Tampereen yliopisto

Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Pasi Pyöriä

Työn laatu ja kilpailutetut kiinteistöpalvelut korkeakoulusektorilla

Työelämän tutkimuspäivät 5.11.2026
TR6: Tuottavuuden ja työelämän laadun kehittäminen työn murroksessa

Case ”Oy Korkeakoulu Ab” ja kiinteistöpalvelut

- Aineistona erään korkeakoulun talousjohdon, korkeakoululle kiinteistöpalveluita tuottavan yrityksen henkilöstön ja kahden eri ammattiliittoa edustavan asiantuntijan haastattelut (n=10)
- Haastatteluissa keskityttiin korkeakoulun ja korkeakoululle kiinteistöpalveluita tuottavan yrityksen välisiin suhteisiin sekä kiinteistöpalveluyrityksen henkilöstön työn laatua koskeviin kysymyksiin
- Osa laajempaa 36 haastateltavan aineistokokonaisuutta: kerätty vuodenvaihteessa 2024–2025 Työsuojelurahaston rahoittamassa projektissa ”Kilpailutetut palvelut ja työn laatu”
- Analyysimenetelmänä hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä soveltaen työn laadun teoreettista viitekehystä (Muñoz de Bustillo 2011; 2022):

  - työsuhteen laatu (työsuhteen/sopimuksen vakaus, kehittymismahdollisuudet työssä)
  - työn ja muun elämän tasapaino (työajan kesto, aikataulutus, intensiteetti)
  - terveys ja turvallisuus (fyysiset riskit)
  - työn sisäinen laatu (taidot, autonomia, sosiaalinen tuki)
  - reilu palkkaus

Tutkimuksen motiivi

- Kansainvälisten tutkimusten mukaan kilpailuttaminen voi olla riski työn laadulle, koska kilpailuttaminen voi:

  - heikentää työntekijöiden palkkakehitystä
  - lisätä työn intensiteettiä
  - suosia työntekijöiden näkökulmasta epäedullisia joustavia työvoiman käytön muotoja (Greer ym. 2017; Grimshaw ym. 2018; Haatainen 2006).

- Tämän tutkimuksen motiivina on perinteisen ei-akateemisen (palvelu)työn kunnianpalautus ja sen tosiasian tunnistaminen ja tunnustaminen, että akateemista työtä on mahdotonta tehdä ilman usein näkymättömäksi ja kasvottomaksi jäävää tukipalveluhenkilöstöä.

Kiinteistöpalveluyrityksen lyhyt historia

- Kiinteistöpalvelut kattaa kiinteistön teknisen ylläpidon ja huollon lisäksi siivouksen, ulkoalueiden kunnossapidon sekä vartioinnin ja turvallisuuden – korkeakoululle kiinteistöpalveluita tuottava yritys tekee kaikkea tätä.
- Esimerkiksi aulapalveluista vastaavien vahtimestareiden työ on vaativaa ”monipalvelua” (Hirvonen & Mankki 2017).
- Kiinteistöpalveluyrityksen työntekijät olivat ennen yhtiöittämistä korkeakoulun omia työntekijöitä.
- Sitten korkeakoulun kiinteistöpalvelut eriytettiin in-house-yhtiöksi eli sidosyksiköksi.
- Lopulta sidosyksikkö irrotettiin in-house-asemastaan kokonaan avoimille markkinoille.
- Millä seurauksella? Nyt firma joutuu kilpailemaan mm. isojen pörssiyritysten kanssa kireillä markkinoilla, kun se yrittää saada muutakin asiakaskuntaa kuin korkeakoulun!

Entä työn arjen laatu?

- Kiinteistöpalveluyrityksen toimitusjohtajan mukaan yritys on haastavassa markkinaraossa, koska sen on vaikeaa kilpailla hinnalla isompia pelureita vastaan.
- Isot (kansainväliset) yritykset voivat tarjouskilpailussa alihinnoitella palvelunsa markkinoita vallatakseen.
- Toimitusjohtajan sanoin yritys oli viimeisimmässä tarjouskilpailussa painanut kilpailutuksen kohteena olleen palvelukokonaisuuden hinnan niin alas kuin mahdollista, ettei se menettäisi elintärkeää sopimustaan korkeakoulun kanssa:

”on pakko ollut tarjota käytännössä lähes tappiolla, jotta meidän ei tarvi ainakaan harmitella sitä, että me menetettiin se [sopimus], koska se olisi kuitenkin isompi riski koko yhtiölle” (Kiinteistöpalveluyrityksen toimitusjohtaja)

Epävarmuutta ja huolta tulevasta

- Vaikka monet korkeakoululla kiinteistöpalveluista vastaavat ammattilaiset ovat saaneet jatkaa työtään tutussa ympäristössä, tulevaisuus nähdään epävarmempana kuin ennen.
- Uranäkymät ja työsuhteen jatkuvuus on tärkeä työn laadun piirre, jota epävarmuus ja huoli tulevasta uhkaavat.
- Muutoksen pitkän kaaren nähnyt työntekijä kuvaili muutosta seuraavasti:

”*Kyllähän saa koko ajan ajatella, koska työ loppuu. Silloin [ennen] se oli varmaa, koska meitä ei pystytty kilpailuttaa. […] Ettei se oo enää sitä valtion leipää, mitä se ennen oli.” (Kiinteistöpalveluyrityksen laitoshuoltaja)*

Työn jäljen laadun seurantaa

- Tukipalveluiden kilpailutus ja ostaminen edellyttävät työn pilkkomista sopimuksiin kirjattaviksi suoritteiksi esimerkiksi ajan, tehtävän tai lattiapinta-alan perusteella (Grimshaw ym., 2018).
- Onnistunut palveluhankinta edellyttää, että hankintasopimuksessa suorite on onnistuttu määrittelemään oikein ja työntekijän kannalta kohtuullisella tavalla.
- Onnistuuko? Käytännössä hinta ratkaisee kilpailutuksen lopputuloksen. Henkilöstön työn laatu ei ole ratkaiseva kriteeri hankinnoissa. Palvelun tilaajan näkökulmasta se riittää, että hankintalakia ei rikota. Henkilöstön työn laadun sijaan seurataan **työn jäljen** laatua:

”Meillä on […] niitä auditointeja, niitä kierroksia vähän väliä. Ja ne on jotenkin sanalla sanoen mielivaltaisia [naurahtaa]. Vaik ois täsmälleen samassa kunnossa rakennus, kun oli viime auditoinnissakin, niin se numero heittelee. En oikein tiiä, mihin se ees perustuu meillä.” (Kiinteistöpalveluyrityksen vastaava kiinteistönhoitaja)

”Kuka halvimmalla jättää tekemättä”

- Tutkimusta varten haastatellut ay-toimitsijat kommentoivat kiinteistöpalvelualaa yleisellä tasolla.
- Molemmat ay-järjestöjen sopimusalavastaavat totesivat, että kilpailutuksissa raha ratkaisee.
- Kilpailutus heijastuu palvelun laatuun ja tukipalveluhenkilöstön työn laatuun, kun työvoimakustannuksissa säästetään ja työehtoja pyritään heikentämään:

”Kylhän tää enemmän on mennyt siihen suuntaan monessa paikassa, et tehdään niin paskaa ku voidaan ja katotaan, et missä vaiheessa tulee se kynnys, et joku siihen reagoi”

”Alalla oli ainakin aikasemmin et kuka halvimmalla jättää tekemättä, tämmönen sanonta, en tiedä, ehkä se jollain tavalla vieläkin pitää paikkansa”

Johtopäätökset

- Korkeakoulun nykyistä eetosta kuvaavat yritysmäistyneet toimintatavat: markkinamuotoisuus, managerialismi sekä suoritus- ja tehokkuuskeskeisyys (Fornaciari & Nikkola 2024).
- Korkeakoulun tekemän strategisen linjauksen mukaan merkittävä osa tukipalveluista on ulkoistettu ja kilpailutettu siinä uskossa, että tämä tehostaisi korkeakoulun toimintaa ja säästäisi rahaa.
- Tutkimusnäyttö tukipalveluiden ulkoistamisen tehokkuushyödyistä korkeakoulusektorilla on kuitenkin niukkaa (Wekullo 2017).
- Korkeakouluyhteisössä – myös tukipalveluissa työskenteleviä – kalvaa tunne, että työtä ei aina ehdi tehdä niin hyvin kuin pystyisi tai haluaisi.
- Seuraus on sama henkilöstöryhmästä riippumatta: kun kiire ja huoli tulevasta heikentää työn arjen laatua, uhkaa myös työn jäljen laatu kärsiä.

Tampereen yliopisto

Kirjallisuus

- Fornaciari, A. & Nikkola, T. (2024). Työntekijöiden tulkintoja yliopistotyöyhteisöön kuulumisen jännitteistä ja yhteisöllisyyden mahdollisuuksista. Tiedepolitiikka 49(4), 6–18.
- Greer, I., Breidahl, K. N., Knuth, M. & Larsen, F. (2017). The Marketization of Employment Services: The Dilemmas of Europe's Work-first Welfare States. Oxford University Press.
- Grimshaw, D., Cartwright, J., Keizer, A. & Rubery, J. (2018). Market exposure and the labour process: The contradictory dynamics in managing subcontracted services work. Work, Employment and Society 33(1), 76–95.
- Haatainen, J. (2006). Kansainvälisiä kokemuksia kilpailuttamisen henkilöstövaikutuksista. Teoksessa S. Fredriksson & T. Martikainen (toim.), Kilpailuttamisen kokemukset (s. 101–114). Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- Hirvonen, H. & Mankki, L. (2017). Kunnallisen liikelaitoksen yhtiöittäminen: kun köksäys ja kuuraus kilpailutettiin. Teoksessa T. Eskelinen, H. Harjunen, H. Hirvonen & E. Jokinen (toim.), Tehostamistalous (s. 100–119). SoPhi.
- Kekola, T. & Mäkinen, N. & Pyöriä, P. & Pyöriä, S. & Valli, V-A. (2026). Kilpailutetut palvelut ja työn laatu. Työelämän tutkimuskeskuksen työraportteja 122/2026.
- Muñoz de Bustillo, R., Fernández-Macías, E., Antón, J. I. & Esteve, F. (2011). Measuring More than Money: The Social Economics of Job Quality. Edward Elgar.
- Muñoz de Bustillo, R., Fernández-Macías, E. & Antón, J. I. (2022). Quantitative approaches to assess job quality. Teoksessa C. Warhurst, C. Mathieu & R. E. Dwyer (toim.), The Oxford Handbook of Job Quality (s. 126–149). Oxford University Press.
- Pyöriä, P. (2026). “Oy Korkeakoulu Ab” ja työn arjen laatu tukipalveluissa. Tiedepolitiikka 51(1), 50–62.
- Pyöriä, S. & Pyöriä, P. (2026). Hankintalain uudistus romuttaa toimivia palvelurakenteita. Yhteiskuntapolitiikka 91(4), 365–370.
- Wekullo, S. M. (2017). Outsourcing in higher education: The known and unknown about the practice. Journal of Higher Education Policy and Management 39(4), 453–468.

Tampereen yliopisto

Kiitos!



[Kilpailutetut palvelut ja työn laatu | Tampereen korkeakouluyhteisö]

pasi.pyoria@tuni.fi

[Työelämän tutkimuskeskus | Work Research Centre | Tampereen korkeakouluyhteisö]