



LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppateollinen tiedekunta
Organisaatiot ja johtaminen
AC30A8000 Kandidaatintutkielma

Hannu Pekka Partanen

**ORGANISAATIOIDEN VÄLINEN RIIPPUVUUS JULKINEN-
YKSITYINEN-YHTEISTYÖSSÄ VARTIOINTIALALLA**

**Organizational dependence in Public-Private-Partnership in the
security branch**

Työn ohjaajat/tarkastajat: Pasi Tuominen
Heidi Olander
Helena Sjögren

SISÄLLYSLUETTELO

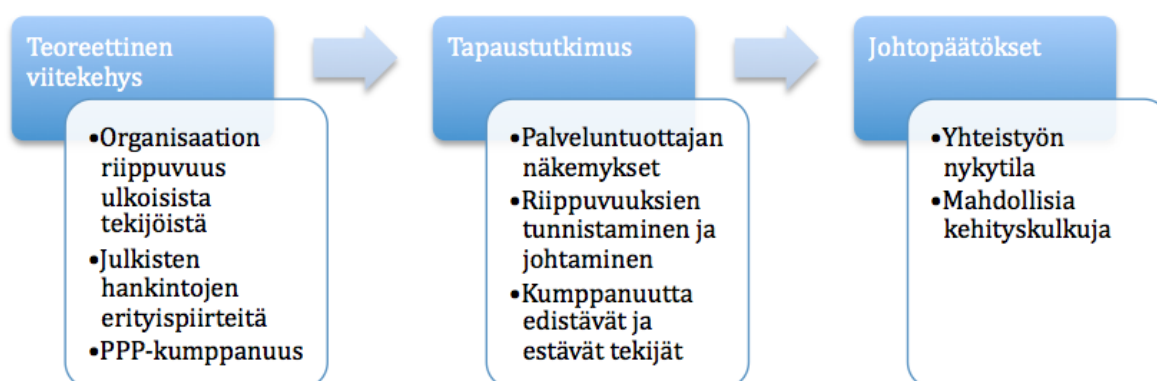
1. Johdanto	3
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	4
1.2. Rajaukset	4
1.3. Aiempia tutkimuksia	5
1.4. PPP-yhteistyöstä Suomessa	6
2. Resurssit ja organisaation riippuvuudet	8
2.1. Resursseista	8
2.2. Vaihtokustannuksista.....	9
2.3. Resurssiriippuvuusteoria	10
2.4. Kumppanuuden määrittely	13
2.1. Toimialan keskittymisestä	14
2.2. Hankintalaki	15
2.3. Ministeriöiden ja kuntaliiton ohjeistuksia.....	16
2.4. Julkisen palveluhankinnan kehityskaari.....	16
3. Tutkimusmenetelmä ja case-yritykset	18
3.1. Tutkimusmetodologia	18
3.2. Tutkimuksen kulku	19
3.3. Vartiointi toimialana	19
3.4. Turvatiimi Oyj	20
3.5. Helsingin kaupungin Palmia liikelaitos	20
4. Yritysten näkemykset yhteistyöstä	21
4.1. Osaamisen siirtymä ostajalta tuottajalle	21
4.2. Toiminnan kehittäminen	22
4.3. Organisaatorajat ja rajapintojen siirtymät.....	23
4.4. Taloudellinen ja kaupallinen riippuvuus	25
4.5. Uudet aluevaltaukset ja uusi liiketoiminta	27
4.6. Näkemyksiä kumppanuuden edellytyksistä, mahdollisuuksista ja esteistä	28
4.7. Käsitteet kumppanuuksien tulevaisuudesta	31
5. Johtopäätökset ja yhteenveto	32
5.1. Mahdollisia kehityskulkuja	35
5.2. Jatkotutkimukset	35
5.3. Yhteenveto.....	36
Lähdeluettelo	38
Liite: haastattelukysymykset	41

1. JOHDANTO

Nopeasti muuttuvassa maailmassa ja tehokkuusvaatimusten kasvaessa organisaatioiden välinen kumppanuus nähdään usein menestyksen edellytyksenä ja keskeisenä kilpailuetuna. Yleinen uskomus tuntuu olevan, että kumppanuuden avulla organisaatio voi saavuttaa paremman suorituskyvyn kuin yksin toimiessaan (Brinkerhoff, 2002). Julkinen sektori hakee toiminnalleen tehokkuutta liike-elämän keinoin ja etsien erilaisia kumppanuus- ja yhteistyömalleja yksityisen sektorin toimijoitten kanssa. Hallituksen esityksessä n:o 50/2006 vp laiksi julkisista hankinnoista todetaan, että julkinen sektori hankkii yksityiseltä sektorilta tuotteita ja palveluita jatkuvasti lisää painopisteen siirtyessä enenevässä määrin palveluhankintoihin (HE n:o 50/2006 vp, 14). Termi Public-Private-Partnership tai PPP toistuu puheissa tuon tuostakin, usein sen tarkemmin määrittelemättömänä.

Kiinnostukseni aiheeseen juontuu omasta kokemuksesta vartiointialan johtotehtävissä yli 25 vuoden ajalta. Viimeisten vuosien aikana kumppanuus on ollut esillä yleisessä puheessa miltei jatkuvasti, mutta käytännön toimenpiteitä kumppanuuden syventämisestä aidosti on oman havaintoni mukaan ollut vähän. Oman kokemukseni mukaan julkisten hankintojen merkityksen kasvu on ollut selkeästi havaittavissa käytännön työelämässä.

Tutkielman rakenne yksinkertaistettuna ilmenee kuviosta 1:



Kuvio 1. Tutkielman rakenne

1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään turvallisuusalan yksittäisen palveluntuottajan suhdetta julkisen sektorin ostavaan organisaatioon. Koetaanko palveluntuottajan puolella yhteistyösuhteessa haettavan puolin tai toisin kumppanuutta, tyydytäänkö alihankintasuhteeseen vai jotakin siltä väliltä? Tutkimuksessa etsitään palveluntuottajan näkökulmasta vastauksia kysymyksiin:

- Minkälaisia riippuvuuksia osapuolten välille on syntynyt?
- Ovatko syntyneet riippuvuudet tarkoituksenmukaisia kumppanuuden kannalta?
- Pyritäänkö riippuvuuksia hyödyntämään oman organisaation eduksi?
- Minkälaisena yhteistyön kehittyminen tulevaisuudessa nähdään?

Tarkoituksena ei ole tutkia yksittäisiä yhteistyösuhteita vaan yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia suhteissa. Yhteistyötä tarkastellaan erityisesti resurssiriippuvuus-teorian näkökulmasta (Pfeffer & Salancik, 1978).

1.2. Rajaukset

Turvallisuusalan yritykset tarjoavat mm. vartiointi- ja järjestyksenvalvontapalveluita, teknisin laittein tapahtuvaa etävalvontaa sekä rikosten paljastamiseen liittyviä palveluita. Tutkimuksessa pyydettiin vastaajia käsittelemään julkisia hankintoja niiltä osin kuin niiden kohteena ovat luvanvaraiset vartiointipalvelut siten kuin Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista eli LYTP ne määrittelee (L 12.4.2002/282, 1:2 §, 3). Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät turvallisuustekniikkaan liittyvät hankinnat, turvasuojaustoiminta eli arkikielessä lukkoseppätoiminta sekä alan koulutukseen ja konsultointiin liittyvät palvelut. Tässä tutkimuksessa ei myöskään selvitetä vartiointiliikkeiden ja lakia säätevien, valmistelevien tai valvovien viranomaistahojen keskinäisiä riippuvuuksia, jotka ovat oman tutkimuksensa arvoisia. Ulkopuolelle jäävät myös palo-, työturvallisuus- ja muut turvallisuuteen liittyvät toimialat, joita kuvaa englanninkielinen termi safety. Vaikka vartiointitoiminnassa näitä turvallisuusnäkökulmia otetaankin huomioon, ne eivät ole tyypillisesti vartiointipalvelun keskeinen sisältö.

Julkisena yhteisönä pidetään tässä tutkimuksessa niitä tahoja, jotka noudattavat lakia julkisista hankinnoista eli hankintalakia (L 30.3.2007/348). Näitä tahoja ovat valtio,

kunnat ja kuntien liikelaitokset, seurakunnat sekä julkisoikeudelliset laitokset kuten yliopistot (Hankintalaki, 2:6§).

1.3. Aiempia tutkimuksia

Julkinen-yksityinen-kumppanuudesta sen eri muodoissa on kirjallisuutta ylenpalttisesti, jopa niin että hyvän yleiskuvan saaminen edellyttäisi laajuutta, joka ei tämän tutkimusraportin puitteissa ole mahdollinen. Kansainvälisesti kumppanuus on julkisen sektorin uudistuksissa muotitermi, jota käytetään yhtä yleisesti ja epämääräisesti kuin 1980- ja 1990-luvuilla termiä yksityistäminen (Wettenhall, 2003).

Merkittävää on se, että yleisesti ottaen tutkimukset näyttäisivät keskittyvän julkisen sektorin näkökulmaan jolloin yksityisen osapuolen tavoitteet ja näkemykset jäävät vähemmälle huomiolle¹. Esimerkkinä viimeaikaisesta tutkimuksesta on tekniikan lisensiaatti Vesa Kämärin väitöstutkimus vuodelta 2010, joka käsittelee Suomen puolustushallinnon kumppanuusstrategiaa koskien tukitoimintojen kuten ruokahuollon, materiaalihuollon, vaatehuollon ja tiettyjen hallintotoimien ulkoistamista. (Kämäri, 2010, 3, 29)

Turvallisuusalaa yleensä ja vartiointialaa erityisesti on Suomessa tutkittu erittäin vähän. Oikeustieteen lisensiaatti Timo Kerttulan oikeustieteen alaan kuuluva väitöskirja ”Vartijat ja järjestyksenvalvojat julkisen vallan käyttäjinä” lienee ainut suomalainen puhtaasti vartiointialaa koskeva väitöskirjatasoinen tutkimus. Sen tutkimusaihe on juridinen ja liittyy vartijoiden toimivaltuuksiin. Vartiointialan ja julkisen sektorin yhteistyötä on tutkinut Pekka Aho Poliisiammattikorkeakoulun lopputyössään, myös tämäkin tutkimus liittyy toimivaltakysymyksiin. Ainakin viimevuosien muut turva-alan väitöskirjatasoiset tutkimukset liittyvät turvallisuuden substanssiin².

Vartiointin yksi keskeinen tehtävä on huolehtia toimitilan turvallisuudesta. Tästä syystä tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavimpia suomalaisia tutkimuksia ovat mm. Sarasojan raportti paikallishallinnon tilapalveluista (Sarasoja, 2004) ja Tuomelan

¹ Kämäriin viitattujen todetaan näitä tutkimuksia tehneen mm. Bloomfield (2006), Bovaird (2004), Folz (2004), Grimshaw (2002), Hodge & Greve (2007), Kljij & Teisman (2003), Parker & Hartley (1997 ja 2003) sekä Van Ham & Koppenjan (2002).

² Turvallisuusalaan liittyviä väitöstutkimuksia ovat tehneet tekniikan alalla Teemupecca Virtanen (2002) ja Juha Puhakainen (2006) sekä kasvatustieteen alalla Kalevi Mäkinen (2006).

tutkimus pohjoismaisista trendeistä tilapalveluitten ulkoistamisessa (Tuomela, 2001). Turvallisuusalan yhteistoimintajärjestö Finnsecurity ry:n toimeksiannosta on Pekka Lith tehnyt vuosina 2006-2010 vuosittain turvallisuusalan toimiala- ja suhdanneraportin³.

1.4. PPP-yhteistyöstä Suomessa

Julkinen sektori hankkii suuren osan kaikista käyttämistään ja loppuasiakkailleen tuottamistaan palveluista yksityiseltä sektorilta. Erityisen merkittäviä hankinnat ovat ICT-alalla, kiinteistöjen hoidossa, koulutuksessa ja liikenteessä. Sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluissa on viime vuosina siirrytty huomattavissa määrin ulkoistettuihin palveluihin. Julkiset palveluhankinnat ovat kokonaisuudessaan tulleet tavarahankintoja tärkeämmiksi. (HE n:o 50/2006vp, 14-15)

PPP-malli on erityisesti pääomaintensiivisiä hankintoja, kuten tiehankkeita, varten on kehitetty toimintatapa (Sarasoja, 2004; HE n:o 50/2006vp, 18). Siitä käytetään myös joissain yhteyksissä myös termiä elinkaarimalli. Tämä PPP-rahoitusmalli on rahoitustekninen ratkaisu, jolla julkinen sektori voi rahoittaa pitkäaikaisia investointeja ottamatta lainaa. Julkinen taho maksaa yksityiselle taholle esim. käyttömäärän mukaan tuotteen tai palvelun elinkaaren koko ajan. PFI-nimelläkin tunnettu englantilaisperäinen malli on laajasti käytössä Euroopassa ja pikkuhiljaa rantautumassa myös Suomeen (Wettenhall, 2003, HE n:o 50/2006 vp, 8, Kämäri, 2010, 34).

Vartiointi- ja turvallisuuspalvelut tyypillisesti mielletään Suomessa tila- ja käyttäjäpalveluitten alaluokaksi eikä niitä käsitellä erikseen julkisten hankintojen lainsäädännössä tai ohjeistuksessa. Samantyyppinen käsittelytapa on käytössä muissa pohjoismaissa (Sarasoja, 2004). Yksityistäminen pioneerimaassa Yhdysvalloissa oli vuonna 1997 n. 40 % kaupunkien turvallisuuspalveluista ulkoistettu tai yksityistetty (Sarasoja, 2004).

Kuntien ja kuntayhtymien kokonaisostot yksityiseltä sektorilta ovat lähes nelinkertaistuneet vuodesta 1997 vuoteen 2009. Suurin kasvu on tapahtunut

³ Raportti ei ole kokonaisuudessaan julkinen, joten haluan erityisesti kiittää Finnsecurity ry:tä ja sen toiminnanjohtaja Jouko Laitista mahdollisuudesta tutustua ko. raporttiin sekä luvasta lainata raportin soveltuvia osia tässä tutkimuksessa.

terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluissa. Samana aikana tehtäväluokka 3 (oikeudenhoito ja turvallisuus-, lomituspalvelut ja elinkeinoelämän edistäminen) on kaksinkertaistunut. Kunnalliset ostot kyseisessä luokassa olivat vuonna 2009 160 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus, 2010)

Kunnalliset liikelaitokset sijoittuvat ns. näennäismarkkinoille, jolloin julkisin varoin rahoitetut palvelut tuotetaan markkinalähtöisesti. Tavoitteena on palvelutuotannon tehostaminen. Tavoitteen saavuttamiseksi on julkisen sektorin pysyttävä luomaan kilpailutilanne julkisen ja yksityisen palveluntuottajan välille – hankinnat on siis avattava myös liikelaitoksen ulkopuolisten toimijoiden tarjottaviksi. (Kähkönen, 2004; s. 38)

Turvallisuusalan toimiala- ja suhdannetutkimuksessaan Pekka Lith viittaa Kuntaliiton tekemään kyselytutkimukseen, jonka mukaan 80 % kuntien turvallisuuspalveluista ostetaan yksityisiltä palveluntuottajilta. Lithin turvallisuusalan yrityksille tekemässä kyselyssä kuntasektoria piti erittäin tärkeänä tai melko tärkeänä asiakasryhmänä 74,5 % yrityksistä ja valtiollista sektoria 61,8 %. (Lith, 2010, 20-21).

Eri tilastojen vertailtavuutta heikentää palveluitten luokittelu eri tavoin, yhtä yhtenäistä ja yleisesti hyväksyttyä luokittelua turvallisuustoimialalle ei ole. Ilmiselvää on kuitenkin vartiointialan keskittyminen muutamalle isolle toimijalle sekä julkisen sektorin tärkeys asiakasryhmänä.

2. RESURSSIT JA ORGANISAATION RIIPPUVUDET

Organisaatio on kokooma resursseja, joita käytetään organisaation tavoitteen toteuttamiseksi. Resurssilla on aina hinta, jokin kustannus joka organisaatiolle aiheutuu resurssin käytöstä – olipa resurssin omistaja organisaatio itse tai jokin organisaation ulkopuolinen taho. Organisaation menestyminen on pitkälti kiinni sen kyvystä hankkia ja hyödyntää resurssejaan tehokkaasti. Julkisen sektorin toimintaa, myös sen resurssien hankintaa, säädellään mm. lakien ja asetusten sekä ministeriöiden omalla hallinnonalallaan antamien määräysten avulla. Lainsäädäntö on yksi organisaation ulkopuolisista tekijöistä, jotka rajoittavat organisaation mahdollisuuksia päättää omasta toiminnastaan mm. resurssien hankinnan suhteen.

Seuraavaksi määritellään keskeisiä käsitteitä, tarkastelen lyhyesti julkisten hankintojen ohjausta ja nykytilaa erityisesti turvallisuusalaan liittyen sekä hahmotellaan resurssiriippuvuuden teoriaa. Lisäksi luodaan katsaus yleiseen kehityskulkuun, jota julkisen sektorin palveluhankinnat läntisessä Euroopassa näyttäisivät toteuttavan.

2.1. Resursseista

Yrityksen resurssit muodostuvat paitsi kiinteästä omaisuudesta kuten raaka-aineista, tuotantolaitteista ja pääomasta, myös immateriaalisesta ”omaisuudesta” kuten henkilöstön osaamisesta ja tieto-aidosta. Resurssina voidaan pitää mitä tahansa, joka tuo kilpailuetua yritykselle. Yksinomaan resurssin omistaminen ei tuo yritykselle lisäarvoa tai kilpailuetua. (Wernerfelt, 1984; Vuorinen, Varamäki, Kohtamäki & Pihkala, 2006)

Ollakseen organisaatiolle arvokas resurssin tulee olla sellainen, joka auttaa organisaatiota tuottamaan asiakaskunnan haluamaa palvelua tai tuotetta eli parantamaan palvelun vaikuttavuutta tai toisaalta parantamaan tehokkuutta (Barney, 1991). Mitä harvinaisempi ja vaikeasti korvattavissa tai kilpailijoiden kopioitavissa oleva resurssi on, sitä pysyvämmän kilpailuedun se tuottaa omistajalleen (Barney, 1991). Lienee selvää, että yrityksen kilpailijoiden on vaikeinta, tai ainakin hidasta, kopioida yrityksen luomaa ja kehittämää erikoisosaamista.

Väitöskirjassaan Paavo Ritala viittaa lukuisiin aikaisempiin tutkimuksiin ja toteaa nykyisin arvokkaimpien resurssien olevan tietoon perustuvia eli organisaation ja sen jäsenten osaamiseen liittyviä. Kilpailuetua tuottavat resurssit voivat myös olla toimintatapoja jotka liittyvät organisaation tapaan toimia sisäisesti ja yhteistyössä ympäristönsä kanssa. (Ritala, 2010, 27-28, Barney, 1991)

2.2. Vaihtokustannuksista

Vaihtokustannuksella tarkoitetaan sitä kokonaiskuluja, joka ostajalle syntyy sen vaihtaessa palvelun tai muun hyödykkeen toimittajaa. Seurauksena tästä nykyinen toimittaja tyypillisesti säilytetään toimittajana jopa hieman kilpailijoita korkeammalla hintatasolla, mikäli sen tuote tai palvelu on suunnilleen kilpailijoitte tasolla. (Porter, 1985, 159)

Vaihtokustannuksia aiheutuu mm. kilpailutuksesta ja siihen käytettävästä työajasta, toiminnan mahdollisesta uudelleen suunnittelemisesta, uuden toimittajan ja oman henkilöstön perehdyttämisestä sekä mahdollisista (tieto)järjestelmämuutoksista. Vaikeasti mitattavia vaihtokustannuksia ovat toimittajan vaihtoon liittyvä riski ja ostavan organisaation mahdollinen muutostarve. (Porter, 1985, 286-287)

Sopimussuhteessa olevan palvelutoimittaja voi kasvattaa asiakkaansa laskennallisia vaihtokustannuksia mm. erilaistumalla kilpailijoistaan. Tämä johtuu lähinnä siitä, että ostava organisaatio sopeuttaa omaa toimintaansa ainakin pitkällä aikavälillä hankkimansa palvelun mahdollistamalla tavalla. Muita tapoja kasvattaa vaihtokustannuksia ovat mm. ilmainen koulutus asiakkaan henkilöstölle tuotteeseen liittyen, osallistuminen asiakkaan kanssa yhteisiin kehitysprojekteihin, omien tietojärjestelmien avaaminen asiakkaalle ja tilojen tai varaston luovuttaminen asiakkaan käyttöön (Porter, 1985, 159, 490-491).

Ostajan palatessa takaisin aiempaan toimintamalliin, tuotteeseen tai palveluun syntyy väistämättä takaisinvaihtokustannuksia, jotka kasvavat ajan myötä eli mitä kauemmin uusi toimintamalli on ollut käytössä, sitä suurempi kustannus aiheutuu palaamisesta vanhaan (Porter, 1985, 288). Takaisinvaihtokustannus on läheistä sukua transaktiokustannuksille, joilla tarkoitetaan niitä kustannuksia, jotka syntyvät tuotteen tai palvelun hankkimisesta ulkopuoliselta taholta eli markkinoilta. Transaktio- ja takaisinvaihtokustannuksia lasketaan ratkaisemaan kysymys siitä, onko

taloudellisesti edullisempaa tuottaa palvelu itse vai ostaa se ulkoa. Transaktiokustannuksia pienentää palveluntuottajan kyky tuottaa palvelu tehokkaasti ja toisaalta niitä kasvattaa ostavan organisaation tarve kilpailuttaa ja valvoa toimittajia. (Ritala, 2010, 31-32, Williamson, 2005)

2.3. Resurssiriippuvuusteoria

Jeffrey Pfeffer ja Gerald R. Salancik julkaisivat 1978 teoksen ”The external control of organizations: A resource dependence perspective” joka on resurssiriippuvuusteorian perusteos.

Teorian perusajatus on se, että kaikki organisaatiot ovat monin tavoin riippuvaisia ympäristöstään eli monista organisaation ulkopuolisista tahoista sekä muista organisaatioista (kilpailijat, julkinen sektori jne.) ja että organisaation menestymiseen vaikuttaa keskeisesti miten hyvin se tunnistaa, hallitsee ja muokkaa riippuvuuksiaan. Ympäristön vaikutusta ei nähdä yksisuuntaisena vaan yritys voi myös vaikuttaa itse ympäristöönsä eri tavoin; keskeistä onkin sopeutuminen ympäristön ristiriitaisiin vaatimuksiin. Organisaatiolla on kuitenkin mahdollisuus valita, mihin ympäristön vaatimuksiin se muokkautuu ja mitkä se jättää huomiotta. (Pfeffer & Salancik, 1978, 39-45).

Teorian mukaan sopeutuakseen ympäristöönsä ja hallitakseen riippuvuuksiaan organisaation on tiedettävä, mikä sen ympäristö on, mitkä ovat sen riippuvuudet ja kenestä ne johtuvat sekä minkälaisia muutoksia ympäristössä tapahtuu jotta niihin voidaan reagoida. Tätä informaatiota on niin valtava määrä, ettei ole käytännössä mahdollista huomioida sitä kokonaisuudessaan. Sen sijaan organisaatio muodostaa oman käsityksensä ympäristöstään ja sen vaatimuksista subjektiivisesti ja toimii sen jälkeen kuin tuo subjektiivinen käsitys olisi objektiivinen totuus. Tästä subjektivistisen ympäristökäsityksen muodostamisesta ja siihen reagoimisesta käytetään kirjallisuudessa termiä enactment, Karl Weickin tutkimusten mukaisesti. (Pfeffer & Salancik, 1978, 62-86)

Riippuvuuden tasoa määriteltäessä huomio kohdistuu kolmeen muuttujaan:

- 1) Resurssin tai hyödykkeen tärkeys organisaation toiminnalle ja jatkuvuudelle
- 2) Toimintavapaus liittyen resurssin tai hyödykkeen kohdentamiseen ja käyttöön

3) Mahdollisuus hankkia resurssi tai hyödyke vaihtoehtoista kanavasta
(Pfeffer & Salancik, 1978, 43-50)

Seuraavassa käsitellään tämän tutkimuksen kannalta relevantteja seurauksia yllä kuvatuista perushypoteeseista.

Palveluyritys on sitä riippuvaisempi asiakkaistaan, mitä suurempia sen asiakkaat ovat ja mitä harvempia tuotteita yritys tuottaa. Yritys, jolla on vain yksi asiakas on täydellisesti riippuvainen tuosta asiakkaastaan: mikäli asiakas vaihtaa toimittajaa on yrityksen löydettävä uusi asiakaskunta ennen kuin toiminta voi jatkua. Jos yritys tuottaa vain yhtä tuotetta tai palvelua, se on riippuvainen yksinomaan tuon tuotteen menekistä. Pahimmassa tapauksessa myydään yhtä tuotetta yhdelle asiakkaalle; ostokäyttäytymisen muuttuessa yrityksen toiminta vaarantuu vaikka asiakas olisikin yhä olemassa. Sama pätee luonnollisesti myös kääntäen: jos asiakas ostaa vain yhdeltä toimittajalta tai omalle toiminnalleen kriittistä tuotetta on se riippuvainen toimittajastaan. Palveluyritys voi siis pyrkiä kasvattamaan asiakkaansa riippuvuutta itsestään ja toisaalta vähentämään omaa riippuvuuttaan yksittäisestä asiakkaasta tai asiakasryhmästä. (Pfeffer & Salancik, 1978, 46-47, 106-110)

Yksi keskeinen resurssi, jota organisaatio hankkii ympäristöstään on osaaminen, tietotaito. Organisaatioiden yhteistyössä tietoa siirtyy organisaatiosta toiseen ja organisaation yhdistellessä esimerkiksi asiakkaaltaan saamaansa tietoa useammalta osaamisalueelta voi parhaimmillaan syntyä kokonaan uutta tietoa (Wahlroos, 2010, 74). Voidaan väittää, että mitä yksisuuntaisempi tämä tietovirta on, sitä riippuvaisempi vastaanottava organisaatio on kumppanistaan. Pitkäaikaisissa yhteistyösuhteissa oppimisen vaikutus korostuu (Vesalainen, 2004, 111).

Riippuvuus itsessään ei välttämättä ole vaarallista yritykselle. Ongelma syntyy siitä, että ulkopuolinen taho ei ole organisaation itsensä määräysvallassa eikä niin muodoin täysin ennustettavissa. Epävarmuus kumppanin tulevasta käyttäytymisestä on syy siihen, että organisaation tulee pyrkiä hallitsemaan riippuvuuksiaan. Koska sosiaalinen ja henkilöitten välinen kumppanuus parantaa tulevan käyttäytymisen ennustettavuutta, pyritään organisaatioiden välille muodostamaan myös henkilöitten välisiä sosiaalisia suhteita eli riippuvuuksia. (Pfeffer & Salancik, 1978, 42, 66-67, 146-147).

Organisaatio saattaa tulkita väärin siihen kohdistuvia odotuksia ja riippuvuuksia (Pfeffer & Salancik, 1978, 80-82). Virhemahdollisuutta lisää se, että henkilöt ilmaisevat organisaationsa tahtotilaa usein epämääräisesti tai tulkinnanvaraisesti. Tämä saattaa johtaa virheellisiin ratkaisuihin. Esimerkkinä asiakas, joka valittaa vartiointipalvelusta, haluaa laadun paranevan ja palvelutuottaja tulkitsee asiakkaan haluavan hinnan alennusta – lopulta kumpikaan ei saa sitä mitä pohjimmiltaan halusi.

Organisaation tehokkuutta voidaan tarkastella monesta näkökulmasta, joista tyypillisin on sisäisen tehokkuuden tai hyötysuhteen (efficiency) näkökulma: kuinka monta suoritetta rahayksikköä kohti pystytään tuottamaan. Toinen, pitkällä aikavälillä menestymisen kannalta tärkeämpi tapa tarkastella tehokkuutta kykynä tuottaa markkinoiden haluamia tuotteita ja palveluita (effectiveness). Voidaan väittää, että yritys itse on kiinnostunut hyötysuhteesta ja sen asiakkaat tuotteen soveltuvuudesta ja että jälkimmäisen merkitys on kasvamassa. Organisaation kykyä tuottaa haluttuja lopputuloksia (effectiveness) ja suorituskykyä arvioidaan suhteessa siihen, kenen intressejä palvelee (Pfeffer & Salancik, 1978, 34). Käytän tässä raportissa termistä effectiveness myös termiä vaikuttavuus ja termistä efficiency tehokkuus.

Jos yritys ei syystä tai toisesta halua sopeutua ympäristön tai kumppanin muuttuviin vaatimuksiin, se voi pyrkiä hallitsemaan näitä vaatimuksia. Asiakastyytyväisyyden määrittelyyn voi yrittää vaikuttaa esimerkiksi palvelukuvauksien muotoilun kautta tai vaatimuksia voi yrittää ohjata hyväksyttämällä toisen, itselle helpommin toteutettavan vaatimuksen. Yritys voi myös hallita tietovirtoja, joiden avulla se hahmottaa ympäristönsä – käytännössä asiakkailta ei kysytä sitä, mitä ei haluta kuulla eikä tärkeiltä sidosryhmiltä haluta vaatimuksia joita ei voida täyttää. (Pfeffer & Salancik, 1978, 97-104)

Palvelun ostajan näkökulmasta riippuvuus voi muodostua ongelmaksi, jos palveluntuottajalla on enemmän tärkeää tietoa palvelusta, esimerkiksi palvelun laadun mittaamiseen käytetään palveluntuottajan dataa tai palvelu on vaikeasti todennettavissa ja/tai mitattavissa. Tuottaja voi tällöin maksimoida oman hyötynsä ostajan kustannuksella. (Kähkönen, 2007, 40)

Ongelmana ja riskinä vaatimusten muokkaamisessa ja tietovirtojen ohjailussa palveluntuottajan näkökulmasta on se, että pahimmassa tilanteessa asiakas on

näennäisesti tyytyväinen mutta todellisuudessa tyytymätön – tämä johtanee enemmän tai myöhemmin asiakassuhteen päättymiseen.

Voimakkaasti keskittyneillä aloilla asiakkaalla on käytännössä valittavanaan vähemmän kanavia kyseisen resurssin hankkimiseksi ja siksi todellinen riippuvuus on tyypillisesti näillä aloilla voimakkaampaa kuin niillä aloilla, joilla on runsaasti keskenään kilpailevia yrityksiä. (Pfeffer & Salancik, 1978, 124-125, 251-252). Julkisissa hankinnoissa pitkä sopimuskausi saattaa käytännössä estää joitain palveluntuottajia tarjoamasta (Kähkönen, 2007, 45) ja vähentää todellisten hankintakanavien määrää, joka puolestaan lisää riippuvuutta palveluntuottajasta.

Mitä suurempi vaihtokustannus on, sitä riippuvaisempi ostava organisaatio on nykyisestä toimittajastaan (Vesalainen, 2006, 31). Palveluntuottajan on siis edullista pyrkiä sopimusaikana kehittämään palveluaan siten, että vaihtokustannus nousee mahdollisimman suureksi.

2.4. Kumppanuuden määrittely

Kumppanuuden erottaminen muista yhteistyön muodoista ei ole yksiselitteistä. Erityisesti PPP-kumppanuus voidaan käsittää monella tapaa ja termiä yleisesti käytetään epätasaisesti tai määrittelemättä (Wettenhall, 2003). Myös Kämäri on havainnut termiä Public-Private-Partnership (PPP) käytettävän hyvin erilaisin tavoin toteutetusta yhteistoiminnasta (Kämäri, 2010, 33).⁴

Kämäri (2010,15) määrittelee kumppanuuden tarkoittavan etenkin palveluiden ostamiseksi tehtyjä pitkäaikaisia sopimuksia, jotka puolustushallinto tekee ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Engeström (2006) puolestaan katsoo kumppanuuden erottuvan muista liiketoimintasuhteista silloin, kun suhde perustuu yhdenvertaisuuteen ja se on pitkäaikainen, etsii ratkaisuja laajaan (strategiseen) ongelmaan, kehittämisvastuu on molemmilla osapuolilla, organisaatioiden rajat ovat läpinäkyviä ja läpikuljettavia, tieto ja tiedonhallinta on yhteistä sekä sopimukset ovat ennakoivia, osapuolten velvoitteita viitoittavia ja yhteiset tavoitteet määritteleviä. Pitkäaikaisuuden käsite on subjektiivinen, mutta voitaneen väittää että

⁴ Kämäri viittaa seuraaviin tutkimuksiin: Bloomfield 2006, Bovaird 2004, Hodge & Greve 2007

kirjallisuudessa yli vuoden kestävä yhteistyösuhde on julkisen sektorin näkökulmasta tyypillisesti mielletty pitkäaikaiseksi.

Brinkerhoff toteaa kumppanuuden (partnership) toteuttavan ainakin seuraavia ominaisuuksia: yhteisyys (mutuality, joka tarkoittaa mm. molemminpuolista riippuvuutta ja luotettavuutta), tasa-arvoisuus päätöksenteossa ja läpinäkyvyys (Brinkerhoff, 2002).

Tässä tutkimuksessa kumppanuus on yhteistyötapa, jossa riippuvuudet ovat molemminpuolisia ja tasapuolisia mutta eivät välttämättä yhtä vahvoja molempiin suuntiin, yhteistyön tavoitteet palvelevat molempia osapuolia, yhteistyön luonne mielletään tarkoitukseltaan pitkäaikaiseksi ja toiminnan kehittäminen on yhteinen intressi. Wettenhallin ja Kämärin havaintoja mukailien julkinen-yksityinen kumppanuus nähdään ulkoistussopimukseen mahdollisesti sisältyvänä ominaisuutena eikä omana erillisenä ilmiönään (Kämäri, 2010, 34, Wettenhall, 2003). Elinkaari- eli PPP-rahoitusmallia ei tutkimuksessa käsitellä, koska haastattelujen perusteella voidaan todeta ettei tutkimuksen kohteena oleva palvelutuotanto vaadi suuria pääomasijoituksia.

Kumppanuuden määrittelyä voidaan lähestyä myös riippuvuuden näkökulmasta. Palveluntuottaja on sitä riippuvaisempi asiakasorganisaatiosta, mitä enemmän asiakkaalla on todellisuudessa valtaa määrätä palveluntuottajan resurssien kohdentamisesta ja käytöstä (Pfeffer & Salancik, 1978, 45). Ääritilanteessa palveluntuottajan resurssista tulee asiakkaan resurssi.

Vesalaisen mukaan riippuvuuteen perustuva yhteistyö organisaatioiden välillä on syvempää kuin puhtaasti markkinalähtöisesti kilpailutettu suhde, mutta selvästi ohuempaa kuin kumppanuussuhde. Kumppanuuden syvin muoto on yhteisyritys, jossa kumppanit ovat täysin riippuvaisia toisistaan. (Vesalainen, 2006).

2.1. Toimialan keskittymisestä

Yleensä toimialan keskittyminen johtaa kilpailutilanteen vakauteen ja ostajan todellisten vaihtoehtojen vähenemiseen (Pfeffer & Salancik, 1978, 13). Keskittyneisyyttä voidaan mitata monella tapaa, joista perinteisimpiä on selvittää toimialan neljän tai kahdeksan suurimman yrityksen yhteenlaskettu osuus alan

liikevaihdosta, henkilöstöstä tai muusta valitusta koon mittarista (Adelman, 1951, Pfeffer & Salancik, 1978, 50). Joissain tapauksissa mittariksi valitaan kahdeksan suurinta yritystä, joissain joku muu enemmän tai vähemmän tarkoituksenmukainen lukumäärä; Pekka Lith käyttää turvallisuusalan tutkimuksessa keskittyneisyyden mittarina seitsemän suurimman yrityksen liikevaihtoa ja henkilöstömäärää (Pfeffer & Salancik, 1978, 13, Lith, 2010, 10).

2.2. Hankintalaki

Julkisia hankintoja ohjaava keskeinen laki on laki julkisista hankinnoista eli hankintalaki (L 30.3.2007/348), joka uudistettuna astui voimaan 1.6.2007. Lainvalmistelussa on nähty tarpeelliseksi edistää yksityisien yritysten tasapuolisia mahdollisuuksia toteuttaa palveluita julkiselle sektorille sekä tehostaa julkisten varojen käyttöä. Myös laadukkaitten hankintojen tekeminen on yksi julkisen sektorin tavoitteista (HE n:o 50/2006 vp, 6). Hankintalaki on keskeinen julkisen ja yksityisen organisaation väliseen suhteeseen vaikuttava organisaatioiden ulkopuolinen tekijä.

Hankintalain mahdollistava joustava menettely pienissä hankinnoissa ei vaikuta tutkimuksen alaisiin yhtiöihin merkittävästi, koska valtaosa tutkielman kohteena olevista palveluhankinnoista vartiointialalla ylittää kansallisen kynnysarvon. Ne on siis hankintalain mukaisesti kilpailutettava elleivät erityiset suorahankinnan edellytykset täyty. Kynnysarvo on hankinnan arvioitu kokonaishinta koko hankinnan kestoajana. Kilpailutuksen kansallinen kynnysarvo on 30 000,00 euroa ilman arvonlisäveroa. Tuote tai palvelu, joka on saatavissa vain yhdeltä toimittajalta voidaan hankkia ilman kilpailutusta suorahankintana riippumatta hankinnan arvosta. Kysymyksessä voi olla poikkeuksellinen uusi tekninen ratkaisu, tekijänoikeuteen perustuva yksinoikeus tai erityinen (käsityö)taito jota toimitus edellyttää (Hankintalaki 3:15§, 5:27§, HE n:o 50/2006 vp, 77).

Hankintalaki ei määrittele palvelusopimukselle maksimiaikaa vaan sopimus voi olla myös toistaiseksi voimassaoleva. Esimerkiksi Kuntaliiton neuvontapalveluiden varatuomari Palo (sähköposti, 2010) toteaa mielipiteenään, että hankinnan suorittava julkinen organisaatio eli hankintayksikkö arvioi mikä on tarkoituksenmukainen kilpailutusväli ja harkinnassa tulee ottaa huomioon myös tarjoavan yhteisön intressi – liian lyhyt sopimus ei houkuta yksityistä tahoa hankinnan mahdollisesti vaatimiin

investointeihin. Kilpailutilanne palveluntuottajien välillä säilyy sitä paremmin, mitä lyhyempi sopimuskausi on; toisaalta kokonaistehokkuus voi kärsiä jos palveluntuottajaa vaihdetaan usein (Kähkönen, 2007, 45). Pyrkimys pitkäaikaiseen kumppanuuteen on vaihdantakustannusten kannalta edullisempi vaihtoehto kuin jatkuva lyhyitten sopimusten kilpailuttaminen (Kähkönen, 2007, 46).

2.3. Ministeriöiden ja kuntaliiton ohjeistuksia

Sisäasiainministeriön johdolla on valmisteltu valtakunnallinen, elinkeinoelämää ja eri hallinnonaloja yhdistävä sisäisen turvallisuuden ohjelma. Ohjelma ei mainitse julkisen sektorin roolia turvapalveluiden ostajana tai sitä, voitaisiinko turvallisuutta julkisessa organisaatiossa parantaa kehittämällä yhteistyötä yksityisen sektorin kanssa. Toimitila- ja yritysturvallisuuteen liittyen ohjelmaan sisältyy tavoite parantaa kilpailukykyä yritystoiminnan turvallisuutta edistämällä. Ohjelman yritystoimintaa koskeva osa painottuu viranomaistiedon jakamiseen yksityisille yrityksille. (SM, 2008, 35-37).

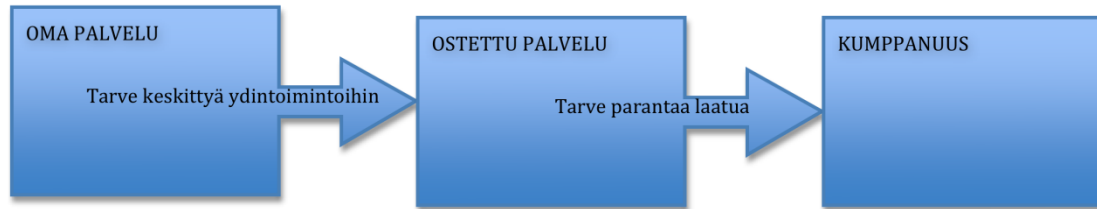
Työ- ja elinkeinoministeriö ja kuntaliitto antavat julkisille organisaatioille ohjeita hankintojen suorittamiseksi ja sopimusten sisällöiksi. Näissä ohjeistuksissa ei turvata vartiointipalveluita ole ohjeistettu erikseen, vaan ne mainitaan lyhyesti osana kiinteistö- ja tukipalveluita. Erillisiä sopimusehtoja vartiointisopimukselle ei ole tarjolla, kuten esimerkiksi siivouspalveluille on. (Kuntaliitto, 2010)

Valtiovarainministeriön päätöksen perusteella valtion hankintayhtiö Hansel Oy kilpailuttaa tiettyjen palveluiden ja tuotteiden toimittajat ja solmii puitesopimukset valittujen toimittajien kanssa. Yksittäiset toimeksiannot kilpailutetaan kuitenkin erikseen. Turvallisuuspalveluiden puitejärjestelyyn on valittu viisi palveluntoimittajaa, jotka kaikki kuuluvat alan kahdeksan suurimman toimijan joukkoon. (Hansel, 2010; Haastattelu 2)

2.4. Julkisen palveluhankinnan kehityskaari

Tuomelan Iso-Britannian ja pohjoismaiden paikallishallintojen hankintoja koskeneen tutkimuksen mukaan julkiset palveluhankinnat kehittyvät eri maissa samanlaista kehityspolkua pitkin (kuvio 2). Tuomela on havainnut, että maantieteellisesti kehitys kulkee lännestä itään Suomen ollessa muita pohjoismaita aiemmassa

kehitysvaiheessa ja nämä puolestaan ovat Iso-Britanniaa aiemmassa vaiheessa. Kehityksen Suomessa voidaan olettaa kulkevan samaa polkua kuin muissa länsimaissa on tapahtunut. (Tuomela, 2001, Sarasoja, 2004).



Kuvio 2. Palveluhankintojen tyypillinen kehitys (mukaien Tuomela, 2001 ja Sarasoja, 2004)

Vaihtoehtona kumppanuuden syventämiselle voi olla paluu omaan tuotantoon (Sarasoja, 2004). Näyttäisi siltä, että Suomessa ei vielä olla palveluhankintojen evoluution tässä vaiheessa, joten vielä ei ole olemassa tutkimusta siitä kumpi suuntaus meillä tulee yleisemmäksi. Luvussa 2.2. käsiteltyyn Porterin havaintoon viitaten on oletettavissa, että mitä kauemmin ostettua palvelua käytetään, sitä suuremmaksi muodostuvat takaisinvaihtokustannukset, jolloin paluu omaan tuotantoon muodostuu yhä epäedullisemmäksi ja epätodennäköisemmäksi (Porter, 1985, 288).

Kumppanuuden edistäminen näyttäisi olevan julkiselle sektorille tärkeää ja tiedostettua. Kilpailuttamisen joustavuus lisäämällä neuvottelumahdollisuuksia tarjoajien kanssa sekä edistämällä mahdollisuutta arvioida työsuorituksia ja toteuttavien henkilöitten pätevyyttä koko hankinnan ajan on perusteltu sillä, että näin lisätään mahdollisuuksia julkinen-yksityinen-yhteistyön sisällön kehittämiseksi. Julkisen sektorin ja yksityisen toimijan yhteisyrityksen perustaminen on yksi mahdollinen kehityspolku (HE n:o 50/2006 vp, 14-17).

Kumppanuuden kehittymistä silmälläpitäen ostava organisaatio pyrkii arvioimaan palveluntuottajan luotettavuutta ja soveltuvuutta paitsi omien kokemusten perusteella, myös suosituksilla ja palveluntuottajan maineen perusteella (Kähkönen, 2007, 38). Huomionarvoista on myös se, että julkisen sektorin organisaatio saattaa pyrkiä laajentamaan toimialaansa voidakseen perustella olemassaolonsa tarpeellisuuden (Pfeffer & Salancik, 1978, 271-272).

3. TUTKIMUSMENETELMÄ JA CASE-YRITYKSET

Tutkielman empiirisen aineiston keruu toteutettiin haastatteluin lokakuussa 2010. Haastateltavaksi saatiin kaksi vartiointialalla pitkään vaikuttanutta henkilöä, joilla kokemuksensa ja asemansa vuoksi on vuosien ajan ollut tiivistä yhteistyötä julkisen sektorin organisaatioiden kanssa ja myös näkemystä vartiointialan kokonais-tilanteesta myös oman organisaation ulkopuolella. Haastatteluissa käsiteltiin yritysten kokemuksia julkisista hankinnoista ja kahdenvälisistä suhteista julkisen sektorin palveluita ostaviin organisaatioihin.

3.1. Tutkimusmetodologia

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitui menetelmäksi siksi, että kysymyksessä on suhteellisen suppea ja keskittynyt toimiala jossa kvantitatiivisen aineiston riittävyys saattaisi muodostua luotettavuuden esteeksi. Toisaalta, koska kumppanuuden ja erityisesti PPP:n käsite ei ole yksiselitteinen, kvalitatiivisin menetelmin voidaan kvantitatiivista menetelmää paremmin pureutua käytetyn termistön läpi itse yhteistyön luonteeseen – kuvata todellista ilmiötä sen moninaisine puolineen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 161). Osin valintaan vaikuttivat myös tutkimusekonomiset syyt.

Tiedon keruun tavaksi valittiin yllä kuvatuista syistä puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastattelu kulkee valmiiden kysymysten kautta mutta vastausvaihtoehtoja ei ole annettu (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 47). Kysymysten tarkoituksena oli johdattaa keskustelu kumppanuuden elementteihin tutkimuksen kannalta relevantisti. Kysymyksissä huomioitiin myös turva-alan poikkeuksellisen tiukat salassapitomääräykset ja salassapitokulttuuri sekä pörssisäännöt. Siksi varsinaiseen palvelun sisältöön eli substanssiin ei puututtu. Haastateltavia on myös informoitu siitä, että tutkimus on julkinen ja ettei heiltä toivota lausuntoja salassa pidettävistä asioista.

3.2. Tutkimuksen kulku

Molemmille haastateltaville toimitettiin kysymykset etukäteen, mutta keskustelun annettiin edetä vapaasti kysymysten viitoittamissa teemoissa. Haastattelujen kesto vaihteli 1,5 tunnista 2,5 tuntiin ja ne pidettiin haastateltavien työpaikoilla.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Litteroitu haastatteluaineisto toimitettiin haastateltaville jälkitarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Haastateltavat eivät katsoneet tarpeelliseksi tehdä muutoksia alkuperäiseen aineistoon. Litteroinnin ja tarkastuskierroksen jälkeen aineisto ryhmiteltiin teemoittain ja siitä analysoitiin keskeiset yhteneväisyydet ja erot johtopäätöksiä varten. Analyysitapa oli tulkitseva analyysi, jossa haastatteluaineistosta tulkitaan merkityksen ajatuksellisia kokonaisuuksia eikä yksittäisiä lauseita tai ilmaisuja (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari, 1994, 143-145).

Johtuen alan ja toimeksiantojen salassapitokulttuurista yksittäisiä vastauksia ei nimetä haastateltavan mukaan. Henkilöiden nimet on mainittu lähdeluettelossa luotettavuuden osoittamiseksi. Toisaalta vartiointialan koosta ja keskittymisestä johtuen henkilö on tunnistettavissa pelkästään asemansa perusteella case-yrityksessä joten anonymiteettiä ei haastattelututkimuksessa olisi muutoinkaan voitu taata.

3.3. Vartiointi toimialana

Vartiointiala on suhteellisen keskittynyt. Johtuen yritysten erilaisista rakenteista ja organisoitumistavoista ei täsmällistä markkinaosuustutkimusta ole saatavilla, mutta yritysten antamien tietojen perusteella voidaan arvioida 4 suurimman vartiointiluvan omaavan yrityksen edustavan n. 65 prosenttia ja 8 suurimman n. 80 % alan kokonaisliikevaihdosta. Vartiointi- ja turvallisuuspalvelutoimialalla (toimiala Nace 80) toimii noin 500 yritystä (Lith, 2010, 8), joista 238:lla oli heinäkuussa 2010 lain edellyttämä vartioimisliikelupa eli ne toimivat tavalla tai toisella vartiointipalveluiden toimittajina (Poliisihallitus, 2010). Vuonna 2009 toimialan liikevaihto oli n. 440 miljoonaa euroa (Lith, 2010, 9).

Haastateltavat yritykset ovat vartiointialan kahdeksan suurimman yrityksen joukossa. Julkisen sektorin toimeksiantojen yhteenlaskettu lukumäärä case-yrityksissä on n.

500, asiakasorganisaatioiden määrä n. 100 ja yhteenlaskettu osuus liikevaihdosta lähes 30 %. Laajasta ja pitkäaikaisesta kokemuksestaan johtuen haastateltavien voidaan yhdessä katsoa edustavan hieman yleisemminkin alan yhteisiä näkemyksiä ainakin niiltä osin kuin mielipiteet ovat yhteneväiset, vaikka otoksen pienuuden vuoksi koko alaa koskevia suoria yleistyksiä ei voi tehdä.

3.4. Turvatiimi Oyj

Turvatiimi Oyj on ainoa Helsingin pörssissä noteerattu turvapalveluyhtiö. Sen arvioitu liikevaihto vuonna 2010 on 31,5 milj. euroa (Turvatiimi Oyj, osavuositiedot 19.8.2010). Haastateltavana oli paikallispalveluista vastaava tulosyksikön päällikkö Esa Piironen, jonka alaisuudessa on valtaosa yhtiön julkiselle sektorille tuotettavista palveluista. Piironisella on yli 20 vuoden kokemus vartiointialan johtotehtävistä, josta pääosa on ollut yhteydessä julkisen sektorin toimeksiantoihin.

Julkisen sektorin osuus yhtiön liikevaihdosta on haastateltavan mukaan n. 15 %.

3.5. Helsingin kaupungin Palmia liikelaitos

Palmia on Helsingin kaupungin kokonaisuudessaan omistama liikelaitos, joka tuottaa kiinteistön ylläpitoon, siivoukseen, cateringiin, hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyviä palveluita lähinnä Helsingin kaupungin virastoille ja laitoksille. Palmian asema ns. inhouse-toimittajana on jatkuvan julkisen keskustelun alaisena ja liikelaitos onkin viime aikoina osallistunut Helsingin Kaupungin turvapalveluiden kilpailutuksiin yksityisten vartiointiliikkeiden rinnalla, joitain yksittäisiä hallinnollisia tehtäväsiirtoja lukuun ottamatta. Palmia tuotti kuntaliiton kyselyn mukaan vuonna 2008 yli 50 % Helsingin Kaupungin vartiointi- ja turvallisuuspalveluista (Lith, 2010, 21).

Vartiointin liikevaihto on n. 5,5 milj. euroa vuodessa, josta julkisen sektorin osuus on siis yli 98 %. Haastateltavana oli turvapalveluiden yksikönjohtaja Auvo Viiru, jolla on lähes 20 vuoden kokemus turva-alalta niin yksityisellä palveluntuottajalla kuin julkisellakin sektorilla.

4. YRITYSTEN NÄKEMYKSET YHTEISTYÖSTÄ

Seuraavaksi kuvataan haastateltavien näkemyksiä yhteistyöstä osaamisen, toiminnan kehittämisen, kaupallisen asetelman, uuden liiketoiminnan syntyminen ja organisaatioiden rajapintojen suhteen. Lisäksi kootaan yhteen haastateltavien näkemykset kumppanuuden kehittymisen esteistä, mahdollisuuksista ja tulevaisuudesta.

4.1. Osaamisen siirtymä ostajalta tuottajalle

Periaatteessa vartiointiliikkeen tuottamat palvelut voisi asiakasorganisaatio tehdä myös omana työnään, niin kuin ennen ulkoistuksia on tehtykin. Perusasioiden osaaminen vartiointitehtävissä ei vaadi erityistä kokemusta, mutta työtapojen kehittyminen, alaa koskevan lainsäädännön toistuvat muutokset, teknisten apuvälineiden nopea kehitys johtavat asiakkaan kasvaneeseen riippuvuuteen palveluntuottajan tieto-aidosta. Ennen ulkoistusta olleet toimintamallit eivät enää ole käyttökelpoisia, mutta ostajataho ei tunne uusiakaan. Uusien toimintamallien oppiminen lienee sitä vaikeampaa, mitä kauemmin ostaja on käyttänyt ulkoistettua palvelua. Samalla takaisinvaihtokustannus on kasvanut lisäten ostajan riippuvuutta toimittajasta (Porter, 1985, 288). Toinen haastateltavista kuvasi tilannetta näin:

”Jos tota ulkoistamista on tehty sellanen 10-15 vuotta niin tässä kohtaa niiden palveluiden takasottaminen ja kouluttaa se oma henkilökunta niihin tehtäviin niin on kyllä erittäin haasteellinen. Emmä kyllä nää sitä edes taloudellisesti järkevänä”

Molemmat haastateltavat toivat esiin palveluun liittyvän avainosaamisen siirtyneen ulkoistusten myötä ostajalta myyjälle. Osittain tämä on tapahtunut hiljaisen tiedon katoamisena tai unohtumisena asiakasorganisaatiossa, osittain siksi että olosuhteet ja palvelu ovat muuttuneet ajan myötä. Vartiointipalvelun keskeisimpänä elementtinä nähtiin olevan henkilöstön osaaminen ja ammattitaito.

Suorittavan henkilöstön osaaminen kuvattiin profiloitumiseksi eikä erikoisosaamiseksi josta asiakas olisi vahvasti riippuvainen. Esimerkkinä toinen haastateltavista käytti

monipuolisen kielitaidon omaavaa aulapalveluhenkilöä, jonka löytyminen asiakasorganisaatiosta olisi haasteellista. Osaamisprofiloituminen voidaan tulkita löyhäksi riippuvuudeksi toimittajasta.

Osaamisen katoaminen asiakasorganisaatiosta nähdään olevan osittain illuusiota. Käytännön työn ulkoistuksen myötä asiakkaan henkilöstö tulee kyvyttömäksi hoitamaan niitä tehtäviä, mitkä aiemmin olivat rutiinia ja hiljainen tieto unohdetaan. Toinen haastateltavista huomautti palveluntuottajan pyrkivän sitouttamaan asiakkaan tekemällä itsestään korvaamattoman, korostamalla toiminnassaan omaa osaamistaan ja alan viimeisimmän kehityksen seuraamista.

4.2. Toiminnan kehittäminen

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että julkinen sektori on aloittanut palvelun hankkimisen yksityiseltä taholta taloudellisista syistä ja etsiäkseen tehokkaampia tapoja toteuttaa turvapalvelu. Sisällön kehittämistä ei juurikaan ole tehty ennen kuin viimeisen kahden-kolmen vuoden aikana. Tällä hetkellä kummassakin case-yrityksessä kehitystyö nähdään keskeisenä, mutta konkreettisia tuloksia todettiin syntyneen toistaiseksi varsin vähän ja palveluntuottajan aiempi panostus kehitystyöhön lähes olemattomana.

Julkisen sektorin kiinnostus palvelun kehittämiseen näyttää kasvaneen merkittävästi viimeisen kahden vuoden aikana. Case-yritykset ovat lähteneet palvelukehitykseen mukaan asiakkaan vaatimuksesta eivätkä omasta aloitteestaan. Kehitystyön tulokset ovat vastaajien näkemysten mukaan toistaiseksi olleet vähäisiä. Positiivisena nähtiin se, että vähäisessäkin kehitystyössä on vartiointiliikkeelle syntymässä uutta osaamista ja uusia toimintamalleja joita jatkossa pyritään siirtämään myös muitten asiakkaitten palveluun. Toisessa case-yrityksessä tulokset liittyivät lähinnä hinnoittelumalleihin, toisessa myös itse palvelun substanssiin.

Aloitteen tekijänä kehitystyössä on kummankin haastateltavan näkemyksen mukaan asiakasorganisaatio. Vartiointiliike on mukana joissain asiakkuuteen liittyvissä projekteissa ja hankkeissa joista ei kuitenkaan vielä nähdä syntyneen tuloksia. Kehityshankkeiden yksityiskohtia ja sisältöä ei salassapitomääräysten takia käsitelty. Yhteinen näkemys oli se, että palveluntuottajat vartiointialalla ovat passiivinen osapuoli kehityshankkeiden käynnistämisessä omaa vanhakantaisuuttaan – status

quo halutaan säilyttää. Tilanne poikkeaa palvelualoillekin tyypillisestä asiakaslähtöisestä tuotekehityksestä, jossa toimittaja aktiivisesti pyrkii selvittämään asiakastarpeita ja kehittämään palveluaan tarpeiden mukaisesti.

”Tullaan siihen, että ala itsessään on niin fakkiutunut ja vanhanaikainen että se ei uskalla lähteä kehittämään tän tyylisiä toimintoja, vaikka sille olis kysyntää nimenomaan julkisella sektorilla”

Palvelukehitykseen näyttää liittyvän molemminpuolista riippuvuutta. Asiakasorganisaatiolla ei ole resursseja kehitystyöhön ja palvelutuottaja on riippuvainen asiakkaan aloitteesta ja näkemyksistä mihin suuntaan palvelua tulisi kehittää. Tämä riippuvuus voidaan nähdä asiakkaan pyrkimyksenä parantaa palveluntuottajan kykyä toimittaa asiakkaan toivomaa palvelua (effectiveness). Asiakkaan intressi näyttäisi seuraavan yleistä palveluitten ulkoistuksen kehityskaarta (kts. kuvio 2, sivulla 17). Julkisen sektorin ostavilla organisaatioilla näyttäisi olevan pyrkimys kumppanuuden syventämiseen auttamalla palvelutuottajaa parantamaan tuotteensa vaikuttavuutta.

Esiin tuli myös se, että yhä useammassa julkisessa hankinnassa palvelun sisällön ja laadun eli vaikuttavuuden merkitys kokonaisedullisuutta arvioitaessa on kasvussa ollen suurimmillaan 60 % kokonaisarviosta. Asiakkaan aloitteesta alkanut toiminnan kehittäminen kehittää vartiointiliikkeen kykyä tuottaa julkisen sektorin tarvitsemia palveluita ja näin menestyä paremmin tulevaisuudessa tarjouskilpailuissa. Tähän riippuvuuteen ja referenssiarvon merkitykseen paneudun tarkemmin kohdassa 4.4.

4.3. Organisaatorajat ja rajapintojen siirtymät

Vartiointityö tehdään suurimmalta osin asiakkaan tiloissa. Osa vartiointiliikkeen työntekijöistä työskentelee yksinomaan asiakkaansa luona ja läheisessä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tämä hämärtää organisaatorajoja nopeasti eikä sitä juurikaan yritetä palveluntuottajan puolelta estää. Pahimmillaan on sekä työntekijälle että asiakkaalle epäselvää kenellä on työnantajan direktio-oikeus työntekijän suhteen. Toinen haastateltavista ei näe tätä ongelmana, direktio-oikeus on hänen mukaansa selvä ja päivittäinen tehtävien anto asiakkaalta palveluntuottajan henkilöstölle on yksinomaan hyvää yhteistyötä ja vähentää tarpeetonta byrokratiaa. Haastatelluista käy epäsuorasti ilmi, että työntekijöiden läheinen yhteistyö asiakasorganisaation

kanssa on ollut omiaan vähentämään palveluntuottajan työnjohdon käyttöä ja sitä kautta rajoittanut työnjohtokulujen kasvua – työnjohtajaa ei välttämättä tarvita päivittäin fyysisesti läsnä ainakaan pienehköissä, 1-3 vartijan asiakaskohteessa.

Toinen haastateltavista kuvaa käytännön esimerkillä asiakkaan määräysvaltaa palveluntuottajan henkilöstön käytöstä seuraavasti: palveluntuottaja haluaisi tilapäisesti siirtää kohteessa A työskennelleen vartijan kohteeseen B, jotta vartija oppisi uusia tietoja ja taitoja. Tätä osaamista voitaisiin myöhemmin hyödyntää esimerkiksi sairauspoissaolojen sijaisuuksissa ja näin palveluntuottajan näkökulmasta parantaa henkilöstön käytön tehokkuutta. Asiakas A reklamoi voimakkaasti, koska heidän omaksi työntekijäksi mieltämänsä henkilö ollaan ottamassa ”heiltä pois”. Pitääkseen asiakkaan A tyytyväisenä palveluntuottaja peruu tilapäisenkin siirron. Käytännössä palveluntuottajan määräysvalta resurssiensa kohdentamisesta on siirtynyt asiakkaalle ja samalla palveluntuottaja on menettänyt itsenäisyytensä jolloin myös riippuvuus asiakkaasta on kasvanut (Pfeffer & Salancik, 1978)

Suhtautuminen tietojärjestelmien yhteiskäyttöön asiakkaan ja palveluntuottajan välillä näyttäisi vaihtelevan organisaatiokohtaisesti merkittävästikin. Toinen case-yrityksistä on vienyt suhteellisen pitkälle yhteiskäytön niin, että lukuisissa kohteissa palveluntuottajan henkilöstö käyttää päivittäin ainakin rajoitettua osaa asiakkaan tietojärjestelmistä. Toisaalta saman case-yrityksen asiakkaat pääsevät rajoitetusti palveluntuottajan tietojärjestelmiin. Ainakin osittain tieto ja tiedonhallinta ovat yhteisiä jolloin kumppanuuden voidaan näiltä osin katsoa syntyneen (Engeström, 2004).

Toisessa case-yrityksessä tietojärjestelmien yhteiskäyttö nähdään toivottavana mutta käytännössä sitä ei juurikaan ole tapahtunut. Haastateltava koki pääasiallisten syiden olevan organisaatioiden keskinäinen ”mustasukkaisuus” ja ”siiloutuminen”. Kokonaisuuden etua ei nähdä ja esimerkiksi tietoliikenneyhteyksiä saatetaan rakentaa moninkertaisesti siirrettävän datan määrään nähden, koska palveluntuottajan ei anneta käyttää asiakkaan tietoliikenneyhteyksiä edes rahallista korvausta vastaan.

Tietojärjestelmien yhteiskäyttöä rajoittaa tarve luottamuksellisten ja viranomaistoiminnassa käyttöluokiteltujen ja -rajoitettujen tietojen suojaamiseen.

Tätä ei kuitenkaan nähdä case-yrityksissä ongelmallisena vaan luonnollisena työnjakona.

4.4. Taloudellinen ja kaupallinen riippuvuus

Kuten on jo aikaisemmin todettu, haastateltavat olivat varsin yksimielisiä siitä, että julkinen sektori voisi tuottaa vartiointipalvelunsa itse niin halutessaan. Keskeisenä syynä ulkoistuksen aloittamiseen nähtiin taloudellisen tehokkuuden tavoittelu. Osa palveluista vaatii liikkuvuutta ja lyhytaikaisia työsuorituksia, joiden tehokas toteuttaminen vaatii useamman vartiointikohteen yhdistämistä yhdelle vartijalle. Myös sairausloma- ja muitten sijaisuuksien toteuttaminen on tehokkaampaa, kun sijaisia voidaan kierrättää tehtävästä toiseen. Asiakkaan taloudellinen riippuvuus toimittajasta perustuu siis palvelun tehokkuuteen eikä vaikuttavuuteen (Pfeffer & Salancik, 1978).

Julkiselle sektorille tuotettavat palvelut muodostaa merkittävän osan vartiointialan yritysten liikevaihdosta. Molemmille case-yrityksille julkinen sektori kokonaisuudessaan on suurin asiakasryhmä, mutta mikään yksittäinen asiakkuus ei noussut esiin poikkeuksellisen tärkeänä. Julkisen sektorin osuuden turvapalvelumarkkinoista arvioidaan olevan n. 50 %, eli enemmän kuin vartiointialan markkinajohtajan markkinaosuus. Molemmat haastateltavat arvioivat julkisten hankintojen rahallisen arvon kasvavan yhä tulevina vuosina. Teoriassa markkinajohtajaksi voisi kasvaa puhtaasti julkisten hankintojen kautta. Vartiointiliikkeet ovat siis vahvasti riippuvaisia julkiselta sektorilta tulevasta kassavirrasta.

Hankintaorganisaatio päättää, miten hankintalakia tulkitaan yksittäisessä tarjouskilpailussa. Sopimuskauden pituus, valintakriteerit ja hinnan painoarvo voi vaihdella tarjouspyynnöittäin. Yhteinen näkemys tuntui olevan, että tulkintatavat vaihtelevat eri hankintaorganisaatioissa merkittävästikin. Haastateltavien näkemykset julkisten hankintojen sopimuspituuksista olivat toisistaan vain hieman poikkeavia. Toistaiseksi voimassaolevia sopimuksia ei turvapalveluitten julkisissa hankinnoissa ole juurikaan käytetty. Toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että palveluntuottajalla olisi mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten hankintaorganisaatio tulkitsee hankintalakia. Sopimukseen voidaan liittää optiovuosien mahdollisuus ja

tämä optiomahdollisuus voi olla kannustimena toiminnan kehittämisen kautta lisätä sopimuksen todellista pituutta eli vaikuttaa toimeksiantajaan palveluntuottajan omaksi eduksi.

Epäsuorasti palveluntuottaja on riippuvainen toimeksiantajastaan referenssiarvon kautta. Hyvät referenssit antavat tarjouskilpailussa lisäpisteitä kokonaisarviointiin, jolloin hinnan merkitys valintaperusteena pienenee. Julkisen hankinnan voi saada, vaikka ei olisikaan halvin. Joissain tarjouskilpailuissa on hylkäysperusteena referenssien puuttuminen. Tätä riippuvuutta case-yrityksissä ei ole yritetty pienentää vaan sen vaikutus on pyritty hyödyntämään olemassa olevien sopimusten referenssiarvon kautta. Referenssinä asiakasta voi luonnollisesti käyttää vain niiltä osin kuin tiedot ovat julkisia tai asiakas on antanut luvan niiden käyttöön tietyssä tarjouspyynnössä. Referenssiarvon merkitys on saa tukea myös Kähkösen tutkimuksesta (Kähkönen, 2007, 38).

Asiakkaat tuntuvat käyttävän kilpailutuksissa ulkopuolisia konsultteja toistaiseksi melko vähän. Joissain tapauksissa ”konsultti” on ollut palveluntuottaja eli tarjouspyyntö on käytännössä suora kopio voimassaolevasta toimintamallista tai sopimuksesta. Toinen haastateltavista näkee ongelmallisena sen, että asiakas perustaa tarjouspyyntönsä palveluntuottajan näkemykselle palvelun sisällöstä koska tuolloin jää entistäkin vähemmän tilaa uusille innovaatioille. Toinen vastaajista puolestaan näkee tämän mahdollisuutena – mitä aktiivisemmin palveluntuottaja kertoo vaihtoehtoisista toimintamalleista, sen riippuvaisemmaksi asiakas tulee ko. toimijan osaamisesta. Samalla palveluntuottajan mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan tapaan tulkita hankintalakia kasvaa.

Haastateltavien mukaan vartiointipalveluhankintoihin ei liity taloudellisesti mittavia sopimusaikaisia investointeja. Merkittävin osa taloudellisesta panostuksesta on henkilöstön kouluttaminen alan yleiseen osaamiseen ja erityisesti asiakaskohtaiseen erikoisosaamiseen. Työnantajat osallistuvat vartijoitten peruskoulutuksen kustannuksiin, vaikka itse opetus annetaankin eri oppilaitoksissa. Henkilöstökulujen osuus koko sopimuksen arvosta arvioidaan olevan 75-80 %. Koulutusinvestoinnin arvon arvioidaan kasvavan edelleen erityisesti niissä tehtävissä, joihin liittyy järjestyksenvalvontaa kuten liikenneasemilla. Haastateltavat jakavat näkemyksen

henkilöstön pysyvyyden parantumisesta, joka pienentää peruskoulutusinvestoinnin merkitystä.

Asiakaskohtaiset koulutukset lisäävät toimeksiantajan sitoutumista palveluiden ostamiseen kyseiseltä palveluntuottajalta sopimuksen puitteissa. Tämä sitoutuminen on sosiaalista eikä perustu juridisesti sopimukseen. Osittain on kysymys myös vaihtokustannuksien kasvamisesta ainakin välillisesti.

4.5. Uudet aluevaltaukset ja uusi liiketoiminta

Luvussa 4.2. Toiminnan kehittäminen tuli esille haastateltavien näkemyksenä vähäisenkin kehittämistoiminnan positiivinen vaikutus. Yhdessä toimeksiannossa kehitettyjä toiminta- tai hinnoittelumalleja voitaneen toistaa myös muissa jo olemassa olevissa toimeksiannoissa. Molemmissa yrityksissä on myös asiakkaan aloitteesta tehtyjä kehittämishankkeita, joiden tuloksena on mahdollisesti syntymässä kokonaan uutta liiketoimintaa jota ei yrityssalaisuutena voida tässä tarkemmin käsitellä. Haastateltavista toinen totesi uuden liiketoiminnan olevan uutta molemmille osapuolille eli asiakasorganisaatio laajentaa toiminta-alueitaan tämän liiketoiminnan myötä. Tätä uutta liiketoimintaa ja palvelutuotetta ei olisi ollut mahdollista kehittää tai toteuttaa yksin palveluntuottajan voimin.

Yhteinen näkemys tuntui olevan, että myös julkiset organisaatiot kilpailevat keskenään toimialueen laajuudesta hallinnonalojen rajapinnoilla. Yhteiskunnassa syntyvien uusien tarpeiden tyydyttämiseksi pyritään kehittämään uusia palvelumalleja, jotka eivät välttämättä sijoitu luonnollisesti tietyn organisaation hallinnonalaan.

Esimerkkinä olkoon pysäköinnin valvonta Helsingin Kaupungin omistamien tai hallitsemien kiinteistöjen alueella. Pysäköinnin valvonta yleisellä alueella kuuluu Helsingin Kaupungin Rakennusvirastolle. Kaupungin omistaman koulun piha-alueella pysäköinnin valvonta on toiminto, joka aloitettiin syksyllä 2010 ja sitä suorittaa Palmia kiinteistöviraston lukuun. Olkoonkin ettei toiminnon pääasiallinen tavoite ole taloudellinen voitto, on se kokonaan uutta toimintaa niin toimeksiantajalle kuin palveluntuottajallekin. Voidaan katsoa, että Palmia on voittanut pysäköintiviraston kanssa käymänsä kilpailun uudesta liiketoiminta-alueesta; kuten Pfeffer & Salancik (1978, 271-272) ovat todenneet, myös julkisella sektorilla

organisaatiot etsivät mahdollisuuksia laajentaa resurssejaan ja vahvistaa olemassaolonsa oikeutusta.

Toinen esimerkkitapaus on vartiointi- ja aulapalvelu eräässä toimistotalossa, jossa julkinen organisaatio on yhtenä vuokralaisena, muut vuokralaiset ovat yksityisiä yrityksiä. Julkinen organisaatio on kilpailuttanut aulapalvelun ja voittanut palveluntuottaja on saanut myös muut vuokralaiset asiakkaakseen ja tuottaa näille mm. kulunvalvonnan pääkäyttäjäpalveluita. Yhteistyösuhde julkisen organisaation kanssa on vähintäänkin välillisesti johtanut uuden liiketoiminnan syntymiseen.

Kokonaisuutena näyttäisi kuitenkin siltä, että tutkittavissa yrityksissä ei PPP-yhteistyön avulla syntyneitä uutta liiketoimintaa tai liiketoimintamalleja pidetä vielä erityisen merkittävänä tai niitä ei ole täydellisesti tunnistettu. Mahdollisuudet tulevalle kehitykselle kylläkin tunnistetaan.

4.6. Näkemyksiä kumppanuuden edellytyksistä, mahdollisuuksista ja esteistä

Julkisen sektorin palvelusopimukset mielletään määräaikaisiksi ja tässä mielessä case-yritykset tulkitsevat sopimustekstin kirjaimellisesti kuvaavan asiakkaan tahtotilaa. Yhteistyötä ei ole rakennettu toistaiseksi voimassaolevaksi (going concern). Kumpikaan haastateltavista ei tunnistanut julkisissa hankinnoissa toteutetun tiettyä palveluntuottajaa suosivia malleja.

Hansel Oy:n puitejärjestelyä ei nähty erityisen merkittävänä, koska kukin yksittäinen toimeksianto kilpailutetaan erikseen. Puitejärjestelyssä mukana olevat toimittajat olisivat haastateltavien näkemyksen mukaan mukana kilpailutuksissa joka tapauksessa, toisaalta merkittäviä toimittajia ei ole jätetty pois puitejärjestelystä.

Sopimusaikaisen kumppanuuden syventyminen nähdään case-yrityksissä tavoiteltavana ja myös mahdollisena ainakin joiltain osin. Toinen yrityksistä on saanut erään asiakasorganisaationsa kanssa toteutettua molempia osapuolia toiminnallisesti hyödyttäviä toimitila- ja valvontaratkaisuja, jotka ovat helpottaneet molempien työtä ja mahdollistaneet joustavan työnjaon. Yhteistyösuhteen kehittymisen alihankintasuhteesta kumppanuudeksi uskotaan ratkaisevan käytännön

ongelmia päivittäisessä työssä vaikka käytännön esimerkkejä ei vielä ole osoitettavissa.

Näkemykset hankintalain merkityksestä kumppanuuden kehittymiselle vaihtelevat. Toinen haastateltavista näki määräaikaisen sopimuksen olevan kumppanuudelle suoranaisten este. Tyypillisesti käytössä oleva enintään kolmen vuoden määräaikaisten sopimusten käytäntö ei haastateltavan näkemyksen mukaan mahdollista kumppanuutta taloudellisesti.

”Nyt suositaan 3+1 (sopimuksen kesto) ja sehän kyllä tappaa kaiken kumppanuuteen pyrkimisen.”

Tätä näkemystä tukee myös Kuntaliiton neuvontapalveluiden juristin sähköpostitse antama näkemys julkisten sopimusten pituuksista (Palo, 2010). Toinen haastateltava suhtautuu hankintalakiin selvästi positiivisemmin, vaikka näkeekin siinä tiettyjä yhteistyösuhteen kehittämistä rajoittavia piirteitä. Mikäli kolmen vuoden sopimukseen liitetään optiovuosia, on palveluntuottajalla intressi sopimuskaudella kehittää palvelua niin että optiot toteutetaan. Kaikkien kumppanuuksien hän näkee päättyvän joskus, riippumatta siitä onko sopimus määräaikainen tai toistaiseksi voimassaoleva. Kaikkiaan vaikuttaisi siltä, että kumppanuuteen liitettynä pitkäaikaisuuden käsite mielletään julkisella sektorilla tarkoittavan lyhyempää ajanjaksoa kuin case-yrityksissä tai PPP-kumppanuus käsitteenä tarkoittaa palveluntuottajalle syvempää yhteistyötä kuin julkiselle sektorille.

Hankintalaki nähtiin myös osittain kumppanuuden mahdollistavana. Keskiöön nousee ostavan organisaation tulkinta hankintalaista ja tarjouspyynnön muotoilu. Mikäli ostaja määrittelee tarjouksen kohteena olevan palvelun kehittämisen, kehittymisen, jatkuvan arvioinnin ja lopputuloksen perusteella eikä nykyisin tyypilliseen tapaan määräaikaisena yksikköhintasopimuksena olisi molempia osapuolia hyödyttävä kumppanuus mahdollinen. Tällöin palveluntuottaja voisi saada nykyistä enemmän taloudellista hyötyä parantuneen kannattavuuden kautta ainakin pitkällä aikavälillä. Kehitystyön myötä tulevan tehokkuushyödyn jakaminen mielletään keskeiseksi motiiviksi kumppanuuden syventämiselle mutta samalla se tunnustetaan vaikeaksi toteuttaa niin henkisesti kuin sopimusteknisestikin.

Haastateltavat tunnistavat organisaatioidensa riippuvuuden hankintalain määräyksistä. Tästä huolimatta yrityksiä vaikuttaa hankintalain sisältöön lain valmisteluvaiheessa esimerkiksi alan järjestöjen kautta ei tiedetty olleen. Myöskään konkreettisia esimerkkejä pyrkimyksestä vaikuttaa ostavan organisaation tekemään lain tulkintaan ei tiedetty tapahtuneen. Vaikuttaisi siltä, että palveluntuottajat ovat jossain määrin tyytymättömiä asioiden nykytilaan mutta eivät ole aktiivisesti halunneet siihen vaikuttaa.

Keskinäinen luottamus ja erityisesti vartiointiliikkeen luotettavuus on haastateltavien mielestä yhteistyön jatkuvuuden ehdoton edellytys. Kumppanuutta voi haastateltavien mukaan syntyä ainoastaan toisiinsa luottavien osapuolten välille. Päätösvalta sopimuksen ja palvelun sisällön suhteen on asiakasorganisaatiolla, mutta ongelmaksi tätä eivät haastateltavat koe. Yksittäisiä tapauksia joissa asiakasorganisaatio on joutunut haitallisella tavalla riippuvaiseksi tietyistä palveluntuottajasta on haastateltavien mukaan olemassa, mutta ei merkittävässä määrin.

Keskeisimmät yhteistyön syventämistä edistävät ja haittaavat tekijät on koottu kuvioon 3:



Kuvio 3. Kumppanuutta edistävät ja haittaavat tekijät

4.7. Käsitykset kumppanuuksien tulevaisuudesta

Haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että julkiset hankinnat muuttuvat tulevaisuudessa enemmän kumppanuuksien suuntaan. Paluuta omaan tuotantoon ei nähdä mahdollisena lähinnä tehokkuussyistä. Todennäköisenä kehityssuuntana tuli esille liikkeenluovutustyyppiset kokonaisuusien ulkoistukset. Kokonaisuudessaan julkisen sektorin rooli saattaa muuttua palveluintegraattorin suuntaan, jolloin kokonaisvastuu palvelusta on julkisella organisaatiolla mutta kaikki käytännön tuotanto ja teknisten apuvälineiden toimitus olisi yksityisillä palveluyrityksillä tai niiden verkostoilla.

Tulevaisuuden kehityssuuntien keskeisinä tekijöinä nähdään palvelutuottajien aktivoituminen palvelumallien kehittämisessä ja toisaalta viranomaistahojen uskallus hyödyntää lain sallimia mahdollisuuksia kumppanuuksien rakentamiseen.

Esimerkiksi yksityistetyn vankilalaitoksen mahdollisuus on olemassa, koska:

”Tässä maassa on ainakin kaksikymmentä vuotta tehty nuorison kanssa yksityisellä puolella työtä mitä valtio rahoittaa...nuorisokoteja missä näitä nuoria valvotaan käytännössä samalla tavalla kuin vankiloissa, mutta heillä on pikkasen vapaammat olosuhteet siellä.”

Toisaalta usko siihen, että erityisesti kansainvälisillä toimijoilla on taloudelliset resurssit käynnistää laajoja yhteistoimintahankkeita on vahva.

Julkinen-yksityinen-kumppanuuden kehittymisen suurimpana esteenä nähdään poliittiset seikat, lähinnä poliittisten päätöksentekijöiden uskallus yksityistää tai ulkoistaa uusia palveluita joihin saattaa liittyä julkisen vallan käyttöä. Toinen haastateltavista näkee vartiointialan olevan tässä suhteessa poikkeuksellisen varovaisen ja tarkan tarkastelun alla.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Huolimatta vartiointi- ja turvallisuusalan yritysten suuresta lukumäärästä ala on voimakkaasti keskittynyt: merkittäviä vartiointipalvelun toimittajia on Suomessa kuusi ja rahankäsittelypalvelun toimittajia kaksi. Käytännössä julkinen sektori on riippuvainen suhteellisen pienestä joukosta potentiaalisia palveluntuottajia. Osittain palvelun luonteesta ja osittain yksittäisen hankinnan suhteellisen pienestä koosta johtuen hankintoja ei tyypillisesti jaeta usealle toimittajalle samanaikaisesti.

Julkinen sektori näyttäisi olevan koko vartiointialalle suurin asiakasryhmä ja sen merkitys näyttäisi edelleen olevan kasvussa. Tutkittujen vartiointiliikkeiden talous, jatkuvuus ja menestys riippuvat merkittävästi siitä, kuinka hyvin ne menestyvät julkisissa tarjouskilpailuissa.

Koska palvelun keskeisin elementti on henkilöstön osaaminen, on julkisen sektorin ostava organisaatio kasvavassa määrin riippuvainen vartiointiliikkeestä. Kyseessä ei ole ostavan organisaation kriittinen resurssi tai ydintoiminto, joskin osa käytännön yhteistyöstä tehdään julkisen organisaation turvayksikön kanssa, jolle turvallisuus on ydintoiminto. Siinä tapauksessa riippuvuussuhde on ostavalle osapuolelle kriittinen. Resurssin kriittisyys on yksi keskeisistä riippuvuuden mittareista (Pfeffer & Salancik, 1978, 43-50). Palvelun tuottamiseen liittyvä erikoisosaaminen on jossain määrin siirtynyt asiakkaalta palveluntuottajalle lisäten asiakkaan riippuvuutta kyseisestä toimittajasta. Näyttäisi siltä, että palveluntoimittajat ovat jossain määrin erilaistuneet kilpailijoistaan hankkimalla kohdekohtaista erikoisosaamista asiakkaan myötävaikutuksella ja näin kasvattaneet vaihtokustannuksia, siis kasvattaneet asiakkaan riippuvuutta itsestään (Porter, 1985, 159, Pfeffer & Salancik, 1978).

Vartiointipalveluissa suuren vaihtokustannuserän muodostavat ostavan organisaation henkilöstökulut uuden toimittajan perehdyttämisen vaiheessa. Epäsuorasti vaihtokustannuksiin vaikuttaa myös uuden palveluntuottajan oman henkilöstön koulutus- ja perehdytystarve, koska nämä kustannukset lasketaan tarjottuun palveluhintaan. Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että suurin investointi jonka palveluntuottaja joutuu tekemään, on henkilöstön kouluttaminen.

Palveluntuottaja voi antamalla asiakkaansa henkilöstölle halpaa koulutusta kasvattaa vaihtokustannuksia ja siten myös asiakkaan riippuvuutta itsestään (Porter, 1985; s. 490-491). Tätä mahdollisuutta ei ainakaan tietoisesti tunnuta käyttäneen hyväksi.

Vaihtokustannusten kasvattaminen tarjoamalla toimitiloja tai tietojärjestelmiä asiakkaan käyttöön on käytössä vähäisessä määrin, mutta tutkimustulos ei anna yksiselitteistä kuvaa siitä, onko tällä ollut merkitystä yhteistyön syventymiselle. Sen sijaan asiakasorganisaation tietojärjestelmiä käytetään toisessa case-yrityksessä huomattavissa määrin. Toisessa case-yrityksessä tietojärjestelmät tuntuvat olevan tiukasti omistajaorganisaationsa käytössä.

Hankintalaki nähdään sekä kumppanuuksia mahdollistavana että niitä rajoittavana tekijänä. Lain mahdollisuuksia ei vielä ole hyödynnetty ja case-yritykset eivät ole ainakaan suunnitelmallisesti pyrkineet vaikuttamaan lain valmisteluun tai tulkintoihin. Riippuvuus asiakkaasta ja tämän tavasta tulkita lakia näyttäisi olevan ainakin hiljaisesti hyväksytty case-yrityksissä vaikka ainakin osittain vaikuttamisen mahdollisuus on tiedostettu. Hankintalain perusteluissa todetaan uusittujen menettelytapojen vaikutuksen riippuvan siitä, miten hankintayksiköt hyödyntävät joustomahdollisuuksia ja hankintamenettelyvaihtoehtoja (HE n:o 50/2006 vp, 38).

Huomionarvoista on myös se, ettei edes yhteinen omistus takaa kumppanuutta – Helsingin Kaupungin liikelaitos osallistuu kaupungin turvapalvelukilpailutuksiin muitten tasavertaisena muiden palveluntarjoajien kanssa. Tämän voi katsoa johtuvan julkisen sektorin pyrkimyksestä tehokkuuteen (Kähkönen, 2007, 38). Yksityisessä omistuksessa olevassa case-yrityksessä ei ollut havaittavissa pyrkimystä yhteisyrityksiin julkisen sektorin toimijoitten kanssa.

Sopimukset ovat pääasiassa määräaikaisia ja ostovolyymi on määritelty tyypillisesti kiinteäksi. Määräaikaisen sopimuksen purkaminen kesken sopimuskauden edellyttää niin selkeää laiminlyöntiä toimittajan puolelta ettei purkamisia kokemuksen mukaan ole tehty. Tästä seuraa se, että ostava organisaatio on riippuvainen toimittajastaan koko sopimusajan ja kesken määräaikaisen sopimuksen toimittajan vaihtaminen johtaisi korkeisiin vaihtokustannuksiin uuden kilpailutuksen kustannusten sekä mahdollisten sopimussanktioiden johdosta. Näyttäisi siltä, että palveluntuottajat ovat tyytyneet tähän asiakasriippuvuuden asteeseen eivätkä aktiivisesti ole pyrkineet kehittämään palvelutoimintaansa siten, että toimittajan

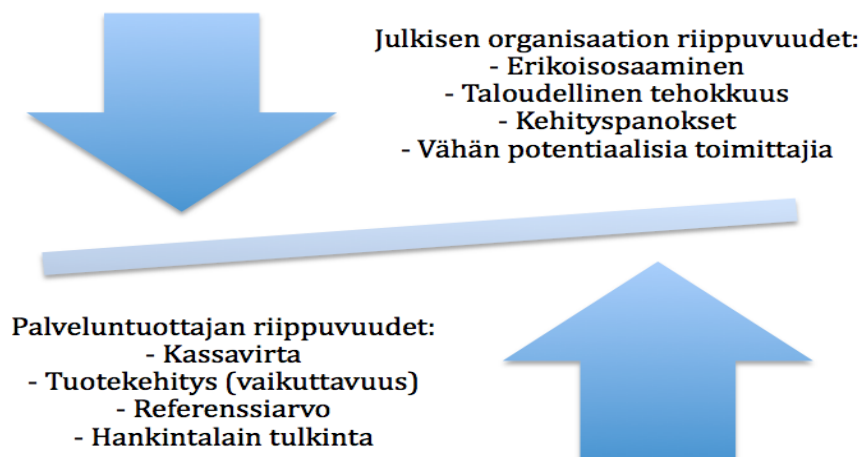
vaihdosta määräaikaisen sopimuksen päättyessä johtuvat vaihtokustannukset nousisi korkeaksi eli lisäisi asiakkaan pitkäaikaista riippuvuutta toimittajasta.

Turva-alan palvelukehitystoiminta on vähäistä ja jotkut asiakasyritykset ovat kritisoineet alaa kehitystoiminnan passiivisuudesta. Panostusta tutkimus- ja kehitystoimintaan on saattanut vähentää vallalla oleva yrityskulttuuri, joka ei korosta innovaatioiden ja uusien ratkaisumallien merkitystä. (Lith, 2010, 63)

Passiivisuutta saattaa selittää palveluntuottajan pyrkimys kontrolloida informaatiota, asiakkaalta ei ole kysytty tämän kehitystarpeita jotta ei tulisi vaatimuksia joita ei voida tai jotka olisivat hankalia toteuttaa (Pfeffer & Salancik, 1978, 98-100).

Case-yritykset tunnustavat alan olevan passiivinen ja julkisen asiakasorganisaation aktiivinen osapuoli kehitystoiminnassa. Kehityksen merkitys kumppanuuden syventymiselle ja asiakkaan riippuvuuden lisäämiselle tiedostetaan mutta toimenpiteet ovat korkeintaan alustavan suunnittelun asteella. Laadun parantamiseksi ja palvelun vaikuttavuuden lisäämiseksi alan yritykset voisivat suunnitelmallisesti lisätä aktiivisuuttaan tutkimus- ja kehitystoiminnassa. Voidaan olettaa, että palveluntoimittajan valintaan vaikuttavat maine- ja suositustekijät suosisivat palveluntuottajaa, jolla on uusia ratkaisumalleja korostava yrityskulttuuri.

Julkisen sektorin palveluita ostavan organisaation ja palveluita tuottavan vartiointiliikkeen kahden välisessä suhteessa syntyneitä riippuvuuksia voidaan yksinkertaistaen kuvata seuraavasti:



Kuvio 4. Vartiointiliikkeen ja julkisen asiakkaan väliset keskeiset riippuvuudet

5.1. Mahdollisia kehityskulkuja

Toteutuuko Suomessa kumppanuuden kehittyminen vai paluu julkisen sektorin omiin palveluihin jää nähtäväksi, mutta haastatteluaineiston perusteella vaikuttaisi todennäköisemmältä että ainakin vartiointipalveluissa suuntaus kumppanuuksiin jatkuu. Julkisen ostajaorganisaation halu yhteistyön syventämiseen laadun parantamiseksi näyttäisi noudattavan yleistä kehityskulkua (kts. kuvio 2, sivu 17). Yhteinen näkemys tuntuu olevan, että oman tuotannon kustannukset olisivat niin paljon suuremmat kuin ostetun palvelun ettei paluuta julkisen sektorin omaan vartiointipalvelun toteuttamiseen ole.

Hankintalain ja -menettelyjen tulkinta muuttunee edelleen kumppanuuksia suosivampaan suuntaan. Palvelun sisällön kehittäminen noussee tärkeäksi laadun mittariksi. Laadun, suositusten ja toimittajan maineen merkityksen kasvu ja hinnan merkityksen pieneneminen jatkunee.

Yhteiskunnallinen keskustelu julkisen vallan käytöstä tulee ohjaamaan palvelumuotojen laajentumista uusille aloille. Mahdollista on, että joitain vankeinhoidon, terveydenhuollon ja järjestyksenvalvonnan tehtäviä siirretään yksityiselle sektorille tulevana vuosina. Näitä tehtäviä voisivat olla päihtyneiden valvonta, vankikuljetukset ja vartiointia muihin palveluihin yhdistävät toimintamallit terveydenhuollon toimipisteissä. Puolustushallinnon alalla ei uskota tapahtuvan merkittäviä muutoksia eikä esim. Yhdysvalloissa tapahtunutta yksityistämiskehitystä nähdä meillä mahdollisena.

Koska julkisen ja yksityisen toiminnan rajanveto turvallisuus- ja vartiointipalveluiden osalta herättää tunteita saattaisi poliittisesti hyväksyttävissä oleva ratkaisu löytyä julkisen sektorin ja yksityisen toimijan muodostamasta turvallisuusalan yhteisyrityksestä. Tätä mallia ei tietääkseni ole kokeiltu Suomessa.

5.2. Jatkotutkimukset

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu julkinen-yksityinen-kumppanuutta resurssi-riippuvuusteorian pohjalta, jolloin tarkastelunäkökulma jää väistämättä kapeaksi. Yhteistoiminnan tilannetta ja oletettavia kehityssuuntia tulisi jatkossa tutkia hyödyntäen laajempaa teoreettista viitekehystä: peliteoriaan tai sosiaalisen

verkostoteoriaan tukeutuen tutkia luotettavuuden ja kumppanuuden suhdetta vartiointialalla.

Koska näyttäisi siltä, että julkisissa hankinnoissa laatutekijät vaikuttavat entistä enemmän hankintapäätökseen ja palvelun laatua etukäteen arvioitaessa aikaisemmat kokemukset ja suositukset toimittajasta ovat keskeinen arviointikriteeri, olisi mielenkiintoista selvittää sosiaalisten verkostojen merkitys kilpailutuksissa menestymiselle. Tähän liittyvänä voisi tutkia myös sen, kuinka usein kilpailutus johtaa palveluntoimittajan vaihtumiseen julkisissa hankinnoissa.

Tämä tutkielman empiriaosuus perustuu kahden palveluyrityksen näkemyksiin PPP-kumppanuuksista vartiointialalla eikä tuloksia suppeasta otannasta johtuen voi juurikaan yleistää. Yleisluontoisen kokonaiskuvan saamiseksi olisi tarpeen uusia tutkimus laajemmalla otannalla ja ottaen mukaan myös ostavien organisaatioiden mielipiteet.

5.3. Yhteenveto

Tämän tutkielman tavoite oli selvittää turvallisuusalan yksittäisen palveluntuottajan suhdetta julkisen sektorin ostavaan organisaatioon, erityisesti organisaatioiden välisten riippuvuussuhteiden kautta. Kirjallisuuskatsauksessa esiteltiin näkemyksiä Public-Private-Partnershipistä kansainvälisesti ja erityisesti tilapalveluiden osalta Suomessa sekä resurssiriippuvuusteoria tutkielman teoreettisena viitekehyksenä. Empiirinen osuus sisälsi haastatteluaineiston kahdesta vartiointialan yrityksestä. Haastattelujen avulla selvitettiin minkälaisia riippuvuuksia osapuolten välille on syntynyt, ovatko syntyneet riippuvuudet tarkoituksenmukaisia kumppanuuden kannalta, pyritäänkö riippuvuuksia hyödyntämään oman organisaation eduksi ja minkälaisena yhteistyön kehittyminen tulevaisuudessa nähdään.

Haastattelujen analyysin perusteella todettiin vartiointialan yritysten olevan riippuvaisia julkisen sektorin ostavista organisaatioista taloudellisesti, kehitystyön aloittamisen ja palvelun vaikuttavuuden parantamisen suhteen. Ostava organisaatio näyttäisi olevan riippuvainen ulkoisesta palveluntuottajasta taloudellisesti johtuen yksityisen toimijan mahdollisuudesta toimia tehokkaammin sekä toiminnallisesti osaamisen siirryttyä ulkoistuksien myötä ostajalta palveluntoimittajalle. Rakenteellisia riippuvuuksia kuten yhteisiin tietojärjestelmiin investointeja ei ole, vaan

osapuolet ovat pyrkineet säilyttämään itsenäisyytensä rakenteellisesti. Yleisesti ottaen riippuvuuksia tunnistetaan jossain määrin, mutta niiden johtamisessa ja hyödyntämisessä ei vartiointiala näyttäisi olleen kovinkaan aktiivinen. Suuria epäkohtia tai epätarkoituksenmukaisuuksia ei riippuvuuksissa tunnistettu.

Yksityisen ja julkisen sektorin välisen kumppanuuden uskotaan olevan kehittymässä ja syvenemässä tulevina vuosina. Näkemyseroja yhteistyön kestosta ja lain tulkinnasta sekä tietyistä poliittisesti vaikeista kysymyksistä on pyrittävä vähentämään, mikäli aidosta kumppanuudesta halutaan arkipäivän toimintamalli. Julkisilla organisaatioilla valmiutta kumppanuuteen näyttäisi olevan. Vartiointialan ja vartiointiyritysten aktiivisuus, joka vielä tällä hetkellä näyttää puutteelliselta, on avainasemassa tulevassa kehityksessä.

LÄHDELUETTELO

- Adelman, M.A. (1951): The measurement of industrial concentration. The Review of Economics and Statistics, Vol. 33, No. 4, s. 269-296
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99-120
- Brinkerhoff, J.M. (2002): Assessing and improving partnership relationships and outcomes: a proposed framework Evaluation and Program Planning, Vol. 25 (2002), s. 215–231
- Engeström, Y. (2006): Kaksikäätinen asiantuntijaorganisaatio. Kansanterveyslaitos, Helsinki, 2006, ISBN 951-740-609-6
- Hallituksen esitys laiksi julkisista hankinnoista HE n:o 50/2006 vp
- Hansel Oy (2010): Valtion hankintojen puitejärjestelyt Verkkodokumentti: <http://www.hansel.fi/fi/toiminta/julkisethankinnat/hankintastrategia> (Viitattu 25.11.2010)
- Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997): Tutki ja kirjoita Kirjayhtymä, Helsinki, 1997
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001): Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö Helsinki University Press, Helsinki, 2001
- Kuntaliitto (2010): Ohjeistusta julkisiin hankintoihin Verkkodokumentti, www.hankinnat.fi; http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;161;120419;120423;120802;91843;91930 (Viitattu 24.11.2010)
- Kähkönen, L. (2007): Näennäismarkkinoiden tehokkuuden rajoitteet ja mahdollisuudet paikallishallinnon palveluissa Väitöskirja, Acta Electronica Universitatis Tamperensis 673, Tampere, 2007
- Kämäri, V. (2010): Kumppanuusohjelman strateginen johtaminen - Monitapaustutkimus puolustushallinnossa. Väitöskirja, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 408, Lappeenranta, 2010
- Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista L 12.4.2002/282 (LYTP)
- Laki julkisista hankinnoista L 30.3.2007/348 (Hankintalaki) muutoksineen
- Lith, P. (2010): Turvallisuusalan yritysten suhdanne- ja toimialaraportti 2010: Selvitys turvallisuusalan yritysten markkinoista, yritysprofiilista, kasvuyrittäjyydestä ja lähiajan suhdanneodotuksista. Finnsecurity ry. Helsinki 2010

Mälkiä, M. (1991): Teksti- ja kirjallisuusviitteiden laatiminen
Tampereen Yliopisto, Tampere, 1991

Palo, S., varatuomari, Julkisten hankintojen neuvontapalvelut (Kuntaliitto),
sähköpostiviesti 27.10.2010, sirpa.palo@kuntaliitto.fi

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978): The external control of organizations: A resource
dependency perspective.
Harper & Row, New York

Poliisihallitus: Voimassaolevat vartioimisliikeluvat 15.7.2010

Verkkodokumentti:

[http://www.poliisihallitus.fi/poliisi/hallitus/home.nsf/pages/450E37C9B0AF48F5C2257761004044B4/\\$file/Vartioimisliikkeet+nettiin15072010.pdf](http://www.poliisihallitus.fi/poliisi/hallitus/home.nsf/pages/450E37C9B0AF48F5C2257761004044B4/$file/Vartioimisliikkeet+nettiin15072010.pdf)
(Viitattu 25.11.2010)

Porter, M.E (1985): Competitive advantage: creating and sustaining superior
performance.
Free Press, New York, 1985, s. 159, 288-290, 490-491

Ritala, P. (2010): Coopetitive advantage – how firms create and appropriate value by
collaborating with their competitors
Väitöskirja, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 384, Lappeenranta 2010, s. 27-28

Sarasoja, A.-L., 2004: Paikallishallinnon tilapalvelut – kansainvälisiä kokemuksia.
Teknillinen korkeakoulu, Espoo, ISBN 951-22-6923-6

Sisäasiainministeriö: Sisäisen turvallisuuden ohjelma, 2008
Sisäasiainministeriön julkaisu 16/2008, ISBN 978-952-491-347-8

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S. (1994): Laadullisen tutkimuksen
työtapoja
Kirjayhtymä Oy, Helsinki, 1994

Tilastokeskus: Kuntasektorin palvelujen ja materiaalien ostot 1997-2009
Tilastokeskus, Helsinki 2010

(verkkodokumentti):

http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;374;36984;11320;42464;141594
(Viitattu 25.11.2010)

Tuomela, A. (2001): Service provision trends of facility management in Northern
Europe
Diplomityö, Teknillinen korkeakoulu, Espoo, 2001.

Turvatiimi Oyj (2010): Osavuosisikatsaus
(verkkodokumentti): www.turvatiimi.fi/fi/nayta/porssitiedote/12767675148958
(viitattu 21.11.2010)

Vesalainen, J. (2004): Katetta kumppanuudelle: Hyödyn jakaminen asiakas-toimittaja
suhteessa.
Teknologiateollisuus ry, Helsinki, 2004

- Vesalainen, J. (2006): Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen.
2. Uudistettu painos, Teknologiateollisuus ry, Helsinki 2006
- Vuorinen, T., Varamäki, E., Kohtamäki, M. & Pihkala, T. (2006): Operationalizing SME Network Resources
Journal of Enterprising Culture Vol. 14, No.3, sivut 199-218
- Wahlroos, M. (2010): Liikesuhteissa kehittyvät organisaation kyvykkyydet –
tapaustutkimus teknologiakylästä
Väitöskirja, Acta Universitatis Ouluensis, Oulu, 2010
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm.
Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2., s. 171-180.
- Wettenhall, R. (2003): The Rhetoric and Reality of Public-Private Partnerships.
Public Organization Review: A Global Journal, Vol 3, 2003: s. 77–107
- Williamson, O.E. (2005): Transaction cost economics and business administration.
Scandinavian Journal of Management, Vol. 21 (2005), s. 19-40.

Haastattelut:

- Piironen, Esa, tulosityksikön päällikkö, paikallispalvelut, Turvatiimi Oyj, 15.10.2010
- Viiru, Auvo, yksikön johtaja, turvapalvelut, Helsingin Kaupungin Palmia Liikelaitos, 19.10.2010

LIITE: HAASTATTELUKYSYMYKSET

- 1) Kokonaisuutta arvioiden, kuinka merkittävän asiakasryhmän julkisen sektorin organisaatiot muodostavat yrityksellenne? (Huomioiden osuus liikevaihdosta, tuloksesta, henkilöstöstä, referenssiarvo, mahdolliset muut seikat)
- 2) Ovatko tuottamanne palvelut sellaisia, joita asiakasorganisaatio voisi tuottaa itse?
- 3) Kuinka suuri osuus liikevaihdosta sitoutuu sopimusajan investointeihin?
- 4) Oletteko kehittäneet uusia palvelutuotteita, konsepteja, hinnoittelumalleja tms. uutta liiketoimintaa yhteistyön tuloksena tai sen sisällä? Jos olette, kumman osapuolen aloitteesta?
- 5) Oletteko kehittäneet erikoisosaamistanne julkisiin toimeksiantoihin liittyen?
- 6) Osa työntekijöistänne työskentelee toimeksiantajan tiloissa. Ovatko rajat organisaatioidenne välillä hämärtyneet ja jos ovat, niin millä tavoin?
- 7) Toisiko kumppanuuden syventyminen teille lisäarvoa nykyiseen tilanteeseen verrattuna? Miksi/miksi ei?
- 8) Onko kilpailutuksissa mielestänne voinut havaita ”tarkoituksenmukaisuutta” ts. onko tarjouspyyntöjä muotoiltu siten, että ne suosisivat jotain tiettyä toimittajaa?
- 9) Sopimusten pituus – käytetäänkö kokemuksenne mukaan julkisissa hankinnoissa sopimusten maksimipituuksia?
- 10) Voidaanko yhteistyösuhteeseen rakentaa molemminpuolista riippuvuutta, jossa ei olisi haitallisia valta-asetelmia? (Vesalainen, 2006)
- 11) Ovatko puheena olevat toimeksiannot auttaneet teitä kehittämään tehokkuutta tai sisäisiä prosesseja tms. muissa toimeksiannoissa hyödynnettäviä toimintoja?
- 12) Minkälaisena näette PPP-kumppanuuksien tulevaisuuden Suomessa (toiminnan laajeneminen uusille sektoreille, vrt. USA/IRAK – Blackwater)? Vaikuttaako järjestyslain muutos uusien palvelutuotteiden kehittämiseen?
- 13) Mitä muuta tutkimuksen kannalta relevanttia mieleenne tulee kumppanuuksiinne liittyen?