

ASIAA PALVELUJEN ULKOISTAMISESTA 1.11.2013

Kuntalehti 13/2013 otsikoi **OSTOT SEIS ja työt kotiin!** Artikkelissa kerrotaan, kuinka kunnat ”kotiuttavat” palveluita takaisin omaan hoitoon, kun ulkoistetut palvelut eivät ole vastanneet haluttua laatua tai toivottuja säästöjä ei ole saatu toteutetuksi. Risto Raivio, terveystalouden johtaja Lahdesta, kertoo, että *kun vastakkain ovat laatu ja kate, kate yrityksissä ratkaisee. Yritykset menevät raha edellä, maine tulee vasta sitten.* Saanen olla kovastikin eri mieltä. Hyvä yrityskuva ratkaisee katteen jatkossa, ei siitä kukaan ehdoin tahdoin tingi. Väitän, että toimialalla kuin toimialalla saadaan juuri sitä, mitä on tilattu. Ellei saada, on paikallaan käydä neuvotteluja palvelutuottajan kanssa sopimusvelvoitteiden täyttämiseksi.

Olen tuottanut kunnille palveluita 15 vuotta. Tuotin aiemmassa työssäni ruoka- ja siivouspalvelua mm. julkiselle sektorille, nyt viimeiset yhdeksän vuotta olen tuottanut asiantuntijapalveluita, mm. kilpailutuspalveluita. Väitän tuntevani paitsi hankintalain, myös toimialani käytännöt sekä tilaajan (esim. sivistystoimi, perusturva) että ulkoisen ja sisäisen palvelutuottajan näkökulmista.

Damico julistaa, että ruoka- ja siivouspalvelut on mahdollista tuottaa kunnissa yhtä tehokkaasti kuin yksityinen sektori. Tämän on ainakin yksi asiakkaamme todistanut. Tämä siitäkin huolimatta, että esim. lomaoikeutta on julkisella sektorilla jopa kolme viikkoa vuodessa enemmän/työntekijä kuin yksityisellä sektorilla.

Tehokasta ja laadukasta palvelua pystyy tuottamaan taho kuin taho omistajasta riippumatta, kunhan tahtotila toimintojen tehostamiseen on koko kunnassa riittävä. Se, että tilaajataho elää pellossa, ei mahdollista tukipalvelutuottajalle tehokasta palvelutuotantoa. Jos päivähoiton operatiivinen taso väntää vastaan tehokasta ja laadukasta ruokasaliuokailua tai jos kahdelle lapselle ja kolmelle hoitotädille viedään ruoka kesäaikana päivittäin syrjäkylän päivystyspisteeseen, kunnassa ei ole kaiken kaikkiaan järkeviä toimintalinjauksia. Palvelutalon osastoille keitetään kahvia keittiössä, vaikka tehokkaampi, laadukkaampi ja vaikuttavampi toimintatapa olisi keittää kahvi asiakaspinnassa osastoilla. Kotiaterioita kuljetetaan päivittäin kuumana, vaikka esimerkit ympäri Suomen kertovat onnistumisista kylmätoimituksissa, ja lait ja asetukset kieltävät haalean ruuan kuljettamiseen ja tarjoamisen. Nämä esimerkkejä siitä, että *osa kunnan henkilöstöstä katsoo olevansa taloudentasapainottamisohjelmien ulottumattomissa. Henkilö- ja toimialakohtaisten tehtävänkuvien minimointipyrkimys vaikeuttaa kokonaisuuksien optimointia.*

Merkittävää ei siis ole niinkään se, kuka palvelun tuottaa, vaan se mitä tilataan ja miten. Ulkoisen tai sisäisen toimittajan on mahdotonta tuottaa tehokasta palvelua, jos tilaajan prosessit eivät sitä mahdollista.

Palvelun kilpailuttajan tulee osata kirjata, mikä on palveluiden tarvittava tarkoituksenmukainen laatutaso ja mitkä ovat tilaajan ja tuottajan vastuut ja valtuudet. Sitoutumista kunnan omaan ruokalistaan ei tule edellyttää, samaa tasoa voi ja tuleekin tietenkin edellyttää. Ravitsemussuositusten noudattamisessa tulee tarkastella isoa kuvaa, ei yksittäisiä ruokalajeja.

Liikkeellä on ollut täysin epäonnistuneita tarjouspyyntöjä. Hälytyskellojen pitää soida, jos keskikokoisen kaupungin kutsuun vastaa vain yksi palvelutuottaja. Silloin tarjouspyyntö on ollut epäonnistunut.

Palvelupaketointi lisää hintaa; kerrotaan esimerkiksi, että ateriapäiväpakettiin kuuluu palvelutaloissa kaikki osastoilla tarvittavat elintarvikkeet. Oikeampi tapa on kertoa ateriamäärät, joita arvioidaan ostettavan. Aterioille tarjotaan hintaa melko tarkan sisältökuvauksen mukaan. Kaikki ns. välitystuotteet hinnoitellaan

erikseen. Ilmoitettu ateriavolyymi on hinnoittelun peruste ja määriin tulee sitoutua, olipa palvelutuottaja ulkoinen tai sisäinen. *Asiakas ei tällä sopimuksella sitoudu tiettyihin hankintamääriin sopimuskauden aikana* – lause on siis jatkossa syytä jättää tarjouspyynnöistä pois. Jos määrät eivät tilaajasta johtuvista syistä toteudu, pitää antaa mahdollisuus hintaneuvotteluihin.

Joissakin tarjouspyynnöissä tilavuokrat ovat olleet toimintavolyymeihin ja –mahdollisuuksiin nähden kohtuuttomia. Sanktiot ovat pesiytyneet osaksi kilpailutuskäytäntöjä. Sinänsä se on ihan hyvä asia, mutta sanktioiden tulee olla molemminpuolisia ja kohtuullisia. Sopimusasioiden selvittely median välityksellä ei sekään tietenkään ole liike-elämän sääntöjen mukaista. Imagoriski on valtava, etenkin kun juuri ruokapalvelu tuntuu olevan aina median erityisessä valokeilassa.

Muita syitä, miksi ulkoistamalla ei saavuteta haluttua kustannusetua:

- ✓ Ulkoistetaan kerrallaan liian pieni kokonaisuus, ei ulkoisteta tehokkuutta mahdollistavaa kokonaisuutta (ilman muuta ruoka-, siivous- ja *laitoshuoltopalvelut* kannattaa ulkoistaa yhdessä)
- ✓ Oman toiminnan kustannuksia ei tunneta, tuotteistamista ei ole tehty ja näin ollen ei osata laskea, mikä oikea kustannusetuus on syntynyt
- ✓ Ulkoiselta toimijalta vaaditaan enemmän ja parempaa kuin omalta toiminnalta on edellytetty
- ✓ Edellytetään liikkeenluovutusta – jos henkilöstöä ei pystytä siirtämään muihin kohteisiin, kustannusetua ei tietenkään saavuteta
- ✓ Toimitilavuokrat siirtyvät palvelutuottajalle, joka laskee katteen myös tästä kulusta
- ✓ Suuri osa palvelusta on kouluruokailua – arvonalisäverokohtelu on yrityksille epäoikeudenmukainen suhteessa kuntien itse tuottamaan palveluun ja kunnallisiin osakeyhtiöihin, jotka ovat kikkailleet erinäisin järjestelmin vain kunnille kuuluvan edun

Tarjouspyyntöjen laadintaan kannattaa käyttää asiantuntijaa, joka aidosti tuntee toimialan laaja-alaisesti. Kilpailutushankkeisiin tulee varata aikaa riittävästi, minimissään puolesta vuodesta vuoteen. Tarjoukseen vastaaminen pitää voida toteuttaa järkevässä ajassa – 60 eri liitettä sisältävät tarjouspyynnöt ja tarjoukset eivät todennäköisesti ole missään olosuhteissa tarpeellisia. Ja kun päätös ulkoistamisesta on tehty, pitää koko tilaajan organisaation toimia aidon kumppanuuden hengessä palvelutuottajan kanssa ja yhteisiä pelisääntöjä noudattaen.