

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Esimerkkinä Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelut



Ranki, Katri-Maria

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Esimerkkinä Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelut

Katri-Maria Ranki
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2010

Katri-Maria Ranki

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Esimerkkinä Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelut

Vuosi

2010

Sivumäärä

86

Tämän opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen kunnalliselle liikelaitokselle. Tämä opinnäytetyö on toimintakeskeinen, ja sen tuotoksena on liiketoimintasuunnitelma Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelulle. Opinnäytetyön on tilannut Aleksia-liikelaitoksen liikelaitosjohtaja.

Pääongelmana tässä opinnäytetyössä on, minkälainen on kunnallisen liikelaitoksen liiketoimintasuunnitelma. Alaongelmat ovat, mikä on kunnallinen liikelaitos, liiketoimintasuunnitelman tarkoitus ja hyvän liiketoimintasuunnitelman ominaisuudet.

Tämä opinnäytetyö antaa yhdenlaisen mallin kunnallisen liikelaitoksen liiketoimintasuunnitelmasta. Tutkittaessa liiketoimintasuunnitelman ominaisuuksia selvisi, että jokaisen yrityksen, kunnallisen tai yksityisen, liiketoimintasuunnitelma on erilainen. Tämä johtuu siitä, että jokaisella yrityksellä on omanlaisensa tapa toimia ja harjoittaa liiketoimintaa. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tehdä liiketoimintasuunnitelmaa. On kuitenkin joitain asioita, jotka olisi hyvä löytyä jokaisesta liiketoimintasuunnitelmasta. Näitä asioita on käsitelty opinnäytetyön teoriaosassa. Teoriaosassa on myös käsitelty yhteiskunnallisesta näkökulmasta tämän opinnäytetyön taustoja, eli Suomessa tapahtunutta kunta- ja palvelurakennemuutosta. Teoriaosassa on myös kuvattu kunnallisen liikelaitoksen tehtäviä ja tarkoitusta.

Opinnäytetyö rajattiin tilaajan toimesta koskemaan vain Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelua. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt liiketoimintasuunnitelma tulee Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun johdon käyttöön. Tämän työn pohjalta voidaan Aleksia-liikelaitoksessa laatia liiketoimintasuunnitelmat myös sen muille tulosityksiköille.

Asiasanat kunnallinen liikelaitos, liiketoimintasuunnitelma

Katri-Maria Ranki

Creating a business plan: The case of Aleksia municipal establishment`s catering services.

Year	2010	Pages	86
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to create a business plan for a municipal establishment. The thesis has a practicable focus and was ordered by Liisa Rytönen, the director of the Aleksia municipal establishment catering service.

The main objective of the thesis is to determine the most suitable kind of business plan for the municipal establishment. Additional objectives of the thesis were to establish the characteristics of a municipal establishment, the purpose of a business plan and the qualities of a good business plan.

This thesis presents one possible model for municipal establishment`s business plan. While examining the qualities of a business plan it was discovered that all business plans are to an extent unique, regardless of whether they refer to municipal organizations or privately-owned companies. This is due to the fact that every company has its own way of operating. Nevertheless, certain features are necessary for all business plans. These features are presented in the theoretical section of this thesis, which also outlines the background to the thesis and offers some perspectives on the recent renovation of the municipalities and services that has taken place in Finland, and describes the tasks and purposes of the municipal establishment.

The scope of this thesis was limited to the catering services of the Aleksia municipal establishment in accordance with the client`s wishes, and the resulting business plan which will be used by the management of the Aleksia municipal establishment`s catering services. This business plan can also be used as a model for other business plans that need to be drawn up within the Aleksia municipal establishment.

Key words business plan, municipal establishment

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	7
1.2	Aikaisemmat tutkimukset	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	9
2	Aleksia-liikelaitos	10
2.1	Nurmijärven kunnan ruokapalvelu	12
2.1.1	Tulosalueen johto	13
2.1.2	Toiminta-ajatus	14
2.2	Nurmijärven kunta	15
3	Kunta- ja palvelurakennemuutos	15
3.1	Tulevaisuusbarometri	17
3.2	Henkilöstö ja päättäjät uuden edessä	18
3.3	Tilaaaja-tuottaja -toimintatapa	19
4	Kunnallinen liikelaitos	23
4.1	Kunnan liikelaitoksen hallinto	23
4.2	Kunnallisen liikelaitoksen tehtävät	24
4.3	Liikelaitoksen talous	25
5	Liiketoimintasuunnitelma	25
5.1	Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus	26
5.2	Hyvän liiketoimintasuunnitelman ominaisuuksia	27
5.3	Liiketoimintasuunnitelman rakenne	27
5.4	Liiketoimintasuunnitelman sisältö	29
6	Aleksian ruokapalvelun liiketoimintasuunnitelman laatiminen	37
6.1	Liiketoimintasuunnitelman suunnittelu	37
6.2	Liiketoimintasuunnitelman toteutus	37
6.3	Liiketoimintasuunnitelman arviointi	41
7	Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun liiketoimintasuunnitelma	43
7.1	Liikeidea ja liiketoimintamalli	46
7.2	Liiketoimintaympäristö	48
7.3	Ruokapalvelun strategia	52
7.4	Ruokapalvelun tuotteistamispolitiikka	53
7.5	Asiakassuhteet ja niiden kehittäminen	55
7.6	Ruokapalvelu-organisaatio ja henkilöstö	56
7.7	Ruokapalvelun varautumissuunnitelma	57
7.8	Ruokapalvelun tuloslaskelma ja rahoituslaskelma	59

8	Yhteenveto	61
	Lähteet	64
	Taulukot	66
	Kuviot	66
	Liitteet.....	66

Valtioneuvosto käynnisti keväällä 2005 kunta- ja palvelurakennemuutoksen, jonka tavoitteena oli turvata jatkossakin kuntien vastuulla olevat palvelut ja selvittää, miten niitä parhaiten kehitetään. Tämän niin kutsutun PARAS-hankkeen käynnistymisen keskeisin syy oli kuntien taloudelliset vaikeudet. PARAS-hankkeen myötä helmikuussa 2007 astui voimaan laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta eli niin sanottu puitelaki. Puitelaki velvoittaa kuntia edelleen järjestämään niiden vastuulla olevat palvelut kuntalaisille, mutta se myös ohjaa kuntia kehittämään palvelutuotantoaan tehokkaammaksi ja taloudellisemmaksi ja etsimään mahdollisesti uusia tapoja tuottaa niitä.

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen myötä myös Nurmijärven kunnassa aloitettiin toimintaorganisaation muutos, ja silloin yhdeksi kärkihankkeeksi määritettiin tukipalveluiden organisaatioselvitys. Tämän kehittämistyön johdosta Nurmijärven kunta päätyi muuttamaan aiempaa organisaatiotaan ja mm. yhdisti joitain palvelualueita toiminnan tehostamiseksi, ulkoisti joitain tukitoimintoja taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi ja päätti perustaa kunnan tukipalveluista kunnallisen liikelaitoksen. Liikelaitoksen nimeksi tuli Aleksia Nurmijärven kiinteistö-, ruoka- ja siivouspalvelujen liikelaitos, joka aloitti toimintansa 1.1.2009. Tästä eteenpäin tekstissä liikelaitoksesta käytetään lyhyempää nimeä Aleksia-liikelaitos.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Aleksia-liikelaitokseen siirtyneistä nettobudjetoituista tulosityksiköistä muodostui itsenäisemmin asioistaan päättävä kunnallinen liikelaitos, jonka seurauksena syntyi tarve tarkastella tulevaa liiketoimintaa uudesta näkökulmasta. Yksi parhaista keinoista tehdä se on laatia liiketoimintasuunnitelma. Uudelle Aleksia-liikelaitokselle ei heti toiminnan alkaessa oltu vielä ehditty laatia liiketoimintasuunnitelmaa. Tämä opinnäytetyö tilattiin täyttämään tuo tarve. Työn tilaajana on Aleksia-liikelaitoksen liikelaitosjohtaja Liisa Rytönen. Työ rajattiin heti alusta lähtien koskemaan vain Aleksia-liikelaitoksen suurinta yksikköä eli ruokapalvelua. Tämän opinnäytetyön pohjalta voitaisiin sitten myöhemmin laatia liiketoimintasuunnitelmat myös Aleksia-liikelaitoksen kiinteistö- ja siivouspalveluyksiköille.

Liiketoimintasuunnitelma on johdon työkalu, jossa on kuvattuna liiketoiminnan päämäärät, tavoitteet ja keinot, joilla ne saavutetaan. Liiketoimintasuunnitelmalla pyritään parantamaan yrityksen mahdollisuuksia menestyä. Sen avulla voidaan helpommin nähdä toiminnan heikot kohdat ja lisäresurssitarpeet. Liiketoimintasuunnitelmaa tulee päivittää yrityksen kehittyessä.

Tämän opinnäytetyön pääongelma on, minkälainen on kunnallisen liikelaitoksen liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyön alaongelmat ovat: mikä on kunnallinen liikelaitos (Luku 4), liiketoimintasuunnitelman tarkoitus (Alaluku 5.1), ja hyvän liiketoimintasuunnitelman ominaisuudet (Alaluku 5.2).

1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Liiketoimintasuunnitelmaa koskevia tutkimuksia ja opinnäytetöitä on tehty useita. Eri ammattikorkeakouluissa on laadittu liiketoimintasuunnitelmia aloittaville yrityksille opinnäytetöinä. Tämä opinnäytetyö eroaa näistä muista opinnäytetöistä siinä, että tässä työssä liiketoimintasuunnitelma on laadittu kunnalliselle liikelaitokselle. Kunnallisen liikelaitoksen toiminta eroaa monelta osaltaan yksityisen yrityksen toiminnasta. Yksi suurimmista eroista on se, että kunnallinen liikelaitos ei tavoittele voittoa, vaan ainoastaan sen tulee kattaa toiminnastaan aiheutuvat kulut, kun taas yksityinen yritys pyrkii tuottamaan voittoa omistajilleen. Tästä syystä kunnallisen liikelaitoksen liiketoimintasuunnitelma on erilainen kuin yksityisten yritysten liiketoimintasuunnitelmat. Tämä opinnäytetyö on siis lähtökohdiltaan erilainen liiketoimintasuunnitelmaa koskeva tutkimus kuin aikaisemmat liiketoimintasuunnitelmasta tehdyt tutkimukset.

Aikaisemmin tehtyjä liiketoimintasuunnitelmaa käsitteleviä opinnäytetöitä on niin paljon, että ihan kaikkia ei voi tässä työssä mainita, mutta tässä esimerkki muutamasta uudemmasta liiketoimintasuunnitelmaa käsittelevästä opinnäytetyöstä. Andersin Virpi on tehnyt vuonna 2007 Tampereen ammattikorkeakoulussa opinnäytetyön ” Näin laadin liiketoimintasuunnitelman. Case: Elokuvakahvila.” Jyväskylän ammattikorkeakoulussa vuonna 2009 Kovanen Marjo on tehnyt opinnäytetyön ” Ravintola Makunautinnon liiketoimintasuunnitelma”. Vuonna 2009 Laurea-ammattikorkeakoulussa tehtiin ainakin kaksi opinnäytetöitä liiketoimintasuunnitelmasta: Lehtonen Niko ”Liiketoimintasuunnitelma perustettavalle lounas- ja juhlapalveluravintolalle” ja Vikman Minja ”Liiketoimintasuunnitelma kesäravintolalle.” Ryytänen Minna teki vuonna 2009 Lahden ammattikorkeakoulussa opinnäytetyön ”Kahvilan liiketoimintasuunnitelma; yrityksen perustaminen ravintola-alalle.” Taulukossa 1 esitellään näitä Laurea-ammattikorkeakoulun, Lahden ammattikorkeakoulun, Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden opinnäytetöitä, jotka aiheiltaan sivuavat liiketoimintasuunnitelmaa.

Tekijän nimi ja vuosi	Opinnäytetyön nimi
Andersin Virpi 2007	Näin laadin liiketoimintasuunnitelman. Case: Elokuvakahvila
Kovanen Marjo. 2009	Ravintola Makunautinnon liiketoimintasuunnitelma
Lehtonen Niko. 2009	Liiketoimintasuunnitelma perustettavalle lounas- ja juhlapalveluravintolalle
Ryynänen Minna. 2009	Kahvilan liiketoimintasuunnitelma; yrityksen perustaminen ravintola-alalle
Vikman Minja. 2009	Liiketoimintasuunnitelma kesäravintolalle

Taulukko 1: Aikaisemmat opinnäytetyöt liiketoimintasuunnitelmasta

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu seitsemästä luvusta, joista ensimmäisenä on johdanto, jossa selvitetään tämän opinnäytetyön taustaa. Toisessa luvussa on kerrottu yleistietoa Nurmijärven kunnasta, sen ruokapalvelusta ja Aleksia-liikelaitoksesta. Kolmas luku käsittelee kunta- ja palvelurakennemuutosta, joka luo taustaa kunnallisten palveluiden muutoksille. Tuo muutos johti Nurmijärven kunnan tukipalveluiden liikelaitostamiseen. Tässä luvussa on myös esitelty Von Bruunin (2005) Kuntien tulevaisuusbarometri-tutkimus, jossa on tutkittu kuntien mahdollisuuksia tuottaa palveluita tulevaisuudessa. Lisäksi kolmannessa luvussa on kerrottu monien kuntien käyttöönottamasta tilaaja-tuottaja -toimintatavasta.

Kunnallisesta liikelaitoksesta on kerrottu luvussa neljä, mitä se tarkoittaa ja mitkä ovat liikelaitoksen tehtävät. Viides luku käsittelee liiketoimintasuunnitelman laadintaa, mitä sen tulisi sisältää ja mitkä ovat hyvän liiketoimintasuunnitelman ominaisuuksia. Minkälainen on yleisin liiketoimintasuunnitelman rakenne ja mistä asioista se muodostuu. Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelulle laaditun liiketoimintasuunnitelman suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista on kerrottu luvussa kuusi. Viimeisenä lukuna seitsemän on Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyöt ovat julkisia asiakirjoja, joten kyseisestä liiketoimintasuunnitelmasta on jätetty liitteet ja tietyt kyseiseen liikelaitokseen liittyvät liikesalaisuudet pois.

2 Aleksia-liikelaitos

Syksyllä 2006 Nurmijärven kunnassa aloitettiin toimintaorganisaation kehittäminen ja silloin yhdeksi kärkihankkeeksi määritettiin tukipalveluiden organisointiselvitys. Organisointiselvityksen tavoitteena oli selvittää tukipalveluiden yhtiöittäminen, liikelaitostaminen tai oman tulosalueen mahdollisuus. Siihen liittyen Nurmijärven kunta tilasi konsulttiyritykseltä selvityksen ruokapalvelujen, siivouspalvelujen ja tilapalvelujen edullisimmasta toimintamuodosta. Tämän selvityksen perusteella todettiin, että Nurmijärven kunnan ruokapalvelujen, siivouspalvelujen ja tilapalvelujen tulosalueiden palvelutuotanto on toiminnallisesti hoidettu hyvin. Kuitenkin jos palveluita halutaan tuottaa tehokkaammin ja taloudellisemmin, on taloudellisen ohjauksen keinoja lisättävä. Nykyinen virastomalli ei antanut siihen riittävästi mahdollisuuksia. Taloudellisen ohjauksen mahdollisuuksien tulee olla sellaisia, että myös palvelun tilaajalla on aito vaikutusmahdollisuus syntyviin kustannuksiin palvelutasopäätöstensä kautta. Lisäsi palvelutuotantoon tuottajille tulee saada riittävästi valtaa ja vastuuta toimintansa kehittämiseen ja tila- tuille palveluille tulee saada aito hinta. Parhaiten Nurmijärven tukipalvelujen eriyttämisen mallina toimisi liikelaitos, koska liikelaitos antaa taloudellisesti virastomallia itsenäisemmän aseman kautta mahdollisuuden taloudelliseen kustannusten ohjaukseen. Lisäksi liikelaitos on osana kunnan organisaatiota valtuuston ohjaitavissa tavoitteiden ja tulosvaatimusten osalta. (Efeko Oy, 2008.)

Näin ollen Nurmijärven kunnan valtuusto päätti kesällä 2008, että kunnan tukipalveluita tuotamaan perustettaisiin kunnallinen liikelaitos. Sen nimeksi tuli Aleksia-liikelaitos, joka aloitti toimintansa 1.1.2009.

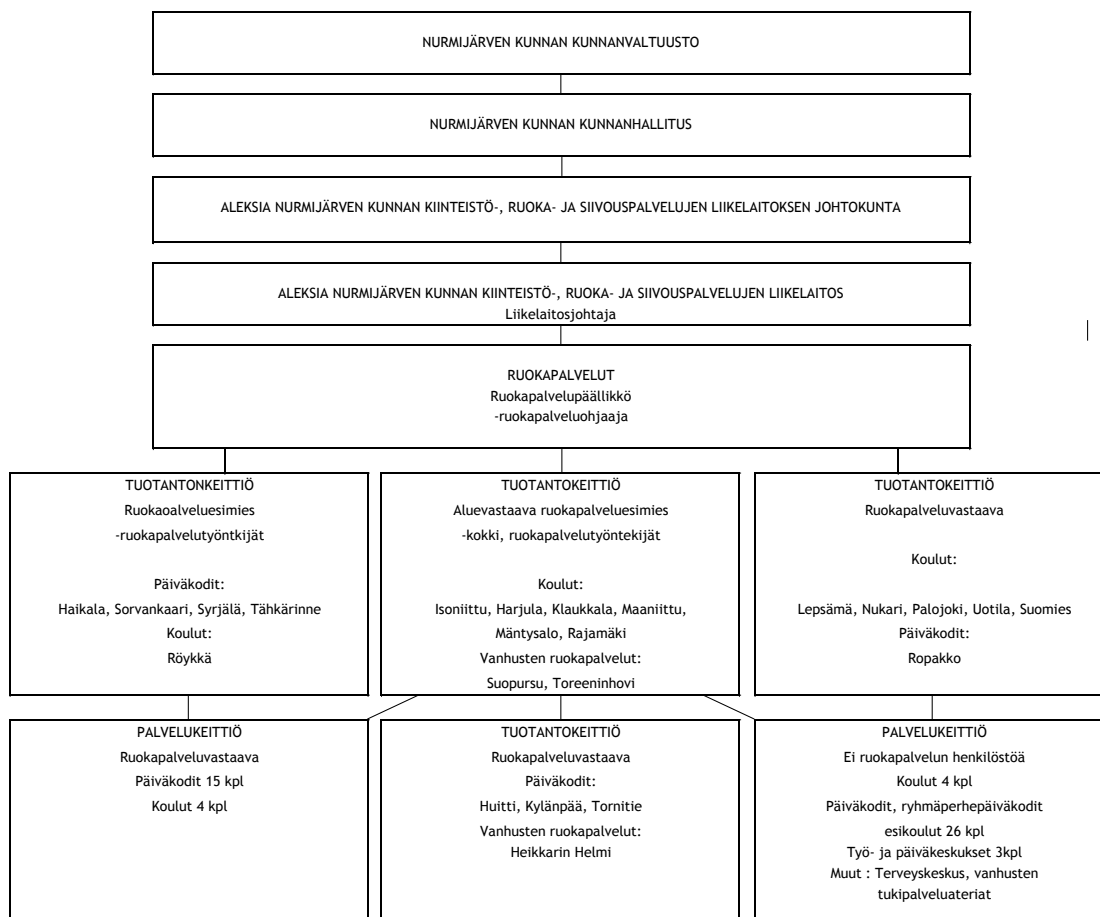
Aleksia-liikelaitoksen tavoitteena on tarjota palvelusopimukseen perustuvia asiakaslähtöisiä ja kustannustehokkaita kiinteistö-, ruoka- ja siivouspalveluja Nurmijärven kunnan muille toimialoille. Aleksian tulosityksiköitä ovat kiinteistö-, ruoka- ja siivouspalvelut. Kiinteistöpalvelujen tehtävänä on kunnan kiinteistöjen isännöinti, kiinteistönhuolto ja kunnossapito. Ruokapalvelujen tehtävänä on vastata varhaiskasvatuksen, koulujen, henkilöstön, ikäihmisten ja muiden kokopäivälaitosten aterioista. Lisäksi ruokapalvelut vastaa kunnan kokous- ja vierastarjoiluista. Siivouspalvelun tehtävät jakautuvat kolmeen eri palvelutasoon: peruspalveluihin, oheispalveluihin ja asiantuntijapalveluihin. Peruspalvelut sisältävät ylläpito- ja perussiivouksen, oheispalveluita on esimerkiksi viherkasvien kastelu ja asiantuntijapalveluita ovat muun muassa työmäärämitoitukset ja työnopastus. (Liikelaitosjohtaja Liisa Rytönen.)

Aleksia-liikelaitoksen henkilöstömäärä on noin 220 henkilöä ja vuotuinen budjetti on noin 18,2 miljoonaa €. Henkilöstö jakautuu toimialakohtaisten tulosyksiköiden kesken siten, että ruokapalveluissa työskentelee noin 120 henkilöä, siivouspalveluissa noin 70 henkilöä ja kiinteistöpalveluissa noin 30 henkilöä. (Liikelaitosjohtaja Liisa Rytönen.)

Tämä kehittämistyö keskittyy jatkossa vain ruokapalvelun tulosyksikköön. Kehittämistyön tuloksena laadittava liiketoimintasuunnitelma tehdään ruokapalvelulle. Ruokapalvelujen toiminta-ajatus, tehtävät ja asiakkaat ovat pysyneet samoina kuin ennen liikelaitostamista. Ne ovat tarkemmin eriteltyinä alaluvussa 2.1.

Ruokapalvelu-organisaatio muodostuu oheisen kuvion mukaan

ALEKSIA NURMIJÄRVEN KIINTEISTÖ-, RUOKA- JA SIIVOUSPALVELUJEN LIIKELAITOKSEN RUOKAPALVELUT TULOSYKSIKÖN ORGANISAATIOKAAVIO



Kuvio 1: Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelujen organisaatiokaavio

Kuviossa 1 on esitetty Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelujen organisaatiokaavio. Ylimpänä kaaviossa on kunnanvaltuusto, jonka jäsenet valitaan vaaleilla, jossa saa äänestää täysi-ikäiset kuntalaiset. Ehdokkaaksi voi asettua kuka tahansa täysi-ikäinen kuntalainen. Kunnanvaltuusto päättää ne henkilöt, jotka valitaan kunnanhallitukseen ja muihin luottamustehtäviin. Kunnanvaltuusto päättää myös ne henkilöt, jotka valitaan Aleksia-liikelaitoksen johtokuntaan. Johtokunnan jäsen voi olla kunnanvaltuuston jäsen tai kunnanvaltuustossa edustuksen saaneen puolueen jäsen. Aleksia-liikelaitoksen johtokunta nimittää liikelaitosjohtajan, joka tässä tapauksessa otettiin omasta organisaatiosta, eli ruokapalvelupäällikkö hoitaa oman tehtävänsä ohella liikelaitosjohtajan tointa. Liikelaitosjohtajan alaisuudessa ovat kaikki kolme liikelaitoksen tulosyksikköä, joista tässä on esiteltynä vain ruokapalvelut. Ruokapalvelua johtaa ruokapalvelupäällikkö apunaan ruokapalveluohjaaja. Ruokapalveluun kuuluvat keittiöt on jaoteltu tuotantokeittiöihin ja palvelukeittiöihin. Tuotantokeittiöissä valmistetaan ruokaa, joka lähetetään tarjoiltavaksi palvelukeittiöihin. Tuotantokeittiöt on jaoteltu kaaviossa henkilöstörakenteen mukaan. Isoimmissa tuotantokeittiöissä toimii esimiehenä aluevastaava, joka samalla on myös oman keittiönsä ohella esimiehenä alueellisesti lähellä olevien pienempien keittiöiden esimies. Näissä isoimmissa keittiöissä on myös henkilökuntaa eniten, siellä on ainakin yksi kokki ja useampia ruokapalvelutyöntekijöitä. Keskikokoisissa tuotantokeittiöissä on esimies, joka toimii usein samalla kokkina ja yksi tai kaksi ruokapalvelutyöntekijää. Pienimmissä tuotantokeittiöissä ei ole esimiestä, vaan ruokapalveluvastaava ja hänen lisäksi mahdollisesti yksi ruokapalvelutyöntekijä, jotka eivät ole esimies-alaisuudessa, vaan molempien esimiehenä toimii aluevastaava. Palvelukeittiöissä, joissa työskentelee ruokapalvelun henkilökuntaa, on yksi ruokapalveluvastaava. Lisäksi on palvelukeittiöitä, joihin ruoka lähetetään ja kyseisen toimialan henkilökunta, esimerkiksi koulu tai päiväkotitoiminta, laittaa ruoan tarjolle ja siivoaa jäljet.

2.1 Nurmijärven kunnan ruokapalvelu

Nurmijärven kunnan ruokapalvelu hoidettiin hallinnonaloittain hajautetusti vuoteen 1993 asti. Vastuu toiminnasta oli eri hallinnonalojen laitosten esimiehillä. Kuntaan perustettiin vuoden 1991 alussa ruokahuoltopäällikön virka. Saman vuoden lopulla asetettiin kunnanjohtajan päätöksellä nk. ruokahuoltotyöryhmä, jonka tehtävänä oli selvittää mm. kunnan ruokapalvelun nykytilaa, kehittämistä ja uudistumista. Työryhmä sai työnsä päätökseen vuoden 1992 lopulla ja työryhmän ehdotusten pohjalta käynnistyi ruokapalvelun hallinnollinen ja toiminnallinen muutosprosessi. Tämä johti keskitetyn, kunnan kaikkien hallinnonalojen, ruokapalvelun tulos-

alueen perustamiseen vuoden 1994 alusta lukien. Tulosalue toimi kunnanhallituksen alaisuudessa hallinnon palvelualueeseen sijoitettuna. Tulosalueen päälliköksi nimitettiin ruokahuoltopäällikkö. Ruokapalvelun tulosalue myy ruokapalveluitaan eri hallintokunnille ja niiden toimintayksiköille. Keittiöt henkilökuntineen ovat joko erillisiä tulosityksiköitä ruokapalvelun vastualueen sisällä tai ne ovat jonkin toisen tulosityksikön osia. (Liikelaitosjohtaja Liisa Rytkönen.)

Ruokapalvelun tulosalueen perustehtävät ovat seuraavat:

- kunnan ruokapalvelun kokonaissuunnittelu, ohjaus ja seuranta
- ruokapalveluun liittyvien hankintojen suunnittelu, sopimusten teko, täytäntöönpanon ohjaus ja seuranta
- ruokapalvelutilojen saneeraus- ja uudisrakentamisen suunnitteluun ja kalustamiseen osallistuminen
- ruokapalveluhenkilöstöasiat
- ruokapalveluhenkilöstön ohjaus ruokatuotannon toteutuksessa
- ruokapalveluhenkilöstön koulutuksen järjestäminen. (Liikelaitosjohtaja Liisa Rytkönen.)

2.1.1 Tulosalueen johto

Kunnanhallitus vahvisti ruokapalvelun toimintasäännön, jossa ruokapalvelupäällikön toimivalta määriteltiin seuraavasti. Ruokapalvelupäällikkö vastaa ruokapalvelun tuloksekkaasta toiminnasta ja kehittämisestä yhteistyössä eri hallintokuntien ja henkilöstöryhmien kanssa, tukien kunkin laitoksen toiminta-ajatusta ottaen samalla huomioon myös ravitsemukselliset ja kasvatukselliset tavoitteet. (Liikelaitosjohtaja Liisa Rytkönen.)

Ruokapalvelupäällikön tehtävät:

- johtaa ja valvoa sekä suunnitella ja kehittää kunnan ruokapalvelutoimintaa
- vastata ruokapalvelun ravitsemuksellisista tavoitteista sekä käytännön toteuttamisesta
- valmistella osaltaan määrärahaesitykset, seurata kustannuksia sekä hyväksyä ruokapalvelutoimintaa koskevat laskut
- toimia keittiöhenkilökunnan lähimpänä esimiehenä ja hoitaa osaltaan heitä koskevia henkilöstöasioita
- valmistella, tehdä sopimuksia, ohjata ja valvoa toimialueensa hankintoja

- osallistua keittiö- ja ruokailutilojen rakentamis- ja saneeraussuunnitteluun
- seurata alansa kehitystä, tehdä esityksiä ja antaa tietoja ja lausuntoja toimialaansa kuuluvista asioista
- ruokapalveluhenkilöstön koulutuksen järjestäminen. (Liikelaitosjohtaja Liisa Rytönen.)

2.1.2 Toiminta-ajatus

Nurmijärven ruokapalvelun tavoitteena on tarjota kaikille asiakasryhmilleen aterioita ja palveluita, jotka vaikuttavat myönteisesti heidän hyvinvointiinsa ja antavat erilaisia maku- ja kulttuurielämyksiä. Nurmijärven ruokapalvelu työllistää 120 henkilöä. Ruokapalveluja tuotetaan 43 keittiössä, joista tuotantokeittiöitä on 24, ja palvelukeittiöitä 19. Yhteensä kunnan alueella tarjotaan ruokapalvelun tuottamaa ruokaa 90 toimipisteessä. (Liikelaitosjohtaja Liisa Rytönen.)

Kunta järjestää ruokapalvelua seuraavilla toiminta-alueilla: koulut, päiväkodit, vanhainkodit, palvelukeskukset, terveyskeskus, ateriapalvelut vanhuksille ja vammaisille, työpaikkaruokailu, kunnan edustustilaisuudet ja kokoustarjoilut sekä ruokailu perhepäivähoidossa ja ryhmäperhepäivähoidossa. (Liikelaitosjohtaja Liisa Rytönen.)

Ruokatuotantoa on tehostettu yhdistelemällä pieniä tuotantokeittiöitä ja muuttamalla niitä palvelukeittiöiksi. Kaikille laitoksille on laadittu myös yhteinen ruokalista. Hankintoja on keskitetty ja tuotevalikoimaa sekä tavarantoimittajien määrää on supistettu. Tulosityksiköiden esimiehet vastaavat oman talousarvion toteuttamisesta. (Liikelaitosjohtaja Liisa Rytönen.)

Vuonna 2008 suoritteita toteutui 2 964 858, joka jaettuna toimintapäiville oli noin 9 000 kappaletta yhdelle päivälle. Samana vuonna kustannukset olivat 5 751 824,5 €, joka jaettuna suoritteiden määrällä on 1,94 €/suorite. Suoritteet eivät kuitenkaan jakaudu tasaisesti keittiöiden kesken, koska joissakin keittiöissä valmistetaan vain lounas ja joissakin lounaan lisäksi aamupala ja päivällinen. Keittiön koko vaikuttaa paljolti suoritteiden määrään. Nurmijärvellä suurin tuotantokeittiö valmistaa 1 800 annosta päivässä, ja pienin tuotantokeittiö valmistaa 37 annosta päivässä. (Liikelaitosjohtaja Liisa Rytönen.)

2.2 Nurmijärven kunta

Nurmijärvi sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Espoo, Hyvinkää, Tuusula, Vantaa ja Vihti ovat sen naapureita. Nurmijärvi on niin sanottuja muuttovoitto kuntia ja eniten sinne muuttaa lapsiperheitä. Nurmijärvi on Suomen suurin kunta asukasluvulla mitattuna, on arvioitu, että kymmenen vuoden päästä asukkaita olisi jo 45 000. (Nurmijärven kunta 2008.)

Aleksis Kivi on syntynyt Nurmijärvellä 10.10.1834. Hän oli 2000-luvulle saakka tunnetuin Nurmijärveläinen. Nytemmin Nurmijärveä on tehnyt tunnetuksi myös henkilöt kulttuurin ja politiikan saralla. Aleksis Kiven perintö elää edelleen voimakkaana kunnan kulttuurielämässä. Muun muassa Palojoen Taaborin vuorella vietettävät jokavuotiset Kivi-juhlat vaalivat kansalliskirjailijamme perintöä ja tuovat aina uudelleen hänen teoksensa kesäteatterin näyttämölle. (Nurmijärven kunta 2008.)

Nurmijärvi on yleisilmeeltään vielä aika maalaismainen, vaikka maatalouden osuus on enää vajaat 3,5 %. Kirkonkylä, Klaukkala ja Rajamäki ovat Nurmijärven suurimmat keskukset, yli 75 % asukkaista asuu näissä kaupunkimaisissa keskuksissa. (Nurmijärven kunta 2008.)

Nurmijärven kunta sijaitsee hyvien liikenneyhteyksien äärellä, joten alueelle on tullut aika paljon yrityksiä. Yritykset toimivat monilla eri aloilla, kuten esimerkiksi muoviteollisuudessa, biotekniikassa ja rakennusteollisuudessa. (Nurmijärven kunta 2008.)

Nurmijärven kunnan palveluksessa on noin 2500 henkilöä. Kunnan toimintaorganisaation toiminnot jakautuvat neljään toimialaan, joita ovat keskushallinto, sosiaali- ja terveystoimi, sivistystoimi ja ympäristötoimi sekä kaksi keskusta, elinkeino- ja kuntakehityskeskus ja talouskeskus. (Nurmijärven kunta 2008.)

3 Kunta- ja palvelurakenneuudistus

Kuntien palveluiden turvaaminen ja tuottavuuden parantaminen ovat kaikissa kunnissa tapahtuvien hallinto- ja palvelurakenteiden muutosten takia erittäin ajankohtaisia ja tärkeitä. Kuntien tehtävänä on turvata kuntalaisten tarpeet, kuten terveydenhuolto, koulutus, puhdas vesi, riittävä toimeentulo elämän vaikeuksissa jne., myös suurien muutosten keskellä. Valtioneuvosto käynnisti keväällä 2005 Kunta- ja palvelurakenneuudistuksen, niin kutsutun PARAS-hankkeen, jonka tavoitteena on turvata jatkossakin kuntien vastuulla olevat palvelut ja selvittää, miten niitä parhaiten kehitetään. (Kuopila 2007, 5.)

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen laittoi liikkeelle eduskunnan hallintovaliokunta, kun se pyysi sisäasiainministeriötä selvittämään, mitkä ovat kuntien taloudelliset mahdollisuudet selviytyä asianmukaisesti niille kuuluvista tehtävistä ja velvoitteista. Selvityksen taustalla oli havainto kuntien lakisääteisten tehtävien ja tuloperustan vakava epätasapaino. Hallintovaliokunta totesi sisäasiainministeriön antaman selvityksen perusteella seuraavan: ”Valiokunta pitää esittämänsä selvityspyynnön ja käsiteltävänä olevan sisäasiainministeriön selvityksen merkittävimpänä vaikutuksena sitä, että hallitus on päättänyt käynnistämään kunta- ja palvelurakennemuutoksen (PARAS-hanke). Hankkeen, jonka määräaika on jatkettu 30.9.2006 saakka, tavoitteena on, että kuntien vastuulla olevat palvelut saavat riittävän vahvan rakenteellisen ja taloudellisen perustan niiden järjestämisen ja tuottamisen turvaamiseksi tulevaisuudessa. Samanaikaisesti palvelujen laatu ja vaikuttavuus, saavutettavuus ja tehokkuus sekä teknologinen kehittäminen otetaan huomioon. Valiokunta korostaa, että kunta- ja palvelurakennemuutoksen jatkotyöhön kuuluu olennaisena osana kunta-valtiosuhteessa ratkaista kuntien tehtävien ja velvoitteiden rahoitusvastuuseen sekä muutoinkin kestäväntä kuntatalouden kokonaisuuteen liittyvät rahoituskysymykset.” (Ryynänen 2008, 21 - 25.)

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen päätavoitteena oli palvelurakenteiden uudistus ja palveluiden toteutuksen turvaaminen. Eduskunnan hallintovaliokunta vielä korosti, että kunnan hallintorakenteiden muutokset tulee tapahtua palvelujen kehittämisen näkökulmasta: ”Valiokunta tähdentää, että hankkeen jatkovalmistelun tulee tapahtua ensisijaisesti palvelujen turvaamisen, kehittämisen ja hyvinvoinnin vahvistamisen näkökulmasta, ei organisaatiosta ja hallinnosta käsin.” (Ryynänen 2008, 21 - 25.)

Laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta eli niin sanottu puitelaki astui voimaan helmikuussa 2007. Puitelalla vahvistetaan kunta- ja palvelurakennetta kunnallisen kansanvallan lähtökohdista, kehitetään palveluiden tuotantotapoja ja organisointia, uudistetaan kuntien rahoitus- ja valtiosuusjärjestelmiä sekä tarkistetaan kuntien ja valtion välistä tehtäväjakoja. Kunta- ja palvelurakennemuutuksessa palvelurakenteet, palveluiden uudenlaiset tuottamistavat ja palveluprosessien kehittäminen ovat tärkeässä asemassa. Vastuu palveluiden järjestämisestä säilyy kunnalla tai puitelain mukaisella yhteistoiminta-alueella, vaikka tuotantotavat muuttuisivat. Kuntien tulee järjestää palvelut kuntalaisten tarpeiden mukaisesti mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti. (Kuopila 2007, 6 - 7.)

Kuten Aimo Ryynänen kirjassaan toteaa, kuntien taloudelliset vaikeudet olivat hankkeen keskeinen liikkeelle paneva voima. Hän toteaa: ”Lähes kaikki kunnat ovat taloudellisissa vaikeuk-

sisä. Vuoden 2005 tilinpäätöstietojen mukaan negatiivisen vuosikatteen kuntia oli 134. Uudistuksen onnistumisen keskeinen kysymys on, voidaanko sen tarjoaminen keinoin, ennen muuta kuntakokoa kasvattamalla, vaikuttaa kunnallistalouden vahvistamiseen ja sitä kautta peruspalvelujen turvaamiseen myös tulevaisuudessa.” (Ryynänen 2008, 29.)

Kunta- ja palvelurakennemuutokseen liittyvät odotukset ovat valtavat. Tämä näkyy jopa Aluehallinnon uudistamishankkeen väliraporttiin kirjatusta lauseesta: ”Käynnissä oleva Kunta- ja palvelurakennemuutos on suurin kunnallishallinnon ja -palveluiden uudistus Suomen historiassa.” (Valtiovarainministeriö 2008, 77.)

3.1 Tulevaisuusbarometri

Santtu von Bruunin (2005) Kuntien tulevaisuusbarometri-tutkimukseen osallistuneiden kunta-alan asiantuntijoiden mielestä kuntien mahdollisuudet tuottaa ja tarjota palveluita nykyisellä tavalla pienenevät. Tämän arvioidaan johtuvan kuntatalouden kiristymisestä, ikääntyvän väestön palvelutarpeen kasvusta, terveydenhuollon ja eriloissairaanhoidon menojen kasvusta ja mahdollisesta työvoimapulasta kunnissa. Tarkasteltaessa kunnallisten palveluiden tulevaisuutta voidaan von Bruunin tulevaisuusbarometrin mukaan hahmottaa kolme keskeistä muutosuuttavuutta. Ensimmäinen on vastuun jakautuminen yksilön ja yhteiskunnan välillä, eli kuinka paljon yhteiskunta tarjoaa palveluita ja toisaalta kuinka paljon kansalaiset joutuvat vastaamaan omasta hyvinvoinnistaan ja maksamaan palveluista. Toinen ulottuvuus on järjestämistä vastuun jakautuminen julkisen sektorin eri toimijoiden välille. Kolmantena ovat palveluiden tuottamisessa käytettävät erilaiset organisaatiomuodot. (von Bruun 2005, 71 - 72.)

Kuntien on tuotettava palvelut kuntalaisille joko itse, tilaamalla ne tai luomalla edellytyksiä markkinaehtoisten palveluiden kehitykselle. Kunnan omien toimintatapojen uudistaminen niin, että palveluita voitaisiin tuottaa markkinaehtoisin ratkaisuin, esimerkiksi tilaaja-tuottaja-toimintatavan avulla, on yksi keino, jolla palveluiden järjestämisen haasteeseen vastataan. (Kuopila 2007, 6 - 7.)

Von Bruunin (2005) Kuntien tulevaisuusbarometrin mukaan kuntien väliset erot tulevat kasvamaan, koska tulevaisuudessa palveluita tarjotaan ja tuotetaan hyvin eri tavoin. Osa palveluista siirtyy alueellisesti järjestettäväksi ja osa korvataan yksityisillä palveluilla. Kasvukeskuksiin voi kysynnän kautta syntyä toimivat yksityisten palvelutarjoajien tuottamat palvelumarkkinat, jopa niin toimivat, että ne houkuttelevat kansainvälisiä terveystalouksia tarjoavia ketjuja

myös Suomeen. Toisaalta haja-asutusalueille tai taantuviin kuntiin ei synny toimivia palvelumarkkinoita, joten kunnat joutuvat edelleen vastaamaan palvelujen tuottamisesta. Kuntien palveluiden tarjontakyvyn erilaistuessa tulee palveluista kuntien välisessä kilpailussa entistä merkittävämpi. Tämä johtaa taantuvien kuntien vetovoimaisuuden heikkenemiseen ja kasvu-keskuksiin kohdistuvan muuttoliikkeen voimistumiseen. (von Bruun 2005, 72 - 75.)

Tulevaisuusbarometrin mukaan kuntien palveluiden ulkoistaminen tulee tapahtumaan jollain tasolla kaikissa kuntatyypeissä. (von Bruun 2005, 72 - 75.) Ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että kunta ostaa kokonaisen palvelutuotantokokonaisuuden tai tehtäväkokonaisuuden joltain ulkopuoliselta toimijalta. Näin tehdessään kunnan rooli muuttuu palvelujen tuottajasta palvelujen tilaajaksi. Ulkopuolinen toimija voi olla yritys, yhteisö, kuntayhtymä, kunnan omistama yritys tai liikelaitos tai toinen kunta. Ulkoistamiseen liittyy etuja, mutta myös mahdollisia haittoja. Haittoja voi tulla kustannustasoon liittyvistä seikoista, kun taas etuna on mahdollisuus keskitettyä ydintoimintojen johtamiseen. (Lauslahti 2003, 306 - 309.)

3.2 Henkilöstö ja päättäjät uuden edessä

Henkilöstövaje uhkaa lähitulevaisuudessa kuntia. Kuntatyönantaja joutuu jatkossa kilpailemaan vähenevästä työvoimasta työikäisten ikäluokkien pienentyessä. Tähän uhkaan on mahdollista vaikuttaa toiminnan tehostamisella ja uudistamisella. Palveluiden tuottamiseen sopivia toimintatapoja tulevaisuudessa voisi olla esimerkiksi kunnan oma tuotanto, kuntayhtymä, liikelaitoskuntayhtymä, liikelaitos, osakeyhtiö tai ostopalvelut. Valittiin uudeksi toimintatavaksi mikä tahansa vaihtoehto kunnan oman tuotannon sijaan, edellyttäen se kunnallisilta päättäjiltä valmiutta omaksua uusi rooli päätöksenteossa. Uudessa toimintatavassa siirrytään palveluiden tuottajajyksiköiden kontrolloinnin sijaan päättämään strategisista ja palvelukysynnän kannalta oleellisista asioista. Tähän sovelletaan usein ns. tilaaja-tuottaja -toimintatapaa. Tilaaja-tuottaja- toimintatavassa kunta toimii palvelun tilaajana ja siten ohjaa palvelun tuottamista tuottajan kanssa tehtyjen sopimusten avulla. (Kuopila 2007, 8 - 9.)

Päättäjien lisäksi henkilökunta joutuu hyväksymään uuden toimintatavan. Tämän vuoksi henkilökunnalle tulisi järjestää riittävä koulutus ja perehdytys muutoksessa tapahtuviin asioihin. Avoimella viestinnällä ja henkilökunnan sitouttamisella uusiin toimintatapoihin on tärkeä rooli uudistusten onnistumisessa. Muutoksen hallinnalla ja oikeanlaisella henkilöjohtamisella tuetaan myös henkilöstön hyvinvointia. Hyvin voiva henkilöstö on avoimempi kouluttautumista ja uusia toimintatapoja kohtaan. Myös tulevaisuudessa uusien toimintatapojen jo ollessa käytös-

sä, uusia poliittisia päättäjiä ja henkilökuntaa on koulutettava ja sitoutettava malliin. (Kuopila 2007, 57 - 58.)

3.3 Tilaaja-tuottaja -toimintatapa

Tässä alaluvussa hiukan lisää tilaaja-tuottaja -toimintatavasta, koska tämä malli otettiin käyttöön Nurmijärvellä, kun perustettiin Aleksia-liikelaitos.

Tilaaja-tuottaja -toimintatapaan on yleensä siirrytty kunnissa silloin, kun on haluttu tehostaa omaa palvelutuotantoa enemmän kuin ulkoistaa toimintoja. Tässä toimintatavassa on kolme pääperiaatetta. Ensimmäiseksi on erotettava kaksi päätehtävää toisistaan, tilaaminen ja tuotanto. Toiseksi luodaan ns. näennäismarkkinat tilaajan ja tuotantoyksiköiden välille, eli markkinoita muistuttava ostaja-myyjäsuhte. Kolmanneksi tilaajan ja tuottajan välistä toimintaa ohjataan sopimuksilla. Tilaaja-tuottaja -toimintatapaa on käytetty kunnissa sekä kilpailun sallivana että sitä sallimatta. Jos kilpailu sallitaan, niin kunnan kyseinen palvelutuotanto kilpailutetaan ulkoisten palvelutarjoajien kanssa. Tällöin kunnan tilaajayksikkö määrittelee tarvitsemansa palvelun kilpailuttaa sen ja valitsee sen tuottajan tarjouksen, joka on halvin tai kokonaistaloudellisesti edullisin. Silloin kun omaa palvelutuotantoa ei kilpailuteta, toimitaan kunnan sisällä erillisinä palvelun tilaajana ja tuottajana. Tästä tavasta on katsottu olevan hyötyä molempien osapuolien lisääntyneenä kustannustietoisuutena, ja kun tuotantoa ohjataan tilaajan ja tuottajan välisellä palvelusopimuksella, se suuntaa tuotannon täsmällisemmin tilaajan tarpeiden mukaisesti. (Kuopila 2007, 16 - 17.)

Kunnan tehtävä on järjestää lakisääteiset palvelut. Kuntalaisille oleellisinta on saada ne palvelut, jotka kuuluvat kunnan vastuulle, riippumatta siitä, kuka palvelut tuottaa. Tilaaja-tuottajamallin lähtökohtana on se, että kunta toimii palvelujen järjestäjänä. Hierarkisen toimintamallin käsky- ja resurssiohjaus muuttuu toimijoiden välisillä sopimuksilla tapahtuvaksi ohjaukseksi, kun siirrytään tilaaja-tuottajamalliin. Lisäksi tämä malli muuttaa organisaatiokenteet, toimijoiden väliset suhteet ja koko toimintalogiikan. Oleellisia piirteitä tilaaja-tuottajamallissa ovat se, että toimijat jaetaan tilaajiin ja tuottajiin, jossa tilaajat tilaavat verovarilla palveluja tuottajilta kuntalaisille ja se, että tuottajina voivat olla kunnan omat yksiköt, yritykset tai kolmas sektori. Palvelun tilaajina ja maksajina voivat olla myös kuntalaiset, jolloin kunta on tuottajan ja tuotantoyksikön omistajan roolissa, esimerkiksi vesi tai sähkö. Tilaaja-tuottajamallin soveltamisen välttämättömänä edellytyksenä on toimintojen tuotestaminen ja tuotteiden oikea hinnoittelu. (Kallio, Martikainen, Meklin, Rajala ja

Tammi 2006, 23 - 27.)

Tilaaaja-tuottajamallin mukainen kilpailu kunnallisissa palveluissa merkitsee sitä, että erilaiset yksiköt joutuvat kilpailemaan oikeudestaan tuottaa palveluja. Tätä kilpailuttamista voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla, se voi olla joko avointa tai suljettua. Avoimessa kilpailuttamisessa tarjouksen voi jättää myös ulkopuoliset palveluntuottajat, kun taas suljetussa mallissa kunnan omat toimintayksiköt tuottavat palvelut kunnan sopimusohjauksessa. Jos ulkoinen kilpailu sallitaan, on hyvä tiedostaa jo etukäteen, että sen ehtona on se, että kunta on valmis luopumaan monopoliasemasta. Jos kunnassa on käytössä avoin tilaaaja-tuottajamalli, niin tilaajan on noudatettava hankintalainsäädäntöä, kun taas suljetussa mallissa sitä ei tarvitse kaikkialta osin noudattaa. (Valkama, Kallio, Haatainen, Laurila ja Siitonen 2008, 46 - 49.)

Tilaaaja-tuottaja -toimintatapaan siirryttäessä tavoitteena on muun muassa oman palvelutuotannon tehostaminen, vaikuttavuuden ja asiakassuuntautuneisuuden lisääminen, kilpailukyvyyn parantaminen sekä oman palvelutuotannon täydentäminen tai korvaaminen ulkopuolisella palvelun tuottajalla. Tilaaaja-tuottaja -toimintatavan lähtöoletuksena on se, että roolien selkeytyessä ja tuotteistamisen ja kustannustehokkuuden lisääntyessä toiminnan tehokkuus paranee. Kun omalle toiminnalle on asetettu selkeät laatu-, sisältö- ja hintatavoitteet, kunnan toiminnasta tulee läpinäkyvämpää ja voidaan tarkasti osoittaa mitä verovaroidella saadaan. Tilaaaja-tuottaja -toimintatapa kannustaa tuottajan tehokkuuteen, jolla saatetaan saavuttaa taloudellisia säästöjä. (Kuopila 2007, 17 - 18.)

Tilaaaja-tuottaja -toimintatavan esikuvana ovat yksityisen sektorin suuret yritykset, jotka ovat näin verranneet oman tuotannon tehokkuutta ja taloudellisuutta ulkopuolisiin toimijoihin. Monet yritykset ovat näin päätyneet ulkoistamaan joitain tukitoimintojaan kuten esimerkiksi puhelinvaihteen, palkkahallinnon, siivouksen ym., jotta voisivat keskittyä ainoastaan ydintoimintoihinsa. (Kuopila 2007, 16 - 17.) On kuitenkin hyvä muistaa, että yksityisen sektorin ajatusten kopiointi ja soveltaminen sellaisenaan julkishallinnon organisaatioihin toimii ani harvoin. Yksityisellä sektorilla tähtäin on viime kädessä viritetty taloudellisen lisäarvon tuottamiseen yrityksen omistajille. Julkishallinnossa tähdätään asiakkaan eli kuntalaisen hyvinvoinnin turvaamiseen. Näin ollen voidaan varmasti todeta kuten Virtanen ja Wennberg, että kaikki viisaus ei varmastikaan löydy yksityiseltä sektorilta. (Virtanen & Wennberg 2005, 91.)

Tilaaaja-tuottaja -toimintatavassa tilaaja määrittää tarvittavan palvelukokonaisuuden ja valvoo tuottajan toimintaa, että tuottaja tuottaa palvelut sovitusti. Tilaajan on myös tarkkailtava palvelun tarjoajan ja asiakkaan eli kuntalaisen välistä suhdetta. Palveluja saavan asiakkaan

tarpeet tulee täyttää, oli palvelun tuottaja kuka tahansa. (Kuopila 2007, 27 - 29.)

Tilaaajan riittämättömät tiedot ja näkemykset siitä, mitä ostetaan ja miten ostetaan saattavat tehdä toimintatavan käyttöönoton vaikeaksi. Julkisella sektorilla on usein niin, että henkilöt, jotka tuntevat palvelutuotannon substanssialueen, eivät hallitse palvelun tilaamisen teknistä puolta tai sopimusten tekoa. Kun taas ne henkilöt, jotka osaavat tilaajana toimimisen teknisen puolen, eivät hallitse substanssia. Tästä voi olla seurauksena jatkuva tarve täydentää jo solmittua sopimusta. Tästä syystä kaikille osapuolille tulisi järjestää koulutusta asiaan hyvissä ajoin. Tilaaajan tulee pohtia esimerkiksi tilataanko yksittäinen tuote tai palvelu vai kokonainen palveluprosessi. Lisäksi pitää miettiä, tilataanko pelkkä ydinpalvelu vai myös liitännäis- tai tukipalveluja. (Kuopila 2007, 27 - 29.)

Tilaaaja ohjaa tuottajan toimintaa tilaaajan ja tuottajan välille laaditulla palvelusopimuksella. Sen laadinnassa tulee olla huolellinen ja käyttää riittävästi aikaa. Palvelusopimuksessa määritellään sopimusosapuolet, sopimuksen kohde ja tarkoitus, sopimuksen voimassaolo ja muuttaminen, palveluiden sisältö ja laatu, tuotteiden määrä ja hinta, laadun varmistus ja sopimuksen seuranta sekä mahdolliset palveluun liittyvät erityiskysymykset. Tarkasta sopimuksesta huolimatta lopullisen vastuun palveluiden järjestämisestä ja palvelun laadusta on tilaajalla. (Kuopila 2007, 27 - 29.)

Kuten Kuopila (2007) toteaa, luottamushenkilöt ovat tilaaja-tuottaja -toimintamallin onnistuneen toteuttamisen kannalta ratkaisevassa osassa. Koska tilaajana he pääsevät konkreettisesti määrittelemään, mitä palveluita ja missä muodossa ne kuntalaisille järjestetään. Siirtyminen tähän toimintamalliin muuttaa budjetointijärjestelmää ja siten edellyttää valtuutetuilta uutta ajattelua. Enää ei budjetoida määrärahoja toimintayksiköille ja tuotantopanoksiin, vaan kuntalaisten palveluihin. Luottamushenkilöiden kannalta tilaaja-tuottaja -toimintamallin vaarana on se, että he unohtavat palveluiden tuottamisen perimmäisen tarkoituksen, eli kuntalaisten hyvinvoinnista huolehtimisen ja karsivat palvelun laadun minimiin ja perustelevat tätä säästöjen välttämättömyydellä. (Kuopila 2007, 27 - 33.)

Tilaaaja-tuottaja -toimintatapaan kuuluu keskeisenä osana sopimusohjaus. Sopimusohjauksessa tulee määrittää palvelutarve ja sen laatutaso ja tuotteistaa ja hinnoitella palvelut. Yleensä kunnan sisäiset sopimukset syntyvät tilaaajan ja tuottajan välisten kumppanuusneuvottelujen kautta, saman pöydän ääressä. Tehokkuus ja taloudellisuus korostuvat sopimusohjauksen tavoitteissa. Ne eivät kuitenkaan ole sen ansiot, vaan yhteistyön, informaation, luottamuksen ja avoimuuden lisääntyminen. Sopimusneuvotteluissa korostuu luottamus tilaaajan ja tuottajan

välillä. (Kuopila 2007, 27 - 33.)

Palvelun tuottajan vastuulla on palvelusopimuksen noudattaminen. Tuottaja saa päättää, miten sovitut palvelut tuotetaan ja millä henkilökunnalla ja resursseilla. Tuottaja päättää omien tulojen käyttämisestä käyttötalousmenoihin ja investointeihin, vaikka kyseessä olisi esim. kunnallinen liikelaitos. Kilpailukykyisyytensä säilyttääkseen tuottajan on tärkeää vahvistaa omaa liiketoimintaosaamistaan, varsinkin kunnallisten palveluntuottajien, joilla ei entuudestaan sitä välttämättä ole ollut. Kuopila (2007, 36 - 37) listaa kirjassaan tärkeämpiä tuottajan tehtäviä. Tuottajan tehtäviin kuuluu mm.:

- hankkia palvelun tuottamiseen tarvittavat tuotannontekijät (pääoma, työvoima, toimitilat) ja päättää niiden toiminnasta
- vastata tuotannontekijöiden kunnossapidosta ja kehittämisestä
- laatia tarjouksia ja solmia sopimuksia
- seurata toiminnan tehokkuutta ja tuotantotaparatkaisujen hyötysuhteita
- tuotteistaa palvelut ja toimittaa sovitut palvelut tilaajalle
- laatia oma talousarvio ja käyttösuunnitelma
- laskuttaa tilaajaa sopimuksen mukaan tuottamistaan palveluista
- vastata sopimuksen ja talousarvion toteutumisesta
- informoida tilaajaa tuottajan kompetenssista ja uusista palveluista.

Palvelun tuottajana voi toimia esimerkiksi kunnan oma yksikkö tai liikelaitos, kunnallinen osakeyhtiö, kuntayhtymä, toinen kunta tai yksityinen yritys tai kolmannen sektorin toimija. (Kuopila 2007, 36 - 37.)

Tilaajan ja tuottajan roolit tulee erottaa toisistaan, jotta tuottajan itsenäisyys vahvistuu. Tilattaessa palvelu ulkopuoliselta taholta tuottajan itsenäisyys tulee luonnostaan, kun taas organisaation sisältä tilattaessa tulee tuottajan itsenäisyyttä vahvistaa tietoisesti. Näin toimitaessa tuottaja voi vahvistaa omaa toimintaansa esimerkiksi suhteessa yksityiseen sektoriin. Sopimusohjauksen näkökulmasta tuottajan itsenäisyyden vahvistaminen lisää vastuun kantamista sopimuksista ja niihin liittyvistä riskeistä. (Kuopila 2007, 44 - 45.)

Tilaaja-tuottaja -toimintatavassa on riskinsä. Esimerkiksi jos yksityisillä palvelumarkkinoilla on vain muutama tuottaja, ei aitoa markkinatilannetta synny. Jos tässä tilanteessa ulkoistetaan palveluita, saattaa syntyä tilanne, jossa siirrytään kunnallisesta monopolista yksityiseen monopoliin. Jotta välttyttäisiin tältä tilanteelta, tulisi kunnassa säilyttää myös omaa tuotantoa. Samalla varmistetaan, että kunnassa säilyy substanssiosaamista ja mahdollistetaan laatu-

kustannusvertailu. Henkilöstö usein pelkää oman työn säilymisen puolesta, varsinkin toimintatavan käyttöönoton alkuvaiheessa. Hyvä muutosjohtaminen ja viestintä auttavat usein sopeutumisessa, sekä mahdollisesti ammattijärjestöjen ja henkilöstön mukana olo jo suunnittelu- vaiheessa. Yksi riski tilaaja-tuottaja -toimintatapaan siirtymisessä on osaamisen siirtyminen tuottajayksikköön. Tästä voi kehkeytyä tilanne, jossa tuottaja ”sanelee” tilaajalle, mitä tämän pitäisi tilata. Tästä syystä tilaajan tulisi tarkkaan kartoittaa palveluja käyttävien asiakkaiden tarpeet. (Kuopila 2007, 62 - 63.)

Tilaaja-tuottaja -toimintamalli ei ole pelastusrenkas, joka auttaa kaikissa kunnan toimintaan liittyvissä ongelmissa. Toimintatavan käyttöönotto edellyttää pitkäjänteistä kehitystyötä ja koulutusta. Usein toimintatapaan siirtymisen tulokset näkyvät vasta ajan kuluessa. (Kuopila 2007, 62 - 63.)

4 Kunnallinen liikelaitos

Kuntalain muutos tuli voimaan 15.5.2007. Kuntalakiin lisättiin uusi 10 a luku. Tässä luvussa on ensimmäisen kerran säädetty tarkemmin, mitä tarkoittaa kunnallinen liikelaitos. Tämän kuntalain mukaan kunnallinen liikelaitos on osa kunnan organisaatiota eli kunnan liikelaitos, tai osa kuntayhtymän organisaatiota eli kuntayhtymän liikelaitos, tai se on erillinen liikelaitos-kuntayhtymä. Liikelaitokset ovat osana omistajaansa eli kuntaa tai kuntayhtymää, näin ollen ne eivät ole itsenäisiä oikeushenkilöitä kuten esimerkiksi osakeyhtiöt ovat. (Kuntalaki 10a luku (27.4.2007/519), Suomen Kuntaliitto 2007.) Tämä opinnäytetyö käsittelee kunnallista liikelaitosta, joka on osa kuntaa, joten tässä opinnäytetyössä on keskitytty vain kunnallisen liikelaitoksen periaatteiden nimeämiseen.

Liikelaitoksen ensisijainen tehtävä on tuottaa palveluita liiketaloudellisten periaatteiden mukaisesti. Kunnanvaltuusto päättää sen perustamisesta. Kunnallisen liikelaitoksen nimessä on oltava sana liikelaitos, mutta käytännön toiminnassa voidaan käyttää lyhyempää vakiintunutta nimeä, esimerkiksi Palmia, joka on yksi Helsingin kaupungin liikelaitoksista. (Kuntalaki 10 a luku (27.4.2007/519), Suomen Kuntaliitto 2007.)

4.1 Kunnan liikelaitoksen hallinto

Kunnalliselle liikelaitokselle nimitetään johtokunta, jonka tehtävänä on valvoa ja ohjata liikelaitoksen toimintaa. Sen vastuulla on muun muassa sisäisen valvonnan järjestäminen. Johto-

kunta valvoo myös sen alaisena toimivan liikelaitoksen johtajan toimintaa. Kunnan liikelaitoksen johtokunnan tehtävät on säädetty kuntalain 87 c pykälässä seuraavasti:

1. Johtokunta päättää liikelaitoksen toiminnan kehittämisestä valtuuston asettamissa rajoissa sekä seuraa ja raportoi niiden saavuttamisesta.
2. Johtokunta hyväksyy liikelaitoksen talousarvion ja -suunnitelman.
3. Johtokunta valitsee ja irtisanoo liikelaitoksen johtajan.
4. Johtokunta päättää liikelaitoksen investoinneista ja muista pitkävaikutteisista menoista.
5. Johtokunta päättää liikelaitoksen nimen kirjoittamiseen oikeutetuista.
6. Johtokunta valvoo liikelaitoksen etua ja edustaa kuntaa ja käyttää sen puhevaltaa liikelaitoksen tehtäväalueella.

Kunnallisessa liikelaitoksessa on kuntalain 87 d pykälän mukaan virkasuhteinen johtaja. Johtaja toimii johtokunnan alaisena ja huolehtii liikelaitoksen käytännön johtamisesta. Johtajan tehtäviin kuuluu muun muassa toiminnan kehittäminen, johtokunnan päätösten täytäntöönpano ja taloudenhoito. Liikelaitoksen johtaja on kuitenkin virkasuhteessa kuntaan. Johtajan toimivalta suhteessa johtokuntaan vastaa kunnanjohtajan toimivaltaa suhteessa kunnanhallintukseen. (Kuntalaki 87c § (21.12.2007/1375), 87d § (27.4.2007/519), Suomen Kuntaliitto 2007.)

4.2 Kunnallisen liikelaitoksen tehtävät

Kuntalain 2 pykälässä määrätään, että kunnallisen liikelaitoksen on kuuluttava kunnan toimialaan. Kuntalain 87 a pykälän mukaan ”kunnallinen liikelaitos voidaan perustaa liiketoimintaa tai liiketaloudellisten periaatteiden mukaan hoidettavaa tehtävää varten.” Liiketoiminnalla tarkoitetaan tässä kohtaa sitä, että toiminnan tulojen tulee kattaa omat menot ja mahdolliset investoinnit. Liiketoimintamaisen siitä tekee myös asiakkaan kanssa solmittava palvelusopimus, jossa asiakas voi itse määritellä palveluasteensa ja näin vaikuttaa hintaan. Kunnallinen liikelaitos voi hinnoitella palvelunsa joko omakustannusperusteisesti tai soveltaa suoritehinnoittelussaan markkinahintaa. Liikelaitoksen tulisi myydä palveluitaan myös kunnan ulkopuolelle, vaarantamatta kuitenkaan kilpailua alalla. (Kuntalaki 2 § (17.3.1995/365), 87a § (27.4.2007/519), Suomen Kuntaliitto 2007.)

Kunnan peruspalveluita ja viranomaistehtäviä voidaan myös hoitaa liiketaloudellisten periaat-

teiden mukaan siten, että niiden tulot kattavat menot. Kunnallisen liikelaitoksen muut tehtävät, jotka eivät kuulu varsinaiseen liiketoimintaan, tulee hinnoitella kustannusperusteisesti. Tässä tapauksessa hinnan perusteena käytetään talousarvioon perustuvia kustannuksia. (Kuntalaki 2 § (17.3.1995/365), 87a § (27.4.2007/519), Suomen Kuntaliitto 2007.)

4.3 Liikelaitoksen talous

Liikelaitoksen talousarvio on kunnan talousarvion ja talousarviosuunnitelman erillinen osa. Liikelaitoksen johtokunta valmistelee liikelaitoksen talousarvion ja talousarviosuunnitelman ja esittää sen valtuustolle. Liikelaitoksen talousarviossa noudatetaan samoja talousarvioperiaatteita kuin kunnan talousarviossa. Liikelaitoksen toiminnan ja talouden tasapainosta vastaa johtokunta. Tavoitteita ei tule määritellä liian koviksi, vaan niiden tulee vastata käytössä oleviin resursseihin. Talouden suunnittelussa tulee varmistaa, että liikelaitoksen tehtävät pystytään hoitamaan. Kunnan liikelaitos ei ole itsenäinen kirjanpitovelvollinen, vaan kunta on kirjanpitovelvollinen kuntalain 67 pykälän perusteella myös liikelaitoksen kirjanpidosta. Liikelaitoksen kirjanpito on kuitenkin eriytettävä kunnan kirjanpidossa. (Kuntalaki 67 § (17.3.1995/365), Suomen Kuntaliitto 2007.)

Toimintakertomuksen tekeminen on säädetty kuntalaissa, sen tekee liikelaitoksen johtokunta ja se on osa tilinpäätöstä. Tilinpäätökseen kuuluvat tase, tuloslaskelma ja rahoituslaskelma ja niiden liitteenä ilmoitettavat tiedot sekä talousarvion toteutumisvertailu ja toimintakertomus. Liikelaitoksen tilinpäätöksen hyväksymisestä ja vastuuvapauden myöntämisestä päättää valtuusto osana kunnan tilinpäätöksen hyväksymistä. (Kuntalaki 67 § (17.3.1995/365), Suomen Kuntaliitto 2007.)

Kun perustetaan kunnallista liikelaitosta, sen pääoma siirtyy suoraan kunnalta. Joissain tapauksissa kunta voi haluta merkitä osan antamastaan pääomasta lainaksi. Useimmiten liikelaitoksen pääoma on kunnan tekemä sijoitus omistamaansa liikelaitokseen. Liikelaitoksen on suoritettava korvaus pääomasta, sisäisesti sovittavien ehtojen mukaisesti. (Kuntalaki 67 § (17.3.1995/365), Suomen Kuntaliitto 2007.)

5 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen liiketoimintaa kuvaava asiakirja. Liiketoimintasuunnitelmassa on kuvattuna liiketoiminnan päämäärät, tavoitteet ja keinot, joilla ne saavutetaan.

Liiketoimintasuunnitelman laatii yrityksen johto, se on kirjallinen kuvaus yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista ja siitä, miten liiketoiminnasta tehdään kannattava. (Koski & Virtanen 2005, 18.)

Liiketoimintasuunnitelma on jäsenelty kuvaus yrityksen markkinoista, toiminnasta ja toimintaperiaatteista sekä voimavaroista ja niiden kartuttamisesta. Lisäksi sen avulla osoitetaan, että yrityksen tuotteella tai palvelulla on todellinen liiketoimintamahdollisuus. Liiketoimintasuunnitelmassa on kuvattuna liikeidea, päämäärät, tavoitteet ja strategiat, eli mihin tähdätään ja millä keinoilla tavoitteisiin pyritään. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi myös toimialan markkinatilanne ja kehitysnäkymät. Liiketoimintasuunnitelmasta selviää myös, keitä asiakkaat ovat, kuinka paljon heitä on, missä he ovat ja kuinka paljon he ostavat. (Viitala 2007, 61.)

Liiketoimintasuunnitelma tulisi laatia ensisijaisesti yrityksen johdon työkaluksi. Suunnitelmaa hyödynnetään kuitenkin eniten yrityksen rahoituksen hankkimiseen ulkopuolisilta tahoilta, kuten pääomasijoittajilta. (Koski & Virtanen 2005, 19.)

5.1 Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus

Liiketoiminnan suunnittelun päätarkoitus on lisätä yrityksen menestymisen mahdollisuutta eli varautua tulevaisuuteen. Liiketoimintasuunnitelmaa tulisi päivittää ja kehittää yrityksen toiminnan kehittyessä. Suunnitelman avulla voi oivaltaa paremmin liiketoiminnan ydinosaamisen ja tunnistaa myös toiminnan heikot kohdat ja lisäresurssitarpeet. (Koski & Virtanen 2005, 20.)

Uutta liiketoimintaa suunniteltaessa olisi hyvä varmistaa yritykselle muun muassa riittävä osaaminen. Etukäteen kannattaa miettiä, mistä saadaan osaavat ihmiset ja miten itse tekeminen ja toiminta organisoidaan. Koski ja Virtanen (2005) vastaavat kirjassaan otsikon kysymykseen seuraavalla tavalla: ”Liiketoimintasuunnitelma kokoaa liiketoiminnan eri osa-alueiden konkreettiset tavoitteet ja aikataulut yhteen ja auttaa liiketoiminnan riskien hallinnassa. Liiketoimintasuunnitelma myös varmistaa johdon sitoutumisen yrityksen kokonaistavoitteisiin. Organisaation kannalta yksi liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä tehtävistä on vähentää muutosvastarintaa ja vakuuttaa muutosten epäilijät toiminnan tarkoituksenmukaisuudesta.” Liiketoimintasuunnitelma on tarkoitettu toimivaksi ja toimintaa ohjaavaksi työkaluksi, ei pölyttymään arkistoon. (Koski & Virtanen 2005, 21.)

5.2 Hyvän liiketoimintasuunnitelman ominaisuuksia

Yhtä oikeaa mallia liiketoimintasuunnitelman laatimiseen ei ole, vaan erilaisilla yrityksillä voi olla hyvinkin erinäköiset ja erisisältöiset suunnitelmat. Tietyt asiat kuitenkin löytyvät kaikista liiketoimintasuunnitelmista, ja ne ovat kuvaus yrityksestä, tuotteista, palveluista, strategioista, markkinoista, kilpailijoista, johdosta ja henkilöstöstä sekä taloudesta ja rahoituksesta. Liiketoimintasuunnitelman sisältö ja painotukset riippuvat myös siitä, ketä varten sitä tehdään. Liiketoimintasuunnitelma tulisi ensisijaisesti tehdä johdon työkaluksi, mutta usein se tehdään potentiaalisille rahoittajille. Rahoittajille laadittavassa liiketoimintasuunnitelmassa tulee olla selkeästi tiedot siitä, kuinka paljon ja minkälaista rahoitusta tarvitaan ja mitä ollaan antamassa rahoituksen vastineeksi, esimerkiksi omistusoikeuden määrä.

Liiketoimintasuunnitelman tekee nykyään myös moni isompi yritys pohtiessaan uusia tuote- tai markkinamahdollisuuksia, uusien aloittavien yritysten lisäksi. Nämä liiketoimintasuunnitelmat eroavat toisistaan eniten rahoitussuunnitelmien osalta. Suurilla vakiintuneilla yrityksillä rahoitus tulee omista varoista, kun taas aloittava yritys joutuu usein etsimään ulkopuolisen rahoittajan. (Koski & Virtanen 2005, 22.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on selkeä, johdonmukainen ja tiivis kuvaus liiketoiminnan olennaisista puolista. Se tulee kirjoittaa selkeästi ja ytimekkäästi niin, että se on ymmärrettävä ja lukijaystävällinen, eikä sisällä turhaa jaarittelua tai tarpeetonta ammattislangia. Liiketoimintasuunnitelma on perusteelliseen tietoon pohjautuva, kriittinen ja toteuttamiskelpoinen, ja lisäksi se sisältää vain asiaankuuluvaa tietoa. (McKinsey & Company 2000, 48.)

5.3 Liiketoimintasuunnitelman rakenne

Liiketoimintasuunnitelman rakenteesta ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia, vaan yritykset rakentavat suunnitelman, joka parhaiten palvelee heidän tarpeitaan. Yhteistä kaikille on kuitenkin se, että ne etenevät loogisesti ja sisältävät kaikki liiketoiminnan oleelliset asiat. Liiketoimintasuunnitelman tulee olla tiivis paketti vain oleellisista asioista. (Kinkki & Isokangas 2003, 285.) Asiat tulee esittää selkeästi ja tiiviisti. Hyvä neuvo suunnitelman kirjoittamiseen on tunnetun kirjailijan George Orwellin neuvo: ”Älä käytä koskaan pitkää sanaa, jos lyhytkin riittää.” (McKinsey & Company 2000, 49.)

Seuraavaksi on esiteltynä kaksi hieman erilaista liiketoimintasuunnitelman rakennetta. En-

simmäinen esimerkki on suppeampi rakenteeltaan:

1. Tiivistelmä
2. Liikeidea
3. Johtoryhmä
4. Markkinointisuunnitelma
5. Liiketoimintamalli ja organisaatio
6. Toteuttamissuunnitelma
7. Rahoitus
8. Riskit

(McKinsey & Company 2000, 51 - 123.)

Tämä malli soveltuisi parhaiten aloittavalle yritykselle, koska tässä on keskitytty vain niihin asioihin, jotka tiedetään ja joita voidaan ennustaa, koska historia tietoja ei ole käytettävissä.

Seuraava malli liiketoimintasuunnitelman rakenteesta on laajempi:

1. Tiivistelmä
 - tiivistetty kuvaus koko liiketoimintasuunnitelman keskeisistä sisällöistä.
2. Lähtökohtatilanne; nykytilanteen analysointi
 - toimiva yritys: vahvuuksien ja heikkouksien analysointi ja kehittämiskohteiden hakeminen yrityksen sisäisestä toiminnasta
 - alkava yritys: yritysidea ja sen tausta sekä resurssit.
3. Markkinatilanne ja sen kehityksen arviointi
 - yrityksen toimintaympäristön ja sen muutoksien sekä mahdollisuuksien ja uhkien erittely.
4. Yrityksen päämäärät ja tavoitteet
 - yrityksen päämäärien ja strategisten tavoitteiden määrittäminen yrityksen sisäisen toiminnan, ulkoisen toimintaympäristön ja niistä tehtyjen synteesianalysien perusteella.
5. Strategia
 - menetelmien, perusratkaisujen joukko, jolla tulevaisuuteen asetetut tavoitteet/päämäärät saavutetaan.
6. Markkinointisuunnitelma
 - myyntitavoitteet ja miten ne aiotaan toteuttaa markkinoinnin keinoin.
7. Tuotekehityssuunnitelma (palvelutuotteiden kehitys)
 - kuvaus tuotekehityksen keskeisistä periaatteista, joilla varmistetaan tuotteiston/palvelun uusiutuminen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi sekä kuvaus tuotekehityksen organisoinnista.
8. Tuotantosuunnitelma (palvelujen tuottaminen)

- kuvaus tuotannon puitteista, organisoinnista ja tuotantoprosessista sekä niiden ohjauksen kehittämisestä.

9. Henkilöstösuunnitelma

- suunnitelma henkilöstöresursseista, organisaatiosta ja niiden kehittämisestä.

10. Taloussuunnitelma

- liiketoimintasuunnitelman muiden osien vaikutus yrityksen kannattavuuteen, maksuvalmiuteen, vakavaraisuuteen ja investointitarpeisiin.

11. Riskien hallinnan suunnitelma

- riskien arviointi ja hallinta yrityksen suunnitellussa toiminnassa.

12. Liitteet

(Kinkki & Isokangas 2003, 236.)

Seuraavassa alaluvussa esitellään liiketoimintasuunnitelman sisältöä. Tämä malli toimii alaluvun rakenteena.

5.4 Liiketoimintasuunnitelman sisältö

Liiketoimintasuunnitelman tulee olla tiivis esitys kaikista liiketoiminnan olennaisista puolista. Se ei saisi olla liitteineen 30 sivua pidempi. Tässä alaluvussa on tiivistetty esimerkki liiketoimintasuunnitelman keskeisistä sisällöistä, edellisessä alaluvussa esitetyn rakenteen mukaisesti. (Kinkki & Isokangas 2003, 235.)

Tiivistelmä

Tiivistelmä kertoo lyhyesti yhteenvedona kaiken olennaisen liiketoimintasuunnitelmasta. Tästä syystä tiivistelmän tulee olla selkeä ja ymmärrettävä. Kaikki tiivistelmään kirjoitetut asiat löytyvät laajemmin kirjoitettuna suunnitelman muista osista. (McKinsey & Company 2000, 51.) Tiivistelmässä esitellään yrityksen peruspilarit ja miten yritys poikkeaa sen kilpailijoista, eli mitä asiakkaan ongelmia se ratkaisee, joita sen kilpailijat eivät tee (Passila 2009, 98). Tiivistelmässä on lyhyet kuvaukset yritysjohdosta ja avainhenkilöistä, tuotteista ja palveluista, strategioista, markkinoista, kilpailijoista sekä taloudesta ja rahoituksesta. Tiivistelmä on se osio liiketoimintasuunnitelmasta, joka luetaan ensimmäisenä ja jonka tehtävänä on varmistaa, että kaikki muutkin osat tulevat luetuksi. Tiivistelmä ei saisi olla kahta sivua pidempi, joten sen kirjoittamiseen ja hiomiseen tulee varata tarpeeksi aikaa. Tiivistelmä tulee kirjoittaa viimeisenä. Rahoittajat lukevat ensimmäiseksi liiketoimintasuunnitelmasta tiivistelmän, ja jos

se ei vakuuta lukijaa, ei muilla osioilla ole merkitystä, koska rahoittaja ei todennäköisesti edes lue niitä. Näin ollen rahoitus jää saamatta. Hyvän tiivistelmän avulla on myös helppo pitää lyhyt suullinen esitys, jossa kiteytetään suunnitelman keskeiset tekijät. (Koski & Virtanen 2005, 30.)

Lähtökohtatilanne/nykytilanteen analysointi

Toimivan yrityksen lähtökohtatilanteen pääsisältö on sisäisten toimintojen ja resurssien analyysi. Analyysin avulla pyritään löytämään toiminnan vahvuudet ja heikkoudet ja tunnistamaan kehittämiskohteet. Lähtökohtatilanteessa kuvataan toiminta kokonaisvaltaisesti tilauksen vastaanottamisesta siihen, kun tuote/palvelu on asiakkaalla. Taloudellisten tunnuslukujen avulla voidaan analysoida seuraavia asioita: toiminnan laajuus ja kasvu, kannattavuus, tuottavuus ja pääoman käytön tehokkuus. (Kinkki & Isokangas 2003, 237.) Uuden yrityksen lähtökohtatilanne osiossa tulisi tuoda esille yrittäjän oma mielikuva siitä, miksi hänen yrityksensä tulisi kehittyä, mitä se edustaa, mikä on yrityksen tarkoitus ja mihin suuntaan se on menossa. (Passila 2009, 98.) Uuden yrityksen lähtökohtatilanne keskittyy kuvaamaan liikeideaa ja sen taustoja, kuten idean syntyä ja motiiveita yritystoiminnan aloittamiseen. Liikeidean tarkoituksena olisi täyttää jokin asiakkaan tarve, joten asiakkaan tarpeet tulee määritellä ja kuvata niihin ratkaisu. Liikeideasta kirjoittaessa tulee siis kuvata hyvin asiakkaan saama hyöty, markkinat, joilla toimitaan ja ansaintalogiikka. (Kinkki & Isokangas 2003, 238; McKinsey & Company 2000, 53.) Liikeidean kuvauksessa tulisi keskittyä seuraaviin asioihin, mihin ongelmaan idea on ratkaisu ja minkä asiakkaan tarpeen se tyydyttää. Onko tuotteessa tai palvelussa jotain uutta ja jos on, niin missä vaiheessa on tuotekehitys ja miten idea aiotaan toteuttaa. Onko tuote tai palvelu ainutlaatuinen ja miten sitä suojellaan. Onko olemassa olevat patentit tarkastettu. (McKinsey & Company 2000, 57.)

Markkinatilanne ja sen kehityksen arviointi

Markkinatilanteen kartoitus ja sen kehityksen arviointi on syytä tehdä huolella. Markkinoiden ja niihin vaikuttavien tekijöiden heikko tuntemus johtaa helposti väärin asetettuihin tavoitteisiin ja strategioihin. Yritykseen vaikuttaa myös monet ulkoiset tekijät. Tässä liiketoimintasuunnitelman osassa analysoidaan yrityksen toimintaympäristöä ja sen muutoksia. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan yrityksen ulkoista ympäristöä, josta suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon vähintään poliittinen, lainsäädännöllinen, taloudellinen, teknologinen, sosiaalinen, ekologinen ja eettinen kehitys. Näitä asioita analysoimalla selvitetään yrityksen toimintaan vaikuttavat mahdollisuudet ja uhat. (Kinkki & Isokangas 2003, 238.) Suunniteltaessa yrityksen

toimintaa ulkoisen kilpailu- ja lähiympäristön analyysin kohteita tulisi olla: toimialan kehitys ja kilpailutilanne, kysyntä, kilpailijat, toimittajat ja markkinoiden kehitys tulevaisuudessa. Toimialan kehitystä analysoitaessa sitä tulisi tarkastella kolmella eri tasolla: paikallisella, valtakunnallisella ja kansainvälisellä. (Kinkki & Isokangas 2003, 240 - 242.)

Markkina-analyysi on yleensä liiketoimintasuunnitelman laatimisen vaikein osa, koska tarvittavan tiedon hankinta voi olla aika vievää. Jos aika ja resurssit eivät riitä markkinaselvityksen tekoon, pohjatietoina voi käyttää aikaisemmin tehtyjä markkinaselvityksiä. Vähintään tässä osiossa tulisi olla nimettyinä toimialan asiakkaat ja kilpailijat. (Koski & Virtanen 2005, 50.) (Puustinen 2006, 64.) Markkina-analyysistä tulisi käydä ilmi yrityksen toimiala, toimialan koko, rakenne, kausivaihtelu ja kannattavuus. Siinä olisi myös hyvä olla muutama lause toimialan tulevaisuudesta ja ennusteita alan kehityksestä. Markkina-analyysin tekeminen kannattaa aloittaa asiakkaiden segmentoinnilla. Segmentoinnissa asiakkaat jaetaan ryhmiin esimerkiksi iän, koulutuksen, sukupuolen ja ammatin perusteella. Tärkeimmät asiakassegmentit joihin yritys aikoo keskittyä, kannattaa nimetä. Tärkeimpiä asiakasryhmiä kannattaa analysoida esimerkiksi heidän arvojen ja ostokäyttäytymisen perusteella. Mikä ratkaisee heidän ostopäätöksensä, onko se laatu, mielihyvä vai raha. Tässä kohtaa olisi hyvä pohtia kilpailijoita. Kilpailijat kannattaa nimetä ja arvioida niiden tuotteita, palveluita ja asemaa markkinoilla. Näiden tietojen avulla voi tehdä päätöksiä ja valintoja siitä, miten kilpailuun vastataan ja miten siitä selvittää voittajina. (Koski & Virtanen 2005, 51 - 54; Puustinen 2006, 63.)

Tähän kohtaan liiketoimintasuunnitelmaa olisi hyvä tehdä yritykselle SWOT-analyysi. Eli yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien analyysi. SWOT-lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista: strengths, weaknesses, opportunities ja threats. (Kinkki & Isokangas 2003, 240 - 242.) SWOT-analyysissä yrityksen toimintaympäristöstä määräytyvät yrityksen mahdollisuudet ja uhat, kun taas yrityksen vahvuudet ja heikkoudet määritellään yrityksen sisäisestä toiminnasta. SWOT-analyysistä saatuja tuloksia tulisi hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämisessä. Sen avulla voidaan miettiä, että miten vahvuudet saadaan hyödynnettyä, tai miten parantaa heikkouksia ja miten parhaiten voisi hyödyntää toimintaympäristön mahdollisuuksia tai pystytäänkö ajoissa varautumaan mahdollisiin uhkiin. (Koski & Virtanen 2005, 49 - 50.)

Yrityksen päämäärät ja tavoitteet

Yrityksellä täytyy olla päämääriä ja tavoitteita, jotka asetetaan yrityksen sisäisen ja ulkoisen toiminnan erittelyn perusteella. Yrityksen päämäärät ilmaistaan yleisemmällä tasolla kuin ta-

voitteet, jotka ovat selvästi tarkempia, aikaan sidottuja ja mitattavissa olevia. Yrityksen toimintaa tulisi tarkastella kokonaisuutena, liiketoimintajärjestelmänä, josta on erotettavissa kaksi ulottuvuutta, yrityksen suhde toimintaympäristöön ja yrityksen sisäinen prosessi. (Kinkki & Isokangas 2003, 243 - 244.)

Strategia

Yrityksen strategia sisältää ne menetelmät, joilla tulevaisuuteen asetetut tavoitteet ja päämäärät saavutetaan. Strateginen suunnittelu voi alkaa yrityksen toiminta-ajatuksen määrittelyllä, eli miksi yritys on olemassa. Liiketoimintastrategian avulla yritys pyrkii hallitsemaan ympäristöönsä ja käyttämään hyödyksi esiin tulevat mahdollisuudet. Strategia on tahdonilmaus yrityksen kehittämisestä, eli millainen organisaation tulisi olla ja miten näihin tavoitteisiin päästään. Strategia määrittelee myös, miten kilpaillaan ja menestytään markkinoilla. Yrityksen strategian sisältö koostuu markkina-, tuote- ja palvelustrategiasta sekä kilpailustrategiasta. (Koski & Virtanen 2005, 34 - 37.)

Strategian käsitteistä keskeisimpiä ovat arvot, toiminta-ajatus, visio, päämäärät ja tavoitteet sekä strateginen asemointi. Arvot luovat yrityksen sisäisen perustan. Niissä otetaan kantaa siihen, mikä on yritykselle tärkeää. Toiminta-ajatus antaa vastauksen kysymyksiin, miksi yritys on olemassa, mikä on yrityksen ydinidea ja tehtävä. Visio on yrityksen tahtotila. Se kertoo millainen yrityksen ajatellaan olevan tulevaisuudessa. Yrityksen päämäärät esitellään yleisemmällä tasolla kuin tavoitteet. Yhtä päämäärää kohti voi olla useampia tavoitteita. Strategisessa asemoinnissa pohditaan sitä, miten yritys toimii markkinoilla ja millaiseen asemaan se saa muiden joukossa. Strategiasisältöjen viestiminen organisaatiossa voi alkaa vision määrittelystä ja sen lausumisesta julki. Liiketoiminnan johdon tehtävä on määrittää strategiasisällöt ja viestiä se sidosryhmille. (Koski & Virtanen 2005, 34 - 37; Viitala & Jylhä 2006, 69 - 70.)

Arviot omista voimavaroista ja liiketoimintaympäristöön perustuvat analyysit ovat yrityksen strategian perusta. Strategian tärkeimmät piirteet ovat suuntautuminen tulevaisuuteen, jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaaminen sekä suhde asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivisen tason strategia ovat strategian kolme eri osaa. Yritysstrategiassa päätetään liiketoiminta-alueiden valinnasta ja niistä luopumisesta. Se kertoo, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana. Liiketoimintastrategiassa kuvataan se, miten yritys kilpailee. Operatiivisia strategioita laaditaan kilpailustrategian toteuttamiseksi. Operatiivisia strategioita ovat esimerkiksi tutkimus- ja kehitysstrategia, markkinointistrategia, asiakaspalvelustrategia ja tuotantostategia. Liiketoiminnan suunnittelussa strategia toimii

ohjenuorana liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottamisessa ja kokoamisessa. Laadittu strategia toteutuu kuitenkin vain organisaation työllä ja toiminnalla. (Koski & Virtanen 2005, 34 - 37; Viitala & Jylhä 2006, 71 - 77.)

Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelmalla vakuutetaan sijoittajat siitä, että liikeidealle on olemassa markkinat, joilla voidaan toimia kannattavasti. Markkinointisuunnitelma on siten yksi tärkeimmistä liiketoimintasuunnitelman osista. Liiketoimintasuunnitelmaan ei tule kuitenkaan kirjata koko markkinointisuunnitelmaa, vaan määrittää selvästi, millaiset ovat odotetut markkinat, mikä on yrityksen hinnoittelustrategia ja kuinka tuotteiden jakelu järjestetään. (McKinsey & Company 2000, 67.) Suunnitelma siitä, miten markkinoinnin kilpailukeinoja kehitetään valittujen liiketoimintastrategioiden pohjalta, on myös keskeinen osa markkinointisuunnitelmaa. Markkinoinnin kilpailukeinot jaetaan yleensä seuraavasti: tuote/palvelu, hinta, myyntikanavat ja viestintä. (Kinkki & Isokangas 2003, 246.)

Markkinointi on prosessi, joka kehittää, valmistaa ja toimittaa asiakkaalle heidän haluamiaan tuotteita ja palveluita. Se sisältää kaikki sellaiset toimenpiteet, joilla voitetaan ja säilytetään asiakkaiden luottamus. Jotta tämä onnistuisi, on yrityksessä tiedettävä keitä asiakkaat ovat, mitkä ovat heidän tarpeet ja millainen on kysyntä. Markkinointi ei ole vain markkinoinnin ja myynnin murhe, vaan se koskettaa jokaista yrityksen osaa. Asiakkaat ratkaisevat sen, menestykö yritys. He ostavat yrityksen tuotteita vain, jos kokevat saavansa siitä enemmän hyötyä kuin kilpailijoiden tuotteista. Markkinointisuunnitelman tulisi sisältää määritelmä kohdemarkkinoista, joita yritys palvelee. Lisäksi sen tulee määritellä asiakkaiden tarpeet ja toiveet ja suunnitelma siitä miten asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin vastataan. (McKinsey & Company 2000, 69; Passila 2009, 121 - 123.)

Tuotekehityssuunnitelma

Tuotekehityssuunnitelmaan kuuluu yleinen kuvaus kehitystoiminnan luonteesta, aikatauluista sekä kehitystoimenpiteiden organisoinnista yrityksessä. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat, joten tuotekehityssuunnitelmassa kuvataan ne toimet, joilla varmistetaan tuotteiden/palveluiden uudistuminen samassa tahdissa. Yleisesti tuotekehityksen tavoitteena on tekniikan, talouden ja ajan optimointi. Kehitystyön tuloksena vaaditaan asiakkaita houkuttelevia tuotteita ja palveluita markkinoille nopealla aikataululla. (Kinkki & Isokangas 2003, 247.)

Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, johon tulisi varata tietoisesti resursseja. Tuotekehityksellä saadaan uusien asiakkaiden lisäksi myös vanhat asiakkaat ostamaan uusia ja kehittyneempiä tuotteita. Palvelualoilla tuotteiden kehittäminen ja uudistaminen on yhtä tärkeää kuin tuotannollisilla aloilla. (Puustinen 2006, 267.)

Tuotantosuunnitelma

Tuotantosuunnitelma on kuvaus tuotannon puitteista, organisoinnista ja tuotantoprosessista sekä niiden ohjauksen kehittämisestä. Tuotantoprosessi on osana laajempaa tilaus- toimitusketjua, joka on myös kuvattava suunnitelmassa, kuten myös toiminnan ohjauksen kehittäminen. Lisäksi kuvataan tuotantoon liittyvien työmenetelmien ja osaamisen kehittäminen sekä tuotannon kehittämisen vaatimat investoinnit. Tuotantosuunnitelmaan kirjataan myös yrityksen laatupolitiikka ja käytettävät laatu järjestelmät. (Kinkki & Isokangas 2003, 247.)

Tuotantosuunnitelmaan vaikuttaa moni asia suoraan yrityksen strategiasta. Esimerkiksi onko valittu kilpailukeinoksi asiakaslähtöisyys vai kustannusjohtajuus. Asiakaslähtöisyys vaikuttaa tuotantoon siten, että tuotetekniset haasteet korostuvat, kun taas kustannusjohtajuus painottaa suurtuotannon etua ja tuotannon sijoittamista tuotantokustannuksiltaan edullisempiin maihin. Tuotantosuunnitelmaan tulisi sisältyä tieto siitä, millaista tuotetta tehdään ja miten, missä ja millä periaatteella tuotetta valmistetaan. Lisäksi siinä tulisi olla mietittynä, ketkä tuotteen valmistaa ja millaisilla koneilla ja laitteilla tuotteet tehdään ja minkälaisella volyyminilla aloitetaan. Palvelualoilla tulisi miettiä valmiiksi nämä samat asiat, vaikka siellä tuote onkin aineeton. Oli kyseessä tuote tai palvelu, edellä mainittujen asioiden lisäksi tulee ottaa selvää, tarvitaanko joitain lupia viranomaisilta tuotannon aloittamiseen ja mitkä lait koskevat kyseistä alaa, kuten esimerkiksi työsuojelu kyseisellä alalla. (Viitala & Jylhä 2006, 171 - 172.)

Henkilöstösuunnitelma

Aloittavan yrityksen henkilöstösuunnitelman tulisi alkaa yrityksen johdon ja mahdollisen johtoryhmän esittelyllä. Sijoittajille johtoryhmän osaaminen on tärkeimpiä valintakriteereitä rahoituksen myöntämiselle. Menestyksen ja epäonnistumisen välinen ero näkyy siinä, miten liiketoimintasuunnitelma pannaan täytäntöön. Tämä tehtävä on kokonaan johtoryhmän käsissä. Johtoryhmä on siis yrityksen perustamisessa erittäin ratkaiseva tekijä. Yritysjohdon ja johtoryhmän kyvykkyyttä ja soveltuvuutta mitataan mm. henkilöiden kokemuksella ja näytöillä aiemmasta toiminnasta. Liiketoimintasuunnitelman liitteisiin voidaan laittaa johdon ja avainhenkilöstön ansioluettelot. (Koski & Virtanen 2005, 32.) Henkilöstösuunnitelmassa esitetään

osaaminen, ydinpätevyudet, työnjaot ja yrityksen toiminnan organisoinnin muutostarpeet, joita laaditut liiketoimintastrategiat edellyttävät. Henkilöstösuunnitelmassa kuvataan myös henkilöstöresurssien tarve ja rekrytointi, työmotivaation kehittäminen ja organisointi, palkkausjärjestelmät ja organisaation oppimisen kehittäminen. (Kinkki & Isokangas 2003, 247.)

Hyvän henkilöstösuunnitelman avulla voidaan ennakoida tarvittava henkilöstömäärä ja sen kustannukset, turvata riittävät tiedot ja taidot, jotta saavutettaisiin tavoitteet ja pystytään ennakoimaan kehittämistarve. Viitalan ja Jylhän (2006) mukaan yksi henkilöstösuunnittelun lähtökohdista on nykyistä henkilöstöä koskevat tiedot. Henkilöstöstä tulisi kirjata ylös työhistoria, työkokemus, ammattitaito ja ammatillinen kiinnostus, koulutus, kielitaito, erikoistaidot, palkkataso ja ikä. Näiden lisäksi tulisi kuvata työtehtäviä koskevat tiedot eli tehtäväkonaisuudet, työnkuvat ja niiden edellyttämät tiedot ja taidot. (Viitala & Jylhä 2006, 231.)

Taloussuunnitelma

Taloussuunnitelmassa kuvataan talouden seuranta, raportointi ja niiden organisointi. Lisäksi suunnitelmaan tulisi sisällyttää tietoja yrityksen tulevasta taloudellisesta kehityksestä ja alustava rahoitussuunnitelma. Taloussuunnitelmasta tulee käydä ilmi, miten paljon rahaa tarvitaan ja milloin, yrityksen todennäköinen voitto liiketoiminnan vakiinnuttua ja mitkä ovat ennusteiden taustalla olevat tärkeimmät oletukset. Tavallisimpia ennusteita ovat talousbudjetti 3 - 5 vuodeksi, tase-ennuste, kassavirtaennuste ja rahoitusbudjetti. Muita taloussuunnitelmasa esitettäviä laskelmia ovat maksuvalmius- ja vakavaraisuuslaskelmat, käyttöpääomalaskelmat, investointisuunnitelmat ja myynnin kriittinen piste. (McKinsey & Company 2000, 105.)

Taloussuunnitelmassa kuvataan yrityksen tarvitsemat resurssit kuten esimerkiksi henkilö-, tila-, kone-, laite- ja rahoitusresurssit. Lisäksi taloussuunnitelmassa tulisi olla tulos- ja rahoitussuunnitelmat, ennusteet, kassavirtalaskelmat sekä laskenta- ja seurantajärjestelmät. (Koski & Virtanen 2005, 67.) Passilan (2009) mukaan kassavirran seuraaminen ja analysointi ovat nousseet yhä tärkeämmiksi yritysten taloushallinnossa viime vuosien aikana. Kassavirta seuraa yrityksen käyttöpääoman muutoksia tilikauden aikana seuraamalla tuloja ja niiden käyttöä. Kassavirtalaskelman avulla tarkastellaan yrityksen tulorahoituksen riittävyyttä, eli kuinka tuotot riittävät kattamaan menot ja tarvitaanko mahdollisesti ulkopuolista rahoittajaa. Kassavirtalaskelman avulla voidaan laatia tuloslaskelma ja tase-ennusteet. (Passila 2009, 166 - 167.)

Riskien hallinnan suunnitelma

Riskien hallinnan suunnitelmassa arvioidaan laaditun suunnitelman mukaisen toiminnan riskejä. Siinä selvitetään liiketoiminnan ongelmakohdat ja ongelma-alttius ja analysoidaan erilaiset ulkoiset riskit ja niiden mahdolliset vaikutukset. Liiketoiminnan riskit voidaan jakaa liiketoiminta-, rahoitus-, likviditeetti-, markkina-, teknologia-, inflaatio- ja korkoriskeihin. (Koski & Virtanen 2005, 98.) Riskit syntyvät joko yrityksen omasta toiminnasta tai toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Riskit saattavat muuttua nopeasti, joten ne tulisi tunnistaa ajoissa. Suunnitelmasta tulisi käydä ilmi myös ne toimenpiteet, joihin yritys aikoo ryhtyä riskien rajoittamiseksi. Riskit esitetään yleensä muutamien erilaisten olosuhteita kuvaavien skenaarioiden muodossa. Yleensä käytetään kolmea eri skenaarioita: 1. mitä tapahtuu, jos riskit ja kielteiset odotukset toteutuvat, 2. mitä todennäköisimmin tapahtuu ja 3. mitä tapahtuu, jos myönteiset odotukset toteutuvat ja yritys kykenee hyödyntämään tarjoutuvat mahdollisuudet. (McKinsey & Company 2000, 124 - 125.)

Yrityksen tulisi olla tietoinen omista riskeistään, tässä voidaan käyttää apuna erilaisia riskityypityksiä. Yrityksen riskit voidaan jakaa liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskit johtuvat yrityksen toiminnasta kuten esimerkiksi luottotappiot ja epäonnistuneet mainoskampanjat. Vahinkoriskejä ovat esimerkiksi esinevahingot, vesivahingot ja tulipalot. Vahinkoriskien varalle voidaan ottaa vakuutus, kun taas liikeriskien varalle yrityksen on yleensä kehitettävä muita keinoja riskien hallitsemiseksi. (Sutinen & Viklund 2005, 145.) Riskien hallinnan suunnitelmassa riskit ensin tunnistetaan ja arvioidaan ja sitten kirjataan ne toimenpiteet, joilla riskeihin varaudutaan. Riskit on hyvä esimerkiksi taulukoida ja tehdä suunnitelma, siitä miten kyseinen riski estetään tai mihin vastatoimenpiteisiin ryhdytään, jos riski toteutuu. Tämän jälkeen riskit olisi vielä hyvä mitoittaa herkkyyksianalyysillä. Herkkyyksianalyysi kuvaa riskin toteutumisen myötä aiheutuvaa menetystä tuloissa tai kasvua kuluissa. (Koski & Virtanen 2005, 98 - 99.)

Liitteet

Liiketoimintasuunnitelma tulisi pitää mahdollisimman lyhyenä ja selkeänä kuvauksena siitä, mistä liiketoiminnassa on kysymys. Erilaiset tarkemmat analyysit, tarkemmat toimenpidesuunnitelmat ja esim. avainhenkilöiden esittelyt voidaan sisällyttää liiketoimintasuunnitelmaa täydentävinä ja selittävinä liitteinä.

6 Aleksian ruokapalvelun liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia liiketoimintasuunnitelma Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelulle. Työn on tilannut Aleksia-liikelaitoksen liikelaitosjohtaja Liisa Rytönen. Työn tilaaja rajasi liiketoimintasuunnitelman koskemaan vain Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelua. Aleksia-liikelaitokseen kuuluvat myös kiinteistö- ja siivouspalvelujen tulosityksiköt, mutta niille tehdään omat liiketoimintasuunnitelmat myöhemmin.

Kun Aleksia-liikelaitos perustettiin, syntyi tarve tarkastella tulevaa liiketoimintaa eri tavalla kuin aikaisemmin. Liikelaitoksessa voidaan tehdä itsenäisempiä päätöksiä, kuin kunnan sisällä olevassa tulosityksikössä. Liiketoimintasuunnitelman avulla voidaan helpommin oivaltaa esimerkiksi toiminnan heikot kohdat.

6.1 Liiketoimintasuunnitelman suunnittelu

Teoriaosassa on esiteltyä kaksi hiukan erilaista mallia liiketoimintasuunnitelman rakenteesta. Toinen malli on suppeampi ja sopii paremmin aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman rakenteeksi, kun taas toinen malli käsittelee aihetta laajemmin soveltuen siten myös jo olemassa olevalle yritykselle. Näistä kahdesta sopii paremmin tälle liiketoimintasuunnitelmalle pohjaksi laajempi malli rakenteesta, koska käytännössä Aleksia liikelaitos on jo toimiva liikelaitos, jolla on historia tietoja käytettävissä. Kaikki kolme tulosityksikköä siivous-, ruoka- ja kiinteistöpalvelu siirretään sellaisinaan toimivina yksiköinä Aleksia-liikelaitokseen. Kuten kirjallisuudessakin jo mainittiin, jokainen liiketoimintasuunnitelma on kuitenkin rakenteeltaan ja sisällöltään erilainen, niin kävi myös tässä liiketoimintasuunnitelmassa. Lopullinen rakenne ja sisältö olivat liiketoimintasuunnitelmassa kuitenkin hiukan erilaisia kuin käytössä olleessa mallissa.

6.2 Liiketoimintasuunnitelman toteutus

Ensimmäisenä Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun liiketoimintasuunnitelmassa on tiivistelmä koko suunnitelmasta. Tiivistelmässä on kaikki oleellinen suunnitelmasta lyhyesti kerrottuna.

Suunnitelman tekeminen on aloitettu nykytilanteen analysoinnilla ja lähtökohtatilanteen kuvauksella. Tässä ensimmäisessä osiossa kuvataan keittiöiden toimintaperiaatteita esimerkiksi

kertomalla, kuinka monta tuotantokeittiötä ja palvelukeittiötä Nurmijärven kunnassa on, ja mikä niiden toiminnassa eroaa toisistaan. Tässä osiossa on kerrottuna myös asiakasjakauma, toimipisteiden määrä ja koko ruokatuotannon peruserätyypit. Esimerkiksi, että Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelussa käytetään kuuden viikon kiertävää ruokalistaa kaikissa toimipisteissä, mutta ruoka valmistetaan kuitenkin huomioiden kunkin asiakasryhmän erityistarpeet. Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun toiminnan analysoinnista saatiin selville joitain selviä vahvuuksia ja muutama asia, jotka voitaisiin tehdä paremmin, mutta ruokapalvelupäällikön pyynnöstä tässä työssä on keskitytty etsimään kehittämiskohteita. Kehittämiskohteita etsittiin taloudellisten näkökulmien pohjalta, eli mistä saataisiin lisää säästöjä. Lyhyellä aikavälillä voitaisiin kehittää tuotannon ohjausta vielä tiukemmaksi ja karsia tuotannossa käytettävien erilaisten raaka-aineiden määrää. Suurempia ja kauaskantoisempia säästöjä voitaisiin saavuttaa siirtymällä niin sanottuun keskuskeittiömalliin. Vähentämällä tuotantokeittiöiden määrää entisestään ja vastaavasti lisäämällä palvelukeittiöiden määrää. Tällä keinolla säästettäisiin muun muassa henkilöstökuluissa, jotka ovat suurin yksittäinen kuluerä ruokapalvelussa.

Markkinatilanne on tällä hetkellä sellainen, että kilpailu kunnallisten palvelujen tuottamisesta kiihtyy. Yksityiset yritykset ovat myös kiinnostuneet tuottamaan ruokapalveluja kunnille. Myös Nurmijärven kunta on kilpailuttanut muutamaa yksittäistä kohdetta, mutta tähän mennessä kunnan oma ruokapalvelu on saanut tuottaa ne. Osittain nykyinen kilpailutilanne ja toisaalta kunnan halu kilpailuttaa toimintojaan on ollut syynä siihen, että Aleksia-liikelaitos perustettiin. Liikelaitostamisen myötä ruokapalvelut on tuotteistettu ja hinnoitellut palvelunsa, joten ne ovat nyt täysin vertailukelpoisia yksityisten yritysten hintojen kanssa. Näin kilpailuttaminen on nyt vertailukelpoista toisin kuin aiemmin. Nurmijärven kunta on kuitenkin toistaiseksi päättänyt säilyttämään kaikissa ruokapalvelun pisteissä oman palvelutuotannon, koska vaikka palvelu ulkoistettaisiin, Nurmijärven kunnalle jäisi vielä merkittävä osa kustannuksista hoidettavakseen. Nurmijärven kunnan kouluista ja päiväkodeista suurin osa on niin uutta rakennuskantaa, että niiden laskennalliset kustannukset ovat korkeat. Ulkopuolinen palveluntarjoaja ei osallistu näihin kustannuksiin, mutta kuitenkin kuluttaisi rakennuksia, joten kunnan kannattaa tehdä omasta palvelutuotannosta tehokkaampaa ja jakaa kustannuksia sisäisesti esimerkiksi tilavuokrilla. Aleksia-liikelaitoksen perustamisen myötä palvelutuotannon tehostaminen on helpompaa, koska kulurakenne on nyt läpinäkyvämpää. Nurmijärven kunta panostaa nyt Aleksia-liikelaitokseen, joten tässä opinnäytetyössä ei tässä vaiheessa analysoida markkinatilannetta enempää. Nurmijärven kunta on edelläkävijöiden joukossa kunnallisen ruokapalvelun organisoinnissa ja tuotannon tehostamisessa.

Seuraavassa osiossa on käsitelty Aleksia-liikelaitoksen tavoitteita ja strategiaa. Mallissa, joka

oli apuna liiketoimintasuunnitelman laatimisessa Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelulle, nämä kaksi asiaa oli jaoteltu omiin osioihinsa, mutta ne on yhdistetty tässä liiketoimintasuunnitelmassa, koska nämä asiat oli jo valmiiksi Nurmijärven kunnassa päätetty. Tavoitteita tarkastellaan joka vuosi talousarvioita tehtäessä. Tavoitteet määritellään aina vuoden, viiden vuoden ja kymmenen vuoden päähän, ja niitä muutetaan talousarvioita tehdessä jos on tarpeen. Esimerkiksi vuoden 2009 talousarviossa sitovina tavoitteina on, että ruokapalvelut kehittää yhteistyössä siivous- ja kiinteistöpalvelujen kanssa uusia toimintamalleja palvelujen laadun ja tehokkuuden parantamiseksi. Tavoitearvona tälle tavoitteelle on, että uudella toimintamallilla tuotetut palvelut ovat asiakaslähtöisiä ja kustannustehokkaita. Tämä ja muut talousarviossa määritellyt tavoitteet ja mittarit löytyvät myös liiketoimintasuunnitelmasta. Nurmijärven kunta on laatinut koko kuntaa koskevan strategian ja palvelustrategian, joita myös Aleksia-liikelaitos noudattaa. Nurmijärven kunnan strategia on kirjattu liiketoimintasuunnitelmaan.

Markkinointisuunnitelmaa ei Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelujen liiketoimintasuunnitelmassa tarvita. Aleksia-liikelaitos ei pyri yksityisille markkinoille, vaan se palvelee kunnan omia tulosalueita. Markkinointi on ruokapalvelussa tapa toimia niin, että jokainen henkilökunnasta tiedostaa edustavansa työssään ruokapalvelua ja siten vaikuttaa imagoon.

Tuotekehitysosiossa on niitä periaatteita, joilla ruokapalvelun tuotetta kehitetään. Esimerkiksi ruokalistan suunnittelu on tuotekehitystä. Ruokalistaa muutetaan kesällä ennen uuden toimintakauden alkua, joka alkaa syksyllä koulujen aloituksen mukaan. Ruokalistaa muutetaan, jos ravitsemussuosituksiin on tullut muutoksia, koska ne sitovat ruokapalvelun toimintaa. Vuosittain tehtävät asiakaskyselyt saattavat myös muuttaa ruokalistaa, mutta ruokalistaa ei välttämättä muuteta joka vuosi. Tuotekehitystä tehdään myös paljon arkisemmin esimerkiksi parantelemalla reseptiikkaa tai vaihtamalla joku puolivalmiste toiseen, hinta-laatusuhteeltaan parempaan tuotteeseen.

Tuotantosuunnitelmassa on lyhyt kuvaus tuotantokeittiöiden toiminnasta. Ruokapalvelulla on keittiöitä, joissa valmistetaan vain lounas, ja keittiöitä, joissa valmistetaan sen lisäksi muun muassa aamupala tai välipaloja. Ja yksi keittiö valmistaa päivän kaikki ateriat aamupalasta iltapalaan. Ruokapalvelulla on tehtynä hankinta-opas, jossa on kuvattuna tavarantoimittajat ja yleiset tavaran tilaamiseen liittyvät käytännöt, joka on mainittu tuotantosuunnitelmassa. Ruokapalveluilla on käytössään sähköinen tuotannonohjausjärjestelmä, Aterix, sen toimintaperiaatteet ovat myös kuvattuna tässä osiossa. Ruokapalveluille on laadittu opiskelijatyönä laatukäsikirja, joka on liiketoimintasuunnitelman liitteissä.

Henkilöstösuunnitelmasta löytyvät kuvaukset ruokapalvelussa käytössä olevista toimenkuvista ja niihin vaadittavista pätevyysvaatimuksista. Laskelmat eri keittiöiden henkilöstömitoituksista kuuluvat myös tähän osioon, kuten myös työn vaativuuden arviointi. Ruokapalvelulla on käytössään myös vuosittain käytävät kehityskeskustelut ja henkilökohtaiset ja esimiesten tekemät arvioinnit. Niistä parhaiten pisteitä saaneet voivat saada seuraavan vuoden ajan parempaa palkkaa. Henkilöstösuunnitelma osioon on myös kirjattu periaatteita koskien henkilöstön koulutusta ja urakehityksen tukemista. Kuten esimerkiksi kesällä pidettävät koulutuspäivät koko henkilöstölle ja se, että rekrytointi aloitetaan aina ensin omasta henkilökunnasta.

Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelussa kaikki talouteen liittyvät asiat on jo valmiiksi mietitty ja arviot laadittu, jotka löytyvät nyt myös sen liiketoimintasuunnitelmasta. Aleksia-liikelaitoksen talousarvio on kunnan talousarvion liitteenä, samoin rahoituslaskelma ja tase, lisäksi sen kirjanpito on erillään kunnan kirjanpidosta. Kun Aleksia-liikelaitos perustettiin, sen hallintaan annettiin osa kunnan käyttöomaisuudesta ja pääomarahoitus kirjattiin talousarvioon sisäisenä antolainana. Seuraavan vuoden talousarvio tehdään yleensä kesällä edellisen vuoden toteutuman perusteella, lisäämällä siihen vuosittainen kustannusten nousu ja arvioitu tuotannon lisäys.

Kunnallisella ruokapalvelualalla tuottavuuden ja taloudellisuuden mittaaminen tehdään suoritelaskennan avulla. Ruokapalvelun lopputuotteet esimerkiksi aamiainen, koululounas, jne. muutetaan kertoimella suoritteiksi. Itsepalvelulounas saa arvon yksi (1) ateriasuorite, ja muut tuotteet suhteutetaan, valtakunnallisesti sovitulla, omilla painoarvoillaan lounaan arvoon. Esimerkiksi päiväkodissa tarjottava lounas on 1 suorite ja päiväkodissa tarjottava aamupala on 0,25 suoritetta. Suoriteseurannalla mitataan keittiön tuotantoa, ja sitä kautta päästään seuraamaan keittiön tuottavuutta esimerkiksi laskemalla suoritteita per tehty henkilötyötunti. Suoriteseuranta on myös perustana laadittaessa keittiökohtaisia ja koko ruokapalvelutoimintaa koskevia talousarvioita.

Tässä opinnäytetyössä käytössä olleessa liiketoimintasuunnitelman rakennemallissa viimeiseksi käsitellään liiketoiminnan riskejä. Tässä kohtaa riskeillä tarkoitetaan esimerkiksi rahoitus-, likviditeetti- ja markkinariskejä. Aleksia-liikelaitoksen ruokapalveluilla tämän kaltaisia riskejä ei ole. Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun liiketoimintasuunnitelmassa tässä kohtaa on sen sijaan kirjattuna toiminnallisia riskejä ja niihin varautumisesta. Laki velvoittaa myös laatimaan poikkeusolojen varautumissuunnitelman, jossa on toimintaohjeet muun muassa vesi- ja sähkökatkojen varalle.

Näiden edellä mainittujen osioiden lisäksi Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun liiketoimintasuunnitelmassa on liitteinä esimerkiksi laatukäsikirja, talousarvio, kuuden viikon kiertävä ruokalista, toimipisteluettelo, palvelusopimusmalli, hinnastot, jne.

6.3 Liiketoimintasuunnitelman arviointi

Tämä opinnäytetyö on tilaustyö, jonka on tilannut Aleksia-liikelaitoksen liikelaitosjohtaja Liisa Rytönen. Tämän opinnäytetyön tuotos, liiketoimintasuunnitelma Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelulle, tulee kyseisen organisaation käyttöön. Näin ollen tässä alaluvussa on arvio kyseisestä liiketoimintasuunnitelmasta myös työn tilaajalta ja käyttäjältä. Aleksia-liikelaitoksen liikelaitosjohtaja on arvioinut liiketoimintasuunnitelman sekä tilaajan että käyttäjän näkökulmasta, koska hän on työn tilaaja liikelaitosjohtajan ominaisuudessaan ja käyttäjä ruokapalvelupäällikön ominaisuudessa. Oma arvio liiketoimintasuunnitelmasta ja koko opinnäytetyöprosessista perustuu siihen, ovatko laaditut tavoitteet toteutuneet.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma kunnalliselle liikelaitokselle. Ensin oli tutustuttava teoriaan joka käsitteli liiketoimintasuunnitelman laadintaa. Tätä aihetta käsittelevää kirjallisuutta oli olemassa paljon, joten oli karsittava ne kirjat joista olisi suurin hyöty tämän opinnäytetyön tekemiselle. Sitten oli selvitettävä mitä tarkoittaa kunnallinen liikelaitos. Tutkittaessa tätä aihetta kävi ilme, että se on tarkkaan säädetty kuntalaissa. Kohdeorganisaatio oli tutkijalle entuudestaan tuttu, joten sen toimintaan ei tarvinnut käyttää paljoa aikaa. Näiden aiheiden lisäksi tutkija kartoitti, että mistä tämä valtakunnallisesti yleisesti tapahtuva ilmiö, muuttaa kunnallisia palveluita liikelaitoksiksi, on saanut alkunsa. Selvisi, että valtioneuvosto oli käynnistänyt vuonna 2005 kunta- ja palvelurakennemuutoksen, jonka tavoitteena oli kehittää keinoja, joilla kunnat voisivat parantaa tuottamia palveluita. Näiden vaiheiden jälkeen voitiin aloittaa liiketoimintasuunnitelman laadinta.

Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelulle, käytettiin pohjana yhtä niistä rakennemallista, jotka oli esitelty teoriaosassa. Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä kävi kuitenkin selväksi, että kunnallisen liikelaitoksen liiketoimintasuunnitelma eroaa ainakin painotuksiltaan yksityisen yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta. Kaikki kirjallisuus, mitä liiketoimintasuunnitelman tekemisestä oli käytössä, oli laadittu yksityisen yrityksen näkökulmasta. Tutkija ei siis verrannut tuotostaan mihinkään toiseen liiketoimintasuunnitelmaan, vaan teki huomion perustuen lähdekirjallisuuteen. Yksityiset yritykset laativat useimmiten liiketoimintasuunnitelman mahdollisille rahoittajille, jotta saisivat rahaa aloittaa yritys-

toiminnan. Kunnallisen liikelaitoksen rahoitus on valmiina kunnan eli omistajansa toimesta, joten ne laativat liiketoimintasuunnitelman ensisijaisesti johdon työkaluksi. Koska talousasiat ja siihen liittyvät laskelmat eivät ole pääosassa kunnallisen liikelaitoksen liiketoimintasuunnitelmassa, siinä voidaan keskittyä tarkastelemaan ja kuvaamaan muita liiketoiminnalle tarpeellisia asioita. Esimerkiksi nykytilanteen kuvaus on tärkeää, koska sen avulla voidaan löytää toiminnan vahvuudet ja heikkoudet ja lähteä kehittämään niitä.

Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun liiketoimintasuunnitelmassa on ensimmäisenä tiivistelmä, joka on laadittu siten, että siitä kävisi helposti selville keskeiset asiat kyseisestä organisaatiosta ja sen toimintatavoista. Näiltä osin tiivistelmä onnistui hyvin. Seuraavaksi liiketoimintasuunnitelmassa on kuvattuna liikeidea ja liiketoimintamalli. Ne on kuvattu lyhyesti ja keskittyen oleellisimpiin asioihin. Liiketoimintaympäristön kuvaus muodostaa seuraavan alaluvun. Sen tekeminen oli ehkä kaikista haasteellisimmin osuus koko liiketoimintasuunnitelmassa, lähinnä sen osalta, että mitä kaikkea siihen liittyy, kuten esimerkiksi SWOT-analyysi. Ruokapalvelun strategioita on esiteltyä seuraavassa alaluvussa. Niiden kirjoittaminen oli aika helppoa, koska ne pohjautuvat Nurmijärven kunnan strategioihin. Seuraavaksi liiketoimintasuunnitelmassa on käsitelty ruokapalvelun tuotteistamispolitiikkaa, jonka kuvaileminen onnistui aika hyvin. Lähdemateriaalia sen tekoon oli paljon ruokapalvelulla. Asiakassuhteista ja niiden kehittämisestä on kerrottu suunnitelmassa seuraavaksi. Tähän alalukuun sisältyy myös malli Aleksia-liikelaitoksen palvelusopimuksesta. Seuraavaksi suunnitelmassa on esitelty ruokapalveluiden organisaatiota ja henkilöstöön liittyviä asioita. Nämä asiat oli helppo kirjata suunnitelmaan, koska ruokapalvelulla oli tähän paljon valmista materiaalia. ruokapalvelun varautumissuunnitelma on seuraavana suunnitelmassa. Varautumissuunnitelma on ainoa liiketoiminnan riskeihin liittyvä asia tässä liiketoimintasuunnitelmassa, joten näin jälkeenpäin ajateltuna muitakin riskejä olisi ollut hyvä kuvata. Viimeisenä liiketoimintasuunnitelmassa on esiteltyä ruokapalvelun tulos- ja rahoituslaskelmat vuosille 2010 ja 2011. Ne on saatu suoraan ruokapalvelulta ja kirjattu sellaisenaan. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa toiminnan analysointiin käytettiin liian vähän aikaa, mutta muuten tuotos on täyttänyt sille laaditut tavoitteet.

Liisa Rytönen, joka toimii Aleksia-liikelaitoksen liikelaitosjohtajana ja sen ruokapalvelun ruokapalvelupäällikkönä on arvioinut laadittua liiketoimintasuunnitelmaa seuraavanlaisesti: ”Liikelaitossuunnitelma, joka on tilattu liikelaitoksen perustamisen myötä esiin tulleeseen tarpeeseen, tarvittiin johdon työkaluksi sekä omistajaohjauksen tarpeisiin. Liiketoimintasuunnitelmassa käsitelty asioita laajasti ja kattavasti, jotka luovat toimintakehyksen liikelaitokselle. Toimintaympäristöä on kuvattu hyvin kattavasti ja tietojen päivitys tässä kohtaa tunnuslukujen osalta on helppoa.”

Liisa Rytönen jatkaa arviotaan, ”Liiketoimintaympäristön kuvauksessa on oivallettu kunnallisen ruokapalvelun asema ja tarkasteltu toimintaa muihin toimijoihin nähden tulevaisuuden näkökulmasta ja nähty liikelaitoksen perustaminen eräänä tuottavuuden parantamiskeinona. Toimintaympäristön tulevaisuus ja tulevaisuuden haasteet on tarkasteltu mielestäni hyvin kattavasti eri näkökulmien kautta. SWOT-analysissä kuvattu vahvuudet siten, että menestymisen edellytykset ovat niitä, joita Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelut hallitsee. Vahvuudet ja mahdollisuudet antavat yhdessä edellytykset parantaa liiketoiminnan hallintaa ja menestymistä. Heikkoudet ja uhat puolestaan jarruttavat hallintaa ja menestystä. Ruokapalvelut toteuttaa kuntastrategian tavoitteita, joista on valittu kriittiseksi menestystekijäksi Parantunut toiminnan tuottavuus/Prosessien selkeyttäminen ja tehostaminen. Liikelaitoksen toiminnan tavoitteiden saavuttamisen kannalta tässä on oikein oivallettu kuntastrategian kriittinen menestystekijä.”

Liisa Rytönen toteaa myös, että ”Ruokapalvelun tuotteistamispolitiikka oli kuvattu hyvin ymmärrettävästi ja sopivan lyhyesti. Ruokapalvelut oli tuotteistanut sisäisen palvelun tuotteet jo tulosalueena ollessaan, mutta liikelaitoksen perustamisen yhtenä kriteerinä oli läpinäkyvyys hinnoittelussa, koska liikelaitostamisen myötä tuli kuntaemolta Aleksiaan vyörytyseriä, jotka vaikuttavat tuotteen hintaan. Palvelusopimukseen perustuva sisäisen palvelun tuottaminen ja asiakassuhteiden kehittäminen on kuvattu selkeästi palvelusopimuksen avulla. Henkilöstön asema liikelaitoksen perustamisen yhteydessä ei muuttunut organisatorisesti, toimenkuvat ja työn vaatavuuden arviot sekä kehityskeskustelujen lomakkeet selkeitä. Varautumissuunnitelman päivitys liittynyt koko kunnan poikkeusolojen suunnitelman päivitykseen, ja se on valmiussuunnitelman vastuuhenkilöiden käytössä. Riskienhallinta olisi ollut myös liiketoimintasuunnitelman kattavuutta täydentävä osio. Kaiken kaikkiaan liiketoimintasuunnitelma kuvaa ruokapalvelun keskeisiä osa-alueita, kertoo informaatiota sidosryhmille ja sitä voidaan käyttää hyvin johdon ja omistajaohjauksen työkaluna ja lisäksi uusien työntekijöiden perehdyttämiseen.”

7 Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun liiketoimintasuunnitelma

Nurmijärven kunnan valtuusto päätti kesällä 2008, että kunnan tukipalveluita tuottamaan perustettaisiin kunnallinen liikelaitos. Sen nimeksi tuli Aleksia-liikelaitos, joka aloitti toimintansa 1.1.2009.

Aleksia-liikelaitoksen tulosyksiköitä ovat kiinteistö-, ruoka- ja siivouspalvelut. Kiinteistöpalve-

lujen tehtävänä on kunnan kiinteistöjen isännöinti, kiinteistönhuolto ja kunnossapito. Ruokapalvelujen tehtävänä on vastata varhaiskasvatuksen, koulujen, henkilöstön, ikäihmisten ja muiden kokopäivälaitosten aterioiden tarjonnasta. Lisäksi ruokapalvelut vastaa kunnan kokous- ja vieras- tarjoiluista. Siivouspalvelun tehtävät jakautuvat kolmeen eri palvelutasoon: peruspalveluihin, oheispalveluihin ja asiantuntijapalveluihin. Peruspalvelut sisältävät ylläpito- ja perussiivouksen, oheispalveluita on esimerkiksi viherkasvien kastelu ja asiantuntijapalveluita ovat muun muassa työmäärämitoitukset ja työnopastus.

Tämä liiketoimintasuunnitelma on laadittu Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelulle.

Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelut muodostuu suoraan entisestä Nurmijärven kunnan hallinnon palvelualueeseen kuuluneesta ruokapalvelutulosalueesta, joka on toiminut omana tulosalueenaan jo vuodesta 1994.

Aleksia-liikelaitos vastaa ruokapalvelujen tuloksekkaasta toiminnasta ja kehittämisestä yhteistyössä eri hallintokuntien ja henkilöstöryhmien kanssa tukien kunkin laitoksen toiminta-ajatus ottaen samalla huomioon ravitsemukselliset ja kasvatukselliset tavoitteet. Aleksia-liikelaitoksen tehtävänä on hoitaa kunnan ruokapalvelujen kokonaissuunnittelu, ohjaus ja seuranta ja ruokapalvelun henkilöstöasiat, henkilöstön ohjaus ruokatuotannon toteutuksessa ja henkilöstön koulutuksen järjestäminen. Lisäksi Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelut osallistuu ruokapalvelutilojen saneeraus- ja uudisrakentamisen suunnitteluun ja kalustamiseen. Aleksia-liikelaitoksen hoidettavana on myös ruokapalvelun taloushallinto ja ruokapalveluihin liittyvien hankintojen suunnittelu ja sopimusten teko sekä niiden täytäntöönpanon ohjaus ja seuranta. Aleksia-liikelaitos ostaa taloushallinnon ja palkkahallinnon palveluna Nurmijärven kunnalta, sekä seudulliselta palvelukeskuksesta. Työterveyshuollon palvelut ostetaan Nurmijärven kunnan työterveysliikelaitokselta. Lisäksi Aleksia-liikelaitos maksaa käyttämistään tiloista tilavuokraa Nurmijärven kunnalle. Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelu kilpailuttaa hankintojaan yhdessä muiden KUUMA-kuntiin kuuluvien ruokapalveluiden kanssa, saaden näin neuvoteltua kilpailukykyisemmät hinnat ostovolyymien kasvaessa. KUUMA-kuntiin kuuluu kuusi keskiuusimaaista kuntaa, jotka ovat Nurmijärvi, Tuusula, Kerava, Järvenpää, Mäntsälä ja Pornainen.

Nurmijärven kunta järjestää ruokapalvelua seuraavilla toiminta-alueilla: koulut, päiväkodit, vanhainkodit, palvelukeskukset, terveyskeskus, ateriapalvelut vanhuksille ja vammaisille, henkilöstöruokailu, kunnan edustustilaisuudet ja kokoustarjoilut sekä ruokailu perhepäivähoidossa ja ryhmä perhepäivähoidossa. Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelu vastaa kaikista näistä

asiakkaista kokonaisuudessaan. Nurmijärven kunta on kilpailuttanut kahden koulun ruokapalvelut muutamana vuonna, mutta kilpailutuksen on voittanut kunnan oma ruokapalvelu joka kerta, joten varsinaista kilpailua ei ole. Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelu työllistää 120 henkilöä. Ruokapalveluja johtaa ruokapalvelupäällikkö apunaan ruokapalveluohjaaja ja toimisto- ja taloussihteeri, muu henkilökunta työskentelee keittiöissä. Ruokapalveluja tuotetaan 78 keittiössä, joista tuotantokeittiöitä on 24 ja palvelukeittiöitä 54. Tuotantokeittiöissä ruokaa valmistetaan sekä paikan päällä tarjottavaksi ja lähetettäväksi palvelukeittiöihin, joissa henkilökunta laittaa valmiin ruoan tarjolle asiakkaille ja siivoaa jäljet. Ruokapalvelun tuottamaa ruokaa tarjotaan 90 toimipisteessä, kaikissa toimipisteissä ei ole ruokapalvelun henkilökuntaa, vaan ruoan laittaa tarjolle esimerkiksi päiväkodin henkilökunta. Päivittäin ruokapalvelu valmistaa noin 9 500 annosta ja vuodessa se tekee yhteensä noin 2 700 000 annosta.

Aleksia-liikelaitos solmii kunnan sisäisten asiakkaiden kanssa palvelusopimukset, joissa sovietaan tuotteet ja hinnat aiheuttamisperiaatteella. Asiakas saa siis päättää itse palvelutason ja maksaa sen mukaisen hinnan. Aleksia-liikelaitokselle on määritelty tuottotavoitteeksi 5 prosenttia seuraavan viiden vuoden aikana. Tämä pyritään saavuttamaan ensisijaisesti tehostamalla omaa toimintaa, ja etsimällä synergiaetuja yhdistetyistä tulosalueista, kiinteistö-, ruoka- ja siivouspalvelut, mahdollisesti yhdistämällä eri henkilöstöjen tehtäviä.

Aleksia-liikelaitos ei pyri yksityisille markkinoille, vaan se on perustettu huolehtimaan kunnan sisäisistä palveluista, toimialanaan lakisääteisten tehtävien hoitaminen, hinnoittelu perustuen omakustannusperiaatteeseen. Se voi kuitenkin myydä tilapäistä ylikapasiteettiaan myös ulkopuolisille asiakkaille kilpailuneutraliteetin rajoissa. Näin ollen Aleksia-liikelaitoksen markkinointi on yhtä kuin tapa toimia, eli esimerkiksi korostetaan esteettisyyttä tuotteessa, tarjolle asettelussa, ruokailuympäristössä ja pukeutumisessa. Painotetaan henkilökunnalle, että jokainen edustaa työssään Aleksia-liikelaitosta ja vaikuttaa sen imagoon.

Aleksia-liikelaitoksen tulee kattaa omat kustannuksensa palvelujen myynnistä saamallaan tuloilla. Toiminnan kestävyys nimissä hinnoittelu luodaan niin, että palvelutuotanto kattaa omat kustannukset, pääomakustannukset ja toiminnan kehittämiseen tehdyt varaukset. Tuotannon tehostamisesta aiheutuva voitto voidaan jättää organisaatioon varauksiksi tai voidaan muuttaa hinnoittelua niin, että organisaation tulos putoaa nolnaan. Aleksia-liikelaitoksen taloudellinen tavoite ei ole tehdä voittoa, vaan nolla tulos. Tilinpäätös voidaan hyväksyä ylijäämäisenä, jos tiedetään, että tulevilla tilikausilla on tehtävä paljon uusia hankintoja.

Aleksia-liikelaitoksella on oma talousarvio, joka on kunnan talousarvion liitteenä, sen tulee

myös pitää erilliskirjanpitoa ja sille on laadittu oma rahoituslaskelma ja tase. Kun kyseinen liikelaitos perustettiin, sen hallintaan annettiin osa kunnan käyttöomaisuudesta ja pääomahoitus kirjattiin talousarvioon sisäisenä antolainana. Seuraavan vuoden talousarvio tehdään yleensä kesällä edellisen vuoden toteutuman perusteella, lisäämällä siihen vuosittainen kustannusten nousu ja arvioitu tuotannon lisäys.

7.1 Liikeidea ja liiketoimintamalli

Ruokapalvelut tulosityksikön kuvaus:

Vastaa ruokapalvelujen tuloksekkaasta toiminnasta ja kehittämisestä yhteistyössä eri hallintokuntien ja henkilöstöryhmien kanssa tukien kunkin laitoksen toiminta-ajatusta, ottaen samalla huomioon ravitsemukselliset ja kasvatukselliset tavoitteet.

Ruokapalvelut tulosityksikön toiminta-ajatus:

Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun tavoitteena on tarjota kaikille asiakasryhmilleen aterioita ja palveluita, jotka vaikuttavat myönteisesti heidän hyvinvointiinsa ja antavat erilaisia maku- ja kulttuurielämyksiä.

Ruokapalvelut tulosityksikön tehtävät:

- Kunnan ruokapalvelujen kokonaissuunnittelu, ohjaus ja seuranta
- Ruokapalvelun taloushallinto
- Ruokapalvelun henkilöstöasiat
- Ruokapalveluihin liittyvien hankintojen suunnittelu ja sopimusten teko sekä niiden täytäntöönpanon ohjaus ja seuranta
- Ruokapalvelutilojen saneeraus- ja uudisrakentamisen suunnitteluun ja kalustamiseen osallistuminen
- Ruokapalveluhenkilöstön ohjaus ruokatuotannon toteutuksessa
- Ruokapalveluhenkilöstön koulutuksen järjestäminen.

Ruokatuotanto ja toimipisteet:

Ruokapalvelua järjestetään seuraavilla toiminta-alueilla: koulut, päiväkodit, vanhainkodit, palvelukeskukset, terveystakeskus, ateriapalvelut vanhuksille ja vammaisille, työpaikkaruokailu, kunnan edustustilaisuudet ja kokoustarjoilut sekä ruokailu perhepäivähoidossa ja ryhmäperhepäivähoidossa. Kaikissa toimipaikoissa noudatetaan samaa kuuden viikon kiertävää ruokalista, kuitenkin huomioiden kunkin asiakasryhmän erityistarpeet.

Vuonna 2008 suoritteita toteutui 2 964 858, joka jaettuna toimintapäiville oli noin 9 000 kappaletta yhdelle päivälle. Samana vuonna kustannukset olivat 5 751 824,5 €, joka jaettuna suoritteiden määrällä on 1,94 €/suorite. Suoritteet eivät kuitenkaan jakaudu tasaisesti keittiöiden kesken, koska joissakin keittiöissä valmistetaan vain lounas ja joissakin lounaan lisäksi aamupala ja päivällinen. Keittiön koko ja toimintatapa vaikuttavat paljolti suoritteiden määrään. Nurmijärvellä suurin tuotantokeittiö valmistaa 1 800 annosta päivässä, ja pienin tuotantokeittiö valmistaa 37 annosta päivässä.

Ruokapalvelun tuottamaa ruokaa tarjoillaan 90 toimipisteessä päivittäin.

Toiminnallisesti keittiöt jakautuvat seuraavasti:

Koulut	Tuotantokeittiöitä	11 kpl
	Palvelukeittiöitä	9 kpl
	Kuumennuskeittiöitä	2 kpl
Päiväkodit	Tuotantokeittiöitä	8 kpl
	Palvelukeittiöitä	43 kpl
Palvelukodin keittiö	Tuotantokeittiö	
Virastotalon keittiö	Tuotantokeittiö	
Klaukkalan päiväkeskuksen keittiö	Tuotantokeittiö	
Heikkarin palvelutalon keittiö	Tuotantokeittiö	

Ruokapalvelun asiakkaat:

- Koulujen oppilaat	6350
- Päiväkotilapset	2150
- Henkilökunta	280
- Vanhukset	240
- Vanhukset tukipalveluateriat	200
- Terveyskeskuspotilaat	72
YHT.	9292/pv

- Kokous- ja koulutuskahvitukset 20 - 180 ann./vko
- Lounastarjoiluja n. 85 ann./kk

Kokonaismäärä suoritteita vuodessa noin 2 660 927 kpl.

Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelu on kokonaisvaltaisten ateriapalvelujen tuottaja. Ruokapalvelu on työvoimavaltaista ja toiminnan kustannusrakenteeseen vaikuttaa olennaisesti ateriämäärät, palvelun ajoitus ja yksikkökoko.

Palvelujen tuottaminen perustuu sopimukseen, jossa sekä palvelun tilaaja että palvelun tuottaja sitoutuvat pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Ruokapalvelun tuottamien palvelujen tarve vaihtelee, hoitolaitoksissa asuvien vanhusten kaikki päivän ateriat, vuoden jokaisena päivänä tarjottavista palveluista koululaisen arkipäivinä tarjottaviin lounaisiin. Säännöllisen ateriapalvelun lisäksi asiakkaille voidaan tarjota tilauksesta tehtäviä, erikseen laskutettavia yksittäisiä palveluita, esimerkiksi kokouskahvituksia ja juhlapalveluja.

Sopimuksen lähtökohtana on tarjota palvelusopimuksen piiriin kuuluville asiakkaille riittävät ateriat ja toteuttaa heidän toiveet ja odotukset ateriapalvelujen suhteen yhteistyössä sopimuskumppanin kanssa siten, että palveluntuottaja luotettavana yhteistyökumppanina kehittää ruokapalveluja yhteistyössä sopimuskumppanin kanssa. Sopimuskumppanin taloudelliset resurssit ja sovittu palvelutaso ovat sopusoinnussa keskenään ja ateriat vastaavat niille asetettuja laatuvaatimuksia ja ravitsemussuosituksia. Palvelu on sujuvaa ja se toimii sovitun aikataulun mukaan joka päivä. Ruokapalveluprosessi on kuvattu ja vastuut määritelty sopimuskumppaneiden välillä ja palvelun laatua seurataan säännöllisesti ja mahdollisiin poikkeamiin puututaan välittömästi.

Kumppanuuteen kuuluu, että molemmat sopijapuolet tiedottavat omille asianosaisilleen sopimuksesta ja sen sisällöstä ja että molempien osapuolien koko organisaatio sitoutuu sovittuihin asioihin.

7.2 Liiketoimintaympäristö

Julkiset ruokapalvelut ovat olleet Suomessa voimakkaassa muutoksessa 1990-luvun alkupuolelta lähtien, ja nyt vallalla olevan kunta- ja palvelurakennemuutoksen myötä muutokset jatkuvat. Yksityisten cateringyritysten kiinnostus julkisten ateriapalvelujen hoitamiseen on lisääntynyt voimakkaasti, koska julkisella sektorilla palvelutoiminnan volyyymi on suurta ja yksityisten cateringyritysten valtaamalla henkilöstöravintolasektorilla ei enää pystytä laajentumaan. Samaan aikaan suuret kaupungit ja kunnat ovat keskittäneet ateriapalveluja kunnallisiin ruokapalvelukeskuksiin, joita on alettu liikelaitostaa ja jopa yhtiöittää. Julkisia ruokapalveluja on aloitettu kilpailuttaa ja ateriapalvelujen ohella tarjotaan myös kiinteistönhoito ja siivouspalveluita. Samaan aikaan julkinen talous on kiristynyt ja kuntien taloudelliset mahdollisuudet palveluiden tuottamiseen ovat kaventuneet. Kuntien palveluyksiköt haluavat keskittyä omiin ydintehtäviinsä ja ostaa tukipalvelut mahdollisimman edullisesti.

Kilpailijoihin nähden Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun on kehitettävä asiakaslähtöisyyttä ja tuotteistusta sekä tehostettava toimintaansa tiukemmalla tuotannonohjauksella. Myös henkilöstön osaamista on kehitettävä sekä resurssien kohdentamiseen on kiinnitettävä entistä enemmän huomioita. Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelu tuottaa Nurmijärven kunnalle sisäisiä palveluita, joten se ei varsinaisesti kilpaile markkinoilla olevien yritysten kanssa. Ruokapalvelut on ollut mukana Harjulan koulun kilpailutuksessa vuodesta 2003 ja Isoniitun koulun kilpailutuksessa vuodesta 2006 ja saanut ne hoidettavakseen. Nurmijärven kunnan palvelustrategiaan on kirjattu tavoite, että vuoteen 2016 mennessä 10 prosenttia aterioista ostetaan ulkopuoliselta toimijalta. Tämä tavoite toteutuessaan tarkoittaisi 950 annoksen ostamista päivittäin. Tällä hetkellä toimintojen keskittäminen yhdelle toimijalle on kuitenkin edelleen taloudellisin vaihtoehto. Ruokapalvelut sen sijaan tuottaa ostopalveluja yksityisiin päiväkoteihin ja henkilöstöruokailuun ja vanhusten ruokapalvelua on tarkoitus laajentaa kouluilla tapahtuvaksi.

Aleksia-liikelaitosta perustettaessa sille määriteltiin tuottavuuden kasvun tavoite. Tuottavuuden kasvun tavoitteeksi määriteltiin, että ensimmäisten viiden vuoden aikana Aleksia-liikelaitoksen tuottavuuden tulisi kasvaa viisi prosenttia. Jotta asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin on mietitty keinoja, joilla sitä voidaan nostaa. Henkilöstönmitoituksen tarkistaminen ja tuotannonohjausjärjestelmän kokonaisvaltainen käyttöönotto nostavat tuottavuutta lyhyellä aikavälillä. Keskittämällä tuotantoa isoimpiin keittiöihin ja sulkemalla pienempiä keittiöitä, lisätään tuottavuutta pitkällä aikavälillä.

Taulukossa 2 on Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelujen SWOT-analyysi, jossa on eriteltyinä toimintaan kohdistuvat vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Ruokapalvelun vahvuudeksi on kirjattu kaksi asiaa, jotka ovat asiakkaiden ja toimintaympäristön tunteminen ja osaava ja työhön sitoutunut henkilökunta. Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelu perustettiin suoraan kunnan omasta ruokapalvelutulosyksiköstä, jonka päivittäinen toiminta ei muutoksessa paljoakaan muuttunut, joten kaikki asiakkaat ja toimintaympäristö ovat tuttuja entuudestaan. Tämä asia koetaan vahvuudeksi, koska heti osataan tarjota juuri oikeanlaisia palveluita kaikille asiakasryhmille. Henkilöstö siirtyi suoraan vanhoina työntekijöinä liikelaitoksen palvelukseen, joten se oli jo valmiiksi osaavaa ja sitoutunutta.

Heikkouksiin kuuluu resurssien vähyys hallinnossa ja henkilöstön eläköityminen. Ruokapalvelun hallinnossa työskentelee ruokapalvelupäällikkö ja ruokapalveluohjaaja ja toimisto- ja taloussihteerit, sihteerit työskentelevät myös siivouspalvelulle. Hallinnolliset työt ovat lisääntyneet liikelaitoksen perustamisen myötä, joten sinne tarvittaisiin lisää työntekijöitä. Osaava henki-

löstö eläköityy ja vie mukanaan paljon tietoa ja taitoa, jota nuoremmilla työntekijöillä ei välttämättä vielä ole.

Ruokapalvelun toimintaan kohdistuvia uhkia ovat, toimintaympäristön kasvu, toimintojen ulkoistaminen ja ammattitaitoisen työvoiman saatavuus. Toimintaympäristön liian nopea tai liiallinen kasvu koetaan uhaksi, koska jatkuvaan kasvuun varautuminen on kallista. Jos toimintoja ulkoistetaan voidaan joutua tilanteeseen, jossa joudutaan irtisanomaan henkilökuntaa. Kun henkilökuntaa jää eläkkeelle, voi olla vaikeaa löytää ammattitaitoista työvoimaa tilalle, jos nuoria ei kunta työnantajana houkuttele.

Siirryttäessä liikelaitokseen nähdään uusien toimintatapojen käyttöönotto, uudet henkilöstöresurssit ja suurempi toimintavapaus mahdollisuuksiksi tässä uudessa tilanteessa. Uudet toimintatavat ja uudet henkilöstöresurssit liittyvät molemmat siihen, että kartoitetaan Aleksia-liikelaitoksen tulosyksiköiden välisiä synergia etuja. Eli voitaisiinko siitä hyötyä jotenkin, kun ruokapalvelun, siivouspalvelun ja kiinteistöpalvelun hallinnot ja henkilökunta on nyt keskitetty yhteen yksikköön. Suurempi toimintavapaus liittyy siihen, että liikelaitoksessa ruokapalvelu saa vapaammin päättää miten toimintansa järjestää, kuin aikaisempi nettobudjetoitu keskushallinnon alaisuuteen kuulunut ruokapalvelun tulosyksikkö.

Vahvuudet Asiakkaiden ja toimintaympäristön tunteminen Osaava ja työhön sitoutunut henkilöstö	Heikkoudet Resurssien vähyys hallinnossa Henkilöstön eläköityminen
Uhat Toimintaympäristön kasvu Toimintojen ulkoistaminen Ammattitaitoisen työvoiman saatavuus	Mahdollisuudet Uusien toimintatapojen käyttöönotto Uudet henkilöstöresurssit Suurempi toimintavapaus

Taulukko 2: Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelujen SWOT-analyysi

Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun toimintaympäristön tulevaisuuden haasteita on pohdittu talouden, asiakkaan, prosessien ja kehittymisen ja henkilöstön näkökulmasta. Talouden näkökulmasta toimintaympäristön tulevaisuudessa tulee tehokkuus- ja laatuvaatimukset kasvamaan ja valtakunnallisesti suuntaus tulee olemaan kohti liiketoimintaa ja kunnallisten palveluiden kilpailuttamista. Tulevaisuuden haasteet talouden kannalta ovat, miten säilyttää tuotavuuden kannattava kasvu ja kilpailukykyinen organisaatio.

Asiakasnäkökulmasta toimintaympäristön tulevaisuuden haasteita ovat vaativimmat asiak-

kaat, ruoan turvallisuus ja kunnan väestönkehitys, joka tulee vaikuttamaan ruokapalveluiden kysyntään ja kohdentamiseen. Haasteiksi näistä saattaa muodostua se, miten saadaan aina vaan parempi palvelutaso asiakkaille ja asiakasryhmittäisten palvelukonseptien kehittäminen.

Prosessien ja kehittymisen kannalta tulevaisuudessa halutaan ruokapalveluihin enemmän joustavuutta, uusia tietotekniikkasovelluksia tulee nopeammin markkinoille ja omaa keittiöverkosta joudutaan uudelleen järjestelemään väestönmuutoksista johtuvista syistä. Tulevaisuudessa haasteina nähdään, miten organisoida toiminta asiakaslähtöisemmäksi ja miten säilyttää palvelutuotanto ja prosessit kilpailukyisinä.

Henkilöstön näkökulmasta toimintaympäristön tulevaisuudessa henkilöstön motivointiin ja osaamisen kehittämiseen tulee panostaa enemmän, kilpailu osaavista työntekijöistä kovenee, joten kunnasta työnantajana tulee tehdä entistä houkuttelevampi. Tulevaisuuden haasteina nähdään työn tuottavuuden parantaminen ja henkilöstöressurssien oikeanlainen käyttö.

Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun toimintaympäristön tulevaisuuden haasteet on kuvattu myös alla olevassa taulukossa 3.

Näkökulma	Toimintaympäristön tulevaisuus	Tulevaisuuden haasteet
Talous	Tehokkuus- ja laatuvaatimukset kasvavat Valtakunnallinen suuntaus kohti liiketoimintaa ja kunnallisten palveluiden kilpailuttamista	Tuottavuuden kannattava kasvu Kilpailukykyinen organisaatio
Asiakas	Asiakkaat yhä vaativampia Ruoan turvallisuuskysymykset korostuvat Kunnan väestönkehitys vaikuttaa ruokapalveluiden kysyntään ja kohdentamiseen	Parempi palvelutaso asiakkaille Asiakasryhmittäin tuotepalvelukonseptit
Prosessit ja kehittyminen	Ruokapalveluiden järjestelyihin halutaan enemmän joustavuutta Tietotekniikan kehittäminen on nopeaa ja sovellukset ruokapalveluihin lisääntyvät keittiöverkoston uudelleen järjestelyt asiakasmuutosten vuoksi kasvavat	Toiminta organisoitava asiakaslähtöiseksi Palvelutuotanto ja prosessit kilpailukykyisiksi
Henkilöstö ja osaaminen	Henkilöstön motivointiin ja osaamisen kehittämiseen panostetaan jatkuvasti enemmän Kilpailu uusista osaajista kovenee, jolloin kunnallisen organisaation houkuttelevuutta ja kilpailukykyä kehitettävä	Henkilöressurssien oikea käyttö Työn tuottavuutta nostettava Parannettava houkuttelevuutta työnantajana

Taulukko 3: Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelujen toimintaympäristön tulevaisuuden haasteet

7.3 Ruokapalvelun strategia

Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun strategia pohjautuu Nurmijärven kunnan strategiaan. Ensiksi tässä alaluvussa on esitelty Nurmijärven kunnan strategia, ja sitten Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun strategia.

Nurmijärven kunnan strategia on laadittu vuosille 2005 - 2015. Nurmijärven kunnan visio vuoteen 2015 on, *Nurmijärvi - vastuullisten ihmisten elinvoimainen kunta pääkaupunkiseudulla*. Nurmijärven strategiset päämäärät vuoteen 2015 ovat seuraavat:

1. Nurmijärvellä väestönkasvu on hallittua. Kunnassa on viihtyisiä elinympäristö ja monipuolisia asumisvaihtoehtoja.
2. Kasvua ohjataan tiivistyviin taajamiin ja kyläkeskuksiin.
3. Nurmijärvi tarjoaa kustannustehokkaat ja riittävät peruspalvelut. Kunnallisia palveluita tuotetaan tehokkaasti omana tuotantona ja kuntayhteistyöllä sekä hyödyntämällä aktiivisesti muita vaihtoehtoisia tuottamistapoja.
4. Kuntaorganisaation rakenne tukee tehokasta palvelutuotantoa. Päätöksenteko ja palvelualueiden välinen työnjako sekä yhteistyö tukevat kunnan pitkäjänteistä kehittämistä.
5. Henkilöstö on osaavaa ja aktiivisesti kehittämistyöhön suuntautuvaa. Johtaminen kannustaa kunnan kehittämiseen.
6. Nurmijärvi tarjoaa yrityksille kilpailukykyisen toimintaympäristön. Aktiivinen elinkeinopoliitikka sekä koulutuksen ja työelämän yhteistyö mahdollistavat monipuolisen ja kasvavan yritystoiminnan.
7. Kuntatalous on tasapainossa ja hallinnassa. Omistajapolitiikka ja omaisuuden hallinta ja hoito tukevat palvelutuotannon tehostamista ja talouden vakautta.

Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun Nurmijärven kunnan strategiasta vuosille 2010 - 2012 valitsemat toiminnalliset tavoitteet ovat: parantunut toiminnan tuottavuus ja prosessien selkeyttäminen ja tehostaminen. Tarkemmin eriteltynä toiminnalliset tavoitteet sisältävät seuraavia asioita. Palveluiden ja vaikuttavuuden näkökulmasta kriittinen menestystekijä on kilpailukykyinen henkilöstömitoitus ja sitä arvioidaan päivitettyjen henkilömitoitusten määrällä. Sen sitova tavoite vuonna 2010 on, että 30 prosenttia henkilöstömitoituksista on päivitetty, ja sen strategian suuntaa osoittava tavoite vuonna 2010 on, että ruokapalvelu toimii laadukkaasti ja tehokkaasti päivitetyn henkilöstömitoituksen mukaan. Uudistumisen ja henkilöstön näkökulmasta kriittiset menestystekijät ovat ammattitaitoinen ja kehittyvä henkilöstö. Prosessien ja rakenteiden näkökulmasta kriittiset menestystekijät ovat palvelusopimuksiin perustuvat

prosessikuvaukset. Sitä arvioidaan asiakaspalautteen perusteella asteikolla 1-5. Sen sitova tavoite vuonna 2010 on, että asiakaspalautteen keskiarvo on 3,5 - 4 ja strategian suuntaa osoittava tavoite vuonna 2012 on, että asiakaspalautteen keskiarvo on suurempi kuin 4. Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun toiminnalliset tavoitteet vuosille 2010 - 2012 on esitelty myös taulukossa 4.

Näkökulma	Kriittiset menestystekijät	Arviointikriteerit	Sitova tavoite v. 2010 (mittari)	Strategian suuntaa osoittava tavoite v. 2012
Palvelut ja vaikuttavuus	Kilpailukykyinen henkilöstömitoitus	Päivitettyjen henkilöstömitoitusten määrä	30 % henkilöstömitoituksista on päivitetty	Ruokapalvelut toimii laadukkaasti ja tehokkaasti päivitetyn henkilöstömitoituksen mukaan
Uudistuminen ja henkilöstö	Ammattitaitoinen, kehittyvä henkilöstö			
Prosessit ja rakenteet	Palvelusopimuksiin perustuvat prosessikuvaukset	Asiakaspalaute (asteikolla 1-5)	Asiakaspalautteen keskiarvo 3,5 - 4	Asiakaspalautteen keskiarvo > 4

Taulukko 4: Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelujen toiminnalliset tavoitteet v. 2010 - 2012.

Tavoitteita tarkastellaan joka vuosi talousarviota tehtäessä. Tavoitteet määritellään aina vuoden, viiden vuoden ja kymmenen vuoden päähän, ja niitä muutetaan talousarviota tehtäessä jos on tarpeen.

7.4 Ruokapalvelun tuotteistamispolitiikka

Ateriapalvelu hinnoitellaan siten, että jokaisella yksittäisellä aterialla on hinta. Asiakas tilaa kaikkia sopimuksessa määriteltyjä aterioita ja maksaa palvelusta tilattujen ateriamäärien mukaisesti. Hinnoittelussa otetaan huomioon toiminnallinen kate, jota tarvitaan toiminnan kehittämiseen, investointien ja järjestelmien rahoittamiseen sekä henkilöstön kehittämiseen.

Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun tuottavuuden ja taloudellisuuden mittaaminen tehdään suoritelaskennan avulla. Ruokapalvelun lopputuotteet esimerkiksi aamiainen, koululounas, jne. muutetaan kertoimella suoritteiksi. Itsepalvelulounas saa arvon yksi (1) ateriasuorite, ja muut tuotteet suhteutetaan, valtakunnallisesti sovitulla, omilla painoarvoillaan lounaan arvoon. Esimerkiksi päiväkodissa tarjottava lounas on 1 suorite ja päiväkodissa tarjottava aamu-

pala on 0,25 suoritetta. Suoriteseurannalla mitataan keittiön tuotantoa, ja sitä kautta päästään seuraamaan keittiön tuottavuutta esimerkiksi laskemalla suoritteita per tehty henkilötyötunti. Suoriteseuranta on myös perustana laadittaessa keittiökohtaisia ja koko ruokapalvelutoimintaa koskevia talousarvioita.

Tuotantokustannukset riippuvat palveluverkon rakenteesta ja tuotannon määrästä kussakin toimipaikassa. Pienissä toimipaikoissa, joissa tuotannon määrät ovat pieniä, ruokapalvelujen tuottaminen on kalliimpaa kuin niissä toimipaikoissa, joissa tuotannon määrät ovat suuret. Tämä tullaan ottamaan huomioon hinnoittelussa entistä tarkemmin tulevina vuosina. Hinnoittelun eriyttämisellä halutaan myös kannustaa tilaaja-asiakasta oman palveluverkkonsa kehittämiseen.

Fyysiseen tuotteeseen vaikuttavat:

- lait ja suositukset (lakisääteisyys, ravitsemussuositukset, elintarvikelaki, elintarvikehygieniat jne.)
- käytettävissä oleva raha
- keittiön perustoimintatavat ja kapasiteetti
- henkilöstön mitoitus
- yhtenäiset kilpailutetut hankintapaikat ja tuotteet
- yhtenäinen reseptiikka ja tuotannon ohjaus
- eri asiakasryhmien ravitsemukselliset erityispiirteet, toiveet sekä asiakaspalaute ja asiakaskyselyt
- perinteet (juhlapyhien yms. huomioiminen).

Tuotekehitystä ruokapalvelussa tehdään ruokalista suunnittelun kautta ja parantelemalla reseptiikkaa. Ruokalista muutoksia suunnitellaan keväällä ja kesällä, ja uusi ruokalista otetaan käyttöön uuden toimintakauden alkaessa syksyllä, kun koulut ja päiväkodit aloittavat toimintansa. Ruokalistaa muutetaan jos esimerkiksi ravitsemussuosituksiin on tullut muutoksia tai asiakaspalaute ruokalistasta on runsasta jne. Ruokalistaan ja reseptiikkaan voivat vaikuttaa myös tavarantoimittajat siten, että he tekevät jostain tuotteestaan niin hyvän tarjouksen, että tuote päättyy koko vuodeksi ruokalistalle. Heillä voi myös olla esimerkiksi uutuus tuotteen ympärille kehitelty hyvää ja toimivaa reseptiikkaa, että se voidaan ottaa suoraan käyttöön. Näin ei kuitenkaan tapahdu kovin usein, sillä ruokapalvelu kilpailuttaa hankintansa noin joka toinen vuosi, joten sopimukset tavarantoimittajien kanssa ovat voimassa vähintään kaksi vuotta kerrallaan. Tavarantoimittajista ja heidän kanssaan tehdyistä sopimuksista kootaan erikseen hankintaopas, joka jaetaan keittiölle.

Ruokapalvelulla on käytössään sähköinen tuotannonohjausjärjestelmä, Aterix. Aterix-tietokoneohjelma on kehitetty suurkeittiöiden käyttöön ja ohjelman tarkoitus on yksinkertaistaa suunnitteluun liittyviä vaiheita. Aterix on tarkoitettu ruokalista suunnitteluun, reseptiikan hallintaan, varastojen ylläpitoon ja tavaroiden hankintaan. Ruokaohjeille, annoskorteille, ateriakokonaisuuksille ja ruokalistoille voidaan vaivattomasti laskea raaka-ainekustannuksia, ravintoarvoja, annoskokoja ja -määriä, myyntihintoja ym. Ohjelmalla hoidetaan lähetyslistojen, varasto-ottojen, inventaariotietojen ja muiden varastotapahtumien kirjaamiset. Ohjelmalla voi myös tilata tavaraa toimittajilta, jos tavarantoimittajan kanssa on tehty siitä sopimus. Ruokapalvelun tuotannonohjausjärjestelmä toimii verkossa, joka tarkoittaa sitä, että kaikilla keittiöillä on samat tiedostot käytössään. Tämä takaa tuotannon tasalaatuisuuden ja paremman ohjattavuuden. Kun kaikki keittiöt käyttävät järjestelmää, niin ruokapalvelun johto voi helposti seurata kaikkien keittiöiden tai yksittäisten tuotteiden ostoja ja näin ohjata paremmin hankintoja.

7.5 Asiakassuhteet ja niiden kehittäminen

Sopimusyhteistyö tilaajien kanssa on kumppanuutta, jossa molemmat osapuolet sitoutuvat pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja toiminnan kehittämiseen. Kumppanuus pääasiakkaiden osalta perustuu strategiseen yhteistyöhön, jolloin molempien, niin tilaajan kuin palveluntuottajan, tavoitteena on pyrkiä mahdollisimman hyvään arvon tuotantoon asiakas- ja omistajanäkökulmasta.

Yhteistyö ja asiakkaan kuuleminen:

- periaatteena yhteinen päämäärä sisäisen asiakkaan kanssa, ”kumppanuus”
- säännöllinen palaverikäytäntö sisäisten asiakkaiden kanssa
- asiakaskyselyt
- asiakaskyselyiden ja palaverikäytäntöjen myötä opittu palautteen vastaanottamista niin, että se on osa arkipäiväistä toimintaa.

Palvelun politiikka:

- palvelu on luonnollinen osa ruokapalvelun toimintaa, sen merkitys on varmasti ymmärretty ja sitä korostetaan päätöksissä/puheissa/ohjeistuksissa jne.
- eri asiakkaille palvelu merkitsee eri asioita. Asiakaskyselyillä selvitetään palvelun tasoa ja tehdään muutoksia (asiakaslähtöisyys)

- resurssit vaikuttavat kuten esim. keittiön toimintatavat, käytettävissä oleva raha, henkilöstömitoitus
- toimintaympäristö vaikuttaa, esim. kouluissa ja päivähoitossa oheiskasvatus, henkilöstön ja vanhusten ruokapalvelussa omia erityispiirteitä.

Jatkossa palvelusopimuksen voimassaoloaika on syytä pidentää vähintään kolmeen vuoteen, jotta panostukset yhteistyön kehittämiseen olisivat mielekkäitä ja mahdollisia. Asiakkaalle räättälöityjen uusien palveluiden ja toimintamallien kohdalla sopimusajan tulisi olla vähintään viisi vuotta, investoinnin suuruudesta riippuen jopa 10 - 15 vuotta.

Malli Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun palvelusopimuksesta löytyy liitteestä 1.

Ruokapalvelun markkinointi:

Markkinoinnin tavoitteena on selvittää nykyisten asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja hyödyntää tietoa tuotekehityksessä sekä etsiä potentiaalisia uusia asiakkaita. Myynnin tavoitteena on tehdä lisämyyntiä nykyisille ja uusille asiakkaille. Myyntiä ja markkinointia tehdään pääosin henkilökohtaisena asiakassuhdetyönä hakemalla ratkaisuja asiakkaiden vielä ehkä piileviinkin tarpeisiin.

Markkinoinnin politiikka:

- markkinointi on tapa toimia
- esteettisyyttä tuotteessa, tarjolle asettelussa, ruokailuympäristössä ja pukeutumisessa on korostettu (selvitetään asiakaskyselyillä, yhtenäiset työvaatehankinnat jne.)
- Tiedottamisesta on sovittu pelisääntöjä, sen merkitys on ymmärretty (esim. ruokalistojen merkitys, niiden ulkoasu jne.)
- jokainen edustaa työssään ruokapalvelua ja vaikuttaa imagoon.

7.6 Ruokapalvelu-organisaatio ja henkilöstö

Ruokapalvelu on Aleksia-liikelaitoksen tulosalue vuodesta 2009. Keittiöt henkilökuntineen ovat joko erillisiä tulosityksiköitä tulosalueen sisällä tai ne ovat jonkin toisen tulosityksikön osia. Ruokapalvelussa on henkilökuntaa 120.

Toimipisteiden henkilöstömäärän perusteena on henkilöstömitoitus, joka perustuu suoritelas-

kentaan. Henkilöstön työajan määrittää kyseisen toimipisteen suoritteiden määrä. Suoritelas-kenta toimii tuottavuuden seurannan välineenä. Ruokapalveluhenkilöstölle on määritelty muodolliset pätevyysvaatimukset, joita noudatetaan henkilöstön rekrytoinnissa. Rekrytointi aloitetaan aina ensin omasta henkilökunnasta sisäisellä haulla, jonka jälkeen tehdään vasta ulkoinen haku.

Ruokapalvelu tukee aktiivisesti henkilökunnan kehittämistä. Ruokapalvelu on esimerkiksi jär-jestänyt yhdessä Adultan kanssa oppisopimuskoulutuksen esimiehen ammattitutkintoon. Tä-män lisäksi ruokapalvelu tukee monilla muilla keinoilla henkilökunnan kehittämistä ja koulu-tusta. Ruokapalvelu järjestää kerran vuodessa koulutuspäivät koko henkilökunnalle, jossa kä-sitellään ajankohtaisia asioita, kuten työssä jaksamista, uusia toimintatapoja, asiakaspalvelua jne.

Kuvaukset ruokapalveluhenkilöstön toimenkuvista löytyy liitteestä 2.

Ruokapalvelun henkilökunnasta jokaisen kanssa on käytävä kehityskeskustelu kerran vuodessa. Kehityskeskustelun hoitaa jokaisen lähin esimies. Kehityskeskustelun aikana esille tulleet asiat tulee kirjata ylös erilliselle kehityskeskustelu lomakkeelle, ja esimiehen tulee säilyttää niitä niin, että muut työntekijät eivät pääse niitä lukemaan. Kehityskeskustelussa esiin tulleet asiat tulee esimiehen mahdollisuuksien mukaan viedä eteenpäin tai hoitaa itse omassa työyhteisös-sään. Edellisen vuoden kehityskeskustelu lomakkeita tulisi käyttää pohjana seuraavan vuoden keskusteluille. Malli kehityskeskustelu lomakkeesta löytyy liitteestä 3.

Ruokapalvelun esimiesten täytyy myös erikseen sovitun aikataulun mukaisesti, tehdä yhdessä työntekijän kanssa työnvaativuuden arviointilomake. Esimies saa sen täyttämiseen erikseen ohjeet ruokapalvelupäälliköltä. Jokaisen henkilön kanssa arvioidaan erikseen hänen työn vaa-tivuutta tätä tarkoitusta varten laaditun arviointilomakkeen avulla. Malli työnvaativuuden ar-viointilomakkeesta löytyy liitteestä 4.

7.7 Ruokapalvelun varautumissuunnitelma

Suunnitelmassa on kuvattu tuotantokeittiöiden toiminta, henkilöstön määrä, sijaisjärjestelyt ja tukitoimenpiteet palvelukeittiöille ja pienemmille tuotantokeittiöille. Maksimi annosmäärät on laskettu 2 dl:n annoskoolla. Suunnitelma löytyy liitteestä 5.

Mahdollisen toiminnan supistamisen myötä, toiminta keskitetään suurimpiin tuotantokeittäihin ja toiminnallisesti oleellisiin kohteisiin esimerkiksi vuoropäiväkodit. Toiminta suunnitellaan tilanteen mukaan, asiakkaiden määrän muutokset vaikuttavat siihen mihin kohteeseen toiminta keskitetään.

Toiminnan varmistaminen:

- vapaapäivien siirto, työvuorojen vaihto, osa-aikaeläkeläiset kutsutaan töihin, ylityön tekeminen
- kertakäyttöastioita varastoon kolmen päivän tarve
- ruoka-aineita varastoon josta saadaan nopeasti valmistettua ruokaa (esim. kuiva herne, makaroni, riisi, hiutaleet, suurimot, tonnikala, kypsä jauheliha, vakuumi perunakuutio/ -suikale).
- yksi valmisruoka pakkaseen esim. maksalaatikko
- hyödynnetään teollisuuden tarjoamia vaihtoehtoja laajemmin
- Kouluista, jotka toimivat palvelukeittäjinä henkilöstö ensin aamuksi emokeittiöön
- yksinkertaistetaan ruokalistaa, siirrytään tekemään keittoja ja puuroja, jälkiruoka jätetään pois
- jakelupisteiden ruoanjakelua keskitetään (Haikalan koulu, vain yksi linjasto, Nykin oppilaat mahdollisesti ruokailemaan Maaniittuun. Rajamäen ala-asteen ruokailijat yläasteelle).
- pidennetään lounasaikaa
- Päiväkodilla hoitajat jakavat ruoan. Käytössä kertakäyttöastiat, aamupala ja välipala toimitetaan valmiina emokeittiöstä
- osastojen ateriatarjontaa supistetaan/ yksinkertaistetaan (esim. aamupala komponentteina osastoille)
- koulujen välipalatarjontaan valmiita komponentteja
- yksinkertaistetaan tarjontaa leipä, hedelmä/vihannes, jogurtti, lihapiirakka jne. (tavoitteena kuitenkin täysipainoinen ateria).

7.8 Ruokapalvelun tuloslaskelma ja rahoituslaskelma

RUOKAPALVELUT
TULOSLASKELMA, EUROA

	TALOUSARVIO 2009	TALOUSSUUNNITELMA 2010	TALOUSSUUNNITELMA 2011
LIIVEVAIHTO	6 718 030	6 868 770	6 816 770
Liiketoiminnan muut tuotot	42 500	42 500	42 500
Materiaalit ja palvelut			
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	- 2 232 505	- 2 238 500	- 2 253 300
Palvelujen ostot	- 522 100	- 526 850	- 530 350
Materiaalit ja palvelut yhteensä	-2 754 605	-2 765 350	-2 783 650
Henkilöstökulut			
Palkat ja palkkiot	- 2 666 775	- 2 780 572	- 2 723 345
Henkilösivukulut	- 672 058	- 698 185	- 685 058
Henkilöstökulut yhteensä	-3 338 833	-3 478 757	-3 408 403
Poistot ja arvonalennukset			
Suunnitelman mukaiset poistot	-207 300	-181 100	-162 800
Liiketoiminnan muut kulut	-667 090	-667 130	-667 130
LIIKKEYLIJÄÄMÄ (-ALIJÄÄMÄ)	-207 298	-181 067	-162 713
Rahoitustuotot- ja kulut			
Korkotuotot			
Muut rahoitustuotot			
Muille maksetut korkokulut			
Muut rahoituskulut			
Muut rahoituskulut, korvaus peruspääomasta			
Rahoitustuotot- ja kulut yhteensä	0	0	0
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	-207 298	-181 067	-162 713
Liikevaihto	6 718 030	6 868 770	6 816 770
Muutos-%		2,2	-0,8
Toimintakulut	-6 760 528	-6 911 237	-6 859 183
Muutos-%		2,2	-0,8
Vuosikate	2	33	87
Muutos-%		1550,0	163,6
Poistot, e/asukas	-5	-4	-4
Asukasluku	39 990	40 670	41 056
Kertynyt ylijäämä		-181 067	-343 780
TUOTOT	6 760 530	6 911 270	6 859 270
KULUT	-6 760 528	-6 911 237	-6 859 183
NETTO	2	33	87

Taulukko 5: Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelujen tuloslaskelma

Taulukossa 5 on Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelujen tuloslaskelma. Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun tuloslaskelmassa on vuoden 2009 tilinpäätöstiedot ja vuosien 2010 ja 2011 taloussuunnitelma lukuina/euroa. Vuonna 2009 liikevaihto oli 6 718 030 ja arvioitu olevan 6 868 770 vuonna 2010 ja 2011 vuonna 6 816 770. Liiketoiminnan muita tuottoja on vuonna 2009 tullut 42 500 ja saman verran niitä on arvioitu tulevaisuuteen vuosina 2010 ja 2011. Aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostoihin on vuonna 2009 mennyt 2 232 505 ja niihin on arvioitu

vuonna 2010 menevän 2 238 500 ja vuonna 2011 menevän 2 253 300. Palvelujen ostoihin on mennyt vuonna 2009 522 100 ja vuonna 2010 niihin on varattu 526 850 ja vuonna 2011 530 350. Materiaalien ja palvelujen ostoon on mennyt vuonna 2009 yhteensä 2 754 605 ja vuodeksi 2010 niihin on varattu yhteensä 2 765 350 ja vuonna 2011 yhteensä 2 783 650. Henkilöstökuluihin on mennyt vuonna 2009 yhteensä 3 338 833, josta palkkoihin ja palkkioihin on mennyt 2 666 775 ja henkilöstösivukuluihin 672 058. Henkilöstökuluihin on varattu vuodelle 2010 yhteensä 3 478 757, josta palkkoihin ja palkkioihin on varattu 2 780 572 ja henkilöstösivukuluihin 698 185. Vuoden 2011 taloussuunnitelmaan henkilöstökuluihin on varattu yhteensä 3 408 403, josta palkkoihin ja palkkioihin on varattu 2 723 345 ja henkilöstösivukuluihin 685 058. Suunnitelman mukaisia poistoja on tehty vuonna 2009 207 300 ja suunniteltu tehtävän vuonna 2010 181 100 ja vuonna 2011 162 800. Liiketoiminnan muita kuluja oli vuonna 2009 667 090 ja vuoden 2010 ja 2011 suunnitelmassa niille on varattu 667 130. Tilikauden ylijäämää oli vuonna 2009 207 298 ja vuoden 2010 suunnitelmassa sitä on 181 067 ja vuoden 2011 suunnitelmassa 162 713. Seuraavaksi taulukossa 5 on ilmoitettu liikevaihto uudestaan, jonka jälkeen on toimintakulut yhteensä, jotka olivat vuonna 2009 6 760 528 ja vuoden 2010 laskelmassa 6 911 237 ja vuoden 2011 suunnitelmassa ne ovat 6 859 183. Vuoden 2010 suunnitelmassa liikevaihdon ja toimintakulujen muutosprosenttina on käytetty lukua 2,2 ja vuoden 2011 suunnitelmassa niiden muutosprosenttina on 0,8. Vuonna 2009 vuosikate on ollut 2 ja vuonna 2010 sen on arvioitu olevan 33 ja vuonna 2011 87. Vuoden 2010 suunnitelman vuosikatteen muutosprosenttina on käytetty lukua 155 ja vuoden 2011 suunnitelmassa lukua 163,6. Vuonna 2009 poistot/asukas olivat 5 ja vuonna 2010 ja 2011 niiden arvellaan olevan 4. Seuraavaksi taulukossa on vuoden 2009 kunnan asukasluku ja arvio vuosien 2010 ja 2011 asukaslusta. Viimeisenä taulukossa 5 on esitetty laskelma tuotot miinus kulut josta tuloksena on kunkin vuoden netto. Vuonna 2009 netto oli siis 2 ja vuoden 2010 netto on 33 ja vuoden 2011 87.

Taulukossa 6 on Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun rahoituslaskelma, jossa esitetään vuoden 2009 tilinpäätöstiedot ja vuosien 2010 ja 2011 taloussuunnitelmat lukuina/euroa. Toiminnan rahavirta osoittaa liikeylijäämää 2009 vuonna 207 298 ja suunnitelmassa 2010 vuonna 181 067 ja 2011 suunnitelmassa 162 713. Poistoja ja arvonalennuksia oli 2009 vuonna 207 300 ja 2010 suunnitelmassa niitä on 181 100 ja vuoden 2011 suunnitelmassa 162 800. Rahoitustuottoja ja kuluja ei ole minään vuonna. Toiminnan rahavirta on ollut vuonna 2009 yhteensä 2 ja 2010 suunnitelmassa 33 ja 2011 suunnitelmassa 87. Investointien rahavirta osoittaa käyttöomaisuusinvestoinneissa kaikkina vuosina 120 000, muutosprosentin ollessa nolla. Rahoitusosuuksia investointimenoihin ei ole, eikä käyttöomaisuuden myyntituloja. Toiminnan ja investointien rahavirta oli 2009 vuonna 119 998, vuoden 2010 suunnitelmassa 119 967 ja vuoden 2011 suunnitelmassa 119 967.

telmassa 119 913. Toiminnan ja investointien rahavirta tulee vähentämällä käyttömajausinvestoinneista toiminnan rahavirta. Rahoituksen rahavirta on jokaisena vuonna nolla, koska ruokapalvelulla ei ole omia lainoja. Rahavarojen muutos on siis tästä johtuen sama kuin toiminnan ja investointien rahavirta, kaikkina kolmena vuonna. Investoinnit/asukas on 3 kaikkina vuosina, nämä luvut tulevat suoraan koko kunnan rahoituslaskelmasta. Taulukossa 6 alinna olevat luvut ovat kunnan asukasmääriä kunakin vuonna.

RUOKAPALVELUT

RAHOITUSLASKELMA, EUROA

	TALOUSARVIO 2009	TALOUSSUUN- NITELMA 2010	TALOUSSUUN-NITELMA 2011
Toiminnan rahavirta			
Liikelyjäämä	-207 298	-181 067	-162 713
Poistot ja arvonalennukset	207 300	181 100	162 800
Rahoitustuotot ja -kulut	0	0	0
Toiminnan rahavirta yhteensä	2	33	87
Investointien rahavirta			
Käyttömajausinvestoinnit	120 000	120 000	120 000
Muutos-%		0,0	0,0
Rahoitusosuudet investointimenoihin			
Käyttömajausuuden myyntitulot			
Investointien rahavirta yhteensä			
Toiminnan ja investointien rahavirta	-119 998	-119 967	-119 913
RAHOITUKSEN RAHAVIRTA			
Lainakannan muutokset			
Muilta saatujen pitkäaikaisten lainojen lisäys			
Muilta saatujen pitkäaikaisten lainojen vähennys			
Muilta saatujen pitkäaikaisten lainojen muutos			
Muilta saatujen lyhyt aikAisten lainojen muutos			
Lainakannan muutokset yhteensä	0	0	0
Muut maksuvalmiuden muutokset			
Lyhytaikaisten saamisten muutokset muilta			
Korottomien pitkä- ja lyhytaikaisten velkojen muutos			
Muut maksuvalmiuden muutokset yhteensä	0	0	0
Rahoituksen rahavirta	0	0	0
Rahavarojwen muutos	-119 998	-119 967	-119 913
Investoinnit/asukas	3	3	3
Lainakanta	0	0	0
Lainat/asukas	0	0	0
	39 990	40 670	41 361

Taulukko 6: Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelujen rahoituslaskelma

8 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön pääongelmaksi oli asetettu kysymys, minkälainen on kunnallisen liikelaitoksen liiketoimintasuunnitelma. Tätä opinnäytetyötä tehdessä kysymykseen löytyi ainakin yksi vastaus. Kunnallinen liikelaitos tarvitsee liiketoimintasuunnitelman johdon työkaluksi eikä

niinkään rahoituksen hankkimiseksi, kuten monet yksityiset yritykset, jotka ovat laatineet liiketoimintasuunnitelmia jo vuosia. Yksityisen yrityksen ja kunnan toiminnan ja olemassaolon taustalla olevat syyt ovat myös hyvin erilaiset. Yritykset ovat ensisijaisesti olemassa, jotta ne tuottaisivat taloudellista arvoa niiden omistajille. Kun taas kunnat ovat olemassa, jotta ihmiset, jotka asuvat ja elävät niiden alueella voisivat hyvin. Tästä syystä kunnallisen liikelaitoksen liiketoimintasuunnitelman painopiste on hiukan eri asioissa, kuin yksityisen yrityksen.

Kunnallisen liikelaitoksen liiketoimintasuunnitelmassa painotetaan nykytilanteen kuvaukseen ja analysointiin, jotta löydettäisiin toiminnan vahvuudet ja heikkoudet ja siten tunnistetaan kehittämiskohteet. Lisäksi kunnallisen liikelaitoksen liiketoimintasuunnitelmassa tärkeitä ovat tuotantosuunnitelma, tuotekehityssuunnitelma ja henkilöstösuunnitelma. Strategiat ovat myös tärkeitä, mutta yleensä kunta omistajana on laatinut koko kuntaa koskevat strategiset linjat, joihin kaikkien tulosalueiden on pyrittävä.

Kunnallisella liikelaitoksella on asiakaskunta valmiina, joten varsinaista markkinointisuunnitelmaa ei tarvita, ja lisäksi laki asettaa rajoituksia kunnallisen liikelaitoksen laajentumiselle. Kunnallinen liikelaitos ei saa vääristää vapaita markkinoita, se saa tarjota jonkun verran palveluitaan myös ulkopuolisille asiakkaille, mutta siitä saatavan taloudellisen hyödyn tulee olla pieni.

Taloussuunnitelma on kunnallisen liikelaitoksen liiketoimintasuunnitelmassa suppeampi, kuin yksityisen yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa, koska ei ole tarpeen laskea esim. myynnin kriittistä pistettä, kassavirtaennusteita ja maksuvalmiuslaskelmia. Kunnalliselle liikelaitokselle laaditaan oma talousarvio, joka on kunnan talousarvion liitteenä, edellisen vuoden toteutuman perusteella lisäämällä siihen vuosittainen kustannusten nousu ja arvioitu tuotannon lisäys. Kirjanpidosta huolehtii yleensä kunnan taloustoimi.

Kunnallisen liikelaitoksen liiketoimintasuunnitelma voi siis ulkoisesti rakenteeltaan muistuttaa perinteistä yksityiselle yritykselle laadittavaa liiketoimintasuunnitelmaa, mutta sisältö ja sen painopisteet ovat erilaiset.

Tämän opinnäytetyön alaongelmat olivat, mikä on kunnallinen liikelaitos, johon vastattiin luvussa neljä, sekä liiketoimintasuunnitelman tarkoitus ja hyvän liiketoimintasuunnitelman ominaisuudet. Liiketoimintasuunnitelman avulla voi oivaltaa paremmin liiketoiminnan ydinosaamisen ja tunnistaa toiminnan heikot kohdat ja kehittämistarpeet, tarkempi vastaus toiseen alaongelmaan löytyy alaluvusta 5.1. Hyvän liiketoimintasuunnitelman ominaisuuksia on kirjat-

tu alaluvussa 5.2.

Liiketoimintasuunnitelmaa tulisi päivittää tarpeen mukaan, se elää ja muuttaa muotoaan toiminnan muuttuessa. Tämän opinnäytetyön tuotos, liiketoimintasuunnitelma Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelulle, on tämänhetkinen kuvaus sen toiminnasta, ja sitä tulee päivittää tulevaisuudessa. Tämä opinnäytetyö antaa yhdenlaisen mallin kunnallisen liikelaitoksen liiketoimintasuunnitelmasta.

Luonnollinen jatko tälle opinnäytetyölle olisi liiketoimintasuunnitelman laatiminen koko Aleksia Nurmijärven kiinteistö-, ruoka- ja siivouspalvelujen liikelaitokselle. Tämän liiketoimintasuunnitelman perusteella, sitä pohjana käyttäen voidaan laatia liiketoimintasuunnitelmat myös Aleksia-liikelaitoksen kiinteistö- ja siivouspalvelulle.

Lähteet

- Andersin, V. 2007. Näin laadin liiketoimintasuunnitelman. Case: Elokuvakahvila. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- von Bruun, S. 2005. Kuntien tulevaisuus. Kuntajohdon ja asiantuntijoiden näkemyksiä kuntien tulevaisuudesta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kallio, O., Martikainen, J-P., Meklin, P., Rajala, T. & Tammi, J. 2006. Kaupungit tilaajina ja tuottajina. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.
- Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos - Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otava.
- Kovanen, M. 2009. Ravintola Makunautinnon liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kuopila, A. 2007. Tilaaja-tuottaja -toimintatapa. Ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta. Kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. Helsinki: WSOY.
- Lehtonen, N. 2009. Liiketoimintasuunnitelma perustettavalle lounas- ja juhlapalveluravintolalle.
- McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Porvoo: WS Bookwell.
- Passila, E. 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Saarijärvi: Offset.
- Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Kirjakas.
- Ryynänen, A. 2008. Kuntaudistus ja itsehallinto. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Ryynänen, M. 2009. Kahvilan liiketoimintasuunnitelma; yrityksen perustaminen ravintolalalle.
- Sutinen, M. & Viklund, E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Kuopio: Kirjakas.
- Valkama, P., Kallio, O., Haatainen, J., Laurila, H. & Siitonen P. 2008. Kuntapalvelujen kilpailuttamisen vaikutukset, 1 osa. Vammalla: Vammalan kirjapaino.
- Viitala, R. 2007. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Vikman, M. 2009. Liiketoimintasuunnitelma kesäravintolalle.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

Asiakirjalähteitä

Suomen Kuntalaki 2 § (17.3.1995/365), 67 § (17.3.1995/365), 10a luku (27.4.2007/519), 87a § (27.4.2007/519), 87c § (21.12.2007/1375), 87d § (27.4.2007/519).

Suomen Kuntaliitto, yleiskirje Kunnan- ja kaupunginhallituksille, 19/80/2007.

Valtionvarainministeriö. 2008. Aluehallinnon uudistamishanke. Väliraportti 19/2008.

Esitteitä ja raportteja

Efeko Oy. 2008. Ruokapalveluiden, siivouspalveluiden ja tilapalveluiden liikelaitostarkastelu, Nurmijärvi.

Nurmijärven kunta. 2008. Nurmijärvi esite.

Haastattelu

Liikelaitosjohtaja Liisa Rytönen Aleksia Nurmijärven kunnan kiinteistö-, ruoka- ja siivouspalvelujen liikelaitos. Nurmijärvellä 15.9.2009.

Taulukot

Taulukko 1: Aikaisemmat opinnäytetyöt liiketoimintasuunnitelmasta	9
Taulukko 2: Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelujen SWOT-analyysi	50
Taulukko 3: Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelujen toimintaympäristön tulevaisuuden haasteet	51
Taulukko 4: Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelujen toiminnalliset tavoitteet v. 2010 - 2012	53
Taulukko 5: Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelujen tuloslaskelma	59
Taulukko 6: Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelujen rahoituslaskelma	61

Kuviot

Kuvio 1: Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelujen organisaatiokaavio	11
--	----

Liitteet

Liite 1: Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun palvelusopimus	67
Liite 2: Aleksia-liikelaitoksen ruokapalveluhenkilöstön toimenkuvat	71
Liite 3: Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun kehityskeskustelulomake	76
Liite 4: Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun työnvaativuuden arviointilomake	79
Liite 5: Aleksia-liikelaitoksen ruokapalvelun varautumissuunnitelma	82

Liite 1

PALVELUSOPIMUS NURMIJÄRVEN KUNNAN SISÄISISTÄ RUOKAPALVELUISTA

SOPIMUSOSAPUOLET

Tilaaaja Nurmijärven kunta / Toimiala / Palvelu / Toimipaikka

Sopimusyhteyshenkilö: XXX XXXXXXXX

Tuottaja Aleksia, Nurmijärven kiinteistö-, ruoka- ja siivouspalvelujen kunnallinen liikelaitos

Sopimusyhteyshenkilö: XXXX XXXXXX

SOPIMUKSEN KOHDE

Aleksia toimittaa tilaajalle tähän palvelusopimukseen perustuvia asiakaslähtöisiä ja kustannustehokkaita ruokapalveluja.

PALVELUN SISÄLTÖ / RUOKAPALVELUT

Palvelun kuvaus

Liitteenä kuvaus palvelujen sisällöstä. Palvelujen sisältö ja yksikö-kohtaiset toiminnot käydään läpi asiakkaan tilaajayksikön kanssa, sopimalla talokohtaiset muutokset palvelujen sisältöön, aikatauluihin ym. vastaaviin toimintoihin.

Koulujen, varhaiskasvatuksen, ikäihmisten ja muiden kokopäivälaitosten perusateriapalvelut

Koulut

- esikoulun, perusasteen ja lukion oppilaiden perusateriapalvelut

- koululounas koulupäivinä
- yläasteen ja lukion oppilaiden välipalatarjoilu

Varhaiskasvatus

- päivähoidossa olevien lasten perusateriapalvelu hoitosuunnitelman mukaan
- aamu- väli-, ja iltapalat hoitosuunnitelmien mukaan
- edellä mainittujen aterioiden korvaaminen retkieväillä

Terveyskeskuksen ja vanhusten ym. kokopäivälaitosten ruokapalvelut hoitosuunnitelman mukaan

Henkilöstöruokailu

Henkilöstöruokailu noudattaa ko. laitosten peruslistaa tai erillistä listaa henkilöstöravintoloiden osalta.

Kokous-, koulutus- ja edustustarjoilut

Kahvitukset ym. toimintomuodot tilausten mukaan tarjoiltuna tai tarvikkeina. Tilaustarjoiluhinnasto liitteenä.

Erityisruokavaliot

Toteutetaan asiakkaiden tarvitsemat, terveydenhoitajien/lääkärin vahvistamat ruokavaliot sekä uskonnollisista syistä johtuvat rajoitukset (ruokapalvelun tapa toimia = ilmoitusmenettely). Täytetään erillinen ilmoituskaavake.

Tilaustavat ja suoritehinnat

Tilaustavat

varhaiskasvatus

- päiväkotiatemat varataan toimintakausittain hintaneuvottelujen yhteydessä

- toimintakauden aikana tapahtuvat muutokset sovittava ennakoivasti mahdollisimman varhaisessa vaiheessa
- eväs- yms. tilausten aikataulu sovittava kunkin toimipisteen esimiehen kanssa

oppilasruokailu

- koululounaat varataan lukuvuosittain hintaneuvottelujen yhteydessä ja kesken lukukautta tulevista pysyvistä muutoksista ilmoitetaan ennakoivasti mahdollisimman varhaisessa vaiheessa
- eväs- yms. tilausten aikataulu sovittava kunkin toimipisteen esimiehen kanssa
- luokkaretkien/leirikoulujen käytännöistä sekä poissaoloista tieto kaksi viikkoa ennen retkelle tai leirikouluun lähtöä toimipisteen esimiehelle; muualta ostettavien aterioiden tai tarvikkeiden laskutuskäytännöstä sovitaan ruokapalvelupäällikön kanssa
- koulutulokkaiden tutustumiskäynnit, TET ruokailut tms. sovitaan toimipisteen esimiehen kanssa

vanhusten ja vammaisten sekä kokopäivälaitosten ruoka-palvelut

- ateriamäärät varataan hintaneuvottelujen yhteydessä ja tulevat muutokset tiedotetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa
- erityisruokavalioiden ilmoitustavoista ja tilausjärjestelmäästä sovitaan toimipisteen esimiehen kanssa

muut ateriapalvelut

- tilaukset tilauslomakkeella sähköisesti tai paperiversiona toimi-pisteisiin ja suuremmat tilaukset neuvottelujen ja tarjousten pohjalta

Suoritteet ja suoritehinnat

Perusohjeena Kuntaliiton yleiskirje 22/94 ja KVTES

- suoritekertoimet:

koululounas, päiväkotilounas = 1 suorite
päiväkodin aamu- ja välipala = 0,5 suoritetta
henkilöstöateria, henkilöstöravintolassa = 1,5 suoritetta

- ateriahinnan määrittäminen:
perustana tuotteistaminen, omakustannushinta aiheuttamisperiaatteella yhteisten hintaneuvottelujen ja kehyksen puitteissa; ta-esitys sovitaan vuosittain

ASIAKASTILAISUUDET JA -PALAUTTEET

Päivittäisten palvelutarpeiden osalta, yhteys toimipistekohtaisesti palveluntuottajan edustajaan.

Reklamaatioiden käsittely välittömästi toimipiste-kohtaisesti (puhelin, sähköposti, FacilityInfo).

Asiakaskyselyt suunnitellun aikataulun mukaan.

Toimipistekohtaiset ja alueelliset yhteistyötapaamiset ennalta sovitun mukaisesti.

LASKUTUS

Toimialojen varaamista peruspalveluista siirretään kuukausittain 1/12 -osa sovitusta hinnasta palvelua tuottavan yksikön tuloiksi. Mahdolliset sovitut tarkistukset määräajoin erityisesti henkilöstö-ruokailun osalta.

Muut palvelut laskutetaan kuukausittain toimipisteiltä palvelujen hinnaston ja käytön mukaisesti.

SOPIMUKSEN ALLEKIRJOITUS JA VOIMASSAOLO

Tätä sopimusta on allekirjoitettu kaksi samansisältöistä kappaletta, yksi kummallekin osapuolelle. Sopimus astuu voimaan allekirjoitusten jälkeen ja ensimmäinen sopimuskausi on 1.1.2010 - 31.12.2010. Tämän jälkeen sopimuskausi kestää kalenterivuoden kerrallaan ja voidaan irtisanoa kirjallisesti noudattaen vähintään kolmen (3) kuukauden irtisanomisaikaa.

Liite 2.

ALEKSIA - ruokapalvelu

TOIMENKUVAUS

Työntekijä: XX
 Tehtävänimike: Ruokapalveluesimies
 Toimiala ja yksikkö: Aleksia, ruokapalvelu

Pätevyysvaatimukset : Suurtalousesimiehen tutkinto, suurtalouden työnjohdollinen opinto- linja tai opistoasteella suoritettu alan tutkinto ,aikaisempi vähintään kolmivuotinen emännöitsijä- tai laitoskeittäjäkoulutus ja tehtävien edellyttämä kokemus suurtalouseläällä

Esimies: Tulosyksikön päällikkö
 Tehtävänimike: ruokapalvelupäällikkö

Välittömät alaiset: Laskentayksikön ruokapalveluhenkilöstö

Sijaisuudet: nimetään tarvittaessa erikseen

Tehtävän tarkoitus /perustehtävät:

- huolehtii oman toimipisteensä ruokapalveluun liittyvistä tehtävistä, niihin itse osallistuen
- ruokapalvelun toteuttamisen suunnittelu omassa yksikössä
- vastaa oman tulosyksikkönsä ja siihen kuuluvien yksiköiden talousarvioseurannasta ja toteutuksesta
- osallistuu perusruokalistojen laadintaan ja soveltaa niitä oman toimipisteensä tuotantoon
- ruokaohjeiden laatiminen ja ohjeistaminen ruoanvalmistukseen
- työn kulun ja valmistuksen suunnittelu ja kehittäminen
- työvuorolistojen laadinta ja työtehtävien jakaminen
- työntekijöiden perehdyttäminen ja ohjaaminen
- tekee päätökset tulosyksikkönsä kuuluvien työntekijöiden sairauspoissaoloista ja vuosilomista ja hankkii sairaus- ja vuosilomasijaiset

annettujen ohjeiden mukaisesti enintään

kahden kuukauden ajaksi (pääösvalta koskee niitä poissaoloja, jotka eivät ole harkinnanvaraisia)

- tavaroiden ja raaka-aineiden tilaaminen sopimusehtoja noudattaen
- huolehtii toimipisteen laskut maksatukseen
- seuraa toiminnan tuottavuutta (suoriteilmoitukset) ja huolehtii yhteenvedon tekemisestä sovittujen ohjeiden mukaisesti
- vastaa tavaroiden varastovalvonnasta
- huolehtii oman vastuualueensa omavalvonnan suunnittelusta ja toteutuksesta
- laitteiden ja välineiden kunnan valvonta
- huolehtii tulosityksikkönsä kunnossapitoesityksistä ja tekee esitykset laitteiden uusimisesta
- huolehtii omasta ja henkilökuntansa ammatillisesta kehittämisestä
- käy vuosittain kehityskeskustelut henkilökuntansa kanssa
- osallistuu tarvittaessa muihin esimiehen määräämiin satunnaisiin tehtäviin tai projekteihin.

Toimivalta: Henkilöllä on kaikki toimivalta oman vastuualueensa ruokapalvelutehtävien hoitamisessa ,huomioiden työehtosopimuksen ja työturvallisuusohjeiden ehdot sekä eri johtosäännöissä ,kunnan johtaelimissä tehdyissä päätöksissä ja ruokapalvelun menettelyohjeissa määritelty tehtävien hoidon edellyttämä toimivalta.

ALEKSIA - ruokapalvelu

TOIMENKUVAUS

Työntekijä: XX
Tehtävänimike: Kokki
Toimiala ja yksikkö: Aleksia, ruokapalvelu

Pätevyysvaatimukset: Suurtalouskokki tai muu vastaava koulutus ja tehtävien edellyttämä kokemus suurtalousalalla

Esimies: Toimipisteen vastuuhenkilö

Tehtävänimike: ruokapalveluesimies

Välittömät alaiset: Ei alaisia

Sijaisuudet: Ruokapalveluesimies

Tehtävän tarkoitus/perustehtävät:

- Huolehtii oman toimipisteensä ruoanvalmistuksesta ja siihen liittyvistä tehtävistä
- tavarán/raaka-aineiden vastaanotto, varastointi
- toteuttaa oman vastualueensa omavalvontaa
- ruoanvalmistuksen suunnittelu ja toteutus
- ruoanvalmistusvälineiden ja -laitteiden puhdistus
- laitteiden ja välineiden kunnan valvonta
- huolehtii omasta ammatillisesta kehittämisestään
- osallistuu tarvittaessa muihin esimiehen määräämiin satunnaisiin tehtäviin tai projekteihin.

Toimivalta: Henkilöllä on kaikki toimivalta oman vastualueensa ruokapalvelu tehtävien hoitamisessa, huomioiden työehtosopimuksen ja työturvallisuusohjeiden ehdot sekä eri johtosäännöissä, kunnan johtoelimissä tehdyissä päätöksissä ja ruokapalvelun menettelyohjeissa määritelty tehtävien hoidon edellyttämä toimivalta.

ALEKSIA - ruokapalvelu TOIMENKUVAUS

Työntekijä: XX

Tehtävänimike: Ruokapalveluvastaava

Toimiala ja yksikkö: Aleksia, ruokapalvelu

Pätevyysvaatimukset: Suurtalouskokki tai muu vastaava koulutus ja tehtävien edellyttämä kokemus suurttalousalalla

Esimies: Tulosyksikön vastuuhenkilö

Tehtävänimike: ruokapalvelupäällikkö, -esimies

Välittömät alaiset: Ei alaisia

Sijaisuudet: Sovitaan erikseen

Tehtävän tarkoitus/Perustehtävät:

- Huolehtii oman toimipisteensä ruoanvalmistuksesta ja siihen liittyivistä tehtävistä
- tavarain / raaka-aineiden vastaanotto, varastointi
- toteuttaa oman vastuualueensa omavalvontaa
- ruoanvalmistuksen suunnittelu ja toteutus
- ruoanvalmistusvälineiden ja -laitteiden puhdistus
- laitteiden ja välineiden kunnan valvonta
- huolehtii omasta ammatillisesta kehittämisestään
- osallistuu tarvittaessa muihin esimiehen määräämiin satunnaisiin tehtäviin tai projekteihin

Toimivalta: Henkilöllä on kaikki toimivalta oman vastuualueensa ruokapalvelu tehtävien hoitamisessa, huomioiden työehtosopimuksen ja työturvallisuusohjeiden ehdot sekä eri johtosäännöissä, kunnan johtoelimissä tehdyissä päätöksissä ja ruokapalvelun menettelyohjeissa määritelty tehtävien hoidon edellyttämä toimivalta.

ALEKSIA - ruokapalvelu

TOIMENKuvaus

Työntekijä: XX

Tehtävänimike: Ruokapalvelutyöntekijä

Toimiala ja yksikkö: Aleksia, ruokapalvelu

Pätevyysvaatimukset: Ravitsemustyöntekijä tai muu vastaava koulutus ja tehtävien edellyttämä kokemus suurtalouseläältä

Esimies:	Toimipisteen vastuhenkilö
Tehtävänimike:	Ruokapalveluesimies
Välittömät alaiset:	Ei alaisia
Sijaisuudet:	Nimetään tarvittaessa erikseen

Tehtävän tarkoitus/perustehtävät:

- Huolehtii oman toimipisteensä ruoanvalmistukseen liittyvistä avustavista tehtävistä
- keittiö- ja varastotilojen järjestely ja puhtaanapito
- toteuttaa oman vastualueensa omavalvontaa
- raaka-aineiden esikäsittely ja valmistus
- ruoanjakelu ja mahdollisten lähtevien tarvikkeiden pakkaaminen
- ruoanvalmistus-, ruoanjakelu- ja ruokailuvälineiden pesu
- huolehtii omasta ammatillisesta kehittämisestään
- laitteiden kunnon valvonta
- osallistuu tarvittaessa muihin esimiehen määräämiin satunnaisiin tehtäviin tai projekteihin

Toimivalta:	Henkilöllä on kaikki tarvittava valta oman vastualueensa ruokapalvelutehtävien hoitamisessa, huomioiden työehtosopimuksen ja työturvallisuusohjeiden ehdot sekä eri johtosäännöissä, kunnan johtoelimissä tehdyissä päätöksissä ja ruokapalvelun menettelyohjeissa määritelty tehtävien hoidon edellyttämä toimivalta.
-------------	--

Liite 3.

Ruokapalvelun kehityskeskustelu lomake:

KEHITYSKESKUSTELU

Nimi:

Pvm:

Esimies:

1. EDELLISEN KAUDEN ARVIOINTI

1.1. Mitkä olivat edellisen kauden työtehtäviin liittyvät tavoitteet ja miten ne toteutuivat? (mahdollinen ryhmäkeskustelu)

1.2. Mitkä olivat edellisen kauden osaamisesi kehittämiseen liittyvät tavoitteet ja miten ne toteutuivat

1.3. Keskustelu henkilökohtaisesta työsuorituksesta edellisellä kaudella. Mikä työskentelyssäsi ja toiminnassasi on ollut hyvää? Missä asioissa voisit kehittää toimintaasi?

Henkilökohtaisen suoriutumisen osa-alueet:

1. Ammatinhallinta

ammattitaito, monitaitoisuus tai erityisosaaminen, vastuullisuus, asiakaslähtöisyys, paineensietokyky, kyky tehdä itsenäisiä ratkaisuja, oman ammatinhallinnan kehittämisen

2. Tuloksellisuus

asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, toiminnan ja työtulosten laatu, kyky taloudelliseen ajatteluun ja kustannustehokkuuteen

3. Uudistumiskyky

halu oppia ja kehittää asioita ja työmenetelmiä eli kokeilunhalu, suhtautuminen toiminnan kehittämiseen

4. Yhteistyökyky

*joustavuus toimintatavoissa, kyky toimia verkostoissa, kommunikointi- ja ihmissuhde-
taidot, neuvottelutaidot, sitoutuminen yhteisiin arvoihin ja päämääriin*

Arviointikriteerit:

1 = kehitettävää

• *perehtyminen kesken, tarvitsee toistuvasti tukea perusasioissa, sitoutuminen vaike-
aa, ongelmia yhteistyössä*

2 = toimii sovitulla tavalla

• *riittävän hyvä työsuoritus*

3 = keskimääräistä parempi työsuoritus

• *pystyy toimimaan itsenäisesti, ottaa vastuuta, näyttää omalla toiminnallaan esimerk-
kiä muille, kehittää toimintaa, on rakentava*

4 = erinomainen, poikkeuksellisen hyvä työsuoritus

• *auttaa muita, jakaa osaamistaan, ottaa omaa tehtävää laajempaa vastuuta, kehittävä
työote*

*Joissakin yksiköissä käytetään omia, yksityiskohtaisempia malleja suorituksen arvioin-
tiin.*

*Esimies esitää erillisen lomakkeen. Henkilökohtaiset työsuorituksen perustuvat li-
sät jaetaan toimialajohdon päätöksellä vuosittain poikkeuksellisen hyvästä suoriutumi-
sesta. Arviointilomake ja ohjeet löytyvät myllyn etusivulta kohdasta aineistot ja lo-
makkeet.*

2. TEHTÄVÄT JA TAVOITTEET (mahdollinen ryhmäkeskustelu)

Laaditaan tehtäväkuva - erillinen lomake

2.1. Onko tehtäväkuvasi ajan tasalla ja selkeä? Ovatko vastualueesi selkeitä?

2.2. Mitkä ovat keskeisimmät tavoitteet ensi vuodelle?

2.3. Mitä osaamista työyhteisössäsi tarvitaan tulevaisuudessa? Mitä se tarkoittaa sinun osaamisesi kannalta? Osaamisen kehittämistavoitteet.

2.4. Mitä mahdollisuuksia tai uhkia näet näiden tulevan vuoden tavoitteiden toteutumiseksi?

3. TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY

3.1. Miten sopivana itsellesi pidät nykyisiä työtehtäviäsi (työn sisältö ja työympäristö, ammatillinen osaaminen)?

3.2. Miten yhteistyö työpaikalla toimii? Yhteistyö esimiehen kanssa ja työyhteisön kesken. Mikä toimii hyvin? Mitä voisi kehittää?

3.3. Onko henkilökohtaisessa hyvinvoinnissasi asioita, jotka haluat tuoda esiin? (omaan toimintakykyyn tai elämäntilanteeseen liittyvät asiat, joilla voi olla vaikutusta työhösi)

4. TAVOITTEIDEN SEURANTA (sovitaan tarvittaessa ajankohta välitarkastelulle)

Liite 4.

Ruokapalvelun työnvaativuuden arviointilomake:

1 TEHTÄVIEN VAATIVUUDEN ARVIOINTILOMAKE/TYÖNKUVAUSLOMAKE

Tehtävänimike _____ (virka- tai toimi, jota henkilö hoitaa)

Tällä hetkellä tehtävää/virkaa hoitava henkilö

Koulutus _____

Hinnoittelutunnus

Palkka-asteikko

Peruspalkka

Työpaikka (fyysisen työympäristön kuvaus)

YLEISKUVAUS TEHTÄVÄSTÄ

Tehtävän tarkoitus (tässä haetaan vastausta kysymykseen, miksi tehtävä on olemassa, päätehtävä organisaatiossa, ei työtehtävien luetteloimista)

Keskeiset tehtävät (tehtäväkokonaisuudet ja niiden %-osuudet)

KVTES:IN SOVELTAMISOHJEIDEN VAATIVUUSTEKIJÄT (palkkausluvun 3 § 2 momentti)

1. Työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot ja itsenäinen harkinta)

*tiedot

*taidot

*itsenäinen harkinta

2. Työn vaikutukset ja vastuu (Työn vaikutuksilla tarkoitetaan sen vaikutusten laajuutta tai pysyvyyttä sekä vaikutuksia työyhteisön/organisaation toimintaan edellytyksiin ja tuloksellisuuteen)

*vaikutuksen laajuus

*vaikutuksen pysyvyys

*asiantuntija-, johtamis-, ja esimiestyö

3. Yhteistyötaidot (tehtävässä vaadittavat vuorovaikutus- ja ihmissuhdevaatimukset)

*vuorovaikutustaidot

*ihmissuhdevaatimukset

4. Työolosuhteet (tehtävään liittyvät fyysiset ja henkiset olosuhteet, esim. henkinen kuormittavuus, joita ei voi työsuojelun toimenpitein poistaa)

*fyysiset olosuhteet

*henkiset olosuhteet

2 ARVIOINTI(ESIMIES TÄYTTÄÄ)

	erittäin vaativaa	vaativaa	melko vaativaa	osittain vaativaa
1. Onko työn edellyttämä osaaminen				
2. Onko työn vaikutukset ja vastuu				
3. Ovatko yhteistyötaidot				
4. Ovatko työolosuhteet				

TEHTÄVÄN KOKONAISARVIOINTI

Eri vaativuustekijöiden painoarvot jakautuvat seuraavasti: vaativuustekijä 1 = 40 %, vaativuustekijä 2 = 25 %, vaativuustekijä 3 = 25 % ja vaativuustekijä 4 = 10 %

	erittäin vaativaa	vaativaa	melko vaativaa	osittain vaativaa
Tehtävän kokonaisarvio				

Paikka ja aika

Esimiehen allekirjoitus

Kanssani on käyty kehityskeskustelu / työpaikkakokous on käsitellyt työn vaativuuden arviointia Työntekijän/viranhaltijan allekirjoitus/työpaikkakokouksen päivämäärä.

Liite 5.

Ruokapalvelun varautumissuunnitelma

Ateriakeidas (max 550 ann)

Ateriakeidas 100, Majakka vuoropäiväkoti 30, Koiramäen rpp 11 yht. 141

Henkilökuntaa on 4. Omalla henkilöstöllä pystytään hoitamaan lyhyet sairaus poissaolot. Seuraavaksi tukeudutaan sijaislistaan ja yhdistetään voimavarojen Heikkarin Helmen henkilöstön kanssa. Henkilökuntaruokailu voidaan keskittää Heikkariin tai Toreeninhoviin. Jos toiminta Ateriakeitaassa lopetetaan, oma henkilöstö siirtyy työskentelemään tilanteen mukaisesti joko Heikkariin, Toreeninhoviin tai Maaniittuun.

Heikkarin Helmi (max 250 ann)

Henkilökuntaa on 2. Toiminta pyritään pitämään yllä mahdollisimman pitkälle. Ateriakeitaan toiminnan lopettamisen jälkeen henkilöstöruokailu siirtyy Heikkarin Helmeen. Jos valmistus joudutaan lopettamaan tässä pisteessä, ruoka kuljetetaan Maaniitusta tai Toreeninhovista ja keskitytään palvelemaan seniori asiakkaita ja henkilöstöruokailu keskitetään kirkonkylän osalta Toreeninhoviin.

Maaniittu (max 3 500 ann)

Maaniittu 400, Lukkarin koulu 330, NYK 800, Kivenpuiston koulu 130, Karhunkorven koulu 75, Maaniitun päiväkotiki 65, Helmitarhan päiväkotiki n 30 (noutaa itse), Sompiokujan eskari 45 yht 1875

Henkilökuntaa on 9 lisäksi Lukkarissa 1, NYK:ssa 2 (toisella 4 tunnin työaika), Maaniitun päiväkodissa 1. Pyritään hoitamaan sijaistaminen sisäisesti mahdollisimman pitkälle, jonka jälkeen tukeudutaan sijaislistaan. Tarpeen vaatiessa ruokapalvelun (omien pisteiden) henkilöstö siirretään Maaniittuun. Vastaa Sorvankaaren päiväkodin ja Nukarin koulun toiminnan varmistamisesta.

Toreeninhovi (max 700 ann)

Toiminta seitsemänä päivänä viikossa, päivittäin tarjotaan aamupala, lounas, päivällinen ja iltapala.

Terveyskeskus kolme osastoa, joista yksi mahdollisesti muutetaan infektio-osastoksi 70, pitkäaikaisosastot (3) + Leenankoti yht 120, kotipalvelun annosateriat (ma - pe vain lo) 60, vanhustalouden kerhuhuone ja iltarusko 20 (ma - pe vain lo), työkeskus 6, Kirkonkylän päiväkotiki 90, Tuuliviirin päiväkotiki 85, Alhoniitun päiväkotiki 50, Mäkituvan päiväkotiki 45, Majakan päiväkotiki

15 (la - su), henkilöstöruokailu 90 (ma - pe) ja 20 (la - su). yht. 635 ruokailijaa (la - su 225 ruokailijaa).

Henkilökuntaa on 15, lisäksi Kirkonkylän päiväkodissa 1 ja Tuuliviirin päiväkodissa 1. Päiväkotien henkilöstö sijaistetaan omalla henkilöstöllä, myös Toreeninhovin henkilöstön sijaistaminen tehdään ensisijaisesti omalla henkilöstöllä. Seuraavaksi turvaudutaan sijaislistaan. Vastaa Uotilan koulun toiminnan varmistamisesta.

Uotilan koulu (max 350 ann.)

Uotilan koulu 85, Perttulan päiväkotit 40, Perttulan ryhmäpäiväkotit 15, Valkjärven koulu 70, tukipalveluaterioita 10, Uotilan esikoulu 15, englantilainen päiväkotit 20 (yksityinen, noutaa itse) yht. 255

Henkilökuntaa on 2. Ruoka tarjotaan kahdessa eri paikassa lämpövaunuilla luokkakohtaisesti jaettuna. Esikoululaisille on oma tarjoiluvaunu. Tarpeen vaatiessa tarjonta voidaan yhdistää yhteen pisteeseen. Tukipalveluateriat on Toreeninhovin vastuulla lomien ym. poikkeavien tilanteiden aikana. Sijaiset otetaan ensisijaisesti sijaislistalta. Tarpeen vaatiessa tukeudutaan Toreeninhoviin, josta sijainen tai ruoka lähetetään valmiina, ruoan jakelu ja jälkityöt huomioiden.

Palojoen koulu (max 150 ann.)

Palojoen koulu 110

Henkilökuntaa on 1. Palojoen koululla on luokkaruokailu. Tarpeen vaatiessa sijainen tulee Mäntysalon koululta tai sieltä toimitetaan ruoka valmiina sekä henkilö jakamaan ruoan ja tekemään jälkityöt.

Nukarin koulu (max 200 ann.)

Nukarin koulu 80, Tammentuvan päiväkotit 80 yht. 160

Henkilökuntaa on 1. Tilaa ja lähettää Suomiehen koulun tarvitsemat ruoka- ym. aineet. Tarpeen vaatiessa sijainen tai valmis ruoka ja henkilö jakamaan ruoan ja hoitamaan jälkityöt tulee Maaniitusta. Jos Maaniittu ei pysty lähettämään henkilöä ruoan mukana, turvaudutaan Nukarin siivoojan apuun. Hän laittaa ruoan esille ja tekee vaadittavat jälkityöt.

Haikalan päiväkotit (max 400 ann.)

Haikalan päiväkotit 110 ja Haikalan koulu 210 yht 320

Henkilökuntaa on 3. Toimivat kahdessa eri rakennuksessa, koulussa on kaksi eri jakelupistettä. Ruoka viedään kärryillä päiväkodilta koululle (ruokapalveluhenkilöstö hoitaa viennin). Koulu sitoo ruoka-aikana kaksi henkilöä. Vastaa Ropakon päiväkodista, siten, että lähettävät oman

henkilön sinne ja ottavat itse sijaisen.

Mäntysalon koulu (max 2100 ann.)

Mäntysalon koulu 500, Metsäkylän koulu 130, Mäntysalon päiväkoti 85, Kiikun päiväkoti 20, Havumäen päiväkoti 65 + sateliitti 20 yht. 820

Henkilökuntaa on 5, lisäksi Mäntysalon päiväkodissa 1 ja Havumäen päiväkodissa 1. Sijaistaa päiväkodit joko omalla henkilöstöllä tai sijaislistalla olevilla henkilöillä. Oma toimintaa pysyttään jatkamaan omalla henkilöstöllä lyhyissä poissaoloissa, tarpeen vaatiessa tukeutuu sijaislistaan. Vastaa Palojoen koulun toiminnan varmistamista.

Isoniitun koulu (max 1400 ann.)

Isoniitun koulu 520 ja Klaukkalan ylä-aste 380 yht. 900

Henkilökuntaa on 3 ja Klaukkalan yläasteella 2. Omalla henkilökunnalla pyritään sijaistamaan mahdollisimman pitkälle. Tarpeen vaatiessa tukeudutaan sijaislistaan. Yläasteen toinen työntekijä voi siirtyä Isoniitun tuotantokeittiöön työskentelemään. Vastaa Lepsämän koulun toiminnan varmistamisesta.

Klaukkalan koulu (max 1500 ann.)

Klaukkalan koulu 610, Riihipuiston päiväkoti 70, Aitohelmen päiväkoti 70, Lepsämän päiväkoti 110, Yltilantien päiväkoti 110, Tiiran päiväkoti 60, Pelimannit 20 yht. 1010.

Henkilökuntaa on 4 lisäksi Riihipuistossa 1, Aitohelmessä 1, Lepsämässä 1 ja Yltilantiellä 1,5. Päiväkodi hoidetaan pääasiassa ulkopuolisilla sijaisilla tai tarpeen vaatiessa Klaukkalan koulun henkilöstöllä ja sijainen palkataan koululle. Yltilantie pyrkii pitkälle varmistamaan toimintansa itse. Tiiran sijaistaa aina ensisijaisesti koulun diettikokki.

Harjulan koulu (max 600 ann.)

Harjulan koulu 220, Harjulan päiväkoti 70, Daghem Äppelgården 75, Huitin päiväkoti 50 yht. 415.

Henkilökuntaa on 2 lisäksi Harjulan päiväkodissa 1, Äppelgårdenissa 1 ja Huitissa 1. Sijaistamista pyritään hoitamaan sisäisesti, jos mahdollista muussa tapauksessa turvaututaan sijaislistaan.

Ropakon päiväkoti (max 100 ann.)

Ropakon päiväkoti 45.

Henkilökuntaa on 1. Haikalan päiväkodista tulee sijainen tarvittaessa. Tilanteessa, että Haikala ei pysty tukemaan valmis ruoka voidaan toimittaa Klaukkalan koululta.

Klaukkalan päiväkeskus (max 600 ann.)

Päiväkeskus 60, Isosuon päiväkotit 70, Suopolun päiväkotit 80, Vaskonmäentien päiväkotit 40, Elopolun varakoti 50, Ryhmäpäiväkodit 30, tukipalveluateriat n. 20 yht. 330 ann.

Henkilökuntaa on 4 (5) sekä Isosuon päiväkodissa 1. Päiväkeskus vastaa päiväkodin sijaistamisesta. Päiväkodilla on toissijainen vastuu Tiiran päiväkodin ruokapalveluvastaavan sijaistamisesta. Päiväkeskuksen toiminta pystytään lyhytaikaisissa poissaoloissa hoitamaan sisäisin järjestelyin. Tarpeen vaatiessa turvaudutaan sijaislistaan. Vastaa Tähtärin päiväkodin toiminnan varmistamisesta, valmiin ruoan toimittamisen osalta.

Syrjälän päiväkotit (max 800 ann.)

Syrjälän koulu + eskarit 290, Vendlaskolan 50, Syrjälän päiväkotit 60 yht. 400 + välipala 50

Henkilökuntaa on 4 (joista yhdentyöaika 4 tuntia). Sijaistaminen pyritään pitkälti tekemään omin voimin, muussa tapauksessa turvaudutaan sijaislistaan. Vastaa Tähtärin päiväkodin toiminnan varmistamisesta, henkilöstön osalta.

Tähtärin päiväkotit (max 200 ann.)

Tähtärin päiväkotit 140.

Henkilökuntaa on 2. Päiväkotit on vuoropäiväkotit, joten toiminta tulee taata. Tarpeen vaatiessa sijainen otetaan sijaislistalta. Tai tukeudutaan Syrjälän päiväkotiin siten, että sieltä tulee työntekijä, jos Syrjälä ei pysty tukemaan Tähtärin toimintaa ruoka toimitetaan valmiina Päiväkeskuksesta.

Lepsämän koulu (max 350 ann.)

Lepsämän koulu 250.

Henkilökuntaa on 2. Tarpeen vaatiessa sijainen otetaan sijaislistalta. Tai tukeudutaan Isoniitun siten, että sieltä tulee työntekijä tai ruoka valmiina ja jakaminen sekä jälkityöt hoidetaan joko Isoniitun henkilöstön toimesta tai sijaislistalta otetun sijaisen toimesta.

Rajamäen yläaste (max 2900 ann.)

Rajamäen yläaste ja lukio 660, Rajamäen ala-aste 650, Länsikaaren koulu 70, Länsikaaren päiväkotit 70, Erkin päiväkotit 25, Tykkitorin päiväkotit 25, Puistotien päiväkotit 26, ryhmäpäiväkotit 10, Aarnen päiväkotit 25, Einarin päiväkotit 30, Olantien päiväkotit 25, Isokallion päiväkotit 34, esikoulu 45 yht. 1695.

Henkilökuntaa on 8 lisäksi ala-asteella 2 (toisen työaika 5,5 tuntia). Vastaa ala-asteen, Kylänpään päiväkodin ja Länsikaaren päiväkodin sijaistamisesta. Sisäisesti pyritään sijaistamaan mahdollisimman paljon. Yläasteelle otetaan sijainen kun joutuvat sijaistamaan muita pisteitä.

Röykän koulu (max 450 ann.)

Röykän koulu 210, Nummenpään koulu 30, Elmerin päiväkoti 70, Poikkeuspolun päiväkoti 25 yht. 335.

Henkilökuntaa on 2 lisäksi Elmerin päiväkodissa 1. Nummenpään kouluntoiminnasta vastaa kouluhuoltaja (kuljettaa ja jakaa ruoan). Röykän koulu vastaa Elmerin päiväkodin sijaistamisesta ja emokeittiöön otetaan sijainen sijaislistalta. Tarpeen vaatiessa henkilöstö siirtyy Rajamäen yläasteelle ja valmis ruoka kuljetetaan sieltä.

Tornitien päiväkoti (max 200 ann.)

Tornitien päiväkoti 75, tukipalveluaterioita 45, päiväkeskus 10 yht 130 ann.

Henkilökuntaa on 2. Sijainen sijaislistalta. Tarpeen vaatiessa ruoka kuljetetaan Rajamäen yläasteelta.

Suomiehen koulu (max 50 ann.)

Suomiehen koulu 30.

Henkilökuntaa on 1 (kokki-kouluhuoltaja). Elintarvikkeet toimitetaan Nukarin koululta ja valmistus tapahtuu Suomiehen koululla. Tarpeen vaatiessa ruoka toimitetaan valmiina Nukarin koululta. Jakelusta ja jälkitöistä vastaa partiosiivoajat.