

# **Haasteet turvallisuuspalvelutoimeksiannon toimittajan vaihdossa**

**Turvallisuusjohdon koulutusohjelma 17.**

**Kehitysprojektin raportti**

**Kari Svahn**

**Securitas Oy**

**Helsinki 31.3.2022**

**Aalto University Professional Development – Aalto PRO**



## Tiivistelmä

Tässä kehitysprojektin raportissa tarkastellaan yksityisiä turvallisuuspalveluita. Tarkoituksena on selvittää kirjallisuuden, aiempien tutkimusten ja teemahaastatteluiden avulla mitä haasteita palveluntoimittajan vaihdoksessa voi olla. Pyritään myös löytämään ratkaisuita ja huomioitavia asioita sekä toimivia toimintatapoja.

Raportissani turvallisuuspalvelut on rajattu koskemaan kaupallisia turvallisuuspalveluita, mutta käydään lyhyesti läpi muitakin vaihtoehtoja. Selvitetään mitä yksityiset turvallisuuspalvelut ovat. Pyritään luomaan käsitys, miten turvallisuuspalveluita tuotetaan. Lisäksi yritetään selvittää, miksi yksityisiä turvallisuuspalveluita tuotetaan.

Yksityiset turvallisuuspalvelut ovat Suomessa osittain lailla säädettyjä. Raportissa käydään läpi, miten ja mitkä osa-alueet ovat luvanvaraisia. Käydään läpi lisäksi vähän historiaa.

Tutustutaan hankintaprosesseihin ja sopimusmalleihin. Tutkitaan aiempien tutkimusten tuloksia näiden toimivuudesta ja turvallisuusalan yritysten näkemystä.

Yritän avata yksityisen turvallisuuspalveluliiketoiminnan nykytilaa ja raottaa samalla tulevaisuutta. Kerron, mitä turvallisuuspalveluita ala uskoo tulevaisuudessa tarvittavan.

Pyrin kertomaan tarkemmin, miten turvallisuuspalveluita tuotetaan teoriaan viitaten. Selvitetään palveluiden arvoa, valintaperusteita ja elinkaarta.

Lopuksi esittelen haastattelututkimuksen lopputulokset ja yhteenvedon mielestäni tärkeimmistä elementeistä.

## **Abstract**

This development project report looks at private security services. The aim is to find out what challenges there may be in changing the service provider with the help of literature, previous research and thematic interviews. Efforts are also made to find solutions and issues to consider, as well as workable ways of working.

In my report, security services are limited to commercial security services, but other options are briefly discussed as well. I will try to explain what private security services are. The aim is to create an understanding of how security services are produced. In addition, attempts are being made to find out why private security services are being produced.

Private security services in Finland are partly regulated by law. The report reviews how and which areas are subject to licensing. Let's go through a bit of history as well.

We will get acquainted with procurement processes and contract models. We will also examine the results of previous studies on the functionality of these and the views of security companies.

I am trying to open up the current state of the private security services business and at the same time create a glimpse to the future. I will tell you what security services the industry believes will be needed in the future.

I will try to explain in more detail how security services are produced with reference to theory. Also the value of services, selection criteria and life cycle are clarified.

Finally, I will present the results of the interview study and a summary of what I consider to be the most important elements.





## Sisältö

1	Johdanto .....	1
1.1	Kehitysprojektin tausta.....	1
1.2	Kehitysprojektin tavoite .....	2
1.3	Kehitysprojektin rajaus .....	2
2	Yksityinen turvallisuusala.....	4
2.1	Määritelmiä ja taustaa .....	4
2.2	Valvonta .....	5
3	Yksityisten turvallisuuspalveluiden hankintaprosessi .....	6
3.1	Hankintaprosessin vaihtoehdot .....	6
3.2	Hankinnasta sopimukseksi .....	10
4	Turvallisuuspalveluliiketoiminta .....	11
4.1	Palveluliiketoiminta .....	11
4.2	Turvallisuuspalveluliiketoiminta.....	11
4.3	Tarkoitus.....	12
4.4	Turvallisuuspalveluliiketoiminnan nykytila.....	13
4.5	Turvallisuuspalveluliiketoiminnan tulevaisuus.....	14
5	Palveluiden tuottaminen.....	17
5.1	Palvelutuotantomalli.....	17
5.1.1	Palveluiden tuottamisen keinojen valinta ja tavoiteasetanta..	17
5.1.2	Palvelujen tuottamisen keinot .....	18
5.1.3	Tuote- ja tuotantolähtöinen ajattelutapa vs. asiakaslähtöinen ajattelutapa .....	19
5.1.4	Asiakaslähtöinen ajattelutapa.....	20
5.2	Palveluiden arvo .....	20
5.3	Palveluiden määrittely ja valintaperusteet.....	21
5.4	Sopimuksen elinkaari .....	23
6	Teemahaastattelut .....	25
6.1	Taustaa .....	25
6.2	Haastattelun lähtökohdat ja toteutus .....	25
6.3	Haastattelun tulokset .....	27
7	Yhteenveto .....	37
8	Lähdeviitteet ja kirjallisuusluettelo .....	38





# 1 Johdanto

## 1.1 Kehitysprojektin tausta

Tässä kehitysprojektissa Turvallisuuspalveluilla tarkoitetaan yksityisten ja julkisten toimijoiden tuottamia kaupallisia turvallisuuspalveluita. Turvallisuuspalvelut ovat osa elinkeinoelämässä määriteltyä palveluliiketoimintaa. Siinä missä palveluliiketoiminnasta on kirjoitettu useitakin teoksia etenkin kuluttajanäkökulmasta, kaupallisista turvallisuuspalveluista ei laajasti löydy tutkimuskirjallisuutta. Samoin vähemmälle huomiolle on jäänyt yritysten välinen palveluliiketoiminnan tuottaminen. Oman arvioni mukaan tälle olisi kysyntää, johon varmasti enenevässä määrin tullaan tulevaisuudessa vastaamaan.

Tämän kehitysprojektin idea lähti siitä, että laatukäsikirjoja ja yleismallisia haltuunotto suunnitelmia on ollut käytössä pitkään niin turvallisuus- kuin muidenkin palveluiden osalta. Onko kuitenkaan esitetty kysymyksiä siitä, että onko tämä suunnitelma sellainen mikä vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Julkisissa kilpailutuksissa näitä suunnitelmia on pisteytetty samoin hyvinkin pitkään. Kuka pisteyttää, millä mittareilla, miten varmistetaan tasapuolisuus ja mitä tavoitellaan. Näihin ei tässä kehitysprojektissa pyritäkään vastaamaan, vaan pikemminkin herättämään ajatuksia siitä, että mikäli ei ole standardisoitua tietoa ja mittaristoa paremmuuden mittaamiseen, lienee lopulta kyse valitsijan oman mielipiteen validoimisesta suhteessa omiin tavoitteisiin.

## **1.2 Kehitysprojektin tavoite**

Tämän kehitysprojektin tarkoitus on tutkia keskeisimpiä vaikuttavia tekijöitä, haasteita ja huomioita turvallisuuspalvelu-/vartiointitoimeksiannon aloittamisessa palvelutoimittajan vaihtuessa. Kehitysprojektissa käytetään apuna kirjallisuutta sekä teemahaastatteluita. Haastatteluissa pyritään saamaan esille sisäisten ja ulkoisten kokijoiden, eli palveluntuottajan ja palveluita hankkivan, näkemyksiä. Tämän avulla pyritään löytämään oleellisia havaintoja, mahdollisia haasteita sekä esittää niihin mahdollisia ratkaisuita ja huomioitavia asioita.

## **1.3 Kehitysprojektin rajaus**

Tässä kehitysprojektissa keskitytään henkilöllisten turvallisuuspalveluiden hankintoihin. Näitä ovat esimerkiksi paikallis- ja aulavartiointitoimeksiannot. Tästä rajataan pois muut turvallisuuspalvelut kuten esimerkiksi teknisten järjestelmien valvonta tukipalveluineen, kuten esimerkiksi etävalvonta, kuva-valvonta ja piirivartiointi eri mahdollisuuksineen. Näihin edellä mainittuihin liittyy erilaisia haasteita, jotka usein ovat kuitenkin kertaluonteisia ja vähemmän inhimillisiin vuorovaikutustekijöihin liittyviä, jotka ovat tämän projektin fokuksessa.

Turvallisuustekniset ratkaisut oheispalveluineen ovat kriittisen tärkeitä elementtejä riskienhallinnassa. Ne toteutetaan usein kuitenkin projektiluonteisesti ja niiden tehtävänä ei ole olla yleisesti nähtävillä tai edes juurikaan tiedostettavissa sitä ajatusta enempää kuin esimerkiksi, että meillä on hälytysvalvonta ja vartija tulee paikalle. Kuitenkin mielestäni henkilölliset turvallisuuspalvelut ovat monisyisempiä ja -mutkaisempia johtuen inhimillisistä tekijöistä, kuten viestinnästä, osaamisen siirtämisestä, vastuuhenkilöistä, mielikuvista, näkyvyydestä ja vaikuttavuudesta toimeksiantajan arki- ja poikkeustilanteisiin.

Nämä inhimilliset tekijät vaikuttavat siihen, että toimeksiantajalle syntyy odotuksia ostettavalle palvelulle. Tällöin inhimilliset tekijät nousevat keskiöön sekä samoin viestintä ja olennaisten asioiden suunnittelu. Näihin haasteisiin tässä kehitysprojektissa lähdettiin etsimään vastauksia.

Jatkoaiheena tälle projektille voisi olla palveluntuottajan toimeksiannon aloituskäsikirja. Kaikki suurempiin julkisiin vartioimistoimeksiuntojen tai muidenkin palvelujen tarjouskilpailuihin osallistuneet tietävät, että niihin pitää yleensä laatia haltuunottosuunnitelmia. Nämä ovat äärimmäisen tärkeitä dokumentteja ainakin kahdesta syystä. Ensimmäiseksikin palveluntarjoaja näyttää ymmärtävänsä toimeksiantajalle, että hän omaa perusidean mitä kyseisen palvelun tuottaminen vaatii. Toiseksi ja tärkeämpänä käytännön kannalta on se, että palveluntarjoaja suunnittelee ja aikatauluttaa tarvittavat toimet sekä myös noudattaa suunnitelmaansa.

Toimeksiannon aloituskäsikirjan suurempi tarkoitus ja merkitys olisi tai voisi olla tiedon jalostaminen oman organisaation kilpailueduksi. Näin lisätäisiin ymmärrystä, hiljaisen tiedon levittämistä sekä parhaiden käytäntöjen hyödyntämistä aiempaa paremmin. On organisaation etu, jos kaikki ymmärtävät edes sisäisesti käsitteet samalla tavalla. Näin toiminta nopeutuu ja tehostuu sekä jatkojalostuu. Todennäköisesti suurin osa parhaista innovaatioista on tapahtunut ikään kuin vahingossa tai jonkun toisen lopputuloksen havittelun sivutuotteena. Yhtä lailla palvelutuotannon innovaatioiden osalta voi olla näin. Mutta, jos organisaation sisäiset tekijät eivät ymmärrä, mitä ollaan tekemässä, ei heidän täyttä potentiaaliaan pystytä lunastamaan tässäkään ja todennäköisesti menetetään huonoista syistä hyviä ajatuksia, joista saattaisi tulla erinomaisia käytäntöjä.

Tätä kehitysprojektia voisi lisäksi jatkaa tekemällä tästä aiheesta laajemman ja kattavamman tutkimuksen. Lähteitä ja aiempia lopputöitä tai niiden tapaisia etsiessäni löysin vain yhden YAMK-lopputyön, jota on tässäkin kehitysprojektissa käytetty ideoiden antajana ja kirjallisuuslähteenä. Turvallisuusalalla voisi hyvinkin olla tällaiselle laajemmalle jatkotutkimukselle kysyntää. Palaan vielä lyhyesti kehitysprojektin lopussa, mitä olisin tehnyt toisin tässä työssä.

## 2 Yksityinen turvallisuusala

### 2.1 Määritelmiä ja taustaa

Poliisin mukaan yksityinen turvallisuusala määritellään seuraavasti: Yksityinen turvallisuusala jaotellaan usein vartioimisliike-, järjestyksenvalvoja-, turvatarkastus- ja turvasuojaustoimintaan. Toimiala muodostuu myös monista muista palveluista ja tuotteista, joita ei välttämättä mielletä toimialaan kuuluvaksi. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset turvallisuusasiantuntija- ja koulutuspalvelut sekä turvallisuusteknologiaa ja -järjestelmiä tuottavat toimijat. Alaan liittyvillä poliisin sivuilla käsitellään yksityisen turvallisuusalan luvanvaraista toimintaa. Lain mukaan turvallisuusalan elinkeinoluvan varaiseksi toiminnaksi katsotaan silloin, kun kyseessä on ansiotarkoituksessa suoritettavaa, toimeksiantosopimukseen perustuvaa vartioimistehtävien hoitamista. Vartioimistehtävällä puolestaan tarkoitetaan omaisuuden vartioimista, henkilön koskemattomuuden suojaamista sekä vartioimiskohteeseen tai toimeksiantajaan kohdistuneiden rikosten paljastamista samoin kuin näiden tehtävien valvomista. (Lähde 9)

Elinkeinoluvan pääsääntöisenä tehtävänä on pyrkiä varmistamaan alalla toimijoiden kyvykkyys, luotettavuus sekä lainmukaisuus. Muut toimialan tehtävät siis eivät ole, vaan niitä voivat tuottaa käytännössä kaikki yritystoimintaa harjoittavat tahot.

Hallituksen esityksessä eduskunnalle (HE 22/2014 vp) (Lähde 11) on pohdittu tarkemmin, milloin kyse on tosiasiallisesta turvallisuusalan lainsäädännön alaisesta toiminnasta. Mikäli organisaatio tuottaa itse oman turvallisuuspalvelunsa tällöin se ei ole turvallisuusalan lainsäädännön alaista toimintaa. Tätä kutsutaan omavartioinniksi. Omavartioinnin lähtökohdat ovat tosiasiallisesti ikiaikaiset ja vaikka sen ulottaisi koskemaan vain teollistumisen aikakautta 1900-luvulle, on sillä silti pitkät perinteet. Omavartiointi lähti nykyajatuksena sahojen, tuotantolaitosten ja tehtaiden palovartioinnista liikkeelle.

Kuten monenlaisissa toiminnoissa skaalautuvuus ja sen hallinta alkoivat tuottaa ongelmia. Esimerkiksi yksi omavartija ei tuotantoaikojen ulkopuolella pysty kaikkia työvuoroja suorittamaan. Tarvitaan toinen vartija. Sen jälkeen tarvitaan joku, joka tuuraa näiden lomat, sairauslomat, tapaturmat, eläköitymiset ja lopettamiset. Kohta huomattiin, että tarvitaan joku, joka johtaa, suunnittelee, varustaa jne. nämä työntekijät. Tehtävät olivat lopulta aivan erilaisia kuin omilla tuotantotekijöillä. Palkat olivat suunnilleen samat, tehtävät aivan erilaiset. Tarvittiin erilaista ymmärrystä, mitä ja miten asiat tehdään molemmilla puolilla. Tuotannot muuttuvat ja samoin tarpeet. Haasteelliseksi muodostui, miten näiden työntekijöiden tehtävänkuvia muutetaan ja, miten näiden tehtävien palkkauksia muutetaan ja niin edelleen.

Joku saattoikin esittää kysymyksen, että onko tämä ydinosaamistamme ja istuuko se meidän käyttämiimme työehtoihin, -ympäristöön ja -olosuhteisiin. Lisäksi haluammeko itse hoitaa HR-työn kaikkine muuttuvine tekijöineen. Tämä ei helppo tehtävä missään organisaatiossa ja sen vaikuttavuus on suuri lopputuloksiin.

Osalla organisaatioista ja yrityksistä saattaa olla omia näkemyksiä ja tavoitteita tuottaa itse omat turvallisuuspalvelunsa. Tämä ei ole enää kovin yleistä, mutta esimerkiksi Kaupan alalla ja Finanssialalla sekä viranomaisorganisaatioista tällaisia toimijoita vielä löytyy. Viranomaisorganisaatioissa on lisäksi omaa lainsäädäntöä taustalla esimerkiksi Laki turvatoimista eduskunnassa (turvatoimilaki 364/2008).

## **2.2 Valvonta**

Yksityisellä turvallisuusalalla luvanvaraista toimintaa ovat vartioimisliike-, järjestyksenvalvoja-, turvatarkastus- ja turvasuojaustoiminta, joka on tarkemmin määritelty laissa (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 1085/2015) sekä yrityksiin kohdistuvasta valvonnasta, josta on säädetty lain 7:ssä luvussa. Yksityisten turvallisuuspalveluiden ja -alan tiettyjen kouluttajien yleisestä ohjauksesta ja valvonnasta vastaa Poliisihallituksen valvontayksikkö. Poliisihallituksen valvontayksikkö vastaa myös yritystoimintaan liittyvistä lupa-asioista valtakunnallisesti. Poliisilaitokset vastaavat yksityisten turvallisuuspalveluiden valvonnasta omalla toimialueellaan vastaten myös alan työntekijöiden lupa-asioista. Poliisilaitokset suorittavat valvontatarkastuksia turvallisuusalan elinkeinoluvan haltijoihin omalla toimialueellaan.

## 3 Yksityisten turvallisuuspalveluiden hankintaprosessi

### 3.1 Hankintaprosessin vaihtoehdot

Karkea jako turvallisuuspalveluiden hankinnassa on yksityisten toimijoiden kilpailuttamat tai suoraan hankkimat turvallisuuspalvelutoimeksiannot ja julkisten toimijoiden kilpailuttamat tai suoraan hankkimat turvallisuuspalvelutoimeksiannot tietyin rajaehdoin.

Yksityiset toimijat voivat valita vapaasti keneltä tarjouksen pyytävät ja/tai kenen kanssa suoraan hankinnat tekevät. Tätä määrittelee Suomessa sopimusvapaus. Hyvin yleisellä tasolla voitaneen sanoa, että yksityisoikeuden piirissä – kauppaoikeudessa, perheoikeudessa, esineoikeudessa, työoikeudessa jne. – vallitsee laaja sopimusvapaus. Osapuolet voivat päättää, mistä asioista sovitaan ja mitä sovitaan. Viime kädessä riippuu kuitenkin lainsäätäjistä, mitä konkreettisia kysymyksiä voidaan järjestää sopimuksin ja mitä rajoituksia sopimusten sisällölle mahdollisesti on asetettu. Kun puhutaan sopimusvapaudesta ja sopimusten sisällön suojasta, on siten aina kysymys (vain) laillisiksi katsotuista sopimuksista tai sopimusten sisällöistä. (Lähde 12)

Sopimusvapauden lisäksi, joka on Kauppalaissa määritelty, määrittelee hyvä liiketapa laadullisia tekijöitä organisaatioiden välille lähinnä siten, miten ei saa toimia. Tämä on määritelty Suomessa Lailla sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa. (Lähde 13)

Julkisia toimijoita ohjaa kansallinen lainsäädäntö ja EU-direktiivit. Työ- ja elinkeinoministeriö määrittelee asian seuraavasti (Lähde14). Julkiset hankinnat ovat sellaisia tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta.

Julkiset hankinnat on tehtävä noudattaen kansallisia hankintalakeja ja EU:n hankintadirektiivejä. Pääasiallisena tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä ja myös parantaa eurooppalaisten yritysten – siis myös suomalaisten yritysten - kilpailukykyä. Näin pyritään turvaamaan tavaroiden, palveluiden, pääomien sekä työntekijöiden vapaa liikkuvuus. Nämä ovat Euroopan unionin perustamissopimuksessa sovittuja perusvapauksia.

Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa julkisiin hankintoihin liittyvän lainsäädännön valmistelusta.

Hankinnoissa tulee noudattaa sääntöjä, joilla ohjataan hankintamenettelyn etenemistä, hankinnan asiakirjojen laatimista, hankinnasta ilmoittamista ja hankintasopimuksen allekirjoittamista.

Säännösten pääperiaatteita ovat

- hankintojen avoin ja tehokas kilpailuttaminen sekä
- tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu

Avoimuuden periaate edellyttää muun muassa, että hankinnoista ilmoitetaan riittävän laajasti. Se, että yritykset saavat riittävästi ja tasapuolisesti tietoja meneillään olevista tarjouskilpailuista, on elintärkeää kilpailun toteutumiseksi julkisissa hankinnoissa.

Kilpailu julkisista hankinnoista avaa hankintayksikölle mahdollisuuden tehdä mahdollisimman taloudellinen hankinta. Tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaate edellyttää myös tarjoajien yhdenvertaista kohtelua ja hankintapäätöksen tekemistä ennalta ilmoitettujen valintaperusteiden mukaisesti.

Tarjouksista on valittava joko

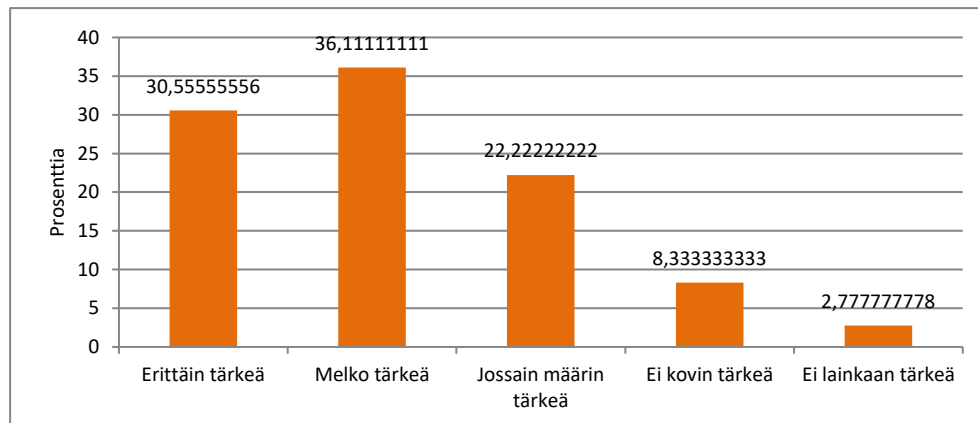
- kokonaistaloudellisesti edullisin tai
- hinnaltaan halvin

Jos tarjouksen valintaperusteena käytetään kokonaistaloudellista edullisuutta, otetaan tarjousten vertailussa huomioon ennalta ilmoitetut vertailuperusteet.

Avoin ja tasapuolinen kilpailuttaminen avaa yrityksille ja palveluntarjoajille mahdollisuuksia tarjota tuotteitaan ja palveluja entistä enemmän myös julkiselle sektorille.

Lainsäätäjän ja julkisten toimijoiden tahtotila on, kuten Työ- ja elinkeinoministeriö kertoo, hankkia palveluita tehokkaasti, kokonaistaloudellisesti edullisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Tämä vaatii kuitenkin suurta osaamista hankintayksiköiltä hankittavasta palvelusta sekä teknisestä hankintaosaamisesta. Mikäli hankintayksikkö ei tunne ostamaansa palvelua, se ei osaa verrata tarjouksessa tarjoajien laatua, koska se ei osaa arvioida mikä on oleellista. Mikäli taas on puutteita teknisessä hankintaosaamisessa, johtaa se usein kilpailuteknisiin ongelmiin, jossa palveluntarjoajat voivat valittaa Markkinaoikeuteen kilpailutuksista ja se on hyvin kallista mm. työajan menetyksinä, halutun palvelun aloituksen viivästymisenä, mahdollisesti jopa soveltumattoman palveluntarjoajan valintana. On tietenkin oikeusvaltion periaatteiden mukaista tutkia, menikö asia oikein ja tätä en missään tapauksessa kyseenalaista. Pitäisikö hankintayksiköillä olla kuitenkin riittävää substanssiosaamista palveluiden hankkimiseksi ja muodostuisiko se vielä arvokkaammaksi, mitä kriittisemmästä palvelusta, kohteesta tai toiminnosta on kyse?

Finnsecurityn teettämässä tutkimuksessa oli muutama näkökulma julkisiin hankintoihin. Nämä herättävät ajatuksia, vastaavat mahdollisesti joihinkin kysymyksiin ja jättävät tilaa jatkopohdinnalle sekä -kysymyksille. Melkein 90% vastaajista piti julkisyhteisöjä tärkeinä asiakkuuksina.

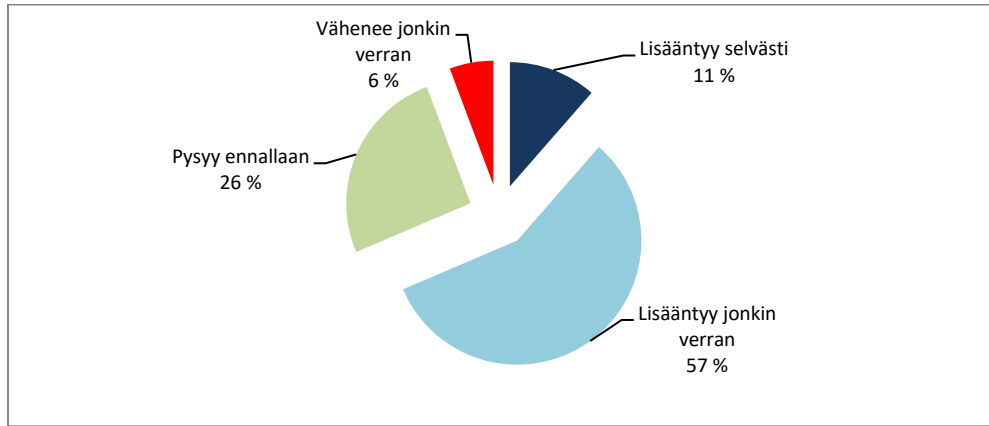


Taulukko 1. Julkisyhteisöt turvallisuusalan yritysten asiakkaina 2020, prosenttia. (Lähde 6)

Voidaan siis kiistatta todeta, että julkisen puolen asiakkuudet ovat turvallisuusalan toimijoille tärkeitä.

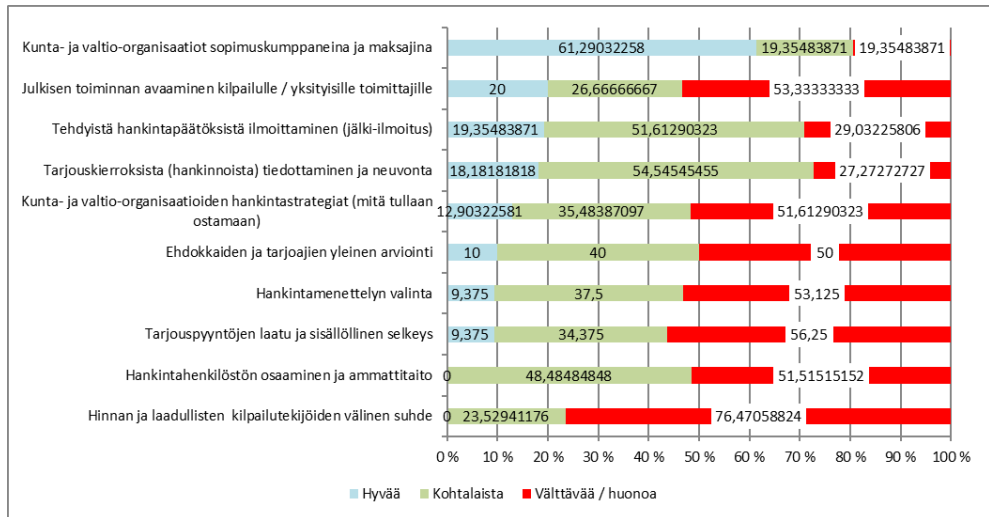
Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että julkisyhteisöihin tuotettavien turvallisuuspalvelujen määrä kasvaa lähitulevaisuudessa.





Taulukko 2. Turvallisuusalan yritysten näkemykset alan tuotteiden, palvelujen ja järjestelmien kysynnän määrän kehityksestä julkisyhteisöissä vuosina 2020-23, prosenttia. (Lähde 6)

Vähemmän mairittelevia lukuja samaisessa tutkimuksessa tuli esiin koskien julkisia hankintoja ja niiden toteuttamista.



Taulukko 3. Turvallisuusalan yritysten näkemykset julkisten hankintamarkkinoiden toimivuudesta 2020, prosenttia. (Lähde 6)

Hyviä asioita tuloksista löytyy myös ja niiden merkitys on palveluntuottamisvaiheessa kiistaton. On huomattavan paljon hedelmällisempää tehdä yhteistyötä sopimuskumppanin kanssa, jota arvostaa. Tämä toimii tietysti molemmiin päin. Hyviä tuloksia tuli myös viestinnästä. Nämä ovat tärkeitä ja hienoja asioita. Kommunikaation merkitykseen tullaan palaamaan raportissa myöhemmin.

Mitä sitten tulee itse yritysten väliseen kilpailuun. Tämän luvun alussa asiasta mainittiin, missä määritellään miten asiat tulisi tehdä ja miten ei. Enkä missään tapauksessa väitä, että hankintayksiköt tekisivät mitään vastoin lakia tai määräyksiä. Joskus näin toki käy, mutta tahallisesti varmastikin harvemmin.

Peräti kolme neljästä vastaajasta kertoo, että hinnan ja laadullisten kilpailutekijöiden välinen suhde on välttävää tai huonoa. Se tarkoittaa mielestäni sitä, ettei näiden välisiä korrelaatioita ja merkityksiä pystytä perustelemaan hankintayksikön toimesta. Käytännössä se näkyy niin, että arvostellaan ilman läpinäkyvää kriteeristöä laadulliset tekijät ja valitaan itselle sopivin palveluntuottaja, joka toisinaan sattuu olemaan myös halvin. Muutoinkin yllä olevasta kuvaajasta näkee, että parannettavaa on merkittävästi lähes joka kohdassa.

Itse nostaisin merkittäviksi parannuskohteiksi edellisen lisäksi tarjouspyyntöjen laadun ja sisällön parantamisen, hankintahenkilöstön osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen sekä ehdokkaiden ja tarjoajien yleisen arvioinnin mittariston laatimisen ja kehittämisen. Hopea ei ole häpeä silloin, kun kilpailu on rehti. En usko, että on mahdollista kehittää täysin objektiivista mittaristoa, mutta paljon parempaa voisi ainakin toivoa, ellei jopa vaatia. Yritykset, jotka näitä palveluita tuottavat, ovat myös veronmaksajia ja osa yhteiskuntaa. Tällöin intressit tasapuolisuuteen ja reiluteen ovat kaikkien yhteiset.

### **3.2 Hankinnasta sopimukseksi**

Sopimusten voimassaolomalleja on käytännössä kolmenlaisia. On olemassa toistaiseksi voimassa olevia, määräaikaisia ja näiden yhdistelmiä. Usein julkisen puolen sopimukset ovat voimassa määräaikaisina, jonka jälkeen ne menevät aiemmin kuvatulla tavalla kilpailutukseen. Joskus julkisen puolen sopimuksetkin ovat voimassa toistaiseksi ja harvemmin kolmatta esittämäni vaihtoehtoa. Yksityisellä puolella kaikki mallit ovat käytössä. Palaan tähän tarkemmin haastatteluiden tuloksissa ja omissa johtopäätöksissäni, miksi tämä on olennaista tässä kehitysprojektissa käsiteltävien turvallisuuspalveluiden osalta.

## 4 Turvallisuuspalveluliiketoiminta

### 4.1 Palveluliiketoiminta

Palveluliiketoiminta on liiketoimintaa, jossa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan. Arvonluonti on toimintaa, joka tuottaa asiakkaalle liiketoiminnallista arvoa tuotteen, palvelun tai muun toiminnan muodossa. Palveluliiketoiminnassa palvelun tarjoaminen muodostaa usein itsenäisen osan liiketoimintaa. (Lähde 4 s.8-9)

Edellä mainitut määritelmät ovat Business Finlandin, aiemmin Tekes, tuottamia. Hekin teoksessaan toteavat, ”vakiintunutta, yhteisesti sovittua ja yhteismitallista tapaa palveluliiketoiminnan määrittelemiseen ei ole toistaiseksi olemassa, mikä vaikeuttaa esimerkiksi vertailukelpoisen tiedon keräämistä palveluliiketoiminnan osuuksista tai palvelujen merkityksestä eri yritysten toiminnassa”.

Palveluliiketoiminta-termin lisäksi alalla käytetään termiä ratkaisuliiketoiminta. Ratkaisuliiketoiminnassa asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen edellyttää usein ratkaisuntarjoajan ja asiakkaan tiivistä ja pitkäaikaista yhteistyötä sekä kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakkaan prosesseista. (Lähde 4 s.10) Tämä on mielestäni erinomainen kuvaus lyhyesti kirjattuna ja on täysin relevantti kaupallisissa turvallisuuspalveluissa.

Ennen kuin päästään itse käytännön tekemiseen, niin ostaja ja myyjätahoilla on paljon tekemistä sekä vastuuta, että varmistetaan yhteisymmärrys, mitä ollaan ostamassa, mitä ollaan myymässä ja millä ehdoin. Tähän vaikuttavat muun muassa molempien osapuolten osaaminen, kokemus, aiemmat kokemukset, odotukset sekä luonnollisesti tavoitteet.

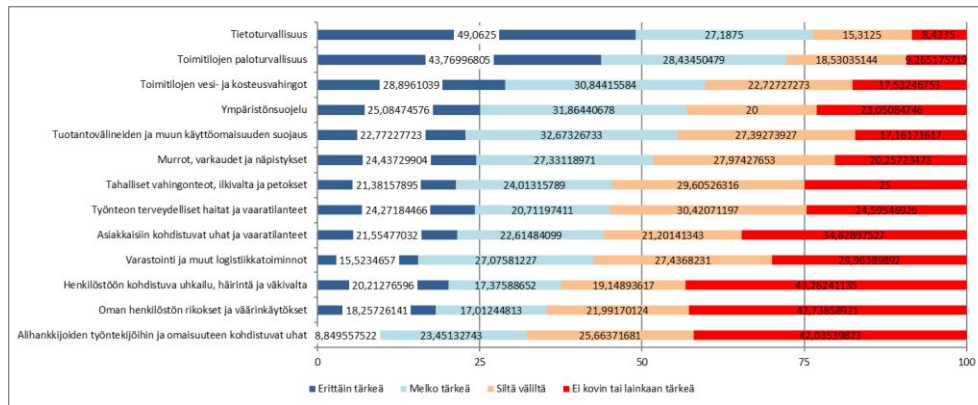
### 4.2 Turvallisuuspalveluliiketoiminta

Kaupallisten turvallisuuspalveluiden arvioitu yhteen laskettu vuotuinen liikevaihtoarvo Suomessa on noin 2,4 miljardia euroa. (Lähde 6 ja 7) Voidaan siis

puhua merkittävästä liiketoiminnasta, jolla on toisaalta lisäksi yhteiskunnallista vaikutusta yksityisten ja viranomaisten tehtäväkentän jakautuessa entisestään limittäin täydentäen toisiaan. Turvallisuusala on myös merkittävä kansantaloudellisesti työllistäjänä ja veronmaksajana. Yksityisellä turvallisuusallalla työskentelee noin 20 000 henkilöä. (Lähde 6)

### 4.3 Tarkoitus

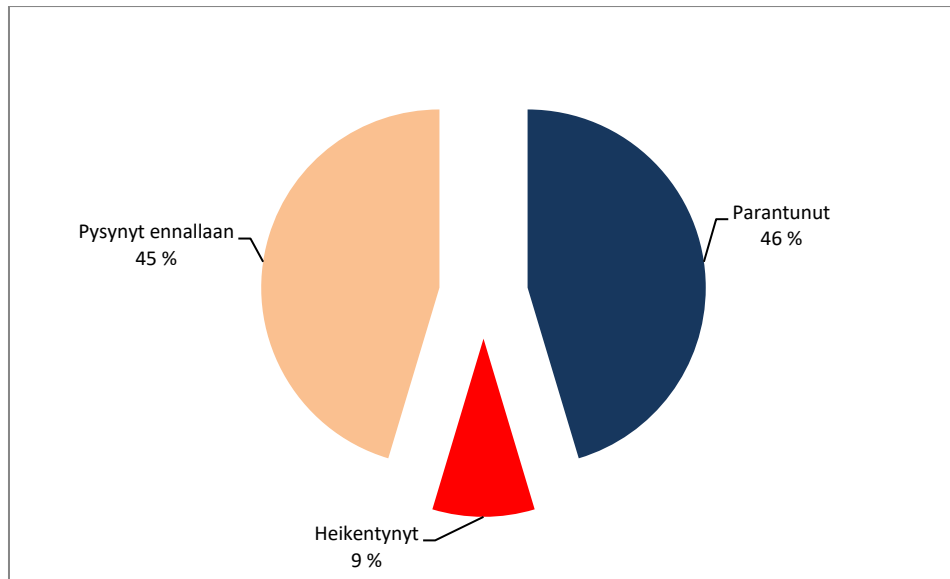
Mihin näitä palveluita sitten tarvitaan? Finnsecurityn teettämän tutkimuksen turvallisuusalan keskeisille toimijoille mukaan hyvinkin moneen eri turvallisuusuhkaan ja toimintoon.



Taulukko 4. Yritysten ja yhteisöjen kokemat turvallisuus- ja onnettomuusuhat 2015-20, prosenttia. (Lähde 6)

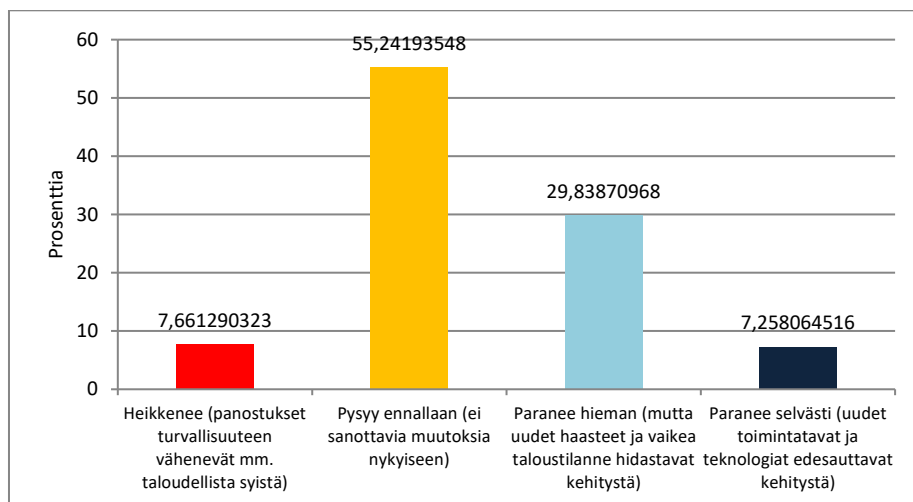
#### 4.4 Turvallisuuspalveluliiketoiminnan nykytila

Finnsecurityn tuottaman kyselyyn vastanneiden näkemyksen mukaan turvallisuustilanne on varsin hyvällä tasolla.



Taulukko 5. Yritysten ja julkisyhteisöjen näkemys yleisen turvallisuustilanteen kehityksestä 2015-20, prosenttia. (Lähde 6)

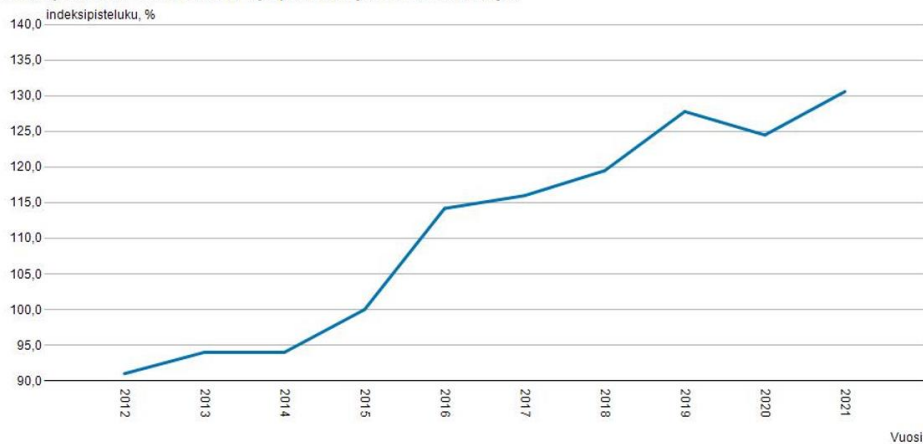
Näyttää myös siltä, että edellä mainittuun kyselyyn vastanneiden mukaan tilanne ei ole menossa dramaattisesti huonompaan suuntaan. Huomioisin kuitenkin, että kyselyn vastaamisaikana elettiin huomattavasti stabiilimpaa aikaa poliittisesti. Näissä ennusteissa sekä tässä kehitysprojektissa ei ole otettu kantaa viimeaikaisiin maailmanpoliittisiin tapahtumiin ja niiden vaikutuksiin Suomen sisäiselle turvallisuudelle ja/tai yksityiselle turvallisuusalalle.



Taulukko 6. Yritysten ja julkisyhteisöjen ennuste vuonna 2020 turvallisuustilanteen kehityksestä seuraavan 1-2 vuoden aikana, prosenttia. (Lähde 6)

## 4.5 Turvallisuuspalveluliiketoiminnan tulevaisuus

Palvelualojen liikevaihtokuvaaja (2015=100) muuttujina Vuosi. 80 Turvallisuus-, vartiointi- ja etsiväpalvelut, Liikevaihto, Työpäiväkorjattu indeksisarja.

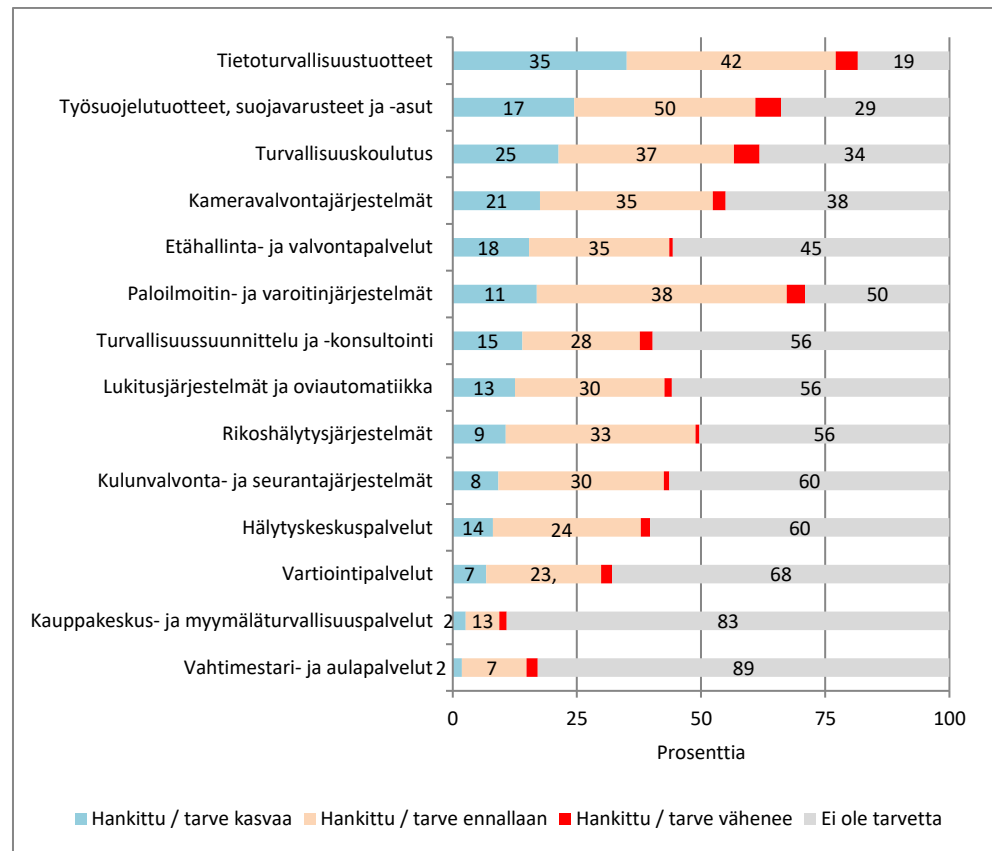


Lähde: Tilastokeskus, Palvelualojen liikevaihtokuvaaja

Taulukko 7. Liikevaihtokuvaaja. (Lähde 10)

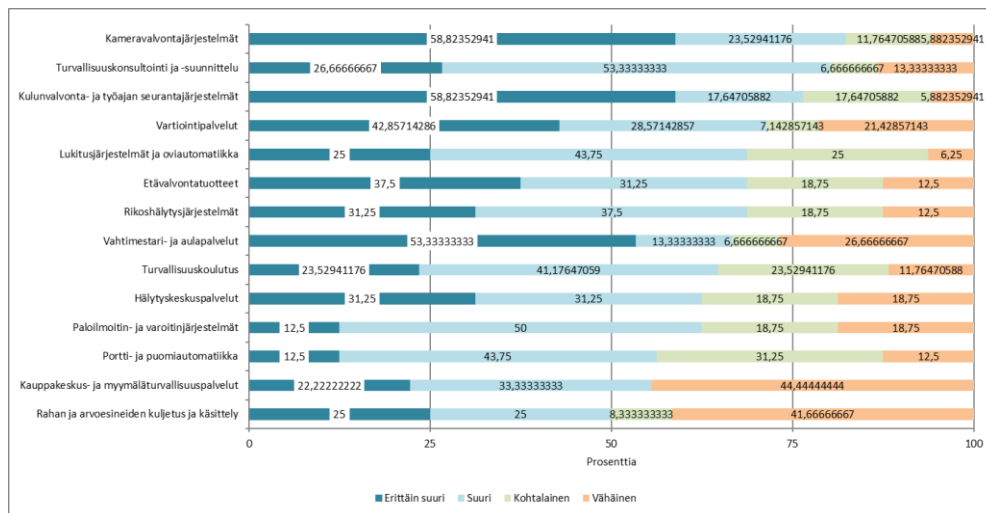
Rohkean otsikon tarkoituksena ei ehkä ole kuitenkaan tehdä tarkkoja tulevaisuuden ennusteita, vaan pyrkiä luomaan pieni katsaus missä ollaan nyt ja miltä tulevaisuus voisi näyttää. Yllä olevasta Tilastokeskuksen liikevaihtokuvaajasta voidaan tehdä yksimielinen päätelmä, että turvallisuuspalveluliiketoiminnan tulevaisuus näyttää kasvavalta ja sitä kautta valoisalta. Inflaation vaikutus, joka tällä kirjoitushetkellä olisikin merkittävä, ei näissä luvuissa juurikaan vielä vaikuta, vaan kasvu on aitoa kysynnän kasvua. Tuottajahinnat ovat myös nousseet hieman, mutta yli puolet alan yrityksistä uskoo kasvun jatkuvan merkittävänä.

Alan yritykset arvioivat, että tietoturvaluustuotteilla, -palveluilla ja -järjestelmillä, etähallinta- ja valvontatuotteilla, turvallisuuskoulutuksella (ml. tietoturvaluuskoulutus) sekä sähköisillä ja digitaalisilla lukitusjärjestelmillä on parhaimmat kysyntänäkymät lähivuosina. (Lähde 7)



Taulukko 8. Turvallisuusalan asiakasyritysten ja julkisyhteisöjen näkemys alan tuotteiden, palvelujen ja järjestelmien kysyntänäkemyksistä lähivuosina, prosenttia. (Lähde 6)

Samaisen kyselyn tutkimuksissa käsiteltiin myös arvioita tulevaisuuden kysynnästä. Jälkikäteen voin vahvistaa osallistuneiden näkemyksen osuneen aika hyvin kohdalleen. Jo vuosia sitten arvioimme, että miehitettyjen palveluiden kysyntä vähenee jollain aikavälillä ja tekniset ratkaisut korvaavat ihmisten enenevässä määrin. Yksityisellä turvallisuusallalla kävikin ennustetun mukaan niin, että tekniset ratkaisut lisääntyivät kyllä merkittävästi, jolloin saavutettiin valtavan paljon parempaa ja laadukkaampaa tietoa, turvallisuutta, valvontaa ja palvelua. Mikä ei osunut kohdilleen oli, että miehitettyjen palveluiden kysynnän määrä lisääntyi samaan aikaan. Tehtävät muuttuivat monipuolisemmiksi ja vaativimmiksi. Tällä toki on suuri merkitys koko alan kehitykseen, koska se vaati henkilöstöltään enemmän tietoa, taitoa ja koulutusta sekä niiden ylläpitoa. Tämä on pelkästään hyvä asia ja pakottaa parantamaan osaamista ja toimintoja entisestään kautta linjan.

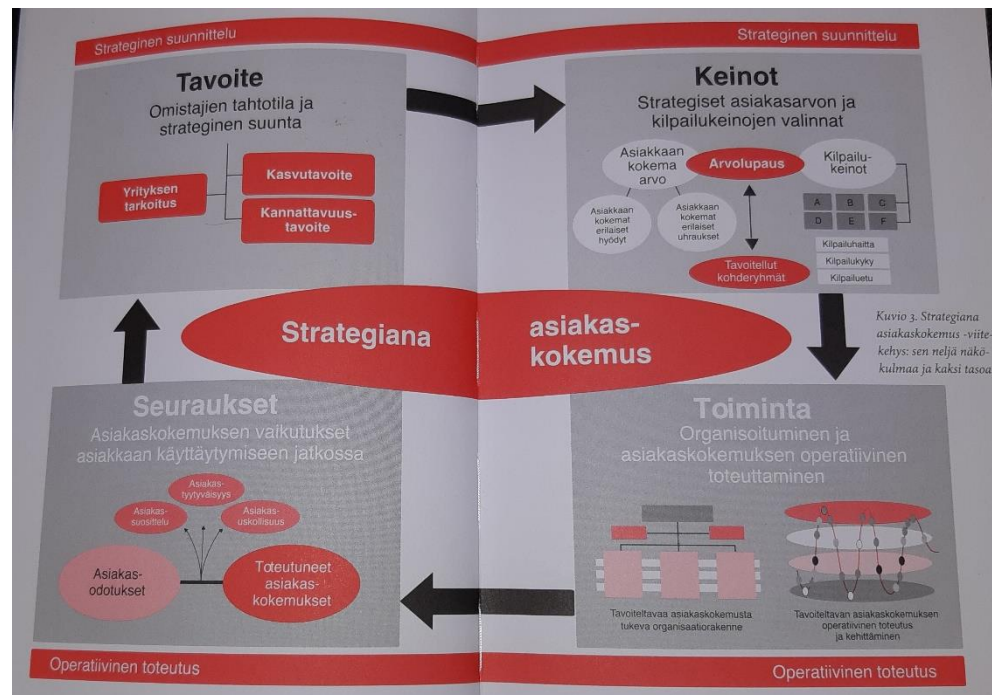


Taulukko 9. Turvallisuusalan yritysten arviot turvallisuusalan tuotteiden, palvelujen ja järjestelmien kysynnän määrän tasosta vuosina 2020-21, prosenttia. (Lähde 6)



# 5 Palveluiden tuottaminen

## 5.1 Palvelutuotantomalli



Kuva 1. Strategiana asiakaskokemus -viitekehys. (Lähde 3 s. 40-41)

Saarijärvi ja Puustinen kuvaavat mielestäni erinomaisesti ja hyvin kiteytetysti yllä olevalla kuvallaan mallin, joka voisi sopia hyvin myös turvallisuuspalveluiden tuottamismalliksi.

### 5.1.1 Palveluiden tuottamisen keinojen valinta ja tavoiteasetanta

Lyhyenä kertauksena palveluiden tuottamisen tausta-ajatus ja tämänkin kehitysprojeffin kokoavat kysymykset; miksi, mitä, miten.

Jokaisen palveluita tuottavan yrityksen on täytynyt määrittellä omat tavoitteensa liiketoiminnalleen. Samoin jokaisella yrityksellä on aluksi jonkinlainen liiketoimintaidea, joka jalostuu sitten liiketoimintasuunnitelmaksi. Tätä suunnitelmaa yritys päivittää tarvittaessa ulkoisista ja/tai sisäisistä tarpeista

johtuen. Yritys on siis päättänyt tuottaa turvallisuuspalveluita tai jonkun osan niistä, joka sopii sen liiketoimintaideaan ja -malliin.

Turvallisuuspalveluita tuottavilla yrityksillä on pääsääntöisesti kaksi linjaa, joilla he kulkevat myyntiensä suhteen, yksityiset markkinat ja julkiset markkinat. Nämä eroavat toisistaan huomattavasti myynnin strategioiden sekä liiketoimintajatkuvuuden suhteen. Julkisilla markkinoilla korostuu hankintojen syklisyys. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että sopimukset ovat usein määräaikaisia, joten ne kilpailutetaan määräväleihin toimeksiantajasta ja palveluntuottajasta riippumatta. Yksityisten markkinoiden sopimuksissa usein sovitaan malleista osapuolten kesken vapaasti tai ainakin vapaammin.

Palveluita tuottava yritys valitsee mihin kilpailuihin se haluaa osallistua. Sen ei tietenkään ole pakko osallistua kaikkeen mahdolliseen markkinoilla tapahtuviin kilpailuihin. Yritys asettaa itselleen tavoitteet kilpailuihin osallistumiselle. Kuten kuvasta 1 näkyy, näitä tavoitteita ovat pääasiassa kasvu- ja/tai kannattavuustavoitteet. Nämä eivät toki ole toisiaan poissulkevia tavoitteita saati ainoita.

Yrityksen omistajat edustajiensa johdolla, käytännössä siis yrityksen hallitus ja sen edustajat, määrittelevät kasvu- ja kannattavuustavoitteet. Näihin tavoitteisiin nojaten yritys pohtii ja päättää mihin kilpailuihin se osallistuu.

### **5.1.2 Palvelujen tuottamisen keinot**

Aikaisemmat valinnat vaikuttavat yrityksen seuraaviin valintoihin. Strategiset valinnat kohdistuvat erityisesti kolmeen toisiaan täydentävään tekijään: asiakkaan kokemaan arvoon, kilpailukeinoihin ja arvolupaukseen (Kuva 1). Tässä siis mietitään taloudellisten ja toiminnallisten asiakasarvojen suhdetta toisiinsa. Julkisissa kilpailutuksissa se on usein selkeästi esitetty ja se pätee yksityiseenkin markkinaan sillä erolla, ettei se ole julkisella puolella neuvottavissa vaan ainoastaan valittavissa, että osallistutko vai et. Yksityisellä puolella tämä antaa mahdollisuuden määritellä yhdessä paras mahdollinen tapa päästä parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun ottaen huomioon asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Joskus julkisella puolellakin on käytössä neuvottelumenettely, jossa pyritään kuulemaan palveluntuottajien näkemyksiä. Tämä on mielestäni hyvä tapa osoittaa kiinnostusta ja pyrkimystä parempaan.

Julkisilla markkinoilla esiintyy sanapari: kokonaistaloudellisesti edullisin. Tätä ja tämän virallista määritelmää käsiteltiin jo luvussa 3. Joskus se tarkoittaa halvinta hintaa. Joskus se tarkoittaa laadukasta palvelua. Ja joskus se tarkoittaa näiden jonkinlaista yhdistelmää. Näillä hankintayksiköt pystyvät tai pyrkivät ohjailemaan myös palveluntarjoajien tarjoamaa. Tarjoajat voivat vapaasti tehdä itse päätöksiä panostuksensa suuruudesta suhteessa pyydettyihin palveluihin. Nämä yhdessä saavat aikaan kuitenkin sen lopullisen palvelun tuottamisen mallin. Tämä saattaa asettaa tahtomattakin keinovalikoimaraajoituksia.

Palvelujen tuottajilla on valintojensa lisäksi myös omat vahvuutensa ja heikkoutensa, jotka määrittelevät käytettävissä olevat keinot ratkaista asiakkaan tarpeet. Näitä keinojen ohuuksia tai vahvuuksia voidaan toki häivyttää tai vahventaa hyvällä tarjoustyöskentelyllä. Ongelmakohdat tulevatkin oikeasti esiin seuraavassa vaiheessa eli varsinaisessa palvelujen toteutuksessa, joka on se mitä oikeasti tapahtuu. Tässä vaiheessa toimittajavalinnat on tehty toimeksiantajan puolelta ja todellisuus on vastassa, mitä tulikaan ostettua, myytyä ja millä ehdoin.

### **5.1.3 Tuote- ja tuotantolähtöinen ajattelutapa vs. asiakaslähtöinen ajattelutapa**

Asiakaslähtöisyyden yhtenä määrittelynä on organisaation kyky ennakoida asiakkaan muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin luomalla yliverstaista arvoa luovia tuotteita ja palveluita. Tällöin pyritään etsimään asiakkaan kannalta parhaan ratkaisun tarjoamista liiketaloudelliset ja kilpailulliset realiteetit huomioiden (Lähde 3, s.21).

Tuote- ja tuotantolähtöisessä ajattelutavassa organisaatio tarkastelee asiakkuuksia omien toimintojensa ja prosessiensa passiivisina kohteina. Asiakkaat siis mukautuvat organisaation tarjoamaan eikä päinvastoin. (Lähde 3, s.21).

Seth Godin ilmaisee asiakaslähtöisyyden kiteytettynä seuraavasti: ”Älä etsi asiakkaita tuotteillesi, vaan tuotteita asiakkaillesi.” (Lähde 3, s.22).

Kummassakin tavassa on puolensa. Asiakaslähtöinen organisaatio pystyy aistimaan muutokset markkinassa herkemmin. Tuote- ja tuotantolähtöinen organisaatio kykenee standardoimaan ja tehostamaan toimintaansa. (Lähde 3, s.22).

Haastan hieman ajatusta joko taista. Mielestäni hyvällä organisaatorakentamisella pystytään tekemään kummatkin. Tämä vaati johtosuhteiden tarkkaa noudattamista. Tuotanto ei saa johtaa asiakkuuksia. Asiakasvastuullisten tulee pystyä olemaan samaan aikaan sekä realisteja, että idealisteja. Myönnän ettei se ole helppoa. Asiakkaan etu ei ole eikä saa olla ristiriidassa palveluntuottajan edun kanssa. Yhteisten tavoitteiden ja molemminpuolisten hyötyjen tunnistamisessa on tässä mahdollisuus yhteiselle voittokululle.

#### **5.1.4 Asiakslähtöinen ajattelutapa**

Ei varmaankaan ole montaakaan turvallisuusalalla toimivaa turvallisuuspalveluita tuottavaa yritystä, joka ei kertoisi olevansa asiakslähtöinen ja/tai asiakaskeskeinen toimija. On kuitenkin selvää, etteivät kaikki toimijat ole yhteismitallisia eivätkä toimi tasalaatuisesti kaikessa. Aiemmin jo todettiin tavoitteiden ja keinojen osuus tässä palvelutuotannon kokonaisuudessa. Nyt tullaan palveluntarjoajan kriittisimpään vaiheeseen eli miten palvelu tuotetaan.

Jokaisella yrityksellä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa palvelutuotannossa. Vahvuuksia ovat esimerkiksi hallinnon ja palvelutuotannon organisointumismallit, operatiivinen substanssiosaaminen, kokemushistoria, henkilöstöresurssit, johtamistaidot, suunnitteluosaaminen sekä taloudelliset resurssit. Muun muassa näistä edellä mainituista osista muodostuu palvelutuotannon kokonaisuus. Asiakas on lopulta se, joka määrittelee, että onnistuttiinko tuotannossa ja miten hyvin.

## **5.2 Palveluiden arvo**

Asiakkaalle eivät tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä (value co-creation, value in use). Arvoa ei luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta, vaan se syntyy yhteisen prosessituloksena. Palveluyritykselle tämä tarkoittaa, että asiakas sekä osallistuu arvon tuottamiseen että arvioi syntyvää arvoa. (Lähde 1, s. 2)

Palveluliiketoiminnassa toiminnan laatu ja arvo muodostuvat ihmisten työstä ja sen hyvästä osaamisesta. Arvonmuodostumiselle voivat sekä asiakas että

palveluntarjoaja itse, aiheuttaa riskin henkilöresurssiin kohdentuvilla lyhyt-näköisillä säästö- ja tehostamistavoitteillaan. (Lähde 2, s. 135)

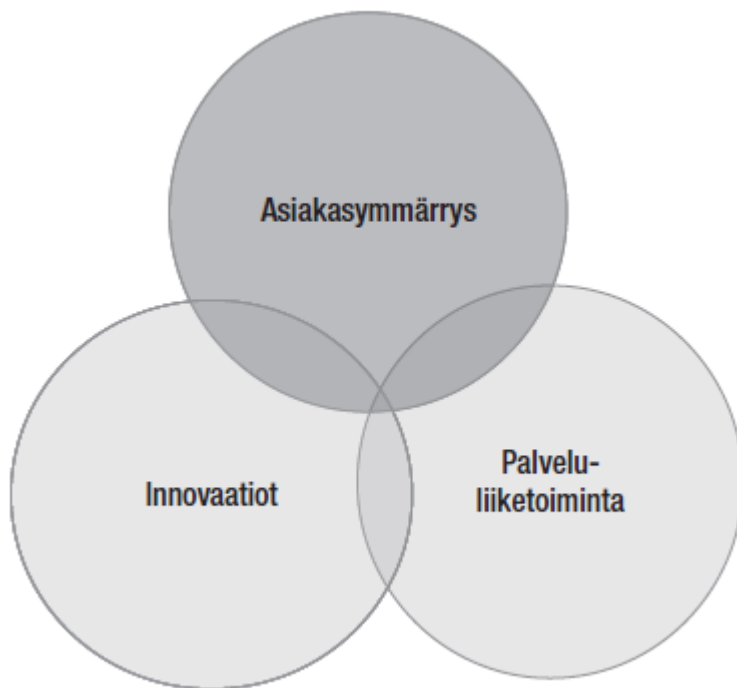
Palveluiden ostajalla on usein konkreettisia tavoitteita, joilla voidaan pyrkiä lisäämään myyntiä, alentamaan kustannuksia, parantamaan tuottavuutta tai kehittämään toimeksiantajan asiakkaiden ja/tai sidosryhmien tyytyväisyyttä. Näille olennaista on, että ne pystytään tekemään mitattavasti, eli osoittamaan toimeksiantajalle, kuinka esimerkiksi kustannukset ovat alentuneet tai tuottavuus parantunut yrityksen tuotteita ja palveluja käyttämällä.

Oleellista on palveluita tuottaessa ja hankittaessa, että ne ovat odotusten ja tarkoitusten mukaisia, riittävän tarkasti sovittuja sekä tiedonkulku on selvää koko palvelutuotantoketjulle.

### **5.3 Palveluiden määrittely ja valintaperusteet**

Tarvepohjainen ajattelu johtaa kuitenkin reaktiiviseen toimintaan. Jos asiakas puhuu tarpeistaan, on hän itse jo tunnistanut ne ja pystyy esittämään ne tarkasti mahdollisille ratkaisun toimittajille. Koska asiakas tietää mitä tahtoo, hän voi itsekin määritellä toivotunlaisen ratkaisun ja kilpailuttaa toimijoita. Mikäli palvelutyyppejä on valmiiksi valittu, jäljellä on laadusta ja hinnasta kilpaileminen. Palvelutuotteiden elinkaaren varrella joudutaan tähän tilanteeseen, kun palvelu on yleistynyt ja kaikkien toimijoiden palvelut ovat hyvin samankaltaisia. (Lähde 1, s. 3)

Kun palveluyrityksellä on oikeanlaista asiakasymmärrystä, voidaan asiakasta auttaa suuntaamalla keskustelu näihin liiketoiminnan haasteisiin. Haasteet tunnetaan, mutta asiakas ei itse osaa määritellä niihin ratkaisua: vastauksen hakeminen on proaktiivisen palveluyrityksen tehtävä. (Lähde 1, s. 4)



KUVA 2. Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen linkittyvät. (Lähde 1, s. 4)

Ei riitä, että osaa ja tuntee läpikotaisin oman alansa tuoterepertuaarin. Pitää tuntea asiakkaan toimialaa sillä tasolla, että ymmärrys asiakkaan tarpeista ylittää asiakkaan kyvyn arvioida omia palveluhankintoja objektiivisesti. Tämä pitää tehdä, vaikka myyntiä ja liikevaihtoa jäisikin saamatta. Kuten aiemmin totesin, oikein mitoitettut palvelut kuhunkin tilanteeseen ovat kummankin osapuolen etu. Tämä ylläpitää ansaittua luottamusta, jolloin kyseessä on enemmän yhteistyöhanke ja -kumppanuus kuin ostotapahtuma. Mikäli kyseessä ovat yhteismitalliset ja helposti vertailtavat palvelut, silloin niiden kokonaisarvoa merkittävämmässä roolissa on ainakin lyhyellä tähtämellä, joka hankinnassa voi olla se ratkaiseva hetki, palvelun hinta.

Kokonaisarvo muodostuu innovatiivisista palveluratkaisuista juuri kulloiseenkin tarpeeseen. Lisäksi on hyväksyttävä tosiasia, että samoin palveluilla kuten tuotteillakin on elinkaarensa. Ja tämän lisäksi oikea-aikaisuus innovaatioissa on vähintäänkin yhtä tärkeä oivallus. Oikea-aikaisuudella tarkoitan sitä, että toimijat ovat valmiita hyväksymään jonkun uuden tai jonkun aiemmin vielä hyväksymättömän innovaation. Markkina ei ole ikään kuin ollut vielä kypsä jollekin innovaatiolle tai sitä ei ole osattu soveltaa oikein ennen kuin toimintaympäristössä tai -ajassa on ollut otollinen hetki tai tarve johon innovaatio vastaa.

Mielikuvat eivät kuitenkaan välttämättä vastaa todellisuutta ja todellisuus ei välttämättä vastaa mielikuvia. Tässä tullaan osaltaan mielenkiintoisen ajatuksen äärelle, eli miten teemme lopullisen valinnan. Punnitsemme omia tarpeitamme, vastaako meille annettu tarjous siihen, sen selityksiä ja sisäisiä sekä ulkoisia dialogeja. Lopulta melkein mistä tahansa nykyisestä pisteytysjärjestelmästä huolimatta, teemme ratkaisumme meille annettujen informaatioiden, ennako-odotuksiemme sekä intuitiomme sekoituksena. X-tekijä tässä yhtälössä on kuitenkin se, minkälainen tunne meille tulee edellisistä. Sen vaikutus päätöksen tekemiseen on todellisuutta. Realistina ei kuitenkaan pidä unohtaa rahan mahtia päätöksenteossa.

#### 5.4 Sopimuksen elinkaari

Vaikka sopimusmalli olisi mikä tahansa aiemmin esitellyistä, melko varmaa on, että sopimus vähintään kilpailutetaan jossain kohtaa. Motiiveja kilpailutamiselle voivat olla esimerkiksi joku tai jotkut seuraavista:

- halvempi hinta
- parempi palvelu
  - laatu
  - innovatiivisuus
  - joustavuus
  - proaktiivisuus
  - reagointinopeus
  - muutosnopeus
- paremmat resurssit
- paremmat sopimusehdot
  - tiukentuneet sisäiset vaatimukset kotimaisesti
  - tiukentuneet sisäiset vaatimukset kansainvälisesti
  - maksuehdot
  - irtisanomisajat
  - muutosmahdollisuudet
- tyytymättömyys nykyiseen palveluun
- tyytymättömyys nykyiseen palveluntuottajaan
- organisaation hankintaohjeet

Syitä voi olla lukuisia kilpailuttaa palvelut. Joskus käy myös niin, että palveluntuottaja ottaa kilpailuttamisen esille. Tämä tapahtuu usein siksi, että sopimus on joko kannattamaton, liiketoimintaympäristössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia tai palveluita ei resurssisyistä pystytä tuottamaan.

Kaikki sopimukset loppuvat kuitenkin jossain kohtaa ja valitaan mahdollisesti uusi palveluntuottaja. Seuraavassa luvussa kuvataan, vaikutuksia ja etsitään vastauksia kehitysprojektin avainkysymyksiin.



## 6 Teemahaastattelut

### 6.1 Taustaa

Osana kehitysprojektia toteutettiin teemahaastatteluita. Haastattelut toteutettiin mittavan kokemuksen ammattilaisille, palveluntuottaja – ja ostajatahoille. Halusin saada sekä sisäisen, oman organisaatiomme, että ulkoisen, toimeksiantajapuolen, näkemyksiä asiaan. Tutustuessani asiaan liittyvään kirjallisuuteen, opinnäytetöihin ja julkaisuihin en löytänyt paljon lähdeteoksia. Halusin kuitenkin laajemman näkemyksen kuin pelkästään omani.

### 6.2 Haastattelun lähtökohdat ja toteutus

Haastatteluissa oli tarkoitus pyrkiä selvittämään turvallisuuspalvelutoimeksiantannon vaihdoksessa mahdolliset haasteet ja etsimään niille mahdollisia ratkaisuita. Laadin kysymyspatteriston ja käytin sen palautekierroksella sisäisesti. Tämän jälkeen esitin kutsun haastateltaville ja he halusivat mielellään osallistua koko turvallisuusalan yhteiseksi hyväksi etsimään vastauksia, jotka saattavat auttaa niin turvallisuusalan kaupallisia kuin julkisia toimijoita kummallakin puolella, ostajan ja myyjän. Teemahaastatteluita suoritettiin kolme kappaletta. Haastateltavista kaksi oli toimeksiantajan puolelta ja yksi oli omasta organisaatiostamme.

Haastatteluissa haasteeksi tuli liiallinen kysymysten määrä. Haastatteluihin kului aikaa 2,5 – 4 tuntia / haastattelu. Haastatteluiden tekstien kirjaamiseen kului yhteensä reilusti toista kymmentä tuntia. Tässä kohtaa jo annan itselleni vinkin tulevaisuuteen, jonka sain myös hyvältä kurssikaveriltani, vakioitu web-kysely seuraavaksi.

Olin selittänyt aiheen haastateltaville etukäteen. Haastateltavat saivat lisäksi kysymykset enakkoon kirjallisesti ennen varsinaista haastattelua tutustuttavakseen. Haastattelut tehtiin kasvotusten sekä paikan päällä että videoyhteydellä.

Haastatteluissa kysyttiin taustakysymyksiä haastateltavista sekä varsinaisia haastattelukysymyksiä aiheesta. Kunkin kysymyksen kohdalla esitin täsmennyksiä, jos kysymys jäi muuten epäselväksi tai monitulkintaiseksi. Kysymykset olivat seuraavat:

#### TAUSTAKYSYMYKSET:

1. Missä roolissa olet toiminut palveluhankinnoissa?
2. Oletko ollut mukana toimittajavaihdostilanteissa?
3. Kokemuksiasi edellisestä?
4. Pystytkö arvioimaan vaihdon hyödyllisyyttä ja arvoa?
5. Minkälaista hyötyä vaihdossa pitää saada?
6. Määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva, miksi?
7. Yhteistyökumppanuus vs. ostopalvelu

#### HAASTATTELUKYSYMYKSET:

1. Mitä mielestäsi pitää tehdä ensin ja missä vaiheessa?
2. Miten vaihdos pitäisi mielestäsi aikatauluttaa?
3. Toimeksiantajan oma ajankäyttö? Riski ammattitaidosta?
4. Mitä ollaan ostettu/myyty?
5. Mitkä mielestäsi ovat tärkeimmät onnistuneeseen palvelutoimittajan vaihtoon vaikuttavat tekijät?
6. Minkälainen palvelutuottajan organisaation pitäisi olla asiakkaaseen päin? Esim. yhteydenpito, kokouskäytännöt, operatiivinen työ ja työnjohto.
7. Järjestelmät? Vaikutus toimeksiantajalle?
8. Miten vaihtotilanteessa mielestäsi pitäisi hoitaa raportointi, dokumentointi ja seuranta?
9. Miten ja kuinka usein pidetään aloituspalavereita? Ketkä osallistuvat?
10. Miten hoidetaan tiedottaminen?
11. Kuka hoitaa kohdeperehdyttämisen? Perustelut? Hiljaisenkin tiedon siirtyminen? (siirtykö olemassa olevaa henkilöstöä miksi/miksei?)
12. Kuka laatii ohjeistuksen sekä prosessikuvaukset?
13. Toiminnan käynnistymisen onnistumisen varmistuminen? Jatkuvus- ja poikkeustilannesuunnittelu, varautuminen em. tilanteisiin? Poikkeustilanteiden huomioon otaminen olennaisuus vaihdon aikana?

### 6.3 Haastattelun tulokset

Kaikki haastateltavat olivat olleet mukana palveluntoimittajan vaihdostilanteessa käytännönkin tasolla.

Vastaajat kertoivat, että palveluntoimittajat lupaavat tarjousteksteissään paikansa pitämättömiä asioita kuten mm. henkilöstön koulutuksia ja osaamisia, joita ei todellisuudessa ollut annettu. Sopimuksen vaatimuksenmukaisuuden noudattaminen olisi ollut kenen tahansa toimittajan hankala toteuttaa käytännössä yhdessä tapauksessa.

Vastaajilta selvisi, että itse käytännön tasolla haltuunottovaiheessa aiemmin menneisyydessä oli suuriakin ongelmia tiedon siirtämisessä. Vaihdostilanteessa aiempi palveluntuottaja pimitti asiakkaan tietoa toiminnasta ja ohjeistusta hukkuu mystisesti. Tällaista ei juuri koskaan enää näe. Nykyään vaihdostilanteet menevät pääsääntöisesti ammattitaitoisesti ja hyvässä yhteistyössä ja -ymmärryksessä. Nykyään ymmärretään myös molemminpuolinen etu, koska tilanteet menevät usein molemmin päin.

Kokemuksena oli myös vastaajien mukaan, että suurempien kokonaisuuksien haltuunotot suunnitellaan paremmin kuin pienempien ja tästä johtuen ne sujuvat myös huomattavasti paremmin.

Vaihdon hyödyllisyyttä ja arvoa toimeksiantajan näkökulmasta arvioitaessa vastauksista tuli ilmi, että keskeisimmät tekijät olivat hintojen laskeminen, palveluntoimittajan sitoutuminen koulutuksiin, joka tuotti merkittävää lisäarvoa palvelun laadulle sekä samoin lisäsi työntekijöiden sitoutumista. Samoin lisääntynyt kanssakäyminen paransi toimeksiantajan ja palveluntoimittajan keskinäistä kommunikaatiota.

Lisäksi tuotiin esiin näkökulma, jossa otettiin kantaa palvelujen kehittämiseen, joka saattaa jäädä vähemmälle huomiolle, mikäli sama palveluntuottaja ja henkilöstö pysyvät muuttumattomina. Uusi palveluntarjoaja saattaa nähdä palvelun tuottamisen eri tavalla ja nähdä asiat ikään kuin uusin silmin huomioiden asiakkaan tarpeet ja jossain määrin kustannustehokkuuskin. Samoin voi olla, jos toimeksiantaja tekee yhteistyötä saman tahon kanssa pitkään, niin ei tule ehkä haastettua palveluntuottajaa samalla tavalla kuin uutta. Tällöin uusi palveluntuottaja voi muun muassa palvelumuotoilulla, uusilla tavoilla toimi-

misella ja uusien ajatusten näkökulmalla tuottaa hyötyjä ja lisäarvoja toimeksiantajalle. Riskienhallinnan näkökulmasta, kun samat tekijät tekevät päivästä toiseen samaa työtä, rutiinit toistuvat, eivätkä välttämättä huomaa muutoksia tai mahdollisia riskitekijöitä, vaan kangistuvat kaavoihinsa. Palveluntuottajan vaihdos saattaa tuottaa lisäarvoa tätäkin kautta. Turvallisuuspalvelujen tuottamisessa on hyvin tärkeää, etteivät palvelut ole ennalta-arvattavia ja kaavamaisia. Näin ei tietenkään ole aina, mutta riski on olemassa, ettei pitkissä asiakkuuksissa niitä kehitetä tarpeeksi proaktiivisesti.

Kolmantena näkökulmana tuotiin esille, että keskeistä on hinta-laatusuhteeltaan optimaalinen toimittaja. Hankintojen pitää myös olla tarpeen mukaisia, koska tarpeet muuttuvat. Nämä tarpeet ja vaatimukset pitää pystyä tunnistamaan. Silloin, kun pystytään tunnistamaan palvelun laadukkuus, niin se pyritään mittaamaan ja pisteyttämään. Pitempiaikaiseen kumppanuuteen tarvitaan pitempi ajanjakso, että kehitystyölle annetaan sijaa ja tilaa.

Tiedusteltaessa, mitä hyötyä vaihdosta pitää saada saatiin selville seuraavaa ja voidaan todeta, että haastateltavat olivat hyvin yhtä mieltä hyödyistä.

Mikäli asiat ovat sujuneet hyvin aiemman toimittajan kanssa, pitää vaihdossa pyrkiä saamaan palveluihin ja toimintoihin jatkuvaa kehitystä aikaan. Mikäli taas asiat eivät ole toimineet, silloin ne pitää saada halutulle tasolle. Yhtenä vaihtokriteerinä voi olla halvempi hinta, mutta se ei missään nimessä ole ainoa eikä määräävin valintakriteeri.

Asiakastarpeet ja -odotukset ovat keskiössä sekä toimeksiantajan oma valmius panostaa kehittämiseen ja yhteistyöhön. Pitää tehdä valinta haluaako turvallisuuspalveluihin keskittyvän yrityksen, vai monipalveluyrityksen ja mitkä näiden hyödyt ovat omiin tavoitteisiin nähden. Monipalveluyrityksillä ei kuitenkaan välttämättä ole syvällistä substanssiosaamista. Toimeksiantaja määrittelee lopulta itse oman tasonsa hyödyn tavoittelulle ja arvottaa sitä vaihtotilanteessa niistä lähtökohdista.

Kysyttäessä sopimuksen voimassaolosta vastauksissa korostui se, että palveluiden kehittäminen vaatii aikaa ja yhdessä tekemistä, eikä se tapahdu hetkessä. Konsensus oli siis pitkäaikaisuuden kannalla sopimusmuotojen lipussa määräaikaisten puolelle ja näiden välimuotoina. Voidaan siis todeta, että

sopimusmuoto ei ole niinkään määräävä, kuin se miten osapuolet saadaan sitoutumaan yhteistyössä palveluiden kehittämiseen pitkäaikaisuuden ollessa hallitseva elementti.

Kysyttäessä toivotaanko mieluummin yhteistyömallia, oli vastaus että ehdottomasti yhteistyökumppanuusmalli. Näin pystytään kehittämään palveluita ja tekemistä paremmin. Saavutetaan haluttu laatu huomattavasti paremmin. Ostopalvelumallissa voisi ajatella saavuttavansa hankinnan ajansäästön. Negatiivisena aspektina voi olla, ettei saavuteta haluttua laatua. Ostomallin todettiin sopivan aika heikosti palveluihin ja voisi olla toteutettavissa tavaraostoissa, jotka tehdään usein kertaostoina.

Molemminpuolinen hyöty on, että kehitetään palveluita yhteistyössä pidemmän ajan kuluessa verrattuna kertaostoksiin. Usein yhteistyökumppanuusmallit ovat myös pitempiä verrattuna pelkkään palveluiden ostamissuorituksiin eikä yhteistyö myös pääse syvenemään siten. Mikäli ostajataholla on oma hankintayksikkö, keskittyvät ne ostamiseen ja hankintaan. Se ei ole palvelua ja yhteistyötä kehittävä malli eikä positiivisella tavalla sitova verrattuna esimerkiksi turvallisuusorganisaatioon, joilla on substanssiosaamista hankittaviin palveluihin. Turvallisuusorganisaatioilla on määritelty vastuut toiminnasta, jolloin heillä on myös intressit saada toimivat palvelut vastaamaan tavoitteitaan sekä kehittää yhteistyössä palveluita. Liiketoimintasuhteilla ja yhteistyöllä on iso merkitys. Yhteistyökumppanuusmalli on usein kannattavampi molemmille osapuolille. Kumppanuusmalli patistaa molempia osapuolia tekemään enemmän yhteisen intressin eteen, kuin pelkkä suora ostopalvelu. Samoin myös syvemmässä yhteistyössä ymmärrys paranee molemminpuolisesti. Hyvin tehtynä lopputulos on usein parempi. Joskus esimerkiksi tiettyjen teknisten komponenttien ostamisissa voi hyvinkin olla riittävää, että tehdään ostot pelkästään suorina ostoina, jolloin on kyse kertakaupasta. Asiakkaat, hankinnat ja tarpeet ovat hyvin erilaisia keskenään. Joskus asiakas haluaa itse pitää yllä tiettyjä hankintoja ja huolehtia tuotteen elinkaaresta. Faktaa on, että ihmisten välisessä kaupassa, kumppanuuksilla ja suhteilla on iso merkitys. Toimeksiantajan tulee myös ymmärtää, että päästäkseen onnistuneeseen lopputulokseen, hinnalla on merkitystä palvelun tuottamiseksi. Laadukkaalla työllä, ammattitaidolla ja resursoinnilla on oma hintansa samoin kuin sillä on merkittävä vaikutus tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä pitää huomioida kilpailutettaessa palveluita ja mitattaessa laatua. Tämä

on toki riippuvainen siitä, mitä haluaa hankkia. Joskus pelkillä hintakilpailuilla täyttää omat asiakastarpeensa. Joskus taas ei. Tavaraostoissa on huomattavan paljon helpompaa kilpailuttaa hinnalla, kuin palveluhankinnoissa, joissa organisaation hankintaan osallistuvan henkilöstön vaikutus on kriittinen. Toimeksiantaja lopulta päättää, miten hyvin palvelun tuottamisessa onnistuttiin.

Kysyttäessä mitä pitäisi tehdä ensin ja missä vaiheessa saatiin selville haastateltavien täydentävän toisiaan hyvin. On hyvin tärkeää käydä läpi sopimus tarkasti myös käytännön palvelun toteuttamisen näkökulmasta. Sovitaan lisäksi yhteiset seuranta- ja auditointimallit. Nämä käydään läpi heti sopimuksen valmistuttua ennen haltuunottovaihetta.

Sen jälkeen haltuunottovaiheessa käydään toimeksiantajan kanssa oleelliset asiat läpi. Haltuunottovaihe alkaa hankintapäätöksestä, ei esimerkiksi viikkoa ennen sopimuksen alkamista tai samalla hetkellä. Aloitetaan haltuunoton suunnittelupalaverilla, johon osallistuvat toimeksiantajan ja toimeksisaajan edustajat. Nämä ovat toimeksiantajan yhteyshenkilö ja/tai hankintayksikö, ja toimeksisaajan puolelta sopimusvastaavat ja operatiivisesta toiminnasta vastaavat henkilöt. Sovitaan ja katsotaan yhdessä haltuunoton pääkohdat asiakkaan sekä palveluntuottajan toimesta ja näkökulmista. Tässä kohtaa rakennetaan myös molemminpuolinen luottamus. Lisäksi sovitaan, kuinka paljon toimeksiantaja haluaa käyttää omaa aikaansa, panostaan ja ajatuksiaan haltuunottoon. Palveluntuottaja vastaa haltuunoton suunnittelusta ja onnistuneesta toteuttamisesta, mutta toimeksiantajan panosta ja ajatuksia tarvitaan. Joskus on tilanteita, ettei toimeksiantaja halua panostaa tähän. Haltuunottovaiheessa sovitaan kaikesta mahdollisesta, mikä pitää tehdä ja ottaa huomioon ennen palvelun alkamista. Palveluliiketoiminnassa haltuunottovaiheessa tärkeimpiä asioita ovat palveluntuottajan kannalta henkilöstön rekrytoinnin onnistuminen, käsitys tuotettavasta palvelusta, asiakasodotukset, oppivuorojen suunnittelu, ohjeiden päivittäminen ja laatiminen sekä tiedon, myös ns. hiljaisen tiedon, ja osaamisen siirtäminen edelliseltä palveluntuottajalta uudelle.

Vaihdoksen aikataulutuksesta oltiin yhtä mieltä vastaajien kesken siitä, että tähän vaikuttaa mitä palveluita hankitaan ja kuinka paljon. Suuremmissa kokonaisuuksissa puhutaan jopa vuodesta, mutta vähintään kuukausista suunnittelutasolla. Tärkeimmät operatiiviset kohdat ajoittuvat ideaalitulanteessa

lähelle vaihtojankohtaa mm. rekrytoinnit, oppivuorot ja muut käytännön asiat. Suurissa haltuunotoissa on usein laajempia ja vaativampia osa-alueita, joskin samat osa-alueet esiintyvät usein pienemmissäkin haltuunotoissa mitatakaan ollessa erilainen. Suuremmissa kokonaisuuksissa tämä vaatii aikaa niin suunnittelun kuin laadukkaan toteuttamisenkin takia enemmän.

Toimeksiantajan omaa ajankäyttöä ja riskiä ammattitaidosta arvioitaessa, vastaajat totesivat, että prosessit ovat isoissa toimeksiannoissa sitovia. Toimeksiantajan pitäisi olla mukana aloitusvaiheesta alkaen sekä vähintään puoli vuotta aloituksen jälkeenkin. Hyvänä huomiona on lisäksi, että tässä on toimeksiantajalla myös juridinen vastuu, mitä on sovittu, missä vaiheessa ja kenen toimesta. Mikäli kaikkia oleellisia asioita ei ole käyty läpi dokumentoidusti uuden toimittajan kanssa, saattaa olla, ettei juridinen vastuukaan toteudu ainakaan täysmääräisesti. Ei voida olettaa uuden toimijan ymmärtävän jotain, mitä ei olla käyty läpi. Tässä on merkittävä riski myös osaamisesta siinä mielessä, ettei toimeksiantajalla ole ammattitaitoista ja osaavaa operatiivisesta toiminnasta vastaavaa tiimissään haltuunotto- ja aloitusvaiheessa. Tällöin Palveluntuottaja hoitaa haltuunoton varsin itsenäisesti ja pitää huolen, että palvelu aloitetaan laadukkaasti ja ammattitaitoisesti. Mikäli on erillinen turvallisuusorganisaatio olemassa, heillä tulisi olla mahdollisuus käyttää omaa työaikaansa varmistaakseen palvelun onnistumisen. Heidän roolinsa on tärkeä palveluntuottajalle. Toisaalta riskinä voi olla myös toimeksiantajan osto-organisaation ammattitaidottomuus. Tällöin voi fokus ja määrittely oleelliselle mennä pieleen. Tämä saattaa hankaloittaa haltuunottovaihetta ja palvelun laadukasta tuottamista. Tämä on mahdollista myös, mikäli toimeksiantajan omassa turvallisuusorganisaatiossa on puutteita ammattitaidossa ja he ohjaavat väärään suuntaan palvelun tuottamista.

Toisaalta toivotaan myös uudelta palveluntuottajalta ammattitaitoa ja olemassa olevalta sitoutumista vaihdon onnistuneeseen siirtoon. Tavoitteena mahdollisimman sujuva ja onnistunut vaihdos. Keskeistä on sopia sopimusvastaavien sekä operatiivisten vastuuhenkilöiden osalta oleellisimmat asiat vaihdokseen liittyen. Osa haluaa, että palveluntuottaja on itsenäinen vaihdoksen suhteen.

Kysyttäessä onko varmasti ymmärretty, mitä on ostettu ja toisaalta mitä on myyty, selvisi, että tämä on kaikkien vastaajien mielestä oleellisen tärkeää

palveluliiketoiminnassa, jossa inhimillinen aspekti tuo vielä oman osansa tähän, miten asiat ymmärretään kommunikaation ollessa avainroolissa. Markkinointi- ja myyntimateriaali versus todellisuus, voi joskus tuoda omat lisähaasteensa. Myyntityössä onkin äärimmäisen tärkeää, että se vastaisi myös todellisuutta ja myyntitahon pitäisi olla myös operatiivisen tason kanssa tekemisissä, että voidaan varmistua myydyin palvelun toteuttamiskelpoisuudesta alusta alkaen.

Hankintayksikön pitää ymmärtää, hankintaprosessin lisäksi mitä palveluita on ostettu. Samoin Turvallisuusorganisaatiolla pitää olla ymmärrys, mitä ja mistä sopimuksessa on sovittu ja myös sopimusjuridisista seikoista. Sama koskee myös palveluntuottajaa ja sen organisaation osia. Tuotannon pitää tietää ja ymmärtää, mitä palvelutuotannosta on sovittu ja millä ehdoilla. Päivittäinen operatiivinen työn ymmärrys ja johtaminen eivät riitä. Molempien sopimusosapuolten on oltava perillä, mitä on ostettu ja myyty sekä kummankin osapuolten tarpeista sopimusvelvoitteiden täyttämiseksi. Asiat pitäisi käydä läpi jo sopimuksetekovaiheessa yksityiskohtaisesti osapuolten kesken. Mitä on luvattu ja miten palvelut tuotetaan.

Kysyttäessä tärkeimpiä onnistuneeseen vaihdokseen vaikuttavia tekijöitä olivat vastaajat sangen yksimielisiä. Tärkein asia on, ettei palvelutoimittajan vaihdoksesta ei aiheudu haittaa, ylimääräistä työtä eikä notkahdusta palvelutuotannossa toimeksiantajalle. Palvelun on toimittava heti vaihdoksesta alkaen hyvin ja ilman palvelupoikkeamia vaihdoksesta johtuen. Tärkeää on myös, että vaihdoksen jälkeen alkaa kehitystyö palveluille ja toimintatavoille esimerkiksi palvelumuotoilun keinoin kustannustehokkuus mielessä pitäen. Tämän saavuttamiseksi on yhtenäinen ymmärrys ja tieto palvelukokonaisuuksista sekä tavoitteista, luotu hyvä yhteistyö, tehty onnistunut haltuunotto palvelun laadukkaan toteutuksen varmistamiseksi.

Ihanteellista organisaatiomallia kuvailtiin kaikkien vastaajien osalta pääpiirteittäin seuraavasti. Palveluntuottajan tulee olla proaktiivinen kaikilla tasoilla. Operatiivisen työnjohdon on alusta alkaen oltava aktiivinen ja vastata käytännön asioiden eteenpäin viemisestä sekä samoin pitkän tähtäimen suunnittelusta. Tähän kuuluu myös poikkeustilanteisiin varautuminen ja ennakointi. Toimeksiantajalla on usein monia muitakin vastuualueita, jolloin asiakasodotukset palvelutoimittajalle ovat, että reagointi on asianmukaista, no-



peaa ja ennakoivaa. Mikäli palveluntoimittaja odottaa toimeksiantajan kertovan ongelmista tai poikkeamista, niin tämä ei ole proaktiivisuutta. Asiakas-odotuksiin tulee vastata ja tuoda esille haasteita, ongelmia, riskejä ja puutteita rohkeasti. Palveluntoimittajalta saattaa puuttua systemaattiset ongelmanratkaisumallit. Organisaation koon määrittelee toimeksiannon laajuus esimerkiksi henkilöstön määrä, kohteen suuruus ja toiminta. Operatiivisessa työhöndossa pitää olla mielellään kohteessa vastaava esihenkilö, palvelua tuottavan yksikön yleistyönjohtaja, sekä sopimusvastaava, joka tuntee palvelun myös operatiivisella tasolla. Yhden palveluesihenkilön ja palvelupäällikön yhdistäminen yhdeksi kohdepäälliköksi riittäisi. Näin saataisiin ihannemalli, jossa kohdepäällikkö vastaisi sekä sopimuksesta että palvelutasosta paikallisesti. Ihanteellisinta olisi, jos voisi olla yhteen tahoon yhteyksissä asioista, mutta maksimissaan kahteen tahoon. Usein piirivartiointiyksiköt ja hälytyskeskus eivät ole edustettuna palaverissa, mutta se ei usein ole tarpeenkaan, mikäli palvelua tuottavassa organisaatiossa on sisäisesti asiat kunnossa. Toimeksiantajalle pitää tulla tunne, että toimittaja on riittävän kiinnostunut pieniltäkin tuntuissa asioissa. Nämä ratkaisevat tunteen, että tuleeko kuulluksi ja arvostetaanko toimeksiantajaa.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan järjestelmien osuutta vaihdoksessa. Seuraavat seikat tulivat ilmi. Järjestelmät ovat turvallisuuspalveluissa oleellisia jo lakisääteisen raportoinninkin kannalta, mutta tieto on myös valtaa ja resursseja. Käytännössä tämä koskettaa näissä vaihdoissa raportointijärjestelmiä. Poikkeamat ovat kiinnostavia osa-alueita, jolloin siitä pitää tulla erillinen sähköpostiraportti. Joissain kohteissa tarvitaankin poikkeamatilanneraportointia ja tilannekuvaa, muttei välttämättä lähellekään kaikissa kohteissa. Mobiil ominaisuudet laadukkaan tiedon keräämiseksi ovat tärkeitä. Palvelutoimittajan vaihtuessa tieto järjestelmistä toiseen ei siirry ja joissain kohteissa se saattaa olla hyvinkin merkityksellistä. Vaihdoissa onkin aina olemassa omat riskinsä. Pitää varmistaa toimeksiantajalle, mitä järjestelmävaihdos tarkoittaa. On myös tärkeää kommunikoida, mitä järjestelmämuutoksella saavutetaan verrattuna aiempaan sekä huomioidaan toimeksiantajan oma liiketoiminta ja kokonaisturvallisuus. Mikäli aiemmat järjestelmät ovat olleet käytössä useamman vuoden ja/tai soveltumattomat joiltain osin, todennäköisesti asiakkaan omakin toiminta on saattanut muuttua ja tällöin pystytään huomioidaan muuttuneet tarpeet asiakkaan omassa liiketoimintaympäristössä ja

toiminnassa. Järjestelmävaihdoksella saattaa olla siis positiivinenkin vaikutus, mikäli niitä ei ole päivitetty säännöllisesti vastaamaan muuttuneita tarpeita. Näin voidaan huomioida toimeksiantajan oma toiminta samoin kuin turvallisuusnäkökulmatkin.

Toisaalta oli myös mietitty oman raportointijärjestelmän hankkimista, johon tiedon säilymisestä vaihtotilanteen takia. Tiedon hyödyntäminen voisi tätä päätöstä tukea. Nykytilanteessa ei pystytä hyödyntämään kaikkea kerättyä tietoa. Tässä voisi olla kehittämiskohde tulevaisuuteen. Pystyttäisiin analysimaan tapahtumia ja niiden taajuuksia sekä hyödyntää tätä tietoa turvallisuus- ja palvelutarpeita kartoittaessa.

Vaihtotilanteessa vastaajien mielestä raportointi, dokumentointi ja seuranta oli tärkeää ja että nämä ovat haltuunotto suunnitelman mukaisia. Dokumentoinnin ylläpito tämän laiminlyömisestä seurauksena aiheuttaa ongelmia jatkossa. Raportoinnista pitää sopia hyvin tarkkaan jo haltuunottovaiheessa ja varmistaa sen käyttöönotto heti alusta alkaen ja että siinä huomioidaan toimeksiantajan liiketoiminnan ja turvallisuustoiminnan tarpeet. Oikein mitoitettulla raportoinnilla pystytään vaikuttamaan myös palveluliiketoiminnan kustannustehokkuuteenkin. Johtamisen pitää olla kunnossa näissä kuten muissakin asioissa.

Kysyttäessä miten ja kuinka usein pidetään aloituspalavereita ja ketkä osallistuvat, olivat vastaajat jälleen suhteellisen yksimielisiä. Alkuun ainakin yksi yhteinen palaveri, jossa ovat mukana uusi ja vanha palvelutoimittaja sekä toimeksiantaja. Haltuunoton ajan pidetään muita palavereita viikoittainkin tarvittaessa. Mieluummin alkuun enemmän ja sitten perutaan tarvittaessa. Tässä kohtaa kannattaa resursoida voimavaroja tiedon siirtymiseen, koska myöhemmässä vaiheessa se voi olla hankalampaa tai jopa juridisesti ongelmallista kuten aiemmin jo käytiin läpi. Haltuunoton seuranta jatkuu toiminnan aloituksen jälkeen myös muutaman kuukauden ajan. Tällä varmistetaan palvelutuotannon aloituksen onnistuminen. Molemmilta puolilta olisi hyvä osallistua sopimusvastuulliset sekä tuotantovastuulliset.

Tiedottamisen hoitaa haastateltavien mukaan toimeksiantaja, joka tiedottaa sisäisesti omalle henkilöstölleen palvelutoimittajan vaihdoksesta. Esimerkiksi erillisessä tiedotustilaisuudessa on hyvä tilaisuus perehdyttää palvelutoimittajan henkilöstölle kohdeyrityksen arvot ja odotukset palvelulle. On

hyvä, että tällaisen tilaisuuden avaa esimerkiksi yrityksen ylin johto, jotta palvelutoimittajan henkilöstö kokee, että heidät otetaan osaksi kohdeyritystä ja heitä arvostetaan.

Kohdeperehdyttämisestä kysyttäessä ehdottoman tärkeää oli vastaajien mielestä, että olemassa olevan dokumentaation pitää olla sillä tasolla, että kuka tahansa pystyisi suorittamaan palvelut niiden avulla. Näin ei kuitenkaan usein ole. Henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyvykkyydet vaihtelevat myös paljon. Juuri tämän takia ohjeistuksen pitää olla päivitetty ennen vaihdosta. Vanhan toimittajan esihenkilöt ovat usein hyvin perillä itse palvelun käytännön suorittamisesta. Koulutuskortiston ja -dokumentaation pitäisikin olla hyvällä tasolla ja päivitettyinä. Mikäli vanha toimittaja perehdyttää yksistään, niin riskinä on, ettei opettaminen ole välttämättä laadukasta motivaatiosta johtuen. On tärkeää varmistaa, ettei ole skismaa vanhan ja uuden toimittajan välillä, onnistuneen perehdyttämisen varmistamiseksi. Vanhan poistuvan henkilöstön motivaatiolaskuongelmasta aiheutuvaa riskiä voi pienentää tarkalla ja hyvällä dokumentoinnilla. Joissain tilanteissa voidaan haluta mallia, jossa halutaan osan vanhasta henkilöstöstä jatkavan uudella palvelutoimittajalla. Ja mikäli palvelu on toiminut hyvin, ei ole mitään estettä toimeksiantajan näkökulmasta vanhan henkilöstön siirtymiselle. Tämä antaa hyvän mahdollisuuden uudelle palvelutoimittajalle kohdetuntemuksen ja hiljaisen tiedon hyvään siirtämiseen. Huonona puolena voi olla se, ettei siirtyvä henkilöstö ole niin motivoitunutta ja/tai ammattitaitoista eikä siten saavuteta asetettuja kehitystavoitteita.

Jälleen vastaajat olivat yhtä mieltä kenen pitäisi laatia ohjeistus sekä prosessikuvaukset. Tarjouspyynnössä on kuvattu prosessikuvaukset. Palvelun tuottamisen ohjeistukset on pyydetty edelliseltä palvelutoimittajalta toimitettavaksi toimeksiantajalle, joka lähettää sen uudelle toimittajalle läpikäytäväksi. Yhdessä katsotaan lopullinen ohjeistus, jonka mukaan palvelua tuotetaan.

Viimeiseksi laadin ajankohtaiseen ongelmaan liittyvän kysymyksen, jolla pyrittiin selvittämään toiminnan käynnistymisen onnistumisen varmistuminen, jatkuvuus- ja poikkeustilannesuunnittelu ja poikkeustilanteiden huomiointi vaihdon aikana. Avainasemassa on vastaajien mielestä haltuunottosuunnitelman järjestelmällinen aikataulutettu seuranta ja sopimuksen läpikäynti. Palvelutoimittajan olisi hyvä haastaa organisaatiota poikkeustilannesuunnitel-

mien varalta vartioinnin näkökulmasta. Tämä voisi tuoda merkittävää lisäarvoa ja osoittaisi ammattitaitoa. Vaihdon aikana on äärimmäisen tärkeää, että ohjeistus ja muu dokumentaatio on kunnossa. Voi olla, ettei kohteen osaavaa henkilöstöä ole paikalla juuri silloin, kun poikkeustilanne sattuu lähellä vaihtotapahtumaa. Nämä pitää miettiä etukäteen yhteistyössä vanhan ja uuden toimijan varautumisella esimerkiksi niin, että oma henkilöstö resursoi aikaa perehdytykseen ja että vakavimmat poikkeustilanteet käydään läpi ennakkoon. Varmistetaan lisäksi hyvällä dokumentaatiolla poikkeustilanteiden ohjeistus. Käydään avointa dialogia osapuolten kesken. Riskienhallinnan näkökulmasta on hyvä tunnistaa olemassa olevat riskit ja käyttää molempien osapuolten osaamista hyväksi.

## 7 Yhteenveto

Yritän kiteyttää muutamaan keskeisimpään asiaan, mitä ainakin pitää ottaa huomioon palvelutoimittajan vaihdoksessa. Nämä eivät ole missään erityisessä järjestyksessä.

- Laadukas elävä dokumentaatio -> päivitetään ennen vaihdosta ja versoidaan myös vaihdon aikana tarpeellinen ohjeistus
- Palvelutoimittajan proaktiivinen työskentelyote -> uskallus kysyä, haastaa, kyseenalaistaa
- Riittävä resursointi niin ajankäytön kuin henkilöstön suhteen molemmilla osapuolilla
- Muodostetaan realistinen ammattitaitoinen yhteinen näkemys tuotetavasta palvelusta
- Avoin kommunikaatio -> alusta alkaen käydään sopimus läpi kaikilla tasoilla, rakennetaan luottamusta
- Molempien osapuolten aktiivinen halu ja pyrkimys parempaan -> palveluiden jatkuva kehittäminen ja palvelumuotoilu
- Vastataan asiakkaan tarpeisiin ja asiakasodotuksiin -> mielellään ylitetään ne olemalla ennakoivia
- Haltuunottosuunnitelmaa on noudatettava -> tarvittaessa sitä muokataan yhdessä tavoitteisiin sopivammaksi
- Tuotetaan laadukasta palvelua molempien osapuolten eduksi
- Aito halu olla yhteistyökumppaneita -> samansuuntaiset tavoitteet ja tarkoitus, kumpikin osapuoli voittaa

Laadukkaan palvelun tuottaminen on tiimityötä. Parhaimmillaan tiimin jokainen jäsen tietää oman tehtävänsä täydellisesti ja tietää mihin muuhun se vaikuttaa. Tämän lisäksi tarvitaan taitoa, tahtoa ja päättäväisyyttä sekä uskoa omaan tekemiseen. Tämä erottaa parhaat muista.

## 8 Lähdeviitteet ja kirjallisuusluettelo

Lähde 1. Tekes. Arantola Heli, Simonen Kimmo. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Tekesin katsaus 256/2009. 46 s. ISBN 978-952-457-479-2.

Lähde 2. Grönroos Christian, Hyötyläinen Raimo, Apilo Tiina, Korhonen Heidi, Malinen Pekka, Piispa Taina, Ryytänen Tapani, Salkari Iiro, Tinnilä Markku, Helle Pekka. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Teknoliateollisuuden julkaisuja nro 9/2007. 174 s. ISBN 978-951-817-941-5

Lähde 3. Saarijärvi Hannu, Puustinen Pekka 2020. Strategiana asiakaskokemus – miksi, mitä, miten. Docendo Oy. 272 s. ISBN 978-952-291-845-1.

Lähde 4. Tekes. Palveluliiketoiminnan sanasto. Helmikuu 2010. 12s.

Lähde 5. Securitas Oy: sisäinen ohjeistus

Lähde 6. <https://www.finnsecurity.fi/ajankohtaista/tietoa-toimialasta>

Lähde 7. <https://www.finnsecurity.fi/ajankohtaista/tiedote-1792021-turvalan-suhdanneraportti-2021>

Lähde 8. [https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1157\\_palvelulojen-taskutilasto-2020.pdf](https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1157_palvelulojen-taskutilasto-2020.pdf)

Lähde 9. <https://www.suomi.fi/palvelut/turvallisuusalan-elinkeinolupa-poliisi/ca4ad71e-235b-46fe-9ac5-4cf9bdee8522>

Lähde 10. Tilastokeskus

Lähde 11. HE 22/2014 vp s.4

Lähde 12. [https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:sopimusvapaus/laajempi\\_kuvaus](https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:sopimusvapaus/laajempi_kuvaus)

Lähde 13. Laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa

22.12.1978/1061

Lähde 14. <https://tem.fi/julkiset-hankinnat>

Lähde 15. Minna Oksanen. Haltuunotto prosessin kehittäminen ruokapalveluissa. Opinnäytetyö. 12/2107. JAMK. 113 s.

## LIITE 1.

Tämän kehitysprojektin tarkoitus on tutkia keskeisimpiä vaikuttavia tekijöitä, haasteita ja huomioita turvallisuuspalvelu-/vartiointitoimeksiannon aloittamisessa palvelutoimittajan vaihtuessa. Kehitysprojektissa käytetään apuna kirjallisuutta sekä teemahaastatteluita. Haastatteluissa pyritään saamaan esille sisäisten ja ulkoisten kokijoiden näkemyksiä. Tämän avulla pyritään löytämään oleelliset havainnot, haasteet sekä esittää niihin mahdollisia ratkaisuita -> parhaat käytännöt / best practises.

### TAUSTAKYSYMYKSET:

1. Missä roolissa olet toiminut palveluhankinnoissa?
2. Oletko ollut mukana toimittajavaihdostilanteissa?
3. Kokemuksiasi edellisestä?
4. Pystytkö arvioimaan vaihdon hyödyllisyyttä ja arvoa?
5. Minkälaista hyötyä vaihdossa pitää saada?
6. Määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva, miksi?
7. Yhteistyökumppanuus vs. ostopalvelu

### HAASTATTELUKYSYMYKSET:

1. Mitä mielestäsi pitää tehdä ensin ja missä vaiheessa?
2. Miten vaihdos pitäisi mielestäsi aikatauluttaa?
3. Toimeksiantajan oma ajankäyttö? Riski ammattitaidosta?
4. Mitä ollaan ostettu/myyty?
5. Mitkä mielestäsi ovat tärkeimmät onnistuneeseen palvelutoimittajan vaihtoon vaikuttavat tekijät?
6. Minkälainen palvelutuottajan organisaation pitäisi olla asiakkaaseen päin? Esim. yhteydenpito, kokouskäytännöt, operatiivinen työ ja työnjohto.
7. Järjestelmät? Vaikutus toimeksiantajalle?
8. Miten vaihtotilanteessa mielestäsi pitäisi hoitaa raportointi, dokumentointi ja seuranta?
9. Miten ja kuinka usein pidetään aloituspalavereita? Ketkä osallistuvat?
10. Miten hoidetaan tiedottaminen?
11. Kuka hoitaa kohdeperehdyttämisen? Perustelut? Hiljaisenkin tiedon siirtyminen? (siirtyykö olemassa olevaa henkilöstöä miksi/miksei?)
12. Kuka laatii ohjeistuksen sekä prosessikuvaukset?
13. Toiminnan käynnistymisen onnistumisen varmistuminen? Jatkuvus- ja poikkeustilannesuunnittelu, varautuminen em. tilanteisiin? Poikkeustilanteiden huomioinnin olennaisuus vaihdon aikana?