

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

Toimitilapalvelut

2010

Timo Soikkeli

# TOIMINTOJEN KEHITTÄMINEN TURUN KIINTEISTÖPALVELU- LIIKELAITOKSESSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen | Toimitilapalvelut

Opinnäytetyön valmistumisajankohta: 31.10.2010 | Sivumäärä: 68

Ohjaaja: Minna Sandelin

Timo Soikkeli

## TOIMINTOJEN KEHITTÄMINEN TURUN KIINTEISTÖPALVELULIIKELAITOKSESSA

Opinnäytetyön aiheena on toimintojen kehittäminen Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksessa. Kyseessä on kvalitatiivinen ja intensiivinen tapaustutkimus. Opinnäytetyössä tarkastellaan Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen toimintoja, eri yksiköiden välistä yhteistyötä ja niissä ilmeneviä ongelmia ja kehityskohteita. Tutkimuskysymyksiä ovat: Miten eri palvelut toimivat keskenään Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksessa? Miten Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen toimintoja voitaisiin kehittää tehokkaimmiksi?

Opinnäytetyön aihe lähti Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen tarpeesta. Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen on määrä päättää vuoden 2010 loppuun mennessä, tehdäänkö laitoksesta osakeyhtiö. Vuoden 2010 loppuun mennessä on syytä tutkia, miten toimintoja saataisiin tehostettua siten, että pystyttäisiin kilpailemaan yksityisillä markkinoilla. Työ- ja kustannustehokkuuden lisäämiseksi Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksessa on alettu tekemään yhdistelmätyötä eri palveluiden kesken kokeilukohteissa. Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen tuottamat palvelut ovat kiinteistönhoito-, siivous-, ruoka- ja käyttäjäpalvelut.

Opinnäytetyön aineistonkeruun menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Opinnäytetyöhön haastateltiin kevään 2010 aikana yhdeksää ja vielä syksyllä yhtä Turun kaupungin työntekijää. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin haastateltavasta riippuen. Varsinaisten aineisto-haastattelujen lisäksi haastateltiin elokuussa 2010 Ruokapalvelukeskus Katerinkin hallinnon henkilökuntaa, jotta saatiin kartoitetuksi Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen eri yksiköiden hallintojen toimintojen yhdistämismahdollisuuksia.

Haastattelujen tuloksien perusteella Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen toimintojen tärkeimmät onnistumisten edellytykset ovat henkilöstön asenne, henkilöstön koulutus ja perehdytys, palveluiden tuotteistus, palveluiden laadun tasaisuus ja siivous- ja ruokapalveluiden yhteistyö. Olisi myös hyvä, jos eri palvelut saataisiin samaan palvelusopimukseen. Kustannustehokkuutta voitaisiin parantaa palveluiden tuottamisen yhdistämisen lisäksi myös hallinnon, aine- ja laitehankintojen sekä laskutus- ja toimintajärjestelmien yhdistämisellä.

ASIASANAT:

tilapalvelut, kiinteistöjohtaminen, palveluliiketoiminta, palvelutuotanto, tapaustutkimus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hospitality Management | Facility Management

Date: 31.10.2010 | Total number of pages: 68

Instructor: Minna Sandelin

Timo Soikkeli

## THE DEVELOPMENT OF OPERATIONS IN TURKU MUNICIPAL PROPERTY SERVICES

The present bachelor's thesis focuses on operation development in Turku Municipal Property Services. It is a qualitative and intensive case study. The study examines Turku Municipal Property Services' operations, collaboration between the units, and occurring problems and improvement areas. The research questions are: How do different services collaborate in Turku Municipal Property Services? How could operations of Turku Municipal Property Services be developed to be more efficient?

The study was commissioned by Turku Municipal Property Services. Turku Municipal Property Services have to decide whether to become an incorporated company or not by the end of 2010. Therefore by then it is important to study how operations could be made efficient enough to compete in the open market. To improve work- and cost-efficiency Turku Municipal Property Services have started to produce combination work between different services in test-real estates. The services that Turku Municipal Property Services produce are maintenance-, cleaning-, food- and user-services.

The study was conducted by using theme-interview as the study method. The material-interviews were conducted with ten Turku city employees. Nine of the interviews took place in the spring 2010 and one of them in the autumn 2010. The interviews lasted from a half an hour to an hour depending on the interviewee. In addition to the actual material-interviews, the employees of Ruokapalvelukeskus Katerinki's administration were interviewed in August 2010 to explore the possibilities of combining the administrative operations of different units in Turku Municipal Property Services.

The results of the interviews show that the most important requirements for operations to succeed in Turku Municipal Property Services are the attitude of the personnel, education and induction of the personnel, productisation of services, stability of service quality, as well as collaboration between food- and cleaning-services. It would also be ideal if all the produced services were gathered under the same contract. Cost-efficiency could be improved besides by collaboration between services, by combining administrative operations, material and equipment purchasing, as well as invoicing- and operation-systems.

### KEYWORDS:

facility services, facility management, service business, service production, case study

# SISÄLTÖ

<b>1 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA, TAVOITTEET JA RAJAUS</b>	<b>5</b>
<b>2 TILAPALVELUT JA TURUN KIINTEISTÖPALVELULIIKELAITOS</b>	<b>7</b>
2.1 Kiinteistönhoitopalvelut	8
2.2 Siivouspalvelut	8
2.3 Ruokapalvelut	9
2.4 Käyttäjäpalvelut	11
<b>3 TURUN KAUPUNGIN TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELUT</b>	<b>12</b>
3.1 Tausta	12
3.2 Tulokset ja tulkinta teema-alueittain	13
3.2.1 Palveluiden toimintojen onnistumisten edellytykset	14
3.2.2 Eri palveluiden keskinäinen toimivuus	18
3.2.3 Kiinteistöpalveluliikelayoksen kokonaispalvelutuotteen määrittäminen	19
3.2.4 Mahdolliset toimintojen yhdistämisestä koituvat kustannusedut	21
3.2.5 Palvelutason mahdollinen muutos toimintoja yhdistäessä	22
3.2.6 Monialaisen esimiehen tarvittavat ominaisuudet	23
3.2.7 Esimerkkikohteet	25
3.2.7.1 Mäntymäen sairaala-alue	25
3.2.7.2 Paattisten koulu	28
<b>4 KEHITYSEHDOTUKSET</b>	<b>31</b>
4.1 Asenteet ja koulutus	31
4.2 Palveluiden tuotteistus	34
4.3 Synergiaetujen löytäminen ja toimintojen yhdistäminen	40
4.3.1 Hallintorakenteen kehittäminen	40
4.3.2 Palveluntuotannon synergiaetujen löytäminen	51
4.4 Palveluntuottamismallin kehittäminen	52
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO</b>	<b>60</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>64</b>

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake 1

Liite 2. Haastattelulomake 2

Liite 3. Haastattelulomake 3

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Kiinteistöpalveluliikelaitos kokonaispalvelutuotekortti.	35
Kuvio 2. Tuotteistetun palvelun komponentit	36
Kuvio 3. Palveluntuotteistamisen kehittäminen.	39
Kuvio 4. Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen hallinto.	42
Kuvio 5. Organisaatiomalli kokonaispalvelujen johtamiseksi.	46
Kuvio 6. Perinteiset organisaatorakenteet mukaillen.	47
Kuvio 7. Hallintorakenteen kehittäminen.	49
Kuvio 8. Alihankintamalli.	53
Kuvio 9. Johtamisvastuumalli.	55
Kuvio 10. Kustannusvastuumalli.	56
Kuvio 11. Kokonaisvastuumalli.	57
Kuvio 12. Palveluntuottamismallin kehittäminen.	58

## 1 Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön aiheena on toimintojen kehittäminen Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksessa ja toimeksiantajana toimii Turun Kiinteistöpalveluliikelaitos. Kyseessä on kvalitatiivinen ja intensiivinen tapaustutkimus. Opinnäytetyössä tarkastellaan Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen toimintoja, niiden eri osatekijöiden välistä yhteistyötä ja niissä ilmeneviä ongelmia ja kehityskohteita. Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua.

Intensiivisessä tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena on yksi tapaus tai enintään pari tapausta. Tällaisessa tutkimuksessa tapausta tutkitaan monipuolisesti sen fyysisessä ympäristössä. Tavoitteena on selvittää, miten juuri tämä tietty tapaus toimii tapauksen sisäisten toimijoiden näkökulmasta. Samalla tapauksen tutkija tuottaa oman tulkintansa tapauksesta. Intensiivisen tapaustutkimuksen haasteena on usein teoreettisten käsitteiden yhdistäminen empiiriseen analysointiin. (Eriksson & Koistinen 2005, 15 - 16.)

Opinnäytetyön aihe lähti toimeksiantajan tarpeesta. Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen on määrä päättää vuoden 2010 loppuun mennessä, tehdäänkö laitoksesta osakeyhtiö. Vuoden 2010 loppuun mennessä on syytä tutkia, miten toimintoja saataisiin tehostettua siten, että pystyttäisiin kilpailemaan yksityisillä markkinoilla. Työ- ja kustannustehokkuuden lisäämiseksi Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksessa on alettu tekemään yhdistelmätyötä eri palveluiden kesken kokeilukohteissa. Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen tuottamat palvelut ovat kiinteistönhoito-, siivous-, ruoka- ja käyttäjäpalvelut.

Pricewaterhouse Coopers Oy on tehnyt Turun Kiinteistöpalveluliikelaitokselle vuoden 2009 lopussa raportin nimeltä *Tuotteistus ja kustannuslaskenta – Turun Kiinteistöpalveluliikelaitos*. Toimeksiantajan mukaan raportissa esitellyt kehitysehdotukset eivät olleet tarpeeksi pitkälle vietyjä, ja näin ollen niitä ei voinut sellaisenaan käyttää. Opinnäytetyön kehitysehdotuksille käytetään Pricewaterhouse Coopers Oy:n raportissa esitellyjä kehitysehdotuksia kokonaispalveluiden tuotannosta osittain pohjana vieden näitä ehdotuksia pidemmälle ja konkreettisimmiksi, jotta Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen olisi helpompi hyödyntää kehitysehdotuksia käytännössä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten eri palveluiden kesken tehty yhdistelmätyö toimii ja miten se voisi toimia sekä löytää kehittämiskohteita palveluntuotantotavoissa. Opinnäytetyö tarkastelee myös muiden toimintojen kehityskohteita kuten Kiinteistöpalveluliikelaitoksen eri yksiköiden hallintojen välistä yhteistyötä ja vaihtoehtoisia palveluntuottamismalleja. Opinnäytetyön tavoitteena on saada aikaan mahdollisimman pitkälle vietyjä kehitysehdotuksia, joita toimeksiantaja pääsisi hyödyntämään käytännössä. Kehitysehdotusten tarkoituksena on auttaa Turun Kiinteistöpalveluliikelaitosta siten, että niiden avulla saataisiin kehitettyä toimintoja tehokkaimmiksi, asiakaslähtöisimmiksi ja kilpailukykyisimmiksi. Tutkimuskysymyksiä ovat: Miten eri palvelut toimivat keskenään Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksella? Miten Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen toimintoja voitaisiin kehittää tehokkaimmiksi?

## 2 Tilapalvelut ja Turun Kiinteistöpalveluliikelaitos

Tilapalveluilla tarkoitetaan tilojen ominaisuuksiin kohdistuvia ja käyttäjien toimintoja tukevia palveluita. Tilapalvelut koostuvat erilaisista käyttäjä- ja kiinteistöpalveluista. Tilapalvelujen sisällöstä sovitaan yleensä joko vuokra- tai palvelusopimuksessa ja sisältö vaihtelee organisaatiokohtaisesti. Myös nimitystä toimitilapalvelut käytetään usein synonyymina tilapalveluille, vaikka käsitteet rajautuvatkin hieman eri tavalla. (RAKLI 2001.) Partasen (2003, 12-13.) mukaan tilapalvelut ovat tukipalveluita, jotka tukevat kiinteistön ensisijaisten käyttäjien ydintoimintaa mahdollisimman hyvin. Ensisijaisten käyttäjien tavoitteena on saada käyttöönsä toimivat tilat ja toimintoja tukevat palvelut mahdollisimman edullisesti. Tilapalveluorganisaatiot pyrkivät tuottamaan terveellisen, turvallisen, viihtyisän ja elämyksellisen työympäristön kaikille kiinteistön käyttäjille ja samalla tuottamaan voittoa omalle liiketoiminnalleen.

Turun Kiinteistöpalveluliikelaitos on yksikkö, joka tuottaa Turun kaupungin julkisille rakennuksille kiinteistöhoito-, siivous-, ruoka- ja käyttäjäpalveluita. Kiinteistöpalveluliikelaitos toimii myös Turun Tilaliikelaitoksen strategisena yhteistyökumppanina. Kiinteistöpalveluliikelaitoksen asiakkaina toimivat pääasiassa Turun kaupungin eri hallintokunnat. Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen eri yksiköjä ovat Kiinteistöjenhoito, Siivous ja Ruokapalvelukeskus Katerinki. (Turun kaupunki 2010.)



## 2.1 Kiinteistöhoitopalvelut

Kiinteistöhoitopalvelut kuuluvat kiinteistöpalveluihin kunnossapitopalvelujen ohella. Kiinteistöhoito on säännöllistä toimintaa, jolla pyritään pitämään kiinteistön olosuhteet halutulla tasolla. Kiinteistöhoitoon kuuluvat mm. kiinteistön teknisten järjestelmien hoito, kiinteistöhuolto, siivous, ulkoalueiden hoito sekä kiinteistön jätehuolto. (RAKLI 2001.) Partasen (2003, 59) mukaan kiinteistönhoidolla mahdollistetaan usein kiinteistön käyttäjille näkymättömällä toiminnalla edellytykset kiinteistössä toimimiselle ja ylläpidetään kiinteistössä vaadittavia oloja. Kiinteistönhoidolla vaikutetaan kiinteistön käytettävyyteen, käyttäjien viihtyisyyteen, terveyteen ja turvallisuuteen sekä ylläpidetään rakennuksen arvoa.

Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksessa kiinteistöhoitopalvelut hoitaa Kiinteistöjenhoito -yksikkö. Kiinteistöhoitopalvelujen sisältö määritellään yhdessä asiakkaan kanssa, mutta ne jaetaan Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksessa yleisesti seuraaviin osa-alueisiin: yhteistehtävät, yleishoito ja valvonta, lämpöhuolto, sähköhuolto, vesihuolto, erityislaitahuolto, teknisten tilojen siivous, jätehuolto, ulkoalueiden hoito sekä kunnossapito. (Heinonen a 2010.)

## 2.2 Siivouspalvelut

Siivouspalvelu on kiinteistöhoitopalvelu, jonka tarkoituksena on ylläpitää haluttu puhtaustaso sisätiloissa. Siivoukseen kuuluvat mm. roskien ja lian poistaminen ja pintojen suojaus ja hoito. Siivouksen laajuus ja laatu määritellään yleensä palvelusopimuksin. (RAKLI 2001.) Partasen (2003, 46) mukaan siivouspalveluilla ylläpidetään kiinteistössä viihtyisiä, terveellisiä ja turvallisia olosuhteita sekä edistetään kiinteistön arvon säilymistä. Siivouspalvelu koostuu ylläpito- ja

perussiivouksesta sekä mahdollisista muista palvelusopimuksissa määritellyistä tehtävistä.

Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen Siivous -yksikön tavoitteena on ”tuottaa puhtautta asiakkailleen ammattimaisesti ja kustannustehokkaasti”. Tilakohtainen puhtaustaso ja sen mukainen palvelumaksu määritellään yhdessä asiakkaan kanssa ja kirjataan palvelusopimukseen. Turun Tilaliikelaitoksen puhtaustalvelujen asiantuntijoita käytetään myös apuna palvelutason määrittelyssä. (Turun kaupunki 2010.) Siivous -yksikössä työskentelee noin 270 henkilöä. Siivous -yksikkö vastaa Turun kaupungin laitosten siivouksesta. Koko kaupungin siivottavasta massasta 20 % on ulkoistettu ja 80 % siivotaan sisäisesti. Keskitetty siivous on perustettu Turkuun vuonna 1967. Ammatti-instituutilla on vielä oma siivous, mutta myös sitä ollaan keskittämässä Siivous -yksikölle. (Seppälä 2010.)

### 2.3 Ruokapalvelut

Ruokapalveluiden tarkoituksena on tuottaa terveellisiä, maistuvia ja miellyttäviä aterioita ja samalla edistää asiakkaiden hyvinvointia. Ruokapalvelut voivat myös parhaimmillaan luoda asiakkaille elämyksiä ja kehittää heidän makutottumuksiinsa. Ruokapalvelut sisältävät usein lounaan, kokouskahvitukset, vierastarjoilut ja mahdollisesti catering-palvelun. Hyvä ruokapalvelu tuottaa myös hyvän ruuan lisäksi viihtyisää ruokailuympäristöä, joustavaa palvelua, vaihtoehtoisia palvelupaketteja ja oheispalveluja. (Partanen 2003, 37-38.)

Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen ruokapalvelut tuottaa Ruokapalvelukeskus Katerinki. Sen toiminta-ajatuksena on tuottaa ”hyvänmakuista, ravitsemussuosittelun mukaista ruokaa asiakaslähtöisesti kaikille erilaisille asiakasryhmil-

le”. Katerinki tuottaa ruokapalveluita kouluihin, päiväkoteihin, sairaaloihin, hoivaitoksiin ja henkilöstöravintoloihin. Katerinkista voi myös tilata kokous- ja juhlatarjoiluja. Ruokapalvelukeskus Katerinki koostuu kahdesta ateriapalvelukokonaisuudesta, jotka ovat Lasten ja nuorten ateriapalvelut sekä Hoiva- ja henkilöstöateriapalvelut. (Turun kaupunki 2010.)

Ruokapalvelukeskus Katerinki perustettiin 1.1.2008, kun Turun kaupungin ruokapalvelut keskitettiin yhteen organisaatioon. Katerinkin budjetti jakaantuu tasan kahden ateriapalvelukokonaisuuden eli Lasten ja nuorten ateriapalveluiden ja Hoiva- ja henkilöstöateriapalveluiden kesken. Ateriapalvelukokonaisuuksista vastaavat ruokapalvelupäälliköt. Lisäksi johdon ja työntekijöiden tukena on hallinto eli taloussuunnittelija, henkilöstösuunnittelija, kolme ruokapalveluohjaajaa, kolme kanslistia, toimistonhoitaja ja ravitsemussuunnittelija. Tällä hetkellä molemmilla ruokapalvelukokonaisuuksilla on oma ruokalista. Nyt ollaan kehittämässä kummankin sektorin yhteistä ruokalista, jossa pääraaka-aine olisi kaikissa Katerinkin kohteissa sama. (Juvonen 2010.)

Kahden vuoden aikana ruuan valmistusta on keskitetty alueellisesti. Pieniä päiväkotikeittiöitä on muutettu palvelukeittiöiksi, ja ruuan valmistus on keskitetty isompiin kouluihin, jotka sijaitsevat samalla alueella. Sitä kautta on saatu vähennettyä henkilötyövuosia 444:stä 409:ään kahden vuoden aikana. Tällä on saavutettu se, että Katerinkin hinnat eivät ole kahden vuoden aikana nousseet. Seuraavaksi aletaan suunnitella keskuskeittiötä. Hoiva- ja henkilöstöpuolen valmistuskeittiöt säilyvät, mutta Lasten ja nuorten puolelle suunnitellaan kahta keskuskeittiötä. Tavoitteena on pienentää henkilöstökuluja, jotta ne saadaan lähemmäksi elintarvikekuluja. Tällä hetkellä Katerinkin menoista 53 % koostuu henkilöstökustannuksista. (Juvonen 2010.)

Katerinki toimii tilaaja-tuottajaperiaatteella eli toimintaa määrittelevät ruokapalvelusopimukset. Sopimukset ovat toistaiseksi voimassa, mutta hintaliite päivitetään vuosittain sopimusneuvotteluissa. Katerinkin asiakkaina toimivat Turun kaupungin hallintokunnat, joista isoimpina Sosiaali- ja terveystoimi sekä Opetustoimi. Henkilöstöravintoloiden osalta asiakkaita ovat Aluepelastuslaitos, Vesiliikelaitos ja Keskushallinto. Lisäksi Katerinkilla on yksityisiä asiakkaita kuten yksityisiä hoivakoteja, TYKS:n muutamia osastot Mäntymäen sairaalan alueella ja kaikki kaupungin työntekijät, jotka käyttävät henkilöstöruokailua. (Juvonen 2010.)

## 2.4 Käyttäjäpalvelut

Käyttäjäpalveluilla tarkoitetaan tiloille ja niiden käyttäjille suunnattuja palveluita. Käyttäjäpalveluihin kuuluu mm. turvapalvelut, viherkasvien hankinta ja hoito, ruokailu- ja ravintolapalvelut, postitus ja postinjakelu, puhelinpalvelut, aulapalvelut, tietoverkkopalvelut, kopiointipalvelut, pitopalvelut, sisustus-, kalustus- ja hankintapalvelut, muuttopalvelut sekä lähetti- ja toimistopalvelut ja muut mahdolliset tukipalvelut. (RAKLI 2001.)

Käyttäjäpalvelut tuotetaan Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksessa yleensä kiinteistöhoitajien, mutta joskus myös siivoojien toimesta kouluille. Ne ovat yleisesti ottaen vahtimestaripalveluita, ja asiakkaat ostavat käyttäjäpalvelut tunteina. Käyttäjäpalvelut voidaan jakaa yleisiin kaikille kouluille yhtäläisiin käyttäjäpalveluihin, jotka halutessa voidaan vielä ryhmitellä päivittäin, tarvittaessa ja harvoin suoritettaviin töihin sekä erityisiin, koulu- ja kiinteistökohtaisesti luokiteltaviin käyttäjäpalveluihin, joiden alaryhmittely voi myös noudattaa edellä mainittua ”päivittäin, tarvittaessa, harvoin” – jakoa. (Heinonen a 2010.)

### 3 Turun kaupungin työntekijöiden haastattelut

#### 3.1 Tausta

Haastattelu on opinnäytetyössä käytetty menetelmä. Menetelmätyypiksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelumenetelmä eli teemahaastattelu. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 47) mukaan teemahaastattelussa on yleensä ennalta päätetty jokin haastattelun näkökohta, mutta osittain voidaan edetä vapaasti tilanteen mukaan. Opinnäytetyöhön käytetyissä haastatteluissa haastattelua ohjaavat kysymykset oli päätetty etukäteen opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan yhteistyönä, mutta haastateltavilla oli myös vapaus kommentoida halutessaan muutakin opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Haastatteluaikaa oli varattu tunti haastateltavaa kohden. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin haastateltavasta riippuen.

Opinnäytetyöhön haastateltiin kevään 2010 aikana yhdeksää ja vielä syksyllä yhtä kaupungin työntekijää. Haastateltavat henkilöt olivat Turun Kiinteistöpalveluliikelaituksen liikelaitosjohtaja Esko Heinonen, Ruokapalvelukeskus Katerinkin ruokapalvelujohtaja Paula Juvonen, Siivous -yksikön siivouspäällikkö Ismo Seppälä, Turun Tilaliikelaituksen palvelupäällikkö Arja Wilkman, Tilaliikelaituksen palvelusuunnittelija Raija Alajoki, Tilaliikelaituksen kiinteistöpäällikkö Jaakko Laaksonen, kiinteistönhoitaja Matti Kaskinen ja siivooja Kaarina Hed. Näiden henkilöiden kohdalla käytettiin haastattelun runkona Haastattelulomaketta 1 (Liite 1). Lisäksi haastateltiin Sosiaali- ja terveystoimen hallintokunnan Tilahallinto ja tekniset palvelut -yksikön vastuhenkilöä Yrjö Pönkkää Mäntymäen sairaala-alueelta sekä Turun pohjoisen yhteistyöalueen aluerehtoria Ari Rusia Paattisten koulusta, jotta saatiin mukaan esimerkkikohteita palveluiden toimivuudesta asiakkaan näkökulmasta. Näiden henkilöiden kohdalla käytettiin haastattelujen runkona Haastattelulomaketta 2 (Liite 2). Varsinaisten aineistohaas-

tattelujen lisäksi haastateltiin elokuussa 2010 Ruokapalvelukeskus Katerinkin hallinnon henkilökuntaa, jotta saatiin kartoitetuksi Kiinteistöpalveluliikelaitoksen eri yksiköiden hallintojen toimintojen yhdistämismahdollisuuksia. Näiden haastattelujen tuloksia esitellään kappaleessa 4.3.1.

### 3.2 Tulokset ja tulkinta teema-alueittain

Haastattelujen tulokset ja niiden tulkinnat on purettu opinnäytetyössä teema-alueittain, jotka on muodostettu haastattelukysymyksiä (Liite 1 ja Liite 2) apuna käyttäen. Teema-alueiksi muodostuivat palveluiden toimintojen onnistumisten edellytykset, eri palveluiden keskinäinen toimivuus, Kiinteistöpalveluliikelaitoksen kokonaispalvelutuotteen määrittäminen, mahdolliset toimintojen yhdistämisestä koituvat kustannusedut, palvelutason mahdollinen muutos toimintoja yhdistäessä, monialaisen esimiehen tarvittavat ominaisuudet ja esimerkkikohteet. Haastattelujen tulokset koostuvat haastateltavien henkilöiden näkemyksistä ja mielipiteistä. Esimerkkikohteiden tulokset koostuvat kohteiden edustajien haastatteluista ja muiden teema-alueiden tulokset muiden haastateltujen henkilöiden haastatteluista. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tavoitteena on saada aikaan hyviä tulkintoja. Tulkinta on onnistunut, jos raportin lukija voi saada aikaan samanlaisia tulkintoja tuloksista kuin tutkijakin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 151.) Tuloksien tulkinnat ovat opinnäytetyön tekijän omia tulkintoja haastattelujen tuloksista. Haastattelujen tulokset on esitetty anonymisti, koska opinnäytetyön kannalta ei ole merkitystä, kuka sanoi mitään.

### 3.2.1 Palveluiden toimintojen onnistumisten edellytykset

Kiinteistöpalveluliikelaitoksen tuottamien palveluiden toimintojen onnistumisten edellytyksiä on haastateltavien mukaan monia. Asenne on yksi tärkeä tekijä. Henkilökunnalle pitäisi saada tietäväksi se, että palvelutuotetta tehdään yhdessä ja onnistuminen riippuu jokaisen tekijän summasta. Erään haastateltavan mukaan erityisesti kiinteistöhoitajilla olisi korjaamista asenteen osalta. Liian paljon sanotaan, että ”ei kuulu minulle”. Henkilöstä riippuen välillä vältetään myös sellaisia siivoojien tai ruokapalveluhenkilöstön auttamiseen liittyviä töitä, joiden tekemisen pakollisuus pitäisi olla tiedossa. Haastateltavan mielestä töistä ei tulisi mitään, jos kaikki toimisivat näin.

Koulutus ja perehdytys ovat haastateltavien mukaan myös erittäin tärkeitä palveluiden tuotannon onnistumiselle. Kun työntekijän työnkuva laajennetaan, tulee myös koulutus ja perehdytys olla ajan tasalla. Yksi käytetty koulutusmuoto on yhdistelmätyöntekijäkoulutus, jota on tarjottu siivous- ja ruokapalveluhenkilöstölle. Koulutus alkoi helmikuun 2010 alussa. Sen pääsi aloittamaan 13 henkilöä. Noin puolet heistä oli ruoka- ja puolet siivouspalveluhenkilöstöä. Koulutuksessa on tutkinnon osia sekä laitoshuoltajan koulutuksesta, ruokapalvelukoulutuksesta että asiakaspalvelukoulutuksesta. Kyseessä on osatutkinto. Koulutus antaa valmiudet ruokapalvelutyöntekijälle toimia siivoustyössä (perusmenetelmät, aineet) ja siivoustyöntekijälle toimia keittiössä (hygieniapassi, keittiön prosessien opettelu). Koulutus on Turun aikuiskoulutuskeskuksen järjestämä. Tällä hetkellä koulutusta on annettu vapaaehtoisille riippumatta heidän työkohteistaan. Tavoitteena on kuitenkin, että kaikilla siivoojilla olisi hygieniapassi, jotta he voisivat tulla keittiöön auttamaan tarvittaessa tiskaamisessa. Erään haastateltavan mukaan on haastavampaa opettaa siivoamista ruokapalveluhenkilökunnalle työn itsenäisyyden vuoksi. Tämän vuoksi ruokapalveluhenkilökunnalla saattaa olla isompi kynnys lähteä siivoamaan kuin siivoojalla mennä keittiöön tiskaamaan.

Haastattelujen mukaan tässä vaiheessa ei ole järjestetty mitään palkkiota koulutukseen lähdöstä vaan se perustuu täysin vapaaehtoisuuteen. Erään haastateltavan mukaan, kun tehdään tehtävien vaativuuden arviointi, tehtävien vaatimustason nousu saattaa vaikuttaa palkkaan. Myös monipuolisemman työnkuvan toivotaan toimivan motivoijana. Eräs haastateltava arvelee, että työnkuvan monipuolistuminen voisi auttaa myös iäkkäimpien työntekijöiden töistä johtuviin fyysisiin vaivoihin. Vielä ei ole saatu kovin suurta määrää henkilökuntaa lähtemään vapaaehtoisesti koulutukseen. Erään haastateltavan mukaan ehdoton edellytys palveluiden onnistumisille on henkilökunnan koulutus ja koulutustarpeen kartoittaminen.

Haastattelujen mukaan kiinteistöhoitajille on annettu koulutusta kiinteistöhoitajan perustutkinnon ja ammattitutkinnon muodossa. Näihin on yritetty liittää siivouksen osuutta. Kiinteistöhoitajille ei opeteta niinkään siivouksen teknistä osaamista, vaan lähinnä palveluasenteen omaksumista. Joidenkin haastateltavien mielestä muista palvelualoista oppii parhaiten niitä tekemällä ja koulutus voisikin painottua enemmän asennepuolelle. Asennekoulutus voisi auttaa myös sisäisten asiakkaiden palvelutarpeiden ymmärtämisessä. Erään haastateltavan mielestä myös esimiehille pitäisi järjestää moniala- ja henkilöstöjohtamiskoulutusta.

Useimpien haastateltavien mukaan palvelukuvaukset ja tuotemääritykset tulee olla tarkasti määritelty niin palvelusopimuksissa kuin operatiivisen tason työntekijöiden tietoisuudessa. Ei saisi jäädä epäselvyyksiä esimerkiksi siitä, mitä työnkuvaan kuuluu. Työntekijöillä ei useinkaan ole tarpeeksi tarkasti tiedossa mitä kuuluu tehdä ja mitä ei. Usein työmäärä kasvaa tästä johtuen liian laajaksi. Tästä johtuen palvelun taso saattaa kärsiä. Erään haastateltavan mielestä palveluiden onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että tuotantohenkilöstö olisi taidoiltaan tasaista ja palveluntaso ei vaihtelisi. Silloin tilaaja tietäisi aina, mitä hän ostaa.



Sopimuksen sisällön jalkauttaminen operatiivisen tason työntekijöille on kuitenkin haastavaa. Varsinkin kilpailumarkkinoille lähdettäessä olisi tärkeää, että pystytään tekemään täsmälleen sitä, mitä on asiakkaan kanssa sovittu. Mahdollisen yhtiöittämisen lähestyessä pitäisi määritellä tarkemmin palvelukonsepti ja se, mitä tarjotaan koko palveluketjun läpi. Tulisi myös määritellä yhä tarkemmin laatutasot ja mihin sopimus perustuu. Nykyäänkin on olemassa mitoitus siinä, mitä mikään asia vaatii ajallisesti. On myös tärkeää miettiä, miten yritysjohton luomat strategiat tuodaan operatiiviselle tasolle. Haastateltavan mukaan tämä ongelma tiedostetaan, mutta tuntuu, ettei kenelläkään ole aikaa paneutua siihen. Eri palveluiden sisältö on myös määriteltävä erikseen siten, että sisällöstä ovat selvillä niin asiakkaat, loppukäyttäjät kuin palveluiden tuottajatkin. Jokaisella palvelutuotteella on myös oltava selkeästi oma hintansa. Olisi mahdollista kuitenkin antaa ns. pakettialennuksia, jos asiakas ostaisi useamman palvelun.

Haastattelujen perusteella olisi myös tärkeää, että Kiinteistöpalveluliikelaitoksen johdolla olisi yhtenäinen ja selkeä visio palveluiden tuottamisen tulevaisuudesta. Pitäisi määrittää selkeästi mihin halutaan erikoistua ja miten palveluita halutaan tuottaa. Palvelut ovat olleet niin kauan erillään toisistaan, että visiot ja tavoitteet ovat tällä hetkellä aika hajanaisia. Myös hyvä henkilöstöjohtaminen olisi erittäin tärkeää. Tiedottamisen tulisi olla avointa ja koulutusta tulisi tarjota riittävästi. Sekä johdolta että operatiivisen tason työntekijöiltä tuli haastattelujen yhteydessä esiin toive siitä, että esimiehet kävisivät enemmän työmailla. Erään haastateltavan mukaan tehdyt kierrokset kohteissa on todettu hyödyllisiksi. Olisikin hyvä, jos kierroksista saataisiin jatkuva käytäntö. Haastateltavan mielestä tuntuu vain, ettei koskaan ole aikaa.

Varsinkin siivous- ja ruokapalveluiden yhteistyö nähdään haastateltavien mukaan tärkeänä onnistumisen edellytyksenä. Ruokapalvelutyöntekijöiden kannalta olisi tärkeää, että pienissä palvelukeittiöissä kuten päiväkodeissa työskentelevät ihmiset saisivat työpäiväänsä täytettä myös siivoamisesta. Ongelmana on

tällä hetkellä se, että päiväkotien siivous ei kuulu Siivous -yksikölle. Synergiaetua ei pystytä näin ollen hyödyntämään. Olisi tärkeää, että synergiaetua päästäisiin hyödyntämään nimenomaan pienissä kohteissa. Pienissä kouluissa näin päästäänkin tekemään, mutta pieniä kouluja on kuitenkin todella vähän. Päiväkodit sitä vastoin ovat kaikki pieniä kohteita. Yhteistyötä voidaan hyödyntää myös isommissa kohteissa, joissa pyritään näin tasaamaan ruuhkahuippuja.

Erään haastateltavan mukaan juuri synergiaeduista saataisiin kilpailukykyä Kiinteistöpalveluliikelaitoksen mahdollisesti siirtyessä kilpailumarkkinoille. Synergiaetujen hyväksikäyttöä pitäisikin ensin opetella kokeilukohteista, joissa yhdistelmäyöntekoa harjoitetaan. Suurena organisaationa Kiinteistöpalveluliikelaitoksella on suuret kiinteät kulut, joten kilpailuetuja kannattaisi lähteä hakemaan juuri palveluiden kattavuudella ja tuotannon tehokkuudella. Haastateltavan mielestä tästä syystä on turha kilpailla vain yhdellä palvelulla. Myös hinnoitteluun voitaisiin saada kilpailuetua kokonaispalveluja tuottamalla. Tärkeää on myös räätälöintivalmius. Palvelutarpeet vaihtelevat suuresti tilaaja- ja kiinteistökohtaisesti. Suurimmassa osassa kaupungin kohteista kuitenkin tuotetaan useampia palveluita.

Haastattelujen tulosten perusteella Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen palveluiden toimintojen onnistumisten tärkeimmiksi edellytyksiksi voidaan nostaa seuraavat asiat: henkilöstön asenne, henkilöstön koulutus ja perehdytys, palveluiden tuotteistus, palveluiden laadun tasaisuus sekä siivous- ja ruokapalveluiden yhteistyö. Henkilöstön asenne ja koulutus liittyvät läheisesti toisiinsa, sillä asenteisiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi koulutuksella. Palveluiden tuotteistus ja palveluiden laadun tasaisuus liittyvät myös läheisesti toisiinsa, sillä palveluiden tuotteistamisen kautta on mahdollista saada palveluiden sisältö paremmin palvelutyön suorittajien tietoisuuteen ja tätä kautta palveluiden laatu vastaisi paremmin asiakkaan kanssa sovittua laatua. Siivous- ja ruokapalveluiden työn-

tekijät ovat tähän mennessä tehneet sujuvammin yhteistyötä kuin kiinteistöhoi-topalveluiden työntekijät kahden muun palvelun kanssa.

### 3.2.2 Eri palveluiden keskinäinen toimivuus

Haastateltavien mukaan Kiinteistöpalveluliikelaitoksen tuottamat eri palvelut toimivat vielä suurimmaksi osaksi erillään. Joissakin kohteissa ruokapalveluita ja siivouspalveluita on yhdistetty ruuhkahuippuina keskenään siten, että siivoushenkilökunta on tullut auttamaan ruokapalveluhenkilökuntaa ruokapalveluiden ruuhka-aikoina ja ruokapalvelutyöntekijät ovat vastavuoroisesti auttaneet siivoamisessa. Yhteisen organisaation myötä ruoka- ja siivouspalveluhenkilökunta pääsee hyödyntämään yhteisiä laitteita. Ruokapalveluhenkilökunnan ei enää tarvitse hankkia erikseen siivouskoneita keittiöön vaan he voivat lainata niitä siivoojilta.

Käyttäjäpalvelut hoidetaan yleensä kiinteistöhoitajien toimesta. Joissakin kohteissa myös siivoojat hoitavat käyttäjäpalveluita. Kiinteistöjenhoidon työntekijät auttavat joissakin kohteissa ruokien kantamisessa toisiin rakennuksiin. Tällaista tapahtuu etenkin, kun ruokia jaetaan valmistuskeittiöistä jakelukeittiöihin. Yhdessä kohteessa kiinteistöhoitaja tiskaa lounasaikaan. Joissakin kohteissa siivoojat ja kiinteistöhoitajat tekevät sellaista yhteistyötä, että he tarvittaessa kantavat yhdessä kalusteita esimerkiksi kevätsiivouksen tieltä. Haastateltavien mukaan tällainen on kuitenkin hyvin kohdekohtaista ja pitkälti henkilökemioista kiinni. Joissakin kohteissa esimerkiksi kiinteistöhoitajien ja siivoojien yhteistyö ei toimi, koska henkilökemiat eivät kohtaa. Yhden haastateltavan mukaan siivouksella ja kiinteistöhoidolla olisi enemmänkin mahdollisuuksia yhteistyöhön. Siivoojat kiertävät kiinteistöissä koko ajan ja näkevät helposti, jos joku on vialla. Tällaista yhteistyötä siis ainakin voitaisiin tehdä. Kaiken kaikkiaan siivouspalveluhenkilökunta tekee enemmän yhteistyötä ruokapalveluhenkilökunnan kanssa.

Haastateltavien mukaan kiinteistönhoitohenkilökunta on vielä melko erillään palveluiden yhdistämisestä. Kaikki yhteistyö on myös aina kohdekohtaista eikä yhteistä linjaa yhteistyölle ole olemassa.

Yksittäisen työntekijän työnkuvan laajentaminen on tähän mennessä toiminut helpommin pienissä kohteissa. Suuremmissa kohteissa työnkuva on usein kaapeampi. Joissakin pienissä kohteissa on vain yksi työntekijä, joka hoitaa niin siivous-, kiinteistönhoito- kuin ruokapalvelutkin. Näin työntekijä saa päivässä tunnit täyteen ilman, että hänen tarvitsee liikkua päivän aikana paikasta toiseen. Tällainen järjestely toimii vain hyvin pienissä kohteissa.

Haastattelujen tuloksista ilmenee, että Kiinteistöpalveluliikelaytoksen tuottamat eri palvelut toimivat vielä suurimmaksi osaksi erillään. Ruoka- ja siivouspalveluiden toimintoja on yhdistelty, mutta niitäkin vain muutamassa kohteessa. Kiinteistönhoitopalvelut toimivat suurelta osin muista palveluista erillään, mutta ruu-an kantoa ja kalusteiden siirtoa muiden palveluiden avuksi kyllä tapahtuu. Yhden henkilön tuottamat monipalvelut ovat toimineet hyvin tähän mennessä ja toimivat varmasti jatkossakin helpommin pienissä kohteissa. Muutenkin työnkuvan laajentaminen on ollut pienissä kohteissa helpompaa. Suuremmissa kohteissa olisi syytä keskittyä siivous- ja ruokapalveluiden yhteistyöhön ruuhka- huippujen aikaan. Kiinteistönhoitohenkilökunnan yhteistyö suuremmissa kohteissa kannattanee rajoittaa kalusteiden ja ruuankuljetusastioiden kanton.

### 3.2.3 Kiinteistöpalveluliikelaytoksen kokonaispalvelutuotteen määrittäminen

Haastateltavien mukaan nykyään jokainen palvelu tekee erikseen palvelusopimuksensa. Palveluiden liittäminen samaan sopimukseen voisi kuitenkin helpottaa palveluiden tarjoamista. Jatkossa voitaisiin tehdä asiakkaan kanssa vain

yksi palvelusopimus, jossa määritellään kaikki tarjottavat palvelut. Silloin sopimuksella olisi yksi hinta ja ehkä hinnatkin saataisiin sopimukseen halvemmiksi. Haastateltavien mukaan kaikki lähtee kuitenkin yhdistelmäyönteosta, jotta saadaan vähennettyä henkilökuntaa ja siten laskettua hintaa. Siten voitaisiin saada aikaan kiinteistökohtainen palvelu jokaisen kiinteistön kohdalle. Monen kiinteistön kohdalla tuotetaan jo kiinteistöhoito-, siivous- ja ruokapalveluita. Haastateltavien mukaan palvelut voitaisiin yhtä hyvin myydä kokonaispakettina. Tuote siis koostuisi jo tällä hetkellä olemassa olevista palveluista. Ne pitäisi saada vain samaan sopimukseen. Erään haastateltavan mukaan kokonaispalvelutuote onkin enimmäkseen sopimustekninen asia.

Yksi haastateltava määrittelee Kiinteistöpalveluliikelaitoksen kokonaispalvelutuotteen toimistohotelli -tyyppisenä palveluna. Kokonaispalvelu olisi parhaimmillaan sellaista, että asiakkaan ei tarvitsisi huolehtia mistään tukitoimiin liittyvistä toimenpiteistä. Ei edes niiden tilaamisesta parhaassa tapauksessa. Asiakas voisi luottaa siihen, että tilat ovat lämpimät sekä puhtaat ja laitteet sekä palvelut toimivat sujuvasti. Haastateltavan mielestä kokonaispalvelu on parhaimmillaan sellaista, että kokonaispalvelun eri osatekijät toimivat yhtä hyvin ja tasalaatuisesti. Palvelut tulisi myös olla räätälöityjä asiakkaan tarpeiden mukaisiksi. Kokonaispalvelua tuotetaan kuitenkin vielä ainoastaan pienissä kohteissa. Tavoitteena on myös yhdistää palvelujen tuotantoa isommissakin kohteissa henkilöstön liikkumistarpeen vähentämiseksi.

Haastattelujen tuloksista voidaan tulkita, että on hyvä, että eri palveluiden sisältö määritellään erikseen, mutta palvelut voitaisiin kussakin kohteessa saattaa samaan palvelusopimukseen. Tällöin sopimuksella olisi yksi hinta, vaikka sopimusehdoissa olisikin määritelty erikseen eri palveluiden sisällöt ja hinnat. Tällaiseen sopimukseen saataisiin myös räätälöityä kiinteistökohtaiset palvelusisällöt kiinteistön tarpeen mukaan. Palvelut koostuisivat kuitenkin jo olemassa olevista palveluista. Kokonaispalvelutuote olisi näin ollen vain sopimustekninen muutos.

### 3.2.4 Mahdolliset toimintojen yhdistämisestä koituvat kustannusedut

Haastattelujen perusteella palveluiden yhdistämisestä saadaan kustannusetuja etenkin liikkumistarpeen vähenemisellä. Ei tarvitse esimerkiksi välttämättä järjestää sijaisia toisista kohteista. Palveluiden yhdistämisestä koituvat kustannussäästöt tulevatkin lähinnä työtuntien säästöllä. Palveluiden yhdistäminen myös tiivistää mitoitusta. Esimerkiksi Paattisten koulun Paavolan yksikössä on säästetty puolitoista miestyövuotta siten, että yksi kokoaikainen työntekijä tuottaa sekä siivouksen, ruokapalvelun että kiinteistönhoidon kolmen osa-aikaisen työntekijän sijaan. Esimiestehtäviä ei ole vielä yhdistetty, mutta siitäkin on ollut puhetta. Yhden haastateltavan mukaan esimerkiksi sairaalan alueella voisi toimia vain yksi esimies, joka toimisi kaikkien palveluiden esimiehenä.

Haastateltavien mukaan myös hallinnollisia kustannusetuja voitaisiin saavuttaa toimintoja yhdistämällä. Erään haastateltavan mukaan Katerinkin henkilöstö- ja taloussuunnittelijat voisivat toimia koko Kiinteistöpalveluliikelaitoksen henkilöstö- ja taloussuunnittelijoina, koska Siivouksen hallinnossa on vain kaksi kanslistia ja Kiinteistöjenhoidon sihteerikin on ostettu Talotoimiliikelaitoksesta. Katerinkin lisäksi muilla yksiköillä ei siis ole juurikaan omaa hallinnon henkilökuntaa. Useiden haastateltavien mukaan myös yhteistä laskutusta voitaisiin harkita. Myös hankinnoissa voitaisiin tehdä enemmän yhteistyötä. Esimerkiksi ruokapalvelut käyttävät osittain samoja puhdistusaineita ja -laitteita kuin siivouspalvelut. Ruokapalvelut voisivat myös hyödyntää palvelutilojen puhtaanapidossa siivouspalvelun laitteita ja myös itse siivoojia.

Haastattelujen tulosten perusteella voidaan tulkita, että palveluiden tuotannon yhdistämisestä saataisiin kustannusetuja etenkin liikkumistarpeen ja henkilötun-

tien vähenemisellä. Myös muita toimintoja voitaisiin yhdistää kuten eri yksiköiden hallintoja. Katerinkin suhteessa muihin yksiköihin laajaa hallintoa voitaisiin hyödyntää koko Kiinteistöpalveluliikelaitoksen käyttöön. Myös aine- ja laitehankinnoissa sekä laskutuksessa voitaisiin tehdä yhteistyötä.

### 3.2.5 Palvelutason mahdollinen muutos toimintoja yhdistäessä

Haastateltavien mukaan yhdistelmätyöntekoa harjoittavissa kohteissa palvelutasossa ei ole ainakaan vielä havaittu muutosta. Palveluja voidaan vain tuottaa palveluntuottajan kannalta tehokkaammin. Työntekijät ovat näissä kohteissa koko päivän samassa kiinteistössä, jolloin palvelu on joustavampaa kuin jos he olisivat paikalla vain muutaman tunnin päivässä. Palvelutaso saattaa myös parantua, kun palvelujen rajat hämärtyvät ja henkilökunnalla on suurempi yhteisvastuun tunne.

Erään haastateltavan mukaan ruokapalvelun osalta palvelutasossa on huomattu alennuksia vain jakelukeittiöiden kohdalla. Näissä keittiöissä ei ole Katerinkin omaa henkilökuntaa vaan ruoka toimitetaan paikalle ja kiinteistön oma henkilökunta hoitaa jakelun. Näissä keittiöissä kuitenkin hintakin on halvempi, koska asiakaspalvelussa ei ole henkilökuntakuluja. Yhdistelmätyönteon kautta palvelutasoa olisi kuitenkin mahdollista nostaa, koska osaaminen on monipuolisempaa ja vaihtuvuus vähäisempää. Palvelun taso riippuu kuitenkin paljon henkilöstä. On myös vaikea löytää henkilöä, joka osaisi tuottaa kaikkia kolmea palvelua. Haastateltavan mukaan siivous- ja ruokapalvelun yhdistelmätyöntekijä on helppo kouluttaa, mutta kiinteistöhoitajan pätevyyttä on vaikeaa kouluttaa siivoustai ruokapalvelutyöntekijälle.

Yhden haastateltavan mukaan yhdistelmäpalvelumallissa ei ole huomattu epäkohtia erilliseen palveluntuottamiseen verrattuna asiakkaan näkökulmasta. Yksi ongelma palveluntuottajan näkökulmasta on, että esimerkiksi kesäaikaan ei kouluissa tarvita ruokapalveluita. Tästä johtuen Siivous -yksikölle ei makseta siivoojan tekemästä ruokapalvelun työstä kesäisin. Sama ongelma esiintyy, kun ruokapalvelun työntekijä on siivoamassa. Kun hänet kesällä siirretään muualle ruokahuollon tehtäviin, kuka hoitaa hänen osuutensa siivouksesta? Näistä ongelmista ei kuitenkaan asiakas joudu huolehtimaan.

Haastattelujen tulosten mukaan palveluiden yhdistämisestä ei ole koitunut muutoksia palveluiden tasoon ainakaan alentavasti. Palveluiden yhdistäminen mahdollistaa joustavamman palvelun ja henkilöstön vähäisemmän vaihtuvuuden, mitkä asiakkaan näkökulmasta koetaan parempana palveluna.

### 3.2.6 Monialaisen esimiehen tarvittavat ominaisuudet

Haastattelujen perusteella kokonaispalveluita johtavan esimiehen olisi hankittava perehdytyksensä eri aloihin työn kautta. Joidenkin haastateltavien mukaan erityisesti ruokapalveluista olisi hyvä olla kokemusta, koska se käsittää yli puolet palveluista ja vaatii eniten erikoisosaamista. Siivouksessa ja kiinteistönhoidossa esimiestehtävät ovat enemmänkin työnjohtamista ja töiden järjestelyä. Esimiehen olisi hyvä tietää joitakin perusasioita kaikista palveluista. Esimiehille tulisi antaa jonkinlainen peruskoulutus palveluiden perusmenetelmistä, aineista, materiaaleista ja prosesseista.

Eräs haastateltava on sitä mieltä, että jos olisi yksi alue-esimies, hänen ei tarvitsisi olla joka alan osaaja, jos hän vain osaisi vetää projekteja ja alueita. Kokemuksen myötä kertyy myös tietoa muista palveluista kuin omasta erikoisalas-



ta. Tämä edellyttäisi myös hyvää koulutusta ja osaamista työntekijöiltä, koska esimies ei välttämättä osaisi vastata joka alan yksityiskohtaisiin kysymyksiin. Kohteittain ei kuitenkaan kannata pitää jokaiselle palvelulle esimiestä erikseen. Haastateltavan kokemuksen mukaan yleensä lopputulos ei ole hyvä, jos on kaksikin esimiestä samassa kohteessa. Asiakkaan näkökulmasta olisi hyvä, jos olisi vain yksi yhteyshenkilö. Hänen tukenaan voi tietysti organisaatiossa olla useampiakin henkilöitä. Haastateltavan mukaan kun johdetaan useampia palveluita, esimieheltä vaadittavista ominaisuuksista noin 80 % liittyy asiakkaan kanssa kanssakäymiseen ja 10 - 20 % on enää teknistä osaamista. Vuorovaikutustaidot tulee olla kunnossa. Täytyy myös pystyä pitämään lupauksensa asiakkaalle ja tehdä ne selväksi operatiiviselle tasolle. Tilaajan kannalta olisi hienoa, että olisi yksi yhteyshenkilö ja yksi sopimus. Haastateltava arvelee, että tästä lisäarvosta saattaisi monet olla valmiita jopa maksamaan enemmän.

Yhden haastateltavan mukaan tulevilla esimiehillä olisi hyvä olla taustalla koulutus, joka ei olisi keskittynyt vain yhteen alaan ja liian pieneen sektoriin. Myös tietotekniikkaosaaminen on tärkeää. Tarvitsisi omata myös päättelykykyä ja halua miettiä, mistä ongelmat ja viat johtuvat. Työnjohtajien koulutukseen ei panosteta paljoa ennen kuin sukupolvi vaihtuu. Tällä hetkellä on ajatuksena se, että tulisi alueelliset työnjohtajat eli alueella olisi vain yksi esimies. Tulevaisuudessa esimiehet voivat tästä syystä vähentyä. Erään haastateltavan mielestä yhden alueellisen esimiehen käyttöönotto ei toimisi. Palveluiden erilaisuuden vuoksi omat palveluesimiehet kullekin palvelulle ovat parempi ratkaisu.

Haastattelujen tuloksista ilmenee, että monialaisen esimiehen ei tarvitse olla asiantuntija jokaisella palvelusektorilla, mutta perustiedot olisi hyvä olla hallussa. Ruokapalvelukokemuksesta olisi myös etua. Tärkeintä olisi kuitenkin taito vetää onnistuneesti projekteja, tiimejä ja alueita. Toisi asiakkaalle lisäarvoa, jos kohteessa toimisi vain yksi esimies ja näin ollen olisi vain yksi yhteyshenkilö.

### 3.2.7 Esimerkkikohteet

#### 3.2.7.1 Mäntymäen sairaala-alue

Turun Kiinteistöpalveluliikelaitos vastaa sairaala-alueella esimerkiksi ulko-aluehuollosta. Katerinki hoitaa ruokahuollon ja Siivous -yksikkö siivouksen paitsi niiltä osin, joihin sen resurssit eivät riitä. Käyttäjäpalveluita hoitaa Sosiaali- ja terveystoimen oma henkilöstö, mutta niitä myös ostetaan ulkopuolisilta kuten laitemaahantuojilta ja – edustajilta.

Haastateltavan mukaan kiinteistöpalveluista löytyy aina kehittämiskohtia. Kun palveluita ostettiin ulkopuoliselta palveluntuottajalta, ilmeni kuitenkin enemmän ongelmia. Tämä johtui haastateltavan mukaan osittain siitä, että palvelujen ostamiseen ja kilpailuttamiseen ei oltu Sosiaali- ja terveystoimessa totuttu ja sopimusta ei myöskään osattu haastateltavan mukaan tehdä. Kaupungin sisällä toimiminen on siinä mielessä helpompaa, että kaikkia asioita ei tarvitse aina olla sopimuksessa vaan asiat saadaan helpommin sovittua ilman lisälaskutusta. Eri kiinteistöpalvelut eivät tee sairaala-alueella yhteistyötä keskenään. Haastateltava ei usko, että se toimisi Sosiaali- ja terveystoimen puolella.

Terveystoimi yhdistyi Sosiaalitoimen kanssa vähän yli vuosi sitten. Terveystoimessa on aikaisemmin ruokahuolto ja siivous tuotettu sisäisesti. Noin kuusi vuotta sitten kaupunki keskitti kaiken kaupungin siivoushenkilökunnan pääsääntöisesti Siivous -yksikön palvelukseen. Sosiaali- ja terveystoimen vuodeosastohenkilökunta siivoaa kuitenkin vuodeosastot yhä edelleen. Yleiset tilat ja toimistotilat ovat Kiinteistöpalveluliikelaitoksen Siivous -yksikön vastuulla lukuun ottamatta muutamia tiloja, jotka hoitaa ulkopuolinen palveluntuottaja. Noin 20 % Siivous -yksikön siivottavasta pinta-alasta on siirretty ulkopuolisille. Haastatelta-

van mielestä olisi asiakkaan kannalta mielekkäämpää, jos Siivous -yksikkö vastais kaikesta siivoustoiminnasta kilpailuttamista myöten. Nykyään Siivous -yksikkö ei ota kantaa siihen, mitä ulkopuoliset siivoavat vaan se jää hallintokuntien vastuulle. Siivous -yksikkö ei kilpailuta yksityisiä palveluntuottajia vaan kaupunki kilpailuttaa ne yhteisesti. Haastateltavan mielestä asia toimisi paremmin, jos Siivous -yksiköllä olisi kokonaisvastuu siivouksesta huolimatta siitä, tuottaako se siivouksen itse vai ostaako se sen ulkopuolelta. Silloin Siivous -yksikkö olisi kohteesta kokonaisvaltaisemmin vastuussa.

Siivouksessa on välillä resurssipulaa. Kun sairaalassa on epidemioita, joudutaan käyttämään eristyksiä. Haastateltavan mukaan tämä lisää hetkellisesti siivoustarvetta hyvin paljon. Eristyssivous ja eristysten purku vaatii tarvittavaa ammattitaitoa. Lisätarpeen ilmetessä sen hoitaminen on hiukan ongelmallista. Sosiaali- ja terveystoimessa on tällä hetkellä kaksi ihmistä, jotka järjestävät siivouksen, ja he yrittävät ensisijaisesti saada tarpeen vaatiessa Siivous -yksiköltä lisääpua. Lisäavun antaminen vaatii yleensä sen, että Siivous -yksikkö jättää joitakin tiloja vähemmälle siivoukselle ja siirtää henkilökuntaa sinne, missä sitä enemmän tarvitaan. Haastateltavan mukaan tämäkään ei riitä tarpeen vaatiman avun saamiseksi. Sosiaali- ja terveystoimen kannalta tarvittaisiin sellainen ammattitaitoinen siivousryhmä, joka olisi valmis siirtymään eristyssiivoukseen ja eristyksen purkuun tarvittaessa. Tällä hetkellä eristyssiivoukseen ja eristyksen purkuun tarvittavan ammattitaidon omaavia siivoojia ei ole tarpeeksi. Pitäisi olla olemassa esimerkiksi muutaman siivoojan ryhmä, joka hoitaisi vuosittain tehtävää siivousta, minkä voisi jättää kesken tarpeen vaatiessa. Siivous -yksiköllä ei aina riitä resurssit avun antamiseen ja heillä on vaikeuksia saada työntekijöitä.

Sosiaali- ja terveystoimen ostamissa kiinteistöpalveluissa sopimuskumppanina toimii Kiinteistöpalveluliikelaitos. Haastateltavan mukaan Sosiaali- ja terveystoimessa ei ole kovin paljoa ammattitaitoa kiinteistö- ja tukipalveluiden kilpailuttamiseen. Näin ollen olisi parempi, jos kaupungin tuottajayksiköt hoitaisivat yksi-

tyisten palveluntuottajien kilpailuttamisen eikä hallintokunnat. Näin hallintokunnalla olisi vain yksi asiointitaho. Nykyään, jos Siivous -yksiköllä ei ole resursseja hoitaa yksittäistä vastuualuettaan, hallintokunta joutuu palkkaamaan ulkopuolista apua. Haastateltavan mielestä Siivous -yksikkö voisi hoitaa alueen itse tai sitten hankkia siihen ulkopuolisen palveluntuottajan. Ennen Sosiaali- ja terveystoimi tuotti kaikki palvelut itse. Tämä oli yksinkertaisempaa yksittäisen hallintokunnan kannalta. Hallintokunnasta katsottuna esimerkiksi Siivous -yksikkö ja Katerinki eivät ole samaa laitosta. Ne ovat tekemisissä eri asioiden kanssa ja joudutaan asioimaan eri ihmisten kanssa. Olisi tilaajan kannalta helpompaa, jos olisi vain yksi asiointitaho. Yksi mahdollinen vaihtoehto olisi myös, että Kiinteistöpalveluliikelaitos hoitaisi myös vartiointin kilpailuttamisen, vaikka ei itse vartiointipalveluita tuotakaan.

Haastateltavan mukaan ongelmia ja kehittämiskohteita on aina, mutta Kiinteistöpalveluliikelaitoksen kanssa on tähän mennessä ainakin niistä suurin osa pystytty hoitamaan. Yksityisten toimijoidenkin kanssa asiat pystyttäisiin varmasti hoitamaan, mutta se vain aina maksaisi enemmän. Kaupungin sisäisesti asiat pystytään hoitamaan joustavammin.

Mäntymäen sairaala-alueen edustajan haastattelusta voidaan tulkita, että kokonaispalvelun tuottamiselle olisi kysyntää. Asiakas kokisi suurta lisäarvoa, jos palveluntuottaja, tässä tapauksessa Kiinteistöpalveluliikelaitos, hoitaisi koko kiinteistöä siten, että asiakkaalla olisi vain yksi asiointitaho. Tämä mahdollistaisi asiakkaan keskittymisen täysipainoisesti omaan ydintoimintaansa, eikä tarvitsisi murehtia esimerkiksi palveluiden kilpailuttamisesta. Haastattelun perusteella eri palveluiden yhteistyömahdollisuudet ovat sairaalaympäristössä vähäiset.

### 3.2.7.2 Paattisten koulu

Paattisten kouluun kuuluu kaksi yksikköä: Kreivilän ja Paavolan yksikkö. Turun Kiinteistöpalveluliikelaitos tuottaa kummassakin yksikössä kiinteistönhoito-, siivous-, ruoka- ja käyttäjäpalvelut. Kreivilän yksikössä Kiinteistöjenhoito -yksikkö tuottaa kiinteistönhoito- ja käyttäjäpalvelut, Siivous -yksikkö siivouspalvelut ja Ruokapalvelukeskus Katerinki ruokapalvelut. Kreivilän yksikössä toimii yksi kiinteistönhoitaja, jolla on hoidettavanaan Kreivilän yksikön lisäksi kaksi muutakin kiinteistöä. Ruuanjakajana toimii yksi henkilö, joka työskentelee osan päivästä Jäkärilän koulussa, jossa ruoka valmistetaan. Siivouksesta vastaa yksi henkilö, joka toimii osa-aikaisena. Paavolan yksikössä on yksi henkilö, joka tuottaa yksin kaikki edellä mainitut palvelut.

Ruuan jakelu molempiin yksiköihin tapahtuu siten, että ruuat tuodaan Jäkärilän koulusta lämpölaatikoissa kouluihin ja kiinteistöpalvelutyöntekijät, Kreivilän yksikössä ruokapalvelutyöntekijä ja kiinteistönhoitaja ja Paavolan yksikössä ainoa kiinteistöpalvelutyöntekijä, kantavat laatikot luokkiin. Kreivilän yksikössä myös kiinteistönhoitaja ja siivooja tekevät sellaista yhteistyötä, että kiinteistönhoitaja siirtelee ja nostelee raskaimpia kalusteita ja tavaroita esimerkiksi vahauksen tieltä.

Paavolan yksikön kiinteistöpalvelutyöntekijä on taustaltaan siivooja ja vasta Paavolan yksikössä alkanut tehdä myös kiinteistönhoitajan ja ruokapalvelutyöntekijän töitä. Haastateltavan mukaan hänen aikansa ei aina riitä kaikkien palveluiden tuottamiseen asiakkaan näkökulmasta riittävällä palvelutasolla. Esimerkiksi viime talvena hänen aikansa ei riittänyt piha-alueiden riittävään kunnossapitoon. Syntyi vaaratilanteita, kun pihaa ja portaita ei hiekoitettu tarpeeksi ja jääpuikkoja ei otettu pois räystäiltä. Riskejä syntyy myös silloin, kun työntekijä lähtee kiireellä kiinteistönhoitotöistä samoilla työvaatteilla jakamaan ruokaa ja

käsittämään astioita. Esimerkiksi Kreivilän yksikössä ruuanjakajalla on työasunaan puhdas valkoinen työtakki ja Paavolan yksikössä ei aina niin puhdas sininen haalari. Haastateltava arvelee, että juuri ruokapalvelujen hoitaminen on muulle henkilökunnalle haasteellista.

Paavolan yksikön vakinainen kiinteistöpalvelutyöntekijä on kehittynyt ja oppinut paljon myös ruokapalveluista. Hän on esimerkiksi suorittanut lainmukaisen hygieniapassin. Ongelmia ilmeneekin yleensä silloin, kun vakinainen henkilö joutuu olemaan pois töistä ja hänelle hankitaan sijainen. Sijaiset ovat useimmiten siivoojia ja heidän perehdytyksensä ei ole riittävää. He eivät myös usein osaa käyttää keittiön laitteita kuten tiskikonetta ja usein heiltä puuttuu myös hygieniapassi. Haastateltavan mukaan henkilöstön perehdyttäminen on tärkeä asia. Erityisesti sijaisia ei ole usein perehdytetty lainkaan tai perehdyttäminen on ollut erittäin vähäistä. Olisi myös tärkeää, että myös koulunjohtajalle ilmoitettaisiin, jos työntekijä sairastuu ja tulee joku sijaiseksi. Joskus on ollut sellaisia tilanteita, ettei koulun henkilökunnalla ole tietoa, tuleeko henkilöä töihin tai kuka tulee ja milloin tulee.

Koulu ostaa käyttäjäpalveluita kiinteistöhoitajilta kesäaikaan siten, että palveluita ostetaan viikko koulujen päättymisen jälkeen ja viikko ennen koulujen alkamista. Haastateltavan mukaan tästä huolimatta lähes säännöllisesti ainakin toisen yksikön kiinteistöhoitaja on kesälomalla vielä viikkoa ennen koulun alkua. Tämä johtaa siihen, että kun tavarantoimittajat alkavat tuoda kouluille tavaraa ja esimerkiksi uusien oppilaiden vanhemmat tulevat tutustumaan kouluun, koululla ei ole ketään paikalla. Joskus on käynyt niinkin, että kuljetusyritys on laskuttanut kaksinkertaisen kuljetuslaskun, kun ketään ei ole ollut vastaanottamassa tavaraa. Haastateltava on sitä mieltä, että kun käyttäjäpalveluita ostetaan, niin niitä pitäisi olla myös tarvittaessa tarjolla.

Paattisten koulun edustajan haastattelusta voidaan tulkita, että kun yksi henkilö hoitaa Paavolan yksikössä neljää eri palvelua, kaikkien palveluiden taso ei ole aina riittävä. Erityisesti talvisin olisi tärkeää, että työntekijä saisi apua esimerkiksi ulkoalueiden hoidon kanssa jo yleisen turvallisuuden vuoksi. Työntekijälle tulisi myös toimittaa asianmukaiset työasut eri töitä varten. Tämä on tärkeää erityisesti ruokaa jakaessa ja astioita käsitellessä. Tämä koskee myös sijaisia. Sijainen tulisikin perehdyttää kunnolla tehtäviin töihin. Olisikin hyvä, jos sijainen olisi ruokapalvelutyöntekijä, koska ruuan jakelun ja astioiden käsittelyn kautta ollaan vastuussa koko koulun henkilökunnan ja oppilaiden terveydestä ja hyvinvoinnista.

Haastattelun perusteella Kreivilän yksikön eri kiinteistöpalveluiden työntekijöiden yhteistyö toimii hyvin. Kiinteistöhoitaja toimii niin siivoojan kun ruokapalvelutyöntekijänkin apuna. Tästä johtuen siivoojan avuksi ei tarvitse lähettää toisesta kohteesta toista siivoojaa eikä ruokapalvelutyöntekijän avuksi toisesta kohteesta toista ruokapalvelutyöntekijää. Tämä vähentää työntekijöiden liikkuvuutta ja tekee palveluiden tuottamisen tehokkaaksi ja joustavaksi.

Kuten Mäntymäen sairaala-alueenkin kohdalla olisi tärkeää, että asiakas saisi keskittyä täysipainoisesti omaan ydintoimintaansa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Kiinteistöpalveluliikelaituksen tulisi hoitaa palvelut sovitulla tasolla. Jos esimerkiksi kiinteistöhoitaja on lomalla, kun koulu tarvitsee käyttäjäpalveluita, on hänelle hoidettava sijainen, jotta palvelut tulevat hoidetuksi. Paavolan koulun työntekijälle on hoidettava tarvittaessa lisäapua. Esimerkiksi talvella lähin kiertävä kiinteistöhoitaja voisi tulla auttamaan lumitöiden ja hiekoitusten kanssa. Tärkeintä on, että palvelut suoritetaan sovitulla tasolla. Muunlainen toiminta heikentää Kiinteistöpalveluliikelaituksen kilpailukykyä ja mahdollisesti lyhentää sovimissuhteita asiakkaisiin.

## 4 Kehitysehdotukset

Tässä kappaleessa esitellään haastattelujen tulosten ja käytetyn teorian perusteella tehtyjä kehitysehdotuksia. Joidenkin kehitysehdotusten perustana käytetään myös *Tuotteistus ja kustannuslaskenta – Turun Kiinteistöpalveluliikelaitos* (Pricewaterhouse Coopers Oy 2009) nimisessä raportissa esiteltyjä kehitysehdotuksia vieden niitä pidemmälle, jotta Turun Kiinteistöpalveluliikelaitos voisi soveltaa niitä helpommin käytännössä. Kehitysehdotukset ovat jaettu neljään teemaan, jotka ovat asenteet ja koulutus, palveluiden tuotteistus, synergiaetujen löytäminen ja toimintojen yhdistäminen sekä palveluntuottamismallin kehittäminen. Teemat on muodostettu haastatteluista ilmenneistä palveluiden onnistumisten tärkeimmistä edellytyksistä ja esimerkkikohteiden edustajien toiveista. Tässä osiossa esiteltävien kehitysehdotusten on tarkoitus auttaa Turun Kiinteistöpalveluliikelaitosta tehostamaan toimintojaan ja kehittämään niitä asiakaslähtöisimmiksi ja näin parantamaan kilpailukykyään.

### 4.1 Asenteet ja koulutus

Ihmisten asenteita on vaikea muuttaa, mutta niihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi koulutuksen avulla. Kun henkilön tieto ja ammattitaito kasvavat, samalla turhat ennakkoluulot vähenevät. Otalan (2000, 36 - 37) mukaan työntekijän osaaminen muodostuu operatiivisesta ja strategisesta osaamisesta. Operatiivinen osaaminen auttaa yksilöä tekemään työnsä tehokkaasti. Operatiivista osaamista voidaan parantaa yritys- ja henkilöstökoulutuksella. Operatiiviset kyvyt ovat siirrettävissä vain rajallisesti toiseen työtehtävään tai tilanteeseen. Strategiseksi osaamiseksi kutsutaan valmiuksia, jotka eivät liity vain yhteen työtehtävään. Strateginen osaaminen auttaa työntekijää oppimaan seuraavan ammatin tai



työtehtävän ja antaa valmiuksia oppia nykyisessäkin tehtävässä tarvittavia uusia taitoja. Strategista osaamista voidaan parantaa lisäkoulutuksella, joka ei ole sidottu nykyiseen työtehtävään. Työntekijät tarvitsevat operatiivista osaamista ollakseen tehokkaita nykyisessä työssään. Strategista osaamista tarvitaan, jotta voidaan oppia nopeasti tulevia työn vaatimuksia ja kehittää operatiivista osaamista.

Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen kohdalla koulutuksia kannattaisi räätälöidä sekä alojen että kohteiden mukaan. Koulutettavat henkilöt tulisi valita heidän työnkuvansa ja työpaikkanaan toimivien kohteiden perusteella. Esimerkkikohteiden edustajien haastattelujen perusteella eri palveluiden yhteistyö toimii hyvin Opetustoimen puolella, mutta ei niinkään Sosiaali- ja terveystoimen puolella. Tästä syystä koulutettavat henkilöt voitaisiin vielä rajoittaa Opetustoimen kohteissa työskenteleviin henkilöihin. Ruokapalvelun puolelta tulisi myös miettiä keitä kannattaa kouluttaa yhdistelmätyöntekijöiksi. Voitaisiin esimerkiksi kouluttaa vain ruokapalvelutyöntekijöitä eikä kokkeja. Haastattelujen perusteella myös suuremmissa kohteissa voidaan käyttää siivoushenkilökuntaa ruokapalvelutyöntekijöiden apuna ruuhkahuippuna. Täytyisikin kartoittaa sellaiset kohteet, missä ruuhkahuippuna tarvitaan apua ja kouluttaa yhdistelmätyöntekijöiksi tällaisten kohteiden siivoojia. Tulisi myös kartoittaa sellaiset kohteet, joissa ruokapalveluilla on vain yksi selkeä ruuhkahuippu päivässä ja kouluttaa tällaisten kohteitten ruokapalvelutyöntekijöitä yhdistelmätyöntekijöiksi, jotta he voisivat auttaa siivouksessa, kun keittiössä on hiljaisempaa.

Haastattelujen perusteella suurempien kohteiden kiinteistönhoitohenkilöstölle ei kannata järjestää varsinaista yhdistelmätyöntekijäkoulutusta. Kiinteistönhoitotyö on ruokapalvelu- ja siivoustyöhön verrattuna sen verran liikkuvampaa ulkotöiden ja useiden kohteiden johdosta, että yhdistelmätyönteko vaatisi paljon järjestelyjä, ja kiinteistönhoitajien varsinaisen päätyön laatu saattaisi kärsiä. Sen sijaan kiinteistönhoitajien asennekoulutukseen kannattaisi panostaa entistä

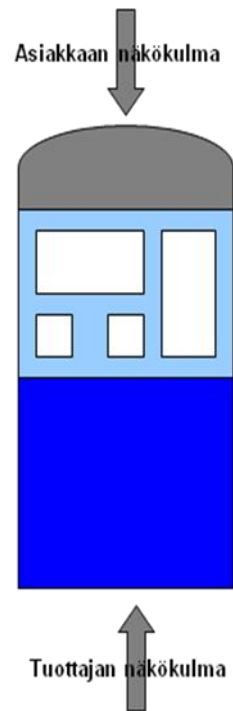
enemmän. Turun aikuiskoulutuskeskus tarjoaa valmiiden koulutuskokonaisuuksiensa lisäksi myös räätälöityä koulutusta. Asiakas voi osallistua Turun aikuiskoulutuskeskuksen kanssa koulutuksen tarvekartoitukseen ja räätälöintiin. (Turun aikuiskoulutuskeskus 2010.) Haastattelujen perusteella tähän mennessä erilaisiin koulutuksiin kuten yhdistelmätyöntekijäkoulutukseen lähtevät henkilöt ovat valikoituneet puhtaasti vapaaehtoisuuden perusteella.

Opinnäytetyön tekijä esittää sellaisen kehitysehdotuksen, että kouluttautumisesta määrittäisivät eri kohteiden ja alojen tarpeiden mukaan. Näin saataisiin enemmän tehokkuutta ja paras mahdollinen hyöty koulutuksista. Tärkeintä olisi kartoittaa koulutustarve työntekijän tehtävien ja hänen työpaikkanaan toimivan kohteen mukaan ennemmin kuin vain vapaaehtoisuuden perusteella. Koulutuksissa tulisi keskittyä työntekijöiden strategisen osaamisen parantamiseen. Varsinaista Turun aikuiskoulutuskeskuksen järjestämää yhdistelmätyöntekijäkoulutusta tulisi kehittämistyön tässä vaiheessa suunnata vain siivous- ja ruokapalveluhenkilöstölle. Yhdistelmätyöntekijäkoulutus kannattaa ensin keskittää Opetustoimen puolelle, koska haastattelujen mukaan siellä on helpompi yhdistellä eri töitä kuin toisen suurimman hallintokunnan Sosiaali- ja terveystoimen puolella. Opetustoimen pienistä kohteista voitaisiin kouluttaa yhdistelmätyöntekijöiksi kaikki päiväkotien siivoojat ja ruokapalvelutyöntekijät. Se vaatisi kuitenkin päiväkotien siivouksen keskittämistä Siivous -yksikölle. Suuremmista kohteista voitaisiin kouluttaa yhdistelmätyöntekijöiksi siivous- ja ruokapalvelutyöntekijöitä tarpeen mukaan. Tällaisia kohteita ovat mm. koulut, joilla lounas muodostaa selkeän ruuhkahuipun, mutta muu osa päivästä ei ole niin kiireistä. Tällaisten kohteiden ruokapalvelutyöntekijät voitaisiin kouluttaa yhdistelmätyöntekijöiksi, jotta he voisivat auttaa siivoustöissä, kun keittiössä on hiljaisempaa. Myös koulujen siivoojia voitaisiin kouluttaa yhdistelmätyöntekijöiksi, jotta he voisivat auttaa keittiössä lounasaikaan.

Kaikkien kiinteistöhoitajien tutkintokoulutuksiin voitaisiin yhteistyössä Turun aikuiskoulutuskeskuksen kanssa räätälöidä palveluasenne- ja asiakaspalvelukoulutusta. Kiinteistöpalveluliikelaitos tarjoaa jo nyt kiinteistöhoitajilleen koulutusta Turun aikuiskoulutuskeskuksesta kiinteistöhoitajan perustutkinnon ja ammattitutkinnon muodossa parantaakseen työntekijöiden operatiivista osaamista. Näihin koulutuksiin voitaisiin räätälöidä mukaan myös palveluasenne- ja asiakaspalvelukoulutusta kiinteistöhoitajien strategisen osaamisen parantamiseksi.

#### 4.2 Palveluiden tuotteistus

Haastattelujen perusteella on tärkeää, että palveluiden sisällöt määritellään erikseen riippumatta siitä, tarjotaanko asiakkaalle yhtä palvelua kerrallaan vai monia palveluita yhdessä sopimuksessa. Pricewaterhouse Coopers Oy ehdottaa raportissaan (2009, 15), että Kiinteistöpalveluliikelaitoksessa otettaisiin käyttöön tuotekortti, josta selviäisi kunkin palvelun sisältö sopimuskohtaisesti. Tuotekortti sisältäisi perusosan, moduuliosan ja räätälöidyn osan. Raportin mukaan perusosa sisältäisi tuotannon peruskuormaa, moduuliosa erikoisosaamista sekä kilpailuetua ja räätälöity osa kumppanuuden perustan (Kuvio 1).

**Räätälöity osa**

Hinnoittelussa otettava huomioon räätälöinnin ennakoimattomuus  
Määrittely on kannattavuuden perusta, mutta määrittely usein mahdotonta  
Tähän osaan rakennetaan kumppanuuden perusta  
Kustannusten seuranta haasteellista

**Moduuliosa**

Erikoisosaamista, kilpailuetua  
Tuotannon suunnittelulla joustavuutta  
Asiakkaalle tarjottava joustavia kokonaisuuksia, joiden hinnoittelu on kuitenkin kannattavaa  
Kustannusrakenne hallittava, liiketoiminnan kannattavuus haetaan näistä moduleista

**Perusosa**

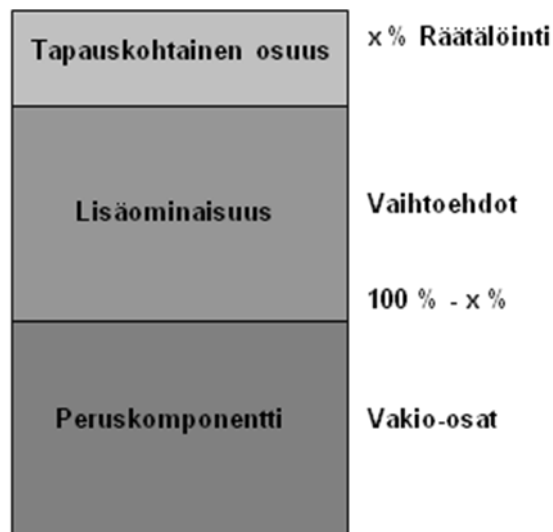
Perusosa on tuotannon peruskuormaa  
Tässä pätee suuruuden ekonomia  
Tämän osan kustannukset on hallittava erittäin tarkasti

Kuvio 1. Kiinteistöpalveluliikelaitos kokonaispalvelutuotekortti (Pricewaterhouse Coopers Oy 2009, 15).

Lehtosen ja Puhton (2004, 34) mukaan palveluiden aineettomuus on yksi tekijä, joka vaikeuttaa niiden tuotteistamista. Palveluita joudutaankin usein näin ollen markkinoimaan ja myymään pelkkien mielikuvien perusteella. Palveluiden tuotteistamisesta syntyy kuitenkin potentiaalisia hyötyjä, jotka ovat: kilpailijoista erottautuminen, toimintatapojen tehostuminen, asiakassuhteiden kannattavuuden paraneminen, toiminnan ja palvelutuotteiden kehittyminen ja uusien palveluinnovaatioiden syntyminen. Tuotteistus on myös oiva työkalu lisäämään avoimuutta ja luottamusta palveluntuottajan ja asiakkaan välillä. Tarjoustilanteessa tuotteistamisella pyritään asiakkaalle kuvaamaan tulevaa yhteistyösuhdetta palveluntuottajan kanssa, erottautumaan muiden palveluntuottajien palvelukonsepteista ja helpottamaan päätöksentekoa. Mitä paremmin palveluntuottajan osaa-

minen ja palvelukonsepti on määritelty asiakkaalle, sitä pienempänä asiakas kokee palveluntuottajaan liittyvän riskin.

Pricewaterhouse Coopers Oy:n tavoin myös Lehtonen ja Puhto (2004, 35) jakavat tuotteistetun palvelutuotteen aina samanlaisena pysyvään vakio-osaan, ennalta määrättyihin lisäominaisuuksiin ja asiakkaasta riippuvaan räätälöityyn osuuteen (Kuvio 2).



Kuvio 2. Tuotteistetun palvelun komponentit (Lehtonen & Puhto 2004, 35).

Palvelutuote on kuitenkin lopullisesti tuotteistettu vasta sitten, kun valmis palveluprosessi voidaan myydä asiakkaalle sellaisenaan tai kun valmiiseen palveluprosessiin räätälöidään asiakaskohtaisia lisäominaisuuksia. Täysin tuotteistettua palvelutuotetta voidaan myös kopioida ja toimittaa asiakkaille jakeluteiden kautta. Hyvä palveluiden tuotteistaminen antaa tukea työn suunnitteluun, työn jakoon ja työntekijöiden osaamisen parempaan hyödyntämiseen. (Lehtonen ym. 2001, 13.)

Yksi hyvä työkalu palvelun sisällön määrittämiseen on palvelutasosopimus (Service Level Agreement, SLA). Sen avulla määritellään asiakasorganisaation tarpeiden perusteella palvelun sisältö ja sitä ohjaavat velvoitteet ja mekanismit. Palvelutasosopimuksessa esitetään palvelun laadullinen sisältö mahdollisimman tarkasti ja yksiselitteisesti. Palvelun laadullinen sisältö käsittää palvelun suorituksen, lopputuloksen ja toimitustavan. Palvelutasosopimus sisältää myös palvelun keskeiset mittarit, suureet ja kaavat sekä niiden tavoitearvot. (Kiiskinen ym. 2002, 156-157.)

Palvelutasosopimus tehdään palveluntuottajan ja asiakkaan kesken. Palveluntuottaja ja asiakas saattavat kuulua samaan organisaatioon, vaikkakin sen eri osiin. Asiakas odottaa saavansa suorittamastaan palvelumaksusta tai sisäisestä veloituksesta tarpeensa mukaisen palvelutason. Jos palveluntuottaja ylittää sovitun palvelutason, asiakas ei välttämättä maksa ylitetystä palvelutasosta. Jos taas palveluntuottaja alittaa sovitun palvelutason, saattaa palveluntuottajalle langeta sanktio joko välittömästi tai sopimuksen jatkamisen yhteydessä. Tällainen asetelma ohjaa erityisesti palveluntuottajan toimintaa ja motivoi saavuttamaan juuri sovitun palvelutason. (Kiiskinen ym. 2002, 157.)

Palvelutasosopimuksessa on neljä pääosaa: palvelumäärittäminen, palvelun suoritus, palvelun reunaehdot ja palvelun hinta. Palvelumäärittäminen vastaa kysymyksiin ”mitä, missä ja milloin?” Palvelumäärittämisessä kuvataan palvelun ydintoiminnot ja lopputuotokset mahdollisimman konkreettisesti sekä palvelun toimittamisen aika ja paikka. Palvelun suoritus määrittelee tarkasti suoritusmittarit ja suoritusasteet. Palvelun reunaehdoissa määritellään, miten palveluntuottaja sitoutuu sovittuun palvelutasoon. Voidaan määrittää esimerkiksi ylä- tai alaraja palveluntuottajan työmäärälle tai muille satsauksille, ja kuvataan mahdollisesti poikkeustilanteet, joissa suoritusvaade ei ole voimassa. Palvelun hinta voidaan määrittää palveluntuottajan kustannuksien perusteella, mutta yleensä hinnoittelun perustana on palvelun arvo asiakkaalle. Usein palvelun osatekijöille määritetään yksikköhinta,

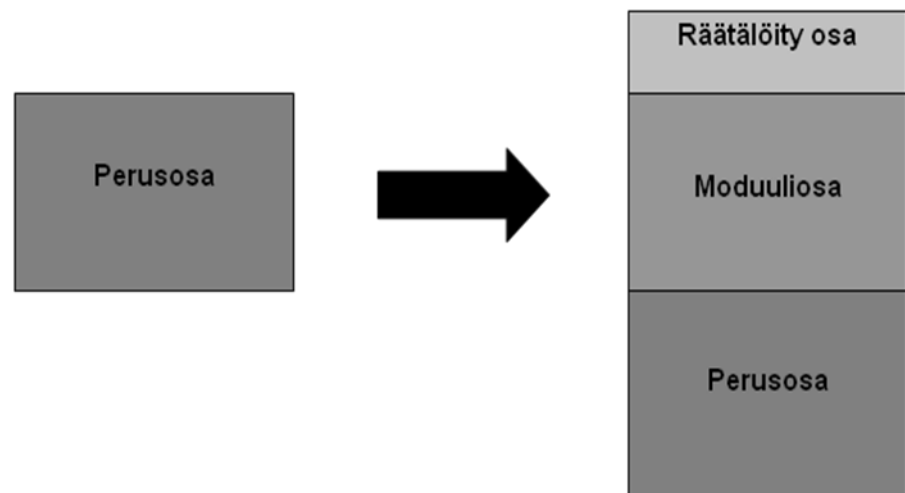
ja lopullinen hinta pohjautuu todettuun kokonaisvolyymiin. (Kiiskinen ym. 2002, 159-160.)

Sisäisessä palvelutasosopimuksessa määritellään palvelun laadulliset ja määrälliset tekijät. Määrällisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi palvelutasomittareiden tavoitearvot, palvelun volyymi ja vasteaika sekä palvelun hinta. Sisäisen palvelutasosopimuksen palveluntuottajaosapuolena on yleensä palveluyksikkö- tai keskus, joka on taloudellisesti omavarainen ja kilpailukykyinen. Sisäisen palvelutasosopimuksen ei tarvitse olla lainvoimainen ja sanktiot ovat harvinaisia. Osapuolien sitoutuminen ja sopimuksen noudattaminen varmistetaan usein organisaation yhteisen strategian ja johtamismallin kautta. (Kiiskinen ym. 2002, 158-159.)

Opinnäytetyön haastattelujen perusteella Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen tuottamien palveluiden sisällöt on määritelty osa-alueittain siten, että samat sisällöt pätevät jokaiseen kohteeseen. Niitä sovelletaan käytännössä aina tilanteen mukaan, mutta ei ole sen tarkemmin määritelty, mitä kussakin kohteessa tehdään tai mitä asiakas odottaa. On olemassa mitoitus, mitä mikäkin asia vaatii ajallisesti, mutta palvelukuvaukset ja tuotemääritykset tulisi olla tarkemmin määriteltyjä palvelusopimuksissa. Haastattelujen mukaan palvelusopimusten sisältö tulisi myös tuoda paremmin operatiivisen tason työntekijöiden tietoisuuteen.

Kiinteistöpalveluliikelaitoksessa on olemassa palveluiden tuotteistuksen perustai vakio-osa, muttei moduuliosaa eikä räätälöityä osaa. Opinnäytetyön kehitysehdotus tähän asiaan on, että säilytetään olemassa oleva perusosa palveluiden sisällöistä, mutta lisätään palvelusopimukseen aina asiakaskohtaisesti moduuliosa ja vielä kohdekohtaisesti määräytyvä räätälöity osa. Kiinteistöpalveluliikelaitoksella on asiakkainaan pääasiassa hallintokuntia, joilla on hallussaan useita

kohteita. Näin ollen hallintokuntien edustajien kanssa voitaisiin lisätä palvelusopimukseen olemassa olevan perusosan lisäksi hallintokunnan ydintoimintaa tukeva moduuliosa ja aina kohdekohtaisesti suunniteltu räätälöity osa. Näistä osista koostuisi Kiinteistöpalveluliikelaitoksen ja asiakkaana toimivan hallintokunnan välille sisäinen palvelutasosopimus, jossa määriteltäisiin palveluiden laadulliset ja määrälliset tekijät. (Kuvio 3).



Kuvio 3. Palveluntuotteistamisen kehittäminen



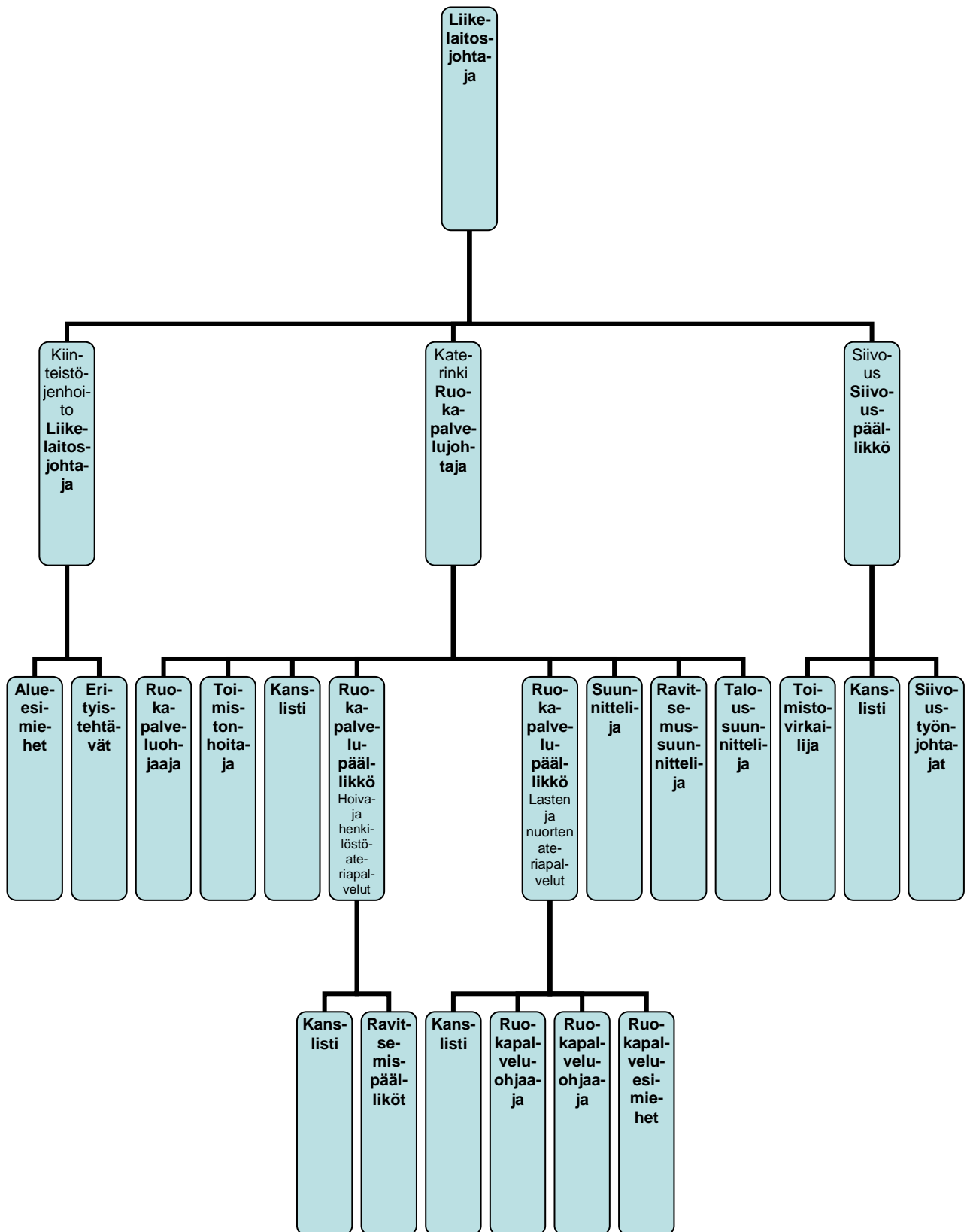
Esimerkiksi Opetustoimen kanssa voitaisiin sopia perusosan tueksi moduuliosaan erityisesti opetustiloja tukevia toimintoja ja räätälöityyn osaan aina kohdekohtaisesti juuri kyseistä kohdetta tukevia toimintoja. Moduuliosaan asiakkaan kanssa suunnitellut toiminnot säilyisivät siis samoina kaikissa Opetustoimen kohteissa. Mahdolliset kohdekohtaiset palveluntuotannon erot näkyisivät räätälöidyssä osassa. Moduuli- ja räätälöidyt osat voisivat osittain olla eri hallintokunnissa ja kohteissa samojakin, mutta vaikuttamisen mahdollisuus toisi asiakkaalle mahdollisesti lisäarvoa ja näin saataisiin palvelutoimintaa asiakaslähteisemmäksi. Jokaisella palvelulla voisi olla kussakin kohteessa omat perus-, moduuli- ja räätälöidyt osansa, mutta palvelusisältöjen määrittelyt löytyisivät kuitenkin samasta palvelutasosopimuksesta. Tätä samaa käytäntöä voitaisiin kopioida kaikkiin kohteisiin, ja näin palveluiden tasalaatuinen tuottaminen olisi helpompaa.

### 4.3 Synergiaetujen löytäminen ja toimintojen yhdistäminen

#### 4.3.1 Hallintorakenteen kehittäminen

Opinnäytetyöhön haastateltiin elokuussa 2010 Ruokapalvelukeskus Katerinkin hallinnon 12:a henkilöä, jotta saatiin selvitettyksi Katerinkin hallinnon rakenne sekä hallinnon henkilöstön mahdollisuudet toimia koko Kiinteistöpalveluliikelaitoksen palveluksessa. Haastateltavat henkilöt olivat ruokapalveluohjaajat Minna Jalo, Maarit Terho ja Jukka Leino, toimistonhoitaja Emmi Valjakka, kanslistit Tuula Hyökki, Anita Leino ja Jooa Takala, ruokapalvelupäälliköt Päivi Naavalinna ja Eeva-Marja Matilainen, suunnittelija Pipsa Naarmala-Auer, ravitsemussuunnittelija Maarit Ketola sekä taloussuunnittelija Sari Tossavainen. Näiden haastattelujen tukena käytettiin Haastattelulomaketta 3 (Liite 3). Lisäksi selvitettiin sähköpostitse Kiinteistöjenhoidon ja netistä Siivouksen hallintorakenne. Näi-

den tietojen perusteella opinnäytetyöhön muodostettiin Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen hallintokaavio (Kuvio 4).



Kuvio 4. Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen hallinto

Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen liikelaitosjohtaja toimii myös Kiinteistöjenhoidon johtajana. Kiinteistöjenhoidolla ei ole varsinaista omaa toimistohallintoa vaan neljä alue-esimiestä toimii omilla toiminta-alueillaan ja erityistehtävistä vastaavat tekninen isännöitsijä, ammatti-instituutin vastaava ja liikuntakohteiden vastaava. Hallinnon toimistotehtävät ostetaan Talotoimiliikelaitokselta. Tehtävät pitävät sisällään kirjaamopalvelut, liikelaitoksen johtokunnantyöhön kuuluvat palvelut, henkilöstöhallinnon, laskujen maksatuksen, laskutuksen, taloushallinnon yms. noin 3-4 ihmisen palvelut. Kunnallistekniikkaliikelaitokselta ostetaan johtokuntatyöhön kuuluvat lakimies- ja sihteeripalvelut. (Heinonen b 2009.)

Siivouksen siivouspäällikön lisäksi Siivouksen hallinnossa työskentelee toimistovirkailija, joka hoitaa ostolaskutusta sekä henkilöstöhallinnon asiakirjat ja kanslisti, joka hoitaa sijaisuusasioita sekä myyntilaskutusta. Varsinaisen toimistohallinnon lisäksi Siivouksessa työskentelee kuusi siivoustyönjohtajaa. (Turun kaupunki 2010.)

Ruokapalvelukeskus Katerinkin ruokapalvelujohtajan lisäksi Katerinkin hallinnossa työskentelee kolme ruokapalveluohjaaja, toimistonhoitaja, kolme kanslistia, suunnittelija, ravitsemussuunnittelija, taloussuunnittelija sekä kaksi ruokapalvelupäällikköä. Toimistohallinnon lisäksi Hoiva- ja henkilöstöateriapalveluissa toimii kuusi ravitsemuspäällikköä omissa kohteissaan ja Lasten ja nuorten ateriapalveluissa yhdeksän ruokapalveluesimiestä omilla alueillaan.

Ruokapalvelukeskus Katerinkin hallinnon henkilöstön haastattelujen perusteella joitakin Katerinkin hallinnon henkilöitä ja heidän toimenkuvaansa voisi hyödyntää myös laajemmin Kiinteistöpalveluliikelaitoksen hyväksi. Esimerkiksi Katerinkin kanslistit ovat kaikki sitä mieltä, että osia heidän toimenkuvistaan voitaisiin hyödyntää myös muiden yksiköiden käyttöön. Tällaisia tehtäviä ovat matkanhallintajärjestelmän hoitaminen, ESS:n käyttöön perehdyttäminen, sähköpostitun-

nuksien luominen ja käyttöoikeusasioiden hoitaminen. Haastateltavien mukaan kanslistin työ ei ole kovin alakohtaisesti sidottua, ja tällaisten sähköisten järjestelmien hoitaminen ei vaatisi kasvotusten tapahtuvaa kontaktia, joten fyysinen välimatkakaan ei olisi esteenä. Haastateltavien mukaan töitä voitaisiin muutenkin jakaa kanslistien kesken yksikkörajojen yli aina tarpeen mukaan.

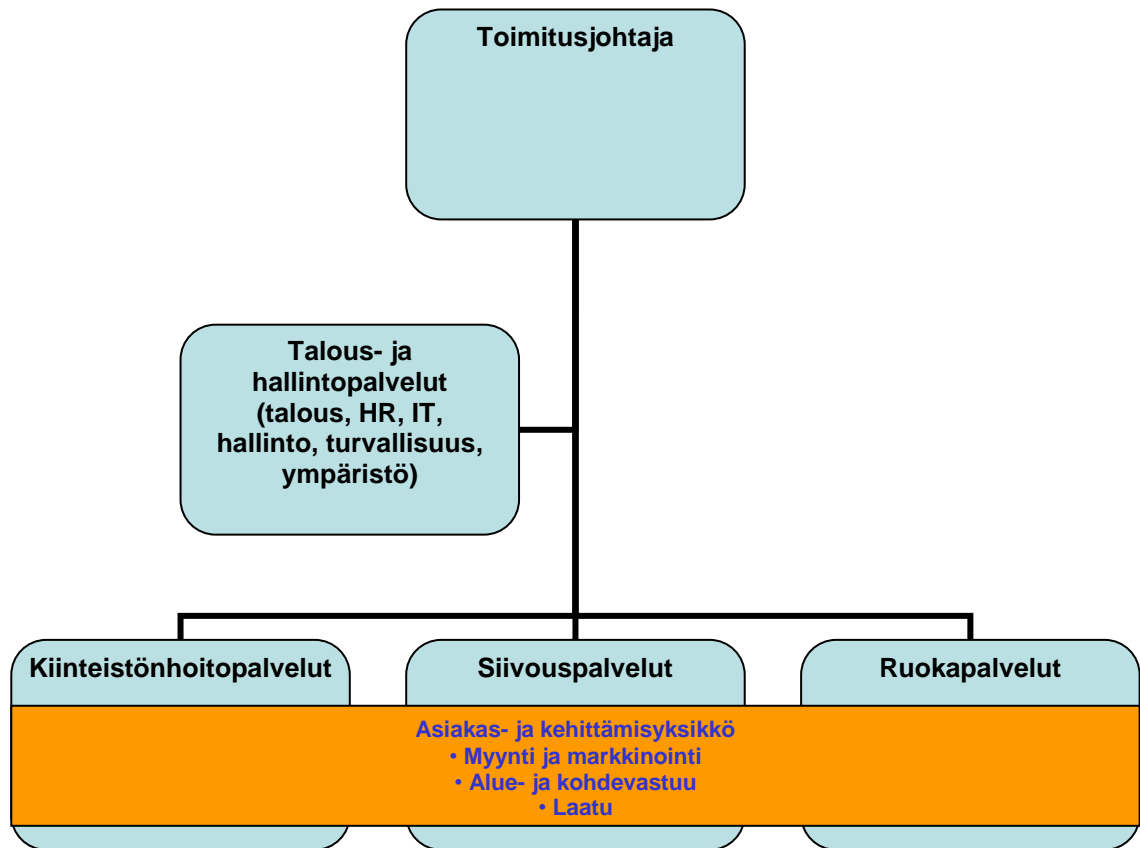
Katerinkin hallinnosta löytyy myös muita henkilöitä, jotka voisivat toimia koko Kiinteistöpalveluliikelaitoksen hyödyksi. Suunnittelija hoitaa Katerinkissa henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä. Hän toimii myös uudelleensijoitusyhdyshenkilönä ja tekee yhteistyötä työterveyden kuntoutussihteerien kanssa yrittäen ennaltaehkäistä varhe-maksujen syntymistä. Hän myös suunnittelee ja koordinoi sisäistä koulutusta. Haastateltavan mukaan henkilöstöasioiden hoitaminen on melko samanlaista alasta riippumatta. Suunnittelijan aika voisi riittää muidenkin yksiköiden henkilöstöasioiden hoitoon, jos esimerkiksi kanslistit hoitaisivat osan hänen nykyisestä työstään. Haastateltavan mielestä tällaisen järjestelyn avulla hän voisi hoitaa koko Kiinteistöpalveluliikelaitoksen henkilöstöasioita.

Taloussuunnittelija hoitaa Katerinkissa taloushallintoon liittyviä tehtäviä. Hän osallistuu esimerkiksi talouden suunnitteluun, budjetointiin, laskentatoimen kehittämiseen, palvelusopimusneuvotteluihin, tuotteistamiseen, hinnoitteluun ja laatutyöhön. Haastateltavan mukaan hänen tehtävänsä soveltuisi sisällöllisesti myös muiden yksiköiden käyttöön. Tällä hetkellä hänen aikansa ei todennäköisesti riittäisi kaikkien Kiinteistöpalveluliikelaitoksen yksiköiden talousasioiden hoitoon, mutta työnkuvan uudelleenjärjestelyllä tämäkin olisi mahdollista.

Myös Katerinkin käyttämiä ohjelmia ja järjestelmiä voitaisiin kopioida tai ottaa muidenkin yksiköiden käyttöön. Erään Katerinkin ruokapalveluohjaajan tehtäviin kuuluu mm. tuotannonohjausjärjestelmä Aromin ylläpito, laskutusjärjestelmä Rondon käyttö, kouluttaminen, elintarvikekilpailuttaminen, laskujen hyväksymi-

nen ja ohjelmien käyttötuen antaminen. Haastateltavan mukaan hänen käyttämiään laskutus- ja tuotannonohjausjärjestelmiä voisi soveltaa myös muiden Kiinteistöpalveluliikelaitoksen yksiköiden käyttöön. Esimerkiksi kuluvien tavaroiden tilaaminen voisi hoitua samoilla järjestelmillä eri aloilla. Haastateltavalla ei ole kokemusta kiinteistönhoidosta tai siivouksesta, mutta hän voisi mielestään kuitenkin antaa ohjelmille käyttökoulutusta ja –tukea. Katerinkin toimistotyöntekijän työtehtäviin kuuluu mm. sisäinen viestintä, Turun kaupungin intranetin Netkun kehittäminen, TYKY-toiminta ja ESS:n käyttö. Haastateltavan mukaan tällaisia sähköisiä toimintoja voisi suorittaa myös muiden Kiinteistöpalveluliikelaitoksen yksiköiden hyödyksi fyysisistä välimatkoista huolimatta. Erään haastateltavan mukaan myös joitakin Katerinkin käytäntöjä voitaisiin kopioida muihin yksiköihin. Esimerkiksi Katerinkin laatukäsikirjaa ja tuloskorttia voitaisiin hyödyntää muiden yksiköiden laatukäsikirjoja ja tuloskortteja laadittaessa.

Pricewaterhouse Coopers Oy (2009, 27) esittää raportissaan kokonaispalveluliiketoimintaa tukevan toimintojen organisointimallin (Kuvio 5).

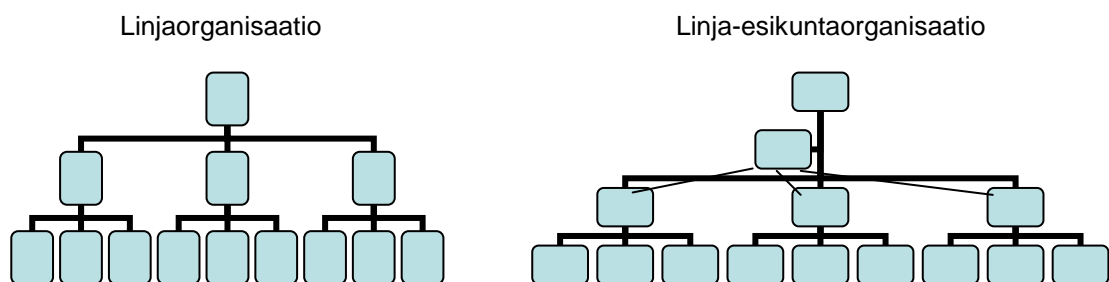


Kuvio 5. Organisaatiomalli kokonaispalvelujen johtamiseksi (Pricewaterhouse Coopers Oy 2009, 27).

Tämän mallin mukaan kokonaispalveluliiketoiminnan tueksi tulisi luoda asiakas- ja kehittämysyksikkö, joka kehittäisi ja johtaisi Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen asiakashallintaa, myyntiä ja markkinointia sekä alueisiin perustuvaa kohde-toimintaa. Lisäksi tämä yksikkö vastaisi Kiinteistöpalveluliikelaitoksen laadun kehittämisestä ja kokonaispalvelutuotteiden laatukriteerien seuraamisesta. Tässä organisaatiomallissa yhdistettäisiin myös eri tuotantoyksiköiden talous- ja hallintopalvelut samaan yksikköön palvelemaan yhteisesti koko Kiinteistöpalveluliikelaitosta. Raportissa nähdään ehdotetun mallin suurimpana esteenä toimintojen sijoittuminen eri tiloihin, jolloin luonnollista yhteistoimintaa ei helposti synny. (Pricewaterhouse Coopers Oy 2009, 26-27.)

Jylhän ja Viitalan (2002, 167) mukaan organisaation rakenne osoittaa, miten eri tehtävät ja toiminnot jakautuvat yksiköiden ja yksilöiden kesken. Rakenne hahmottaa myös raportointi- ja ohjaussuhteita sekä johtamisen valta- ja vastuualueita. Organisaatorakenteet voidaan jakaa neljään päätyyppiin: linjaorganisaatio, tulosyksikköorganisaatio, projektiorganisaatio ja matriisiorganisaatio. Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen hallinto-organisaatio vastaa näistä malleista eniten linjaorganisaatiota.

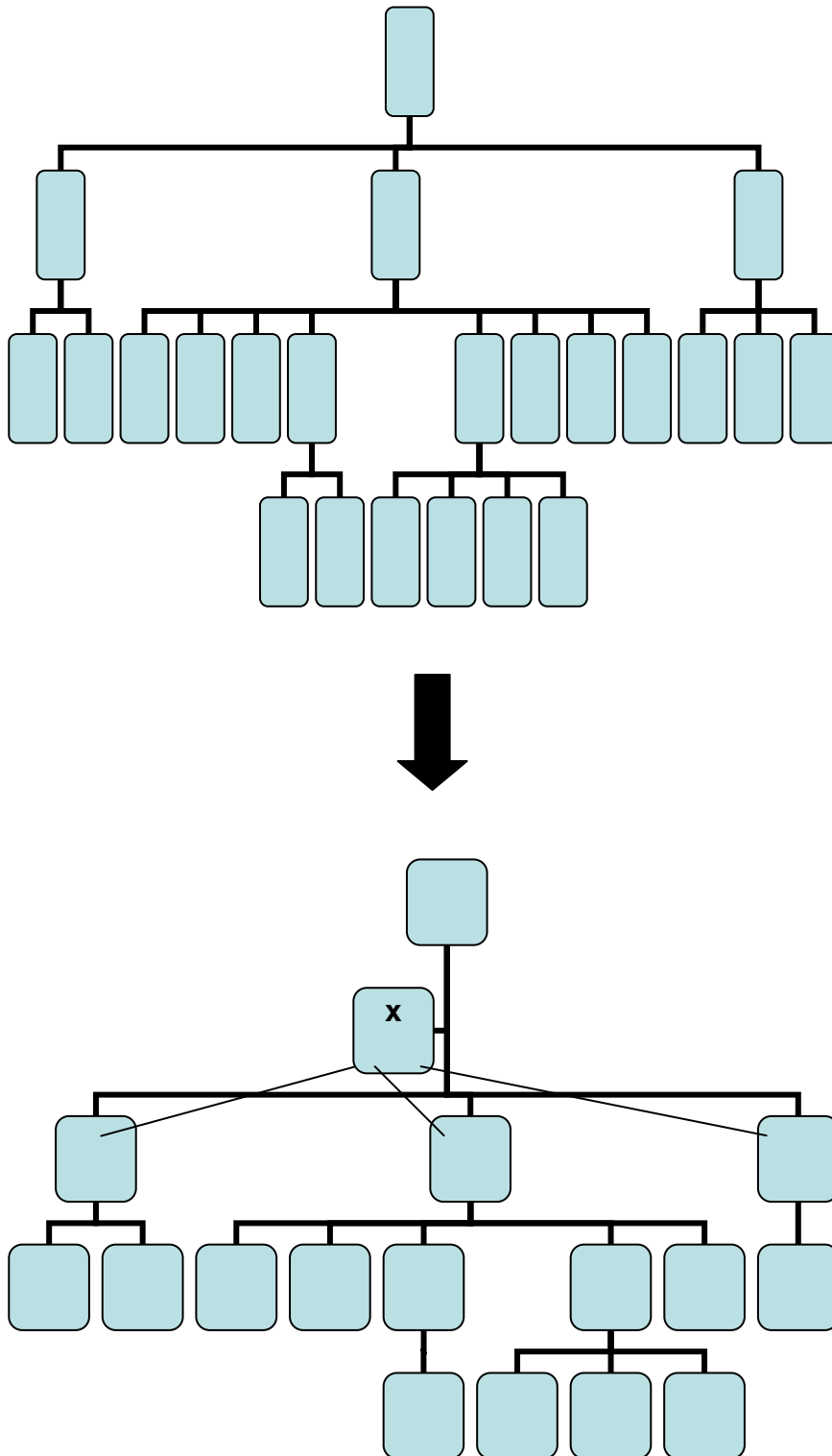
Linjaorganisaatio on perinteinen, mutta melko yleinen organisaatorakenne. Ylin johto delegoi toimivaltaansa alaspäin, ja kukin alainen saa tehtävänsä vain henkilökohtaiselta esimieheltään ja on vastuussa vain tälle. Vastuualueet ovat melko pitkälti eroteltu toisistaan, ja niiden välinen synergia jää vähäiseksi. Myös keskinäinen kilpailu ja samojen asioiden tekeminen monessa paikassa on ominaista linjaorganisaatioille. Tällaisen mallin organisaation vastuualueiden tueksi voidaan perustaa yhteisiä tukiyksiköjä eli esikuntaelimiä. Tyypillisiä esikuntia ovat esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallintojen yksiköt. Tällaisia organisaatioita kutsutaan linja-esikuntaorganisaatioiksi (Kuvio 6). (Jylhä & Viitala 2002, 167 - 168.)



Kuvio 6. Perinteiset organisaatorakenteet mukailien (Jylhä & Viitala 2002, 169.)



Opinnäytetyön kehitysehdotus Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen hallintorakenteen kehittämiseksi on hallinnon muuntautuminen linjaorganisaatiosta linjaesikuntaorganisaatioksi (Kuvio 7).



Kuvio 7. Hallintorakenteen kehittäminen

Liikelaitosjohtajan alle tullut yksikkö ”x” tarkoittaa Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen yhteistä Henkilöstö- ja taloushallintoyksikköä. Tähän yksikköön voisivat liittyä Katerinkista taloussuunnittelija, suunnittelija ja kolme kanslistia sekä Siivouksesta toimistovirkailija ja kanslisti. Taloussuunnittelija voisi olla vastuussa koko Kiinteistöpalveluliikelaitoksen taloussuunnittelusta avustaen eri palveluyksiköiden johtajia Kiinteistöpalveluliikelaitoksen ja sen yksiköiden talouden suunnittelussa ja budjetoinnissa, laskentatoimen kehittämisessä sekä muissa talousasioissa. Myös Siivouksesta tulleet toimistovirkailija ja kanslisti voisivat osallistua taloussuunnittelijan kanssa talousasioiden hoitoon ainakin osto- ja myyntilaskutusasioissa.

Suunnittelija voisi olla vastuussa koko Kiinteistöpalveluliikelaitoksen henkilöstösuunnittelusta avustaen eri palveluyksiköiden johtajia Kiinteistöpalveluliikelaitoksen ja sen yksiköiden henkilöstöhallintoa koskevissa suunnittelu- ja kehittämistehtävissä, toimien koko Kiinteistöpalveluliikelaitoksen uudelleensijoitusyhdyshenkilönä sekä hoitaen Kiinteistöpalveluliikelaitoksen ja sen eri yksiköiden päivittäisiä henkilöstöasioita. Suunnittelija voisi tehdä yhteistyötä myös Siivouksesta tulleiden toimistovirkailijan ja kanslistin kanssa ainakin henkilöstöhallinnon asiakirja- ja sijaisuusasioissa. Myös muut kanslistit voisivat osallistua koko Kiinteistöpalveluliikelaitoksen henkilöstöasioiden hoitoon esimerkiksi matkanhallintajärjestelmän hoitamisella, ESS:n käyttöön perehdyttämisellä, työsopimuksien laatimisella, lomien ja sairauslomien käsittelyllä, palkanlaskennan esitöitä tekemällä, sähköpostitunnusten luomisella ja käyttöoikeusasioiden hoitamisella.

Henkilöstö- ja taloushallintoyksikön henkilöiden työpisteiden fyysisessä sijoittamisessa on kaksi mielekästä vaihtoehtoa. Tällä hetkellä Siivouksen ja Ruokapalvelukeskus Katerinkin toimistotilat sijaitsevat eri osoitteissa. Kahta henkilöä lukuun ottamatta kaikki yksikön jäsenet ovat lähtöisin Katerinkista. Tästä johtuen olisi helpointa, jos Siivouksesta tulevat toimistovirkailija ja kanslisti muuttaisivat työpisteensä Katerinkin tiloihin luontevan yhteistyön saavuttamiseksi. Jos

kuitenkin työpisteiden paikkojen muuttaminen aiheuttaa liikaa sekaannusta tai yhteisiä tiloja ei yksinkertaisesti löydy, toinen vaihtoehto on, että kaikkien työpisteiden sijainti säilyy entisellään. Tässä tilanteessa Henkilöstö- ja taloushallintoyksikön tulisi pitää säännöllisiä palavereja pysyäkseen ajan tasalla toistensa töistä sekä jakaakseen ja suunnitellakseen töitä tehokkaasti. Tämä aiheuttaisi paljon liikkumista työpisteiden välillä, mutta liikkumista tulisi muutenkin, kun esimerkiksi taloussuunnittelija ja suunnittelija suunnittelisivat talous- ja henkilöstöasioita eri yksiköiden johtajien kanssa eri paikoissa.

#### 4.3.2 Palveluntuotannon synergiaetujen löytäminen

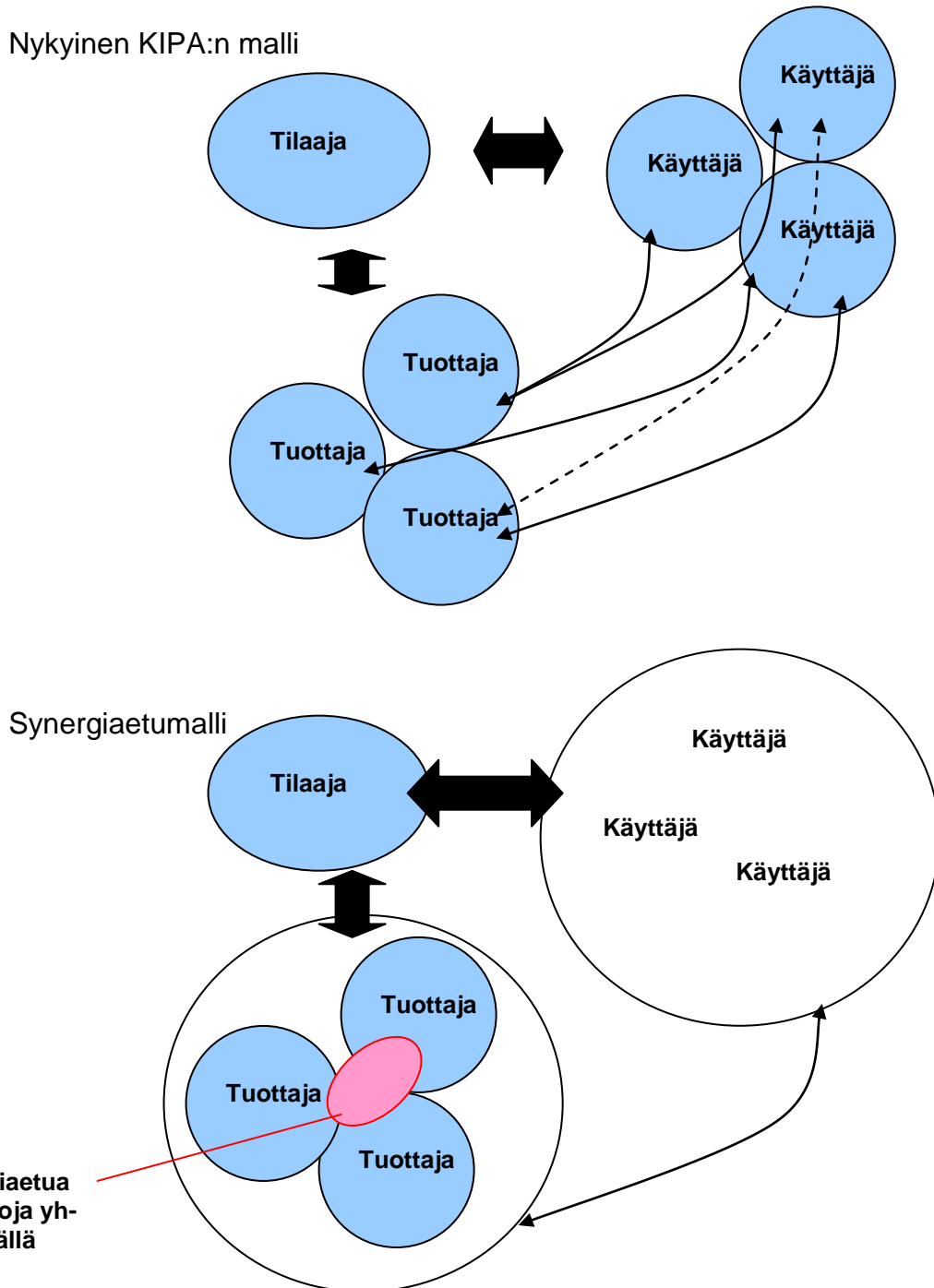
Haastattelujen perusteella varsinkin Siivouksen ja Katerinkin väliseen synergiaetujen löytämiseen tulisi keskittyä. Näiden yksiköiden välinen yhteistyö on jo aloitettu ja sitä tulisi jatkaa tietyissä kohteissa. Pienissä kohteissa on tällaisella yhteistyöllä saatu hyviä tuloksia, joten pienien kohteiden palveluntuotannon synergiaetujen löytämiseen tulisi panostaa jatkossakin. Esimerkiksi päiväkodit ovat sellaisia pieniä kohteita, joissa synergiaa voitaisiin palveluiden välillä parantaa. Myös joissain suuremmissa kohteissa kuten kouluissa Siivouksen ja Katerinkin yhteis- ja yhdistelmätyö on kannattavaa. Haastattelujen perusteella synergiaetuja voidaan löytää myös yhteisistä toimintajärjestelmistä ja käytännöistä. Pricewaterhouse Coopers Oy (2009, 28) mukaan Katerinkin laskutusikäytäntö on edistyksellisin, joten on tarkasteltava voiko sitä laajentaa mahdollisesti myös muihin toimintoihin.

Opinnäytetyö esittää kehitysehdotuksena synergiaetujen parantamiseksi, että päiväkotien siivous keskitettäisiin Siivous -yksikölle. Näin saataisiin näissä pienissä kohteissa aloitettua Siivouksen ja Katerinkin yhteistyö ja näin vähennettyä henkilökunnan liikkuvuutta ja saavutettua säästöjä. Yhteistyön harjoittaminen kannattaisi keskittää ainakin toistaiseksi Opetustoimen kohteisiin eikä esimer-

kiksi Sosiaali- ja terveystoimen kohteisiin. Tämä koskee myös isompia kohteita kuten kouluja. Kiinteistöjenhoidon yhteistyö kahden muun yksikön kanssa kannattaa rajoittaa yleiseen auttamiseen tarvittaessa kuten ruuan kanton ja kalusteiden siirtoon. Ainakin Siivouksen ja Katerinkin kesken voitaisiin tehdä myös yhteisiä ainetilauksia, koska yksiköt käyttävät osittain samoja siivous- ja puhdistusaineita. Katerinkissa käytetään esimerkiksi Aromi -ohjelmaa tuotannonohjausjärjestelmänä ja Rondo -ohjelmaa laskutusjärjestelmänä. Samoja järjestelmiä voitaisiin käyttää myös Siivous ja Kiinteistöjenhoito -yksiköissä. Katerinkilta saataisiin ohjelmille myös koulutusta ja käyttötukea. Kaikissa yksiköissä voitaisiin käyttää Rondo -ohjelmaa laskutusjärjestelmänä ja Aromi -ohjelmaa kuluvi-

#### 4.4 Palveluntuottamismallin kehittäminen

Pricewaterhouse Coopers (2009, 29) esittelee Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen palveluiden tuottamiselle alihankintamallin (Kuvio 8).



Kuvio 8. Alihankintamalli (Pricewaterhouse Coopers Oy 2009, 29).

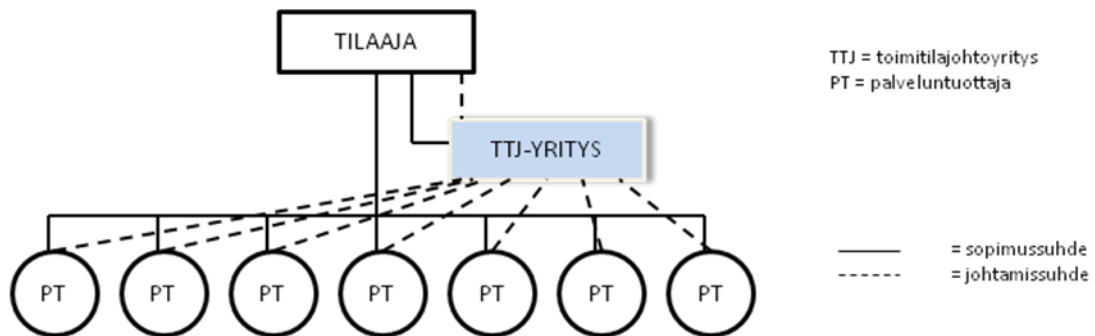
Raportin mukaan nykyisessä mallissa toimijat voivat tilata eri alueilla samat palvelut eri tuottajilta, jolloin tilaajana voi olla myös toinen tuottajaliikelaitos. Samoin palveluiden alihankinnat toteutetaan eri periaatteella tilaajien ja tuottajien toimesta. Nykyisessä ostamistavassa palvelua ei mitata lopputuloksen laatu

vaan toimenpiteiden määränä. Tämä ei välttämättä ohjaa säästöihin, joita saavutetaan töiden järjestämisellä ja joustavalla tuottamisella, vaan laadun laskemiseen. Alihankintamalli -kuvion ylin kuva esittää tilannetta, jossa tilaajana toimii Tilaliikelaitos. Tilaukset tulevat tilausvaltuuksien ohjaamina suoraan käyttäjäasiakkailta Kiinteistöpalveluliikelaitoksen eri toiminnoille. Tällöin, vaikka muodollisesti Kiinteistöpalveluliikelaitos onkin tuottaja, eri toiminnot vastaavat suoraan asiakkaille eri palveluista. (Pricewaterhouse Coopers Oy 2009, 29)

Alihankintamalli -kuvion alemmassa kuvassa on esitetty alihankintamalli, jossa tilattava kokonaispalvelu tuotetaan Kiinteistöpalveluliikelaitoksen toimintojen kokonaispalveluna. Tällöin on joustavan työnohjauksen, resurssien käytön ja hallinnon käytön ansiosta mahdollista saavuttaa säästöjä. Alihankintamallissa käyttäjäasiakkailta ei ole taloudellista vastuuta hankinnoista, ja lisäksi toimijoilla on pitkät perinteet kaupungin sisäisinä yksikköinä. Tilaajan käyttäjäasiakas on tyypillisesti hallintokunta, jonka sisällä tilaukset jakautuvat eri kohteittain. Hankinnan ketjuttaminen ja alihankinnan vastuiden epämääräisyys aiheuttavat epäselvyyttä sekä tilaajan että tuottajan päässä. Lisäksi tilaajan käyttäjäasiakkaan palautteen osoittaminen oikealle tuottajalle on osin haasteellista. Kokonaispalvelun sopimiseen vaikuttaa myös se, että käyttäjien aluejaot eivät ole yhteneviä. (Pricewaterhouse Coopers Oy 2009, 29.)

Heinimäen ym. (2003, 16) mukaan toimitilajohtamisen mallit voidaan jakaa viiteen ryhmään: sisäiseen malliin, sisäiseen johtamismalliin, johtamisvastuumalliin, kustannusvastuumalliin ja kokonaisvastuumalliin. Kaksi ensimmäistä mallia ovat sisäisiä ja kolme viimeistä ulkoisia johtamismalleja. Vaikka Turun Kiinteistöpalveluliikelaitos on kaupungin sisäinen palveluntuottaja, sen toimintaa voidaan verrata ulkoisen palveluntuottajan toimintaan, koska se tekee kuitenkin palvelusopimukset Tilaliikelaitoksen ja hallintokuntien kanssa ja toimii sopimusten palveluntuottajaosapuolena.

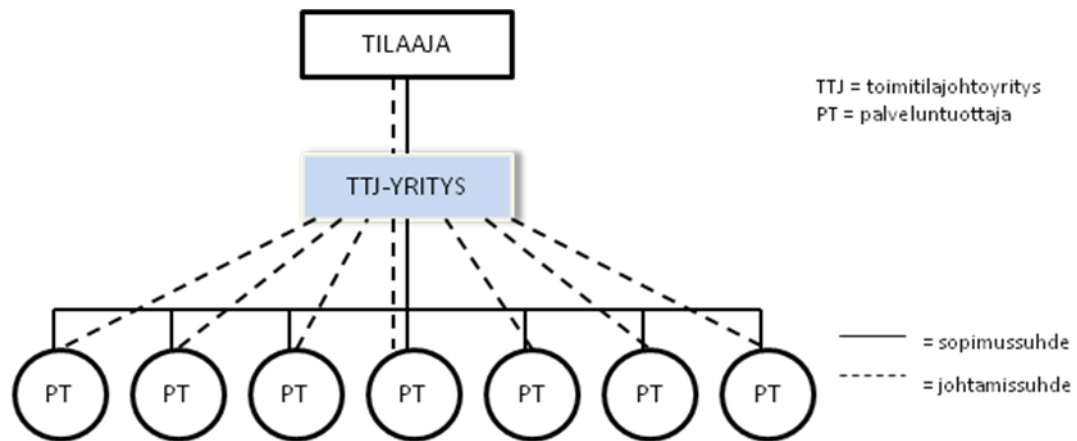
Johtamisvastuumallissa (Kuvio 9) toimitilajohtoyritys johtaa tilaajan tuottamia tai hankkimia palveluja ja suorittaa palveluiden laadun hallintaa. Toimitilajohtoyritys toimii näin tilaajan edustajana ja edunvalvojana. Toimitilajohtoyritys myös kilpailuttaa tarvittaessa ulkopuolisten palveluntuottajien tuottamat palvelut. Tilaaja on sopimussuhteessa sekä ulkopuolisiin palveluntuottajiin että toimitilajohtoyritykseen. (Heinimäki ym. 2003, 19-20.)



Kuvio 9. Johtamisvastuumalli (Heinimäki ym. 2003, 19).

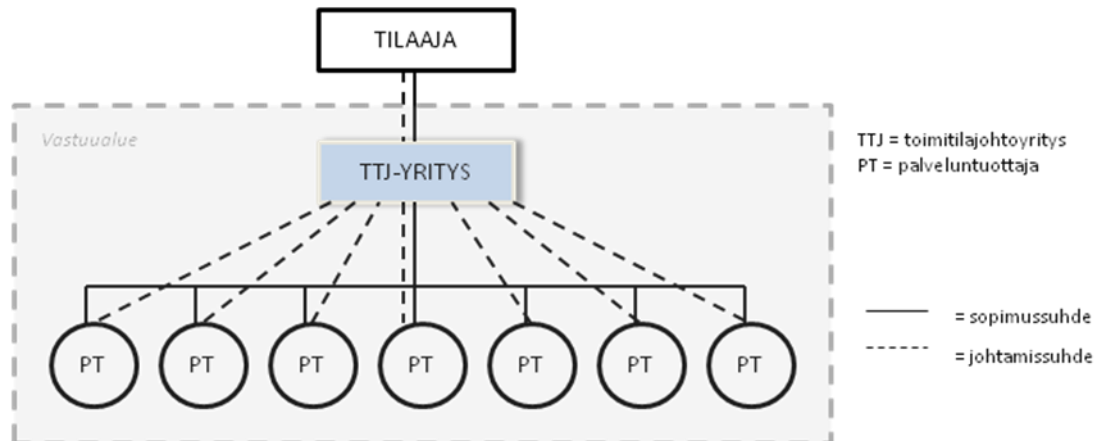
Kustannusvastuumallissa (Kuvio 10) toimitilajohtoyritys kilpailuttaa ja johtaa tilaajan toimitilojen palveluita. Toimitilajohtoyritys tekee palvelusopimukset omiin nimiinsä ulkopuolisten palveluntuottajien kanssa. Tilaaja on siis sopimussuhteessa vain toimitilajohtoyrityksen kanssa. Toimitilajohtoyritys on vastuussa asiakkaalle palveluiden laadusta ja taloudellisesta lopputuloksesta. (Heinimäki ym. 2003, 20-21.)





Kuvio 10. Kustannusvastuumalli (Heinimäki ym. 2003, 20).

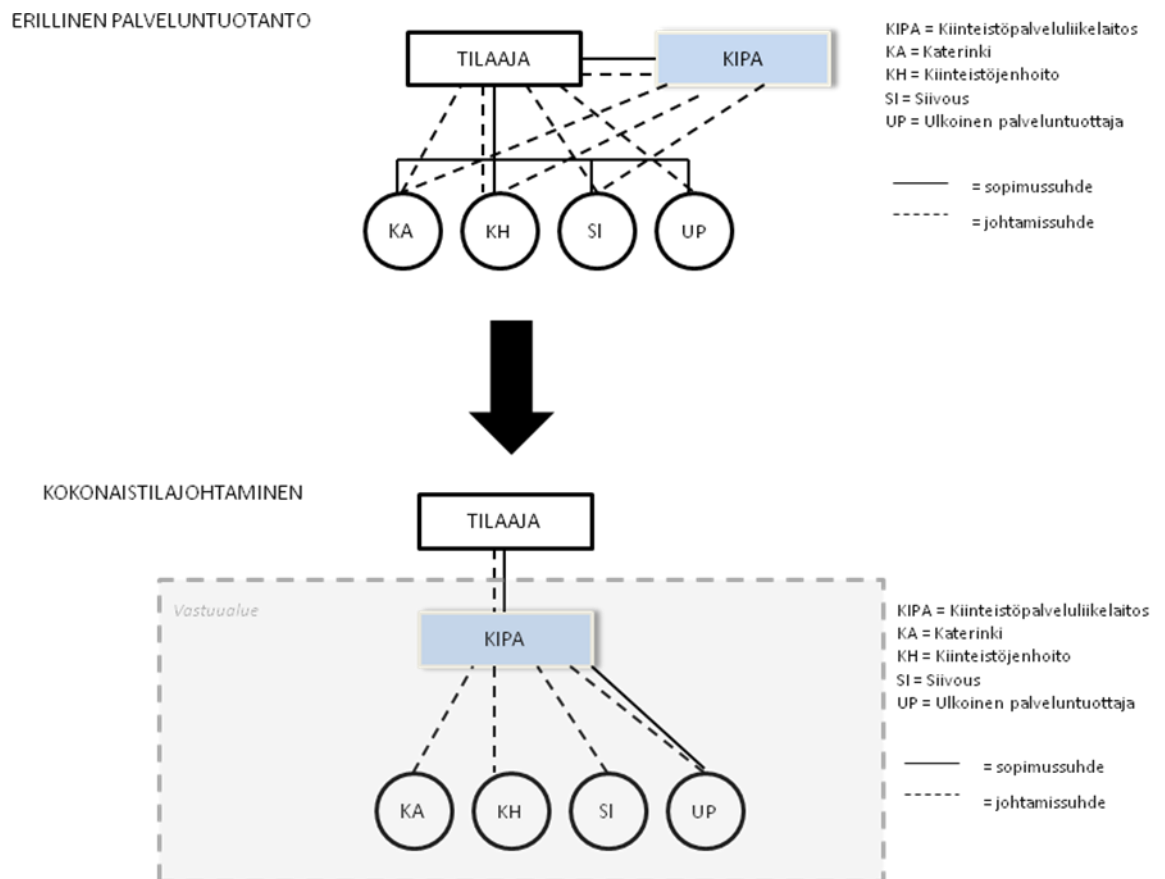
Kokonaisvastuumallissa (Kuvio11) toimitilajohtoyritys tuottaa suurimman osan palveluista omalla organisaatiollaan ja johtaa samalla myös mahdollisia ulkopuolisten palveluntuottajien tuottamia palveluita. Tilaajalla on vain yksi sopimussuhde, joka käsittää kokonaispalvelusopimuksen toimitilajohtoyrityksen kanssa. Kokonaispalvelusopimuksella pyritään parantamaan asiakaspalvelua ja vähentämään tilaajan useiden sopimusten hallinnoinnista aiheutuvaa työmäärää. Tilaaja on näin tekemisissä vain yhden tahon vastuuhenkilöiden kanssa sen sijaan, että joutuisi toimimaan useiden eri palveluntuottajien vastuuhenkilöiden kanssa. Tämä mahdollistaa tehokkaamman asiakasrajapinnan hoitamisen ja vastuunoton palveluiden kokonaisorganisoinnista. Kokonaisvastuumalli voi olla toimiva ja kustannustehokas yhteistyömuoto, kun haetaan tilaajan ja toimitilajohtoyrityksen välistä pitkäaikaista yhteistyötä. (Heinimäki ym. 2003, 21-22.)



Kuvio 11. Kokonaisvastuumalli (Heinimäki ym. 2003, 21).

Kokonaistilajohtaminen (Total facilities management) voidaan määritellä yksittäisenä kokonaispalvelupaketina, jonka yritys tuottaa toiselle yritykselle. Kokonaistilajohtamisen etuna on, että se saa aikaan yhden rajapinnan tilaajayrityksen ja tuottajayrityksen välille ja näin ollen tilaajayritykselle jää tilapalveluista vain yksi lasku maksettavaksi. Tilajohtaminen ja tilapalvelut myydään tilaajalle kokonaispaketina, minkä tarkoituksena on vähentää tilaajan henkilöstö- ja kustannustarvetta. Kokonaistilajohtaminen tarjoaa myös mahdollisuuden läheisen liikesuhteen syntymiseen osapuolien välille. Kokonaistilajohtamisen haittana voidaan nähdä tilaajan hallinnan häviäminen tilapalveluiden johtamisesta. Palvelun tuottaja ei välttämättä ymmärrä täysin tilaajan organisaatiokulttuuria tai palvelun tarvetta. (Alexander 1996, 143.)

Opinnäytetyön kehitysehdotus palveluntuottamismallin kehittämiseksi on, että Turun Kiinteistöpalveluliikelaitos laajentaisi suhdettaan asiakkaisiinsa siten, että siirryttäisiin erillisistä palveluntuottamisista kokonaistilajohtamiseen (Kuvio 12).



Kuvio 12. Palveluntuottamismallin kehittäminen.

Nykyään tilaaja tekee palvelusopimukset erikseen eri palveluntuottajayksiköiden kanssa. Hallintokunnat joutuvat kilpailuttamaan mahdolliset ulkoiset palveluntuottajat itse sekä myös tekemään palvelusopimukset heidän kanssaan. Kuvion 12 ylempi osa kuvaa tätä tilannetta. Kuvion 12 alemmassa osassa kuvataan sopimus- ja johtamissuhteita kokonaisvastuumallisesti. Tällaisessa mallissa tilaaja tekisi palvelusopimuksen vain Kiinteistöpalveluliikelaitoksen kanssa. Vaikka kyseessä olisi vain yksi sopimus, siinä määriteltäisiin kuitenkin eri palveluiden sisällöt erikseen sisäistä palvelutasosopimusta hyväksi käyttäen. Kiinteistöpalveluliikelaitos johtaisi tilaajan toimeksiannosta omia ja mahdollisia ulkoisten palveluntuottajien palveluita kiinteään kokonaishintaan. Kiinteistöpalveluliikelaitos tekisi myös palvelusopimukset mahdollisten ulkoisten palveluntuottajien kanssa. Kiinteistöpalveluliikelaitos olisi myös vastuussa mahdollisten ulkoisten

palveluntuottajien kilpailutuksesta. Tällä tavoin toimintoja saataisiin tehokkaimmiksi ja asiakaslähtöisemmiksi, mikä lisäisi myös kilpailuetua. Kun Kiinteistöpalveluliikelaitos hoitaisi kaikki kiinteistöpalvelut toimitilajohtoyrityksen kaltaisesti, tilaajalla olisi vain yksi asiointitaho, se saisi kiinteistöpalveluista vain yhden laskun ja pääsisi keskittymään omaan ydintoimintaansa tehokkaammin.

## 5 Johtopäätökset ja yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaan mahdollisimman pitkälle vietyjä kehitysehdotuksia, joita toimeksiantaja pääsisi hyödyntämään käytännössä. Kehitysehdotusten tarkoituksena oli auttaa Turun Kiinteistöpalveluliikelaitosta siten, että niiden avulla saataisiin kehitettyä toimintoja tehokkaimmiksi, asiakaslähtöisimmiksi ja kilpailukykyisimmiksi. Kehitysehdotukset koskivat asenteiden ja koulutuksen kehitystä, palveluiden tuotteistamista, synergiaetujen löytämistä ja toimintojen yhdistämistä sekä palveluntuottamismallin kehittämistä. Kehitysehdotusten oli osittain tarkoitus vahvistaa Pricewaterhouse Coopers Oy:n raportissaan esittämää tutkimustietoa vieden Pricewaterhouse Coopers Oy:n kehitysehdotuksia pidemmälle sekä konkreettisimmiksi ja sitä kautta toimeksiantajalle käyttökelpoisemmiksi. Osittain kehitysehdotukset eivät liity Pricewaterhouse Coopers Oy:n raporttiin vaan ovat muodostettu pelkästään haastattelujen tulosten ja muun käytetyn teorian pohjalta.

Asenteiden ja koulutuksen kehittämiseen liittyvä kehitysehdotus muodostettiin haastattelujen tulosten ja teoratiedon perusteella. Kehitysehdotuksessa esiteltiin esimerkkejä siitä, miten henkilökunnan koulutustarve voitaisiin kartoittaa työntekijän alan ja työpaikkana toimivan kohteen mukaan. Opinnäytetyön tekijän mielestä kehitysehdotus on onnistunut siinä mielessä, että se tarjoaa valmiit vaihtoehdot toimeksiantajalle koulutuksien jaottelemiselle alojen ja kohteiden mukaan. Kehitysehdotuksen käyttökelpoisuuden riskinä on se, että se perustuu enimmäkseen Turun kaupungin työntekijöiden haastattelujen tuloksiin. Tästä syystä on mahdollista, ettei kehitysehdotus tuo toimeksiantajalle sellaista tietoa, mikä ei jo ollut toimeksiantajan tiedossa.

Palveluiden tuotteistamiseen liittyvä kehitysehdotus perustui sekä Pricewaterhouse Coopers Oy:n raporttiin, haastattelujen tuloksiin että muuhun teorian tietoon. Opinnäytetyön tekijän mielestä kehitysehdotus on siinä mielessä onnistunut, että se tarjoaa toimeksiantajalle karkean mallin palvelutasosopimuksen rakenteelle ja esittelee, miten mallia voisi hyödyntää yhden asiakkaan kanssa. Kehitysehdotusta ei ole kuitenkaan viety niin pitkälle, että olisi annettu konkreettisia esimerkkejä siitä, millaisia palvelukuvauksia tai laatutasomittareita palvelutasosopimus voisi sisältää. Kehitysehdotusta ei näin ollen ole viety mahdollisimman pitkälle. Tämä päätös tehtiin tietoisesti opinnäytetyön tekijän toimesta työn rajaamiseksi. Opinnäytetyön tekijän mielestä kehitysehdotusta oli pohjustettu hyvin eri aineistojen perusteella, mikä pienentää riskiä siitä, ettei se tarjoaisi toimeksiantajalle uutta tietoa.

Synergiaetujen löytämistä ja toimintojen yhdistämistä koskevat kehitysehdotukset perustuivat sekä Pricewaterhouse Coopers Oy:n raporttiin, haastattelujen tuloksiin että muuhun teorian tietoon. Hallintorakenteen kehittämiseen liittyvä kehitysehdotus perustui kaikkiin kolmeen edellä mainittuun aineistoon ja palveluntuotannon synergiaetujen löytämiseen liittyvä kehitysehdotus pelkästään haastatteluihin. Hallintorakenteen kehittämiseen liittyvä kehitysehdotus on opinnäytetyön tekijän mielestä onnistunut, koska se perustuu eri lähteisiin ja on viety niin pitkälle, että toimeksiantaja voi hyödyntää kehitysehdotusta sellaisenaan. Palveluntuotannon synergiaetujen löytämiseen liittyvä kehitysehdotus jäi puolestaan melko suppeaksi ja perustuu vain Turun kaupungin työntekijöiden haastattelujen tuloksiin. Tästä johtuen on riskinä, ettei kehitysehdotus tuo toimeksiantajalle uutta tietoa.

Palveluntuottamismallin kehittämistä koskeva kehitysehdotus perustuu sekä Pricewaterhouse Coopers Oy:n raporttiin, haastattelujen tuloksiin että muuhun teorian tietoon. Opinnäytetyön tekijän mielestä kehitysehdotus on onnistunut, sillä se esittää selkeämmän mallin kokonaispalvelujen tuottamiseksi kuin Pricewa-

terhouse Coopers Oy:n raportti. Kehitysehdotus tuo myös tilajohtamisen näkökulman esille palveluiden tuottamisen rinnalle. Opinnäytetyön tekijän mielestä kehitysehdotusta on pohjustettu hyvin eri aineistoilla. Kehitysehdotus perustuu myös esimerkkikohteiden edustajien toiveisiin. Tämän tapaiselle palveluntuottamismallille on siis haastattelujen perusteella kysyntää toimeksiantajan asiakkaiden keskuudessa, mikä puoltaa kehitysehdotuksen asiakaslähtöisyyttä. Kaikki opinnäytetyössä esitellyt kehitysehdotukset on tehty toteuttamiskelpoisiksi Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen nykyisillä henkilöstöresursseilla. Kehittämisehdotuksien tarkoituksena on kehittää jo olemassa olevien palvelujen ja henkilöstön toimintaa nykyistä tehokkaammaksi ilman merkittäviä taloudellisia rasitteita.

Opinnäytetyön menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelujen tuloksien perusteella Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen toimintojen tärkeimmät onnistumisten edellytykset ovat henkilöstön asenne, henkilöstön koulutus ja perehdytys, palveluiden tuotteistus, palveluiden laadun tasaisuus ja siivous- ja ruokapalveluiden yhteistyö. Haastattelujen perusteella olisi myös hyvä, jos eri palvelut saataisiin samaan palvelusopimukseen. Tämä tehostaisi toimintojen suorittamista ja toisi asiakkaalle lisäarvoa. Haastattelujen mukaan kustannustehokkuutta voitaisiin parantaa palveluiden tuottamisen yhdistämisen lisäksi myös hallinnon, aine- ja laitehankintojen sekä laskutus- ja toimintajärjestelmien yhdistämisellä.

Varsinaisia aineistohaastatteluja tehtiin opinnäytetyöhön kymmenen kappaletta. Tämä saattaa olla joihinkin muihin tutkimuksiin verrattuna pieni luku ja näin heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyön tekijän mielestä haastattelujen tulokset olivat kuitenkin luotettavia, koska kaikki haastateltavat olivat oman alansa sekä tutkittavan kohteen asiantuntijoita joko palveluntuottajan tai -tilaajan näkökulmasta. Viimeisten haastattelujen kohdalla ei tullut esiin enää tutkimuskysymyksien kannalta uutta tietoa eli myös ns. saturaatio toteutui. Haastat-

telujen tulosten käytettävyyden riskinä on kuitenkin se mahdollisuus, etteivät tulokset anna toimeksiantajalle uutta tietoa kaikkien haastateltavien ollessa Turun kaupungin työntekijöitä. Toisaalta haastateltavat valikoituivat eri liikelaitoksista, hallintokunnista ja työtehtävistä, jolloin haastattelujen tulokset sisältävät todennäköisesti eri näkökulmia. Opinnäytetyön pätevyyttä voi parhaiten arvioida opinnäytetyöraportin lukija. Jos lukija tekee haastatteluista samanlaisia tulkintoja kuin opinnäytetyön tekijä, on opinnäytetyö pätevä. Jos taas lukijan tulkinnat eriyvät jyrkästi opinnäytetyön tekijän tulkinnoista, voidaan opinnäytetyön pätevyys kyseenalaistaa. Kehitysehdotusten pätevyyttä taas arvioi parhaiten opinnäytetyön toimeksiantaja. Jos kehitysehdotuksia voidaan soveltaa sellaisenaan käytännössä, ja ne parantavat Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen palveluiden tehokkuutta, asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä, kehitysehdotukset ovat päteviä.

Empiirisen aineiston yhdistäminen teorian tietoon oli opinnäytetyötä tehtäessä haastavaa, koska kyseessä on tapaustutkimuksen omainen opinnäytetyö. Tästä johtuen raportin haastatteluosuuteen ei ole liitetty teorian tietoa. Osuudessa esitellään vain haastattelujen tulokset ja opinnäytetyön tekijän tulkinnat niistä. Teorian tietoa ja haastattelujen tuloksia esitellään kuitenkin rinnakkain kehitysehdotuksien pohjustuksien yhteydessä. Kehitysehdotuksien pohjustuksissa haastattelujen tulokset ja käytetty teorian tieto täydentävät ja tukevat toisiaan. Joidenkin kehitysehdotusten pohjustuksena on tosin käytetty pelkästään haastattelujen tuloksia, koska tietyt kehitysehdotukset olivat niin vahvasti tutkittavaan tapaukseen liittyviä, että niihin oli vaikeaa yhdistää teorian tietoa.



## LÄHTEET

### Kirjallisuus:

Alexander, K.(toim.) 1996. Facilities Management. Theory And Practice. Lontoo: E & FN Spon.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Heinimäki, S.; Puhto, J.; Tuomela, A. & Ventovuori, T. 2003. Ulkoistetut toimitilajohtamispalvelut. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 213. Espoo: TKK Rakentamistalous

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2002. Menestyvä yritys. Liiketoiminnan perusteet. 5., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kiiskinen, S.; Linkoaho, A.; Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Lehtonen, T.; Tuomela, A. & Puhto, J. 2001. Toimitilapalvelujen luokittelu. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 39. Espoo: TKK Rakentamistalous.

Lehtonen, T. & Puhto, J. 2004. Toimitilapalveluiden tuotteistaminen tarjoustoiminnan näkökulmasta. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 223. Espoo: TKK Rakentamistalous.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 3. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Partanen, E. 2003. Käyttäjälähtöisyyttä tilasuunnitteluun. Toimivat tilat tilapalveluille. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Pricewaterhouse Coopers Oy. 2009. Tuotteistus ja kustannuslaskenta – Turun Kiinteistöpalveluliikelaitos. Helsinki: Advisory.

### Sähköiset lähteet:

RAKLI 2001. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. Viitattu 26.1.2010  
<http://www.rakli.fi/attachements/2005-08-16T13-22-0345.pdf>.

Turun aikuiskoulutuskeskus. 2010. Näin palvelemme yritysasiakkaita. Viitattu 23.8.2010  
<http://www.tuakk.fi/?n=10838>.

Turun kaupunki 2010. Turun Kiinteistöpalveluliikelaitos. Viitattu 11.2.2010  
<http://www.turku.fi/Public/default.aspx?nodeid=3473>.

### Haastattelut ja henkilökohtaiset tiedonannot:

Alajoki, Raija. 2010. Raija Alajoen haastattelu 25.2.2010.

Hed, Kaarina. 2010. Kaarina Hedin haastattelu 18.3.2010

Heinonen a. Heinonen, Esko. 2010. Esko Heinosen haastattelu 1.3.2010.

Heinonen b. Heinonen, Esko. 2010. Sähköposti osoitteeseen timo.soikkeli@students.turkuamk.fi 12.8.2010.

Hyökki, Tuula. 2010. Tuula Hyökin haastattelu 18.8.2010.

Jalo, Minna.2010. Minna Jalon haastattelu 13.8.2010

Juvonen, Paula. 2010. Paula Juvosen haastattelu 8.3.2010.

Kaskinen, Matti. 2010. Matti Kaskisen haastattelu 11.3.2010.

Ketola, Maarit. 2010. Maarit Ketolan haastattelu 11.8.2010.

Laaksonen, Jaakko. 2010. Jaakko Laaksosen haastattelu 23.3.2010.

Leino, Anita. 2010. Anita Leinon haastattelu 12.8.2010.

Leino, Jukka. 2010. Jukka Leinon haastattelu 5.8.2010.

Matilainen, Eeva-Marja. 2010. Eeva-Marja Matilaisen haastattelu 12.8.2010.

Naarmala-Auer, Pipsa. 2010. Pipsa Naarmala-Auerin haastattelu 12.8.2010.

Naavalinna, Päivi. 2010. Päivi Naavalinnan haastattelu 5.8.2010.

Pönkkä, Yrjö. 2010. Yrjö Pönkän haastattelu 26.4.2010.

Rusi, Ari. 2010. Ari Rusin haastattelu 1.9.2010.

Seppälä, Ismo. 2010. Ismo Seppälän haastattelu 4.3.2010.

Takala, Jooa. 2010. Jooa Takalan haastattelu 18.8.2010.

Terho, Maarit. 2010. Maarit Terhon haastattelu 18.8.2010.

Tossavainen, Sari. 2010. Sari Tossavaisen haastattelu 5.8.2010.

Valjakka, Emmi. 2010. Emmi Valjakan haastattelu 18.8.2010.

Wilkman, Arja. 2010. Arja Wilkmanin haastattelu 19.2.2010.

## LIITE 1

**HAASTATTELULOMAKE 1**

Oma toimenkuvasi lyhyesti?

Mitkä ovat palveluiden toimintojen onnistumisten edellytykset?

Miten kiinteistönhoito-, siivous-, ruoka-, ja käyttäjäpalvelut toimivat keskenään?

Miten määrittäisit Kiinteistöpalveluliikelaitoksen kokonaispalvelutuotteen?

Millaisia kustannusetuja toimintojen yhdistämisellä on saatu / voitaisiin saada?

Miten palvelutaso on muuttunut / voisi muuttua toimintoja yhdistäessä?

Minkälaisia ominaisuuksia ja osaamista esimiehiltä vaaditaan useampien palvelujen johtamiseksi?

## LIITE 2

**HAASTATTELULOMAKE 2**

Oma toimenkuvasi lyhyesti?

Miten eri palvelut (kiinteistönhoito-, siivous-, ruoka-, käyttäjäpalv.) toimivat kiinteistöllänne? (Kuka tuottaa mitäkin, onko ongelma-/kehittämiskohtia?)

Miten kiinteistönhoito-, siivous-, ruoka-, ja käyttäjäpalvelut toimivat keskenään?  
Onko yhteistyötä? Miten toimii?

Miten palvelutaso on muuttunut / voisi muuttua toimintoja yhdistäessä?

## LIITE 3

**HAASTATTELULOMAKE 3**

Toimenkuvasi / tehtäväsi / paikkasi hallinnossa?

Sisäiset ja ulkoiset asiakkaasi / yhteistyökumppanisi?

Voisitko soveltaa tehtävääsi myös muiden yksiköiden käyttöön?