelemään vastaavasti urakointivaiheen aikana esiin nousseet tilanteet. Tämä on haastattelujen perusteella sujunut hyvin, sillä valvojat ja urakoitsijan edustajat tapasivat aina tarpeen vaatiessa työmaalla. Asioita voitiin myös ottaa esille ja käsitellä säännöllisesti pidetyissä työmaapalaverissa.



5.3.3 Avoin viestintä

KHL pyrkii toiminnassaan avoimuuteen ja joustavuuteen. Yhteisen asiakaspalvelunumeron käyttöönotto vuoden 2012 alussa helpottaakin KHL:n asiakkaiden tiedonsaantia. Toisaalta yrityksen työntekijän tai kuntalaisen etsiessä tietoa Espoon kaupungin julkisista hankinnoista, on Internet tänä päivänä ensisijainen tietolähde. Tällä hetkellä osa hankinnoista julkaistaan Espoon verkkosivujen ”ilmoitustaululla”, mutta esimerkiksi Hankintapalveluilla ei ole ollenkaan keskitettyä verkkosivua, jossa olisi tietoa Espoon hankintakäytännöistä tai hankintaprosessin kulusta yleisesti. Sivuille voisi lisätä ohjeita, linkkejä sekä asiakaspalvelun tai hankinnoista vastaavien henkilöiden yhteystiedot. Tietoa etsivän työtä helpottaisi, jos hankintoja pystyisi selaamaan esimerkiksi kilpailuttavan yksikön ja suuruusluokan mukaan. Toimittajat kertoivat seuraavansa hankintoja lähinnä HILMAN kautta, sillä Espoon verkkosivut eivät aina ole ajan tasalla. Myös linkit tehtyihin hankintapäätöksiin voisi julkaista keskitetysti. KHL:n kannattaisi hankintoja toteuttavana yksikkönä tehdä läheistä yhteistyötä Hankintapalveluiden kanssa myös verkkosivujen osalta. Verkkosivuja kehittämällä on mahdollista edistää etenkin sellaisten yritysten kiinnostusta osallistua tarjouskilpailuihin, joilla ei vielä ole aikaisempaa kokemusta yhteistyöstä Espoon kaupungin kanssa.

Taulukko 2: Tiedonkulun ja viestinnän ideaportfolio

Taho	Haasteita	Kehitysideoita
	Markkinavuoropuhelun lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> Informaatiotilaisuuksien järjestäminen (erikseen vuosisopimustoimittajille ja isompien urakoiden osalta), joissa molemminpuolista tiedonvaihtoa liittyen käytänteisiin, muutoksiin organisaatiossa ja tulevaan yhteistyöhön, sekä verkostoitumista Teknisen vuoropuhelun käyttäminen vaativammissa hankinnoissa sekä sopimusten sisältöä suunniteltaessa
	Tiedottaminen tulevista kilpailuista	<ul style="list-style-type: none"> KHL:n ja Tilakeskuksen vuosisopimuksen sisällön julkaiseminen tulevien hankkeiden osalta Tulevien kilpailujen kokoaminen keskitettyyn sijaintiin Espoon verkkosivuilla Kilpailutuskalenteri verkkosivuilla Tiedotustilaisuuksia pitkän tähtäimen hankintasuunnitelmista

	Espeen hankintojen näyttäytyminen hajanaisena yrityksille	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteiset ja selkeät verkkosivut kaikelle Espoon hankintatoiminnalle
	Viestintäkanavien tehokas hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Säännölliset kasvokkaiset tapaamiset • Sähköpostin määrän vähentäminen pikaviestintäohjelma Lyncin (ei vielä käytössä kaikissa yksiköissä) avulla • Videoneuvottelut
	Oman toiminnan jatkuva kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Hankintamenettelyä ja tarjouspyyntöä koskeva sähköinen palautekysely kilpailutukseen osallistuneille toimittajille • Sopimuskauden päättyessä voidaan kerätä vakioitu palautelomake toimittajilta koskien omaa toimintaa menneen sopimuskauden tai urakan aikana • Erillinen kanava positiivisille reklamaatioille • Mahdollisuus antaa anonyymiä palautetta • Asiakastyytyväisyyskyselyt loppukäyttäjille
	Innovaation ja yhteiskehittämisen lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisiä, vapaamuotoisiakin kehitystilaisuuksia Espoon eri yksiköiden välillä • Neutraali keskustelufoorumi palveluiden kehittämiseksi urakoitsijoiden ja palveluntuottajien kanssa
	Vuosisiivousten ja urakoiden synkronoiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäisen viestinnän kehittäminen • Eri osapuolille näkyvyys urakkakalenteriin/siivouskalenteriin
	Keskusteluuyhteys ja tiedotus loppukäyttäjän suuntaan	<ul style="list-style-type: none"> • Sopimuskauden alkamisesta ja päättymisestä tiedottaminen • Toiveiden ja tietojen kerääminen siitä mikä on toiminut ja mikä ei, jo suunnitteluvaiheessa • Yhteiset tapaamiset tarpeen mukaan, kuitenkin vähintään kerran vuodessa
	Sopimuskauden aikainen yhteydenpito palveluntuottajaan	<ul style="list-style-type: none"> • Sopimuskauden aikaiset tapaamiset, joissa tiedonjakoa käytänteistä ja muutoksista organisaatiossa • Palveluntuottajan ja koulun henkilökunnan yhteinen tilaisuus, jossa mahdollisuus esittää kysymyksiä puolin ja toisin (kaikki tieto ei välity rehtorin ja palveluohjaajien kautta)
	Vuoropuhelu vuosisopimustoimittajien kanssa	<ul style="list-style-type: none"> • Sopimuskauden aikaiset tapaamiset, joissa tiedonjakoa käytänteistä ja muutoksista organisaatiossa • Kahdensuuntainen tiedonvaihto, urakoitsijalta tieto muutoksista ja tilanteesta

	Suunnitteluvaiheen vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none"> • Loppukäyttäjän edustajien aktiivinen osallistaminen ja huomiointi heti suunnitteluvaiheen alussa, jolloin pääsevät sisälle suunnitteluprosessiin • Kohdetta tuntevan rakennuttajan edustajan (KHL) osallistuminen suunnitteluprosessiin, jotta kohdekohtaiset turvallisuus- ja ylläpidettävyyseikat otetaan parhaalla mahdollisella tavalla huomioon
	Suunnittelijoiden ja urakoitsijan välinen vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnittelijan vierailu työmaapalaverissa • Urakoitsijoiden edustajan kuuleminen suunnitteluvaiheessa

5.4 Miten saadaan mitä halutaan

Suunnitteluvaiheessa luodaan puitteet tarkoituksenmukaiselle, vastavuoroiselle ja loppukäyttäjää tyydyttävälle hankinnalle. Tarkasteltavien esimerkkiprosessien suunnitteluvaiheet ovat hyvin erilaiset. Siivousprosessissa siivouspalveluja hankitaan suurina kokonaisuuksina useille kohteille kerrallaan samalla palvelukuvauksella ja tehdään yhteistyötä Hankintapalveluiden kanssa. Urakkahankinnan suunnittelu toteutetaan tilaajan eli Tilakeskuksen toimesta ja myös loppukäyttäjän edustaja on siinä vahvasti mukana, toisin kuin siivouspuolella. Urakka edellyttää kohdekohtaista suunnittelua ja jokainen urakka on yksilöllinen hankinta.

Siivoushankinnan suunnittelussa suurimpina haasteina ovat hankintakokonaisuuksien mitoittaminen ja kohteiden erityispiirteiden huomiointi. Urakkahankinnassa puolestaan haasteena on turvallisuus- ja kiinteistöhoitoasioiden sisällyttäminen urakan suunnitelmiin sekä hankinnan ajoittaminen koulujen aukioloaikojen, vuodenaikojen ja budjettikausien asettamissa puitteissa. Myös rakennusluvan hakeminen vaikuttaa hankinnan etenemiseen. Lisäksi kummassakaan hankintaprosessissa ei juuri hyödynnetty markkinavuoropuhelua. Yhtenä markkinavuoropuhelun esteenä on ollut epävarmuus KHL:ssa siitä, missä määrin hankinnan suunnitteluvaiheessa voi olla yhteydessä potentiaalsiin tarjoajiin.

5.4.1 Kilpailutusmuodon valinta

Rakennuspuolella kilpailutetaan pääsääntöisesti avoimella menettelyllä hintakriteerillä, kun taas siivouspuolella hyödynnetään myös laatukriteeristöä. Simulointipäivänä siivouspuolen yritykset esittivät toiveita laatukriteerien painoarvon lisäämisestä kilpailutuksessa. Laatukriteeristön pitäisi kuitenkin mitata yrityksen sopimuksenaikaista suoriutumista eikä vain kykyä laatia asiakirjoja. Kunnossapitopuolella haasteena on kilpailutusmuotojen ja -tapojen monipuolistaminen aikataulupaineiden alla. Voisi olla hyödyllistä osata kilpailuttaa myös laatukriteereillä tai tarvittaessa jopa muilla hankintamenettelyillä. Toimittajat katsoivat, että esimerkiksi suunnitelmien vaatiminen sopimuksenaikaisesta työn toteuttamisesta voisi edesauttaa sopivien yritysten löytymistä.

5.4.2 Ajoittamisen haasteet

Kunnossapitopuolella ongelmallista on urakan suunnittelun aikatauluttaminen suhteessa kilpailutusvaiheeseen. Suunnittelutyö voi herkästi venyä pitkäksi. Toisaalta Tilakeskuksessa urakoita saatetaan suunnitella suuremmissa kokonaisuuksissa tulevia urakoita ennakoiden. Ongelmallisimmaksi suunnitteluvaiheessa osoittautui rakennusluvan hakemisprosessi, joka oli pitkä ja pihasuunnittelijaa työllistävä. Urakan kilpailutustakaan ei voi aloittaa, ennen kuin rakennuslupa on myönnetty. Yhteistyötä Tilakeskuksen, KHL:n ja Rakennuslupaviraston välillä on tiivistettävä lupaprosessin tehostamiseksi. On

esitetty myös toiveita, että KHL:ssa otettaisiin ennakoivammin kantaa seuraavan vuoden urakkatarpeisiin, jotta ne kaikki ehtisivät Tilakeskuksen vuosiohjelmaan.

5.4.3 Hankintakokonaisuuksien mitoittaminen

Siivouspuolella kilpailutetaan kerralla ne kohteet, joiden sopimuskaudet ovat loppumassa. Tämä kokonaisuus jaetaan pienemmiksi kohteiden ryppäiksi, joita yritykset voivat kerralla tarjota. Haastatteluissa yritykset ovat kokeneet tällaisen kohteiden ryhmittelyn usein ongelmalliseksi, sillä osakokonaisuudet saattavat olla logistisesti ja siivoojien työajan suunnittelun kannalta haastavia toteuttaa esimerkiksi pitkien etäisyyksien vuoksi. Kun kilpailutettavat kokonaisuudet ovat suuria ja niitä kilpailutetaan harvoin, yritykset pyrkivät tarjoamaan mahdollisimman montaa kohderypystä. Tällöin tarjoukseen vastaaminen kasvaa hyvin työlääksi näyttöihin ja vastauksen suunnitteluun menevän ajan vuoksi. Myös kilpailutuksen lopputulos voi olla riski, sillä yksi yritys voi voittaa kohteita yli resurssiensa ja organisointikykyensä. Mikäli KHL:n tavoitteena on edelleen kasvattaa kilpailutettavia kokonaisuuksia, potentiaalisia tarjoajia olisi tärkeää kuulla hankinnan suunnitteluvaiheessa. Siivouspuolella pienyritykset tarvitsisivat selkeämpiä ohjeita tarjouksen laatimiseen.


Myös kunnossapidossa esiintyy vastaavanlaisia haasteita, kun suurin osa kohteista kilpailutetaan keväisin. Kunnossapitopuolen haasteena on myös se, ettei tarjouksia tule aina tarpeeksi, sillä pienyritykset eivät seuraa HILMAA säännöllisesti. Ongelman välttämiseksi kilpailutuksista ilmoitetaan erikseen vuosisopimusurakoitsijoille.






5.4.4 Loppukäyttäjän rooli




Loppukäyttäjän rooli siivousprosessissa on epäselvempi ja etäisempi kuin rakennusprosessissa. Urakan hankinnassa Tilakeskus ja KHL käyttävät KOKI-tietojärjestelmää kartoittamaan korjaustarpeita Espoon kaupungissa. Lisäksi sivistystoimi tiedustelee kouluilta vuosittain sähköpostitse koulukohtaisia muutoksia korjaustarpeisiin. Tällaiset koulukohtaiset tiedot otetaan huomioon korjaustarpeita priorisoitaessa. Laurinlahden koulun pihaurakassa rehtori ja kiinteistönhoitaja osallistuivat aktiivisesti urakan suunnitteluun ja rehtoria myös tiedotettiin kilpailutuksen etenemisestä. Käytäntö on koettu toimivaksi ja hyväksi loppukäyttäjän puolelta.

Koska siivouspuolella kilpailutetaan suuria kokonaisuuksia, yksittäisten kohteiden loppukäyttäjien toiveita ei pystytä huomioimaan. Yritykset toivoisivat yksityiskohtaisempia tietoja kilpailutettavista kohteista, kuten toivotuista siivousajoista, sillä ne saattavat sopimuskaudella vaikuttaa palvelun tuottamisen hintaan. Simulointipäivänä ehdotettiin, että KHL määritteli mitä kohdekohtaisia tietoja voidaan sisällyttää tarjouspyyntöön niin, että ne eivät muuta kaikille yhteistä palvelukuvausta. Tällaiset tiedot olisi mahdollista kerätä säännöllisesti sähköisesti, esimerkiksi sähköpostitse PDF-lomakepohjalla, jollaista sivistystoimi hyödyntää koulujen korjaustarpeiden selvittämisessä. Näin sekä tilaajaa että loppukäyttäjää olisi mahdollista sitouttaa hankintaan paremmin. Tiedoista saattaisi olla hyötyä myös sopimuskaudella.

Taulukko 3: Suunnitteluvaiheen ideaportfolio

Taho	Haasteita	Kehitysideoita
	Dokumenttien versionhallinta	<ul style="list-style-type: none">Track Changes -toiminnon hyödyntäminen KHL:n ja Hankintapalvelujen välisessä yhteistyössä

	<p>Hankinnan mitoittaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hankinnan osakokonaisuuksien suunnittelu kohteiden välinen etäisyys ja työn organisointi huomioon ottaen • Kilpailutusten järjestäminen useammin ja tarkoituksenmukaisemmissa kokonaisuuksissa • Selkeät ohjeet tarjousten tekemiseen • Tarjouspyyntöihin linkkejä ohjeisiin siitä, kuinka tehdä hyvä tarjouspyyntö, konsulttien käytön suositteleminen monimutkaiseksi koetuissa hankinnoissa
	<p>Kohdekohtaisten tietojen sisällyttäminen tarjouspyyntöön</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ajantasaiset kohdetiedot: tilaluettelot, m²-tiedot, pohjakuvat ym.
	<p>Loppukäyttäjän tiedon hyödyntäminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Loppukäyttäjien toiveiden kartoitus jo suunnitteluvaiheessa (esim. siivousaikoihin liittyen) • KHL:n on määriteltävä, mitä kohdekohtaisia erityispiirteitä voi sisällyttää tarjouspyyntöön palvelukuvauksen puitteissa • Kohdekohtaisten tietojen keräys esim. siivouskohteiden iltakäytöistä, lomista ja muista rajoituksista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa työn suunnittelun helpottamiseksi • Sopiminen sivistystoimen sähköisen lomakejärjestelmän hyödyntämisestä • Loppukäyttäjän edustajan osallistuminen kohteen näyttöihin
	<p>Sopimuksen sisällön toteutumisen varmistaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sopimusaikaisen toiminnan suunnitelmien sisällyttäminen tarjouksiin • KHL:n ja Hankintapalveluiden sopimuseurannan kehittäminen • Sähköisen sopimuseurantajärjestelmän käyttöönotto
	<p>Loppukäyttäjän informointi suunnitteluvaiheessa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Säännönmukainen tiedotus ja yhteydenpito loppukäyttäjään suunnitteluvaiheessa

	Kilpailutusvaiheen kysymyksiin vastaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmaistaan yrityksille toive siitä, että kysymykset esitetään mahdollisimman varhain
	Tarjouksen tekemistä helpottavien palveluiden hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tilaajavastuu.fi -kaltaisen palvelun hyödyntäminen
	Rakennusluvan hakeminen	<ul style="list-style-type: none"> • Nopeamman prosessin kehittäminen rakennusluvan hakemiseen • Yhteistyörajapinta Tilakeskuksen ja Rakennuslupakeskuksen välille • Tarkempi ohjeistus luvan hakemiseen velvoitetulle

5.5 Toteutuksen pelisäännöt

Haastatteluiden ja simulointipäivän perusteella sopimusaikaisessa toiminnassa merkittävimmi teemoiksi nousivat tiedonkulku, sopimusseuranta ja turvallisuus, toteutuksen ajoittaminen sekä yhteisen toiminnan kehittäminen ja sopimusten joustavuus.

5.5.1 Tiedonkulku

Ennen lukukauden aikana toteutettavaa urakkaa kunnossapitopuolella pidetään aloituspalaveri, jossa sovitaan turvallisuusasioista ja loppukäyttäjän tiedottamisesta urakan aikana. Palaveri on nähty hyödyllisenä sekä loppukäyttäjän edustajien että toimittajan osalta. Simulointipäivässä esitettiin kuitenkin toive aloituspalaverin pitämisestä työmaan avaavan työmaakokouksen yhteydessä tiedonkulun ja turvallisuusriskien hallinnan parantamiseksi. Toiveita esitettiin myös suunnittelijakonsultin osallistumisesta työmaakokouksiin, sillä sen koettiin edistävän ja nopeuttavan toteutusvaiheen ongelmien ratkomista. Muutoin urakan aikainen tiedonkulku on koettu toimivaksi sekä urakoitsijoiden että valvojen näkökulmasta. Tutkitussa tapauksessa myös loppukäyttäjä oli tyytyväinen tiedotukseen.

Siivouspuolella puolestaan kommunikaatio KHL:n, loppukäyttäjän sekä palveluntuottajien välillä on merkittävä sopimuskauden haaste. Haastatteluista kävi ilmi, ettei loppukäyttäjä aina ole tietoinen sopimuksen sisällöstä, joka jää helposti siivouskohteen yhteyshenkilön tietoon. Tietämättömyys aiheuttaa ristiriitoja sopimuksen tulkinnassa ja palveluntuottajilta vaaditaan enemmän kuin sopimus velvoittaa. Toisaalta sopimuksen sisällön välittämisessä siivoojille on haasteita. Tässä olisi mahdollista hyödyntää Espoon kaupungin omassa siivoustyössä jo käytössä olevia visuaalisia palvelukuvauksia, joiden avulla sopimuksen sisältö voitaisiin havainnollistaa loppukäyttäjille ja siivoojille. Lisäksi on ehdotettu koko siivouskohteen henkilöstölle järjestettäviä tiedotustilaisuuksia, jotka myös sitouttaisivat henkilöstöä siivoustyöhön. Palveluntuottajan siivoojat voisivat olla tilaisuuksissa läsnä, mikä osaltaan lisäisi avoimuutta. Haastatteluissa toivottiin siivoojien olevan näkyvämpi osa esimerkiksi koulujen arkea.

Siivouspuolella KHL:n ja palveluntuottajan edustajat tapaavat säännöllisesti laaduntarkistuskäynneillä. Laadunvarmistuksessa tärkeimpänä pidettiin suoraa ja avointa yhteistyötä siivousliikkeen kanssa. Haastatteluiden myötä nousi esiin idea näiden tapaamisten laajemmasta hyödyntämisestä kehitys- ja tiedonvaihtokanavana, johon myös loppukäyttäjä voisi osallistua. Tapaamisissa voitaisiin välittää

esimerkiksi siivousaikatauluihin liittyvää tietoa, jonka puute hankaloittaa palveluntuottajien toimintaa sopimusaikana. Yllättävät siivoustyön rajoitteet, kuten kohteiden iltakäyttö, lisäävät myös palveluntuottajien kustannuksia. Tällaisia ongelmia on mahdollista ehkäistä edellyttämällä loppukäyttäjältä aktiivisempaa tiedottamista.

KHL:n puolella havaittiin tarve myös yhtenäiselle reklamaatiokanavalle. Tällä hetkellä reklamaatioiden käsittelyyn ei ole olemassa selkeää ohjetta tai pohjaa. Reklamaatioiden järjestelmällinen läpikäynti auttaisi kehittämään toimintaa ja edistäisi oppimista. Luotettavasti dokumentoitua reklamaatioaineistoa voidaan hyödyntää näyttönä sopimusrikkomustapauksissa sekä mahdollisesti myös tulevaisuudessa kilpailutuksissa arvioitaessa kelpoisuusehtojen täyttymistä.

5.5.2 Sopimuseuranta: laadunvalvonta ja kulunseuranta

Merkittäväksi haasteeksi siivouspuolella koettiin sopimuseuranta. Etenkin kulunvalvonnan seurantaan kaivataan tehokkaita välineitä. Tällä hetkellä ongelmana on, ettei sovittujen työtuntien täyttymistä ja työnjohdon läsnäoloa kohteessa pystytä KHL:n toimesta varmistamaan, mikä asettaa myös siivousliikkeet eriarvoiseen asemaan. Monilla siivousyrityksillä on käytössä omia kulunvalvontajärjestelmiä ja simulointipäivän aikana pohdittiin KHL:n mahdollisuutta hyödyntää näitä järjestelmiä. Yhtenäisen järjestelmän myötä KHL:n ja palveluntuottajan päällekkäinen valvonta vähenisi.

Palveluntuottajat kokivat kulun- ja laadunvalvonnan pääosin positiiviseksi. Valvonnan nähtiin pitävän siivoustyön laatu tasaisena ja ehkäisevän epärehellistä toimintaa. Pistokokeet ovat osoittautuneet myös tehokkaaksi keinoksi varmistua siivoajien henkilöllisyydestä, siivouksen laadusta ja sovituista työajoista. Haastatteluissa nousi esille laaduntarkastusten tarkkuuden vaihtelevuus. KHL:lla ei ole olemassa yhteisiä ohjeita ja mittareita, joiden mukaan laatua tarkkailtaisiin, ja valvonnassa esiintyy suuriakin vaihteluita eri palveluohjaajien välillä.

5.5.3 Toteutuksen ajoittaminen

Haastavinta kunnossapitopuolella on ajoittaa urakka koulujen lukukausien, vuodenaikojen ja Espoon budjettikausien mukaan. Pihaurakat pyritään toteuttamaan kesäajalla kun koululaisia ei ole paikalla, ennen lumentuloa ja budjettikauden päättymistä. Sen sijaan siivouspuolella sopimuskausi alkaa lukuvuoden alussa. Turvallisuusasiat korostuvat lukuvuoden aikana toteutettavissa urakoissa. Budjettikauden päättymisen aiheuttaa taloudellisia riskejä sekä KHL:lle että urakoitsijalle. Simulointipäivässä esitettiin toive, että esimerkiksi pihaurakoihin budjetoituja rahoja olisi mahdollista käyttää budjettikauden katkeamisen jälkeen.





Siivouspuolella uusi sopimuskausi alkaa yleensä syksyllä kesän vuosisiivouksen jälkeen, jonka edellinen palveluntuottaja tekee. Haasteena on ollut vuosisiivousten laiminlyönti ja palveluntuottajat toivoivatkin KHL:n kiinnittävän enemmän huomiota näiden siivousten valvontaan. Kunnossapitopuolella haastavaa on urakoiden valvonta kesäloma-ajalla. Lisäksi vuosisiivousten ja kesäurakoiden organisointi edellyttäisi keskinäistä koordinaointia turhan siivoustyön välttämiseksi.







5.5.4 Joustavuus ja yhteiskehittely

Sopimukseen kaivattiin sekä palveluntuottajien että KHL:n puolelta lisää joustavuutta ja mahdollisuutta tarkastella muutoksia kohteiden käytössä. Etenkin eri vuodenaikojen vaikutus työhön toivottiin huomioitavan paremmin. Myös yhteisen toiminnan kehittäminen sopimuskaudella koettiin tervetulleeksi. Toimittajien kehitysideoille ja palautteelle kaivattiin neutraalia kanavaa. Myös simulointipäivän ryhmätyössä huomattiin, ettei toimittajia osata vielä huomioida tiedonlähteenä tai kehityskumppanina.

Haastatteluissa nousi esille idea KHL:n ja palveluntuottajan sopimuskauden aikaisista kehittämispalavereista, joissa määriteltäisiin yhteiskehittelyn tavoitteet ja mittarit tavoitteiden saavuttamiselle.

Taulukko 4: Toteutusvaiheen ideaportfolio

Taho	Haasteita	Kehitysideoita
	Työmaakokousten organisointi	<ul style="list-style-type: none"> Aloituspalaverin pitäminen ensimmäisen työmaakokouksen yhteydessä Valvojan osallistuminen aloituspalaveriin Pihasuunnittelijan kutsuminen työmaakokouksiin ajoissa
	Loppukäyttäjän informointi sopimuskauden aikana	<ul style="list-style-type: none"> Sopimuksen sisällön tiedottaminen loppukäyttäjille; esim. sopimuskauden alussa koko siivouskohteen henkilökunnalle järjestettävä tiedotustilaisuus, johon myös siivoojat osallistuisivat Visuaaliset palvelukuvaukset näkyville kohteisiin Loppukäyttäjän edustajan osallistuminen laaduntarkistuskäynnille yhteisen näkemyksen luomiseksi
	Yhteiskehittämisen edistäminen ja vastavuoroisuus sopimuskaudella	<ul style="list-style-type: none"> Säännölliset toiminnankehityspalaverit KHL:n ja palveluntuottajien välillä esim. kahdesti vuodessa Tavoitteiden ja mittarien määrittäminen kehitykselle Laaduntarkistuskäyntien laajempi hyödyntäminen palaute- ja kehityskanavana Loppukäyttäjän myötävaikutusvelvollisuus; esim. kouluissa oppilaat puhdistavat sotkemansa pulpetit Tilaisuuksia suoraan kommunikointiin loppukäyttäjän ja siivoushenkilöstön välillä esim. käynnistyspalaverissa
	Palveluntuottajien puutteelliset tiedot kohteista	<ul style="list-style-type: none"> Kohdekohtaisten tietojen (esim. siivousajat, lomat, iltakäytöt) sisällyttäminen tarjouspyyntöön ja loppukäyttäjän velvollisuus ilmoittaa muutoksista sopimuskaudella Kohteisiin kiinteistökohtaiset kortit, joissa tiedot esim. siivouksessa käytetyistä aineista ja siivousajankohdista

	Reklamaatioiden dokumentointi ja hyödyntäminen tarjousten vertailussa	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisen reklamaatiopohjan kehittäminen • Selkeiden ohjeiden luominen reklamaatioiden dokumentoinnille ja käsittelylle • Keskitetty järjestelmä reklamaation keräämiselle, integrointi toiminnanohjausjärjestelmään • Reklamaatioiden järjestelmällinen läpikäynti ja niistä oppiminen • Selvitys siitä, miten reklamaatioaineistoa voidaan hyödyntää esim. kelpoisuusehtojen määrittelyssä tulevilla kilpailutuksissa
	Joustavuuden edistäminen sopimuskaudella	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus käyttää perusparannuksen rahoja vielä vuosi budjettikauden päättymisen jälkeen, jolloin vältetään etupainotteisilta maksuilta • Vuodenaikojen ja muiden muuttuvien tekijöiden huomioiminen sopimusehdoissa; esim. oppilasmäärien muutokset kohdekouluissa
	Kulunvalvonta	<ul style="list-style-type: none"> • Yritysten omien kulunvalvontajärjestelmien hyödyntäminen erityisesti työnjohdon läsnäolon seurantaan • Laatupisteiden antaminen palveluntarjoajille omien kulunvalvontajärjestelmien käytöstä
	KHL:n laadunvalvonnan yhtenäistäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisten laatumittareiden kehitys, KHL:n sisäisten ohjeiden laatiminen laaduntarkistukseen • Palveluntuottajien palkitseminen kun laaduntarkistuksia ei tarvitse tehdä / ylimääräisistä laaduntarkistuksista sanktiot palveluntuottajille • Vuodenaikojen ja muiden siivousoloihin vaikuttavien tekijöiden huomioiminen laadunvalvonnassa
	Loppusiivousten toteuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Loppusiivouksen toteutumisen valvonta KHL:n toimesta urakan yhteydessä sekä siivouspuolella palveluntuottajan vaihtuessa • Urakan ja siivouspuolen toiminnan koordinointi
	Palvelukuvauksen sisällön viestiminen yli organisaatio- ja kielirajojen	<ul style="list-style-type: none"> • Visuaalisilla palvelukuvauksilla ja muilla ei-kirjallisilla keinoilla viestiminen, visuaalisten palvelukuvausten sisällyttäminen tarjouspyyntöön

5.6 Punainen lanka hankintoihin

5.6.1 Kumppanuus

Tutkimusprojektin läpileikkaava teema on kumppanuuden edistäminen. Ennen kuin kumppanuutta voi edistää, on määriteltävä, millaista yhteistyötä haetaan ja viestittävä siitä johdonmukaisesti markkinoille ja yrityksille. Muussa tapauksessa KHL ja Espoon kaupunki saattavat luoda vääriä odotuksia ja tuottaa pettymyksiä yrityksille. Haastatteluissa ja simulointipäivässä tunnistettiin kumppanuudelle ja yhteistyölle monia eri tasoja ja ilmentymiä.



Kuva 1: Kumppanuuden määritelmiä haastatteluista ja simulointipäivästä

Varsinainen kilpailutusvaihe nähtiin sekä Espoon kaupungin sisällä että toimittajien keskuudessa ristiriitaiseksi kumppanuuden edistämisen kanssa. Kun kaikki tarjoajat ovat samalla viivalla, aiemmalla yhteistyökokemuksella ei ole merkitystä. Tilaa ei voi kilpailutettaessa ennustaa, kenet saa sopimuskumppaniksi eikä tarjoaja pysty neuvottelemaan tilaajan määrittelemistä sopimusehdoista. Julkisissa hankinnoissa kumppanuudelle on kuitenkin sijaa sopimuskaudella ja sitä voidaan edistää markkinavuoropuhelulla hankinnan suunnitteluvaiheessa.

Ryhmätöissä on ehdotettu, että KHL voisi suunnitteluvaiheessa kehittää ja miettiä yhdessä yritysten kanssa, mikä olisi taloudellisin ja paras tapa toteuttaa hankinta. Tämä on tärkeää erityisesti sopivien sopimuskokonaisuuksien määrittelemiseksi siten, että ne olisivat yrityksille houkuttelevia tarjota ja tarkoituksenmukaisia toteuttaa käytännössä. Markkinavuoropuheluun voi ryhtyä, kun toimii avoimesti ja syrjimättömästi. Yritykset ovat haastatteluissa myös toivoneet, että KHL ja Espoon kaupunki viestisivät tulevista kilpailutus suunnitelmista etukäteen, jotta markkinat ehtivät valmistautua niihin.

"Markkinavuoropuhelussa on ehkä turha pelko, et siinä voisi ioutua ionkinlaisiin

Sopimuskaudella kumppanuus merkitsee viime kädessä sekä KHL:ta että yrityksiä tyydyttävää ja hyödyttävää yhteistyösuhdetta. KHL:n on luotava yhteistyötä tukevia ja syventäviä rakenteita sekä yhteisiä toimintakäytänteitä. Kumppanuus hahmotetaan myös

tavoitteiden asettamisen kautta – on määriteltävä yhteinen tavoite, johon sekä KHL että toimittaja ovat sitoutuneet. Viime kädessä molempien tarkoitus on tuottaa loppukäyttäjää tyydyttävä, kokonaistaloudellisesti edullinen lopputulos. Parhaimmillaan yhteistyösuhde perustuisi luottamukseen, ei valvomiseen. Vastuullisuudesta tulisi myös palkita. Pidemmässä yhteistyösuhhteissa on katsottu olevan paremmat edellytykset tutustua sopimuskumppaniin ja tämän toimintamalleihin.

Kumppanuutta tulisi edistää myös KHL:n, palveluntuottajan ja loppukäyttäjän kesken. Loppukäyttäjän olisi mahdollista myötävaikuttaa palveluntuottajan työn edistymiseen esimerkiksi tiedottamalla ajoissa muutoksista kohteen käytössä tai ohjeistamalla koulun oppilaita pyyhkimään sotkemansa pulpetit turhan siivoustyön vähentämiseksi.

"Erittäin tärkeätä, et muistettais aina se bonus, kun puhutaan aina vain reklamaatioista ja neatiivisista asioista."




5.6.2 Hankinnan tavoitteet

Julkisiin hankintoihin liittyy sekä valtakunnallisia että kaupungin omia tavoitteita ja arvoja: Pk-yritysten huomiointi, vihreät ja kestävät hankinnat, sosiaaliset kriteerit, innovaatiopolitiikka ja energian säästäminen. Simulointipäivässä nostettiin esiin erityisesti harmaan talouden torjunta, josta on odotettu kaupungin tasoista ohjeistusta. Haastatteluissa on lisäksi koettu tärkeäksi, että Espoon kaupungille luodaan oma hankintastrategia, jonka mukaisesti KHL ja muut hankintoja tekevät yksiköt pystyisivät yhtenäistämään toimintaansa. Strategian määrittelyn lisäksi tarvitaan konkreettisia keinoja, joilla strategiaa sovelletaan käytäntöön.

Hankintoihin kohdistuu usein ristiriitaisiakin paineita, joiden välillä KHL:n on tasapainoitava, ja niiden toteutuminen määräytyy aina hankinnan luonteen mukaan. Yleisesti ottaen suurempina kokonaisuuksina kilpailuttamisen toivottiin vievän vähemmän KHL:n resursseja sopimuskaudella. Hyvään lopputulokseen pääseminen vaatii kuitenkin enemmän suunnittelua ja markkinavuoropuhelua. Lisäksi ryhmätöissä korostettiin, että laajoissakin hankinnoissa tulisi turvata pienyritysten osallistumismahdollisuudet. Pk-

yritysten osallistuminen tarjouskilpailuihin ylläpitää markkinoiden toimintaa ja kilpailutuksesta saatavaa hyötyä. Lisäksi Pk-yritykset on usein havaittu joustaviksi yhteistyökumppaneiksi.

Taulukko 5: Hankinnan strategisuuden ideaportfolio

Taho	Haasteita	Kehitysideoita
	Kumppanuuden määrittely	<ul style="list-style-type: none"> Selkeästi yhdessä määritelty tavoitetila kumppanuudelle Viestiminen siitä, mitä kumppanuudella tarkoitetaan Pyydetään tarjoajilta näkemystä kumppanuuden hoitomallista
	Vastuullisuudesta palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> Sopimusehtoihin on lisättävä lausekkeita, jotka kannustavat toimittajia saavuttamaan hankinnalle asetetut tavoitteet
	Hankintaan kohdistuvat ristipaineet	<ul style="list-style-type: none"> Ristiriitaisten paineiden tiedostaminen Espoon yhteinen hankintastrategia, jossa määritellään tavoitteet ja niiden tärkeysjärjestys

6 Yhteenveto

Projektin aikana nousi esille viisi selkeää kehitysaluetta: organisaatioiden työnjako, tiedonkulku ja viestintä, hankinnan suunnittelu, hankinnan toteutus ja hankinnan strategisuus. Näiden teemojen pohjalta on esitetty useita kehitysideoita.

Hankintaprosessissa on osallisena KHL:n lisäksi Hankintapalvelut, toimialat, kuten sivistystoimi, ja Tilakeskus. Eri toimijoiden välinen **yhteistyö ja työnjako** koettiin pääosin toimivaksi, mutta roolijaon selventämiseksi ehdotetaan säännöllisiä ja epämuodollisiakin tapaamisia sekä työnjaon tarkempaa määrittelyä erityisesti KHL:n tuotannon tukiyksikön aloitteesta. Loppukäyttäjä tulisi osallistuttaa hankinnan määrittelyyn yhteistyössä sivistystoimen kanssa. Hankintapalveluiden organisaatiomuutoksen haasteita on mahdollista lieventää sijoittamalla uudet yksiköt lähelle toisiaan niiden tiiviin vuorovaikutuksen varmistamiseksi. Hankintapalveluiden ja KHL:n välistä läpinäkyvyyttä on mahdollista lisätä luomalla reaaliaikainen sopimuse seuranta- ja hallintajärjestelmä. Haastavaksi koettiin erityisesti substanssiosaamisen ja juridisen osaamisen yhdistäminen.

Tiedonkulussa on lisättävä markkinavuoropuhelua informaatiotilaisuuksien ja tapaamisten avulla. Lisäksi markkinoita on tiedotettava tulevaisuuden hankintasunnitelmista etukäteen. Luomalla yhtenäiset, selkeät verkkosivut Espoon hankintatoimelle, voidaan madaltaa yritysten kynnystä osallistua tarjouskilpailuun. Keskustelu loppukäyttäjän kanssa läpi koko hankinnan lisää loppukäyttäjän tyytyväisyyttä vastaanottamaansa palveluun. On tärkeää kehittää edelleen konkreettisia keinoja, jotka mahdollistavat tiiviimmän yhteistyön ja tiedonvaihdon Espoon eri yksiköiden välille.

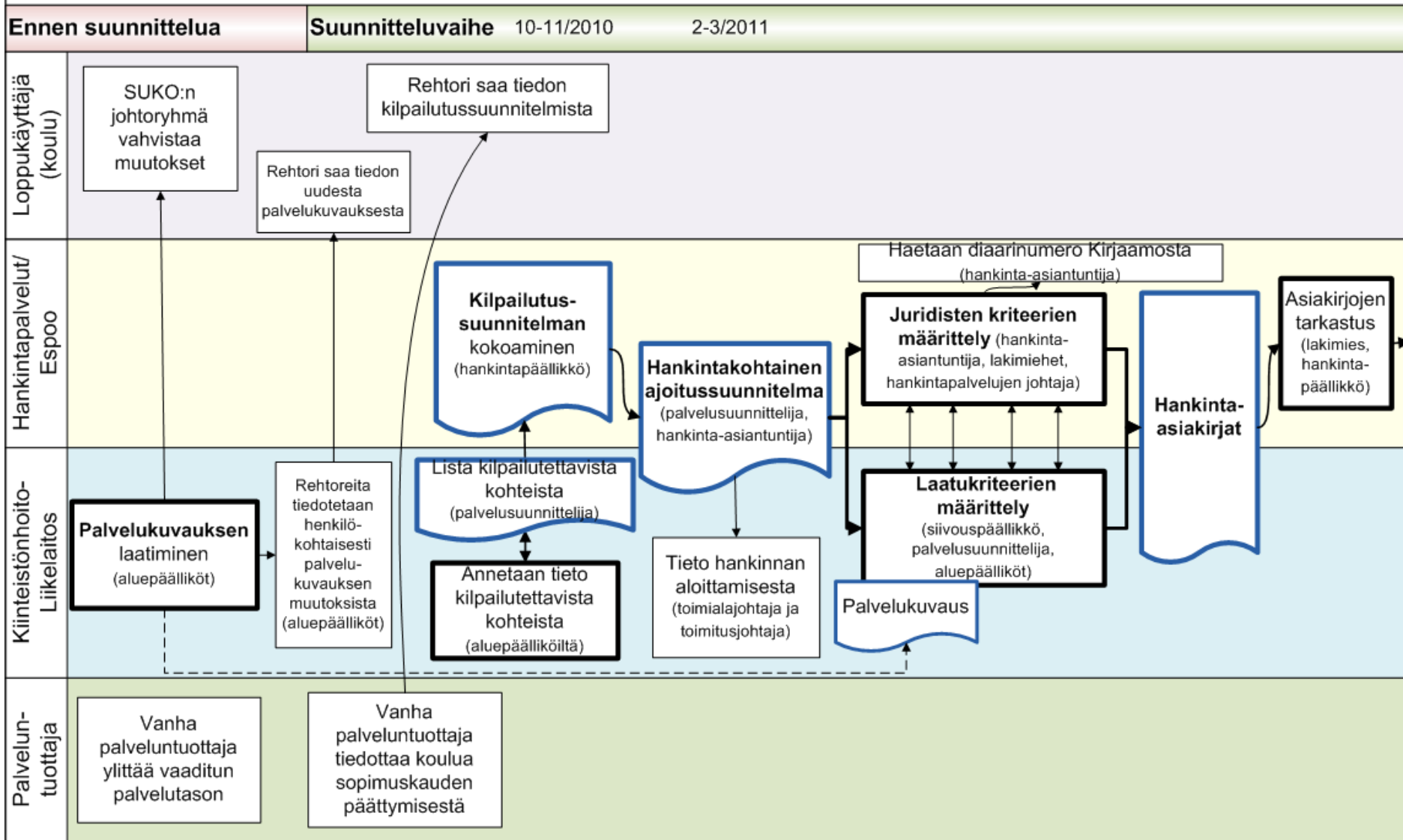
Hankinnan kokonaisuuksien **suunniteltaessa** tulee kuulla toimittajia. Tarjouspyyntöön on sisällytettävä riittävät kohdekohtaiset tiedot. Siivousprosessissa on myös määriteltävä, mitä erityispiirteitä tarjouspyyntöön voi sisällyttää palvelukuvauksen muuttumatta. Tilaajavastuu.fi:n kaltaisen palvelun hyödyntäminen siivousprosessissa voisi keventää kilpailutusprosessia. Urakkahankinnassa on selvitettävä, miten rakennusluvan hakemisen prosessia voidaan sujuvoittaa.

Sopimuskaudella on sovittava yhteisistä toiminnankehittämistapaamisista sekä määriteltävä tavoitteet kehitykselle. Tärkeää on myös luoda järjestelmä reklamaatioiden systemaattiseen dokumentointiin, joka mahdollistaa tietojen hyödyntämisen myös tulevissa kilpailutuksissa. Tulisi myös selvittää mahdollisuutta käyttää perusparannusrahoja vielä budjettikauden päätyttyä. Muun muassa budjettikauden asettamista rajoituksista johtuen etenkin kunnossapidon puolella on koettu aikatauluihin liittyviä haasteita. Sopimusehtoihin on sisällytettävä joustavuutta, joka mahdollistaa palveluntuotannon muuttuvissakin olosuhteissa. Visuaalisia palvelukuvauksia voidaan hyödyntää sekä loppukäyttäjän että siivoojan tiedottamisessa sopimuksen sisällöstä. Lisäksi KHL:n laadunvalvontaan tulisi määrittää yhtenäiset ohjeet ja käytännöt. Haastatteluissa nostettiin esiin myös tarve yhtenäiselle kulunvalvontajärjestelmälle.

Tärkeä teema projektissa oli **kumppanuuden edistäminen** KHL:n ja toimittajien välillä. Tavoiteltava kumppanuus on määriteltävä yhdessä. Sopimukseen on lisättävä myös vastuullisuudesta palkitsevia ehtoja. Hankintoihin kohdistuu monia eri arvoja Espoon kaupungin sisällä, minkä vuoksi on tärkeää luoda kunnallinen **hankintastrategia** yhtenäistämään hankintatoimintaa.

LIITE 1: Prosessimallit

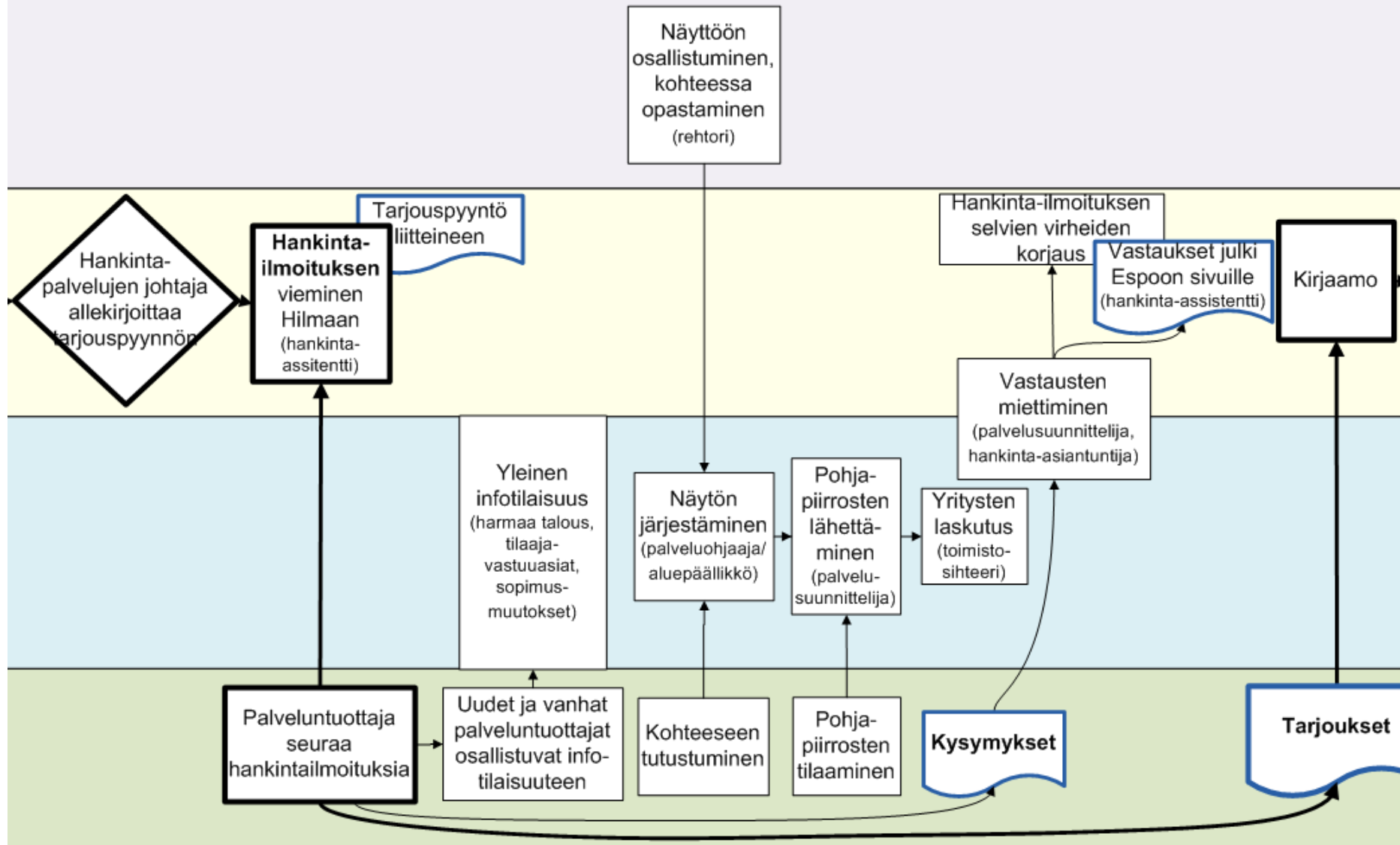
IIVISNIEMEN KOULUN SIIVOUSPALVELUJEN HANKINTAPROSESSI

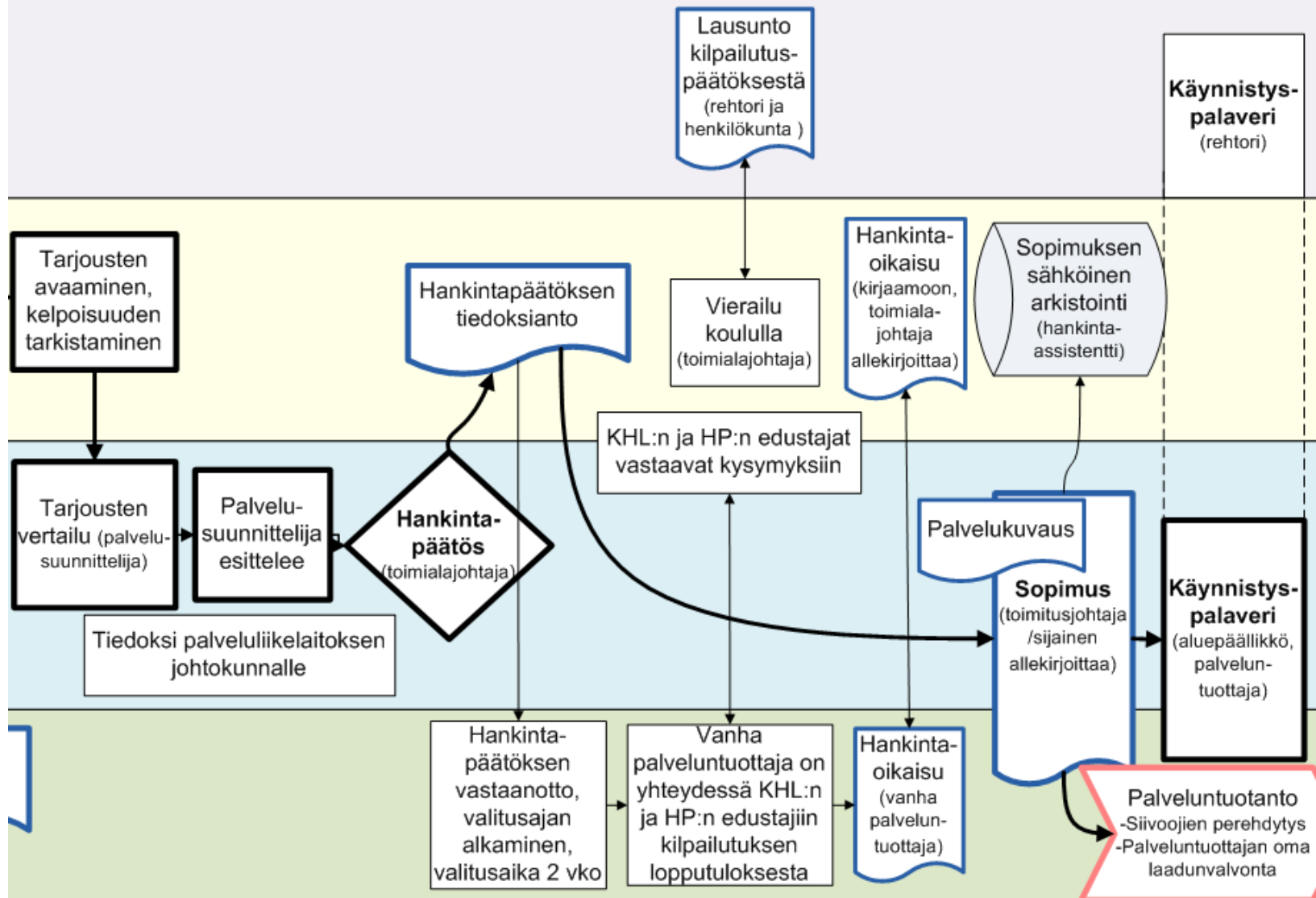


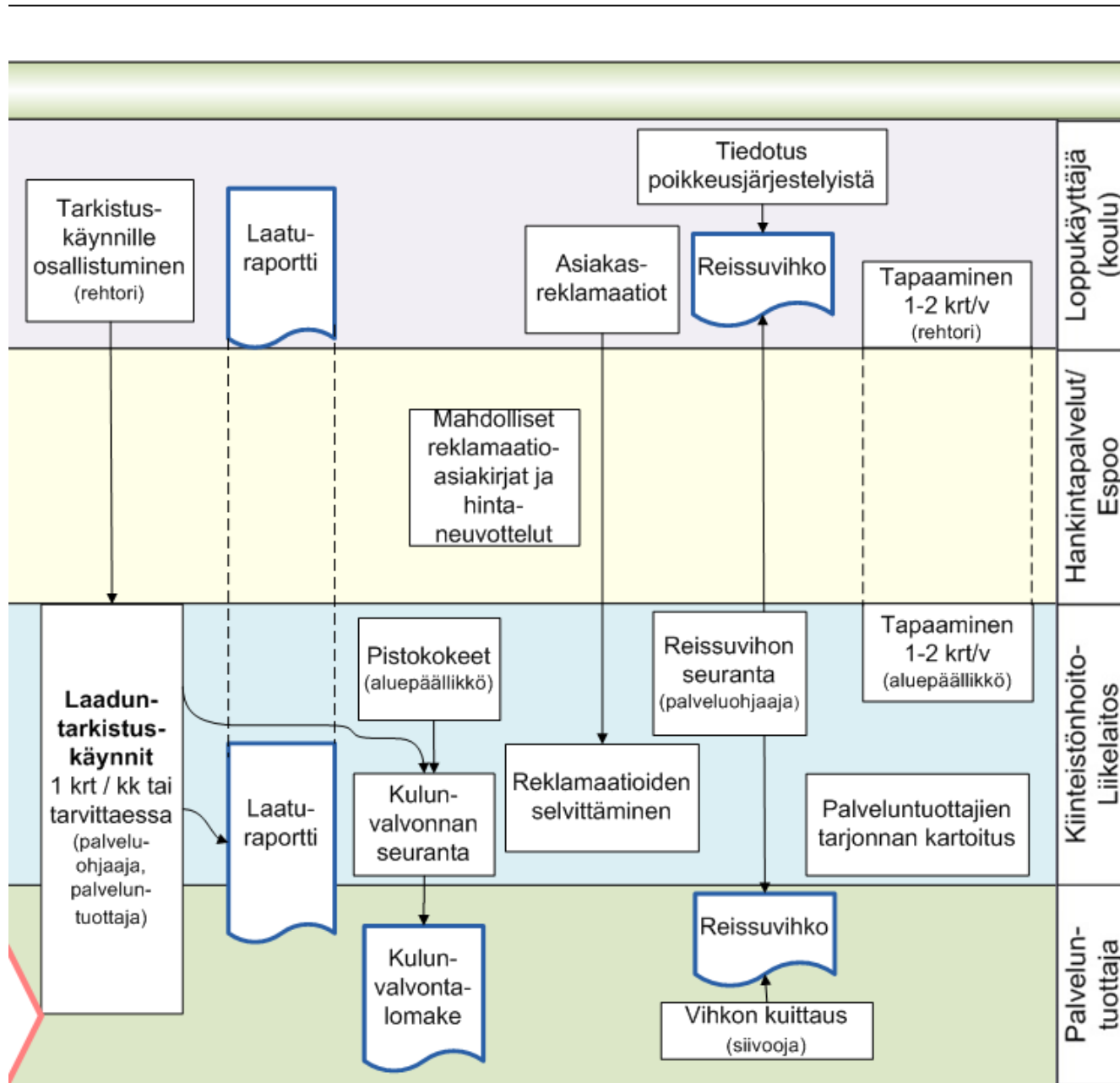
13.4.2011

Kilpailutus 18.4.2011

2.5.2011





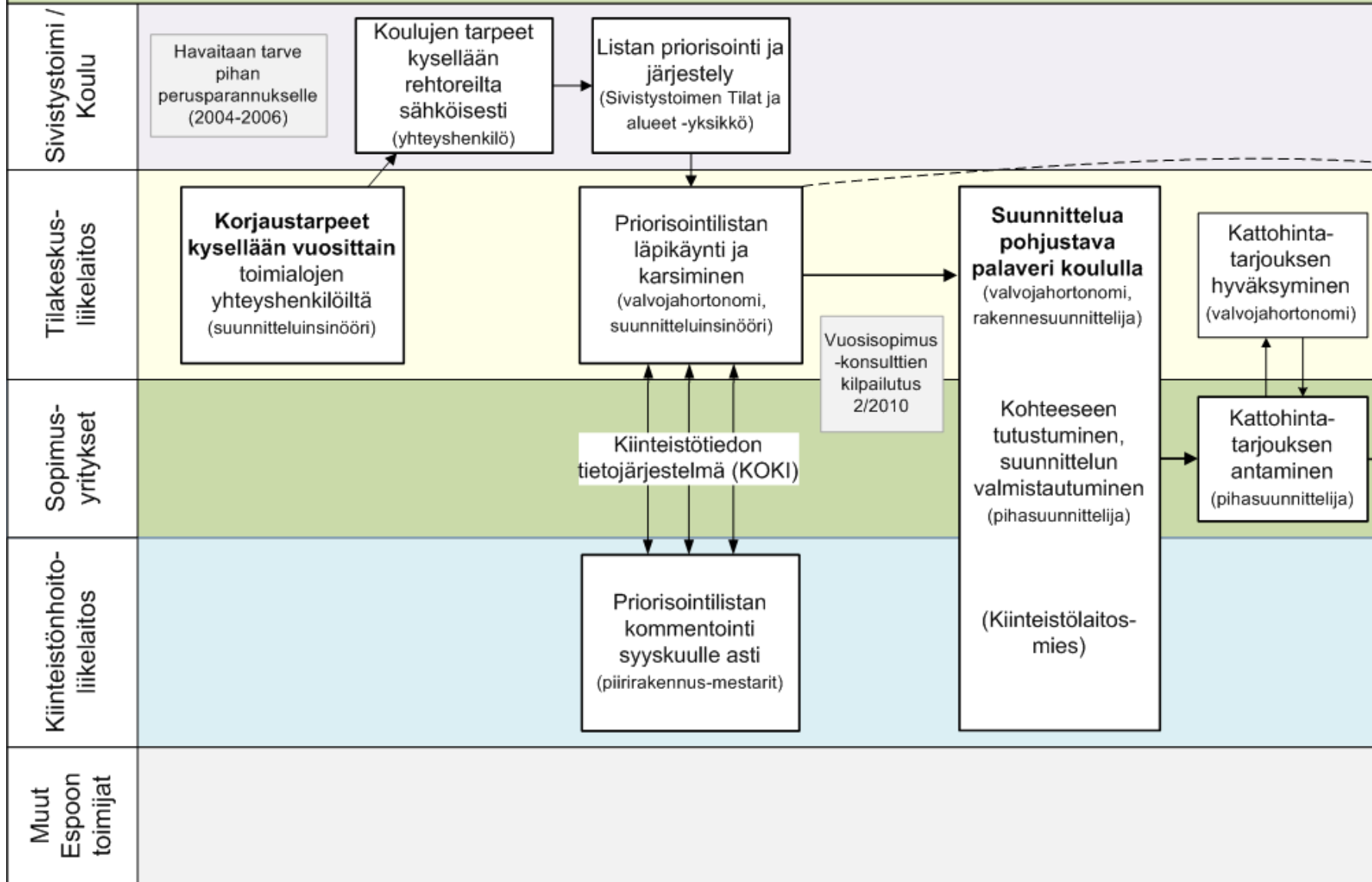


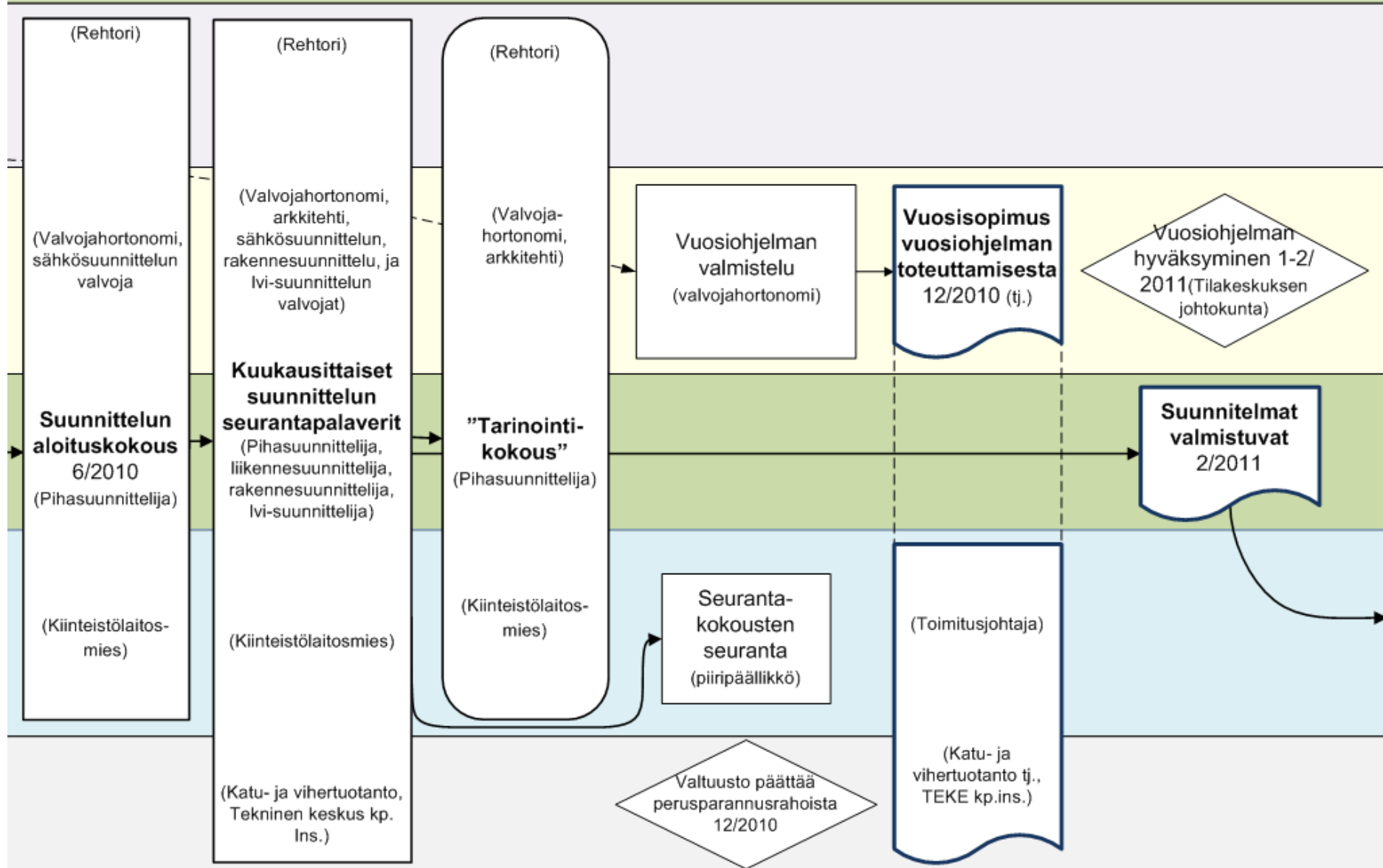
LAURINLAHDEN KOULUN PIHAURAKAN HANKINTAPROSESSI

Suunnitteluvaihe

Helmi-maaliskuu 2010

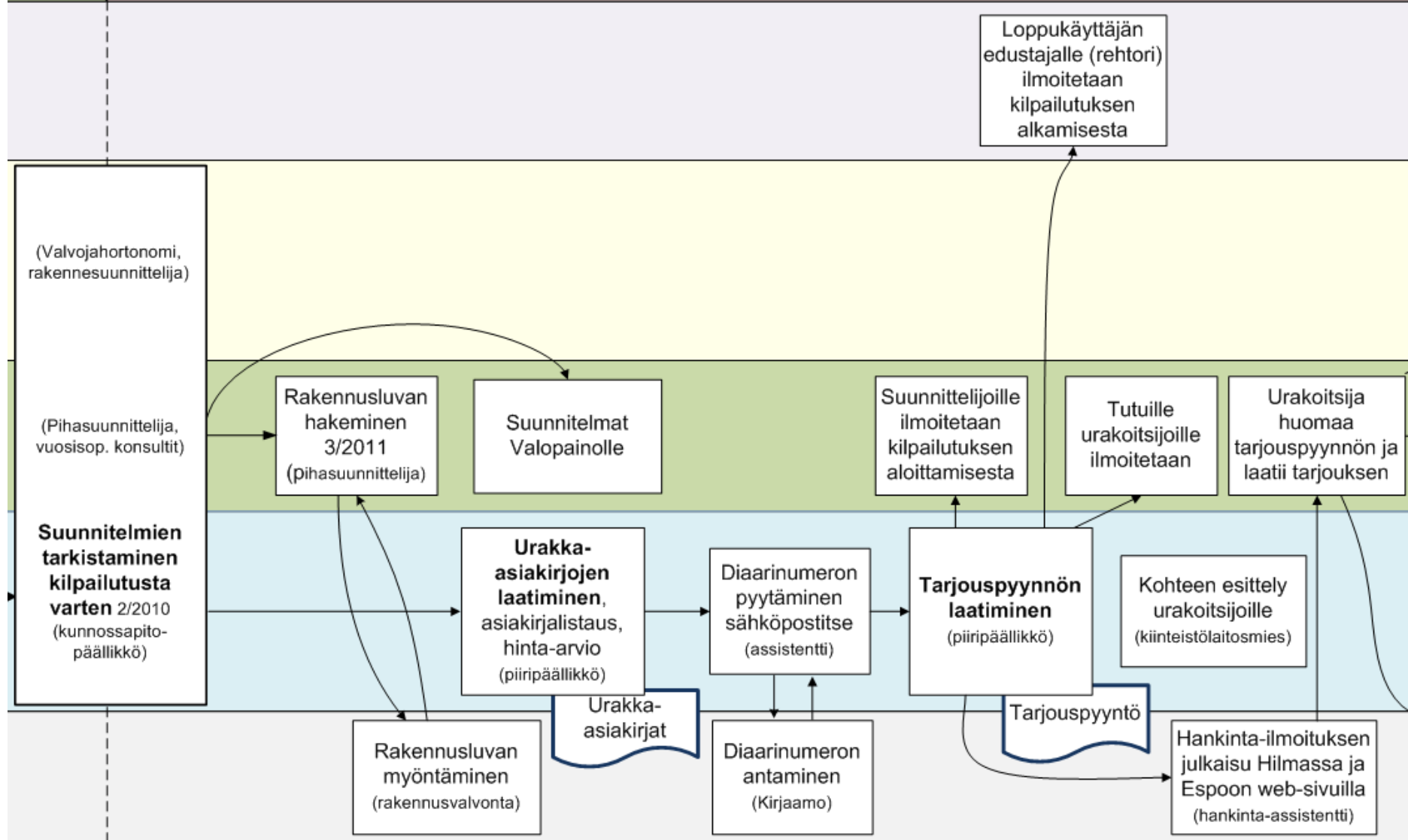
Touko-kesäkuu 2010



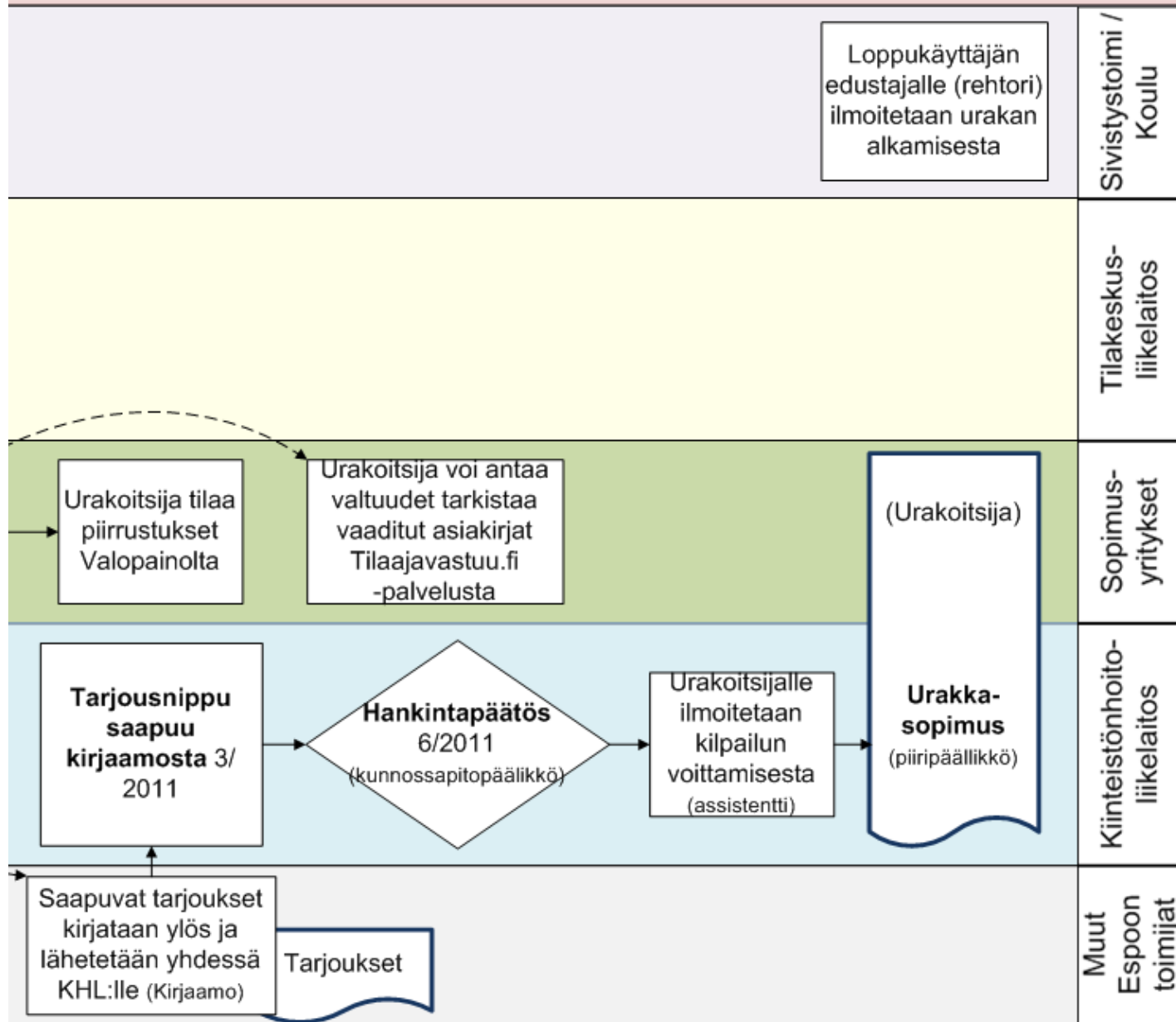


Urakan 1. vaiheen kilpailutus

Maaliskuu 2011



Kesäkuu 2011

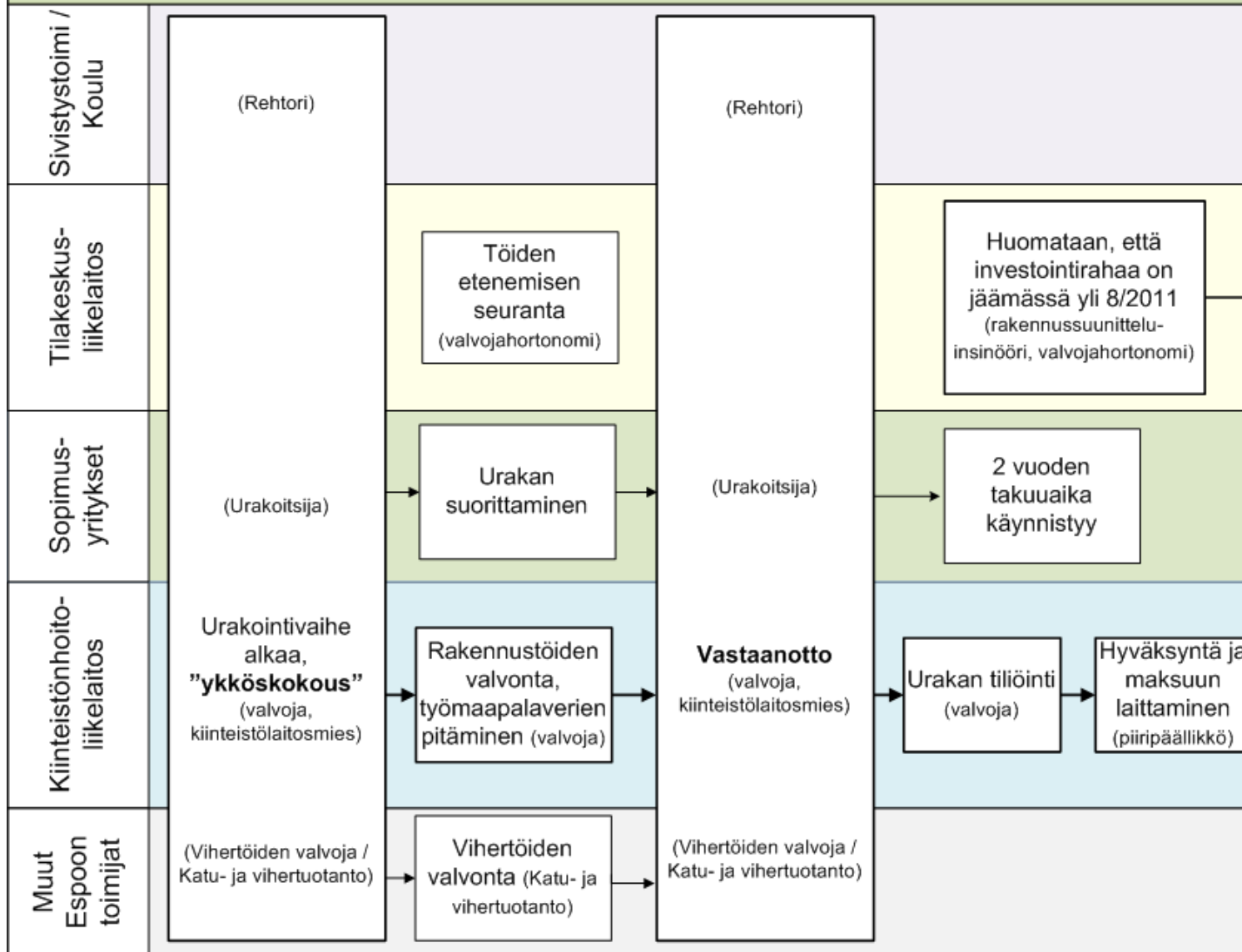


LAURINLAHDEN KOULUN PIHAURAKAN HANKINTAPROSESSI

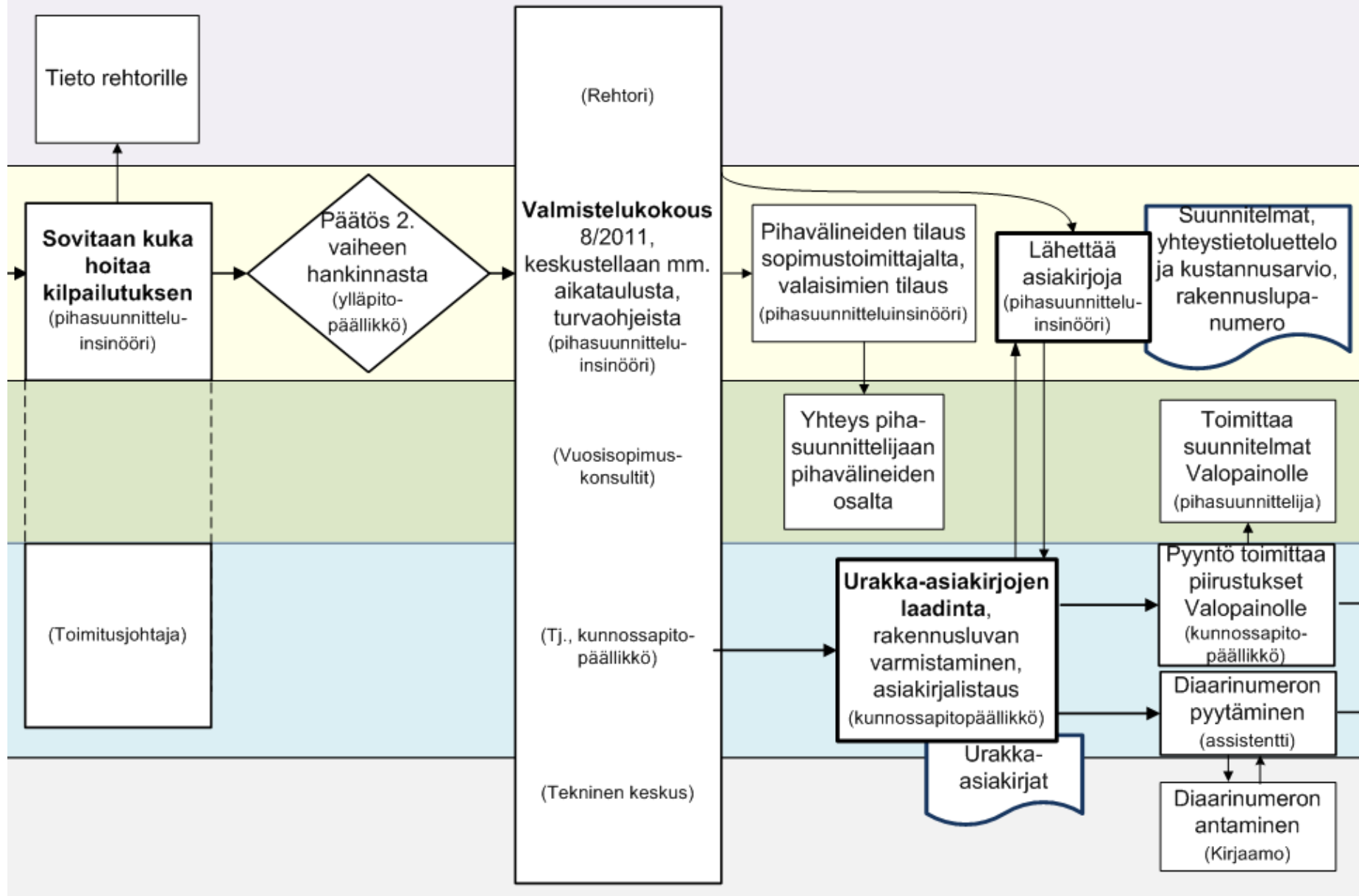
1. vaiheen urakointi

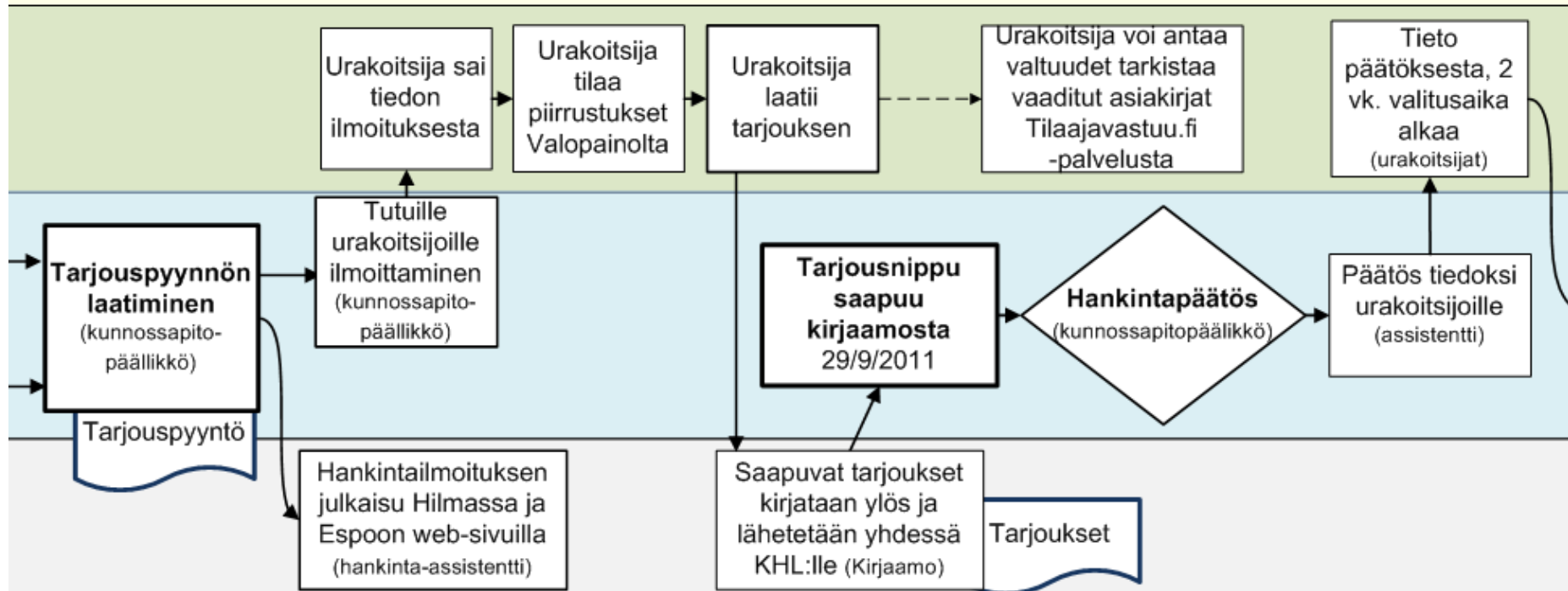
Kesä 2011

Elokuu 2011



Urakan 2. vaiheen kilpailutus

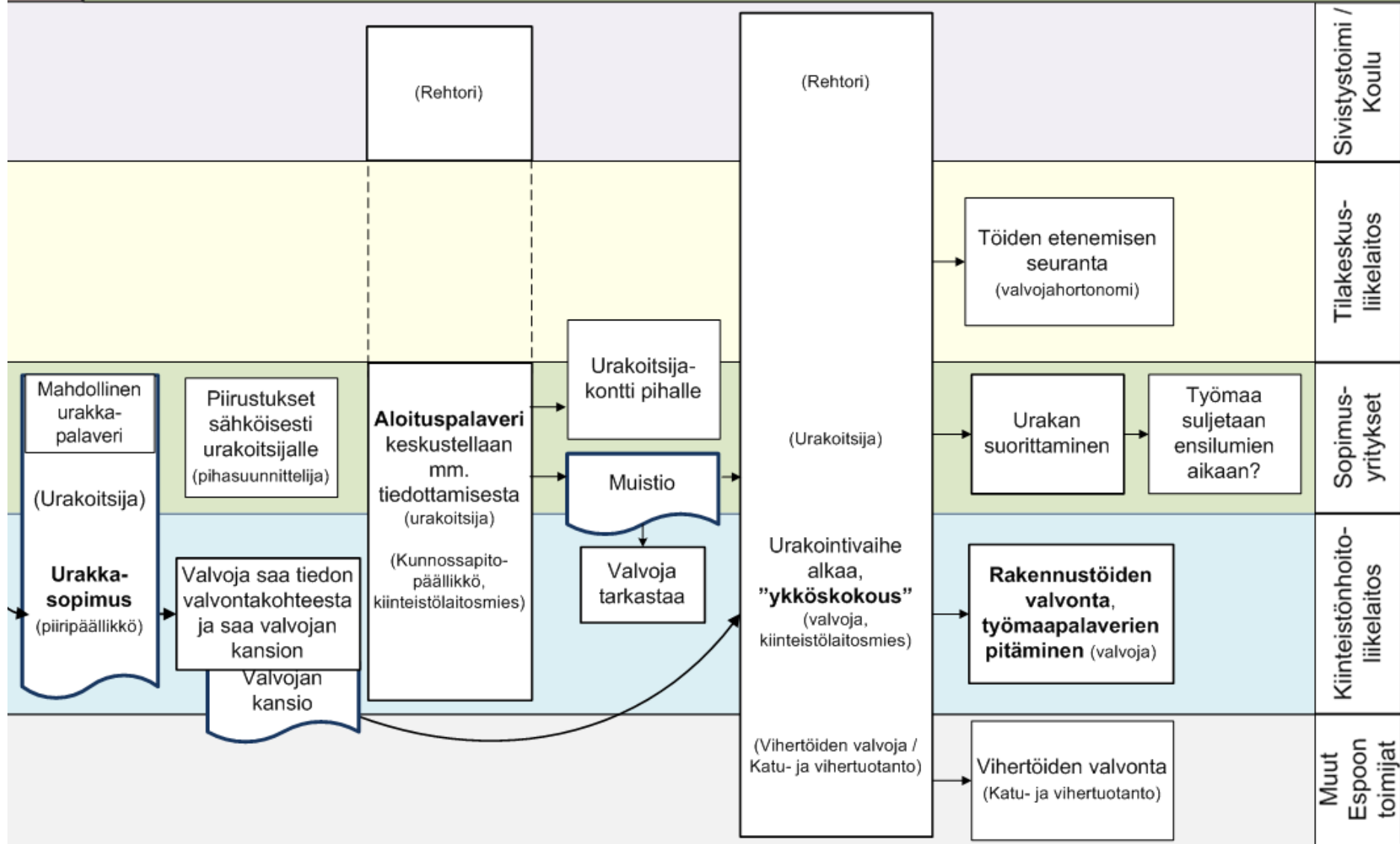




2. vaiheen urakointi

Lokakuu 2011

Marraskuu 2011



LIITE 2: Simulointipäivän ohjelma

Innovatiiviset KHL-hankinnat SIMULOINTIPÄIVÄN OHJELMA PRO2ACT, 28.11.2011

- 8.30 – 8.45 Ilmoittautuminen ja aamukahvi
- 8.45 – 9.15 Tilaisuuden avaus, päivän tavoitteet ja esittäytyminen
Toimitusjohtaja Maija Lehtinen, Kiinteistöhoito-liikelaitos sekä Professori Riitta Smeds, PRO2ACTin hankejohtaja Katja Koskelainen ja Projektipäällikkö Alina Wernick, SimLab.
- 9.15 – 10.30 Prosessisimulointi: Iivisniemen koulun siivouspalvelujen hankinta
Tutkija Ulla Patajoki, PRO2ACT
- 10.30 – 10.40 Tauko
- 10.40 – 12.00 Prosessisimulointi: Laurinlahden koulun pihaurakan hankinta
Tutkijat Jussi Juvonen ja Alina Wernick, PRO2ACT
- 12.00 – 13.00 Lounas alakerran Metropol-lounasravintolassa
- 13.00 – 14.30 Uusien toimintatapojen kehittämistä pienryhmissä
- 14.30 – 14.45 Tauko
- 14.45 – 16.00 Ryhmätöiden purku, yhteenveto ja jatkotoimenpiteistä sopiminen
- 16.00 Simulointipäivä päättyy

LIITE 3: Simulointipäivän osallistajat

Innovatiiviset KHL-hankinnat PRO2ACT, 28.11.2011

Kiinteistöhoito-liikelaitos:

Aija Leino
Anitta Myllynen
Eero Utunen
Esko Halmesmäki
Maija Lehtinen
Marja Dähler
Markku Stenberg
Mauritz Petman
Mauno Soikkanen
Mikko Melender
Ninna Leimu
Paula Kylmäkorpi
Pirjo Väinä
Reijo Ylönen
Satu Kyllästinen
Tiina Lumme
Timo Ahvenainen

Hankintapalvelut:

Maarit Salmi
Niina Hannonen
Timo Martelius
Viljami Packalén

Espoon kaupungin muut yksiköt:

Elina Routto, Tilakeskus
Juhani Kurronen, Sivistystoimi
Pekka Koivula, Tilakeskus
Ulla Raivio, Sivistystoimi

Toimittajat:

Aila Kaakkurivaara, H&A Team Oy
Emilia Tiusanen, SOL
Kari Hämäläinen, Parmatic Oy
Keijo Sakaranaho, ViherRakennus Oy
Marita Siren, Lassila & Tikanoja
Noora Salohalme, SOL
Sakari Putkonen, Parmatic Oy
Timo Lehtoranta, Pusulan Kaivuu ja Sora Oy
Timo Sairanen, SOL
Zuzana Hrasko-Johnson, Destia Oy

Antti Tuukkanen, Jyväskylän kaupunki
Katri Löytty, Jyväskylän kaupunki
Leena Hoppu-Mäenpää, Suomen Kuntaliitto ry

PRO2ACT-hankkeen tutkijat:

Alina Wernick, projektipäällikö
Jussi Juvonen, projektityöntekijä
Katja Koskelainen, hankejohtaja PRO2ACT
Petri Klemelä, diplomityöntekijä
Soile Pohjonen, vanhempi tutkija
Ulla Patajoki, projektityöntekijä

Yht. 44 hlö

LIITE 4: Ryhmätyöt

Ryhmä 1: Parempaa palvelua vuorovaikutuksen ja tiedonvälityksen kautta

<i>Miten vuorovaikutusta, markkinavuoropuhelua ja yhteiskehittämistä voi edistää? Mitä uusia kanavia tiedonvälitykselle kaivataan?</i>		
Vuorovaikutus ja tiedonvälitys		
Viestintäkanavat	Infotilaisuudet	<ul style="list-style-type: none">• Vuosisopimusurakoitsijoille → kaupungin yleiset informaatioasiat• Yksittäiset urakat• Informaatio urakoitsijoilta / palveluntuottajilta
	Web-sivut	<ul style="list-style-type: none">• Kuka ylläpitää?• Ennakkotieto tulevista kilpailutuksista
	Reklamaatiot suunnitellusti	

Ryhmä 2: Uusi, uljas roolijako

<i>Miten organisaatioiden roolitusta ja tehtävänjakoa selventää? Miten yhteistyötä voidaan kehittää? Kenen vastuulla työnjaon kehittäminen on?</i>		
Työnjako	Hankintapalvelut / PALI	<ul style="list-style-type: none">• Lakivertailu• Kriteerit• Kaupalliset ja juridiset asiat• Paperityö• Kilpailutus (SYTO, JOTE, KEHA, OSA, TYT, KHL)• Tilaa siivoustarvikkeet
	KHL / PALI	<ul style="list-style-type: none">• Siivous• Kunnossapito• Kiinteistönhoito• Tuottaja, tilaaja• ASPA (asiakaspalvelu) 2012• Kilpailutus• Yhteistyö Hankintapalveluiden kanssa
	Tilakeskus	<ul style="list-style-type: none">• Tilojen omistaja• Vuosisopimus KHL:n kanssa kiinteistönhoidosta ja kunnossapidosta• KHL:n kanssa myös rahapalaverit, KOKI• Tilaaja, eurot, kilpailutus
	SITO	<ul style="list-style-type: none">• Tilojen käyttäjä, vuokrasopimus• Ostaa siivouksen• Ostoasiantuntemus?
	Loppukäyttäjä	<ul style="list-style-type: none">• Haluavat lopputuloksen
Vaikuttavuusarviointi		
Kilpailutettavien aiheiden jako		
Mikään virallinen taho ei ole sitoutunut kehittämään		
Haasteena henkilöstön vaihtuvuus		

Ryhmä 3: Miten saadaan mitä halutaan

<i>Mitä hankinnalla tavoitellaan? Miten tavoite saavutetaan sopimustoiminnalla?</i>
Kumppanuus, luottamus
Markkinatoimijat, asiakas/loppukäyttäjä mukaan jo alkuvaiheessa
Osallistumispakko näyttökierroksille
Tavoitteet kirjataan sopimukseen
Valvonnan lisääminen
Palkitseminen

Ryhmä 4: Toteutuksen pelisäännöt

<i>Mitä haasteita eri osapuolilla on sopimuseurannassa ja miten niitä voidaan ratkaista yhdessä? Miten edistää tiedonkulkua sopimuskaudella, ja keiden välillä? Mikä on loppukäyttäjän rooli?</i>	
Yleiset sopimusehdot	<ul style="list-style-type: none">Sisällön tunteminenKirjataan tavat, joilla sopimusta seurataan (tapy)
Tiedon kulku läpi koko tahon	<ul style="list-style-type: none">Loppukäyttäjä arvokas tiedonantaja
Palveluntuottajien ideat tietoon, avoimuus	
Laadunseuranta	

Ryhmä 5: Punainen lanka hankintoihin

<i>Millaista yhteistyötä tavoitellaan? Mitä muita tavoitteita hankinnoille asetetaan? Millä keinoilla tavoitteisiin päästään?</i>
Kumppanuus
Loppukäyttäjä
Yhteiskunnallisuus
Tyytyväisyys (tuottaja, tilaaja)
Yhteinen suunta

LIITE 5: Ideaparkin Post-it -laput

1. Vuorovaikutus ja tiedonkulku

- Monta eri kommunikaatioväylää yhteistyössä: puhelin, sähköposti, messenger, tapaamiset kuitenkin tehokkaimpia
- Kaikki reklamaatiot tiedoksi hankintapalveluihin
- Rehtorin/koulun mukaan ottaminen suunnitteluun ja erityistarpeiden esiintuominen
- Siivouksen laadun varmistus yhdessä käyttäjän kanssa
- Avoin vuorovaikutus palveluohjaajan ja yrityksen edustajan kanssa ja pyrkimys kohti yhteistä tavoitetta
- Käyttäjällä oltava ennen hankinta-asiakirjojen valmistumista tieto ja sitoutuminen hankinnan sisältöön
- Infotilaisuudet kilpailutuksen valmisteluvaiheessa
- Vuosisopimus merkittävä urakoitsijoille → olisiko tarve säännöllisille tapaamisille / infotilaisuuksille

2. Organisaation roolit ja työnjako

- Päiväkodissa ja koulussa olevat aikuiset ovat aina myös kasvattajia. Lapset eivät tee eroa aikuisten välillä. Kaikkien tulisi välittää.
- Loppukäyttäjän aktivointi?
- Tilaajan osaaminen ja sen varmistaminen (tuottaja on nyt myös tilaaja)
- Laatuvaatimusten tietoinen laskeminen huono asia,
- Kiinteistöpalveluiden ja siivouspalveluiden yhteistyötä edistettävä → auttaa käyttäjääkin
- Yhteistyö Tilakeskuksen ja Rakennusvalvonnan välillä luvanhakuprosessissa

3. Hankinnan valmistelu

- Kilpailutettavat kohteet isompia kokonaisuuksia → kustannustehokkuus ja suunnittelu
- Käyttäjän saatava tietää hankinta-asioiden sisällöstä → lisää ymmärrystä, sitoutumista ja laatua, sekä vähentää muutostöitä
- Koulun erityispiirteiden määrittelyssä rehtori mukaan määrittämään
- Koulun edustajan läsnäolo esim. näytössä edistäisi palveluntuottajan ymmärrystä kohteesta.
- Tarjouspyynnön mukaan tarjottava vaikka kohdekierrolla tulisi erityistoiveita → näitä ei voi huomioida tarjotessa. Siksi erityistoiveet tulisi sisällyttää jo tarjouspyyntöön.
- Hankintapalveluiden kenttäpäivät → vierailu KHL:n kohteeseen siivous-/kiinteistöhoitoa/kunnossapitoa näkemään
- Palvelukuvauksen laatimisessa palveluntuottajien konsultointi tietopyyntöjen avulla?
- Markkinavuoropuhelu puuttuu hankintaprosessin kuvauksesta
- Laadulla (todistettavalla sellaisella) pitää olla merkitystä, Ei kuka halvimmalla jättää tekemättä -periaatteella.
- Kuinka paljon annettu aikaa alueelle? Onko koko ajan kiristetty?
- Laatu versus standardi: Laatu on yksilöllistä, käyttäjälle räätälöityä palvelua
- Standardi? / Laatu?
- Kriteeristö: Laatu, hinta → Laatu-% -osuuden nostaminen

3. Hankinnan valmistelu (jatkuu)

- Laatuaso/Laatumielikuva ja työohje ei ole sama asia → tulisiko mielikuvaa syventää enemmän kohteen mukaan → taajuuden vaihtelevat kohteittain.
- Laatuksiteerit:
 - o Voi myös sisällyttää työntekijöiden CV:t pyyntöön ym. kriittiset tekijät
 - o Aika etc. asiakkaan vs. kilpailuttajan tietotaito
- Riittävän tarkat kohdetiedot:
 - o tilaluettelot
 - o m2-tiedot
 - o pohjakuvat
 - o erityispiirteet
 - o käyttäjien näkemys
- Reklamaatiot:
 - o Mitä palvelunkuvaus pitää sisällään
 - o Mitä siinä on määritelty
 - o Useita kiinteistöjä ja sama palvelunkuvaus vs. räätälöidyt palvelunkuvaukset
- Voisiko tarjouspyynnössä olla linkkejä ohjeisiin siitä, kuinka tehdä hyvä tarjouspyyntö (myös esim. konsulttien käyttö)
- Kysymysten tekeminen ajoissa. Nykyään: Yrityksen ruuhka ja kiire → Kysymykset viime tingassa → KHL:lla haaste vastata perustellusti ja ajoissa.
- Toteutusnäkökulmaa vielä voimakkaammin esiin suunnitteluvaiheessa, josta tilaaja kunnossapitoasioissa vastaa.
- Rakennusluvan hakemisen ennakointi prosessissa: Suunnitelmien valmistuminen → suunnitelmien hyväksyntä → rakennuslupaprosessi → kilpailutus. Mahdollisuus riskinottoon Tilakeskukselle sopimuksella korvausvastuista KHL:n kanssa.

4. Hankinnan toteutuminen

- Reklamaatioiden dokumentointi:
 - o molempien osapuolten yhteisymmärrys, että reklamaatio on aiheellinen
 - o objektiiviset perusteet
 - o dokumentointi ja tiedoksiannettu dokumentaatio
 - o reklamaatiopalaverien lopputulosten dokumentointi
- Hankintapalveluiden kytkeminen reklamaatioiden käsittelyyn (→ tietoisuus reklamaatioista)
- Isot yritykset syövä pienet, pienet yritykset (TJ= siivooja) todennäköisesti luotettavampia. Henkilöreferenssi kuka tekee tarjouksen.
- Olennaista ei ole mikä firma tekee, vaan kuka tai ketkä tekee/tekevät. Isoilla firmoilla tekijät vaihtuvat. Pitäisi pystyä arvioimaan kyseisten henkilöiden työntasoa.
- Huomioidaanko aiemmat reklamaatiot eli yritykset, jotka hoitavat huonosti. Pitäisi hoitaa.
- Yhteinen reklamaatiopohja Hankintapalveluilta – reklamointi mukana toiminnanohjausjärjestelmässä
- Selkokielinen ja tasalaatuinen ohjeistus rakennusluvan hakemiseen

5. Muita ideoita

- Hyvä dokumentoiva reklamaatiojärjestelmä (jonka myös markkinaoikeus hyväksyy)
- Positiivinen reklamaatiojärjestelmä?
- Konsulttiyrityksiä avuksi tarjouksen tekemiseen pienyrityksille

LIITE 6: Simulointipäivän palautelomakkeeseen annettuja vastauksia

Mitä omaan työhösi liittyviä ideoita sait päivästä?

- Paremmiin kilpailutuksen merkitykseen ja sen sisältöön liittyviä asioita. Enemmän tulevaa ajatellen kuin tätä hetkeä.
- Mitä kaikkea tuleekaan kehittää.
- Vuorovaikutuksen merkityksen korostuminen. Hyvää oli myös verkostoituminen ja ideoiden jakaminen ryhmitöissä.
- Kokonaiskuvan myös Espoon urakkahankinnasta. Prosessikaaviot olivat hyviä ja havainnollistavia.
- Monia hyviä kehitysideoita esim. infopäivien pito sopimuskumppaneille, kumppanuus mitä se on.
- Palveluyritysten kannustusjärjestelmät.
- Paljon tietoa Espoon kaupungin toiminnasta ja henkilökunnasta.
- Pitää keskittyä oleelliseen.
- Työnjaon selkiytymiseen liittyviä ideoita.
- Jatkokehitysideoita.
- Palveluntuottajien mielipiteitä / ideoita / ajatuksia voisi kuunnella kilpailuprosessista.
- Vuorovaikutus palveluntuottajien kanssa paremmin käyttöön.
- Ymmärrystä Espoon kaupungin hankintoihin / prosesseihin. Mielestäni olisi parempi, että päivän kesto olisi esim. aamupäivä ja aiheena olisi vain yksi hanke kerrallaan (ajankäyttö, mielenkiinto & hyöty).

Miten aiot ottaa ideat käyttöön työssäsi?

- Lähinnä kuunteluoppilaana tässä tilaisuudessa vielä.
- Vien tietoa eteenpäin.
- Sopimusseurannassa voisi korostaa sanktioiden lisäksi myös positiivisia asioita.
- Verkostoituminen, yhteistyön tiivistäminen.
- Seuraavassa johtoryhmässä.
- Otan ne työn alle.
- Kehitysprojekteja.
- Keskityn omiin töihini ja ymmärrän kokonaisuuksia.
- Infotilaisuuksia ja vuoropuhelua palveluntuottajien kanssa.
- Ideaparkin käyttöönotto omassa organisaatiossa.
- Ideaparkin käyttö omassa palaverissa.
- Lisää yhteistyötä ja asioista keskustelua.

LIITE 7: Palaute

Yhteenvedo simulointipäivän palautteesta 28.11.2011 asteikolla 1-5:

Prosessimallien läpikäynti			
Visuaalisten prosessimallien käyttö keskustelun tukena oli	<i>liian pieni</i>	3,2	<i>liian suuri</i>
Prosessimallin läpikäynti edisti ymmärrystäni käsitellyistä asioista	<i>ei lainkaan</i>	4,0	<i>paljon</i>
Päivän ohjaaminen (fasilitointi) oli	<i>heikkoa</i>	4,0	<i>erinomaista</i>
Pystyin ilmaisemaan oman näkemykseni vapaasti	<i>en lainkaan</i>	4,6	<i>täysin</i>
Prosessimallien käsittelyyn käytetty aika koko päivästä oli	<i>liian lyhyt</i>	3,1	<i>liian pitkä</i>
Ryhmätyöt			
Ryhmätöiden aiheet olivat	<i>epäolennaisia</i>	4,3	<i>olennaisia</i>
Ryhmätyöt edistivät ymmärrystäni käsitellyistä asioista	<i>ei lainkaan</i>	3,7	<i>paljon</i>
Osallistujien vuorovaikutus ryhmätöiden aikana oli	<i>passiivista</i>	4,1	<i>aktiivista</i>
Ryhmätöihin käytetty aika koko päivästä oli	<i>liian lyhyt</i>	3,0	<i>liian pitkä</i>
Kehittämispäivä kokonaisuutena			
Osallistujien lukumäärä kehittämispäivässä oli	<i>liian pieni</i>	3,2	<i>liian suuri</i>
Osallistujien kokoonpano oli	<i>huono</i>	3,5	<i>hyvä</i>
Päivä hyödytti omaa työtäni	<i>ei lainkaan</i>	3,6	<i>paljon</i>
Päivän kesto oli	<i>liian pitkä</i>	3,1	<i>liian lyhyt</i>
Päivän aikana esiin tulleet kehitysideat olivat	<i>epäolennaisia</i>	4,0	<i>olennaisia</i>
Päivä vastasi odotuksiani	<i>ei lainkaan</i>	3,5	<i>yli odotusten</i>
Ensivaikutelmani päivästä oli	<i>negatiivinen</i>	4,0	<i>positiivinen</i>
Päivän tunnelma oli	<i>jännittynyt</i>	4,3	<i>rento</i>
Oma panokseni päivään oli	<i>passiivinen</i>	3,5	<i>aktiivinen</i>