

# Omat vai ulkoistetut palvelut?



Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL  
11/2010  
Toimittanut Jorma Peussa

## Hyvä kuntapäättäjä,

JHL on tuottanut tämän aineiston kuntapäättäjiin käyttöön, jotta yhtiöittämistä ja ulkoistamista käsittelevässä päätöksenteossa punnittaisiin tarkkaan päätösten vaikutuksia kuntaorganisaatioon.

Me JHL:ssä näemme kuntien oman työn kehittämisen ensisijaisena vaihtoehtona ostopalvelujen käytölle kunnissa. Kuntien omassa työssä veroerot voidaan käyttää itse palveluun, kun ostopalveluissa osa rahasta valuu yksityisten voitoksi.

Kunnalla on tietyt lakisääteiset velvollisuudet, mutta vapaat kädet useimpien palveluiden tuottamiseen. Kunnilla ei ole velvollisuutta yhtiöittää tai ulkoistaa palveluja, joita se järjestää omille kuntalaisilleen. Kunta ei kuitenkaan voi ulkoistaa vastuutaan lakisääteisten palvelujen järjestämisestä. Kunnan vastuu palveluista tarkoittaa ostopalvelujen jatkuvaa seuranta. Kunnan on seurattava palveluiden laatua, hintaa ja saataavuutta, vaikka vaikutusmahdollisuudet rajoittuisivatkin yhtiön hallituksen valintaan tai ostopalvelusopimuksen tarkkaan laadintaan.

Tuotettiin palvelut itse tai ostopalveluna, kysymys on työn tuottavuuden ja laadun kehittämisestä. Viime kädessä kysymys on työntekijöiden osaamisen täydestä hyödyntämisestä. Hyvällä johtamisella ja tuloksellisuudesta palkitsemisella on tässä tärkeä tehtävä.

Ostopalvelut muuttavat ratkaisevasti kuntaorganisaatiota ja johtamista. Ostopalveluissa aivan liian vähälle huomiolle jää ostopalvelun tarkka sisältö, lisäpalveluiden hinnoittelu sekä palvelun jatkuvuuteen ja tulevaan hinnoitteluun sisältyvän riskin arviointi. Yhtiöittäminen ja ulkoistaminen avaavat myös aina kysymyksen sovellettavista työehdoista sekä eläketurvan järjestämisestä.

Kuntapäättäjiä velvollisuus on huolehtia, että työehdoilla ei keinotella. Kuntien omistamien tai hallinnoimien yhtiöiden tulee niin Kuntaliiton kuin työntekijäjärjestöjen kannan mukaisesti liittyä kuntataustaiseen Palvelulaitosten työnantajajhdistys PTY:hyn, jonka työehdot vastaavat pääosin muun kuntatyön työehtoja. Eläkeasioiden hoito ja tulevat kustannukset kannattaa aina varmistaa Kuntien eläkevakuutuksesta.

Tuottavuutta, työhyvinvointia ja vaikuttavuutta kannattaa kehittää käsi kädessä. Siten saadaan hyviä ja kestäviä tuloksia. Laadukas julkinen palvelu on yhteinen etumme.

**Tuire Santamäki-Vuori**  
Puheenjohtaja, JHL



## Julkiset palvelut säästökohteena

*“Ei ole mitään annettua syytä, miksi kunnan toiminto ei voisi olla yhtä tehokas kuin yksityinen toiminto.”*

Kalle Isokallio, Talouselämä 27.8.2010

Kunnat hillitsevät menojensa kasvua kireän taloustilanteen vuoksi. Päätäjät arvioivat kuntien palvelutarjontaa yhä useammin taloudellisista lähtökohdista käsin. Samaan aikaan monia kunnallisia palveluja tarvitaan yhä enemmän. Esimerkiksi väestön ikääntyminen lisää terveyspalveluiden ja vanhustenhoidon kysyntää.

Valmiita tai helppoja ratkaisuja ei kuntapäätäjille ole tarjolla. Lakisääteisten tehtävien ja palvelujen tuottaminen vaatii suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Ainoa varma asia on, että jotain on tehtävä.

Palvelujen uudelleenjärjestelyissä on perusteltua ottaa huomioon taloudelliset lähtökohdat, mutta kuntapalveluissa hinta ei voi olla ainoa perusta päätöksille. Ostopalveluihin siirtymisen ja ulkoistaminen nähdään usein pelkinä taloushallinnon uudistuksina, mutta käytännössä ne merkitsevät paljon enemmän. Kunnan oman

palvelutuotannon korvaaminen ostopalveluilla muuttaa perusteellisesti kunnan sisäistä palvelurakennetta, töiden suunnittelua, vastuunjakoja sekä kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia. Silloin kärsii helposti se, mikä kuntalaisille on tärkeintä: palvelujen laatu ja saatavuus.

Säästökeinoja verrattaessa on punnittava tarkasti eri vaihtoehdoista koituvat todelliset kustannukset, mukaan lukien ulkoistamisesta johtuvat välilliset kustannukset. Halvemmalla tekeminen merkitsee väistämättä tinkimistä joko palvelujen laadusta tai saatavuudesta. Ulkoistamisen rinnalla onkin aina harkittava vaihtoehtona kunnan oman palvelun kehittämistä.

Kunnat ovat perinteisesti hankkineet osan palveluista yrityksiltä ja niin sanotulta kolmannelta sektorilta eli yleishyödyllisiltä järjestöiltä ja säätiöiltä. Ostopalveluiden lisääntyessä on kunnille tullut yhä suuremmaksi haasteeksi oman palvelutuotannon ja ostopalveluiden yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi siten, että kaksi erilaista toimintatapaa ovat terveessä tasapainossa, palveluiden laatu on hyvä ja kustannukset ovat kohdallaan.

Työn tuottavuuden ja tehokkuuden kehittäminen ei ole vain yksityisen sektorin ominaisuus. Se onnistuu myös julkisella sektorilla. Oman tuotannon ja henkilöstön osaamisen kehittäminen on hyvä ja usein kokonaistaloudellisesti edullisin vaihtoehto, kun tehdään päätöksiä julkisin varoin tuotettavista palveluista.



## Kunnan omat vai ulkoistetut palvelut?

*Hallintotieteiden tohtori Liisa Kähkönen on tutkimuksessaan osoittanut, että laajempien kunnallisten palvelukokonaisuuksien kilpailuttamisen tulokset ovat kiistanalaiset. Niitä on erittäin hankala arvioida, koska niillä on todennäköisesti huomattavasti laajemmat vaikutukset kuin palvelujen tuotantokustannusten muutos.*

Liisa Kähkönen, Neljä Näkökulmaa kuntasektorin palvelujen kilpailuttamiseen, Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita, 2007.

Kunnan tehtävistä ja velvoitteista säädetään laissa. Viranomaistehtäviä lukuun ottamatta kunta voi kuitenkin vapaasti valita tavan, jolla se tuottaa lakisääteiset palvelut. Julkisessa keskustelussa ihmelääkkeeksi kuntien ongelmiin tarjotaan palvelutuotannon ulkoistamista. Helppoja ja valmiita ratkaisuja ei kuitenkaan ole.

Kunnan lähtökohtana on tarjota hyvät ja laadukkaat peruspalvelut tasapuolisesti kaikille mahdollisimman edullisin kokonaiskustannuksin.

Yrityksen toiminta perustuu maksimaalisen voiton tuottamiseen omistajilleen. Siksi yritys keskittyy liiketoiminnassaan tiettyyn tuotteeseen ja kohde-ryhmään.

Lähtökohdat ovat siten erilaiset: kunta tavoittelee hyvää palvelua kaikille, yritys voittoa.

### Markkinapohjaisia vaihtoehtoja

**Yhtiöittämisessä** kunta ottaa omasta organisaatiostaan yhden osan erilleen ja muuttaa sen osakeyhtiöksi. Perustettu yhtiö alkaa toimia markkinoilla normaalin liikeyrityksen tavoin. Yhtiöittäminen sopii vain toimialoille, joilla on todelliset liiketoiminnan mahdollisuudet. Esimerkiksi energiahuolto, vesi-huolto ja satamatoiminta ovat aloja, joissa yhtiö voi menestyä liiketoimintansa tuloilla. Liiketoiminnan on oltava kannattavaa, joten myös palvelun periaatteen ja tarkoituksen on muututtava liiketoiminnan mallien mukaiseksi

**Tilaaaja-tuottajamallin** tarkoituksena on erottaa palvelun tilaaja ja tuottaja, jotta molemmat voivat keskittyä perustehtäväänsä ja kehittyä siinä tehokkaaksi. Mallin toimivuuden ehtona on selvästi rajattu sopimus tuotettavien palveluiden sisällöstä.

**Palvelusetelimallissa** julkinen valta rahoittaa palvelun joko kokonaan tai osittain antamalla palvelusetelin joko palvelua tarvitsevalle kuntalaiselle tai palvelun tuottajalle. Tarkoituksena on lisätä kuntalaisten valinnanvapautta ja osin myös siirtää kustannuksia heille. Palvelusetelimallissa kunta välttää hankalan kilpailutuksen, mutta toisaalta se joutuu valitsemaan palveluntuottajat, tarkkailemaan palvelun laatua ja myös opastamaan kuntalaisia palvelusetelin käytössä. Palvelusetelimalli saattaa lisätä kunnan kustannuksia harkinnan siirtyessä kuntalaisille itselleen.



### Löytyykö ratkaisu markkinoilta?

Liike-elämässä yrittäjä myy kohderyhmälleen sitä mikä menee parhaiten kaupaksi. Samalla logiikalla yritysten tarjoamat kuntapalvelut kattavat ne toimialat, joissa on hyvät liiketoiminnan mahdollisuudet. Suomen erityisolot, harva asutus ja pitkät välimatkat heikentävät todellista kilpailua. Monella alalla on vain vähän yrityksiä, jotka voivat tarjota kilpailuun todellisen vaihtoehdon.

### Toimivat mittarit ovat vertailun edellytys

Vaikka yritysten ja kuntien palvelut ovat syntyneet erilaisista lähtökohdista, niitä tulisi voida verrata keskenään.

Vertailun helpottamiseksi kunnallisia palveluja on tuotteistettu. Ne on luokiteltu yksittäisiksi suoritteiksi, joille on laskettu tuotantokustannukset. Tuotteistamisen avulla kullekin suoritteelle lasketaan hinta. Näin kuntapalveluja voidaan mitata ja verrata paremmin yksityisten tarjoamiin palveluihin.

Työn tuottavuutta kuvataan usein jakamalla työn tuotos siihen sijoitettavalla panoksella. Tämä suoraviivainen malli on siirtynyt palvelujen arviointiin teollisuudesta. Laskutapa toimii hyvin

yksinkertaisissa työtehtävissä, jotka voidaan jakaa selviksi suoritteiksi kuten tehdastyössä.

Julkisten palvelujen tuottavuutta arvioitaessa on hinnan lisäksi pystyttävä arvioimaan myös palvelun vaikuttavuutta. Vaikuttavuus kertoo, miten hyvin palvelu on onnistunut toteuttamaan sille asetettuja päämääriä. Koulussa vaikuttavuus on hyvä, jos oppilaiden tiedot ja taidot paranevat merkittävästi. Terveystieteiden huollossa vaikuttavuus on hyvä, jos potilaat paranevat ja sairauksia onnistutaan ehkäisemään jo ennakkolta.

Aina on varmistettava, että kilpailutus on järkevää ja palvelut toimivat. Siksi tuottavuutta ja vaikuttavuutta täytyy arvioida yhtä aikaa. Tällöin yhteisenä käsitteenä puhutaan palvelujen tuloksellisuudesta. Jos keskitytään liiaksi tavoitteilemaan korkeita tuottavuuslukuja, vaikuttavuus ja siksi myös tulokellisuus yleensä kärsivät.

Kilpailutuksessa on oltava mukana mittareita myös palvelun laadusta, tekijöiden ammattitaidosta, henkilöstöressurssien määrästä ja muista sellaisista osista, joilla haluttu laatu voidaan kiistattomasti kuvata ja seurata.

## *Tuottavuutta ja vaikuttavuutta täytyy arvioida yhtä aikaa.*

# Voiko kuntapalvelu olla yhtä tehokas kuin yksityinen?

*"Mikään ihmelääke palveluiden ulkoistaminen ei ole, sillä laskujemme mukaan yksityistämisestä saatava hyöty on plus miinus 15 prosenttia eli toisinaan se on kannattavaa, toisinaan kustannukset saattavat jopa nousta."*

Suomen Kuntaliiton toimitusjohtaja Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma, Aktiivi 3/2010.

Lakisääteisistä palveluista säästöjä ei voida saavuttaa leikkaamalla, vaan tuottamalla ne järkevästi ja parhaalla mahdollisella tavalla. Palveluntuotannon kustannukset ovat palkka-kuluja lukuun ottamatta samat kunnalle ja yksityiselle yritykselle. Ainoastaan palveluntuotannon sisäisillä järjestelyillä voi vaikuttaa siihen, miten korkeaksi valmiin tuotteen hinta muodostuu.

## Ulkoistamisen piilokustannukset näkyviin

Ulkoistamisen jälkeenkin kunta on edelleen täysin vastuussa lakisääteisten tehtäviensä tarjoamisesta kuntalaisille. Kunnan on siis jatkettava palveluntarjoajan toiminnan seuraamista. Kaikki tämä vie aikaa ja rahaa. Ulkoistamisen kustannuksiin tulee laskea palvelun suunnittelun lisäksi palveluntoimittajan valinta kilpailuttamalla, kilpailuttamisen jälkeiset sopimusneuvottelut, kilpailuttamiseen liittyvän henkilöstön, laitteiden ja tilojen siirrot sekä jatkuva seuranta, arviointi ja parantaminen.

Ostopalveluihin siirryttäessä yrityksen tehtäväksi sovitaan standardisoidujen ja helposti määriteltävien palvelupakettien tuottaminen. Ulkoistamis päätöstä tehtäessä näkyvissä olevat kustannukset eivät useinkaan kata kaikkia kunnalle aiheutuvia kustannuksia. Näkymättömät kustannukset

saattavat ilmetä myöhemmin toisella kunnan sektorilla, tai ne saattavat siirtyä kuntalaisten maksettaviksi asiakasmaksuina.

Yleisin virhe on puutteellisesti tehty selvitystyö ulkoistamisen kustannuksista. Ulkoistettaessa kunnan omien palvelujen hallinnointikustannukset vähenevät, mutta niiden sijaan tulevat tilaajan – siis yhä kunnan – kustannukset, jotka saattavat ylittää oman tuotannon hallinnointikustannukset. Hinnaltaan edullisempi tuote voi olla myös vaikuttavuudeltaan huonompi, mikä taas aiheuttaa lisäkustannuksia.

Alkuvaiheessa ulkoistaminen voi näyttää tuovan suuriakin säästöjä, mutta pidemmällä aikavälillä hyödyt usein menetetään.

## Onnistujat ja epäonnistujat

Kuntien palvelujen uudistamiseen mahtuu onnistumisia ja epäonnistumisia. Oli kyse kunnan oman palvelun kehittämisestä tai ulkoistamisesta, onnistujat erottuvat siinä, että he ovat panostaneet uudistusprosessin alkupäähän eli strategian suunnitteluun. Strategiavaiheessa määritellään, miksi uudistetaan ja mitä sillä tavoitellaan.

Ostopalveluita paljon käyttävä kunta joutuu käymään jatkuvia liikeneuvotteluja yritysten



kanssa siitä, mitä kunta milloinkin haluaa ostaa ja millaisilla ehdoilla yritys voi palvelut tuottaa. Ostopalveluihin siirtyminen tekee kunnan riippuvaiseksi yritysten kyvystä ja mahdollisuuksista tehdä työt siten kuin kunta haluaa.

Palveluntuotannon uudistukset ovat onnistuneet parhaiten niissä kunnissa, joissa koko uudistusprosessi on toteutettu huolellisesti ja kunnan tavoitteet ja motiivit ovat kaikkien tiedossa.

Tarjouspyynnöissä tulee olla tarkat, kaikille samat

vaatimukset. Tärkeää on myös se, että kunnan omalle yksikölle mahdollistetaan aina tarjouksen tekeminen samoin ehdoin.

Ulkoistamisen onnistuminen on sitä epävarmempaa, mitä lähempänä ollaan kunnan ydinpalveluita ja mitä monimutkaisempia palveluketjut ovat. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon monimuotoisiin palveluketjuihin ulkoistaminen sopii huonosti.

## Toottavuuden, tuloksellisuuden ja laadun kehittäminen: Kainuun maakuntayhtymän ateria- ja puhtaanapitopalvelu

Kainuun kuuden kunnan, Kainuun maakunta -kuntayhtymän KASS Ravintokeskuksen ja Ristijärven vanhainkuisäitiön laitoksissa tarjotaan päivittäin noin 14 000 lounasateriaa ja siivotaan kiinteistöjä yli 300 000 neliometriä. Ateria- ja puhtaanapitopalveluissa työskentelee yli 450 ammattilaista. Palvelujen laatua ja kilpailukykyä on kehitetty vuodesta 2006 ATPU-projektissa.

Ateria- ja puhtaanapitopalvelut jäivät kuntien tuotettaviksi ja maakunnan kunnilta ostettaviksi, kun Kainuun maakunta -kuntayhtymä perustettiin vuonna 2005. Palvelujen tuottajat näkivät epäkohdiksi epäselvät laatukriteerit. Kuntien välillä oli huomattavia eroja tuotantoprosessissa ja hinnoissa, eikä yhteistyötä juurikaan ollut. ATPU-projektin tavoitteena oli, että kunnallisesti tuotetut palvelut olisivat vertailukelpoisia muiden palveluntuottajien kanssa.

ATPU-projektin lupaavien tulosten pohjalta sitouduttiin kehittämään kuntapalveluja yhteistoiminnallisesti. Kainuun maakunta -kuntayhtymä pidättäytyi ateria- ja puhtaanapitopalvelujen kilpailuttamisesta vuoteen 2012 saakka. Osapuolet sitoutuivat palvelujen kehittämiseen saatuaan riittävät takeet tarpeittensa täyttymisestä. Maakuntayhtymä sai takeet työn tuottavuuden kehittämisestä ja työntekijät takeet omien työsuhteidensa turvaamisesta vuoteen 2012 asti. Päätös pidättäytyä kilpailuttamisesta mahdollisti keskittymisen palvelujen kehittämiseen, yhteistyön tiivistämiseen sekä tuottavuuden, työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämiseen.

### *Kehittämistyön tuloksena palveluiden taloudellisuus, tuloksellisuus ja laatu ovat parantuneet.*

Yhteistoiminnallisen kehittämisen mallissa ovat mukana kaikki osapuolet: työntekijät, virkamiehet, asiakkaat ja päättäjät. Kehittämistyö on osoittanut, että samanaikaisesti voidaan tehdä töitä järkevämmiin ja taloudellisempiin, asettaa laadullisia tavoitteita ja painopisteitä sekä hyödyntää tekniikkaa ja koko henkilöstön osaamista. Tällainen kehittäminen hyödyttää koko kuntakonsernia, koska organisaatio oppii kehittämismetodin ja pystyy hyödyttämään sitä muissakin toimintoissaan.

Yhteistoimintamallissa on saavutettu molemminpuolinen halu kehittää palveluita. Kehittämistyön tuloksena palveluiden taloudellisuus, tuloksellisuus ja laatu ovat parantuneet. Yksilötasolla kokemukset osaamisesta ja työhyvinvoinnista ovat lisääntyneet. Työpaikoilla työilmapiiri on kohentunut.

JHL:llä on oma kehittämispalveluyksikkö, joka tarjoaa kehittämispalveluja muun muassa kunnille. Kehittämispalveluista lisätietoa antaa työyhteisökehittäjä **Liisa Pyhäjärvi-Viitamäki**, puh. 050 461 9304, [liisa.pyhajarvi-viitamaki@jhl.fi](mailto:liisa.pyhajarvi-viitamaki@jhl.fi).



## **Kaikkea ei kannata tehdä itse, mutta ei myöskään ulkoistaa**

Kunnat eivät ole koskaan pyrkineet täydelliseen omavaraisuuteen. Kuntien omaa palvelutuotantoa on aina täydennetty ostopalveluilla. Puheet kuntien sulkeutuneisuudesta eivät pidä paikkaansa; kunnat käyttävät jo nyt suuren osan tuloistaan palveluiden ja tarvikkeiden ostamiseen yksityiseltä sektorilta.

Vastaavasti kunnan ei ole järkevää ulkoistaa suurta osaa keskeisistä toiminnoistaan, koska silloin se menettää itsenäisen toimintakykynsä ja vertailutiedon myös ostopalveluiden hankkimiseen.

## **Kunnalla ja yrityksellä usein erilaiset intressit**

Erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa on vaarana, että kunnalla ja alihankkijayrityksellä on erilaiset intressit. Kunta haluaa ostaa yritykseltä laadukkaan, luotettavan ja kohtuuhintaisen palvelupaketin. Yrityksen mielestä kunnan haluama paketti voi olla vaikea toteuttaa ja bisnesmielessä huonosti kannattava. Yritykselle voi tulla kiusaus tulkita ostopalvelusopimusta väljästi ja keskittyä niihin töihin, joista sille jää eniten rahaa kassaan.

Kunnalla ja ulkopuolisella palveluntuottajalla tulee olla tavoitteena pyrkimys tuottaa mahdollisimman laadukkaita ja luotettavia palveluita oikeaan hintaan. Osapuolten välillä pitää olla helposti luettava sopimus, joka kestää sekä juridisen että eettisen tarkastelun.

Kunnalla itsellään täytyy aina säilyä kontrolli verotuksella kerättyjen rahojen käyttöön. Verovaroja ei saa luovuttaa yritykselle siten, että yritys käytännössä päättää, mihin rahat käytetään ja mitä palveluita niillä tuotetaan. Kunnan täytyy pitää kiinni roolistaan palvelutarpeen määrittelijänä ja palvelun tilaajana.

## *Kunta haluaa ostaa yritykseltä laadukkaan, luotettavan ja kohtuuhintaisen palvelupaketin.*

Ostopalveluiden käyttö edellyttää, että kunta tietää tarkalleen, mitä se haluaa, mitä se tilaa ja mitä ostos todellisuudessa maksaa. Sen jälkeen kunta maksaa laskun ostamistaan palveluista, mutta ei anna päätösvaltaa verovarojen käytöstä luiskahtaa yritykselle.

## **Työehdot ja eläkkeet yhtiöittämisessä**

Yhtiöittäminen ja ulkoistaminen nostavat aina esiin kunnan vastuun työntekijöiden työehdoista ja eläkkeistä.

Kunnallisten toimintojen yhtiöittäminen merkitsee työehtosopimuksen vaihtumista. Sovellettava sopimus riippuu yhtiön järjestäytymisestä. Sekä Kuntaliitto että työntekijäjärjestöt lähtevät siitä, että kunnan omistama tai hallinnoima yhtiö liittyy jäseneksi Palvelulaitosten työntajayhdistykseen eli PTY:hyn.

PTY on perustettu kuntien määräysvallassa olevien osakeyhtiöiden työnantajajärjestöksi ajatuksella, että työehtojen sisältö ja taso säilyisivät pitkälti kunnallisten työehtosopimusten mukaisina. Esimerkiksi kiinteistö- ja ruokapalvelualoilla vaihtoehtoisten työehtosopimusten taso on selvästi heikompi.

Työehtosopimuksen lisäksi kunnan tulee selvittää eläketurvan järjestäminen ja siihen liittyvät maksut. Kuntien eläkevakuutuksesta KEVA:sta saa tarkat tiedot, miten eläketurvan maksut ja turvan sisältö vaihtelevat eri tilanteissa. Työntekijän



kannalta eläke-etujen turvaaminen entisen-kaltaisina on erittäin tärkeä asia. Kuntaomisteisen yhtiön kannattaa hankkia työntekijöidensä eläketurva KEVA:sta. Se on sekä kuntatyöntekijän että kuntakonsernin etu.

Ulkoistaminen muuttaa eläkemaksuja huomattavasti. Kunta ei pääse ulkoistamalla irti eläkevastuistaan. Kun kunnalla työssä ollut henkilö siirtyy eläkkeelle, osa hänen eläkkeensä aiheuttamista kustannuksista peritään niiltä kuntatyönantajilta, joiden palveluksessa hän on ollut. Eläkemenoperusteisen maksun maksaminen jatkuu aiempien kunnallisten työsuhteiden perusteella usein vuosikymmenien ajan, vaikka työntekijä olisi eläkkeelle siirtyessään yksityisen työnantajan palveluksessa.

Lisäksi KEVA:n kaikilta kuntatyönantajilta perimä työnantajien eläkemaksu nousee sitä jyrkemmin mitä enemmän kunnat ulkoistavat palvelujaan.

Vastaavasti ulkopuolisia palveluntuottajia käytettäessä kunta joutuu maksamaan ostopalvelun hinnassa myös ulkoistetun henkilöstön eläkemaksuja.

## Työehtokeinottelu kitkettävä kokonaan

Työehtoshoppailussa eli työehtokeinottelussa on kyse siitä, että työnantaja etsii kustannussäästöjä tai kilpailuetua siirtämällä työntekijät halvemman työehtosopimuksen piiriin. Rajuimmillaan työehtojen heikennykset saattavat viedä työntekijältä satoja euroja kuukaudessa. Palkka ja tuleva eläke laskevat.

Pahimmillaan kuntien ulkoistamisessa kyse on tietoisesta työehtojen heikentämisestä. Säästöjä haetaan laskemalla käytännössä ostettavan työn palkkatasoa ja muita etuuksia. Työehtokeinotteluun osallistuminen usein kuitataan sillä, että uudet palkat koskevat vain uusia työntekijöitä. Näin tietenkin on alkuunsa. Vanhoilla työntekijöillä työehdot säilyvät entisinä aina kuluvan sopimuskauden loppuun eli muutamasta kuukaudesta pariin vuoteen asti. Siirtymäsäännöksillä usein turvataan myös nykyhenkilöstön eläke-etujen säilyminen.

Uusiin työntekijöihin lähdetään kuitenkin heti soveltamaan uusia, usein alempia palkkoja ja mahdollisia muita huonompia työehtoja. Käytännössä yrittäjän voitto maksetaan näistä heikommista työehdoista.

Erilaiset työehdot kunnalla ja yksityisellä toimijalla johtavat kilpailuasetelman vääristymiseen ja kuntatyön mahdollisuuksien tietoiseen heikentämiseen.

Palvelujen ulkoistamista harkittaessa tulisikin aina selvittää sen vaikutukset myös työntekijöille. Ulkoistaminen tulee pääsääntöisesti tehdä kilpailuttamisen kautta. Kilpailuttamisen ehdoissa ja tarjouspyynnöissä pitäisi aina selvittää mahdollisuudet käyttää sosiaalisia kriteereitä henkilöstön aseman turvaamiseksi.



## Seitsemän faktaa ulkoistamisesta

- 1.** Julkisista palveluista päättäminen on vaativaa ja vastuullista. Päätökset on tehtävä suunnitelmallisesti, avoimesti ja pitkällä tähtäimellä.
- 2.** Kunnan omien palveluiden kehittäminen on aina hyvä vaihtoehto ulkoistamiselle.
- 3.** Kilpailutus on tehtävä samoin säännöin kaikille. Kunnan oman palveluyksikön on aina voitava osallistua kilpailutukseen.
- 4.** Hankintalainsäädäntö sallii sosiaalisten kriteerien käytön julkisissa palveluhankinnoissa. Niillä voidaan taata asialliset työehdot ja -olot myös ostopalveluja tekeville työntekijöille.
- 5.** Palvelutuotannon kehittämisen todelliset kustannukset, säästöt ja vastuut on selvitettävä läpikotaisin.
- 6.** Oman tuotannon ja ostopalvelujen kustannuksia on seurattava jatkuvasti.
- 7.** Kilpailutuksessa käytettäviä mittareita on kehitettävä. Pelkkä hinta ei voi riittää arviointiperusteeksi julkisen palvelun toimivuutta arvioitaessa. Laatu ja vaikuttavuus ovat kuntalaisten mukaan tärkeimmät perusteet palveluita arvioitaessa.

# Yhteystiedot

## Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL

**Keskustoimisto**  
PL 101, 00531 Helsinki  
Sörnäisten rantatie 23  
00500 Helsinki

vaihde 010 770 31  
etunimi.sukunimi@jhl.fi  
[www.jhl.fi](http://www.jhl.fi)

## JHL – aluetoimistot

**Etelä-Suomen aluetoimisto**  
**Södra Finlands regionkontor**  
Hämeenkatu 25–27, 2. krs  
11100 Riihimäki  
vaihde/växel: 010 7703 680

**Itä-Suomen aluetoimisto**  
Yläsatamankatu 7 B 13  
80100 Joensuu  
vaihde: 010 7703 650

**Kuopion toimisto**  
Puistokatu 6  
70110 Kuopio  
vaihde: 010 7703 650

**Kaakkois-Suomen aluetoimisto**  
Koulukatu 23  
53100 Lappeenranta  
vaihde: 010 7703 590

**Mikkelin toimisto**  
Vuorikatu 11 A 4  
50100 Mikkeli  
vaihde: 010 7703 550

**Keski-Suomen aluetoimisto**  
Kalevankatu 4  
40100 Jyväskylä  
vaihde: 010 7703 580

**Lapin aluetoimisto**  
Rovakatu 26 A  
96100 Rovaniemi  
vaihde: 010 7703 600

**Oulun seudun aluetoimisto**  
Mäkelininkatu 31  
90100 Oulu  
vaihde: 010 7703 610

**Kainuun toimisto**  
Kauppakatu 22 B  
87100 Kajaani  
vaihde: 010 7703 570

**Pirkanmaan aluetoimisto**  
Rautatiekatu 10  
33100 Tampere  
vaihde: 010 7703 620

**Pohjanmaan aluetoimisto**  
**Österbottens regionkontor**  
Pitkäkatu 43  
65100 Vaasa  
vaihde/växel: 010 7703 640

**Pääkaupunkiseudun aluetoimisto**  
Haapaniemenkatu 14  
00530 Helsinki  
vaihde: 010 7703 340

**Satakunnan aluetoimisto**  
Isolinnankatu 24, 5. krs  
28100 Pori  
vaihde: 010 7703 670

**Varsinais-Suomen aluetoimisto**  
**Egentiga Finlands regionkontor**  
Verkatehtaankatu 4,  
20100 Turku  
vaihde/växel: 010 7703 700

**Raseborg-opisto**  
Lähdelammentie 155  
10300 Raseborg  
vaihde: 010 7703 730