

Katja Ojutkangas ja Katja Härkönen

## **Toimitilajohtamisen kehittäminen Isonkyrön kunnassa**

Palvelukuvaukset ruokahuolto ja siivous

Opinnäytetyö

Kevät 2016

SeAMK Elintarvike ja maatalous

Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Elintarvike ja maatalous

Tutkinto-ohjelma: Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut

Tekijät: Katja Ojutkangas ja Katja Härkönen

Työn nimi: Toimitilajohtamisen kehittäminen Isonkyrön kunnassa, Palvelukuvaukset ruokahuolto ja siivous

Ohjaaja: Liisa Nuotio

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 38

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Isonkyrön kunta. Isonkyrön kunnan tukipalvelut tuottaa kunnan ruoka- ja siivouspalvelut, sekä kiinteistöpalvelut. Kunnassa ei ole ollut käytössä palvelusopimuksia tukipalvelujen tuottamista käyttäjäpalveluista. Työn tavoite oli toteuttaa palvelusopimukset palvelukuvauksineen Isonkyrön kunnan ruoka- ja siivouspalveluun selkiyttämään palvelukokonaisuuden sisältöä. Ja sitouttamaan molempia osapuolia, sekä tilaajaa että tuottajaa toimimaan sovitulla tavalla. Palvelusopimusten ja -kuvauksien käytön etu on, että tilaajalla ja tuottajalla on niiden myötä samanlainen käsitys kokonaispalvelun sisällöstä ja laadusta.

Opinnäytetyön produktiona tuotettiin palvelusopimukset, jotka otettiin käyttöön heti teknisen lautakunnan ne hyväksytyä kuluvalle sopimuskaudella keväällä 2016.

Kunnan käytössä on termi tukipalvelut. Opinnäytetyön myötä termien toimitilapalvelut ja tilapalvelut lanseeraaminen kunnan järjestämästä palvelusta on ajankohtaista. Opinnäytetyö vertailee Isonkyrön kunnan käytänteitä toimitilapalvelujen teoriaan ja luo sitä kautta pohjaa tilapalvelujen kehittämiseksi Isonkyrön kunnassa.

Avainsanat: toimitilajohtaminen, tilapalvelut, tuottaminen, kehittäminen.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Food and Agriculture

Degree programme: Food and Hospitality

Authors: Katja Ojutkangas and Katja Härkönen

Title of thesis: Development of Facility Management in the Municipality of Isokyrö. Service Descriptions, Food Service and Cleaning.

Supervisor: Liisa Nuotio

Year: 2016                      Number of pages: 38      Number of appendices: 2

---

The principal of the thesis was the municipality of Isokyrö.

The support services of the municipality of Isokyrö produces the food services, cleaning services and the real estate services of the municipality. There has not been any service agreement regarding the user services produced by the support services.

The objective of the work was to carry out service agreements with the service descriptions to the food services and cleaning services of the municipality to clarify the contents of the service wholeness. The objective was also to commit both parties, the users and the producer, to co-operate in the agreed way.

The thesis work resulted in service agreements which were brought into use immediately in the spring of 2016 after the approval of the technical board of the municipality.

The thesis launched the terms *facility management* and *facility services* instead of the earlier term *support services*. The thesis compares the service practices of the municipality with the theory of facility management and creates a basis for further development of the facility services.

Keywords: facility management, service agreement, facility services, production, generation.

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Käytetyt termit ja lyhenteet .....	5
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo .....	6
1 JOHDANTO .....	7
2 TYÖN TAVOITTEET .....	8
2.1 Tavoite .....	8
2.2 Toimeksiantaja.....	9
3 TOIMITILAPALVELUT .....	11
3.1 Palvelujen tuotteistaminen .....	12
3.2 Kunnan omat palvelut .....	15
3.3 Ulkoistettujen palveluiden hankinta.....	17
3.4 Yhteistyö ja verkostoituminen kuntien välillä .....	18
3.5 Palvelun laatu .....	19
4 SUOSITUSTEN MUKAINEN RUOKAPALVELUJEN TUOTTAMINEN .....	22
4.1 Ruokapalvelujen tuottaminen päiväkotikäisille lapsille .....	22
4.2 Ruokapalvelujen tuottaminen kouluikäisille lapsille.....	23
4.3 Ruokapalvelujen tuottaminen vanhuksille .....	24
5 SIIVOUSPALVELUJEN TUOTTAMINEN .....	26
6 PALVELUKUVAUKSIEN LAAJENTAMINEN.....	28
7 POHDINTA .....	30
LÄHTEET .....	33
LIITTEET .....	35

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Tuotteistus</b>	organisaation tuottamien ja asiakkaiden saamien palvelujen tarkka määrittely, ”paketointi” (Tuotteistus on määritelty).
<b>Palvelukuvaus</b>	Palvelujen tarkempi määrittely tuottajan ja tilaajan välisiin palvelusopimuksiin. Pääasiallinen tarkoitus tuoda paremmin esille ja määritellä tarkemmin erilaisten palvelukokonaisuuksien sisältö. Palvelukuvausten avulla voidaan myös kartoittaa mahdollisesti puuttuvia palveluita (Savolainen 2012).
<b>Toimitilajohtaminen</b>	Kiinteistöjohtamista, jonka avulla vastataan erilaisten tilojen hankkimisesta, kehittämisestä, kiinteistöpalveluista ja käyttäjäpalveluista (Sanastokeskus TSK 2012, 15).
<b>Toimitila- ja käyttäjäpalvelut</b>	Palvelut, joiden tarkoituksena on luoda tilojen käyttäjille edellytykset harjoittaa toimintaansa kiinteistössä. Toimitila- ja käyttäjäpalvelujen sisältö vaihtelee organisaatio kohtaisesti ja niistä sovitaan yleensä erikseen palvelusopimuksissa (Sanastokeskus TSK 2012, 57).
<b>Siivouspalvelut</b>	Kiinteistön hoito- ja ylläpitopalvelu, jonka tarkoituksena on halutun puhtaustason ylläpitäminen sisätiloissa, muun muassa lian, roskien ja jätteiden poisto ja likaantumista vähentävä pintojen hoito ja siivous (Sanastokeskus TSK 2012, 56).
<b>Välitystuote</b>	Erikseen hinnoiteltu ja tilattava sopimuksen ulkopuolinen palvelu

## **Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo**

<b>Kuvio 1. Isonkyrön kunnan hallinto ja päätöksenteko</b>	<b>10</b>
<b>Kuvio 2. Toimitilapalvelujen jaottelu</b>	<b>11</b>
<b>Kuvio 3. Tilapalvelujen toimintakenttä osa-alueittain</b>	<b>12</b>
<b>Kuvio 4. Palvelun määrittäminen tuotteeksi prosessina</b>	<b>13</b>
<b>Kuvio 5. Prosessi- ja organisaatiokeskeisen ajattelutavan erot</b>	<b>14</b>
<b>Kuvio 6. Toimitilapalvelujen kohteet</b>	<b>15</b>
<b>Kuvio 7. Isonkyrön ruoka- ja siivoushuollon organisaatiokaavio</b>	<b>15</b>
<b>Kuvio 8. Markkinasuuntautuneiden toimintatapojen keskeiset elementit</b>	<b>17</b>
<b>Kuvio 9. Kunnan palveluportfolio</b>	<b>19</b>
<b>Kuvio 10. Palvelukuvausten prosessi</b>	<b>29</b>

## 1 JOHDANTO

Isonkyrön kunnassa tehtiin siivous- ja ruokapalvelujen organisaatiomuutos vuonna 2011. Sen myötä siivous- ja ruokapalvelut muodostuivat yhdeksi omaksi nettobudjetoiduksi yksiköksi, jotka toimivat teknisen lautakunnan alaisuudessa tukipalveluna. Muutoksen myötä ruokapalvelut keskitettiin kahteen valmistuskeittiöyksikköön. Näiden lisäksi kunnassa toimii kolme jakelukeittiötä. Tukipalveluihin liitettiin samalla kuljetuspalvelut palvelemaan kunnan sisäisiä tilaaja-asiakkaita.

Ennen tukipalveluiden syntyä siivous-, ruoka-, kiinteistö- ja kuljetuspalvelut toimivat hajautettuna mallina, toimialakohtaisesti. Koulujen rehtorit ja päiväkotien johtajat hallinnoivat koulu ja päiväkoti kohtaisesti siivous- ja ruokapalveluja omissa yksiköissään. Tukipalvelujen synnyn myötä eri toimialojen johtajat tilaavat vuosittaiset siivous-, ruoka-, kiinteistö ja kuljetuspalvelut yksikkökohtaisesti tukipalveluorganisaatiolta. Tämä toimintapa on ollut toimiva, mutta palvelujen helpottamiseksi kuntaan tarvitaan palvelusopimukset selkeyttämään ja avaamaan palveluiden sisältöä. Kunnossapidon palvelupäällikkö on sitoutunut tuottamaan palvelusopimukset omalle yksikölleen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa palvelusopimukset palvelukuvauksiin Isonkyrön kunnan ruoka- ja siivoushuoltoon. Palvelukuvaukset neuvotellaan olemassa olevien käytäntöjen ja mitoitusien pohjalta. Palvelukuvaukset sopimuksiin tulevat olemaan luottamuksellisia asiakirjoja. Opinnäytetyö käsittelee toimitalajohtamista, sen tarkoitusta ja hyötyjä laaja-alaisesti, verraten teoriaa Isonkyrön kunnan käytäntöihin. Isonkyrön kunnassa ei ole aiemmin ollut teknisen lautakunnan hyväksymiä palvelusopimuksia käytössä ja tästä johtuen käytänteet ovat olleet kirjavia. Palvelusopimuksille on ollut selkeä tarve ja ne tulevat helpottamaan yhteistyötä tilaaja-tuottaja osapuolten välillä.

## 2 TYÖN TAVOITTEET

Lähdettäessä tekemään Isonkyrön palvelusopimuksia kuvauksineen oli tavoitteena saada yksiin kansiin jo olemassa olevien käytäntöjen pohjalta toiminnassa olevat käytänteet. Toimintaa täsmennettiin joidenkin käytänteiden yksityiskohtien osalta. Samalla myös sovittiin vuosikello jatkossa pidettävälle tuottaja-tilaajapalaverille. Palaverit tulevat palvelemaan kumpaakin osapuolta, jolloin lähtökohtaisesti pystytään palvelemaan asiakasta entistä monipuolisemmin ja tyydyttävämmin. Palaverissa on hyvä käydä tilaajan kanssa mm. vuosittain ruokalistan muutokset, vuosittaiset teemapäivät ja siivouspalveluiden kausittaiset palvelupaketit.

### 2.1 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa palvelusopimukset palvelukuvauksineen Isonkyrön kunnan ruoka- ja siivoushuoltoon. Palvelukuvaukset neuvotellaan olemassa olevien käytäntöjen ja mitoitusten pohjalta. Työn perusteena on alkuperäiset toimintatavat, joihin opinnäytetyön myötä saadaan yhteneväinen linja ja toimintamallit. Palvelukuvauksissa huomioidaan käyttäjien mielipiteet ja sovitaan määräajoin tehtävistä palaverikäytännöistä. Asiakkaiden tarpeet ja mieltymykset pyritään huomioidaan mahdollisimman hyvin varsinkin ruokapalveluissa ruokalistasuunnittelun myötä. Tällöin tyydytetään käyttäjien ja asiakkaiden tarpeet.

Palvelun yksityiskohtia tarkennetaan palvelukuvauksiin. Näin saadaan molemmille osapuolille palveluasiakirja, jonka sisällöstä tilaaja ja tuottaja sopivat yhdessä tarkentaen olemassa olevia käytäntöjä. Palvelusopimukset tulevat olemaan tueksi tilaajalle ja tuottajalle ohjeistaen sovitusta toimintatavoista.

Palvelusopimukseen tulee kirjata toimintatapojen lisäksi tilaajan ja tuottajan yhteyshenkilöt ja sopijaosapuolet. Myös sopimuskauden pituus ja tarkasteluväli kirjataan. Tavoitteena on, että palvelukuvaukset neuvotellaan yhdessä tilaajan kanssa vastaamaan juuri tämänhetkiseen tarpeeseen mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti.



Palvelusopimusten kirjaamisessa ja sopimisessa on tavoitteena kirjata eritellen sopimuksiin kuuluvat käyttäjäpalvelut ja erilliskorvattavat lisäpalvelut, joista käytetään sopimuksissa termiä välitystuotteet. Erilliskorvaus on erikseen sovittava korvaus, joka peritään mm. käyttäjäpalveluista (Sanastokeskus, 24).

Palvelukuvauksissa kuvataan tarkasti toimintatavat, jotka kuuluvat sopimuspakettiin. Samalla kuvataan eritellysti palvelut, jotka ovat mm. kausittaisia palveluita sekä erikseen hinnoiteltuja päivittäisiä tuotepaketteja.

## **2.2 Toimeksiantaja**

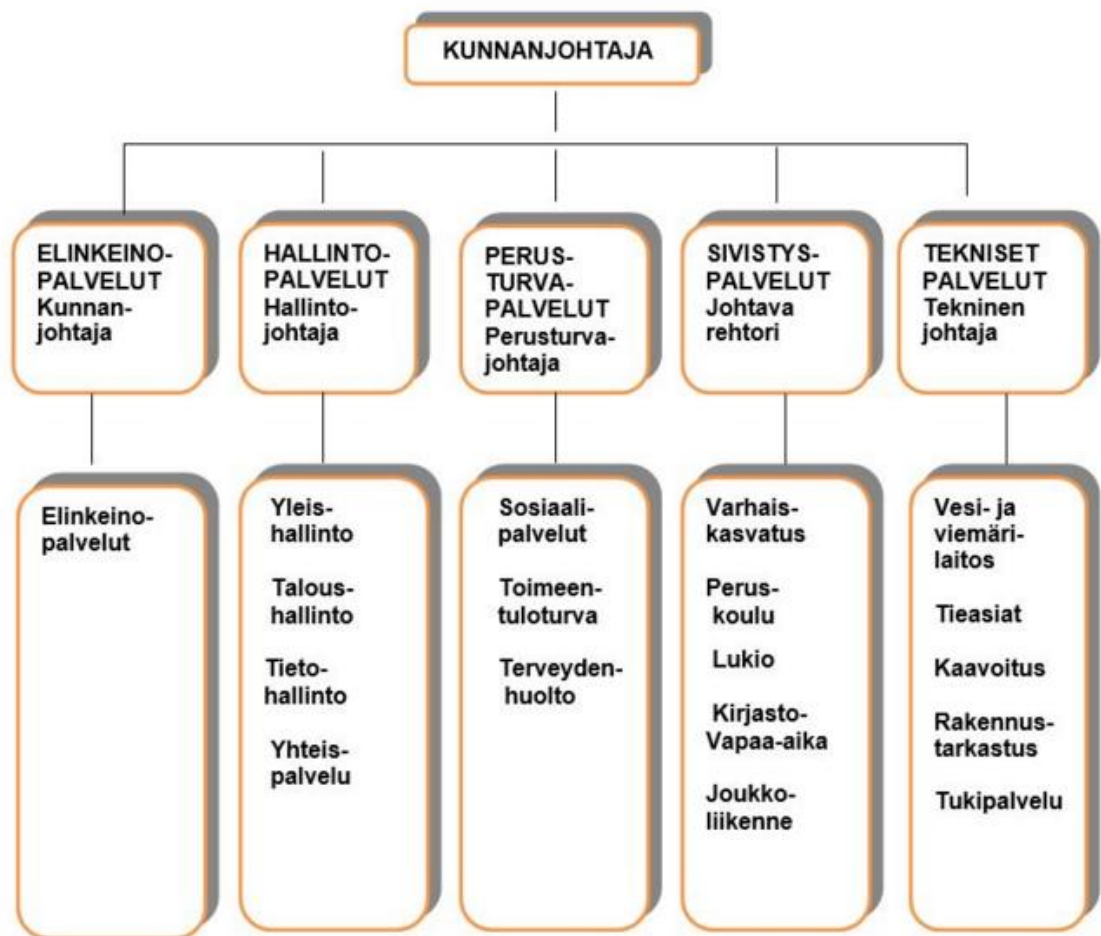
Tukipalvelut perustettiin 2011 osaksi Isonkyrön teknisiä palveluita vastaamaan kunnan ruoka- ja siivouspalveluista, sekä kiinteistöpalveluista. Näillä palveluilla on kummallakin omat palvelupäälliköt, jotka vastaavat palveluiden toiminnasta ja laadusta. Käytännössä tukipalvelut jatkoivat 2011 jo käytössä olevalla mallilla toimintaansa, jonka johdosta muutostarve on perusteltu. On tullut ajankohtaiseksi tarkentaa toiminnan kuvauksia yhdessä tilaajan kanssa vastaamaan tätä päivää.

Kunnan toimitilapalvelut ovat teknisen lautakunnan hallinnoimaa palvelua. Tekninen lautakunta taas puolestaan esittelee kunnanhallitukselle tekemänsä päätökset. Kyse on hierarkkisesta toimintatavasta, jossa kunta järjestää palvelun kokonaisuudessaan päättämällä, rahoittamalla, tuottamalla palvelun omistamallaan tuotannon-tekijöillä. Toimintatavan keskeisinä piirteinä ovat toimijoiden väliset hierarkkiset suhteet. Toimijoina tällöin ovat kunnanvaltuusto, kunnanhallitus, lautakunnat ja palvelujen tuottajat. Näiden toimijoiden ohjausvalta perustuu määräysvaltaan, jolloin ylempi taso päättää ja valvoo alemman suunnitteleman ja tuottaman palvelun toimintaa ja laatua kuntalaisille talousarviossa menolajeittain määriteltyjen määrärahojen puitteissa. (Rajala, Tammi, Meklin 2008, 34.)

Hierarkkisen toimintatavan tuottavien palvelujen kustannukset jaetaan kahteen osaan, ohjauskustannuksiin ja palvelun tuottamiskustannuksiin. Ohjauskustannuksia syntyy kunnan keskushallinnossa, hallintokunnissa ja useissa toimintayksiköissä. Tuotantokustannukset syntyvät palvelun tuottavassa yksikössä. Tuotteen kustannuksiin sisältyvät välittömät kustannukset ja ohjauksesta syntyvät välilliset

kustannukset, joiden perusteella voidaan laskea yksikkökustannukset. Näistä saatu tarpeellinen tieto on talousarviossa resurssien hankintaan tarvittava määrärahan kokonaissumma seuraavalle toimintakaudelle. Tuotteiden hintoja ei aina tiedetä, eikä myöskään sitä, onko toiminta tuloksellista. (Rajala ym. 2008, 35.)

## Palvelualueet ja osastopäälliköt



Kuvio 1. Isonkyrön kunnan hallinto ja päätöksenteko (Isonkyrön kunta, 2016).

Sisäisen tuotannon mallissa Leväinen (2013, 54) tuo esiin miten ylemmän johdon alaisena oleva henkilöstö muodostaa sisäisen toimitilapalveluyksikön. Samalla hän eriyttää ostopalvelujen yksikertaisemman version tehdä sopimukset kunkin palveluntuottajan kanssa erikseen. Tällöin sopimukset tehdään suoraan asiakkaan ja palveluntuottajan välille.

### 3 TOIMITILAPALVELUT

Toimitilapalvelut käsittää terminä erilaisten tilojen, niiden käyttäjien, tarjottavien palveluiden ja tilojen ylläpidon hallintaa (Leväinen 2013, 47-49). Toimitilapalveluja jaotellaan monella tapaa, yleisin tapa on jaottelu kahteen, kiinteistö ja käyttäjäpalveluihin, jotka taas jakautuvat kumpikin uusiksi pienemmiksi osioiksi. Leväisen (2013, 47) koostama kuvio (Kuvio 2) selkeyttää tätä jaottelumallia paremmin.



Kuvio 2. Toimitilapalvelujen jaottelu (Leväinen 2013, 47).

Tilapalvelut on mahdollista kategoroida myös tilaan, organisaatioon, infrastruktuuriin ja ihmisiin (Leväinen 2013, 47). Kuten edellisessäkin jaottelumallissa myös nämä jakautuvat edelleen pienemmiksi osioiksi. Leväinen (2013, 48) havainnollistaa tätä aiemmin esitetyssä kuviossa (Kuvio 5) selkeästi.

Tilapalveluiden vaikutusalueet ovat kattavat ja ne voidaan jakaa seuraaviin neljään osa-alueeseen: Tilanhallinta, johon kuuluu tilansuunnittelu, tilahallinto ja keskuspalvelut (Leväinen 2013, 48-49). Hallintopalvelut, johon sisältyy kiinteistö/rakennus, laskentatoimi, sopimukset ja vuokrat. Tekniikan osa-alueeseen kuuluu ylläpito ja tekninen tuki. Lisäksi on oma osa-alueensa, johon kuuluu muut palvelut. Leväisen kuvioista (Kuvio 3) nähdään kuinka laajasta alueesta tilapalvelut koostuvat.

TILANHALLINTA	HALLINTOPALVELUT	TEKNIikka	MUUT PALVELUT
<p>Tilansuunnittelu</p> <p>Tilaorganisaatio</p> <p>Työympäristö</p> <p>Muutot</p> <p>Kiinteistöjen käytön suunnittelu</p> <p>Tilahallinto</p> <p>Tilahallinto</p> <p>Varastot</p> <p>Järjestelmät</p> <p>Huoneet</p> <p>Tilapalvelut</p> <p>Keskuspalvelut</p> <p>Turvapalvelut</p> <p>Vastaanotto</p> <p>Puhelinvaihe</p> <p>Tukikeskus (helpdesk)</p> <p>Siivous</p> <p>Ulkotyöt</p> <p>Vihertyöt</p> <p>Tuholaisten torjunta</p> <p>Postihuone</p> <p>Matkustuspalvelut</p> <p>Toimistopalvelut</p> <p>Ajoneuvot</p> <p>Muuttopalvelut</p> <p>Keskusarkisto</p> <p>Lähettilpalvelut</p> <p>Tulostuspalvelut</p> <p>Toimistotarvikkeet</p>	<p>Kiinteistö/rakennus</p> <p>Käyttäjän tuki</p> <p>Omistajan tuki</p> <p>Budjetointi</p> <p>Kustannusten optimointi</p> <p>Palvelujen välitys</p> <p>Palvelujen koordinointi</p> <p>Sopimusten valvonta</p> <p>Tilojen uuvuttaminen</p> <p>Rakennuttaminen</p> <p>Dokumentointi</p> <p>raportointi</p> <p>Laskentatoimi</p> <p>Kustannukset</p> <p>Vuokran ja muiden kustannusten perintä</p> <p>Vuokra- ja muiden kustannusten hallinta</p> <p>Maksuvalmiuden hallinta</p> <p>Maksuperintä</p> <p>Verot</p> <p>Sopimukset</p> <p>Sopimuksista päättäminen</p> <p>Sopimusten uusinta</p> <p>Vakuutukset</p> <p>Vuokrat</p> <p>Vuokralaishallinto</p>	<p>Ylläpito</p> <p>Lämmitys</p> <p>Sähkö</p> <p>Kaasu</p> <p>Vesi- ja jätevesi</p> <p>Ilmastointi</p> <p>Jäähdytys</p> <p>Valaistus</p> <p>Hissit</p> <p>Automaattiovet ja portit</p> <p>Turvajärjestelmät</p> <p>Viestintäjärjestelmä</p> <p>Kaapelit ja verkosto</p> <p>Tietojenkäsittely</p> <p>Pesula</p> <p>Instrumentit</p> <p>Muut välineet</p> <p>Tekninen tuki</p> <p>Talonmies</p> <p>Huoltomies</p> <p>24h palvelu</p> <p>Järjestelmän ylläpito</p> <p>Keskusvalvomo</p> <p>Lämmitys</p>	<p>Erityispalvelut</p> <p>Tietojenkäsittelyn tuki</p> <p>Korjaaminen</p> <p>Restaurointi</p> <p>Arkkitehtipalvelut</p> <p>Insinööripalvelut</p> <p>Projektsuunnittelu</p> <p>Kilpailuttaminen</p>

?

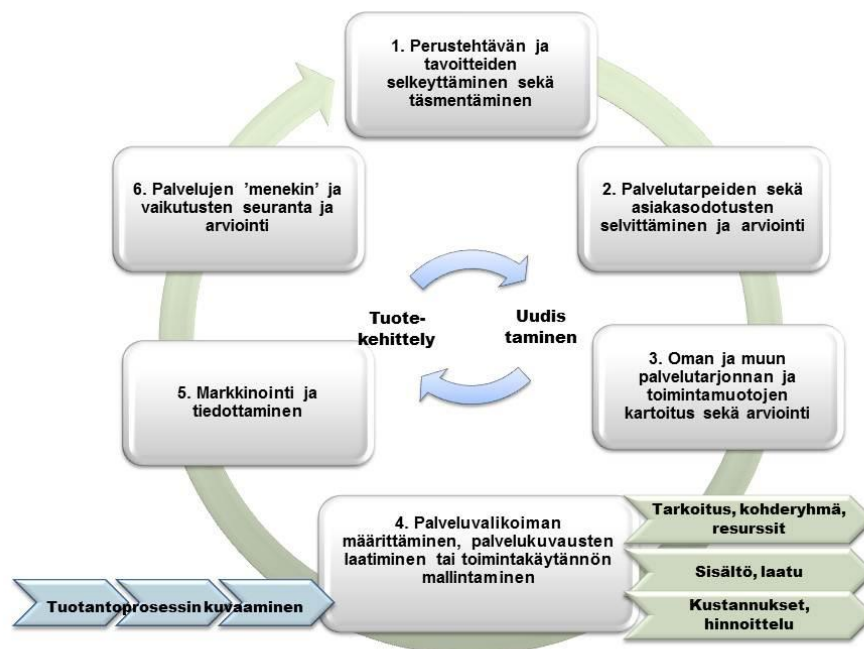
?

Kuvio 3. Tilapalvelujen toimintakenttä osa-alueittain (Leväinen 2013, 49.)

### 3.1 Palvelujen tuotteistaminen

Erilaisia palveluita voidaan määritellä tuotteiksi tai tuotepaketeiksi (Savolainen 2012). Tähän tarkoitukseen voidaan luoda palvelusopimukset, johon voidaan yhdessä tilaajan kanssa määritellä tarkasti palvelun sisältö ja tavoitteet. Tuotteistami-

sen etuja ovat yhteistyön helpottuminen eri osapuolten välillä, hinnoittelun helpottuminen, palvelun läpinäkyvyys ja sen myötä avoimempi kuva asiakkaille ja kuntalaisille, sekä palveluja edelleen kehitettäessä tarpeiden kartoittamisen sujuvuus. Tuotteistus selkiyttää työvaiheita ja luo yhtenäiset käytännöt eri toimipisteiden toimintaprosesseihin. Onnistunut palveluiden määrittely lisää tehokkuutta ja luo laadukkaan ja luotettavan kuvan organisaation toiminnasta. Tuote eli tässä tapauksessa palvelu tulee aina olla tasalaatuista riippumatta siitä, kuka on tilaaja ja minkä tyyppisen asiakaskunnan tarpeisiin palvelu tuotetaan. Tuotteistusprosessia on havainnollistettu mallikuviolla (Kuvio 4), eri osat voivat limittyä toisiinsa.

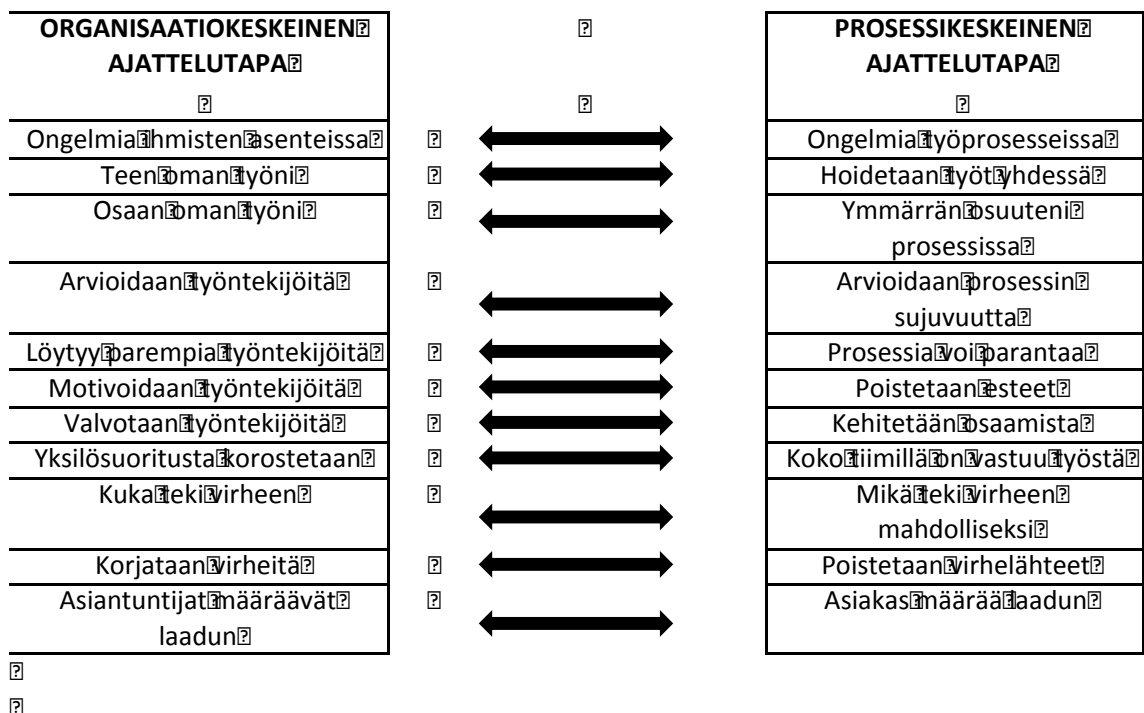


Kuvio 4. Palvelun määrittäminen tuotteeksi prosessina (Savolainen 2012).

Lähtökohtaisesti tulee alkuun selvittää perusasiat eli oman organisaation tehtävät, joiden pohjalta kartoitetaan nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat, sekä heidän palveluntarpeensa (Savolainen 2012). Tällöin voidaan ottaa myös selvää muiden organisaatioiden, kuntien tai kaupunkien toimintamalleista.

Palvelujen tuottamisen prosessissa voidaan hyödyntää laatuguru Edward Demingin (Etelä ym. 1997, 22) mallia, jonka ensimmäisenä vaiheena on perusteellinen suunnittelu ja tarpeen kartoitus. Toisena vaiheena on tehdä koe, jonka avulla selvitetään, saavutettiin haluttu lopputulos ja tavoitteet. Kokeen jälkeen tuloksia tulkitaan, tarkastellaan ja havaittuja epäkohtia kehitetään edelleen. Kun lopputulos on hiottu, siitä tehdään pysyvä toimintamalli. Työprosesseja tulee seurata ja kehittää säännöllisesti, jotta haluttu laatu ja kannattavuus säilyvät.

Prosessikehityksessä pienempien osaprosessien kehittämisellä ei ole havaittu huomattavia vaikutuksia, vaan on tarkasteltava koko prosessia (Etelä ym. 1997, 23). Prosesseja voidaan ottaa kehittelyn kohteeksi monesta syystä, esimerkiksi suorituskykyä halutaan nostaa, prosessissa on havaittu erilaatuisuutta, prosessin aikana tapahtuu huomattavan paljon virheitä tai halutaan tuottaa kokonaan uusi prosessi. Edward Demingin (Etelä ym. 1997, 22) mukaan sen sijaan että tarkasteltaisiin yksittäisen tekijän työtä, tulisi paremminkin tarkastella koko työprosessia kokonaisuutena. Seuraava kuvio (Kuvio 5.) havainnollistaa paremmin organisaatiokeskeisen ja prosessikeskeisen ajattelutavan eroavaisuuksia.

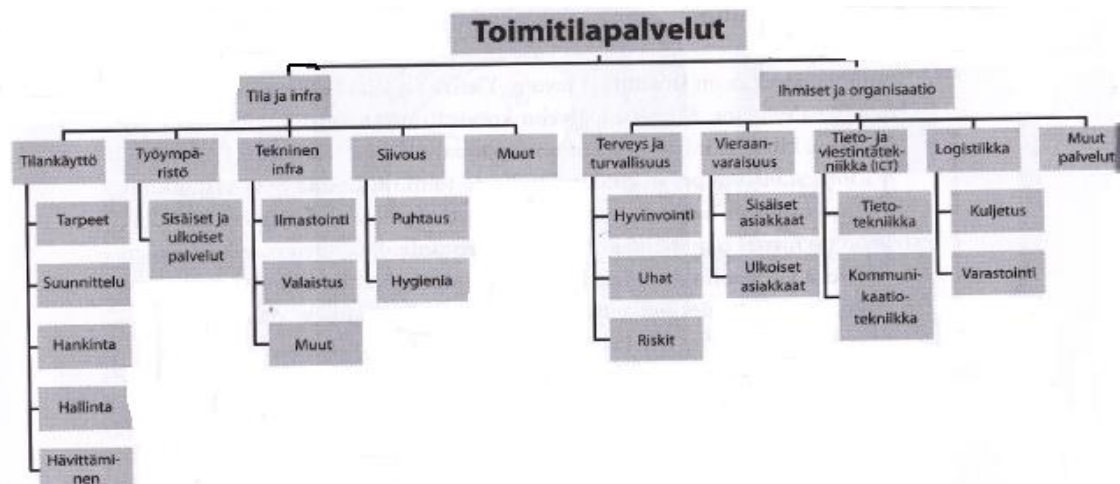


Kuvio 5. Prosessi- ja organisaatiokeskeisen ajattelutavan erot (Etelä ym. 1997, 23)

### 3.2 Kunnan omat palvelut

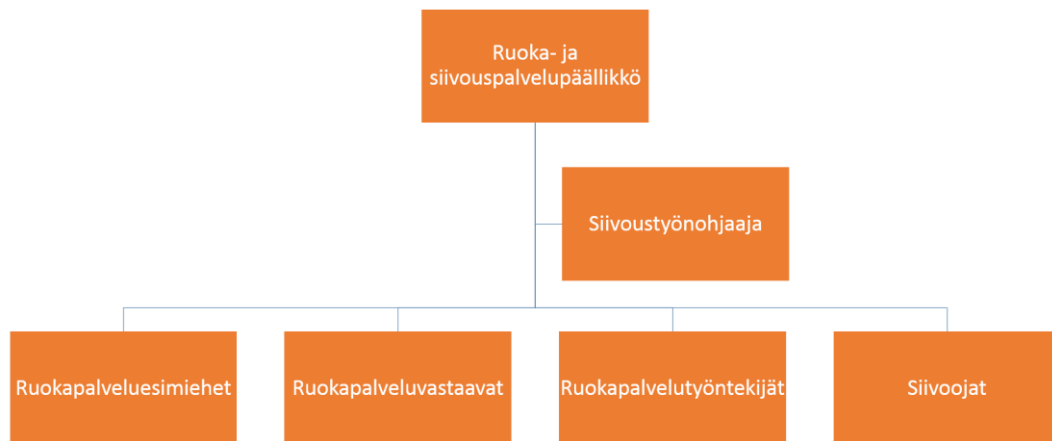
Toimitilapalvelujen jaotellaan yleensä kiinteistöpalveluihin ja käyttäjäpalveluihin. Kiinteistöpalvelut kohdistuvat kiinteistöjen ylläpitoon. Käyttäjäpalveluja ovat kiinteistöille ja niiden tilojen käyttäjille suunnatut palvelut. Käyttäjäpalveluita ovat mm. ruoka- ja siivouspalvelut. (Leväinen 2013, 47-48.)

Samalla Leväinen (2013, 47-48) havainnollistaa miten tilapalvelut voidaan jakaa vielä tilaan, infrastruktuuriin, ihmisiin ja organisaatioon. Tilaan ja infrastruktuuriin kuuluvat tilankäyttö, työympäristöstä huolehtiminen, tekninen infrastruktuuri ja siivous. Vaatimukset siivouksen hygieniasta ja puhtaudesta hoidetaan siten, että ylläpidetään hyvää työympäristöä ja helpotetaan pitämään asiat hyvässä kunnossa. Erityinen piirre on se, että palvelut kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti, niitä ei varastoida. Leväinen (2013, 48) kuvaa kuviossaan (Kuvio 6) hyvin miten toimitilapalvelut jakautuvat eri tilojen, infrastruktuuriin, ihmisten ja organisaation myötä eri toimintoihin.



Kuvio 6. Toimitilapalvelujen kohteet (Leväinen 2013, 48)

Isonkyrön kunnan tukipalveluilla on hoidettavanaan kustannuspaikkoja yhteensä 20. Tilojen osalta näissä on kiinteistö- ja siivouspalvelu. Ruokapalvelua on viidessä kustannuspaikassa, joista kaksi on valmistuskeittiötä ja kolme jakelukeittiötä. Ainoastaan uimahallin siivous on ostopalveluna. Ruoka- ja siivoushuollossa on 24 työntekijää.



Kuvio 7. Isonkyrön ruoka-ja siivoushuollon organisaatiokaavio (Juha Försti 2016)

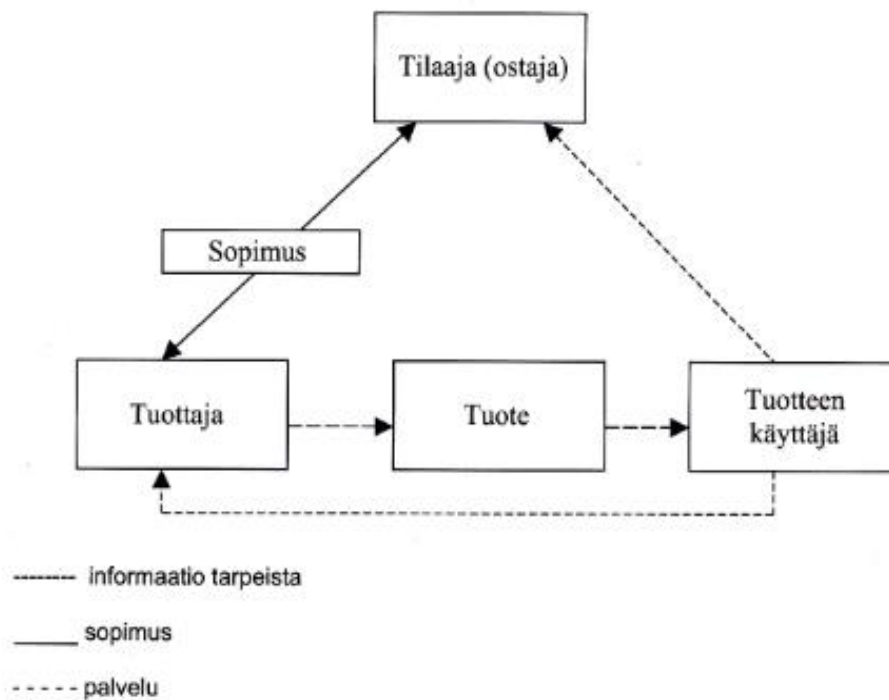
Tilaaajien ja tuottajien erillisuus on markkinasuuntautuneille toimintatavoille tunnusomaista. Tällöin toimijaroolit ovat selvät roolinsa mukaista hyötyä tavoittelevat. Olemassa olevilla markkinoilla ovat jo luonnostaan myyjät ja ostajat arvioiden kohdetta kumpikin omasta näkökulmastaan. Rationaalisen ostajan intressinä on saada haluamansa palvelu mahdollisimman edullisesti. Kunnan toimiessa ostajana ja myyjänä tähän perusasetelmaan tulee lisäpiirteitä, kunnan ostaessa verovaroilla tuotteen kuntalaisille. Tämä tuo mukanaan monia huomionarvoisia seikkoja, mm. välittyvätkö kuntalaisten tarpeet päätöksentekoon ja miten ostettavien palveluiden laatua valvotaan. (Rajala ym. 2008, 38.)

Toinen oleellinen piirre on, että tilaaajan ja tuottajan välisillä sopimuksilla ohjataan ostettavan palvelun hintaa, laatua ja määrää. Tällöin sopimukset ovat ohjauksen välineenä. Osapuolilla pitäisi olla molemminpuolinen vapaus sopimuksen tekemiseen tai tekemättä jättämiseen. Usein kuitenkin tällaista vapautta ei sisäisillä markkinoilla ole. (Rajala ym. 2008, 39.)

Kolmas oleellinen piirre markkinasuuntautuneille toimintatavoille on, että tuotteet ovat sopimuksen kohteena. Tilaaajien ja tuottajien kesken sovitaan tuotteisiin ja palveluihin liittyvistä asioista hierarkkisessa omassa tuotannossa. Silloin tuotannon resurssit ovat ohjauksen kohteena. Huomio suuntautuu tuotteiden ja palveluiden vaikutuksiin. Tilaaajien ja tuottajien on oltava tietoisia tuotteen sisällöstä ja hinnoista. Tuotteiden ja palveluiden täsmentäminen ja hinnoittelu ovat markkinasuuntautu-



neessa toimintatavassa sopimusneuvotteluiden keskeisiä seikkoja. Laskentatavasta riippuen tuotteiden ja palveluiden kustannukset koostuvat ostohinnoista sekä toimintatavan edellyttämän ohjausjärjestelmän kustannuksista, valvonnasta ja neuvonnasta. (Rajala ym. 2008, 40.)



Kuvio 8. Markkinasuuntautuneiden toimintatapojen keskeiset elementit (Rajala, Tammi, Meklin 2008, 38).

### 3.3 Ulkoistettujen palveluiden hankinta

Ostopalvelun hankkimiseen kunnilla on monia syitä, mm. resurssien riittämättömyys, erityisosaamisen puuttuminen, sijaisten käyttämisen tarve, halvempi hinta tai yleisen suuntauksen seuraaminen. Useinkaan omaa työvoimaa ei saa lisätä, jolloin lisääntyvä työmäärä on pakko korvata ostopalveluilla. Ostopalveluilla täydennetään omia palveluita tai tasoitetaan ruuhkahuippuja. Ostopalvelun ja oman työvoiman vertailu on monimutkaista. Ostopalveluista tehdäänkin valitettavan harvoin kannattavuusanalyseja. (Leväinen 2013, 64.)

Kunnan palveluita on ulkoistettu ympärivuotisesti sekä kausittaisesti. Kausittaista palvelujen ostoa tehdään kesäaikana nosturin vuokraamisella korkeiden ikkunapintojen puhdistamiseen. Ympärivuotista palvelujen ostoa on uimahallin siivouspalvelujen ostoa paikalliselta yrittäjältä, myös kunnan kiinteistöjen vaihtomattopalvelu on ulkoistettu niitä tarjoaville pesulapalveluille. Nuppulan päiväkodin liinavaatehuolto on siirtynyt tukipalvelujen myötä ostettavaksi palveluksi. Tätä olisi hyvä miettiä, onko tarpeellista niinkin pienehkössä päiväkodissa.

Oleellista on määrittää, kuinka usein palvelua tarvitaan. Mikäli kyseessä on jatkuvasta toistuvasta tarpeesta, erityisosaamista edellyttämästä toiminnasta, johon organisaatiossa on resursseja, olisi kannattavaa hoitaa se itse. Mikäli kyseessä on kertaluonteinen hankinta, eikä omassa organisaatiossa ole siihen tarvittavia resursseja, kannattaa hankinta tehdä markkinoilta. Toistuvuus tarkoittaa tässä vaihdannan tiheyttä osapuolten välillä tietyinä aikoina. (Rajala ym. 2008, 105.)

Ulkoistamista harkittaessa on hyvä pitää mielessä joitakin Rajala, Tammi, Meklinin (2008, 105-106) nimeämistä viidestä ajatussäännöstä: Ei pidä ulkoistaa organisaation ydinosaamista, joka on ehdottoman välttämätöntä organisaation olemassaolon kannalta. Ei myöskään toimintoja, joissa vain kunnan sisällä on osaamista, jotka turvaavat kuntalaisten tasa-arvoisen kohtelun ja joihin hintamekanismin ohjaava vaikutus ei sovellu. Lisäksi osittaisessakin ulkoistamisessa kannattaa pohtia, miten samalla tai rinnakkaisella toimialalla toimivan tuottajien keskinäistä osaamista siirretään, miten varmistetaan, että tuottajat kehittävät omaa toimintaansa eikä vain tehdä sovittua minimiä.

### **3.4 Yhteistyö ja verkostoituminen kuntien välillä**

Rajala ym. (2008, 37) tuo esiin, miten kuntalaki tarjoaa kunnille mahdollisuuden organisoida toimintaansa varsin itsenäisesti hyödyntäen paikalliset olot ja yhteistyötahot. Uskotaan, että kilpailuttaminen tuo toiminnan tehokkuutta ja säästöjä.

Isonkyrön kunta kuuluu Vaasan hankintarenkaaseen. Vaasan kaupungin hankintapalvelut tuottaa sekä tavara- että palveluhankintoihin liittyviä palveluita kaupunki-

konsernille sekä alueelliselle hankintarenkaalle vastaten myös keskitetyitä yhteishankintasopimuksista. Hankintapalveluiden johtamaan alueelliseen hankintarenkaaseen kuuluvat Mustasaari, Laihia, Vöyri, Maalahti, Körnsnäs, Kristiinankaupunki ja Isokyrö. (Hankintapalvelut [viitattu 20.3].)

Pienempien kuntien kohdalla yhteistyötä on tehty monessa paikassa jo pidempään esimerkiksi kilpailuttamisessa (Lintukangas ym. 2007, 54-55). Verkostoituminen yli kuntarajojen ja osaamisen jakaminen kuntien kesken on tällöin todettu kannattavaksi ja näin ollen myös vertailu helpottuu.

Kunnilla on monia mahdollisuuksia palveluidensa tuottamiseen, joita kuvataan palveluportfoliossa (Kuvio 6). Näitä ovat kunnan palvelut itse tekemällä, muiden kuntien kanssa tehdyllä yhteistyöllä ja ostamalla yksityiseltä. Myös mahdollisuus yhteistyöhön yksityisen sektorin kanssa on muistettava. (Leväinen 2013, 64).



Kuvio 9. Kunnan palveluportfolio (Leväinen 2013, 65).

### 3.5 Palvelun laatu

Palvelujen laatu on asiakkaan ja käyttäjän kokemana myönteinen tunne palvelun ominaisuuksista ja haluttavuudesta. Nämä voidaan määritellä hyvinkin tarkkaan. Subjektiiivinen laatu on, kun asiakas määrittelee itse omat tarpeensa omien kokemusten pohjalta. Jos asiakkaan odotukset palvelun laadusta toteutuvat, palvelun laatu koe-

taan riittävänä. Vastaavasti jos odotukset eivät täyty, palvelu koetaan riittämättömänä. Kun odotukset ylittyvät, saavutetaan ihanteellinen laatu. Laatu syntyy asiakkaan ennakko-odotuksista, toiminnallisesta ja tuloksellisesta laadusta. Jotta saavutettaisiin odotusten mukainen kokonaistavoite, on kaikkien kolmen osa-alueen olevan kunnossa. Näitä ovat ennakko-odotukset, toiminnan todettu laatu ja todettu tuloksellinen laatu. (Leväinen 2013, 75.)

Isonkyrön kunnassa palvelusopimuksien laadinta aloitettiin neuvotteluilla yhteistyötahojen kanssa jo olemassa olevien käytänteiden pohjalta. Siivoushuollon osalta ei juurikaan tullut käytäntöihin muutoksia pieniä tarkennuksia lukuun ottamatta. Tarkennukset koskivat lähinnä ns. harmaata aluetta, joita kumpikaan osapuoli ei ollut ottanut omakseen. Sovittaessa nämäkin kohdat kirjattiin sopimukseen, jolloin yhdessä sovitut käytännöt on helppo tarkistaa määrä ajoin. Ruokahuollon osalta tarkennettiin lähinnä laskutus käytäntöjä eriyttäen ja hinnoitellen välitystuotteet erikseen. Tämän jälkeen välitystuotteet laskutetaan jälkikäteen, jolloin ateriahinta pysyy todellisena. Palvelusopimuksien ollessa jo olemassa olevien käytäntöjen mukaiset pienten tarkennusten puitteissa, oli neuvottelut yksimielisiä ja positiivisia kohtaamisia.

Palvelutasosopimukset ovat asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen sopimus, jossa määritellään laadun vaatimustaso. Sopimuksella varmistetaan tarjotun palvelun laatu-taso ymmärrettävästi ja selkeästi kummankin osapuolen kannalta. Palveluntarjoaja varaa vaadittuja palveluja asiakkaan määritelmän mukaan. Sopimuksessa määritellään lisäksi kummankin osapuolen prioriteetit, vastuut ja takuut. (Leväinen 2013, 76.)

Palvelun laatua on erikseen tilattavat palvelut. Muun muassa ruokapalveluissa on mahdollisuus tilata välitystuotteita, jotka eivät kuulu ravintopäivän hintaan päivittäiseen palvelupakettiin, mutta on satavilla päivittäin erikseen hinnoitellusti. Ruokapalveluissa näitä ovat mm. retkieväät, virvokkeet, vanhusten yöpalat ja erikseen välipaloina tarjottavat hedelmät. Tähän asti tuotteet ovat menneet samasta elintarvike menoerästä, jolloin kulloinenkin vuosittainen ateriahinta on ollut vaikeasti määriteltävissä. Välitystuotteiden erittelyn myötä ateriahinta saadaan eriteltyä ajan myötä, vaikka elintarvikkeiden määrärahaan se ei vaikuta.

Siivouspalvelun kuvauksissa lähtökohtana on voimassa olevat RYL- laatuluokitukset eri tilatyypeille. Palvelukuvauksissa eritellään myös erikseen hinnoiteltavat lisäpalvelut, joita ovat mm. joidenkin kunnantilojen ikkunaverhojen irrotus ja huolto, mappien ja kirjojen siirto. Erittely on tarpeen määrittellä, koska koulujen ja päiväkotien osalta ikkunaverhojen huolto kuuluu sopimukseen käyttöluokituksen mukaisesti. Tiloissa on toimintaa 190 – 260 päivää vuodessa. Tällöin siivousta suoritetaan päivittäin käytön mukaisesti.

Leväinen (2013, 47 – 48) ohjeistaa miten tilankäytössä huolehditaan asiakkaan tarpeista hoitamalla tilasuunnittelu ja tilojen hankista, hallinnoimalla ja hoitamalla tiloja tarpeiden mukaisesti. Siivouksen ja hygienian vaatimukset hoidetaan pitämällä asiat ja työympäristö hyvässä kunnossa. Turvataan palvelut, jotka suojelevat asiakkaita ulkoisilta vaaroilta ja sisäisiltä riskeiltä. Tarjoamalla vieraanvaraisen ympäristön annetaan tunne miellyttävästä ja tervetulleesta olost. Erityisesti huomioidaan piirre, jolloin palvelut ovat lyhytkestoisia ilman varastointia. Ne kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti, ja ovat osaksi aineettomia. Käyttäessään palveluita asiakas itse osallistuu palvelutapahtumaan.

## **4 SUOSITUSTEN MUKAINEN RUOKAPALVELUJEN TUOTTAMINEN**

Suomessa on lakiin kirjattu monia säädöksiä koskien kuntien ruokapalveluita (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2014, 38). Ne luovat pohjan ruokapalveluiden toiminnan suunnittelulle. Päivähoitoikäisille lapsille tarpeellinen ravinto on osana päivittäistä varhaiskasvatusta. Perusopetus- ja lukioikäisille on lain mukaan tarjottava maksuton ateria, joka on ohjattu ja täysipainoinen. Ruokapalveluiden tuottamille ja tarjoamille aterioille on määritelty erilliset kriteerit. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2014, 38). Kuitenkaan näiden kriteerien mukaan toimimista ei seurata järjestelmällisesti. Kriteerit on suunniteltu niin että ne soveltuvat aina päiväkotikäisistä vanhuksiin. Suuri osa ruokapalveluista suomessa yleisesti kilpailutetaan ja hankintaa koskeva lainsäädäntö asettaa sille omat vaatimuksensa. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2014, 39). On muistettava, että tärkeimpänä osana on ruoan ravitsemuslaatu, jonka ruokapalveluiden ammattihenkilöstö ja kilpailuttajat huomioivat suunnittelussa ja määrittelevät tarpeen mukaiset laatukriteerit.

Isonkyrön kuntaan laadituissa palvelusopimuksissa noudatetaan näitä suosituksia.

### **4.1 Ruokapalvelujen tuottaminen päiväkotikäisille lapsille**

Varhaiskasvatuksen ruokapalvelut voidaan tuottaa ostopalveluna toiselta palveluntarjoajalta tai tuottaa itse kunnan sisäisenä palveluna (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2016, 87). Ruokapalvelusopimukset neuvotellaan palveluntuottajien ja –tilaajien välillä ja ne tulisivat pohjautua asetettuihin laatukriteereihin (Hasunen ym. 2004, 153.) Ruokapalveluja suunniteltaessa tulee ottaa huomioon ravitsemussuosituksen lisäksi lapsiperheiden ruokailusuositus ja ruokailusuositus varhaiskasvatukselle (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2016, 87). Kokopäivähoidossa olevien lasten ravinnontarpeesta päiväkodissa tarjottavien aterioiden tulee kattaa kaksi kolmasosaa.

Isonkyrön kunnassa varhaiskasvatuksen ruokapalvelut toteutetaan kunnan omana palveluna. Päiväkodeissa ravitsemus on ruokailujen kautta osa päivittäisiä rutiineja

(Hasunen ym. 2004, 151-152). Ammattimaisen ruokapalveluhenkilöstön lisäksi varhaiskasvatuksen henkilöstö on avainasemassa ravitsemuskasvatuksessa, sillä pienet lapset oppivat mallista. Päiväkoti-ikäisten lasten kohdalla paras tulos saavutetaan, kun ruokapalvelun ammattilaiset, varhaiskasvatuksen henkilöstö, terveydenhuollon henkilöstö ja lasten vanhemmat tekevät yhteistyötä puolin ja toisin. Yhteistyössä voidaan sopia ruokailujärjestelyistä ja ravitsemuskasvatukseen liittyvistä seikoista. Päiväkodissa tarjottujen aterioiden ja kotona nautitun ruoan tulisi täydentää toisiaan, jotta ne tukisivat lapsen täysipainoista ravinnonsaantia (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2016, 87.)

Erityisruokavalioiden kohdalla toteuttamistavoista voidaan sopia kuntakohtaisesti (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2016, 89). Erityisruokavalioihin käytettävät raaka-aineet tulisi kuitenkin olla saatavissa keittiön hankintakanavien kautta. Erityistä huomiota vaativissa erityisruokavalioissa voidaan konsultoida tarvittaessa esimerkiksi ravitsemusterapeutteja.

## **4.2 Ruokapalvelujen tuottaminen kouluikäisille lapsille**

Laki turvaa edelleen kaikille suomen peruskoululaisille maksuttoman kouluaterian (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2008, 3). Päävastuu kouluruokailun järjestämisestä tarkoituksenmukaisesti, ohjatusti ja täysipainoisesti on kunnalla ja koululla. Isonkyrön kunnassa kouluruokailut on järjestetty sisäisesti kunnan omana palveluna. Kunnan ruokapalveluasiakkaista kouluruokailijoita on suurin osa (Lintukangas ym. 2007, 49.)

Kustannustehokas ruokapalveluiden johtaminen edellyttää kokonaisvaltaista tarkastelutapaa (Lintukangas ym. 2007, 50). Nykypäivänä ruokapalvelun tulee tietää todelliset kustannuksensa ja seurata niitä erilaisien seurantamenetelmien kuten esimerkiksi suoritteiden avulla. Kun tavoitteet on asetettu oikein ja resurssit suunnattu kehitettäviin kohteisiin se näkyy ruokapalvelun talousarviossa ja kunnan päättäjät saavat arvokasta tietoa (Lintukangas ym. 2007, 67.)

Tilaaaja-tuottajamalliin siirtyminen on iso muutos myös kouluruokailua säätelevälle organisaatiolle (Lintukangas ym. 2007, 53). Kuten Isonkyrönkin tapauksessa koulusta tulee tilaaja ja ruokapalveluista tuottaja. Tilaaaja on vastuussa siitä, että oppilaat ja muu koulun henkilökunta saa tarvitsemansa palvelun. Kun taas tuottajan vastuulla on tuottaa laadukasta palvelua tilaaja-asiakkailleen. Toimintaa ohjataan koulun ja ruokapalveluiden välisellä sopimuksella, jossa on käyty läpi yksityiskohdat.

Kouluruokailulla on tärkeä rooli lasten ja nuorten ravitsemuskasvatuksessa (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2008, 5). Kouluruokailun tarkoitus on tukea kasvua ja kehitystä. Lisäksi lapset oppivat hyviä käytöstapoja ja terveellisen ravitsemuksellisesti hyvinvointia edistävän aterian koostamista. Hyvin järjestettyyn ja laadukkaaseen kouluruokailuun sijoittaminen katsotaan kannattavaksi, sillä sen uskotaan vaikuttavan ennaltaehkäisevästi kunnan terveystiloihin tulevaisuudessa. Ruokalistoja suunniteltaessa ruokapalveluhenkilöstön tulee ottaa huomioon voimassa olevat ravitsemussuositukset. Jotta kouluruokailu toteutuu mahdollisimman täysipainoisesti, tulee yhteistyö eri tahojen, kuten opettajien, kodin, kouluterveydenhuollon ja ruokapalveluhenkilöstön välillä sujua hyvin (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2008, 6-7). Ruokailulle tulisi varata riittävästi aikaa, jos koulussa järjestetään ruokailulle keskimääräistä pidempi aika, se viestii paljon myös koulun arvoista. Oppilaille tulisi olla nähtävillä malliateria, jonka mukaan he pystyvät itsenäisesti koostamaan suositusten mukaisen aterian (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2008, 10.)

Kilpailutettaessa valintakriteereinä tulee painottaa taloudellisten asioiden lisäksi ravitsemuksellisia ja makuun vaikuttavia tekijöitä (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2008, 11). Kouluruokailun ravitsemuksellista laatua voidaan arvioida joukkoruokailuun säädettyjen kriteerien avulla, nämä kriteerit ovat suositeltavia ottaa osaksi kunnan hankintasopimuksia. Ruokapalveluhenkilöstön tulisi myös säännöllisesti seurata palveluidensa laatua ja kerätä palautetta koulun henkilökunnalta ja oppilailta (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2008, 12.)

### **4.3 Ruokapalvelujen tuottaminen vanhuksille**

Vanhusten ravitsemispalveluiden tavoitteena on selkeyttää eri elämänvaiheissa olevien vanhusten keskinäisiä eroavaisuuksia ravitsemushoidossa ja yhtenäistää



toimintatapoja eri kohteissa (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2010, 5.) Ikääntyminen tuo usein mukanaan erilaisia haasteita, joihin voidaan vaikuttaa hyvällä ravitsemushoidolla (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2010, 8). Hyvin suunniteltu ja toteutettu ravitsemus edesauttaa hyvän toimintakyvyn ja elämänlaadun säilymistä. Se ehkäisee sairauksia, nopeuttaa toipumista ja näin vaikuttaa myös terveydenhuollon kustannuksiin.

Kunnalla on vastuu kotihoidon, pitkäaikaishoidon ja akuuttisairaanhoidon ruokapalveluista, jotta ne ovat suositusten mukaiset (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2010, 9.) Ammattitaitoinen ruokapalveluhenkilöstö osaa ottaa huomioon ruokavaliion tärkeänä osana vanhusten hoitoa (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2010, 52). Yksilöllisyys on huomioitava ikäihmisten kohdalla tarkoin. Ruoan on oltava asiakasryhmän tarpeiden mukaista. Ravintoaineiden saantiin on kiinnitettävä erityistä huomiota ruokalistojä suunniteltaessa. Ikääntyvät ihmiset pysyttelevät mieluummin tutuissa mauissa ja arvostavat kausituotteita, sekä juhlapyhiin panostamista. Ruokapalveluille on vanhusten ravitsemispalveluita suunniteltaessa asetettava selkeät tavoitteet. Vastuu oikeanlaisen ruoan tilaamisesta potilaille on hoitohenkilökunnalla (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2010, 53). Omat haasteensa keittiön hygienia- tasolle ja omavalvonnalle luo vanhusten mahdollinen alentunut vastustuskyky syystä tai toisesta. Kaiken kaikkiaan avainasemassa ovat oikeanlaiset tavoitteet, hyvä suunnittelutyö ja ammattitaitoinen ruokapalveluhenkilöstö (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2010, 57.)

## 5 SIIVOUSPALVELUJEN TUOTTAMINEN

Damico Oy yritys tuottaa asiantuntijapalveluita lähinnä kunnille ja kaupungeille ruoka- ja puhdistuspalveluiden toiminnan tehokkuuden kasvattamiseksi ja synergia-etujen löytämiseksi kunnan eri toimintojen ja toimialojen välillä (Damico Oy 2016). Isonkyrön kunnan siivouspalvelujen mitoituksen käytännöt perustuu osiltaan Damico Oy vuonna 2011 tekemään konsultointiin.

Siivouspalvelut voidaan hoitaa kunnan omana palveluna tai ostaa ostopalveluna toiselta palveluntarjoajalta. Isonkyrön kunnassa esimerkkeinä ostopalvelusta ovat uimahallin siivouspalvelut ja Nuppulan päiväkodin liinavaatehuolto, jotka hoitaa ympärivuotisesti toinen palveluntarjoaja. Kunnan tilapalveluiden vastuulla ovat eri tilojen tarkoituksenmukainen ja tehokas käyttö (Harjula ym. 2004, 38). Tilojen tulee pysyä turvallisina ja terveellisinä, näistä asioista vastaa kunnan kiinteistö ja siivoushuolto. Yleisellä tasolla kunnissa yhä kasvavampi osa siivouspalveluista hoidetaan ulkoisen palveluntarjoajan toimesta. Isonkyrön kunnassa vielä valtaosa siivouspalveluista tuotetaan itse.

Siivouspalvelujen tuottamisessa keskeisimpiä käsitteitä ovat yleensä hinta ja laatu, sekä näiden välinen suhde (Etelä ym. 1997, 93.) Siivouspalveluissa henkilöstökulut ovat yleensä suurin kuluerä noin 70-90% siivouksen kokonaiskustannuksista (Heikkilä ym. 2010, 217, 220). Jotta siivoustarve saadaan kartoitettua tarpeenmukaiseksi, tulee toiminnasta ja tiloista saada kattavaa tietoa. Hankintojen keskittämällä saadaan myös huomattavia säästöjä.

Ostetuissa palveluissa kustannuksia syntyy yleensä esimerkiksi laitteiden korjauksista ja huolloista, pesulapalveluista, sekä ulkopuolisilta palveluntarjoajilta ostetuista muista palveluista (Heikkilä ym. 2010, 223). Ulkopuolisilta ostetuista palveluista kannattaa tehdä vertailua samoin kuin muistakin hankinnoista, onko kannattavampi tuottaa palvelu itse vai ostaa ulkopuolelta. Koko siivouspalveluketjun toimivuus vaikuttaa palvelun laatuun, tuottavassa organisaatiossa tulee kiinnittää huomiota itseohjautuvaan työskentelyyn, tulostavastuuseen ja yhteistyötaitoihin (Heikkilä ym. 2010, 226.) Siivoustyötä suunniteltaessa eri kohteisiin sopivaksi otetaan käyttöön työn mitoitus (Heikkilä ym. 2010, 231). Tällä tarkoitetaan työn perusteellista suunnittelua kohteen ja käytön mukaan, sen avulla saavutetaan tarpeen mukainen puhtaustaso.

Osapuolina mitoituksessa ovat työntekijäpuolen ja työnantajapuolen edustajat (Heikkilä ym. 2010, 237). Teknisen laskennan voi suorittaa tarvittaessa myös ulkopuolinen konsultti.

Siivoushenkilöstöltä odotetaan tavoitteiden ja palvelusopimusten sisällön tunte-  
musta, sekä yhteistyötaitoja eri tahojen kesken (Heikkilä ym. 2010, 245). Usein teh-  
täväkuvaa laajennetaan pienillä oheispalvelutehtävillä, jotka voivat olla esimerkiksi  
kiinteistöhuoltoon liittyviä pieniä töitä.

Isonkyrön kunnassa uimahallin siivous hankitaan ostopalveluna ulkopuolelta. Uima-  
hallin siivouksen osalta tulisikin harkita olisiko mahdollista tuottaa tämä palvelu kun-  
nan sisäisesti. Uimahallit lasketaan kuitenkin märkätiloiksi, jotka ovat siivouksen  
kannalta erityistiloja ja vaativat näin ollen myös erityisosaamista (Heikkilä ym. 2010,  
258). Tässä tapauksessa tulee kartoittaa, onko käytettävissä tarpeeksi tietotaitoa  
tämän tyyppisen kohteen siivouksen hoitoon vaadittavan turvallisuus ja hygieniata-  
son mukaisesti.

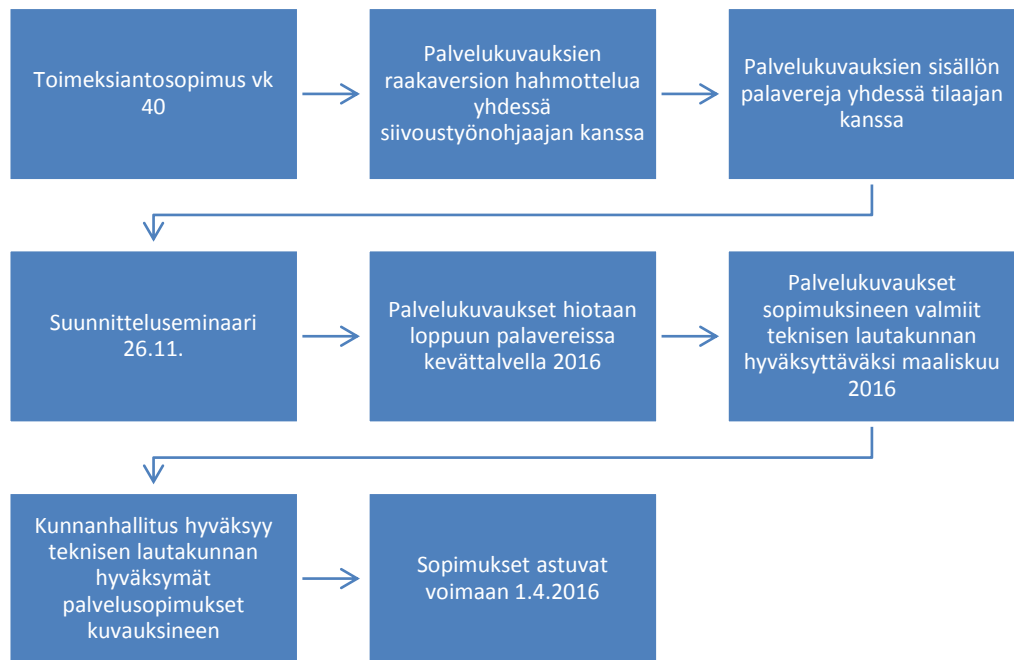
## 6 PALVELUKUVAUKSIEN LAAJENTAMINEN

Isonkyrön siivous- ja ruokapalvelut muodostavat yhden oman nettobudjetoidun yksikön, joka toimii teknisenlautakunnan alaisuudessa tukipalveluna. Tukipalveluilla on myös oma kuljetuspalvelu, joka palvelee kunnan sisäisiä tilaaja-asiakkaita.

Ruokapalvelut on keskitetty kahteen valmistuskeittiöyksikköön Laurilan palvelukeskukseen ja Koulukeskukseen. Koulukeskuksen keittiö valmistaa ja toimittaa päiväkotijä ja kouluateriat kolmeen jakelukeittiöön Valtaalan kouluun, Kylkkälän koulu-päiväkotiyksikköön ja Nuppulan päiväkotiin. Palvelukeskuksen keittiö valmistaa päivittäiset ateriat terveyskeskus ja vanhushuoltoon palvelukodin ja päivätoiminnan yksiköille. Kuvaukset rakentuivat olemassa olevien käytäntöjen mukaisesti kulloisenkin asiakasryhmän ravitsemussuosituksiin pohjautuen.

Kunnan kiinteistöjä siivoaa kunnan omat työntekijät, paitsi uimahallin osalta tilahuolto on ulkoistettu yksityiselle siivouspalvelulle. Siivouspalveluiden kuvauksia kirjattiin yhdessä siivoustyönohjaajan kanssa, koska hänellä on tietotaito kunnan siivouksen järjestämisessä. Siivoustyönohjaaja oli myös mukana palaverissa. Kuvaukset rakentuivat olemassa olevien käytäntöjen ja mitoitusten mukaisesti.

Toimialojen johtajat tilaavat vuosittaiset siivous-, ruoka-, kiinteistö ja kuljetuspalvelut yksikkökohtaisesti tukipalveluorganisaatiolta. Palvelujen tilaamisen ja tuottamisen helpottamiseksi kuntaan tarvittiin palvelusopimukset selkeyttämään ja avaamaan palveluiden sisältöä. Palvelusopimuksien myötä on tarpeellista tarkentaa joitakin tuotettavien palveluiden osioita. Palvelusopimukset kuvauksineen rakentuvat olemassa olevien käytäntöjen pohjalta yhdessä tilaaja-asiakkaan edustajien kanssa neuvottelemalla. Palaveria käydään yhteisymmärryksessä koko prosessin ajan säännöllisin väliajoin.



Kuvio 10. Palvelukuvausten prosessi

Kuviossa 10 havainnollistetaan palvelukuvausten tuottamisen prosessia Isonkyrön kuntaan. Toimeksiantosopimus solmittiin viikolla 40 syksyllä 2015. Tämän jälkeen kartoitettiin olemassa olevia käytänteitä ja hankittiin tietoa palvelukuvausten sisällöstä ja toteutuksesta. Raakaversiota hahmoteltiin yhteistyössä siivoustyönohjaajan kanssa, koska hänellä on olemassa vankka asiantuntemus siivoustyön käytänteistä. Samaan aikaan kerättiin materiaalia ja työstettiin teoriapohjaa varsinaiseen opinnäytetyöhön. Suunnitelmaseminaari pidettiin 26. päivä marraskuuta 2015 ja sieltä saatiin paljon rakentavaa palautetta työn eteenpäinviemiseksi. Palvelukuvaukset hiottiin lopulliseen muotoonsa kevättalvella 2016 ja tekninen lautakunta hyväksyi ne maaliskuussa 2016. Tämän jälkeen sopimukset kuvauksineen siirtyivät Isonkyrön kunnanhallituksen hyväksyttäväksi ja ne astuivat voimaan 1.4.2016. Sopimusten astuttua voimaan alkoi varsinaisen opinnäytetyön intensiivinen työskentely ja tuloseminaari pidettiin toukokuussa 2016. Tämän jälkeen opinnäytetyötä hiottiin ja viimeisteltiin vielä kesäkuuhun 2016 saakka.

## 7 POHDINTA

Isonkyrön kunnan palvelusopimukset rakentuivat olemassa olevien käytäntöjen pohjalta yhdessä tilaaja-asiakkaan edustajien kanssa neuvottelemalla. Työ aloitettiin kirjaamalla olemassa olevat käytänteet, joita tarkennettiin yhteisissä palaverissa. Palavereita käytiin koko prosessin ajan säännöllisin väliajoin. Hyvä yhteisymmärrys edesauttoi käytäntöjen sopimisessa. Tilaajan edustajat olivat tyytyväisiä, että sovitaan ja kirjataan yhdessä käytänteet ja tavat, joilla toimitaan jatkossakin. Palvelukuvauksia täsmennettiin ja tarkennettiin useaan kertaan kunkin osapuolen mukaisesti.

Yhtenä tavoitteena opinnäytetyössä oli tuottaa palvelusopimukset Isonkyrön kunnan ruoka- ja siivoushuoltoon, sekä saattaa ne käytäntöön. Tavoite täyttyi, kun alkuperäisen aikataulun antamissa raameissa pysyttiin ja sopimukset valmistuivat ajallaan. Palvelusopimukset kuvauksineen esiteltiin teknisen lautakunnan kokouksessa 15.3.2016. Palvelusopimukset saivat kiitosta varsinkin palvelukuvausten osalta, joita keuhuttiin kattaviksi ja hyvinkin tarkoiksi toiminnan kuvauksineen. Tekninen lautakunta hyväksyi yksimielisesti palvelusopimukset.

Tämän jälkeen teknisen lautakunnan päätöksen saaneet sopimukset lähtivät Isonkyrön kunnanhallituksen hyväksyttäväksi. Palvelusopimukset astuivat voimaan 1.4.2016.

Voimaantulon myötä itse työnteko kentällä ei suuresti muuttunut. Ruokahuollossa kirjattavaa ja jatkossa laskutettavaa työtä on entiseen verrattuna enemmän, mutta ajan myötä siihen tulee muodostumaan selkeä rutiini. Toisaalta selkeämmällä ja yhtäjaksoisella kirjaamisella saadaan reaaliaikaista todellista tietoa ruokahuollon tilanteesta. Siivoushuollossa palvelusopimusten voimaantulo ei vaikuttanut käytännön työhön juuri lainkaan. Sekä ruoka-, että siivoushuoltoon tuotetut palvelukuvaukset selkeyttivät jo olemassa olevia käytänteitä, jolloin taataan tasalaatuisuus palveluissa. Sopimusten myötä pystytään myös paremmin seuraamaan esimerkiksi taloudellisuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Palvelukuvausten tuottamisessa Isonkyrön kuntaan hyödynnettiin jo aiemmin kapaleessa 3.1 esiteltyä Edward Demingin (Etelä ym. 1997,22) mallia. Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin huolellinen suunnittelutyö ja tarpeen kartoitus. Toista vaihetta Isonkyrön kunnan tapauksessa kuvastaa jo olemassa olevat käytänteet, joita analysoimalla saatiin tietoa lopputuloksesta. Kolmantena vaiheena havaittuja epäkohtia kehitettiin ja suunniteltiin uudelleen. Kun haluttu ja viimeistelty toimintamalli saavutettiin, siitä tehtiin pysyvä tapa.

Kummankin osalta muutoksena entiseen verrattuna tulee asiakastyytyväisyys palaverit, joita ei ole aiemmin kunnassa järjestetty. Tämä oli tilaajalle mieluinen asia, että heitä huomioidaan ja kuunnellaan tästä lähtien sovitusti vuosikellon mukaisesti.

On erityisen tärkeää painottaa jatkossa eri toimijoille, että nykyiset käytännöt ovat juuri voimaantulleita ja vaativat jokaisen osapuolen sisäänajoa vielä jonkin aikaa. Nykyiset palvelusopimukset kuvauksineen antavat hyvän pohjan jatkossa mm. suoritteiden laskennalle. On myös hyvä miettiä oman kunnan sisällä tehtävän työn lisäämistä. Voitaisiinko yhdistää työtunteja henkilötyövuodeksi, jolloin esimerkiksi Nuppulan päiväkodin liinavaatehuolto ja uimahallin siivous voitaisiin järjestää itse omana työnä. Kunnan oma henkilökunta on erityisen motivoitunutta ja ammattitaitoista. Työn jälki on monilta osin huomattavasti parempaa kuin ostopalveluna tehty työ.

Isonkyrön kunnassa jää nähtäväksi jatkaako tuleva palvelupäällikkö tuotettuja käytänteitä ja jatketaanko esimerkiksi suoritteiden käyttöä. Niiden käytön jatkaminen myöskin jatkossa on perusteltua, jotta palveluja voidaan mitata ja seurata. Lisäksi käytänteiden tuottamiseen käytetty työ valuisi muutoin hukkaan. Kehitettävää Isonkyrön kunnan siivous- ja ruokahuollosta löytyy myös jatkossa, mahdollisia kehittämisskohteita olisivat esimerkiksi perehdytysopas ja työhyvinvointikysely. Palvelusopimukset tuovat mukanaan muutosta ja sopeutumista uuteen käytäntöön, jotka voivat tuottaa painetta ja stressiä työyhteisössä. Työtapojen muutoksien myötä on erityisen tärkeää ylläpitää ja edistää työyhteisön hyvinvointia. Sekä työnantajalla että työntekijällä on vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä (Työterveyslaitos 2015).

Prosessina opinnäytetyö eteni aikataulullisista syistä johtuen eri järjestyksessä kuin oli suositeltavaa. Ensin tuotettiin itse produktio eli palvelusopimukset palveluvauksineen ruoka- ja siivoushuoltoon. Samaan aikaan hankittiin tietoa monipuolisesti eri lähteistä. Sopimusten ja kuvausten valmistuttua, aloitettiin teoriapohjan rakentaminen ja koostaminen varsinaiseksi opinnäytetyöksi. Varsinaiset opinnäytetyön tuotoksena syntyneet palvelusopimukset ovat luottamuksellisia asiakirjoja, mistä johtuen varsinaiseen opinnäytetyöhön tulee liitteeksi ainoastaan molempien sopimusten sisällysluettelot.



## LÄHTEET

Damico palvelut. 2016. [Verkkosivu]. [viitattu 27.5.2016]. Saatavana: <http://www.damico.fi/>

Etelä K, Haltia H, Heikkilä T, Hopsu L, Immonen M, Kinnarinen A, Kujala T, Lepistö I, Manninen A, Narko R, Peltokorpi M, Peltonen V, Pulkkinen M, Pälli P, Seppälä A, Vasko A & Virtala-Kantola M. 1997. Siivoustyön johdon käsikirja, Suomen siivousteknisen liiton julkaisuja 2:5, 1. Painos. Iisalmi: IS-Paino Oy.

Hankintapalvelut Vaasa. 2016. Vaasa [viitattu 20.3.2016]. Saatavana: <https://www.vaasa.fi/hankintapalvelut>

Harjula H, Lundström I, Kirvelä T, Majoinen K & Myllyntaus O. 2004. Toimiva kunta. Kuntakoulutus Oy. Sipoo: Silverprint Oy

Hasunen K, Kalavainen M, Keinonen H, Lagström H, Lyytikäinen A, Nurttila A, Peltola T & Talvia S. 2004:11. Lapsi, perhe ja ruoka imeväis- ja leikki-ikäisten lasten, odottavien ja imettävien äitien ravitsemussuositus, Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkilä T, Hopsu L, Huilaja E, Karppela P, Laine K, Inkeroinen S, Kivikallio J, Korppi K, Kääriäinen P, Narko R, Peltokorpi M, Reunanen R, Ryytänen P, Salminen M, Valkosalo T & Yltiö H. 2010. Siivoustyön käsikirja, Suomen siivousteknisen liiton julkaisuja 1:7, 21. korjattu painos. Saarijärvi: WS Bookwell Oy.

Leväinen, K. 2013 Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Helsinki: Hakapaino Oy.

Lintukangas S, Manninen M, Mikkola-Montonen A, Palojoki P, Partanen M & Partanen R. 2007. Kouluruokailun käsikirja: Laatuveäitä koulutyöhön. Opetushallitus. Helsinki: Saarijärven offset.

Rajala T, Tammi J, ja Meklin P. 2008 Kilpailutuksen näkyvät ja näkymättömät kustannukset. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Sanastokeskus TSK ry. 2012. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2. Laitos. Helsinki: Rakli ry.

Savolainen T. Päivitetty 30.10.2012. Tuotteistus on määrittelyä, tarkentamista ja kehittämistä. [Verkkosivu]. [viitattu 4.4.2016]. Saatavana. <http://www.kunnet.fi/asiantuntijapalvelut/soster/sote-kehittamistyö/tuotteistusmalli/Sivut/default.aspx>

- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2016. Syödään yhdessä – ruokasuositukset lapsiperheille. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. [Verkkosivu]. [Viitattu: 5.4.2016]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-599-8>
- Tuotteistus on määrittelyä, tarkentamista ja kehittämistä. Ei päiväystä.[Verkkosivu]. [Viitattu 1.12.2015]. Saatavana: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/sote-kehittamistyo/tuotteistusmalli/Sivut/default.aspx>
- Työterveyslaitos. 2015. Helsinki. [Verkkosivu]. Helsinki. [Viitattu 27.5.2016]. Saatavana: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>
- Valtion ravitsemusneuvottelukunta. 2008. Kouluruokailusuositus. Helsinki: Savion Kirjapaino Oy. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.4.2016]. Saatavana: [http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/attachments/vrn/kouluruokailu\\_2008\\_kevyt\\_nettiin.pdf](http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/attachments/vrn/kouluruokailu_2008_kevyt_nettiin.pdf)
- Valtion ravitsemusneuvottelukunta. 2010. Ravitsemussuositukset ikääntyneille. Helsinki: Edita Prima Oy. [Verkkosivu]. [Viitattu 7.4.2016]. Saatavana: <http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/attachments/vrn/ikaantyneet.suositus.pdf>
- Valtion ravitsemusneuvottelukunta. 2014. Terveyttä ruoasta, suomalaiset ravitsemussuositukset 2014. 2 korjattu painos. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

## **LIITTEET**

Liite 1. Palvelukuvaukset ruokapalveluihin Isonkyrön kunta

Liite 2. Palvelukuvaukset siivouspalveluihin Isonkyrön kunta

**LIITE 1 Palvelukuvaukset ruokapalveluihin Isonkyrön kunta**

## RUOKAPALVELUSOPIMUS

Sopijapuolet

Voimassaoloaika

Tuotantotilat

Ruokapalvelutuotteet

Sopimusneuvottelijat

Ruokapalvelutuotteiden yhteyshenkilöt

Ruokalista

Aterian tilaaminen

Aterian valmistaminen

Ruokapalvelun laadullinen taso

Hinta

Laskutus

Irtisanominen

Sopimuksen voimaantulo

**1 ISONKYRÖN PALVELUKESKUS RUOKAILU**

Palvelutuotteet kuvaus hoivaosasto

Tilaaminen

Toimijat ja vastuunjako

Palvelutuotteet kuvaus Ainokoti

Tilaaminen

Toimijat ja vastuunjako

Palvelutuotteet kuvaus Reinokoti

Tilaaminen

Toimijat ja vastuunjako

Palvelutuotteen kuvaus Päivätoiminta ja kotipalvelu

2 HENKILÖSTÖRUOKAILU

3 KOULULOUNAS

Tilaaminen

4 PÄIVÄKOTIATERIA

Tilaaminen

5 KOKOUS- JA MUUT TARJOILUT

Liite 1 Välitystuotehinnasto

Liite 2 Ravintopäivän sisältö

Liite 3 Rajapinnat Palvelukeskus

Liite 4 Yhteyshenkilöt / Isokyrö

## **Liite 2. Palvelukuvaukset siivouspalveluihin Isonkyrön kunta**

### SIIVOUSPALVELUSOPIMUS

Sopijapuolet

Sopimusneuvottelijat

Siivouspalvelun yhteyshenkilöt

Tilat

Irtisanominen

Sopimuksen voimaantulo

### 1 SIIVOUSPALVELUKUVAUS

Siivouspalvelun yleiskuvaus ja taajuudet

Siivoushenkilöstön pätevyysvaatimukset

Palvelu sisältää

Ostettavat siivouspalvelut

### 2 TUOTTAJAN VELVOLLISUUDET

Siivottavat kohteet

Siivousmenetelmät

Kalusteiden ja pintojen puhtaanapito

Lattioiden puhtaanapito

### 3 PUHTAUSTASOVAATIMUKSET

### 4 PERUSSIIVOUKSET

Liite 1 Puhtaustasovaatimukset

Liite 2 Käyttäjien vastuut

Liite 3 Yhteyshenkilöt / Isokyrö