



# **Henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalvelut osaksi henkilöstösuunnittelua**

**Opas kuntasektorin organisaatioille**

# **Henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalvelut osaksi henkilöstösuunnittelua**

**Opas kuntasektorin organisaatioille**

## Sisällysluettelo

<b>I ESIPUHE</b>	<b>3</b>
<b>2 HENKILÖSTÖPALVELUJEN KÄYTÖN TILANNE KUNTASEKTORILLA</b>	<b>4</b>
<b>3 HENKILÖSTÖPALVELUJEN HYÖDYT JA RATKAISEMISTA VAATIVAT HAASTEET</b>	<b>6</b>
3.1 STRATEGISEN HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMA	7
• CASE HUS	9
3.2 ORGANISAATION JA TALOUDEN NÄKÖKULMA	10
3.2.1 Toiminnalliset hyödyt	10
3.2.2 Taloudelliset hyödyt	10
• CASE VANTAA	11
3.3 ASIAKKAIDEN JA KUNTALAISTEN NÄKÖKULMA	12
• CASE KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRI	13
3.4 TILAAJAORGANISAATION HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMA	14
3.5 VUOKRAHENKILÖSTÖN NÄKÖKULMA	15
<b>4 VUOKRAHENKILÖSTÖN HANKINTA JA SOPIMUKSET</b>	<b>16</b>
4.1 HANKINNAN SUUNNITTELUVAIHE	16
4.1.1 Hankinnan suunnittelu on yhteistyötä	16
4.1.2 Sopimuksen luonne	17
• CASE OULUN SERVIISI	18
4.2 HYVÄ TARJOUSPYYNTÖ TAKAA SOPIMUSAIKAISEN YHTEISTYÖN SUJUVUUDEN	19
4.3 TARJOUSPYYNTÖMALLI VUOKRAHENKILÖSTÖN HANKINTAAN	20
<b>5 HENKILÖSTÖPALVELUALA SUOMESSA</b>	<b>22</b>
<b>LIITE: TARJOUSPYYNTÖMALLI VUOKRAHENKILÖSTÖN HANKINNASTA</b>	<b>24</b>

## Kirjoittajat:

Johtava konsultti Sirpa Korhonen, FCG Finnish Consulting Group Oy

Johtava konsultti Markus Pauni, FCG Finnish Consulting Group Oy

# I Esipuhe

Käsissäsi on opas kuntasektorin organisaatioiden henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalvelujen käytön tueksi.

Henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalvelut nähdään yleisesti kunnallisissa organisaatioissa mahdollisuudeksi helpottaa henkilöstön saatavuuteen ja sijaistamiseen liittyviä haasteita ja ongelmia. Palveluita on kuitenkin perinteisesti käytetty kuntasektorilla verraten vähän, mutta palvelujen mahdollisuudet tunnistetaan yleisesti.

Tämän oppaan kautta lisätään tietoa sekä selkiytetään ja kehitetään yksityisten henkilöstöpalveluiden käytön mahdollisuuksia kunnallisissa organisaatioissa. Oppaan sisällöt ja kokemusperäinen tieto perustuvat henkilöstöpalveluita käyttävien kunnallisten organisaatioiden haastatteluun sekä palveluja tarjoaville yrityksille suunnattuun kyselyyn.

Oppaassa on esitelty sekä yleisiä palvelujen käyttäjien kokemuksia että joitakin case-esimerkkejä toteutuneesta yhteistyöstä kunnallisten organisaatioiden ja palveluja tarjoavien yritysten välillä. Oppaan painotuksena ovat henkilöstövuokraukseen liittyvät seikat, mutta myös muiden henkilöstöpalvelujen, kuten rekrytointipalvelujen, näkökulma on huomioitu.

Oppaassa on esitelty vuokrahenkilöstön hankintaan liittyviä tärkeitä näkökohtia. Yksityiskohtaisempaa tietoa hankintalainsäädännöstä ja hankintojen toteuttamisesta löytyy mm. [www.hankinnat.fi](http://www.hankinnat.fi) -sivustolta.

Antoisia lukuhetkiä!



Merru Tuliara

Toimitusjohtaja  
Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL

## 2 Henkilöstöpalvelujen käytön tilanne kuntasektorilla

Henkilöstövuokrausta on käytetty kuntasektorilla yksityissektoriin verrattuna vähäisesti. Palvelujen käyttö on kuitenkin yleistymässä. Kunnissa tarkastellaan jatkuvasti erilaisia ratkaisuja palvelujen järjestämiseksi ja vuokrahenkilöstön käyttö tuo tulevaisuuden haasteisiin oman ratkaisunsa. Myös tarve henkilöstöpalveluyritysten tarjoamille uramuutospalveluille kasvaa, sillä kunta-alan muuttuva toimintaympäristö, kuten kuntaliitokset sekä ylikunnallisten organisaatioiden perustaminen, aiheuttavat päällekkäisyyksiä erityisesti hallinnollisten tehtävien osalta.

Yleisimmin vuokratyövoimaa käytetään sosiaali- ja terveystoimessa, tukipalveluissa sekä toimisto- ja taloushallinnon tehtävissä. Myös sivistystoimessa vuokrahenkilöstöä käytetään aika-ajoin. Yleisimpiä ammattialoja, joissa henkilöstövuokrausta käytetään, ovat hoito- ja hoivapalvelut, hallintopalvelut, ateria-, siivous- ja puhtaanapitopalvelut. Vakituisiin rekrytointeihin kuntasektorin organisaatiot käyttävät ulkoisia rekrytointi- ja arviointipalveluja erityisesti silloin, kun haetaan osajia erityisasiantuntija- ja johtotehtäviin. Rekrytointipalveluja on käytetty myös tilanteissa, joissa on haluttu esimerkiksi luoda uusia kansainvälisiä toimintamalleja työvoimapulaan varauduttaessa.

Yleisimmin vuokratyöntekijöitä käytetään kuntasektorilla paikkaamaan erityisesti lyhytaikaisia, muutaman päivän, poissaoloja. Sopivissa tapauksissa ja tilanteissa vuokratyövoimaa käytetään myös pidempiaikaisiin sijaistuksiin ja määräaikaisuuksiin. Vuokratyöntekijöiden joukosta rekrytoidaan myöhemmin myös vakituisia työntekijöitä.



Vanhempainvapaat, lasten hoitaminen kotona sekä muu perheen ja työn yhteensovittaminen aiheuttavat erityisesti kuntasektorin naisvaltaisille toimialoille paljon sijaisuuksien ja siten myös henkilöstövuokrauspalvelujen tarpeita. Jos sijaisjärjestelmä ei toimi, se aiheuttaa vakituksille työntekijöille stressiä ja vaikeuttaa jaksamista. Eritoten sosiaali- ja terveystoimen alalla käytetään yleisesti myös kunnan tai kuntayhtymän omia vakinaisia sijaisia. Usein kuitenkin henkilöstöpalveluyritysten tarjoama vuokratyövoiman ostaminen on katsottu tehokkaammaksi toimintatavaksi kuin omien sijaisten palkkaaminen.

Ammattitaitoisesta työvoimasta käydään tulevaisuudessa yhä kovempaa kilpailua kuntasektorin sekä yksityisen ja kolmannen sektorin välillä. Rekrytointiprosessit ovat haastavia ja rekrytoinneista syntyy aina myös kustannuksia. Kustannuksia tulee mm. ilmoittelusta, rekrytointiin käytettävästä ajasta, testaus- ja haastattelukuluista sekä muista palveluista. Erityisen kalliiksi rekrytointi tulee, jos se epäonnistuu. Etenkin pienille kunnallisille organisaatioille henkilöstöpalveluyritysten asiantuntemus rekrytointiosaamiseen liittyen saattaa olla merkittävä lisäarvo.

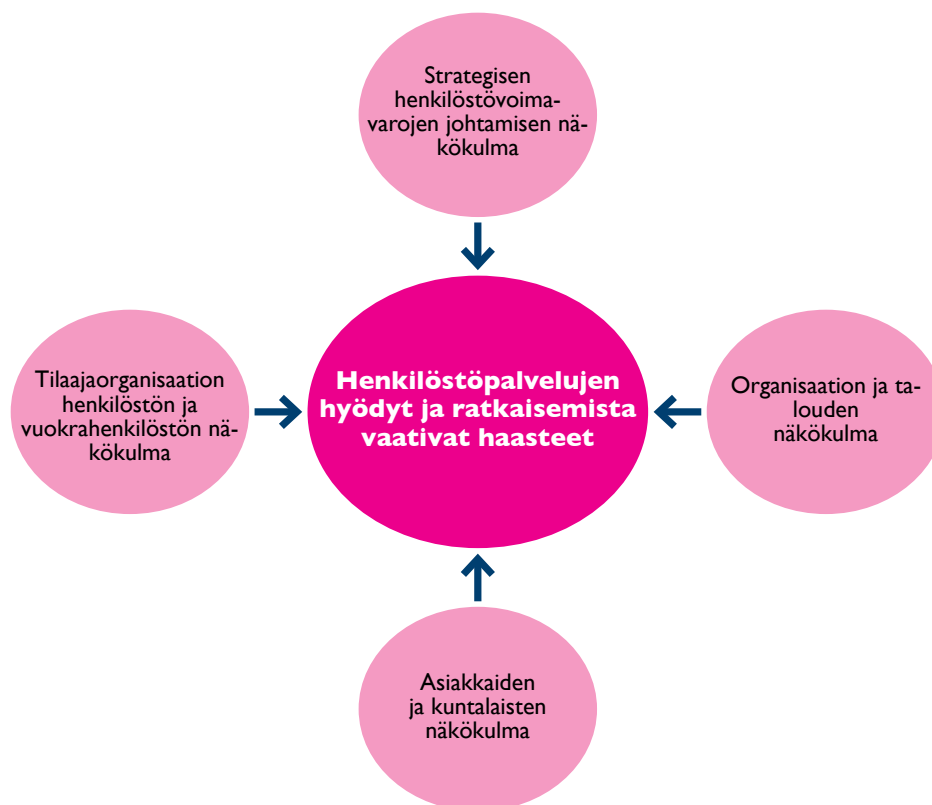
Eläköitymis-, sijais- ja rekrytointihaasteiden keskellä onkin tärkeää, että henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalvelujen mahdollisuuksia kehitetään pysyvien työpaikkojen tarjonnan kehittämisen rinnalla. Ennakkoon mietityillä toimintamalleilla ja yhteistyöllä henkilöstöpalveluyritysten kanssa voidaan turvata palveluprosessien toimivuus haastavissa sijais- ja rekrytointitilanteissa.



### 3 Henkilöstöpalvelujen hyödyt ja ratkaisemista vaativat haasteet

Tässä osiossa käsiteltävät teemat perustuvat kuntasektorin organisaatioiden edustajien haastatteluihin. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kymmenen. Edustettuina oli suuria kaupunkeja ja niiden toimialoja, pienempiä kuntia sekä sairaanhoitopiirejä.

Henkilöstöpalveluita on tässä tarkasteltu neljästä näkökulmasta:



### 3.1 Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulma

Henkilöstöresurssit ovat suurin investointi kuntahallinnossa ja siten varsin strateginen menestystekijä. Lähtökohtana kuntasektorin strategiselle henkilöstöjohtamiselle ovat aina palvelutarpeet ja palveluiden järjestämisvastuusta lähtevät tavoitteet. Olisi analysoitava ja linjattava, millaista osaamista pidemmällä aikajänteellä tarvitaan, vaalitaan, säilytetään ja kehitetään. Tämän lisäksi on tärkeää linjata, miten organisaatiosta poistuva osaaminen sekä vakituisen henkilöstön poissaolot korvataan.

Henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalveluita ei kuitenkaan kuntasektorilla käytetä tällä hetkellä niinkään strategisena keinona, vaan enemmän yksittäisinä ratkaisuinä lisäämään arjen sujuvuutta eri organisaatioissa ja yksiköissä. Usein kuntasektorin organisaatioissa ei ole tehty periaatepäätöksiä henkilöstövuokrausyritysten käyttöä koskien. Strategisen näkökulman kapeudelle on usein taustana puutteellinen valmius käydä aiheesta keskustelua poliittisissa päätöksentekokelemissä ja ammattijärjestöjen foorumeilla. Linjaukset puuttuvat usein myös esimerkiksi kunnan henkilöstö- tai palvelustrategiasta.

Yksi tärkeimmistä strategisista linjauksista liittyen henkilöstövuokraukseen on se, käytetäänkö vuokrahenkilöstöä lyhytaikaisiin maksimissaan muutaman päivän sijaisuuksiin vai myös pitempiaikaisiin tehtäviin. Tämän päättäminen vaatii kattavaa näkemystä henkilöstön kokonaiskehittämisestä. Samoin on selvitettävä esimerkiksi salassapito-, tietosuojaja- yms. näkökulmat: onko joitain sellaisia työtehtäviä, joissa vuokrahenkilöstön käyttäminen ei ole mahdollista tai käyttäminen vaatii erityisjärjestelyjä. Esimerkiksi työsuhteinen vuokratyöntekijä ei voi käyttää julkista valtaa kuten esimerkiksi toimia esittelijänä.

Kunnallisella organisaatiolla vuokratyön käyttäjänä on lakisäätöisenä velvollisuutena mm. seuravia seikkoja: oikeus ja velvollisuus johtaa ja valvoa työntekoa, ne työnantajalle säädetyt velvollisuudet, jotka välittömästi liittyvät työn tekemiseen ja sen järjestelyihin, vastuu vuokratyöntekijän työturvallisuudesta ja velvollisuus kohdella vuokratyöntekijää syrjimättä ja tasapuolisesti.

Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta on suositeltavaa tehdä laskelmia siitä, mitä vuokrahenkilöstön käyttö kokonaiskustannuksina tarkoittaa. Hintoja voi olla vaikeakin verrata, koska omasta henkilöstöstä maksetaan kuukausipalkka ja työnantajakulut, kun taas vuokrahenkilöstö ostetaan yleensä tuntihinnaksi hinnoiteltuna palveluna. Jos tarkastellaan suoraviivaisesti vain palvelun ostohintaa ilman, että kokonaisuutta on avattu, vuokrahenkilöstön käyttö voi vaikuttaa kalliilta ja päätös sen käyttämisestä voi olla vaikeaa perustella. Kun kokonaisuutta tarkastellaan laajemmin taloudellisuuden ja toiminnallisuuden kannalta, vuokrahenkilöstön käyttö voidaan nähdä hyvinkin kustannustehokkaaksi tavaksi toimia.

Toiminnalliselta kannalta olisi huomioitava, miten vuokrahenkilöstön käyttö vapauttaa omien työntekijöiden resursseja ja mahdollistaa niiden kohdentumisen paremmin ydintehtäviin. Toisaalta, jos työpaikalla on runsaasti eri työnantajien palveluksessa olevaa henkilöstöä, se voi aiheuttaa myös kustannuksia ja heikentää tuottavuutta, jos työprosessit eivät tästä syystä suju. Tämänkin riskin hälventämiseksi henkilöstövuokrauksen käyttö olisi syytä olla ennakkoon huolellisesti suunniteltua. Taloudellista ja toiminnallista näkökulmaa on tarkasteltu luvussa 3.2.

Jos henkilöstövuokraukseen liittyviä strategisia linjanvetoja on muodossa tai toisessa tehty, se on tuonut ryhtiä sijaisjärjestelyjen pidemmän tähtäyksen organisoinnille. Henkilöstöstrategian linjausten lisäksi henkilöstöpalvelujen käytön suunnitelmallisuutta on voitu käytännön tasolla lisätä esimerkiksi osana sijais- ja rekrytointijärjestelyitä koskevia ohjeistuksia ja käyttösuunnitelmia.

Strategiset näkökulmat henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalvelujen käytössä näyttäytyvät myös eri kokeilu- ja pilottihankkeissa. Näissä hankkeissa kehitetään usein konkreettisia toimintamalleja, joiden kautta voidaan vastata esimerkiksi tietyn henkilöstöryhmän rekrytointi- ja sijaisjärjestelyhaasteisiin tulevaisuudessa. Tällaisten hankkeiden avulla pystyy hyvin kehittämään henkilöstövuokrauksen toimintatapoja yhdessä henkilöstöpalveluyritysten kanssa.

Yksi strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen hyvä käytäntö on puitesopimusten solmiminen usean henkilöstöpalveluyrityksen kanssa. Puitesopimuksissa voidaan määritellä useiden eri henkilöstöryhmien sijaistarpeisiin liittyvät kriteeristöt ja hinnat useaksi vuodeksi. Puitesopimuksen pohjalta kunnan eri toimialat voivat tehdä omat ohjeistuksensa, jolloin toiminnasta tulee paremmin suunniteltua. Puitesopimusten käytäntöjä on kuvattu luvussa 4.

### **Henkilöstövuokrauksen edut strategisen suunnittelun näkökulmasta:**

Jäsentyneen ja tulevaisuuteen suuntautuneen henkilöstövuokrauksen ja rekrytoinnin toimintamallin luominen luo ennustettavuutta henkilöstövoimavarojen johtamiseen

- analyysit ja kirjaukset strategia-asiakirjoissa ja/tai suunnitelmissa sekä puitesopimuskäytännöt



## Kansainvälinen työnvälitys osana henkilöstövoimavarojen suunnittelua

– CASE HUS

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä (HUS) on meneillään 3-vuotinen pilottihanke, joka kohdistuu filippiiniläisten sairaanhoitajien rekrytointiin ja jatkokouluttamiseen Suomessa. Filippiiniläishoitajat ovat tätä kirjoitettaessa olleet noin vuoden Hyksin Operatiivisen tulosyksikön palveluksessa. Hanke nähdään HUS:ssa strategisena kehittämishankkeena, jonka kautta tavoitellaan toimivaa mallia EU:n ulkopuolisiin rekrytointikäytänteisiin. Kansainvälisillä rekrytointikäytännöillä haetaan yhtä ratkaisua muiden joukossa pitkän aikavälin henkilöstöväjeyteen ja työvoimapulaan hoitotyössä.

Hanke on kumppanuushanke HYKSin, hankeideasta ja henkilöstön välittämisestä vastanneen henkilöstöpalveluyrityksen sekä Laurea-ammattikorkeakoulun välillä. Ammattikorkeakoulun rooli tutkinnon suorittamisvaiheessa on keskeinen, sillä rekrytoidut henkilöt täydentävät filippiiniläisen tutkintonsa suomalaisista AMK-tutkintoa vastaavaksi.

Ennen saapumistaan Suomeen filippiiniläiset sairaanhoitajat opiskelivat suomen kieltä ja kulttuuria noin vuoden ajan kotimaassaan ja kieliopinnot ovat jatkuneet Suomessa.

Pilottihankkeen puitteissa Suomeen on rekrytoitu 25 henkilöä, joista 20 harjoittelee ja työskentelee HYKSin eri osastoilla. Viisi henkilöä on sijoitettu Tampereen kaupungin sairaalaan



Hatanpäälle. Filippiiniläisiä hoitajia työskentelee sekä vuode- että leikkausosastoilla. Rekrytoitavista henkilöistä on saatu pääosin hyvää palautetta: henkilöt ovat osoittautuneet ihmisläheisiksi, empaattisiksi ja palveluhaluiksi. Keskeinen ratkaisemista vaativa haaste tulevaisuudessa olisi yleisen kielitutkinnon suorittamisen mahdollistaminen etukäteen jo lähtömaassa. Myös ulkomailla suoritettujen tutkintojen muunto- ja täydennyskoulutuksen hallinnon helpottaminen ja yksinkertaistaminen Suomessa on keskeinen tulevaisuudessa kehittämistä vaativa asia.

Hankkeen valmistelu on toteutettu yhteistyössä HYKSin ylimmän poliittisen ja viranhaltijajohtoon kanssa. Hanketta johtaa ohjausryhmä, jossa on mukana edustajat myös hoitoalan ammattijärjestöistä. Suunnittelussa ja toteutuksessa on pyritty vahvasti avoimuuteen. Esimerkiksi työyhteisöjen valmennukseen on erityisesti panostettu järjestämällä tiedotusym. tilaisuuksia vakituisen henkilöstön kanssa. Valmentamisessa on panostettu etenkin palvelusuhteisiin ja kulttuuriin liittyviin kysymyksiin. Lisäksi hankkeessa on ollut keskeistä taata kaikille henkilökohtainen mentori perehdytystä ja opiskelua tukemaan.

## 3.2 Organisaation ja talouden näkökulma

### 3.2.1 Toiminnalliset hyödyt

Keskeisimmät henkilöstövuokrauksen toiminnalliset hyödyt nähdään kuntasektorilla työhuippujen tasaamisessa, tuotettavien palvelujen toimitusvarmuuden takaamisessa sekä sijaisten nopeassa saatavuudessa. Esimerkiksi flunssa-aallot saattavat aiheuttaa merkittävääkin työvoimapulaa ja tarvetta ylimääräisille alan ammattilaisille. Näin palvelut voidaan turvata kuntalaisille ja varmistaa että mm. hoitotakuun asettamat kriteerit ja muut normit toteutuvat. Tässä henkilöstövuokrauksen mahdollisuudet ovat keskeisessä roolissa.

Vuokratyöntekijät tuovat kuntasektorille lisäresurssia pääasiassa olemassa oleviin toimintatapoihin ja prosesseihin. Tämän lisäksi vuokratyöntekijä voi parhaimmillaan myös tuoda uutta asiantuntijuutta, näkökulmia ja työtapoja työyhteisöön muista organisaatioista, joissa hän on työskennellyt.

Henkilöstövuokrausta hyödyntämällä voidaan parantaa työn tuottavuutta. Kohdentamalla johtajien, esimiesten ja suunnittelijoiden työtä enemmän palvelutuotannon johtamiseen ja kehittämiseen, jää aikaa muuhunkin kuin sijaisten etsimiseen tai rekrytointiprosesseihin. Henkilöstövuokrauksesta on apua sijaisuuksien hoitamisen lisäksi myös asiantuntijatehtävissä ja projektitöissä, joihin omalla rekrytoinnilla ei esimerkiksi määräaikaisuuden tai aikapulan vuoksi saada ammattilaisia.

Hyväksi havaittu vuokratyöntekijä on myös mahdollista rekrytoida kunnallisen organisaation omaksi työntekijäksi. Edellytyksenä on luonnollisesti se, että sekä työntekijä että työnantaja näin tahtovat ja että asiasta sovitaan yhdessä henkilöstövuokrausyrityksen kanssa ja mahdollisten rekrytointipalkkioiden puitteissa.

### 3.2.2 Taloudelliset hyödyt

Henkilöstövuokrauksen taloudellista vaikuttavuutta on usein vaikeaa suoraviivaisesti arvioida: vuokrahenkilö maksaa yksittäistapauksena enemmän, mutta toisaalta henkilöstösivukulut jäävät henkilöstöpalveluyrityksen vastuulle. Toimivat ja joustavat käytänteet vuokratyövoiman käytössä voivat maksaa itsensä takaisin kokonaistaloudellisessa tarkastelussa, jos sillä voidaan varmistaa palveluprosessien sujuvuus. Esimerkiksi sairaalassa hoitohenkilökunnan määrä suhteessa lääkärikuntaan vaikuttaa suoraan toteutuneeseen potilaiden hoitomäärään.

Vuokrahenkilöstön käytöllä voidaan myös minimoida taloudellisia riskejä: työnantajarisikin ja -velvollisuudet kantaa henkilöstöpalveluyritys. Jos organisaation oman sisäisen sijaisjärjestelmän kautta tullut työntekijä sairastuu, työntekijän kulut tulevat organisaatiolle itselleen maksettavaksi. Vuokratyöntekijän jäädessä sairauslomalle toinen henkilö saadaan tilalle ilman lisäkustannuksia.



## Henkilöstövuokrauksen toiminnalliset ja taloudelliset edut käyttäjäorganisaation kannalta:

- työhuippujen tasaaminen
- palvelujen toimitusvarmuuden takaaminen
- sijaisten nopea saatavuus ja helppous esimiesten, johtajien ja suunnittelijoiden näkökulmasta
- mahdollisuus tehostaa omien henkilöstöresurssien käyttämistä: työntekijän saa siksi ajaksi, kun on tarvetta ► helpottaa henkilöstön oikeaa mitoitusta
- uutta asiantuntijuutta, näkökulmia ja työtapoja työyhteisöön muista organisaatioista
- pysyvän henkilöstön rekrytointikanava
- palveluprosessien sujuvuuden varmistaminen
- työnantajariskin ja -velvollisuudet kantaa henkilöstöpalveluyritys

## Täydentävää henkilöstöresurssia lapsiperheiden kotipalveluihin

– CASE VANTAAN KAUPUNGIN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLTO

Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollossa on käytössä toimintamalli, jossa henkilöstöpalveluyritys tuottaa kaupungin tarpeen mukaista täydentävää henkilöstöresurssia lapsiperheiden kotipalveluihin. Lapsiperheiden kotipalvelun perusluonne on usein perheen äkilliseen ja ennakoimattomaan tilanteeseen vastaamista.

Tämän vuoksi palvelutarvetta ja sen mukaista työtä on vaikeaa resursoida ja mitoittaa täysin omalla henkilöstöllä. Henkilöstöpalveluyrityksen käyttäminen tarpeen mukaan täydentävänä ostopalveluresurssina onkin ollut hyödyllinen tapa vastata palvelun kysyntäpiikkiin.

Lapsiperheiden kotipalvelu on sosiaalihuoltolakiin perustuvaa palvelua, joka kuuluu kunnalli-

sen järjestämisvelvollisuuden piiriin. Vantaalla ulkopuolisten henkilöstöpalvelujen käytön toiminnallisena hyötynä on nähty se, että palvelut voidaan turvata kaikissa tilanteissa.

Alalla noudatettavasta pääsäännöstä poiketen henkilöstöpalveluyritys vastaa oman henkilöstönsä perehdyttämisestä, koska kotipalveluhenkilöstö työskentelee suoraan loppuasiakkaan (perheen) luona. Luottamuksellinen kumppanuus on toiminnan elinehto. Pitkäjänteisemmät ja haastavammat työt pyritään tosin aina hoitamaan kaupungin omalla väellä ja ostopalveluhenkilöstöä käytetään vähemmän vaativissa ja selkeimmissä tilanteissa.

Palautejärjestelmä ja laadun seurannan toimintamalli kaupungin ja palveluntuottajan välillä on vielä kehitteillä. Toiminta perustuu Vantaan kaupungin hankintakeskuksen kilpailuttamaan puitesopimukseen. Kilpailuttamisessa lapsiperheiden kotipalveluyksikkö toimi palvelun substanssiasiantuntijana.



### 3.3 Asiakkaiden ja kuntalaisten näkökulma

Keskeisin asiakkaalle ja kuntalaiselle näkyvä hyöty henkilöstövuokrauksesta on se, että palvelu voidaan turvata myös silloin, kun se henkilöstövajauksesta johtuen on vaarassa jäädä vajaaksi tai kokonaan toteutumatta.

Toimivilla vuokrahenkilöjärjestelyillä on voitu varmistaa, että potilaat ovat päässeet ajoissa hoitoon, kuntalaisen asian käsittelyaika ei viivästy virastossa, lapset saavat aina tasalaatuista ruokaa kouluissa ja päiväkodeissa tai että laitokset saavat päivittäiset puhtaat pyykkinsä.

Henkilöstövuokrausyritykset pyrkivät välittämään kohdeorganisaatiolle saman hyväksi havaitun henkilön, jos se vain on mahdollista. Tällöin muodostuu vakiintuneita sijaissuhteita, jotka helpottavat monessa tapauksessa myös loppuasiakkaiden kohtaamisia. Parhaimmassa tapauksessa vuokratyöntekijän käyttö ei näy asiakkaan suuntaan muutoin kuin, että asiakkaalle tuttu palveluhenkilö joinakin päivinä saattaa vaihtua.

Kunnallisten organisaatioiden näkemykset ja kokemukset asiakkailta saadusta palautteesta ovat olleet pääosin positiivisia: asiakkaalle on tärkeää palveluprosessin häiriöttömyys. Hyväksi toimintamalliksi on asiakaspalvelun kannalta havaittu esimerkiksi se, että vakituisia omia työntekijöitä kierrätetään sijaistamassa haastavimmissa asiakaspalvelutilanteissa. Tällöin vuokratyöntekijä voidaan sijoittaa puolestaan tämän henkilön sijalle toisaalle.

#### **Henkilöstövuokrauksen edut kuntalaisen ja asiakkaan kannalta:**

- palvelut voidaan turvata kuntalaiselle huolimatta vakituisen henkilöstön poissaoloista
- käsittely- ja jonotusajat lyhenevät



## Sanelunpurun alihankinnalla käsittelyajat kuriin

– CASE KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRI

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri tilaa henkilöstöpalvelu yritykseltä alihankintapalveluina sanelunpurkua. Aiemmin sairaanhoitopiirin omat osastosihteerit purkivat sanelut kokonaisuudessaan. Henkilöstöpalvelu yrityksen kanssa tehtävän yhteistyön kautta on voitu purkaa käsittelyjonoja, tehostaa prosesseja ja kohdentaa sihteerien työpanosta muualle. Toimintatavasta on tällä hetkellä kahden vuoden kokemus ja kolmas vuosi on käynnissä. Yhteistyömallissa hyödynnetään sähköisiä verkkopohjaisia yhteyksiä, joita käyttämällä sanelut voidaan purkaa tehokkaasti.

Alihankintapalvelujen käytön taustalla on lainsäädäntö, jonka mukaan hoitopaikalle on saatava potilaalle tiettyssä ajassa. Alihankintapalvelua käyttämällä on voitu

purkaa sanelujonopiikit lainsäädännön asettamissa aikarajoissa. Alihankintapalveluiden suurimpana hyötynä ovat siis lyhyemmät käsittelyajat ja tätä kautta myös potilastytyvyyden kasvu. Ruuhkautuneet purkamattomat sanelut aiheuttivat myös paljon asiakkaiden puheluja ja kyselyjä, jotka taas aiheuttivat ylimääräistä työtä omalle henkilökunnalle. Sanelujenpurun alihankintapalveluilla on siis ollut paljon välillisiä positiivisia vaikutuksia.

Toimintamallin käyttöönotossa henkilöstön ja henkilöstöjärjestöjen edustajat ovat olleet vahvasti mukana. Henkilöstö on antanut toimintamallista pääosin positiivista palautetta. Toiminnalla on suoraan voitu vähentää tekevämmien töiden, ruuhkan ja kiireen aiheuttamaa stressiä, etenkin osastosihteerien osalta. Palvelun laadun arviointi- ja seurantamenettelyt on ajankohtainen kehittämiskohde yhdessä henkilöstöpalvelu yrityksen kanssa.



### 3.4 Tilajaorganisaation henkilöstön näkökulma

Henkilöstövuokrauksen hyödyntäminen on saanut kunnallisten organisaatioiden työntekijöiltä pääosin erittäin positiivista palautetta: vuokrahenkilöstö auttaa vakituisten henkilöstön työssä jakamista ja vähentää ylitöiden tarvetta. Vaikuttaa siltä, että kriittisimmät näkemykset kumpuavat työntekijäjärjestöistä, mutta itse jäsenistö ja henkilöstö kokevat vuokratyövoimaresurssin pääosin erittäin positiivisena. Jos toiminta on ollut pitkäjänteistä ja jatkuvaa, vuokrahenkilöstön käytöstä osana työyhteisöä ja -prosesseja on tullut tuttua ja turvallista.

Joissakin tapauksissa vuokrahenkilöstön tulo työyhteisöihin on luonnollisesti alussa aiheuttanut muutosvastarintaa ja pelkoja. Kaikki vuokrahenkilöstön käyttöön liittyvät asiat tulisikin käsitellä etukäteen henkilöstön kanssa keskustellen ja perustellen, miksi vuokrahenkilöstöä hankitaan ja millaisiin tehtäviin. Kuntien yhteistoimintalaissa myös edellytetään, että vuokratyövoiman käyttö on sitä koskevine periaatteineen käsiteltävä yhteistoimintamenettelyssä. Selkeiden toimintaohjeiden ja esimiesten rooli on erittäin keskeinen. Vuokrahenkilö voi joutua myös turhaan arvostelun kohteeksi, jos omaa henkilöstöä ei ole valmennettu. On siis tärkeää, että vuokrahenkilöstön käyttö ei tule yllätyksenä ja että perehdyttämisestä ja muusta vastaanottamisesta on sovitettu etukäteen. Perehdyttämisen sisällyttäminen tiettyjen henkilöiden tai koko vakituisten henkilöstön toimenkuvaan on myös ollut hyvä tapa viedä asiaa osaksi arkea.



Usein yhden vuokratyöntekijän tulo työyhteisöön ei aiheuta suurempia muutoksia. Sen sijaan useampien vuokratyöntekijöiden tullessa työyhteisöön samanaikaisesti heidän vastaanottamiseensa tulee kiinnittää erityistä huomiota. Myös erityyppiset ratkaisut, esimerkiksi vuokrahenkilöiden käyttäminen vain päivätöihin, vaikka oma henkilöstö tekee myös muita vuoroja, voivat aiheuttaa vastustusta oman henkilöstön taholta. Toisaalta usein vuokrahenkilöstöä käytetään tekemään juuri epäsuosituimpia ja hankalimpia vuoroja. Hyviä käytäntöjä muutosvastarinnan hälventämiseksi ovat olleet esimerkiksi sairaaloissa ratkaisut, joissa vuokratyöntekijät työskentelevät vakituisten työntekijöiden kanssa eivätkä erillisinä tiiminä.

Vakituisten henkilöstön näkökulmasta vuokrahenkilöiden perehdyttämistä on pidetty haasteellisena. Perehdyttämiseen kuuluu aikaa ja resursseja. Toisaalta myös sisäinen sijainen, toiseen yksikköön siirtyvä muu vakituinen kunnan työntekijä tai ”keikkalainen” tarvitsee yhtä lailla opastusta ja perehdytystä uudessa työkohteessa. Kokeneita tai nopeasti oppivia

vuokratyöntekijöitä pidetäänkin usein suuressa arvossa. Vuokrahenkilöstön perehdyttämiseen on myös tarjolla toimintamalleja ja tukea henkilöstöpalveluyritysten kautta.

Työparijärjestelmässä kunta nimeää oman työntekijänsä vuokratyöntekijälle työpariksi. Tällöin kokeneempi työntekijä perehdyttää ja opastaa vuokratyöntekijän. Vuokratyöntekijä voi tukeutua tähän työntekijään varsinaisen perehdyttämisjakson jälkeen. Pikaperehdyttäminen on myös havaittu järkeväksi toimintamalliksi useassa tapauksessa: lyhytaikaisessa vuokratyösuhteessa perehdyttäminen voi olla pelkistyneempää kuin vakituisen oman työntekijän kohdalla. Tällöin perehdyttämisen selkeä malli on hyvä olla etukäteen laadittu. On myös tärkeää, että jos yksittäinen vuokrahenkilö ei ole sopiva kyseiseen tehtävään tai työyhteisöön, vakituisen henkilöstön oikeus ja velvollisuus on antaa palautetta, joka tulee välittää henkilöstöpalveluyrityksen tietoon.

### 3.5 Vuokrahenkilöstön näkökulma

Vuokratyöntekijöitä on monenlaisia. Yleensä kyseessä on saman tai muun alan opiskelija, jolle vuokratyö on hyvä tapa parantaa toimeentuloa tai oppia uusia tehtäviä ja työelämän lainalaisuuksia. Vuokratyö sopii hyvin myös työhön hiljalleen esimerkiksi vanhempainvapaalta palaavalle henkilölle tai puolisonsa työn mukana uudelle paikkakunnalle muuttaneelle. Tulevaisuudessa myös entistä enemmän vuokratyötä tulevat tekemään eläkeläiset, jotka haluavat pysyä työelämässä osittain mukana. Vuokratyö tarjoaa tähän riittävän joustavuuden.

Uutta työtä etsivän työttömän näkökulmasta vuokratyö on yksi tapa löytää kokoaikaisia työsuhteita. Yksityisen työnvälityksen nopeus myös vähentää pitkiä työttömyysaikoja. Vuokratyöntekijällä on mahdollisuus ylläpitää ammattitaitoaan, oppia uutta ja helpottaa työllistymistään vakituisen työsuhteeseen.

#### **Henkilöstövuokrauksen edut työntekijöiden kannalta:**

- vuokrahenkilöstö auttaa vakituisen henkilöstön työssä jaksamista ja vähentää ylitöiden tarvetta
- opiskelijoille hyvä tapa parantaa toimeentuloaan tai oppia uusia tehtäviä ja parantaa valmiuksiaan työelämässä
- sopii hyvin työhön esimerkiksi vanhempainvapaalta palaavalle henkilölle tai puolisonsa työn mukana uudelle paikkakunnalle muuttaneelle
- eläkeläiselle mahdollisuus pysyä osa-aikaisesti mukana työelämässä
- työttömälle tapa ylläpitää ammattitaitoaan, oppia uutta ja helpottaa työllistymistään vakituisen työsuhteeseen

# 4 Vuokrahenkilöstön hankinta ja sopimukset

## 4.1 Hankinnan suunnitteluvaihe

### 4.1.1 Hankinnan suunnittelu on yhteistyötä

Julkisen sektorin hankintoja säätelee hankintalainsäädäntö. Pääsääntöisesti yksittäisiä lyhyitä tai muuten pienimuotoisia vuokrauksia lukuun ottamatta vuokrahenkilöstön käyttö vaatii kilpailutuksen. Julkisten hankintojen kilpailuttaminen on oma osaamisalansa, mm. hankintamenettelyn valinta (ensisijaisesti hankinnoissa käytetään avointa tai rajoitettua menettelyä) ja hankinnan koko (onko hankinta yli vai ali ns. EU-kynnysarvon) vaikuttavat hankintaprosessin kulkuun. Tässä opassa on nostettu esiin vuokrahenkilöstön hankintaan liittyviä tärkeimpiä näkökohtia ja liitteessä on esitetty vuokrahenkilöstön hankkijalle muistilista tarjouspyynnön teon avuksi. Yksityiskohtaisempaa tietoa itse hankintalainsäädännöstä ja ohjeita julkisten hankintojen toteuttamiseen löytyy mm. [www.hankinnat.fi](http://www.hankinnat.fi) -sivustolta. Sivustolla on tietoa myös tilaajavastuulaista, sillä julkisen sektorin tilaajat joutuvat täyttämään myös tilaajavastuulain velvollisuudet.

Hankintalainsäädännön osaamisen sekä tarjouspyyntöprosessin sujuvuuden turvaamiseksi vuokrahenkilöstön hankinnassa on tarpeen käyttää sekä hankinta-asiantuntijoita että kyseessä olevan palvelun osaajia. Useilla kaupungeilla, kunnilla ja/tai seuduilla on käytössä hankintayksikkö, jonka hankintaosaamista täydennetään hankintavaiheessa kunkin ammattiryhmän substanssiosaamisella. Pienempien yksittäisten kuntien on hyvä harkita myös yhteistyötä hankinnoissa sekä hankintaosaamisen että ostajana houkuttelevuuden kannalta. Pienet kunnat eivät välttämättä saa hyviä tarjouksia vuokrahenkilöstöstä, jos henkilöstöpalveluyritykset eivät tuota lähiseudulle palvelua. Myös sopimusaajan pituus voi vaikuttaa hankinnan houkuttelevuuteen. Sopimusaikana käytetään usein kahta vuotta, mutta sopimusaika voi olla pidempikin ja/tai sopimusaika voi sisältää optiovuosia.

Hyvä hankkija tuntee markkinat. Hankkijan on suositeltavaa tutustua markkinoihin henkilöstöpalveluyritysten [www](http://www)-sivujen ja esitteiden kautta sekä käyden keskustelua heidän kanssaan palvelutarjonnasta ja hintatasosta. Näin hankkija pystyy kuvaamaan tarjouspyyntöön mahdollisimman tarkasti, realistisesti ja monipuolisesti ostettavat palvelut sekä niihin liittyvät vaatimukset. Markkinoiden tuntemus takaa sen, että tarjouspyynnön myötä saadaan hyviä tarjouksia ja sopimusajasta tulee onnistunut.

Vuokrahenkilöstöpalvelut on hyödyllistä kilpailuttaa koko kuntaorganisaation tarpeeseen kerralla. Vaikka ammattiryhmäkohtaisesti (esim. toimistotyöntekijät, ruokapalvelutyöntekijät jne.) tarjouspyyntöön kuvataan juuri kyseiselle ammattiryhmälle ominaisia vaatimuksia, itse vuokrahenkilöstön hankintaa ja sopimuksen aikaista yhteistyötä koskevat hyvin yhtenäiset periaatteet riippumatta ammattiryhmästä. Kokonaisuutta kannattaa tarkastella myös siitä näkökulmasta, mikä olisi mahdollisimman hyödyllistä kokonaiskustannusten osalta, vuokrataanko tekijä vain johonkin tiettyyn työtehtävään vai laajempaan siihen liittyvään kokonaisuuteen.

#### *4.1.2 Sopimuksen luonne*

Hankinnan suunnitteluvaiheessa on tärkeää harkita sopimuksen luonne ja valita oikea hankintamenettely. Onko hankinnan kokoon ja tarpeeseen nähden riittävää tehdä sopimus yhden henkilöstöpalveluyrityksen kanssa vai tarvitaanko puitesopimus, jossa osapuolina on useampi yritys. Henkilöstöpalveluyrityksiin on hyvä olla yhteydessä etukäteen, jotta saa käsityksen palvelutarjonnan määrästä ja mahdollisista rekrytointihaasteista hankittavien ammattiryhmien osalta. Erityisesti palvelun turvaamiseksi sairauslomapiikkien aikana tarvitaan joustavaa sopimusta. Sopimuskumppaneiksi päässeet tarjoajat asetetaan tarjousvertailun mukaisesti järjestykseen ja heiltä tilataan aina järjestyksessä ensimmäisenä olevalta, jos tällä on tarjota palvelua. Puitesopimuksen ehdot ja tilausten käytännön toteutus sopimusaikana ovat tärkeä osa tarjouspyynnön suunnittelua. Kuntaorganisaatioissa tilaajina toimivat usein monet eri henkilöt. Tämän vuoksi ehdot tulisi määritellä selkeästi jo tarjouspyynnössä. Näin ne tulisivat huomioiduiksi myös itse sopimuksessa sekä sisäisissä ohjeissa ja olisivat kaikkien tilaajien tiedossa sopimusaikana.



## Puitesopimus ja toimintaohje vuokrahenkilöstön käytön ohjaajina

– CASE OULUN SERVIISI

Oulun Serviisi on Oulun kaupungin liikelaitos, joka tuottaa ateria- ja puhtaanapalveluja Oulun kaupungin yksiköille, kuten kouluille, päiväkodeille, taidemuseoille, toimistoille ja uimahalleille. Serviisin toimialalla on keskeistä, että palvelu on toimitettava päivittäin asiakkaille riippumatta henkilöstövajauksista esimerkiksi sairaustapausten johdosta. Tässä vuokratyövoima nähdään välttämättömäksi ja tärkeäksi resurssiksi. Yksityisten henkilöstöpalveluyritysten välittämää vuokratyövoimaa käytetään jatkuvasti etenkin 2-3 päivän sijaisuuksiin.

Henkilöstövuokrauksen toimintamallin on tehnyt jäsenyenneeksi koko Oulun kaupungin tasolla tehty puitesopimus henkilöstövuokrauspalveluista. Sopimuksessa on mukana

neljä yhtiötä, joilta henkilöstövuokrauspalveluita tilataan kunnan eri toimialojen tai yksiköiden tarpeen mukaan. Jokaiselle puitesopimusyhtiölle on määritelty eri ammattiryhmittäin kiinteä hinnoittelu.

Puitesopimuksen työtehtäväkohtaisissa määrittelyissä on kuvattu vähimmäisvaatimukset kyseisessä tehtävässä toimivalle vuokratyövoimalle (esim. Serviisin tapauksessa catering-alan perustutkinto, riittävä työkokemus, hygieniapassi jne.).

Serviisi on omalta osaltaan käynyt jokaisen puitesopimusyhtiön kanssa läpi toimintamallin ja yhteistyön tavoitteet. Serviisi on laatinut puitesopimuksen pohjalta myös oman sisäisen toimintaohjeensa vuokratyövoiman käytöstä. Toimintaohje on toiminut erinomaisena kiteytyksenä toiminnan jäsentämisessä sekä perehdyttämisessä esimiestasolle, joka tilaa vuokratyövoimaa käytännön tasolla. Vuokrahenkilöstön tilaaminen sujuu nopeasti ja vaivatta puitesopimusyrityksillä käytössä olevan sähköisen 24 h päivystysjärjestelmän kautta. Myös mahdolliset reklamaatiot ja/tai muun palautteen voi tehdä suoraan palvelun tuottajalle sähköpostitse. Sopimuksen aikaista yhteistyötä kehitetään jatkuvasti.

Vuokratyövoiman jäsenyntyä käyttöä nähdään Serviisissä kokonaistaloudellisesti järkeväksi ja se on tuonut hyötyjä loppuasiakkaan kannalta etenkin palvelujen toimitusvarmuuden näkökulmasta. Selkeä toimintamalli on kohdentanut suunnittelijoiden ja esimiesten resursseja enemmän palvelutuotannon johtamiseen ja kehittämiseen, kun aikaa ei kulu kohtuuttomasti sijaisjärjestelyihin.

Huolimatta vuokratyöntekijöiden perehdyttämiseen kuluvasta työajasta ja vaivasta sekä joistakin yksittäisistä huonoista kokemuksista, Serviisin oma vakituinen henkilöstö näkee vuokratyöntekijät hyödylliseksi ja omaa työtä ja työtaakkaa helpottavaksi resurssiksi. Hyviksi osoittautuneita vuokratyöntekijöitä on myös erikseen neuvoteltaessa rekrytoitu Serviisin vakituiseksi työvoimaksi.



## 4.2 Hyvä tarjouspyyntö takaa sopimusaikaisen yhteistyön sujuvuuden

Hankintavaiheessa tulee määrittää tarjouspyyntöön tarvittavat ehdot hyvän sopimusaikaisen yhteistyön turvaamiseksi. Määriteltäviä asioita on monia, esimerkiksi ostetaanko vuokrahenkilöstöä muutaman päivän vai pidempiaikaisiin sijaisuuksiin, mitä koulutus-, kokemus- ja ammattitaitovaatimuksia vaaditaan vuokrahenkilöstöltä, arvio kuinka suuri vuokrahenkilöstön tarve tulee olemaan sopimusaikana ja millaista nopeutta sekä välineitä vaaditaan itse välitystapahtumalta.

Palveluntarjoajien on tarjouspyynnön myötä oleellista saada oikea kuva palvelun tarpeesta. Toimintaympäristöä ja sen vaateita onkin siksi kuvattava tarjouspyyntöön.

Yksi tärkeimmistä kuvattavista asioista on kiireellisyyssnäkökohdat: potilaan on saatava hoitoa ja koululaisen ruokansa, joten hälytykset töihin tapahtuvat usein hyvin pienellä varoitusaajalla. Kuntasektorilla myös tietyt laitteet liittyvät usein palvelun tarjoamiseen ja voivat tuoda palveluntarjoajan näkökulmasta erityispiirteitä toimintaan yksityissektorin asiakkaisiin verrattuna. Tällaista lainsäädäntöä on tarpeellisella tasolla avattava tarjouspyynnössä.

Erilaiset laadunseuranta-, reklamaatio- ja raportointinäkökohdat ovat tärkeitä seikkoja tarjouspyynnön suunnitteluvaiheessa. Miten yhteydenpito käytännössä toteutetaan tilaajan ja tuottajan välillä, millaista yhteistyötä tehdään laatu- ja viivästyksien välttämiseksi, miten reklamaatiot toimitetaan ja käsitellään, mitä ja miten raportoidaan ja millä aikavälillä jne. Risut ja ruusut tulee voida antaa päivittäin, mutta myös yhteisissä tapaamisissa. Hyvä yhteistyö pysyy tällä tavoin yllä ja paranee. Yhteiset näkemykset tuotekehityksen ja ideoinnin merkeissä kehittävät palvelua. Usein myös käytännön asiat, kuten sähköisten välitysjärjestelmien käytön aloittaminen, vaativat yhteisiä keskusteluja. Keskusteluille ja sopimiselle on varattava riittävästi aikaa sekä sopimusajan alkumetreillä että säännöllisesti sopimusaikana (esim. tilaajan ja tuottajan/tuottajien väliset tapaamiset kaksi kertaa vuodessa). Kun sopimussuhteen solmivat toisilleen ennestään tuntemattomat sopimuskumppanit, yhteistyön harjoitteluun voi mennä aikaa ja varsinkin alussa siihen tulee kohdistaa resursseja.



### 4.3 Tarjouspyyntömalli vuokrahenkilöstön hankintaan

Tämän oppaan liitteessä on esitetty tarjouspyyntömalli vuokrahenkilöstön hankintaan. Malli toimii muistilistana tarjouspyynnössä esille otettavista asioista. Kunkin hankinnan yhteydessä tarjouspyyntö tulee muokata juuri kyseessä olevan hankinnan tarpeeseen.

Tarjouspyynnön suunnittelussa tulee kiinnittää erityisesti huomiota siihen, mitkä asiat asetetaan pakollisiksi vaatimuksiksi ja mitkä vertailukriteereiksi. Tarjouspyyntö on syytä laatia huolella ja siinä on tuotava selkeästi esille, mitä milläkin vaatimuksella tai selvityksellä halutaan selvittää. Tarjouspyyntöön tutustuttuaan tarjoajien on tiedettävä, onko kyseinen seikka ehdoton (täyttämättä jäädessään tarjous hylätään) vai vaikuttaako ko. seikka vain menestykseen tarjousvertailussa. Hankkijan tärkein työ tarjouspyyntöä suunniteltaessa on määrittää ostettavan palvelun laatu. Mikäli vaatimukseksi on esimerkiksi tarpeen määrittää, montako henkilöä tulee toimittaa ko. työtehtävään aamuisin tietyn vasteajan puitteissa, tämä ehto tulee asettaa pakolliseksi vaatimukseksi.



Tämänkaltaiset pakolliset vaatimukset määrittellään tämän oppaan liitteenä olevassa tarjouspyyntömallissa osioissa ”Hankinnan kohteen kuvaus” sekä ”Tarjoajan ja tarjouksen kelpoisuus”. Sopimusehdoilla täydennetään tulevan vuokrahenkilöstön käytön sellaisia vaateita, joiden on välttämätöntä toteutua sopimusaikana. Pakollisia vaatimuksia määriteltäessä on tärkeää muistaa, ettei vaadi liikaa. Jos vuokratyöntekijöiltä vaaditaan esimerkiksi tehtävään nähden liian korkea koulutustaso tai liian pitkä kokemus alalta, voi jäädä ilman tarjouksia. Myös liian tiukat vaatimukset esimerkiksi vasteajoissa tai ylisuuret korvaukset toimitamatta jääneistä tilauksista nostavat vääjäämättä tarjoushintoja.

Tarjouspyynnössä ”tarjousten vertailu” -kohdan sisältö eli vertailukriteerien määrä ja painotus riippuvat siitä, mitä kaikkea on laitettu pakolliseksi vaatimuksiksi. Joskus tarjouspyynnössä on perusteltua asettaa kaikki vaatimukset pakollisiksi. Tällöin tarjousten vertailu tehdään halvimman hinnan perusteella. Joskus taas on perusteltua jättää hinnan rinnalle vertailtavaksi eri laatutekijöitä, jolloin niille asetetaan halutut painoarvot eli vertailussa voittaa kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous. Näistä vertailukriteereistä tarjoajille annetaan pisteitä kyseisen asian toteutumisesta ja ne vaikuttavat painoarvonsa verran hankinnan lopputulokseen.

Tarjouspyyntöön on hyvä liittää yleiset sopimusehdot. Alaa koskevat yleiset sopimusehdot ovat Henkilöstöpalvelualan työvoiman vuokrausta koskevat yleiset sopimusehdot HPL YSE 2006. Ehdot sisältävät tietoa veloitusperusteista, työturvallisuudesta ja työsuojelusta, reklamaatioista, vahingonkorvausvastuista jne. Ehdosta käy ilmi useita tärkeitä asioita kuten työehtosopimukseen liittyvät näkökohdat: tarjouspyyntöön tulee määrittellä tiedot käytettävästä työehtosopimuksesta sekä mahdollisista paikallisista sopimuksista. Työsopimuslain mukaan henkilöstövuokrauksessa ensisijainen työehtosopimus on alan oma työehtosopimus. Jos tällaista työehtosopimusta ei ole, käytetään käyttäjäorganisaation työehtosopimusta. Henkilöstövuokrausalalla ei ole kovin montaa omaa alan työehtosopimusta, joten useimmissa tapauksissa käytetään käyttäjäorganisaatiota sitovaa työehtosopimusta. Sovellettava työ- ja virkaehtosopimus on syytä selvittää ja kirjata se tarjouspyyntöön.



Julkisissa hankinnoissa käytetään usein julkisten hankintojen yleisiä sopimusehtoja JYSE 2009 Palvelut. Käytettäessä JYSE -ehtoja on hyvä huomata se, ettei niitä ole erityisesti suunniteltu henkilöstövuokrauspalvelujen ostamiseen. Näin ollen erityisesti JYSE-ehtojen vahingonkorvauskohtaa ei voida useinkaan suoraan soveltaa henkilöstövuokrauspalvelujen ostoon. Henkilöstövuokrauksessa vahingonkorvaus työntekijän aiheuttamasta vahingosta määräytyy eri tavalla kuin alihankintatilanteissa. Voimassa olevan oikeuden mukaan henkilöstöpalveluyritys vastaa vuokratyöntekijän aiheuttamasta vahingosta silloin, kun se ei ole täyttänyt sille sopimuksesta johtuvia velvollisuuksia asianmukaisesti tai jos sopimuksesta muutoin seuraa henkilöstöpalveluyrityksen sitoutuminen kantamaan riskin vahingosta. Työntekijän tuottamus ei siten kanavoitu automaattisesti henkilöstöpalveluyrityksen vastattavaksi. Vastuukysymykset onkin syytä käydä huolella läpi jo etukäteen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa.

Yleisten sopimusehtojen lisäksi tarjouspyynnössä esitetään vähintään sellaiset sopimusehdot, jotka vaikuttavat tarjoushintaan ja/tai auttavat tuottajaa arvioimaan, onko hänellä mahdollisuuksia täyttää tilaajan ehdot sopimusaikaiselle yhteistyölle. Tarjouspyynnön liitteenä voi olla myös jo hyvinkin tarkka sopimusluonnos, johon tehdään sopimuksen solmimisvaiheessa enää teknisluonteisia lisäyksiä/korjauksia. Mikäli sopimuksessa käytetään liitteenä yleisiä sopimusehtoja, itse sopimuksessa ei tarvitse toistaa samoja asioita, vaan viittaus yleisiin sopimusehtoihin riittää. Jos tilaaja haluaa sopimuksessa määrittellä jotain yleisistä sopimusehdoista poikkeavaa, tästä on oltava erikseen maininta.

# 5 Henkilöstöpalveluala Suomessa

Henkilöstöpalveluala on Suomessa kasvanut voimakkaasti 2000-luvulla. Etenkin vuokratyö on yleistynyt yhtenä varteenotettavana työn teettämisen- ja tekemismuotona. Vuokratyönä teetetään yleensä niitä töitä, joita osa-aikaiset ja määräaikaiset työntekijät ovat perinteisesti tehneet. Vuokratyötä tehdään lähes kaikilla toimialoilla ja yritykset ja kunnat lisäävät jatkuvasti vuokratyöntekijöiden käyttöä.

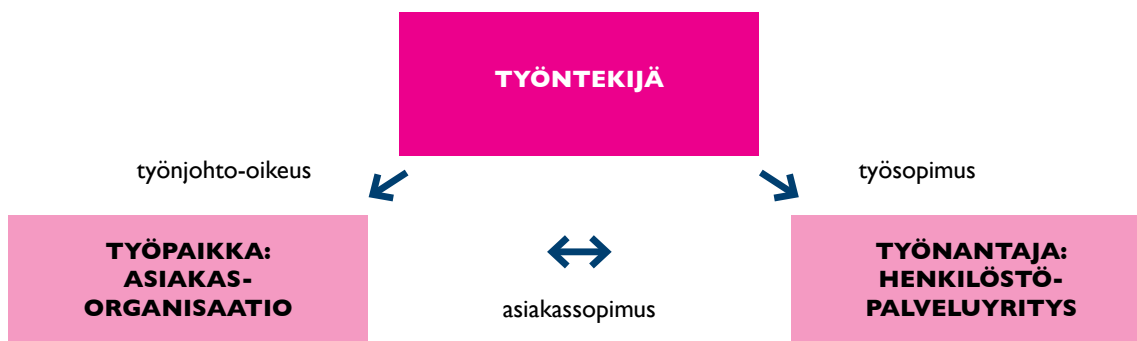
## Henkilöstöpalveluyritysten tarjoamat palvelut

Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat asiakasyrityksilleen monipuolisia henkilöstöpalveluita liittyen mm.

- henkilöstövuokraukseen
- rekrytointiin
- ulkoistamiseen ja alihankintaan
- suoraan hakuun
- henkilö- ja soveltuvuusarvioiteihin
- koulutukseen ja valmennukseen
- uudelleensijoittumisvalmennukseen.

## Henkilöstövuokraus

Henkilöstövuokrauksessa on kyse siitä, että henkilöstöpalveluyritys työnantajana siirtää eli vuokraa työntekijänsä toisen työnantajan (tässä tapauksessa kuntasektorin organisaation) käyttöön. Vuokratyössä henkilöstöpalveluyritys on työntekijän työnantaja ja työntekijä tekeekin työsopimuksen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa. Työ kuitenkin tehdään käyttäjäorganisaatiolle. Henkilöstöpalveluyritys maksaa työntekijän palkan ja hoitaa kaikki muutkin hänelle työnantajana kuuluvat velvoitteet. Työnjohto-oikeus ja -velvollisuus on pääosin siirretty käyttäjäorganisaatiolle. Työsuoje-luasioissa vastuu on jaettu, kuitenkin niin, että käyttäjäorganisaatio vastaa työnaikaisesta työsuoje-lusta.



## Rekrytointi

Sen lisäksi, että monet organisaatiot käyttävät henkilöstövuokrausta rekrytointikanavana, ne käyttävät myös henkilöstöpalveluyritysten rekrytointipalveluja etsiessään työvoimaa pidempiaikaiseen tarpeeseen. Henkilöstöpalveluyrityksiä käytetään usein sen vuoksi, ettei organisaatiolla ole itse aikaa suorittaa rekrytointiprosessia tai sillä ei ole siihen tarvittavaa asiantuntemusta.

Henkilöstöpalveluyrityksillä on kattavat sekä vuokratyöntekijöistä että pysyvämpää työtä etsivistä henkilöistä koostuvat rekisterit, joista löytyy tuhansia eri alojen ammattilaisia. Näiden joukosta sekä julkisen ilmoittelun avulla henkilöstöpalveluyritykset löytävät nopeasti ja kustannustehokkaasti sopivimmat työntekijät myös pysyvämpiin työsuhteisiin. Tavallista on, että ensi vaiheessa henkilöstöpalveluyritys haastattelee ja mahdollisesti myös testaa ehdokkaat eri henkilöarviointimenetelmiä käyttäen. Yritys tai kunta tekee lopullisen henkilövalinnan.

## Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL – alan yritysten liitto

HPL on henkilöstöpalveluita tarjoavien yritysten työnantaja- ja toimialaliitto. Liiton keskeisenä tehtävänä on toimialan ja sen jäsenyritysten toimintaedellytysten turvaaminen ja kehittäminen. HPL on laatinut alalle mm. henkilöstöpalvelualan toimintaperiaatteet, yleiset sopimusehdot asiakkassopimusten liitteiksi sekä henkilöstövuokraukseen että rekrytointiin, työsopimusmalleja, henkilötietojen käsittelyn käytännesäännöt ja ulkomaisten työntekijöiden rekrytoinnin pelisäännöt. Tämän lisäksi liitto neuvottelee toimialalle työehtosopimukset. HPL toimii alan edunvalvojana eri työryhmissä ja alaa koskevien lausuntojen antajana. HPL on Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n jäsenliitto. Liitto on jäsenenä myös alansa kansainvälisessä järjestössä CIETT:ssä.

## HPL:n jäsenyritykset – henkilöstöpalvelualan asiantuntijoina

HPL haluaa varmistua siitä, että kaikki sen jäsenyritykset toimivat lain ja alan toimintaperiaatteiden mukaisesti. Kaikki liiton jäsenyritykset ovatkin sitoutuneet noudattamaan alan toimintaperiaatteita, joilla tähdätään erityisesti yrityseettisten arvojen toteutumiseen ja työnantajavelvoitteiden noudattamiseen.

## Auktorisoitu henkilöstöpalveluyritys – merkki luotettavuudesta

HPL auktorisoi kaikki vähintään vuoden alalla toimineet jäsenyrityksensä. Auktorisoituja henkilöstöpalveluyrityksiä valvotaan HPL:n suorittamien yritystarkastusten avulla. HPL:n lisäksi auktorisoinnin myöntämiseen ja yritysten valvontaan osallistuu auktorisointilautakunta, jossa on edustajia niin työntekijä- ja työnantajajärjestöstä kuin viranomaistaholtakin.

HPL suosittelee valitsemaan yhteistyökumppaniksi auktorisoidun henkilöstöpalveluyrityksen sen varmistamiseksi, että yhteistyökumppani on luotettava ja noudattaa paitsi lakeja myös HPL:n alalle laatimia eettistä toimintaa korostavia sääntöjä ja periaatteita.

Kaikki HPL:n jäsenyritykset on listattu HPL:n sivuilla [www.hpl.fi](http://www.hpl.fi). Auktorisoidut henkilöstöpalveluyritykset on helppo tunnistaa auktorisointitunnuksesta.



# LIITE: TARJOUSPYYNTÖMALLI VUOKRAHENKILÖSTÖN HANKINNASTA

## HANKINNAN PERUSTIEDOT JA TUNNISTETIEDOT

- tarjouspyynnön nimi ja lyhyt muutaman rivin kuvaus hankinnan kohteesta
- diaarinumero tai muu mahdollinen viite, joka on mainittava tarjouksen saatetiedoissa
- hankintayksikkö
- päivämäärä
- onko ilmoitus tarjouspyynnöstä julkaistu [www.hankintailmoitukset.fi](http://www.hankintailmoitukset.fi) -sivustolla
- onko ilmoitus tarjouspyynnöstä julkaistu muualla, kuten kaupungin/kunnan [www-sivuilla](http://www-sivuilla)
- sopimusaika eli kuinka pitkäksi aikaa palvelua hankintaan + optio
- valitaanko tuottajaksi yksi vai useampi palveluntuottaja
- hyväksytäänkö osatarjoukset
- hyväksytäänkö alihankinnat
- muut tarvittavat perus- ja/tai tunnistetiedot

## HANKINTAMENETTELY

- mitä hankintamenettelyä käytetään
- viittaus hankintalainsäädäntöön

## HANKINNAN KOHTEEN KUVAUS

- mikä on hankinnan kohde eli ostettavan palvelun määritelmä
- mistä muodostuu vuokrahenkilöstön tarve (mm. äkilliset sairaslomat, tilapäiset poissaolot)
- kuinka pitkään sijaisuuksiin vuokrahenkilöstöä ollaan hankkimassa
- mihin työtehtäviin ollaan vuokrahenkilöstöä hankkimassa
- sopimuksen luonne eli valitaanko tuottajaksi yksi vai useampi palveluntuottaja sekä muut mahdolliset määrittelyt, kuten montako palveluntuottajaa tullaan valitsemaan, kuinka paljon (työtunteja tai muu määre) kunkin ammattiryhmän palvelua ostetaan (esim. arvio viikko, kuukausi tai vuositasolla) jne.
- mikäli tarpeen, myös tieto kuinka paljon samanaikaisesti on oltava palvelua tarjolla sekä muut vaatimukset toimitusvarmuudelle
- käytettävä työehtosopimus sekä mahdollinen paikallinen sopimus
- toimintaympäristön kuvaus, missä ja millaisissa yksiköissä/työpisteissä vuokrahenkilöstö tulee työskentelemään
- tarvittaessa lisäkuvausta tiloista, välineistä, tilauskäytännöistä (tilausmenetelmät, ajankohdat, vasteajat, tilausvahvistukset jne.)
- päivittäisen (tai muu määre) työajan kuvaaminen

- kuvaus mahdollisesta kuukausittaisesta vaihtelusta (esim. koulujen loma-aikoina palveluntarve on vähäistä, ruuhkahuiput ajoittuvat yleensä helmi-maaliskuulle)
- tarkempi kuvaus kunkin ammattiryhmän tehtäväankuvista/työtehtävien sisällöstä
- tarkempi kuvaus kunkin ammattiryhmän pakollisista vaatimuksista, esim.
  - o koulutus ja mahdollisesti vaadittava täydennyskoulutus
  - o työkokemus
  - o kielitaito
  - o atk-taidot
  - o palvelukohtaiset vaatimukset, kuten ajokortin tarve, työturvallisuuden vuoksi lävistyksiä ei sallita, terveysvaatimukset, järjestelmäosaaminen, koneiden/laitteiden/mittareiden hallinta jne.
  - o tietyissä palveluissa laista tulevat erityisvaateet, kuten Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä
  - o kyky itsenäiseen ja ammattitaitoiseen työskentelyyn työhön perehdyttämisen jälkeen
- palveluntuottajan, työn tilaajan ja vuokrahenkilön vastuut työosan ja sen sisteyden suhteen
- palveluntuottajan, työn tilaajan ja vuokrahenkilön vastuut matkakustannuksista
- muut mahdolliset vastuut ja kustannusvastuut
- muut mahdolliset ehdot, esim. ateriointimahdollisuus henkilökuntahinnalla

### **TARJOAJAN JA TARJOUKSEN KELPOISUUS**

- tarjoajien kelpoisuusehdot kuten tilaajavastuulain vaatimukset sekä muut tekniset, taloudelliset ja toiminnalliset edellytykset, mm. referenssit vuokrahenkilöstön välittämisestä muille organisaatioille (referenssivaateiden määrää ja kokoa tulee määrittää kyseessä olevan hankinnan kokoluokan ja luonteen mukaisesti)
- tarjouksen kelpoisuusehdot mm. vastaako tarjous tarjouspyyntöä, onko tarjouslomakkeet täytetty tarjouspyynnön mukaisesti ja onko tarjouksen liitteenä pyydetyt todistukset

### **TARJOUSTEN VERTAILU**

- hinnan ilmoittaminen (arvonlisäverottomana ja tarvittaessa myös arvonlisäverollisena)
  - o tunti vai muu yksikkö
  - o viikonpäivät ja juhlapyhät, kellonajat ja muut tarpeelliset määreet
- onko hintojen ilmoittamiseen valmis lomake
- muut tarvittavat määritelmät

Vertailu suoritetaan käyttämällä

- tarjousten halvinta hintaa tai
- kokonaistaloudellista edullisuutta, jolloin hinnan rinnalle tarjouspyyntöön ilmaistaan muut vertailukriteerit, kuten esimerkiksi hinta xx % ja toimitusvarmuus xx % (kriteerit tulee avata tarjouspyyntöön eli kuvata tarkemmin, mitä hankkija sanalla toimitusvarmuus tarkoittaa ja mitä seikkoja tarjoajan toimitusvarmuuden osalta tulee tarjouksessa esitellä)

## TARJOUKSEN JÄTTÄMINEN

- viimeinen jättöpäivä, kellonaika
- osoite
- toimitustapa
- tunnistetiedot
- määräajan jälkeen jätettyjä tarjouksia ei oteta huomioon
- asiakirjojen julkisuus ja liikesalaisuudet
- tarjouksen kieli
- tarjouksen voimassaoloaika
- tarjouspyyntöön liittyvien lisäkysymysten esittäminen kirjallisesti / tarjouspyynnön lisätietojen antaja
- mitä liitteitä on liitettävä tarjoukseen
- muita ohjeita
- lisätietojen antajien yhteystiedot

## SOPIMUSLUONNOS

- sopijaosapuolet
- sopimuksen sisältö, kohde ja määrä
- sopimuskausi, jatko-optio, ilmoitusajankohta option käytöstä
- vastuuhenkilöt ja heidän valtuudet
- alihankinnat
  
- tilaajan vastuut ja velvoitteet, mm.
  - o työnjohdollinen vastuu
  - o tilat ja työvälineet
  - o perehdytys työhön, asiakirjojen ja tietojen käsittelyyn sekä arkistointiin
  - o työsuojaus
  - o palautteen anto palveluntuottajalle
  - o tilaajan vastuut välineiden, palveluvarustuksen, työvaatteiden jne. osalta
- palveluntuottajan vastuut ja velvoitteet, mm.
  - o työnantajavelvoitteet
  - o työsopimus
  - o palvelussuhteen ehdot ja niihin perehdyttäminen
  - o palkat, maksut, vakuutukset
  - o työntekijöiden välitys sopimuksen mukaisesti vasteaikoja noudattaen
  - o mahdolliset erityisehdot erikoistilanteisiin kuten palveluntuottajan henkilöstön sairastumista-pauksiin tai tilaajan vaatimisiin henkilönvaihtoihin
  - o työntekijöiden sopimuksen mukainen koulutus, ammattitaito, työkokemus sekä kielitaito
  - o työntekijöiden sitouttaminen noudattamaan käyttäjäorganisaation antamia työohjeita ja perehdytystä

- o työntekijöiden sitouttaminen työohjeisiin, turvallisuusmääräyksiin ja laatuvaatimuksiin
  - o työntekijöiden sitouttaminen toimintatapoihin, kuten henkilöllisyyden todistamisen velvollisuus sitä pyydettyessä tai henkilökortin esilläpito
  - o työntekijöihin liittyvät muut sovitut asiat (esim. ruokapalvelutyöntekijöiden osalta hygienia-osaamistodistus)
  - o palveluntuottajan vastuut työvaatteiden jne. osalta
- laadunhallinta, dokumentointi, raportointi ja tuotekehitysyhteistyö
    - o mm. seurantakokoukset, reklamaatioiden anto ja käsittely
  - tilaamiskäytännöt ja vasteajat sekä tilausten peruminen
  - tilaajan oikeus hyväksyä tai hylätä vuokrahenkilö
  - ehdot toimittamatta jääneille tilauksille, mahdolliset sakot tai sanktiot
  - mahdollinen rekrytointipalkkio / ehdot rekrytointiin
  - vuokrahenkilöstön työn tulosten mahdolliset immateriaalioikeudet
  - hinnat sekä hintojen kiinteys / hintojen tarkistusmahdollisuudet
  - minimilaskutusajat
  - maksuehdot ja laskutuskäytännöt
  - sopimuksen valvonta
  - sopimusasiakirjat ja niiden pätevyysjärjestys
  - salassapito, tietoturva ja tietosuojat
  - sopimuserimielisyyksien ratkaiseminen
  - sopimusrikkomusten sanktiot
  - sopimuksen purkamisperusteet
  - sopimuksen siirto
  - sopimuksen muutokset
  - vakuutukset ja mahdolliset vakuudet
  - ylivoimainen este
  - mahdollinen sopimukseen liittyvä lainsäädäntö
  - muut sopimusasiat

### **ALLEKIRJOITUS**

- paikka, aika ja allekirjoitus

### **LIITTEET**

- tarjouspyyntöön liitetään tarvittavat liitteet, esim. hintalomakkeet ja yleiset sopimusehdot



Henkilöstöpalveluyritysten Liitto

Eteläranta 10, 00130 Helsinki  
Puhelin (09) 1728 5400  
Faksi (09) 175 814  
etunimi.sukunimi@hpl.fi

[www.hpl.fi](http://www.hpl.fi)