

# **Haltuunottoprosessin kehittäminen ruokapalveluissa**

Minna Oksanen

Opinnäytetyö

Joulukuu 2017

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (YAMK), palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Tekijä Oksanen, Minna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2017
	Sivumäärä 84	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Haltuunottoprosessin kehittäminen ruokapalveluissa</b>		
Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja Enni Mertanen		
Toimeksiantaja ISS Palvelut Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Sopimusruokailupalvelu perustuu tilaaja-asiakkaan ja ruokapalvelun tuottajan väliseen sopimukseen. Tyypillisiä esimerkkejä sopimusruokailusta ovat opiskelijaravintolat tai yritysten henkilöstöravintolat, mutta myös kuntien ruokapalveluita on alettu entistä enemmän ulkoistaa ja toteuttaa sopimusruokailun toimintaperiaatteiden mukaisesti. Ruokapalvelun haltuunotto on tilaajan ja palveluntuottajan välinen monivaiheinen prosessi, joka sisältää palvelun kilpailuttamisen, sopimusprosessin, uuden toiminnan suunnittelun ja käynnistämisen. Kehittämistutkimuksessa selvitettiin mitä haasteita sopimusruokailupalvelun toimijan vaihdokseen liittyy ja miten sopimuksen osapuolet voisivat hoitaa palvelun aloituksen mahdollisimman onnistuneesti.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin havainnoimalla toimintaa case -kohteissa, kokoamalla materiaalia projektityöpajoissa ja haastatteleamalla kahta henkilöä, jotka olivat osallistuneet ruokapalvelujen ulkoistamiseen. Aineiston analyysi tehtiin kehittävän työntutkimuksen viitekehityksen avulla pohtien, miten starttivaiheen haasteet ilmenevät haltuunoton toimintajärjestelmän sisäisinä ristiriitoina ja jännitteinä ja miten työyhteisö voi ratkoa niitä ekspansivisen oppimisen kautta ja samalla kehittää uudenlaista ja parempaa toimintaa.</p> <p>Tutkimuksen lopputuloksena on toimeksiantajan käyttöön tarkoitettu ravintolan haltuunoton projektisuunnitelmapohja.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että haltuunoton onnistumisen kannalta tärkeimpiä asioita ovat tilaajan ja palvelun tuottajan yhteistyö ja viestintä, toistensa toimintaprosessien ymmärtäminen sekä haltuunottoprosessin aikainen molemminpuolinen oppiminen.</p>		
<p>Avainsanat (<a href="#">asiasanat</a>) sopimusruokailu, ruokapalvelu, haltuunottoprosessi, palvelusopimus, ulkoistaminen, prosessien kehittäminen, työn kehittäminen</p>		
Muut tiedot		

Author Oksanen, Minna	Type of publication Master's thesis	Date December 2017
	Number of pages 84	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication <b>Development of the Catering Transition Process</b>		
Degree programme Master's Degree Program in Hospitality Management		
Supervisor Mertanen, Enni		
Assigned by ISS Services Oy		
<p>Abstract</p> <p>Contract catering is based on a contract between a corporate customer and a supplier. Typical examples of contract catering are student canteens and worksite canteens but it has also been a growing trend to outsource municipal worksite canteen services and to make a contract for catering. The transition of catering is a multidimensional process between a corporate customer and a supplier, and it includes outsourcing, the arrangement process, as well as implementing and starting a new operation. In developmental research the challenges of changing contract catering suppliers were studied. It was also investigated how the participants of the contract could start new operations most successfully.</p> <p>The research material was collected by observing the activity of the case study targets. Material was also gathered from project workshops and by interviewing two participants of the outsourcing process of food services. The research material was analyzed by developmental work research method discussing the challenges, conflicts and tensions of the transition process at the starting phase of a new contract and contemplating how to solve them by expansive learning, simultaneously developing new and better activities.</p> <p>The outcome of the research was a catering transition project plan for the commissioner.</p> <p>In conclusion, the most important aspects of succeeding at a catering transition process were co-operation, communication and understanding of the different processes between the participants. Learning from each other during transition process is also crucial.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) contract catering, food service, transition process, service contract, outsourcing, process development, work development		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Ruokapalvelujen tuottaminen .....</b>	<b>5</b>
2.1	Ruokapalveluiden tuottamiseen liittyviä käsitteitä .....	5
2.1	Palvelujen tuottaminen ja palveluliiketoiminta .....	6
2.1	Ruokapalvelujen toimintaympäristö .....	7
2.2	Sopimusruokailu .....	11
2.3	Ruokapalvelujen ulkoistaminen .....	14
2.4	Palvelusopimus ohjaa toimintaa .....	17
2.5	Riskienhallinta palveluntuottajan vaihtuessa .....	21
2.1	Ruokapalvelujen kehittäminen .....	22
<b>3</b>	<b>Toimeksiantajana ISS Palvelut.....</b>	<b>25</b>
3.1	Kehittämistyö ISS Palveluissa .....	27
3.2	Projektitoiminta ISS Palveluissa .....	28
3.3	Sopimusruokailupalvelun haltuunotto ISS Palveluissa .....	30
<b>4</b>	<b>Ruokapalvelun haltuunottoprosessin kehittäminen .....</b>	<b>36</b>
4.1	Tutkimuksen alkukartoitus ja määrittely: kuntastartti, tammikuu 2016 ..	40
4.2	Havaintoja henkilöstöravintolan startista, elokuu 2016 .....	43
4.3	Havaintoja kuntastartista, kesäkuu 2017 .....	45
4.4	Havaintoja kuntastartista, elokuu 2017 .....	48
4.5	Havaintoja toisenasteen oppilaitoksen startista, elokuu 2017 .....	50
4.6	Havaintoja ammattikorkeakoulustartista, elokuu 2017 .....	50
4.7	Haastattelu yhteyshenkilöille .....	53
4.8	Aineiston analysointi ja johtopäätökset.....	60
<b>5</b>	<b>Ravintolan haltuunottoprojektisuunnitelman kehittäminen.....</b>	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>68</b>
6.1	Palvelun haltuunotossa tarvittava osaaminen ja sen merkitys onnistumiselle .....	68

	2
6.2 Asiakaslähtöisyyden merkitys yhteistyön kehittämisessä .....	70
6.3 Haltuunoton aikainen viestintä .....	72
6.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	74
6.5 Tutkimuksen merkitys .....	76
<b>Lähteet .....</b>	<b>80</b>

## **Kuviot**

Kuva 1. Keittiöiden annosmäärät toimialoittain yht. 868 milj. annosta .....	10
Kuva 2. Ruokailupalveluprosessi .....	24
Kuva 3. Toiminnanohjausjärjestelmä ISS Palveluissa .....	28
Kuva 4. ISS Haltuunotto prosessin vaiheet .....	30
Kuva 5. ISS Haltuunotto suunnitelma, esimerkki tarjousliitteestä .....	31
Kuva 6. Toimintatutkimuksen kehittämissyklin vaiheet .....	39
Kuva 7. ISS Haltuunotto prosessin vaiheet .....	42
Kuva 8. Toimintajärjestelmän rakenne .....	61
Kuva 9. Ravintolan haltuunoton toimintajärjestelmän rakenne .....	64
Kuva 10. Ekspansiivinen oppimissykli ja oppimisteot .....	65

## **Taulukot**

Taulukko 1. Suurkeittiöiden lukumäärät toimialoittain .....	9
Taulukko 2. Valmistettujen annosten lukumäärät (milj. annosta) toimialoittain.....	9
Taulukko 3. Sopimusruokailupalvelujen järjestämistä koskevia tieteellisiä tutkimuksia, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetteitä ja pro-gradu -töitä .....	12

## **Liitteet**

Liite 1.	Haltuunotto prosessin eri vaiheissa esiintyviä haasteita
Liite 2.	Haastattelusuunnitelma ja -runko
Liite 3.	Haastattelut
Liite 4.	Haastattelujen purku teemoittain

# 1 Johdanto

Yritysten ja julkisen sektorin toiminnassa ruokapalvelu ei yleensä liity organisaation varsinaiseen ydintehtävään, ja silloin voi olla järkevää antaa se palveluntuottajan hoidettavaksi. Sopimusruokailupalvelun järjestämisessä on kaksi osapuolta, tilaaja ja palveluntuottaja, jotka sopivat toiminnasta keskinäisellä sopimuksella. Tyypillisiä esimerkkejä sopimusruokailusta ovat opiskelijaravintolat tai yritysten henkilöstö-ravintolat, mutta myös kuntien ruokapalveluita on alettu entistä enemmän ulkoistaa ja toteuttaa sopimusruokailuna.

Uuden palvelutuotannon aloittaminen on vaativa prosessi, joka sisältä monia vaiheita. Kaikki alkaa tilaajan tehdessä päätöksen palvelun hankkimisesta tai palveluntuottajan vaihtamisesta. Kilpailuttamisen jälkeen tehdään sopimus valituksi tulleen palveluntuottajan kanssa ja päästään suunnittelemaan palvelutuotannon aloitusta. Varsinaiseen haltuunottoprosessiin kuuluu useita toimintokokonaisuuksia, joista osa toteutuu kronologisessa järjestyksessä mutta monia asioita tehdään osittain yhtä aikaa. Ruokailupalvelun järjestämiseen tarvitaan osaavaa henkilökuntaa, toimitilat, laitteet ja kalustoa sekä raaka-aineita ja muita materiaaleja. Tarvitaan toimintaohjeet, teknologiaa ja erilaisia tietojärjestelmiä. Pitää mitata laatua ja asiakastyytyväisyyttä sekä välittää ja vastaanottaa suuria määriä informaatiota. Onnistuneen haltuunoton lopputuloksenä on toimiva ravintola, jossa osaava ja motivoitunut henkilöstö tuottaa hyvää ruokaa ja palvelua tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti, jolloin asiakkaat ovat tyytyväisiä ja toiminta on taloudellisesti kannattavaa sekä palveluntuottajalle että tilaajalle.

Sopimusruokailupalvelun aloittaminen on erittäin kriittinen vaihe sopimuksen elinkaareissa palvelun tuottajan, tilaajan ja käyttäjäasiakkaan kannalta. Haltuunottovaiheella on merkittävä vaikutus sille, miten ulkoistetun palvelutuotannon koetaan saavuttavan eri sopimuspuolten sille asettamat tavoitteet, ei pelkästään starttivaiheessa vaan koko sopimuskauden ajan. Palvelun haltuunottovaiheeseen liittyy monia haasteita sekä palveluntuottajan että tilaajan kannalta. Mahdollisia riskien lähteitä ovat muun muassa palvelusopimuksen tulkintaerot tilaajan ja tuottajan välillä, suunnitellussa projektiaikataulussa pysyminen, henkilöstön rekrytoinnin ja perehdytyksen haasteet, toimitiloihin liittyvät

käytännön kysymykset, IT-asiat, viestinnän ongelmat ja vaikeudet yhteistyön rakentamisessa eri yhteistyötahojen kanssa sekä se, että käyttäjäasiakkaiden odotukset jäävät täyttymättä. Ongelmat startissa voivat aiheuttaa taloudellisia ja toiminnallisia vaikeuksia, laatuongelmia ja alhaista asiakastyytyvyyttä jotka johtavat pahimmillaan sopimuksen ennenaikaiseen päättymiseen. Jotta palvelutuotanto saataisiin mahdollisimman hyvin vastaamaan sopimusta ja toiminta vakiinnutettua, on haltuunottovaiheesta pyrittävä saamaan sujuva ja lyhytkestoinen. Riskejä voidaan pienentää huolellisella ennakkosuunnittelulla ja startin aikaisella projektijohtolla. Palveluntuottajan ja tilaajan välinen jatkuva ja tiivis yhteydenpito on myös ensiarvoisen tärkeää.

Opinnäytetyöni tavoitteena on kuvata sopimusruokailupalvelun toimijan vaihdos ja etsiä keinoja sen sujuvoittamiseksi. Työni on kehittämistutkimus, jossa aluksi kartoitetaan, mitä haasteita sopimusruokailupalvelun toimijan vaihdokseen liittyy, ja sen jälkeen etsitään keinoja, miten uusi palveluntuottaja ja tilaaja voisivat hoitaa ruokapalvelun haltuunoton mahdollisimman onnistuneesti. Kehittämistutkimuksen lopputuloksena syntyy ravintolan haltuunoton projektisuunnitelmapohja toimeksiantajani ISS Palvelujen käyttöön. Tutkimuksen case-esimerkit ovat vuosina 2016 ja 2017 toteutettuja haltuunottoprojekteja, joissa toimin projektipäällikkönä. Startit olivat pääasiassa kunnallisten monipalveluasiakkuuksien haltuunottoja sekä oppilaitosravintoloiden avauksia, mutta joukkoon mahtui myös yksi Business parkin henkilöstöravintola. Esimerkkikohteissa tulivat hyvin esille haltuunottoprosessin moninaiset haasteet.

Tutkimusaineistoa kerättiin havainnoimalla toimintaa kentällä ja kokoamalla materiaalia projektityöpajoissa sekä haastatteleamalla tilaajan yhdyshenkilöitä, jotka olivat osallistuneet ruokapalvelujen ulkoistamiseen. Aineiston analyysi tehtiin kehittävän työntutkimuksen viitekehyksen avulla pohtien, miten starttivaiheen haasteet ilmenevät haltuunoton toimintajärjestelmän sisäisinä ristiriitoina ja jännitteinä ja miten työyhteisö voi ratkoa niitä ekspansiivisen oppimisen kautta ja samalla kehittää uudenlaista ja parempaa toimintaa. (Engeström 1995, 46.)

## 2 Ruokapalvelujen tuottaminen

### 2.1 Ruokapalveluiden tuottamiseen liittyviä käsitteitä

Tässä opinnäytetyössä käytetään seuraavia ruokapalveluiden tuottamiseen liittyviä käsitteitä:

**Palvelu** voidaan määritellä toimintana tai toimintojen yhdistelmänä, jonka palveluntarjoaja toteuttaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vastatakseen asiakkaan tarpeeseen (Palveluliiketoiminnan sanasto 2010, 3).

**Ruokapalvelu** on yläkäsite, joka sisältää kaikki ruokaa ammattimaisesti valmistavat ja tarjoavat yritykset ja organisaatiot (Mertanen & Väisänen 2013, 1).

**Sopimusruokailu** tarkoittaa tilaaja-asiakkaan ja ruokapalveluntuottajan väliseen sopimukseen perustuvaa, tietyille ryhmälle kohdennettua ja sovittuina aikoina järjestettävää ruokapalvelua (TOL 2008).

**Palvelusopimus** on palvelun tilaajan ja toimittajan välinen sopimus palveluiden tai palvelutuotteiden sisällöstä, tuottamisesta ja ehdoista (Palveluliiketoiminnan sanasto 2010,8).

**Ulkoistaminen** tarkoittaa jonkin toiminnon siirtämistä organisaation ulkopuolisen palveluntuottajan tehtäväksi. Toinen vastaavalla tavalla käytetty termi on **ostopalvelu** eli palvelu, jonka palvelunjärjestäjä hankkii korvausta vastaan oman organisaationsa ulkopuoliselta palveluntuottajalta. (Kuntasanasto 2013.)

**Palvelun haltuunotto** tarkoittaa palveluntuottajan käyttöoikeuden alkamista tai käyttövastuun siirtymistä palveluntuottajalle.

**Projekti** on kehityshanke tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Kettunen 2009, 15).

**Riski** tarkoittaa epäedullisen tapahtuman mahdollisuuden, esiintymistaajuuden, todennäköisyyden ja seurauksen merkittävyyden yhdistelmää. Vaarat ja uhkat ovat riskienhallinnan kohteita ja vaaroihin liittyviä erilaisia riskejä pyritään hallitsemaan riskienhallinnan keinoin. (Halonen 2013, 32.)



## 2.1 Palvelujen tuottaminen ja palveluliiketoiminta

Palvelut erotetaan perinteisesti tavaratuotannosta viidellä perusteella: 1) palvelut ovat luonteeltaan aineettomia, 2) palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen ovat usein samanaikainen tapahtuma, 3) palvelussa tuotteen omistajuus ei vaihdu, 4) palveluja on vaikea varastoida ja 5) palvelun tarjoaminen edellyttää yleensä suoraa vuorovaikutusta tuottajan ja kuluttajan välillä (Grönroos 2010, 79 - 81).

Asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista, huomion osakseen saamisesta ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia, joiden arvo syntyy palvelusta, jonka he kokevat tarjooman heille tuottavan (Grönroos 2010, 25). Palvelu jaetaan yleisesti ydinpalveluun ja sen lisäksi tarjottuihin tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on palvelun olennaisin ja asiakkaan pääasialliseen tarpeeseen liittyvä osa, minkä vuoksi asiakas on valmis sen ostamaan. Tukipalvelut ovat oheispalveluja, jotka mahdollistavat ydinpalvelun toteuttamisen ja käytettävyyden. Lisäpalvelut ovat erilaisia asiakkaalle tarjottavia etuja, rinnakkaispalveluja tai valinnan mahdollisuuksia. Lisäpalvelujen avulla palveluntuottaja voi esim. tiukassa kilpailutilanteessa tarjota asiakkaalle erityistä lisäarvoa ja erottautua kilpailijoista. (Jaakkola 2009, 11 -12.) Esimerkiksi henkilöstöravintolapalvelussa ydinpalvelua ovat lounasruokailun ja kokouspalvelun tarjoaminen. Tukipalveluita ovat esimerkiksi tilavarausjärjestelmän ylläpito ja tarjoilutilausten laskuttaminen. Lisäpalveluna voidaan nähdä vaikkapa välipala-automaattimyynti tai ravintolan sisustussuunnittelu.

Palvelu koostuu kolmesta osa-alueesta: palvelun lopputuloksesta asiakkaalle, palveluprosessista, sekä palvelun tuottamisen edellytyksistä. Palvelun sisältöä voidaan kuvata palvelukonseptin käsitteen avulla. Palvelukonsepti on palveluidean kuvaus ja toimintaperiaate palvelutuotteen toteuttamiseksi. Se muodostuu siis palvelun tuottajan ansaintamallista, palvelun keskeisimmistä ominaisuuksista, asiakkaan tarpeista ja tavasta, jolla palvelun sisältö täyttää kyseiset tarpeet ja tuottaa arvoa asiakkaalle, sekä palvelujärjestelmästä, joka sisältää palveluprosessin toteuttamisen kannalta tarpeelliset resurssit. (Palveluliiketoiminnan sanasto 2010, 3 - 4; Sarakorpi 2007, 203 -204.)

Palvelutuotanto on palvelun tuottajan ja asiakkaan välistä interaktiivista ja organisoitua toimintaa palvelun tai palvelutuotteen tuottamiseksi ja

palvelusopimuksen velvoitteiden täyttämiseksi (Palveluliiketoiminnan sanasto 2010, 8). Palvelun tuottaminen muodostaa kokonaispalveluprosessin. Palveluprosessin osat voivat olla standardoituja, räätälöityjä tai osittain räätälöityjä rutiiniprosesseja. (Sarakorpi 2007, 204). Grönroos (2010) korostaa myös palvelun prosessiluonnetta: "Palvelu on aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitaan yleensä asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa" (Grönroos 2010, 77).

Palveluliiketoiminta on kaikkea liiketoimintaa, jossa asiakkaan tarve nähdään lähtökohdaksi. Palvelun tarjoaminen muodostaa usein itsenäisen osan liiketoimintaa. Palveluliiketoiminta-termin lisäksi alalla käytetään termiä ratkaisuliiketoiminta. Ratkaisuliiketoiminnassa asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen edellyttää ratkaisun tarjoajalta pitkäaikaista ja tiivistä yhteistyötä asiakkaan kanssa ja asiakkaan prosessien kokonaisvaltaista ymmärtämistä. (Palveluliiketoiminnan sanasto 2010, 9.)

## 2.1 Ruokapalvelujen toimintaympäristö

Valtioneuvoston ruokapoliittisen selonteon määrittelyn mukaan "Ruokajärjestelmä on ruuan tuotannon ja kulutuksen järjestelmäkokonaisuus, johon ruokaketjun toimijoiden lisäksi kuuluvat kaikki ne yksityiset ja julkiset tahot ja instituutiot, jotka tavalla tai toisella osallistuvat järjestelmän toimintaan" (Ruoka 2030, 3). Kaupassa myytävänä olevan ruoan ja ruokapalvelun tuottajan myymän ruoan erottaa toisistaan jälkimmäiseen sisältyvä palveluelementti. Ruokatarjonnan turvallisuuteen ja terveellisyyteen vaikuttaa koko ruokajärjestelmän toiminta. Koska kolmasosa suomalaisista käyttää päivittäin julkisten ja yksityisten ammattikeittiöiden tarjoamia ruokapalveluita, on niillä erittäin merkittävä rooli ruokavalintojen sekä ravitsemus- ja kulutuskäyttäytymisen ohjaamisessa. (Ruoka 2030, 27.)

Ruokapalvelualan terminologia on melko kirjavaa mikä johtuu muun muassa alan monimuotoisuudesta, nopeasta kehityksestä ja akateemisen tutkimuksen vähäisyydestä. Voidaan puhua mm. majoitus- ja ravitsemisalasta, ruokailupalveluista tai catering-palveluista. Kansainvälisesti tarkasteltuna eri maiden välillä esiintyy erilaisia käsitteitä. Englanninkielisissä maissa käytetään hieman eri painotuksin

sanoja catering, catering industry, food service, foodservice ja foodservice industry tarkoittaen joko ruokapalvelun tuottamista tai laajemmin ilmaistuna koko ruokapalvelualaa. Hotelli- ja ravintola-alasta taas käytetään yleisesti käsitteitä Hospitality tai Hospitality Industry. (Edwards 2009, 1.)

Mertanen (2012, 9) on ehdottanut toimialalla käytettäväksi yläkäsitettä **ruokapalvelu**, joka sisältää sekä ravintolat eli kaupalliset ruokapalvelut että ei-kaupalliset eli julkiset ruokapalvelut. (Mertanen 2012,10.) Mertanen ja Väisänen (2013) ovat edelleen tarkentaneet käsitteen määrittelyä ja lisänneet uudeksi kategoriaksi osittain tuetut ruokapalvelut. Kaupalliseen kategoriaan sisältyvät mm. ravintolat ja pikaruokapaikat. Osittain tuettua ruokapalvelua on työpaikkaruokailu, opiskelijaruokailu ja ateriapalvelut, ja täysin julkisin varoin kustannetaan kuntien ja valtion tarjoamat lakisääteiset ruokapalvelut päiväkodeissa, kouluissa, sairaaloissa, puolustusvoimissa ja vanhusten huollossa. (Mertanen & Väisänen 2013, 1.)

Ruokapalvelut liittyvät läheisesti sekä matkailuun että elintarviketeollisuuden ja kaupan muodostamaan ruoka- ja ateriateollisuuteen. Matkailu- ja ravintola-alan yritysten toimintaan kuuluvat ravintola- ja majoituspalvelujen lisäksi yhtä lailla erilaisten tilojen tarjoaminen ja elämysten tuottaminen. Ruokapalvelut voidaan nähdä myös yhtenä kiinteistöjen omistajille tarjottavien tukipalvelujen osana, kun esimerkiksi tarjotaan henkilöstöravintolapalveluja Business Park -ympäristössä tai yksityinen palveluntuottaja tuottaa kunnallisia ruokapalveluita. Tällöin voidaan puhua myös ratkaisuliiketoiminnasta. (Palvelut 2020, 44.) Matkailu- ja ravintola-ala työllistää Suomessa 140 000 työntekijää, ja työvoiman määrä kasvoi 43 % vuosina 1995 – 2016 samalla kun perinteiset toimialat vähensivät työvoimaansa. Vuonna 2015 hotelli- ja ravintolamenot olivat 6,3 % kotitalouksien kulutusmenoista ja toimiala tuo valtiolle verotuloja 5,2 miljardia euroa vuodessa. (mara.fi/toimiala 2017.)

Tilastokeskuksen toimialaluokituksessa (TOL) erilaiset ruokapalvelut löytyvät luokasta 56, ravitsemistoiminta. Luokka sisältää kaikki erilaiset ravintolat, kahvilat ja pikaruokan myyntipisteet sekä henkilöstö- ja laitospalvelut. Viimeksi mainitut tarjoavat **sopimusruokailua**, eli asiakkaan kanssa tehtyyn sopimukseen perustuvaa sovittuina aikoina järjestettävää selkeästi määritetyille kohderyhmälle suunnattua ruokapalvelua. Sellaista on esimerkiksi ruokala- ja kahvilatoiminta työpaikoilla,

sairaaloissa, laitoksissa ja kouluissa, cateringpalvelut eli ateriapalvelujen tuottaminen esim. liikenneyhtiöille ja sopimukseen perustuvat ravitsemispalvelut urheilu- ja muiden yleisötapahtumien yhteydessä. (TOL 2008.)

Taloustutkimuksen Horeca-rekisterin 2015 mukaan eniten (71 %) keittiöitä oli yrityksillä ja seuraavaksi eniten kunnilla (19 %). Kaikilla toimialoilla keittiöiden määrä on pudonnut vuodesta 2009. Eniten ovat vähentyneet henkilöstöravintolat ja julkiset keittiöt mutta vuodesta 2013 alkaen myös kahviloiden ja ravintoloiden määrä on kääntynyt laskuun (Horeca-rekisteri 2013 ja 2015).

Taulukko 1. Suurkeittiöiden lukumäärät toimialoittain mukailtuna Taloustutkimuksen Horeca-rekisterin tiedoista 2013 ja 2015.

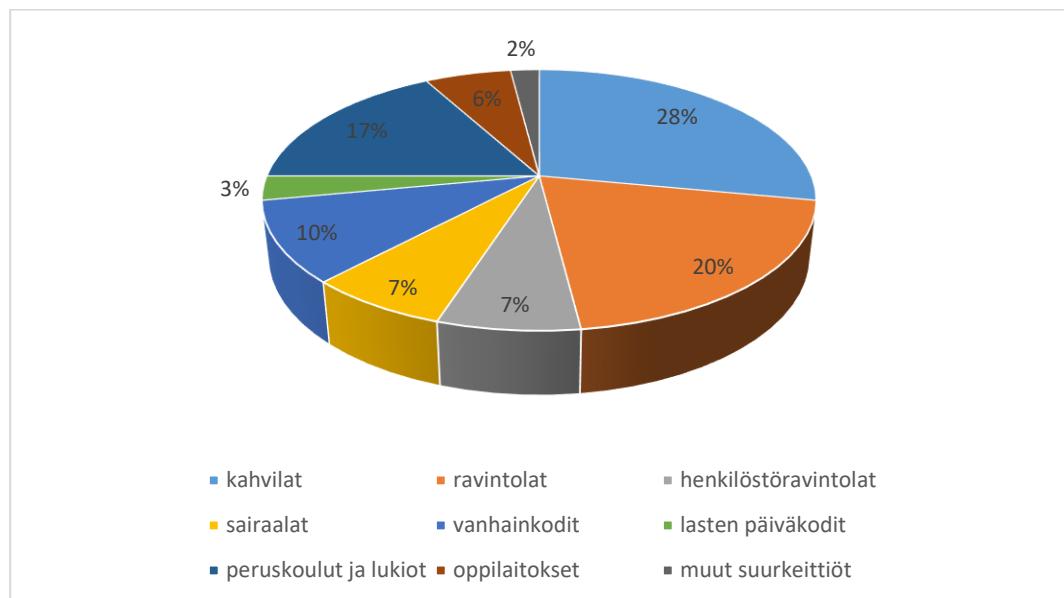
Toimiala	2009	2011	2013	2015	muutos	%
Kahvilat ja ravintolat	10 429	11 211	11 229	9 673	-756	-7 %
Henkilöstöravintolat	1 349	1 360	1 242	1 034	-315	-23 %
Julkiset keittiöt	4 530	4 116	4 835	3 655	-875	-19 %
<b>Yhteensä</b>	<b>16 308</b>	<b>16 687</b>	<b>16 315</b>	<b>14 379</b>	<b>-1 929</b>	<b>-12 %</b>

Vaikka keittiöiden määrä on vähentynyt vuodesta 2009, se ei ole näkynyt valmistettujen annosten määrissä. Kahviloiden ja ravintoloiden annosmäärät ovat nousseet noin 20 %, kun henkilöstöravintola-alalla on pientä vähennystä ja julkisella sektorilla yli 10 % supistumista. Kokonaisuudessa vuonna 2015 kuitenkin valmistettiin 2 % enemmän annoksia kuin vuonna 2009. Painopiste on siirtynyt yksityisen sektorin suuntaan koska vuonna 2015 yksityinen sektori valmisti jo 53 % kaikiasta aterioista. Julkisen sektorin osuus oli 38 %, ja osuuskuntien, säätiöiden ja yhteisöjen osuudeksi jäi 9 % aterioista. (Horeca-rekisteri 2013 ja 2015.)

Taulukko 2. Valmistettujen annosten lukumäärät (milj. annosta) toimialoittain mukailtuna Taloustutkimuksen Horeca-rekisterin tiedoista 2013 ja 2015.

Toimiala	2009	2011	2013	2015	muutos	%
Kahvilat ja ravintolat	345	398	416	419	74	21 %
Henkilöstöravintolat	63	72	70	62	-1	-2 %
Julkiset keittiöt	441	419	411	383	-58	-13 %
<b>Yhteensä</b>	<b>850</b>	<b>889</b>	<b>904</b>	<b>868</b>	<b>18</b>	<b>2 %</b>

Eniten annoksia valmistettiin kahviloissa (28%) ja avoimissa ravintoloissa (20%). Henkilöstöravintoloiden annosmäärä oli 7% kaikista aterioista. Kouluissa ja oppilaitoksissa tarjottiin 23% ja terveydenhoito- ja hoivasektorilla n. 20% kaikista aterioista. (Horeca-rekisteri 2015.)



Kuva 1. Keittiöiden annosmäärät toimialoittain yht. 868 milj. annosta. (Horeca-rekisteri 2015.)

Vuonna 2015 puolet Horeca-keittiöistä valmisti ruokaa ainoastaan paikan päällä tarjottavaksi, ja ne valmistivat vähän alle 50 % kaikista annoksista.

Valmistuskeittiöiden määrä on vuodesta 2009 vähentynyt neljällä prosentilla.

Keskuskeittiöiden suhteellinen osuus kaikista keittiöistä (7%) on pysynyt samana vuodesta 2009. Ne valmistavat ja kuljettavat ruokaa muihin kohteisiin ja tuottivat vuonna 2015 hieman yli neljänneksen kaikista annoksista. Jakelukeittiöissä tarjoillaan muualla valmistettua ruokaa, ja niiden määrä on kasvanut 2% vuodesta 2009 vuoteen 2015. Horeca -rekisteriin kuului myös toimipaikkoja, kuten anniskeluravintolat, joissa ei tarjota lainkaan ruokaa. Vuonna 2009 niitä oli 11% mutta määrä oli 2015 vuoteen mennessä vähentynyt 9:n prosenttiin. Vuoden 2015 tilastossa oli myös 8 % keittiöitä, joiden annosmääristä ei ollut saatavilla tietoja. (Horeca -rekisteri 2013 ja 2015.)

Keittiötoiminta on varsinkin julkisella sektorilla keskittynyt yhä suurempiin tuotantoyksiköihin, ja valmistuskeittiöitä on muutettu yhä enemmän jakelukeittiöiksi. Annosmäärien kasvusta näkyy, että avointen markkinoiden

ruokatarjonta näyttää kiinnostavan kuluttajia aikaisempaa enemmän ja kahvila- ja ruokaravintolatoiminnan olevan pelkästään anniskeluun keskittyntä ravintolatoimintaa kannattavampaa.

## 2.2 Sopimusruokailu

Sopimusruokailu on yksi ruokapalvelun järjestämisen muodoista. Sopimusruokailu eli contract catering voidaan määritellä tietyn yrityksen, toimeksiantajan tai julkisen organisaation catering-palvelujen hoitamiseksi sovittujen määritysten mukaan ja tiettyä palkkiota vastaan. (Wilson, Murray & McKenna-Black 2001, 202.)

Opinnäytetyöni tavoitteena on auttaa hahmottamaan, mitä vaiheita ja haasteita sopimusruokailupalvelun aloitusvaiheeseen sisältyy ja mitä sopimusruokailupalvelua tuottavien tai hankkimista suunnittelevien yritysten tulisi silloin osata ottaa huomioon.

Tutkimusaiheeseeni liittyvää akateemista tutkimusta on tehty melko vähän ja suomalaista tutkimusta löytyy vielä vähemmän (kts. Taulukko 3 ). Barrows ja Vieira (2012) ja Edwards (2009) ovat kuvanneet ruokapalvelualan terminologiaa ja erilaisia luokitteluja. Chirstou (2010) on tutkinut, miten sopimusruokailupalvelujen tilaajan ja palveluntuottajan välinen yhteistyö ja suhdetoiminta vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja asiakaspysyvyyteen. Tikkanen ja Kaleva (2011) ovat tutkineet, millaisia tarjouspyyntömenettelyitä ja vertailukriteereitä on noudatettu kuntien tekemissä sopimusruokailupalveluhankinnoissa Suomessa. Walker, Knight ja Harland (2006) ovat selvittäneet Ison Britannian ulkoistettujen palvelujen markkinoiden pirstaloituneisuutta. Sopimusruokailupalvelualla tarvittavaa osaamista ja koulutusta ovat puolestaan käsitelleet Wilson, Murray ja Black (2000) sekä Wilson, Murray ja McKenna-Black (2001). Susanna Raulio on väitöstudkimuksessaan 2011 kartoittanut suomalaisten työaikaista ateriointia ja ruokavalion laatua.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä Lindroos (2015) ja Paavola (2017) ovat kuvanneet kuntien ruokailupalvelujen järjestämistä ja sivunneet myös ruokapalvelujen ulkoistamista. Ulkoistamisen päätöksenteon teoriaa ja sen soveltamista käytännön laskentatoimeen on käsitelty Rantasen (2004) pro gradu -työssä. Paasonen (2013) on puolestaan selvittänyt YAMK-opinnäytetyössään

ruokapalvelujen kilpailuttamisen kriteereitä ja sitä, miten palveluntuottaja huomioi ne palvelukonseptinsa suunnittelussa. Vehmaksen (2015) YAMK -opinnäyte käsittelee ruokailupalvelun sopimusmalleja.

Taulukko 3. Sopimusruokailupalvelujen järjestämistä koskevia tieteellisiä tutkimuksia, ylempään ammattikorkeakoulun opinnäytettä ja pro-gradu -töitä.

Tekijä	Julkaisu	Asiasisältö
Barrows, C. & Vieira, E. 2012 artikkeli: Journal of hospitality & tourism research	Recommendations for the development of a new operational classification system for the foodservice industry	Amerikkalaisen ruokapalvelualan erilaisten käsitteiden ja luokittelujärjestelmien arviointia ja määrittelyä
Christou, E. 2010. artikkeli: Tourism and Hospitality Management	Relationship Marketing Practices for Retention of Corporate Customers in Hospitality Contract Catering	Suhdetoiminta sopimusruokailupalvelun asiakaspysyvyyden edistämiseksi
Edwards, J. S. A. 2009. artikkeli: Journal of Foodservice	What is food service?	Ruokapalvelualan käsitteiden määrittelyä
Lindroos, Marju 2015 YAMK opinnäytetyö	Kartoitus kuntien ruokapalveluista	Miten kunnalliset ruokapalvelut on Suomessa järjestetty
Paasonen, Timo. 2013 YAMK opinnäytetyö	Yritysassiakkaan ostokriteerien ja kuluttaja-asiakkaan tarpeiden huomioiminen henkilöstöravintolapalvelujen kilpailutuksessa ja palvelukonseptin suunnittelussa	Miten ja millaisin kriteerein ruokapalveluita kilpailutetaan ja miten palveluntuottaja huomioi tarjouspyynnön kriteerit palvelukonseptin suunnittelussa
Paavola, Eija. 2017. YAMK opinnäytetyö	Kunta, muutos ja julkiset ruokailupalvelut	Mitä haasteita julkisilla ruokapalveluilla on ja miten palvelut tulisi tulevaisuudessa järjestää
Rantanen, Mika. 2004. Pro Gradu	Ulkoistamisen päätöksenteon teoria ja käytäntö	Laskentatoimen doktriinin (oppijärjestelmän) soveltaminen ulkoistamisessa
Raulio, Susanna. 2011. Väitös	Lunch eating patterns during working hour and their social and work-related determinants Study of Finnish employees	Miten eri tekijät vaikuttavat suomalaisten työaikaiseen ateriointiin ja ruokavalion laatuun
Taylor, P. 2005. artikkeli: International Journal of Public Sector Management	Do public sector contract catering tender procedures result in an auction for "lemons"?	Julkisen sektorin ruokapalvelutarjous-menettelyn arviointia
Tikkanen, J. & Kaleva, H. 2011. artikkeli: British Food Journal	Contract award procedures and award criteria in the catering services in Finland	Kuntien tekemien sopimusruokailuhankintojen palkkio-menettelyt ja maksukriteerit Suomessa
Walker, H., Knight, L. & Harland, C. 2006. artikkeli: European Management Journal	Outsourced Services and "Imbalanced" Supply Markets	Etsitään keinoja ulkoistettujen palvelujen markkinoiden tasapainottamiseksi
Vehmas, Mari. 2015 YAMK opinnäytetyö	Ruokailupalvelusopimusmalli	Ruokapalvelusopimuksien kartoittaminen ja niiden pohjalta sopimusmallin koostaminen

Wilson, M., Murray, A., Black, M. 2000. artikkeli: International Journal of Contemporary Hospitality Management	Contract catering: the skills required for the next millennium	Sopimusruokailupalvelualalla toimivien esimiesten tarvitsemien osaamisvaatimusten ja johtamistaitojen määrittelyä
Wilson, Murray, McKenna-Black. 2001. artikkeli: International Journal of Hospitality Management	Contract catering: a positional paper	Pohdintaa siitä, miten sopimusruokailupalveluala on kehittynyt Isossa Britanniassa, miten alan koulutusta tulisi kehittää ja mitä ovat tulevaisuuden trendit

Suomen Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan sopimusruokailu tarkoittaa tilaaja-asiakkaan ja ruokapalveluntuottajan väliseen sopimukseen perustuvaa ja sovittuina aikoina järjestettävää ruokapalvelua (TOL 2008). Tilaajana voi olla yritys, yhteisö tai julkinen sektori ja palveluntuottajana on tavallisesti liiketaloudellisilla periaatteilla toimiva catering -palveluita tarjoava yritys. Henkilöstö- ja laitosruokaloitten luokkaan (TOL 56) kuuluvat suurimmat sopimusruokailupalveluita tarjoavat yritykset (lentokone-catering pois lukien) vuonna 2014 olivat Fazer Food Services Oy, Sodexo Oy, Leijona Catering Oy, Arkea Oy, Antell Oy ja Compass Group Finland Oy (Jänkälä 2014, 33). Koska luokituksesta puuttuvat sellaiset yritykset, joiden päätoimiala on jokin muu kuin ruokapalvelut, ei mm. ISS Palvelut Oy näy mukana listauksessa. ISS Palvelut kuitenkin sijoittuu ruokapalvelujen liikevaihdollaan Antellin ja Compass Groupin väliin. Avoimilla sopimusruokailumarkkinoilla perinteisesti toimivien kaupallisten yritysten rinnalle on viime aikoina yhä enemmän tullut myös markkinaehtoisesti toimivia julkisia osakeyhtiöitä, joista esimerkkeinä Palmia ja Arkea.

Työpaikkaruokailu ja opiskelijaruokailu ovat tyypillisiä esimerkkejä sopimusruokailusta ja ne lukeutuvat osittain tuettujen ruokapalvelujen kategoriaan. Työaikaista ruokailua tuetaan tuloverotuksen keinoin. Verohallitus vahvistaa toteutuneen kustannuskehityksen perusteella vuosittain ravintoedun raha-arvon ja muun kuin sopimusruokailuun liittyvän ruokailulipukkeen nimellisarvon ns. lounassetelin arvon (Verohallinnon päätös vuodelta 2017 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteista). Eduilla on huomattava merkitys työaikaisen aterioinnin käyttöön. Korkeakouluopiskelijoiden ruokailua tuetaan osana opintotukijärjestelmää. Valtioneuvoston asetuksessa (VN 2.2.2012/54) säädetään korkeakouluopiskelijoiden ruokailun tukemisen perusteista.



Kela myöntää valtion talousarvioon varattujen määrärahojen puitteissa avustusta ravintoloille korkeakouluopiskelijoiden aterioiden hintojen alentamiseksi. Ateriatuki maksetaan ravintolan pitäjälle, joka vähentää ateriatuen opiskelijalounaan hinnasta (VN 54/2012).

Sopimusruokailua toteutetaan myös täysin julkisin varoin kustannettuna kuten esimerkiksi kuntien ulkoistaessa omaa palvelutuotantoaan. Tämän on mahdollistanut julkisen sektorin palvelujen järjestämisen tapana yleistynyt **Tilaaaja-tuottaja -toimintapa** eli **sopimusohjausmalli**, jossa eriytetään toisistaan palvelun järjestämisvastuu ja palvelun tuottaminen ja toimintaa ohjataan sopimuksilla. Toimintatapaa voidaan käyttää niin kunnan oman organisaation sisällä, kuin palvelujen kilpailuttamisessa ja hankkimisessa ulkoisilta palvelumarkkinoilta. (Junnila & Fredriksson 2012, 7 -8.) Järjestämis- ja tuottamisvastuut voivat olla määritetty kuntakonsernissa monin tavoin. Esimerkiksi Tampereen kaupungin liikelaitos Voimialla ja Oulun Serviisillä on sekä tukipalvelujen järjestämis- että tuottamisvastuu, ja nämä toiminnot on eriytetty organisaation sisällä oman palvelutuotannon järjestelyihin ja ulkoistettujen asiakasratkaisujen hankintaan ja hallintaan.

### 2.3 Ruokapalvelujen ulkoistaminen

Yritysten ja julkisen sektorin toiminnassa ruokapalvelu ei yleensä liity organisaation varsinaiseen ydintehtävään. Silloin ruokapalvelun ulkoistaminen voi olla järkevä strateginen ratkaisu. **Ulkoistaminen** (outsourcing) tarkoittaa oman organisaation tuottaman palvelun, toiminnon tai prosessin osittaista tai täydellistä korvaamista hankkimalla se ulkopuoliselta toimittajalta. Ulkoistaminen toteutetaan sopimusperusteisilla yhteistyömalleilla, jossa palveluntuottajalle siirtyy vastuu toiminnoista ja henkilöstöä sekä muita resursseja. **Ostopalvelu** tarkoittaa kaikkia tilanteita, joissa organisaatio ostaa tai tilaa jonkin palvelun ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Yhteistyösuhde voi kehittyä vähitellen palvelujen ostamisesta laajemmaksi ulkoistamiseksi, jolloin siitä muodostuu strateginen kumppanuus. (Kauppinen, Pietilä, Sundbäck, Kaleva 2002, 15 -16.)

Palvelun ulkoistaminen on organisaation liiketoimintastrategiaan perustuva linjaus, jossa haetaan optimaalista rajapintaa ydinosoamisen ja palvelujen ostamisen välillä.

Onnistuneen ulkoistamispäätöksen tekeminen edellyttää, että organisaatio on tunnistanut ne toiminnot, joiden ulkoistaminen on järkevää, määritellyt ulkoistamisen tavoitteet, arvioinut ulkoistamisen mahdollisuudet, analysoinut riskit ja lopulta verrannut keskenään ulkoistamisen vaikutuksia ja sisäisen toiminnan kehittämisen vaikutuksia. Mikäli ulkoistamiseen päädytään, on organisaation suunniteltava parhaiten tavoitteitaan vastaavan palveluntuottajan valintamenettely ja kehitettävä yhteistyömalli toimittajasuhteen hoitamiseen. (Kauppinen jne. 2002, 4.)

Wilson, Murray ja McKenna-Black (2001) mainitsevat mm. seuraavia ulkoistamisen syitä:

- Sopimustoimittajat voivat tarjota parempia ja halvempia tuotteita kuin oma tuotanto
- Organisaatiot pyrkivät rajoittamaan tarpeettomia menoja ja yleiskuluja
- Kuluttajat vaativat laajaa tuotevalikoimaa ja brändejä, joita oma tuotanto ei pysty tarjoamaan
- Kuluttajat vaativat parempaa palvelua
- Lainsäädännön kasvavat hygieniat, terveellisyys ja turvallisuusvaatimukset edellyttävät erityisosaamista
- Uuden teknologian ja tuotantomenetelmien nopea kehittyminen ja tarve ottaa sitä käyttöön (Wilson, Murray, McKenna-Black 2001, 202.)

Tärkein vaatimus ulkoistamisessa on hyvä hinta-laatusuhde, eli tarve saada kustannustehokasta mutta laadukasta ruokapalvelua (Wilson jne. 2001,209).

Suomessa on tapahtunut selkeä rakennemuutos palvelujen ulkoistamisessa. Keskeisiä syitä ulkoistamistrendiin ovat mm. kasvaneet tehokkuusvaatimukset, ydinliiketoimintaan keskittyminen, joustavuuden tavoittelu ja kansainvälisten sijoittajien kasvanut kiinnostus (Kauppinen jne. 2002, 11 ja Järvinen, Kyytsönen, Olkkola 2011, 61). Ulkoistamisen selvin potentiaali on niissä tukitoiminnoissa, jotka eivät ole strategisesti ja ydinliiketoiminnan kannalta niin oleellisia, että niiden pitäisi olla organisaation omassa tarkassa valvonnassa (Kauppinen jne. 2002, 41).

Ulkoistamisen perusnäkökulmia ovat toiminnallisuus, laatu, kustannukset ja kehittäminen. Toiminnallisuus tarkoittaa sitä, että kaksi organisaatiota toimivat yhdessä saumattomasti mutta kumpikin omaan ydintoimintaansa keskittyen. Laadulla tarkoitetaan ulkoistetun toiminnan laatuksiteerejä ja niille määriteltyjä tavoitearvoja sekä niiden jatkuvaa mittaamista ja arviointia. Kustannus tarkoittaa palveluntuottajan laskuttamaa hintaa tuottamastaan palvelusta ja kehittäminen on

toiminnallisuuden, laadun ja kustannusten jatkuvaa parantamista asetettujen tavoitteiden suuntaan. (Järvinen, Kyytsönen, Olkkola 2011, 66 – 67.)

Ulkoistamisen tavoitteet ovat organisaatiokohtaisia, ne vaihtelevat ulkoistettavan toiminnon luonteen mukaan ja niitä saattaa olla useita yhtä aikaa. Tavallisimmat tavoitteet liittyvät taloudellisuuteen, toiminnallisuuteen ja organisaation strategiaan.

**Taloudellisuuden** näkökulmasta organisaatio pyrkii ulkoistamalla pienentämään toiminta-, yleis- ja hallintokulujaan, muuttamaan kustannusrakenteensa painotusta kiinteistä kuluista enemmän muuttuvien kustannusten suuntaan, vapauttamaan käyttöpääomaa, parantamaan taloudellista tehokkuutta ja tulosta ja saamaan aikaan säästöjä. **Toiminnallisuuden** kannalta katsottuna tavoitteena on yleensä tehokkuuden lisääminen, omien resurssien vapauttaminen, suuremman joustavuuden tavoittelu ja parantunut toimintokohtainen raportointi. Joskus myös hankalat tehtävät, joita ei pystytä omin resurssein riittävästi ohjaamaan ja valvomaan, siirretään muiden hallintaan. Ulkoistettu palveluntuottajan odotetaan tuovan mukanaan toimialakohtaista asiantuntemusta ja teknologisia ratkaisuja sekä kilpailukykyä pätevien työntekijöiden rekrytointiin. Strategisesta lähtökohdasta organisaation haasteena on määrittää ulkoistamisen kohteet ja laajuus, jotta saavutetaan tavoitellut hyödyt vaarantamatta ydinliiketoimintaa. **Organisaation strategisena** tavoitteena ulkoistamisessa on yleensä keskittyminen omaan ydintoimintaan ja sen kehittämiseen hakemalla ulkoistettujen palvelujen tuottajan kanssa yhteistyötä, kumppanuutta ja riskien jakamista. (Kauppinen jne. 2002, 22.)

Toimintatutkimukseni painopiste on julkisen sektorin sopimusruokailun case-esimerkeissä. Julkisen sektorin Tilaaja–tuottaja-toimintamallissa kuntapäätäjät määrittelevät palvelutarpeet, linjaavat palvelutuotannon järjestämisen rajat, järjestävät tarvittaessa kilpailutukset, tilaavat palvelut sovitun raamin mukaisesti sekä valvovat, että palveluntuottaja noudattaa sopimusta. Tuottajan tulee toteuttaa palveluita sopimusten mukaisesti ja kehittää toimintaa annettujen resurssien ja linjausten avulla. (Junnila & Fredriksson 2012, 7 -8.) Toimintamallin tavoitteena on parantaa tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä ja sen yleistymisen helpottaa merkittävästi kaupallisten toimijoiden pääsyä mukaan kuntaruokamarkkinoille. Ulkoistamisen ja kilpailuttamisen pelisäännöt on määritelty hankintalainsäädännössä (Laki julkisista hankinnoista 1397/2016).

Suomen kuntien ruokapalvelujen tilaa ja kehittämishaasteita on kartoitettu vuonna 2011 kuntaliiton toimesta (Haapanen 2011). Selvityksessä todettiin, että ruokapalveluita järjesti valtaosassa kuntia yksi tuottajaorganisaatio ja nettobudjetoitujen yksiköiden, liikelaitosten ja osakeyhtiöiden määrä oli merkittävästi lisääntynyt vuodesta 2004, jolloin tilannetta edellisen kerran selvitettiin. Ruokapalvelujen ulkoistaminen oli muuttunut pienten kuntien ratkaisusta enemmänkin suurien kuntien painotukseksi. (Haapanen 2011, 5). Selvityksessä mukanaolleista kunnista 72 % ei ollut ulkoistanut lainkaan ruokapalveluitaan ja 23 %:ssa ulkoistamisaste oli alle 10 %. Loput olivat ulkoistaneet 10 – 25 % ruokapalveluistaan. (Haapanen 2011, 11.)

Haapanen & Jalava (2014) ovat edelleen selvittäneet kuntien ruokapalvelujen tilannetta vuonna 2014, mutta tuolloin vastaajajoukko edusti vain 14 %:a kaikista Suomen kunnista, joten tulokset olivat ainoastaan suuntaa-antavia. Ulkoistamisaste ei ollut edelliseen kartoitukseen verrattuna kasvanut. Edelleen noin neljäsosa kunnista oli ulkoistanut ruokapalveluita kuntakorsernin ulkopuolelle ja näistä 80 % yksityiselle palveluntuottajalle ja 20 % muille kunnille. (Haapanen & Jalava 2014, 4 – 5.) Molemmissa selvityksissä todetaan, että tutkimusten ulkopuolelle jäi kuntia, joiden tiedetään ulkoistaneen koko ruokapalvelutuotantonsa (Haapanen 2011, 11 ja Haapanen & Jalava 2014, 15).

## 2.4 Palvelusopimus ohjaa toimintaa

Ulkoistetussa ruokailupalvelussa sopimuksella on erittäin suuri merkitys siihen, miten palvelutuotanto toteutetaan, miten sen laatua valvotaan, miten toiminnan vastuut jakautuvat ja miten yhteistyö tilaajan ja palveluntuottajan välillä on järjestetty ja toteutuu käytännössä. Palvelusopimuksien tekemistä säätelee lainsäädäntö, mutta kaikesta ei ole olemassa lakia, vaan monet käytännöt perustuvat myös yleiseen kauppatapaan. Keskeisimmät kotimaiset lait ovat kauppalaki (355/1987), kilpailulaki (948/2011), laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa (1061/1978) ja laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista (228/1929). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 274.)

Julkisten organisaatioiden hankintoja koskee laki julkisista hankinnoista (1397/2016), joka edellyttää, että hankintasopimus tehdään kirjallisena mutta ei puutu sisältöön ja muotoon millään tavalla. Julkisten hankintojen sopimusten tekemisessä onkin syytä käyttää Kauppa- ja teollisuusministeriön laatimia yleisiä sopimusehtoja jotka on olemassa erikseen palvelu- ja tavarahankintoja varten. (JYSE). Hankintoja tekevän on myös syytä tuntea toimialaa koskevat yleiset sopimusehdot.

Sopimuksen tarkoitus on varmistaa, että molemmilla osapuolilla on yhteinen näkemys siitä, miten suunnitellaan toimittavaksi ja mitä seuraa, jos jokin asia ei suju suunnitellulla tavalla. Sopimus on hankinnan oleellinen dokumentti ja aina sidoksissa kuhunkin hankintaan. Sopimusten tekemisessä on syytä käyttää lainopillista asiantuntemusta varsinkin silloin, kun hankinta on hinnaltaan tai muuten merkittävä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 276.) Suositeltavaa olisi käyttää valmiita sopimus pohjia mutta aina tapauskohtaisesti tarkistaa, mitkä asiat kulloinkin on syytä ottaa huomioon.

Karvinen (2009, 53) on listannut asioita, joita hankintasopimukseen kannattaa kirjata.

1. sopijapuolet
2. sopimuksen tausta ja tavoitteet
3. sopimuksen kohde
4. sopimuskausi
5. optiomahdollisuus
6. hankintayksikön oikeudet ja velvollisuudet
7. toimittajan oikeudet ja velvollisuudet
8. osapuolten vastuuhenkilöt
9. tilat ja välineet
11. henkilöstö
11. alihankinta
12. hinta ja maksuehdot
13. tilausehdot
14. toimitusehdot
15. toimitusaikataulu
16. tarkastusoikeus ja -velvollisuus
17. sopimuksen toteutumisen ja laadun valvonta
18. sopimusrikkomukset (esim. määrittely ja seuraukset)
19. sopimuksen irtisanominen ja purkaminen
20. vahingonkorvausvelvollisuus
21. ylivoimainen este (esim. määrittely ja ilmoittaminen)
22. vakuudet ja vakuutukset
23. sopimuksen muuttaminen
24. sopimuksen siirtäminen
25. erimielisyyksien ratkaiseminen

26. sopimusasiakirjat ja niiden julkisuus
27. tietojen arkistointi, tietojen antaminen ja salassapito sekä vaitiolovelvollisuus
28. sovellettava laki
29. viittaus JYSE tai muihin vastaaviin ehtoihin
30. päivitys ja sopijapuolten allekirjoitukset

Sopimusoikeudellisesti sisällön määrittely tulee tehdä täsmällisesti tulkintaongelmien välttämiseksi. Sopimukseen on syytä kirjata sama kuvaus, kuin tarjouspyynnössä. Sopimuksen olisi kuitenkin oltava joustava, jotta pieniä muutoksia voidaan tehdä sujuvasti ilman koko sopimuksen uusimista. Yksityiskohdat tuotemäärityksistä on tarkoituksenmukaista laittaa sopimuksen liitteeksi ja päivittää tarvittaessa liitettä. (Karvinen 2009, 53, Iloranta & Pajunen-Mu honen 2012, 276.)

Ruokailupalvelun sopimusmalleja on useita ja ne eroavat toisistaan pääsääntöisesti sen perusteella, miten palvelut hinnoitellaan ja miten tilaajan ja palveluntuottajan väliset kustannusvastuut jakautuvat. Wilson, ym. (2001) kuvaa Ison Britannian julkisen ruokapalvelutoiminnan sopimusmallien jakautumista viiteen eri kategoriaan, jotka kaikki ovat jossain muodossa myös Suomessa käytössä:

1) **Hallinnointipalkkiosopimus, hoitovastuusopimus** (Cost-plus tai management fee contract): Palveluntuottaja hoitaa palvelun järjestämisen, tilaaja maksaa palveluntuottajalle sovitun palkkion (fee) ja vastaa kaikista kuluista (Wilson, Murray & Mc Kenna-Black 2001, 208).

Suomessa hoitovastuumalli on tavallinen yritysten sisäisissä pienissä henkilöstöravintoloissa, jotka ovat ulkopuolisilta asiakkailta suljettuja. Hoitovastuusopimuksessa tilaaja määrittää palvelut ja niiden käyttäjät sekä hinnat. Tilaaja ja palveluntuottaja sopivat vuosibudjetin, jolla palveluita tuotetaan. Palveluntuottaja tilittää myyntituotot tilaajalle ja tilaaja maksaa ravintolan pidosta koituneet kustannukset sekä sopimuksen mukaisen hoitokorvauksen palveluntuottajalle. Hoitokorvaus on palveluntuottajan samaa palkkio ja toiminnan tulos palvelun järjestämisestä.

2) **Toimitustakuusopimus, käyttöoikeussopimus** (Performance guarantee contract): Palveluntuottaja vastaa suorista tuotantokuluista kuten materiaali- ja henkilöstökustannuksista ja tilaaja kaikista muista kuluista, kuten tiloista, laitteista, huollosta ja sähköstä (Wilson, Murray & Mc Kenna-Black 2001, 208).

Suomessa käytössä olevissa käyttöoikeussopimuksissa palveluntuottaja saa sopimus Kumppanilta oikeuden käyttää ravintolatiloja palvelun tuottamiseen. Palvelusopimuksessa on tavallisesti määrittelty asiakaskunnasta ja palvelun sisällöstä. Sopimuksen vastuunjaossa voidaan määritellä hyvinkin tarkkaan palveluntuottajan ja Tilaajan vastuut esim. laite, kalusto- ja astiahankinnoissa, ruokakuljetuksissa ja huoltokustannuksista. Myös sähkö-, vesi- ja jätehuoltokuluja voidaan kohdistaa palveluntuottajalle.

**Kompensaatiosopimus** on käyttöoikeussopimus, jossa palveluntuottaja kantaa osan liiketoimintariskistä ja tilaaja maksaa palveluntuottajalle joko kiinteää tai annosmääriin sidottua kompensatiota ylimenevien kulujen kattamiseksi. Yleisimmin kompensatio hinnoitellaan siten, että käyttäjäasiakas maksaa aterista verohallinnon vuosittain määrittelemän verotusarvon mukaisen hinnan ja tilaaja kompensoi palveluntuottajalle verotusarvon ylimenevää osuutta. Kompensaatiomalli mahdollistaa tilaajan henkilökunnalle korkeatasoisemman ateriatarjonnan tilanteessa, jossa liikevaihto ei muuten riitä kattamaan palveluntuottajalle muodostuvia kustannuksia ja tulostavoitetta.

### 3) Kiinteähintainen sopimus, tulostavastuumalli (Fixed price contract):

Palveluntuottaja kantaa liiketoimintariskin ja hinnoittelu perustuu myyntimääriin ja suoritehintoihin tai kiinteään kokonaismaksuun. Palveluntuottaja voi lisäksi laskuttaa erikseen lisäpalveluista (Wilson, Murray & Mc Kenna-Black 2001, 208).

Suomalaisessa tulostavastuu- eli riskisopimuksessa palveluntuottaja vastaa toiminnasta ja sen kustannuksista omalla liiketoimintariskillään. Tulostavastuu on tyypillinen malli silloin, kun asiakasmäärä ja kustannusrakenne mahdollistavat kannattavan liiketoiminnan ilman kompensatiota. Palveluntuottaja voi saada toimitilat käyttöönsä joko vuokraa vastaan, jolloin palveluntuottaja kantaa kokonaisriskin yksin tai vastikkeetta, jolloin palvelun hintaa alentaa piilevä kompensatio.

### 4) Kumppanuussopimus (Partnership contract):

Tilaaja ja palveluntuottaja ovat tasavertaisia kumppaneita ja jakavat tuotot ja kustannukset (Wilson, Murray & Mc Kenna-Black 2001, 208).

Suomessakin käytetään erilaisia kumppanuussopimuksia, kuten esimerkiksi **Open book -sopimus**, jossa tilaaja ja palveluntuottaja voivat tarkastella toistensa

kirjanpitoa yhteisen toiminnan osalta. Mallilla pyritään varmistamaan palveluntuottajalle kannattavan toiminnan mahdollisuudet mutta samaan aikaan kohtuullistamaan tilaajan kustannuksia win -win periaatteen mukaisesti.

5) **Toimilupasopimus, vuokrasopimus** (Concession rent contract): Palveluntuottaja maksaa saamastaan tuotosta tilaajalle tietyn sopimuksen mukaisen osuuden (Wilson, Murray & Mc Kenna-Black 2001, 208).

Suomessa palveluntuottajalta voidaan periä toimitilavuokra esimerkiksi neliöiden mukaan tai tietty prosenttiosuus liikevaihdosta (liikevaihtoon sidottu vuokra). Liikevaihtoon sidotun vuokran perusteena voi olla koko liikevaihto mutta sitä voidaan määritellä myös muilla perusteilla tai porrastaa eri liikevaihtotasoille. Vuokraa voidaan myös tilittää muusta kuin varsinaiselle sopimusasiakkaille tuotettavan palvelun liikevaihdosta tai maksaa varsinaisen sopimusasiakkuuden ulkopuolisista asiakkaista tietyn suuruista ”tuolirahaa”.

## 2.5 Riskienhallinta palveluntuottajan vaihtuessa

Palvelu voidaan tuottaa itse tai se voidaan ulkoistaa. Ulkoistamisella pyritään tyypillisesti parantamaan toiminnan kustannustehokkuutta, kilpailukykyä ja kannattavuutta. Palveluntuottajan vaihdokseen voi olla muitakin syitä. Tilaaja voi pyrkiä hyödyntämään palvelutarpeensa muutoksissa palveluntuottajan joustavuutta ja saamaan toiminnan volyymin tuottamia skaalaetuja ja synergioita sekä hyödyntämään toimialan parhaita käytäntöjä ja kehittämistä. Kilpailuttamalla ulkoistettua palvelua aika-ajoin tilaaja voi saada käyttöönsä kulloinkin tarkoituksenmukaisimman ja kehittyneimmän palveluntuotannon ja laadukkaimman palveluntarjoajan. (Järvinen jne. 2011, 61 – 62.)

Palveluntuottajan vaihdos on tilanne, jossa toiminta on erityisen haavoittuvaa ja silloin riskienhallinnan merkitys korostuu. Teoreettisesti määriteltynä riskillä tarkoitetaan epäedullisen tapahtuman mahdollisuuden, esiintymistäajuuden, todennäköisyyden ja seurauksen merkittävyyden yhdistelmää. Vaarat ja uhkat ovat riskienhallinnan kohteita ja vaaroihin liittyviä erilaisia riskejä pyritään hallitsemaan riskienhallinnan keinoin (Halonen 2013, 32). Palveluliiketoiminnan luonne asettaa riskienhallinnalle tiettyjä vaatimuksia. Riskienhallintaa suunniteltaessa on otettava



huomioon, että asiakkaan rooli on erittäin merkittävä, johtuen palvelun perustumisesta asiakkaan tarpeeseen, sen aineettomasta luonteesta ja tiiviistä vuorovaikutuksesta tuottajan ja asiakkaan kesken. Ruokapalveluun taas liittyy erittäin vahvasti ruokatuotteen tuoteturvallisuus ja muut tuoteriskit. Asiakkaan tarpeet on tunnettava syvällisesti ja palvelun järjestämisen prosessit hallittava hyvin, tai niistä muodostuu sekä strategisia, että operatiivisia riskejä.

Riskejä voidaan jaotella eri riskilajeihin monesta eri näkökulmasta kuten seurausten, lähteiden tai tyyppin tai näiden yhdistelmien mukaan. Yleisesti vakiintuneessa jaottelussa riskit jaetaan lähteen ja tyyppin mukaan, jolloin riskiluokkia ovat strategiset, taloudelliset, operatiiviset ja vahinkoriskit. *Strategisia, eli toiselta nimeltään liiketoimintariskejä* ovat mm. liiketoiminnan kehitykseen ja liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit, markkina- ja teknologiariskit, globaaleista ilmiöistä johtuvat riskit ja viestintäriskit. *Taloudellisiin riskeihin* kuuluvat likviditeetti-, korko- ja valuuttariskit, sopimus- ja vastuuriskit, veroriskit, pääomarakenteen riskit sekä kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit. *Operatiivisia riskejä* ovat organisaatioon ja johtamiseen liittyvät riskit, informaatio- ja tietoturvallisuusriskit, henkilöriskit, tuotantoprosessiin, tuotteeseen ja tuottavuuteen liittyvät riskit sekä projektiriskit. *Vahinkoriskejä* taas ovat esim. keskeytysriskit, paloriskit, rikosriskit ja ympäristöriskit. (Ilmonen, Kallio, Koskinen, Rajamäki 2013, 64 -65.)

Kaikissa riskilajeissa lähde voi olla organisaation sisäinen tai ulkoinen ja tekijöitä voi olla samanaikaisesti useita. Moni riski voi myös kuulua useampaankin riskilajiin. Esimerkiksi tuoteriskit ovat yleensä sekä liiketoimintariskejä että operatiivisia riskejä. Yrityksen toiminnan kannalta katsottuna riskin toteutuminen estää saavuttamasta haluttua tulosta, jolloin yrityksen kilpailulliset ja tulokselliset tavoitteet eivät toteudu halutulla tavalla. (Ilmonen, Kallio, Koskinen, Rajamäki 2013, 64 -65.)

## 2.1 Ruokapalvelujen kehittäminen

Toimintatukimukseni tavoitteena on ruokapalvelun kokonaisprosessin yhden osa-alueen eli haltuunotto-prosessin kehittäminen palveluntuottajan vaihdoksessa. Palvelujen tuottamisen on perustuttava arvon tuottamiseen asiakkaalle ja tämä taas vaatii palveluntuottajalta jatkuvaa kehittymistä, jotta voitaisiin paremmin ennakoida

asiakkaan tarpeet muuttuvassa toimintaympäristössä. Toiminnan kehittäminen edellyttääkin jatkuvaa ympäristön muutosten ja oman toiminnan arviointia. Suunniteltu muutos pyrkii jonkin tavoitteeksi asetetun lopputilanteen saavuttamiseen. Työyhteisöjen kehittämisen tavoitteena on yleensä saada aikaan sellaisia muutoksia työn tekemisen tavoissa, että organisaation vaikuttavuus ja tehokkuus lisääntyvät ja organisaation kyky saavuttaa sille asetetut päämäärät paranee. Muutoksen tarve voi tulla joko organisaation sisältä tai sen ulkopuolelta ja muutokset eivät aina ole suinkaan ennalta suunniteltuja ja kontrolloituja. Organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja siitä riippuvaisia. Jotta organisaatio voi uudistua ja sopeutua ympäristön asettamiin haasteisiin, siltä edellytetään herkkyyttä tunnistaa ympäristön muutoksia. Oppiva ja kehittyvä organisaatio on proaktiivinen ja ketterä ja pyrkii aktiivisesti omalla toiminnallaan muokkaamaan myös ympäristöään. (Vataja 2012, 40 – 41.)

Kehittäminen voi tapahtua prosessina tai projektina. Projekti on määrämuotoinen, tietyllä omalla projektiorganisaatiolla toteutettu ja tietyn kestoisen toimintamuoto, joka perustetaan jonkin tavoitteen saavuttamiseksi tai toiminnan toteuttamiseksi. Kehittämismuotona se vastaa väliaikaiseen ja lyhytaikaiseen tarpeeseen (Vataja 2012, 57). Prosessimainen kehittäminen perustuu näkemykseen, jonka mukaan työn vaatimukset ja tavoitteet muuttuvat jatkuvasti ja tämä edellyttää toimijoilta kykyä jatkuvaan arviointiin ja toiminnan muokkaamiseen niin, että kehittäminen on osa työyhteisön toimintatapaa ja -kulttuuria (Vataja 2012, 79). Molempia kehittämisen tapoja tarvitaan ja niitä toteutetaan yleensä organisaatiossa yhtä aikaa niin, että pitkäkestoista prosessikehittämistä tuetaan lyhyemmällä täsmäprojekteilla.

Palveluliiketoiminnan kehittämisessä asiakkaan rooli on erittäin merkittävä, koska palvelu perustuu aina asiakkaan tarpeeseen ja tapahtuu tiiviissä vuorovaikutuksessa tuottajan ja asiakkaan kesken. Asiakkaiden tarpeet, asenteet ja mieltymykset on tunnettava syvällisesti. Ruokapalvelujen kehittämisessä on huomioitava ja hallittava palvelun lisäksi ruokatuotteen ominaisuudet ja tuotanto- ja palveluprosessin toiminta, jotka myös vaihtelevat erittäin paljon erilaisten asiakkuuksien ja toimipaikkojen välillä. Palvelujohdon ja -henkilöstön kehittämisosaaminen ja asenne oman toiminnan kehittämistä kohtaan ovat ratkaisevassa roolissa.

Ruokailupalvelujen kehittämisessä on siis tärkeää huomioida asiakkaan näkökulma ja ottaa heidät mukaan kehittämiseen. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun menetelmien avulla. Käyttäjakeskeisessä suunnittelussa tuotteen tai palvelun loppukäyttäjät osallistuvat tuotteen suunnitteluun jo suunnitteluprosessin alkuvaiheessa. Palvelumuotoilulla taas tarkoitetaan palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Palvelu koetaan palvelupolkuna palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden kautta. (Hämäläinen, Nyman, Björk & Lammi 2009, 8.) Käyttäjän kokemusta ei voi ennalta määrätä, mutta sitä voidaan yrittää ohjata muotoilun avulla.

Palvelumuotoilussa mallinnetaan asiakkaan kokemaa palvelupolkua, jonka kontaktipisteitä - tiloja, prosesseja, ihmisiä tai esineitä - voidaan sitten parannella tai luoda muotoilun keinoin. (Hämäläinen ym. 2009, 16 - 17.) Palmgrén (2014) on ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään käyttänyt palvelumuotoilun menetelmiä kehittäessään yhdessä ruokapalvelun edustajien, palvelun tilaajien ja loppukäyttäjien kanssa Raision kaupungille ruokapalvelun palvelukäsikirjan mallipohjan. (Palmgrén 2014, 5.)

Ruokapalvelua voidaan kehittää myös prosesseja parantamalla. Taskisen mukaan ruokatuotanto koostuu viidestä pääprosessista eli ruokatuotannon kokonaissuunnittelusta, toiminnan suunnittelusta, ruokatuotevalikoiman hallinnasta, ruokatuotannon toteutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta sekä toteutuksen seurannasta (Taskinen 2007, 19).



1

Kuvio 2. Ruokailupalveluprosessi. (Ruokapalveluja kehittämässä 2012,14).

Esimerkkinä ruokapalveluprosessien kehittämisestä voidaan mainita Tomperi-Olkkosen (2011) ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, jossa on kehitetty tuotannon ja palvelun suunnitteluprosessia ratkaisukeskeisellä menetelmällä. Lähtötilanteen ongelmana oli se, että tuotantoprosessi ei ollut tasalaatuinen. Kehittämistarpeita selvitettiin asiakaskyselyllä ja kokeille suunnatulla kyselyllä. Saatujen tulosten perusteella etsittiin tuotantoprosessin ongelmakohdat työntekijöille suunnatuilla ratkaisukeskeisillä haastatteluilla. Epäkohdat muunnettiin ruokatuotantoprosessin tavoitteiksi ja niille asetettiin mittarit, joiden suuntaisesti toimintaa lähdettiin parantamaan. Ratkaisukeskeisessä toimintamallissa henkilöstö sai mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisön toimintaan kehittämällä omaa työtään. Kokit saivat valita tärkeimmät kehitettävistä asioista ja ryhtyivät työstämään niitä. Tämän seurauksena muodostui yhteinen näkemys toiminnasta, innostus ja motivaatio omaa työtä kohtaan kasvoi, tietoisuus laadusta lisääntyi, laadunvaihtelut vähentyivät, prosessit tehostuivat ja asiakastyytyväisyys parani. (Tomperi-Olkkonen 2011, 70 -76.)

### **3 Toimeksiantajana ISS Palvelut**

Opinnäytetyöni toimeksiantajana on ISS Palvelut, jossa työskentelen kehitysyksikössä projektipäällikkönä vastuualueena julkisen sektorin ruokailupalvelut. Tehtäviini kuuluu mm. uusmyynnin tuki, kuten tarjousten laskenta ja suunnittelu sekä erilaiset liiketoimintaprojektit ja ravintolatoiminnan auditoinnit. Merkittävin osa projekteistani on sopimusruokailun palvelutuotannon aloituksia. Työtehtävieni kautta pystyn seuraamaan asiakassuhteen kehittymistä vaihe vaiheelta aina tarjouksen tekemisestä ja toiminnan aloittamisesta vakiintuneeseen toimintaan ja sen kehittämiseen sekä mahdolliseen toiminnan lopettamiseen esim. uuden kilpailutuksen seurauksena.

ISS-konserni on yksi maailman johtavista kiinteistö- ja toimitilapalveluiden tarjoajista ja se on perustettu Kööpenhaminassa vuonna 1901. ISS:n maailmanlaajuinen liikevaihto vuonna 2016 oli 10,629 miljardia euroa. ISS työllistää noin 495 000 henkilöä 77:ssä maassa Euroopassa, Aasiassa, Pohjois-Amerikassa sekä Latinalaisessa Amerikassa ja Tyynenmeren alueella, joissa ISS:llä on tuhansia julkisen ja yksityisen sektorin asiakkaita. Suomessa ISS Palvelut on kolmanneksi suurin yksityinen

työnantaja ja johtava kiinteistö- ja toimitilapalveluyritys. Vuonna 2016 ISS:n liikevaihto Suomessa oli 487 miljoonaa euroa ja henkilökuntaa oli lähes 10 000.

ISS:n visiona on tulla maailman parhaaksi palveluyritykseksi. Visio kertoo pitkän tähtäimen tavoitteen, jonka uskotaan toteutuvan, kun kaikki yli puoli miljoonaa ISS:läistä ymmärtävät henkilökohtaisen palvelun merkityksen omassa työssään, puhaltavat yhteen hiileen ja toimivat asiakkaan parhaaksi. Missio kuvaa ISS:n tarkoituksen, miksi yritys on olemassa. ISS:n missiona on auttaa asiakkaita pääsemään heidän omiin päämääriinsä. ISS pyrkii luomaan toiminnallaan laadullista ja taloudellista arvoa asiakkaiden liiketoimintaan luvaten hyvän palvelukokemuksen, jolla on vaikuttavuus asiakkaan omaan toimintaan ja joka on tehty asiakkaalle helpoksi.

ISS:n strategiana on tuottaa erinomaisia yksittäispalveluja neljällä ydinosaamisalueella, jotka ovat siivous-, kiinteistön ylläpito-, ruokailu- ja turvallisuuspalvelut ja rakentaa niistä asiakaslähtöisiä kokonaispalveluratkaisuja. Tämä edellyttää asiakkaan toiminnan syvällistä ymmärtämistä ja vahvaa molemminpuolista kumppanuutta. Strategiaan kuuluu myös ihmisten johtaminen niin, että heillä on oman toimenkuvansa puitteissa taidot, motivaatio ja valta ratkaista asiakkaan ongelmat sujuvasti jolloin palveluissa näkyy henkilökohtainen läsnäolo ja ratkaisukyky – The Power of the Human Touch.

**ISS Ruokailupalvelut** tarjoaa sopimusruokailupalveluita yrityksille ja julkiselle sektorille. Suomessa ruokailupalvelut on kuulunut ISS:n palveluvalikoimaan vuodesta 2002 alkaen, toimipisteitä on vuonna 2017 noin 100 kpl eri puolilla maata ja aterioida tehdään yli 30 000 päivässä. Henkilöstöravintoloiden tarjontaan kuuluvat lounasruokailupalvelut, kokous- ja edustuspalvelut sekä kahvilapalvelut. Julkisella sektorilla suurimpia asiakkaita ovat kunnat, kaupungit ja oppilaitokset, joille tuotetaan palveluita kouluruokailuun, päivähoitoon, hoito- ja hoivapalveluihin sekä henkilöstö- ja opiskelijaruokailuun. Jokainen henkilöstö- ja opiskelijaravintola ja kunnallinen ruokapalvelu räätälöidään asiakkaan tarpeita vastaavaksi, palvelu joustaa tarpeiden muuttuessa ja kehittyy yhteisesti sovittujen tavoitteiden mukaisesti. (Toimintakäsikirja. Strategia. ISS Intranet.)

ISS Ruokailupalvelujen tuotestrategiaan sisältyy:

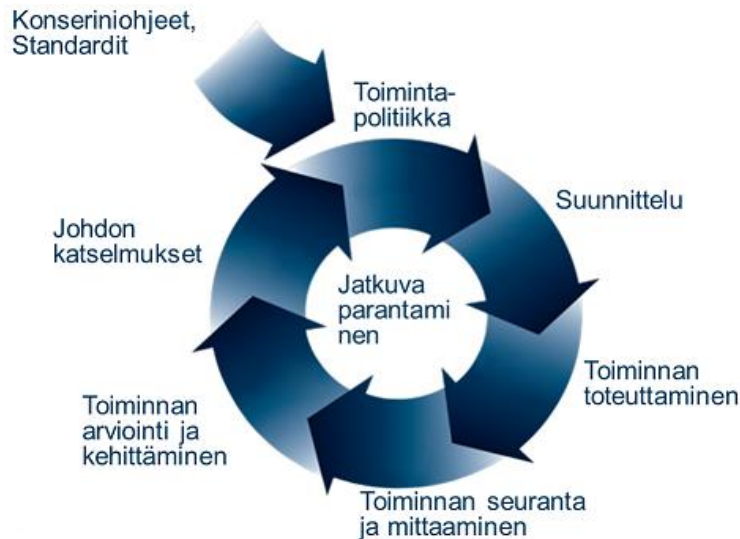
- henkilökohtainen läsnäolo ja asiakaskohtaisen tiimin ratkaisukyky
- mahdollisuus räätälöidä asiakkaallemme erillisistä palvelualueista joustava kokonaispalveluratkaisu
- ruoan valmistaminen asiakkuudessa paikan päällä olevissa valmistuskeittiöissä ja pitkälle viety omavalmistus
- maukas, terveellinen ja turvallinen ruoka
- laadukkaat, jäljitettävissä olevat ja mahdollisimman pitkälle kotimaassa tuotetut raaka-aineet
- ympäristöasioiden huomioiminen kaikessa toiminnassa (Toimintakäsikirja. Strategia. ISS Intranet.)

### 3.1 Kehittämistyö ISS Palveluissa

ISS Palveluilla on matriisiorganisaatio, jossa alueorganisaatio vastaa liiketoiminnasta, asiakkuusorganisaatio asiakkuuksien johtamisesta ja palvelutuotteiden kehitys yksittäisten tuotteiden erinomaisuudesta. Palvelujen tukiyksiköitä ovat henkilöstö-, kehitys-, taloushallinto-, myynti- sekä viestintä ja markkinointiyksiköt. Tukiyksiköt tukevat liiketoimintaa, ylläpitävät tietotaitoa ja kehittävät toimintaa.

(Toimintakäsikirja. Organisoituminen. ISS Intranet.)

ISS: n toimintatavat on määritetty toiminnanohjausjärjestelmässä, joka rakentuu ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 ja OHSAS 18001:2007 standardien, konserniohjeiden ja yrityksen toimintapolitiikkojen pohjalle. Toimintajärjestelmä on kuvattu ISS Toimintakäsikirjassa. Toimintajärjestelmä ohjaa toiminnan suunnittelua, toteuttamista, seuranta, arviointia ja kehittämistä ja sen avulla pyritään toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja sitouttamaan koko henkilöstö kehitysohjelmaan. Jatkuva parantamista ohjaavat yrityksen visio, arvot, laatutavoitteet, päämäärät ja ohjelmat sekä taloudellinen näkökulma. (Toimintakäsikirja. Toiminnanohjausjärjestelmä. ISS Intranet.)



Kuvio 3. Toiminnanohjausjärjestelmä ISS Palveluissa. (Toimintakäsikirja. Toiminnanohjausjärjestelmä. ISS Intranet 2017.)

Kaikki palvelujen tuottaminen tapahtuu prosesseina. Jatkuvan seurannan avulla kerätään informaatiota toimintaprosesseista, asiakastyytyväisyydestä, teknisten laitteiden toimivuudesta ja toimintavarmuudesta, ympäristövaikutuksista ja työterveydestä ja -turvallisuudesta. Tietoa kerätään auditoinneilla, prosesseja mittaamalla, järjestelmiin kuuluvilla tunnusluvuilla ja mittareilla, henkilöstökyselyillä, asiakaspalautteilla ja asiakastyytyväisyyskyselyillä. Kerätty tietoa arvioidaan ja analysoidaan ja sitä käytetään toiminnan kehittämiseen. (Toimintakäsikirja. Kehittämistoiminta. ISS Intranet.)

### 3.2 Projektitoiminta ISS Palveluissa

Vaikka ruokapalveluntuotanto onkin jatkuva prosessi, niin uuden palvelutuotannon käynnistäminen, palvelun ulkoistus tai palveluntuottajan vaihdos kannattaa toteuttaa haltuunottoprojektina. Projekti on kehityshanke jonkin tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Projekti toteutetaan ennakkoon tehdyn suunnitelman mukaan johdetusti ja siitä vastaa työryhmä, jolle on asetettu roolit ja vastuut. Projektilla on aikataulu ja taloudelliset reunaehdot, sen etenemistä seurataan ja tuloksia kontrolloidaan. (Kettunen 2009, 15.)

ISS Palveluissa projekteja käytetään työkaluna tunnistettuun tarpeeseen kehittää jotakin toimintaa. Kaikki projektit toteutetaan projektien johtamismallin mukaan. Se kuvaa tavan, jolla projektit määritellään, suunnitellaan, käynnistetään sekä

johdetaan. Projektit jaotellaan laajuuden ja tyyppin mukaan kevyisiin, laajoihin ja järjestelmä/ICT -projekteihin ja toteutuskäytännöt vaihtelevat jaottelun mukaan. (Toimintakäsikirja. Projektien johtaminen. ISS Intranet.)

Jokaiselle projektille nimetään projektipäällikkö, niillä tulee olla hyväksytty suunnitelma, niiden etenemistä seurataan ja johdetaan sekä viestitään tarvittavalla laajuudella. Aivan aluksi selvitetään, täyttääkö kaavailtu projekti tarvittavat kriteerit, joita ovat mm. strategian ja toimintasuunnitelman tukeminen ja hyöty liiketoiminnalle ja onko olemassa riittävät resurssit projektin toteuttamiseen. Sen jälkeen projektista tehdään ehdotus, joka viedään hyväksyttäväksi yksikön ohjausryhmään tai isoissa projekteissa kehitysjohtajan kautta johtoryhmään. Kun projekti on saanut hyväksynnän, alkaa varsinainen projektisuunnittelu aikataulutuksineen, jonka jälkeen projekti toteutetaan, syntynyt ratkaisu otetaan käyttöön ja projekti päätetään. Koko prosessin ajan tehdään dokumentointia, seuranta ja projektin arviointia ja projektin päätteeksi loppuraportti. (Toimintakäsikirja. Projektien johtaminen. ISS Intranet.)

ISS:n sisäiset projektijohtopalvelut toimivat asiakasrajapinnan kasvu, myynti- ja haltuunottoprojekteissa. Projektijohtajat ja -päälliköt tekevät läheistä yhteistyötä myynnin, operaation ja ISS:n potentiaalisten uusien sekä vanhojen asiakkaiden kanssa analysoiden nykytilannetta, rakentaen uusia asiakasratkaisuja ja startaten uutta liiketoimintaa. (Toimintakäsikirja. Projektien johtaminen. ISS Intranet.)

Uuden asiakkuuden tai palvelutuotannon haltuunotto on aina projekti ja sen ammattimainen johtaminen helpottaa myynnin ja operaation työtä, kun projektijohto ottaa kokonaisvaltaisesti vastuu siirtymävaiheesta. Haltuunotto prosessi kuvaa miten haltuunotot ISS Palveluissa tehdään niin, että asiakkaalle tuotettavat palvelut toimitetaan palvelusopimuksen ja palvelukuvausten mukaisesti laadukkaasti eikä asiakkaan toimintaan aiheuteta häiriöitä. Prosessin mittareita ovat asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus ja reklaamaatioiden määrä. Prosessin omistaa keskitetty projektijohto ja sitä toteuttaa projektipäällikkö, joka on suorittanut starttilisenssin. Starttilisenssikoulutuksen suorittaminen on edellytys haltuunottojen johtamiselle ISS konsernissa. Koulutuksessa ohjeistetaan haltuunoton toimintamalli ja haltuunotossa käytettävät työkalut. Starttilisenssi on voimassa kerrallaan 3 vuotta ja se oikeuttaa pääsyn haltuunottojen sähköiseen työtilaan, johon



myös kaikki projektit dokumentoidaan. (Toimintakäsikirja. Projektien johtaminen. ISS Intranet.)

### 3.3 Sopimusruokailupalvelun haltuunotto ISS Palveluissa

Palveluntuottajan vaihtuessa tai toimintaa laajennettaessa haltuunotto on äärimmäisen tärkeä vaihe niin palveluntuottajalle kuin asiakkaalle. Huolellisesti suunnitellulla ja toteutetulla haltuunotolla luodaan pohja pitkäjänteiselle ja onnistuneelle yhteistyölle. Tässä luvussa kuvaan ISS:n menettelytapaohjeistuksen mukaista sopimusruokailupalvelun haltuunottoa. Haltuunottoprosessin tavoitteena on asiakkaan kanssa sovitun palvelun toteuttaminen siten, että palvelutuotanto saadaan mahdollisimman nopeasti tasolle, joka vastaa asiakkaan ja palveluntuottajan sille asettamia vaatimuksia. Haltuunottoprosessin avulla minimoidaan palveluntuottajan vaihdoksesta asiakkaalle aiheutuvia häiriöitä ja pidetään palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys mahdollisimman korkeana siirtymävaiheen aikana.

ISS Palvelut Oy:ssä jokainen haltuunotto on oma itsenäinen projektinsa, jossa käytetään valittuja menetelmiä ja työkaluja. Projektin onnistumista ohjaa, tukee ja määrittää haltuunottoprosessi, johon on kuvattu kaikki keskeiset vaiheet, joita uuden asiakkuuden tai kohteen, sopimusmuutoksen tai sisäisen asiakkuuden siirron myötä tulee tehdä ja varmistaa ennen palvelutoiminnan aloittamista. Toimintamallissa pyritään estämään katkoskohtien syntyminen siten, että myynti, projektipäällikkö ja asiakkuusorganisaatio toimivat rintarinnan pitkän osan projektia taaten asiakaslupauksen toteutumisen. Palvelujen haltuunottoprosessi kestää kokonaisuudessaan vähintään neljästä kuukaudesta puoleen vuoteen ja laajoissa kokonaisuuksissa tarvittaessa pitempäänkin.



Kuvio 4. ISS Haltuunottoprosessin vaiheet. (Toimintakäsikirja. Haltuunotot. ISS Intranet.)

**Haltuunoton suunnittelu** alkaa jo kohteen palveluratkaisun rakentamisen aikana.

Tässä esivaiheessa siirretään kaikki myyntiin, sopimuksiin ja yhteistyöneuvotteluihin liittyvä tieto ja aineisto haltuunottoprojektiin. Haltuunottosuunnitelmassa starttiprojekti jaetaan järkeviksi osiksi ja aikataulutetaan sekä vastuutetaan osaprojektit. Lisäksi tehdään haltuunoton budjetti ja alustava viestintäsuunnitelma sekä analysoidaan potentiaaliset käynnistykseen liittyvät liiketoiminnalliset ja operationaaliset riskit.

ISS:N HALTUUNOTTOSUUNNITELMA AIKATAULUTETTUNA			S-	Suunnitelma	V-	Valmis	N-	Myöhässä							
ISS	Suunnitelu aktiviteetti. Päivitetty (pvm):	Pvm - valmis viimeistään	Vastuuhenkilö	Status	Status	Status	Status	Status	Status	Status	Status	Status	Status	Status	Status
				-3 kk	-2 kk	-4 vko	-3 vko	-2 vko	-1 vko	Start	+1 vko	+2 vko	+1 kk	+2 kk	+3 kk
<b>ESIVAIHE: ISS:N ASIAKKAALLE MYYMÄ RATKAISU (SIIRTO MYNNISTÄ)</b>															
	Suunnitelu ratkaisukuvaus asiakkaalle (tarjous/sopimus)		Myynti / suunnittelu												
	Haltuunottoprojektiin käynnistys		Myynti												
	Projektipäällikkö nimetty startille (kokonaisvastuu)		Myynti												
	Haltuunoton käynnistys		Projektipäällikkö												
	Asiakasratkaisun suunnittelu ja toteuttaminen		Myynti/projektipäällikkö												
<b>VAIHE 1: HALTUUNOTON SUUNNITTELU</b>															
	Starttiorganisaation avainhenkilöineen nimetty ja osallistuminen varmistettu		Projektipäällikkö												
	Projekti-suunnitelma tehty (minimissään tämä dokumentti)		Projektipäällikkö												
	Varmistettu, että kohteen suunnittelu ja ratkaisumalli on ymmärretty		Projektipäällikkö												
	Viestintä- ja perehdytys-suunnitelma tehty (sisäinen / asiakkaan henkilöstölle)		Projektipäällikkö												
	ISS:n sisäinen starttipalaveri pidetty		Projektipäällikkö												
<b>VAIHE 2: HALTUUNOTON TOTEUTUS (RAKENNETAAN RATKAISU)</b>															
	Tuotantoorganisaation rakentaminen		Projektipäällikkö												
	Järjestelmien rakentaminen		Projektipäällikkö												
	Asiakasyhteistyöstä sopiminen		Myynti/palvelupäällikkö												
	Kohdearviointi tehty (nykytila, puutteet...)		Palvelupäällikkö												
<b>VAIHE 3: TUOTANTOON SIIRTO (KÄYNNISTETÄÄN TOIMINTA)</b>															
	Tuotannon käynnistys ja sujuvuuden varmistus toteutettu		Projektipäällikkö												
	Valmius katselmuksen ennen starttia (henkilöstö, koneet, materiaalit, avaimet...)		Tuotannon asiantuntija												
	Starttipalaveri palvelutimmin kanssa		Projektipäällikkö												
	Asiakkaalle tärkeiden asioiden kertaus ja palveluhenkisyden varmistus		Projektipäällikkö												
	Monipalvelutyöntekijöiden kohdekohtainen perehdytys / työurvallisuuskoulutus		Tuotannon asiantuntija												
<b>VAIHE 4: OPTIMOINTI (VARMAISTETAAN KANNATTAVUUS JA LAATU)</b>															
	Asiakkuudenhoitosuunnitelma ja asiakkaan tarpeet		Projektipäällikkö												
	Asiakastytyytyväisyys (laatu-errokset, asiakastytyytyväisyys, yhteistyöpalaverit)		Projektipäällikkö												
	Kannattavuuden varmistaminen ja operaation optimointi		Projektipäällikkö												
<b>HALTUUNOTTOPROJEKTIIN PÄÄTTÄMINEN</b>															
	Starttiprojektissa avoimeksi jääneet asiat listattu ja kommunikoitu operaatioille		Projektipäällikkö												
	Asiakkaan kanssa pidetty startin arviointipalaveri / 1. kehityspalaveri		Projektipäällikkö												
	Haltuunottoprojekti päättynyt		Projektipäällikkö												

Kuva 5. ISS Haltuunottosuunnitelma, esimerkki tarjousliitteestä. (Toimintakäsikirja. Haltuunotot. ISS Intranet.)

Haltuunoton suunnittelusta ja toteutumisesta vastaa **projektipäällikkö**. Hän huolehtii siitä, että vaadittavat osa-alueet ja toimenpiteet etenevät ja ovat aikataulussa. Hänen tehtävänä on myös kerätä toiminnasta tietoa ja laatia tarvittaessa korjaavat toimenpiteet startin optimoinnin aikana. Toiminnan käynnistämistä vastaa projektioorganisaatio eli **starttitiimi**, joka osallistuu starttikokouksiin ja haltuunottoon oman aiheensa osalta tarpeen mukaan. Starttitiimi koostuu liiketoimintayksikön edustajista, kuten asiakkuusjohtaja ja -päällikkö, sekä tuki- ja kehitysyksikön jäsenistä. Tiimin avainhenkilöitä ovat ruokatuotteesta vastaava kehityspäällikkö, tarjouslaskennasta vastannut tuotannosuunnittelija, hankintapäällikkö, viranomaisyhteistyöstä vastaava kehityspäällikkö sekä järjestelmistä vastaava

kehityspäällikkö. Henkilöstöosastolta starttitiimiin kuuluu HR-päällikkö ja rekrytointikonsultti ja talousosastolta kirjanpitäjä, pääkassanhoitaja, controller ja palkanlaskija sekä laskutuksesta vastaava palvelusihteeri. Ulkoisia sidosryhmiä ovat tavarantoimittajat, joille avataan hankintasopimukset. Palveluiden käytännön toteutuksesta vastaa asiakkuus- tai palvelujohtaja, jolla on alaisenaan asiakkuuspäällikkö sekä toiminnasta paikan päällä vastaava palvelupäällikkö.

Palvelun startti on hyvin paljon logistiikkaa ja erilaisten toimitusketjujen rakentamista ja hallintaa. Projektin aikana suunnitellaan ja toteutetaan sekä aineellisen että aineettoman materiaalin logistiikkaketjut. Ruokailupalvelun järjestämiseen tarvitaan osaavaa henkilökuntaa, toimitilat, laitteet ja kalustoa, sekä raaka-aineita ja muita materiaaleja. Tarvitaan toimintaohjeet, teknologiaa ja erilaisia tietojärjestelmiä. Pitää mitata laatua ja asiakastyytyvyyttä, sekä välittää ja vastaanottaa suuria määriä informaatiota. Palveluntuottajan ja asiakkaan välinen tiivis yhteistyö on tässä ensiarvoisen tärkeää.

Sopimusruokailupalvelun järjestämisessä on aina kaksi osapuolta. Tilaaja hankkii ruokapalvelua ja palveluntuottaja järjestää palvelua. Palveluntuottajan vaihtuessa molemmilla osapuolilla on omat tärkeät roolinsa ja myös erilaiset näkökulmat palvelun järjestelyihin. Sopimusruokailupalvelussa on myös monia asiakkuuden tasoja. Näitä ovat palveluita ostavan organisaation tai yrityksen päätöksentekijät, sopimusyhdyshenkilöt, kuten hankintajohtaja, tilaajan edustajat esim. sivistystoimenjohtaja tai rehtori ja lopulta varsinaisen palvelun loppukäyttäjät vaikkapa oppilas, päiväkotilapsi tai henkilöstöruokailija. Asiakasyhteistyössä ja tiedottamisessa tulee huomioida kaikki toiminnan tasot ja asiakassegmentit.

Tilaaja-asiakkaan rooli palveluntuottajan vaihdoksessa on erittäin merkittävä. Tilaaja tekee ulkoistamis- ja kilpailuttamispäätökset, määrittelee palvelun sisällön, laajuuden ja laatukriteerit, valmistelee tarjouspyynnön ja toteuttaa tarjouskierroksen, neuvottelee sopimuksen ja osallistuu tuottajan vaihdoksen valmisteluun sekä varsinaiseen uuden toiminnan starttiin ja sen jälkeiseen toiminnan seurantaan. Tilaaja nimeää omat edustajansa palveluntuottajan kanssa käytävää vuoropuhelua ja yhteistyötä varten. Näitä ovat vähintäänkin sopimusyhteyshenkilö ja käytännön yhteydenpidosta vastaava yhteyshenkilö.

Starttiprosessiin kuuluu useita toimintokokonaisuuksia, joista osa toteutuu kronologisessa järjestyksessä mutta monia asioita tehdään osittain yhtä aikaa. Aikajärjestyksessä prosessi lähtee liikkeelle asiakkaan tekemästä tarjouspyynnöstä, johon ollaan vastattu ja tultu valituksi palveluntuottajaksi. Tämän jälkeen tehdään palvelusopimus liitteineen, nimetään yhteyshenkilöt ja tarkennetaan yhteiset toimintatavat. Tilaaja-asiakkaan kanssa sovitaan sopimuksen tekemisen yhteydessä myös tilauksiin ja laskutukseen liittyvistä asioista. Taloushallinnon puolella avataan heti sopimuksen syntymisen jälkeen organisaatio- ja sopimusnumeroita ja kohteelle tehdään budjetti SAP-järjestelmään sekä avataan pankkitili ja määritetään pohjakassa. Tilausportaalia aletaan valmistella asiakkaan kanssa yhteistyössä. Kohteen tuleva esimies perehdytetään ravintolan talousasioihin, taloushallinnon järjestelmiin, kassatoimintoihin, rahankäsittelyohjeistukseen ja laskutukseen.

Ennen palvelun käynnistymistä on paljon asioita, joita palveluntuottajan ja tilaajan pitää yhdessä käsitellä ja käytännönjärjestelyjä varten on sovittava yhteiset työpalaverit. Samalla sovitaan tiedottamisvastuista sekä aikataulutetaan infotilaisuuksia. Haltuunotto-suunnitelmaan kuvataan tiedottaminen eri sidosryhmille, kuten käyttäjille, tilaajille, yhteyshenkilöille, toimittajille ja muille kumppaneille, sekä yleisesti asiakkaan ja ISS:n työntekijöille. Yhteydenpidon sisällöstä, kanavasta ja tiedotusmallista sovitaan kunkin sidosryhmän osalta tilaajan kanssa.

**Haltuunoton toteutusvaiheessa** muokataan myyntivaiheessa tehdystä palveluratkaisusta käytännön toteutus. Siihen kuuluvat mm. HR-prosessit, tuotantosuunnitelmien tarkennukset sekä erilaiset hankinnat, luvat ja tarvittavien järjestelmien optimointi. Toiminnan käynnistämiseen liittyy erittäin tärkeänä osana henkilöstön rekrytointi. Suunnitteluvaiheessa on mitoitettu tarvittava henkilöstömäärä ja mietitty henkilöiden tehtävänkuvat ja tehtävissä tarvittava osaaminen. Näiden perusteella laaditaan hakuilmoitukset ja julkaistaan ne sopivaksi katsotuissa välineissä. Hakemusten perusteella valitaan henkilöt haastatteluihin ja tehdään valinnat ja työsopimukset. Tuleva palvelupäällikkö aloittaa ideaalitalanteessa tehtävässään viimeistään kuukautta ennen starttia ja pääsee heti perehtymään mm. henkilöstöasioihin. Tässä vaiheessa tehdään tarvittavat mitoituksen tarkennukset ja lopullinen työvuorosuunnittelu sekä toimipaikkakohtaiset toimenkuvat. Muu

työnjohto aloittaa vähintään 2 viikkoa ennen toiminnan aloitusta ja suorittavan tasoin henkilöstö viikkoa ennen starttia, jolloin annetaan alkuperehdytys ja opastetaan työtehtäviin.

Toiminnan aloittamiseen liittyy myös viranomaisyhteistyötä ja lupakäytäntöjä. Näistä toiminnoista vastaava suunnittelija tekee toiminnanharjoittajan muutosilmoituksen ja toimittaa omavalvontasuunnitelman terveysturvaviranomaiselle. Tarvittaessa hän aloittaa myös anniskelulupien hakemisen. Samaan aikaan aloitetaan palaute- ja laadunseurantajärjestelmien sekä asiakastyytyväisyysmittausten käyttöönottoa niistä vastaavan laatuasiantuntijan kanssa. Vastuuhenkilöt myös perehdyttävät esimiehet ja henkilöstön näihin asioihin.

Kehitysyksikön tuotesuunnittelija on aikanaan tehnyt tarjouspyynnön mukaiset alustavat ruokalistat ja tuotevalikoimat sekä ravintosisältölaskelmat, joiden pohjalta varsinaiset käytännön tuotantosuunnitelmat tarkennetaan starttia edeltävän kuukauden aikana. Tuleva palvelupäällikkö ja keittiömestari osallistuvat tähän vaiheeseen ja perehtyvät samalla toimintamenetelmiin. Heidät koulutetaan käyttämään tuotannonohjausjärjestelmää ja opastetaan, miten ruokalistasuunnittelu ja reseptiikan muokkaaminen tapahtuu ja keittiömestari saa tehdä ensimmäiset omat ruokalistansa.

Mahdollisimman aikaisessa vaiheessa pannaan vireille tietoliikenneyhteyksien asennukset sekä ATK- ja kassalaitteiden, ohjelmalisenssien ja puhelimien hankinta, jotka vievät joskus paljonkin aikaa. Materiaalihankintoja varten hankintapäällikkö tekee käytännön järjestelyt sopimustavarantoimittajien kanssa avaamalla kohteelle sopimusnumeroita tilauksien tekemiseen ja sopimalla toimituksia varten ajoreittejä ja aikatauluja. Tarvittaessa avataan keskitettyjen sopimusten lisäksi myös paikallisia sopimuksia. Lähiruokatoimittajia ovat mm. leipomot ja paikalliset vihannes-toimittajat, joiden kanssa on sovittava toimitusehdot ja hinnat.

Heti sopimuksen syntymisen jälkeen aletaan tehdä hankintoja, joiden toimitusaikataulu on pitkä. Sellaisia ovat mm. tuotannossa, kuljetuksissa ja palvelussa tarvittava kalusto, astiat ja opasteet. Näistä hankinnoista huolehtii projektipäällikkö tai asiakkuuspäällikkö sopimustoimittajien kanssa. Hankintapäällikkö kilpailuttaa mahdolliset alihankintapalvelut. Ruokakuljetuksia varten lasketaan kuljetettavan

tavarán määrä ja tarvittava kalusto sekä suunnitellaan kuljetusaikataulu ja -reitit. Tuleva esimies ja keittiömestari perehdytetään tavarantoimittajayhteistyöhön, ostosopimukseen, valikoimiin, tilausjärjestelmiin sekä kuormakirjojen ja laskujen käsittelyyn ja keittiömestari tekee ensimmäiset raaka-ainetilaukset. Hän tilaa perehdyttäjänsä avustamana myös erilaiset non-food tarvikkeet, kuten siivousvälineet, pesuaineet, kertakäyttötarvikkeet, somisteet, tekstiilit, ensiapuvälineet ja suojaimet.

**Tuotantoon siirto vaihe** luo pohjan koko toiminnalle. Ennakkoon tehty laadukas suunnittelu luo menestykselle hyvän pohjan, mutta vasta toiminnan käynnistyttyä nähdään, miten prosessit toimivat käytännössä. Ennen starttia on syytä järjestää tilojen luovutus- ja vastaanottotarkastus sekä alustava riskikartoitus. Tarkastuksessa todennetaan kunkin kohteen taso vastaanottohetkellä sekä varmistetaan tilaajan toimittamat palvelun osatekijät, kuten siirtyvän kaluston inventaario ja kartoitetaan mahdolliset työn suorittamista estävät tekijät, sekä työturvallisuuteen vaikuttavat tekijät. Tilojen luovutuksesta käytönopastukseen, turvallisuusperehdytykseen ja avainten luovutukseen sovitaan asiakkaan kanssa. Kone- ja laite-toimittaja tekee kohdekäynnin yhteydessä laitteiden kuntokartoituksen ja pitää laitteiden käyttökoulutusta ennen starttia.

Kun tilat on saatu haltuun, aloitetaan tuotannon järjestelyt purkamalla saapuneet kalusto-, väline-, astia-, raaka-aine- ja non-food-kuormat ja sijoittamalla tavarat paikalleen toimitiloihin tai varastoihin. Tilaajan on syytä osallistua palveluntuottajan henkilökunnan perehdytykseen niin, että tilaajan yhteyshenkilö kertoo palvelutarpeesta, käyttäjäasiakkaista sekä asiakkaan toiveista palvelun toteuttamiseksi. Yhteyshenkilö perehdyttää tiimin myös kiinteistön pelastussuunnitelmaan, toimitiloihin ja niiden turvallisuuteen ja kulkuoikeuksiin.

Toiminnan aloittamista edeltävänä päivänä käydään tiimin kanssa tarkasti läpi tulevat tehtävät ja vastuut. Starttiin varataan lisätyövoimaa ja myös startin projektiorganisaatioon kuuluvat henkilöt ovat ensimmäisinä päivinä ja viikkoina tukena opastamassa ja varmistamassa, että kaikki sujuu. Kohde-esimiehet ohjaavat ja johtavat työtä ja varmistavat, että palvelutuotanto on sopimuksen ja palvelukuvausten mukaista ja toiminta jatkuu keskeytyksettä haltuunottovaiheessa.

Jokaisessa asiakaskohteessa oleva kohdekansio sekä esimiesten yhteinen sähköinen ryhmätyötila toimivat palvelutuotannon käsikirjana.

Alussa on erittäin tärkeää, että asiakkaat saavat riittävästi tietoa toiminnasta ja heidän palautteensa kuullaan ja tehdään tarvittavia korjaavia toimia.

Asiakasyhteistyöhön varataankin riittävästi aikaa ja henkilöitä. Palavereja pidetään mieluiten liikaa, kuin liian vähän. Ennen starttipäivää järjestetään yhteistyössä tilaajan kanssa asiakkaan henkilöstön perehdytys-, tutustumis- ja tiedotustilaisuuksia tarpeen mukaan. Heti ensimmäisellä viikolla järjestetään myös pikapalautemittauksia ja tilaajan kanssa sovitaan yksityiskohtaisemman asiakastyytyväisyyskyselyn ajankohdasta. On erittäin tärkeää aloittaa toiminnan parantaminen heti operaation alettua. Tämä tapahtuu reagoimalla nopeasti palautteisiin ja mahdollisiin toimintaympäristön muutoksiin ja optimoimalla sekä laatua, että tehokkuutta yhteistyössä tilaajan kanssa.

Starttiprojektiin sisältyy toiminnan aloittamista edeltävää valmistelua, varsinainen käynnistyminen ja sitä seuraava toiminnan vakiinnuttamisen aika, jonka jälkeen ollaan ns. normaalissa toiminnassa ja projekti voidaan päättää. Haltuunoton jälkeen toiminnan vakiinnuttua ja vähintään kerran vuodessa tämän jälkeen haltuunotosta vastannut projektipäällikkö tekee toiminnan auditoinnin, jossa varmistetaan, että haltuunotossa sovitut toimintamallit jatkuvat ja toimintaa kehitetään yhteisen suunnitelman mukaisesti.

## **4 Ruokapalvelun haltuunottoprosessin kehittäminen**

Tässä tutkimuksessa kuvaan palveluntuottajan vaihdosta ja sopimusruokailupalvelun haltuunottoprosessia. Tutkimuskysymyksinä pohdin, mitä sopimusruokailupalvelun aloitusvaiheen tyypillisimmät haasteet ja riskit ovat, mistä ne johtuvat ja miten niitä voidaan vähentää. Tavoitteena on kehittää toimintamalli, jonka avulla avulla tehostetaan ruokapalvelun haltuunottoa ja sujuvoitetaan palveluntuottajan vaihdosta, jolloin myös toiminnan laatu, asiakastyytyväisyys ja kannattavuus paranevat. Tutkimus tuottaa toimeksiantajalle parannetun version ravintolan haltuunoton projektisuunnitelmapohjasta.

Tutkimukseni tavoitteena on kuvata aihealuetani ja löytää siitä merkityksellisiä erityispiirteitä. Käytän tutkimusotteena **laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta**. Laadullisen tutkimuksen keskeinen tutkimuskohde on ihmisen toiminta. Laadullinen tutkimus ei ole minkään tietyn tieteenalan tutkimusote vaan siihen sisältyy monia erilaisia traditioita ja lähestymistapoja sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009. KvaliMOTV.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan merkityksiä sisältävää ja tulkintoja edellyttävää aineistoa ja se tähtää tutkimuskohteen laadun ymmärtämiseen (Tieteen termipankki 2017). Se soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin, jossa ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista tai tietyissä tapahtumissa mukana olleiden toimijoiden merkityseroista tai kun halutaan tutkia tilanteita, joita ei voi järjestää kokeeksi tai halutaan saada tietoa tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista (Metsämuuronen 2008, 14).

**Tapaustutkimus** on keskeinen kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategia. Tapaustutkimuksessa (case study research) tutkitaan yksittäistä tapahtumaa tai rajattua kokonaisuutta. Tapaustutkimuksessa pyritään kokoamaan monipuolisesti tietoja, jotka auttavat ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin. (Metsämuuronen 2008, 17 - 18.) Olen valinnut tutkimuskohteeksi (case) tammikuusta 2016 elokuuhun 2017 ISS Palveluissa toteuttamani haltuunottoprojektit. Neljä niistä oli kunta-asiakkuuksien monipalvelustartteja, yksi oli henkilöstöravintolan startti ja yksi käsitti ammattikorkeakoulun kolmella eri paikkakunnalla sijaitsevat kampukset. Esimerkkikohteet olivat laajoja kokonaisuuksia, joissa tulivat hyvin esille startin erilaiset haasteet:

- eri palveluita ja sopimuksia
- useita asiakassegmenttejä, joilla eri palvelunkuvaukset
- useita toimipisteitä eri paikkakunnilla
- paljon henkilökuntaa rekrytoitavana ja perehdytettävänä
- monia eri sidosryhmiä (sopimusyhdyshenkilöt, tilaajat, käyttäjät, käyttäjien läheiset, kunnallispoliitikot jne. )
- monenlaista viestintää eri tahoille

Tutkimukseni tavoitteena on paitsi kuvata myös kehittää ratkaisuja, joten käytän tutkimusmenetelmänä toimintatutkimusta. **Toimintatutkimus** on soveltavaa tutkimusta, jossa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja tutkija on itse mukana toteuttamassa muutosprosessia. Toimintatutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja ongelmiin ja samalla voidaan löytää laajemminkin yleistettävää

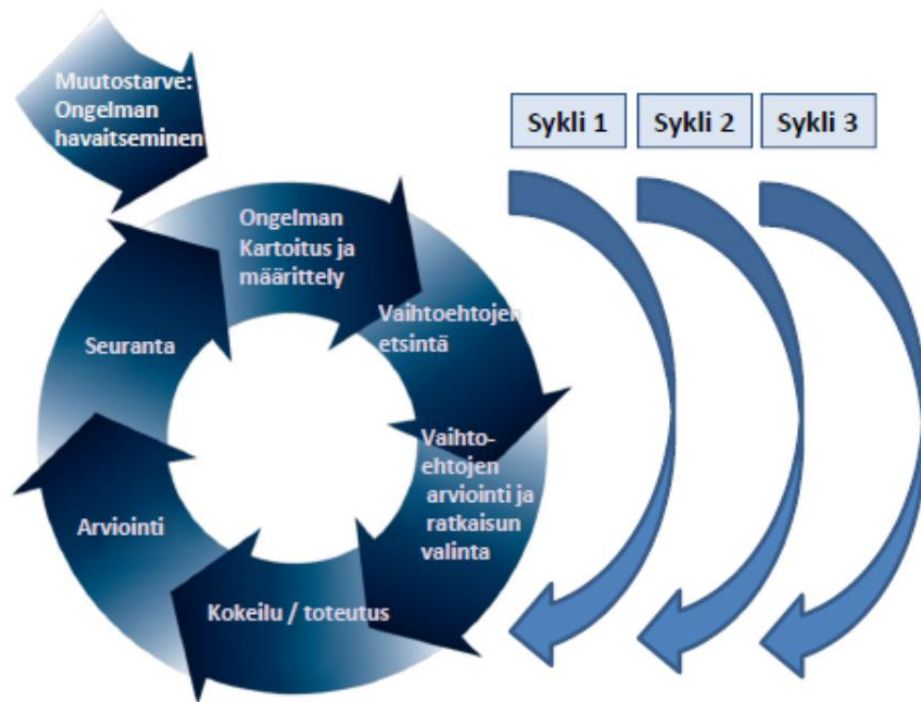


tietoa. Se on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. (Metsämuuronen 2008, 29. ja Kananen 2015, 43.)

Toimintatutkimuksen vaiheet Metsämuuronen mukaan :

1. Ongelman identifiointi ja muotoilu
2. Alustava neuvottelu asiasta kiinnostuneiden osapuolten välillä
3. Aiemman tutkimuskirjallisuuden etsiminen
4. Ongelman uudelleen muokkaaminen ja määrittäminen
5. Tutkimuksen kulun suunnittelu
6. Tutkimuksen arvioinnin suunnittelu
7. Uuden projektin käynnistäminen
8. Aineiston tulkinta ja projektin arviointi. (Metsämuuronen 2008, 31 – 32.)

**Kehittämistutkimus** on toimintatutkimuksen muoto, joka tähtää muutokseen (Kananen 2015, 39). Tutkimus käynnistyy muutostarpeesta eli on havaittu ongelma, joka halutaan poistaa. Ensimmäinen vaihe on ongelman tarkempi määrittely ja analysointi, jonka tuloksena saadaan muotoiltua tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen selvitetään vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi ja arvioidaan, minkä ratkaisujen avulla ongelma voitaisiin parhaiten poistaa. Sitten suunnitellaan ratkaisun sisältävä toimintamuutos ja toteutetaan se kokeiluna käytännössä. Seuraavissa vaiheissa arvioidaan ja seurataan muutoksen onnistumista. Kehittämistutkimus etenee syklisesti, eli ensimmäisen kierroksen jälkeen havaitaan yleensä lisää muutostarpeita, jolloin sykli alkaa alusta kehitys- ja muutossykliä seuraavat toisiaan. (Kananen 2015, 41 – 42.)



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen kehittämissyklin vaiheet. (mukaellen Kananen 2015, 41.)

Tässä tutkimuksessa muutostarpeena oli ISS Palvelujen ravintolastarttien läpiviennissä todetut monet erilaiset haasteet. Startit onnistuvat vaihtelevasti, joskus hyvin ja toisinaan huonosti. Varsinkin isojen starttien projektihallinta ei tuntunut ”pysyvän hanskansa”. Projektipäälliköt toimivat kukin omalla tavallaan ja käyttivät osin erilaisia työkaluja ja puuttui yhtenäinen tapa johtaa starttia, vaikka ISS:llä olikin menettelytapaohjeistus olemassa. Haltuunottoajat venyvät ylipitkiksi, kun liiketoiminta ei pysty ottamaan palvelutuotantoa haltuun vaan starttituki ”jäi päälle”. Lisäksi taloudellinen tulos ja kannattavuus saattoivat jäädä suunniteltua alhaisemmaksi eikä asiakastyytyväisyys lähtenyt kaikkialla riittävän nopeasti nousuun.

Ruokailupalvelun kehitysyksikössä päätettiin tehdä aiheesta kehittämisprojekti ja siitä muodostui minulle opinnäytetyön aihe. Toimin opinnäytetyötä tehdessäni haltuunottoja tekevänä projektipäällikkönä ja muu projektiryhmä muotoutui aina kussakin startissa toimivista henkilöistä. Projektin sparraajana oli ISS Palvelujen kokonaishaltuunottoprosessista vastaa projektipäällikkö Janne-Matti Salonen.

Aineistonkeruumuotona käytin **havainnointia**, joka on yksi tavallisimmista laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Siinä tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tarkkailemalla tutkimuksen kohdetta. Tieteellisesti luotettavan havainnoinnin edellytyksiä ovat määritelty havainnointitapa, havainnontijakso ja havaintojen dokumentoiminen esim. päiväkirjaan. Havainnointia voidaan toteuttaa yleisluontoisena tai strukturoituna. Strukturoidussa havainnoinnissa on ennakkoon määritetty ne seikat, joihin havainnoinnissa kiinnitetään huomiota. (Kananen 2015, 78 -79.) **Osallistuvassa havainnoinnissa** tutkija toimii yhdessä tutkimusprojektiin osallistuvien henkilöiden kanssa. Tutkija toimii fasilitaattorina sekä kokoaa ja koordinoi osallistujien ideoita. Havainnointia voi tehdä joko tutkijan tai toimijan roolista käsin. Toimintatutkimuksissa on tyypillistä, että tutkijan rooli painottuu enemmän toimijan suuntaan ja tutkija vaikuttaa aktiivisesti muutosagenttina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82.)

Omassa tutkimuksessani osallistuin aktiivisesti havainnointiin ja käytin havainnointimateriaalina projektityöpajoissa syntynyttä aineistoa, omia muistiinpanojani case -kohteiden toiminnasta ja starttiprojektien kokousmuistioita. Seuraavissa alaluvuissa kuvailen tutkimuksen kulkua ja sen aikana koottua aineistoa.

#### 4.1 Tutkimuksen alkukartoitus ja määrittely: kuntastartti, tammikuu 2016

Tutkimusongelman alkukartoitus ja määrittely tehtiin helmikuussa 2016 järjestetyssä puolen työpäivän mittaisessa projektityöpajassa, jossa analysoitiin parin kuukauden takaista isoa kuntastarttia. Startti oli ollut ISS:nkin mittaluokassa erittäin laaja ja haastava. Tilaajalle tämä oli oman tuotannon vaihtaminen ulkoistettuun palveluntuottajaan ilman liikkeenluovutusta. Tilaajan organisaatiossa oli tapahtunut organisaatiomuutos, jossa ruoka- ja siivouspalveluita tuottava liikelaitos oli saanut palvelujen hoitamisvastuun ja järjesti ensimmäisen ison kilpailutuksensa. Ruoka- ja siivouspalvelut aloitettiin yhteensä 28:ssa kohteessa. Ruokapalvelut tuotettiin yhdestä keskuskeittiöstä 21:n toimipaikkaan, jotka olivat kouluja, päiväkoteja ja hoivalaitoksia, ja annoksia tehtiin yhteensä 5 000 päivässä. Henkilökuntaa oli rekrytoitavana yli 40, josta noin puolet sijoittui erilaisiin ruokapalvelutehtäviin. Keskuskeittiö saatiin haltuun 31.12.2015 ja palvelutuotanto aloitettiin 4.1.2016. Parin

päivän siirtymävaiheen ajan joka päivä auki olevien palvelukeittiöiden ateriat tuotettiin tilaajan muista omista keittiöistä. Vanhainkoti ja päivystävä päiväkotiki saivat ruokaa jo ensimmäisenä arkipäivänä mutta koulut ja muut toimipaikat aloittivat vasta loppiaisena jälkeen. Myös siivoukset alkoivat jonkin verran portaittain.

Arvioitavana olleessa startissa toteui monia haasteita. **Sopimus** oli laaja, asiakassegmenttejä oli useita, kohteita oli runsaasti ja palveluitakin kaksi. Lisäksi ruokapalvelun **toimintaympäristö** oli haasteellinen, koska ruoka tuotettiin keskuskeittiö – palvelukeittiömallilla ja otimme haltuun ison monitoimikeittiön, jossa oli käytössä yhtä aikaa **kolme tuotantoprosessia**: lämminvalmistus-, cooc-and-chill - ja kylmävalmistusmenetelmät. Ennakkoon tehtävä tuotantoprosessin suunnittelu oli vaativaa, koska emme saaneet käyttöömmä mitään asiakkaan reseptiikkaa tai edes tarkkoja tuotantomääriä. Startin **aikataulu** oli hyvin tiukka, sillä kilpailutusprosessi pitkittyi tarjouspyyntöön tehtyjen korjausten vuoksi ja sopimusta päästiin tekemään kaksi viikkoa myöhässä. Se ei vaikuttanut palvelujen aloitusajankohtaan, mikä kiristi valmistelujakson hyvin lyhyeen ja toi haasteita kaikkiin starttiprosessin vaiheisiin suunnittelusta ja mitoitukselta toimintaohjeiden laatimiseen, rekrytointiin, perehdytykseen, hankintoihin ja tiedottamiseen. **Asiakasyhteistyöhön ja viestintään** toi oman haasteensa se, että tilaaja-asiakkaan aikaisempi oma toimintamalli poikkesi jonkin verran sopimuksen palvelukuvauksesta ja vastuunjaosta, eli käyttäjän edustajien oli hieman vaikea hahmottaa mitä palveluun sisältyy, miten lisäpalveluita hankitaan ja miten kustannukset muodostuvat.

Ryhmätyöpajassa oli tarkoitus kartoittaa haltuunotto-prosessin eri vaiheissa ilmenneitä ongelmia ja haasteita ajatellen haltuunotto-prosessia laajasti ja yleisellä tasolla mutta käyttäen apuna ja orientaatioperustana juuri toteutettua kuntastarttia. Työmenetelmänä käytettiin organisaatiokehityksen konsulttiyritys Innotiimi Oy:n Tuplatiimi -menetelmää. Tuplatiimi on osallistava ryhmätyömenetelmä, jonka avulla voidaan kerätä henkilöiden tiedot ja ideat sekä yhdistellä niistä ratkaisut, joihin koko ryhmän on helppo sitoutua. Menetelmän avulla voidaan ratkoa sellaisia avoimia ongelmia ja haasteita, joihin on vaikea löytää yhtä ainoaa selkeää määrittelyä ja joihin on monia erilaisia ratkaisumalleja.

Tuplatiimin työvaiheista muodostuu kirjainlyhenne OPERA. Vaiheet ovat **O**ma näkemys, **P**arin näkemys, **E**sittely, **R**istiinarviointi ja **A**iheiden ryhmittely. (Gustafsson, Helin, Leskelä & Mantere 1995, 8 - 11.)

Työpajan veti ruokailupalvelun tuotejohtaja ja siihen osallistui 7 ruokailupalvelun kehitystiimin jäsentä, avainasiakasmyyjä, liiketoimintajohtaja, asiakkuuspäällikkö, palvelupäällikkö ja startissa mukana olleita keittiömestareita, yhteensä 15 henkilöä. Tupla tiimi- menetelmää käytettiin jonkin verran mukailtuna, koska osallistujat tunsivat toisensa etukäteen ja menetelmä oli kaikille tuttu ja yrityksessä paljon käytetty. Osallistujat listasivat aluksi tarralapuille omat näkemyksensä, kuhunkin lappuun aina yksi haaste. Tämän jälkeen jakaannuttiin pareittain ja vaihdettiin mielipiteitä ja löytyi ehkä uusiakin oivalluksia. Seuraavaksi laput käytiin viemässä fläppipareihin, jotka oli jo valmiiksi otsikoitu ja järjestetty ISS Haltuunotto-prosessin vaiheiden mukaan.



Kuvio 7. ISS Haltuunotto-prosessin vaiheet. (ISS Intranet.)

Sen jälkeen kukin pari esitteli seinällä olevat omat lappunsa koko ryhmälle. Sitten keskusteltiin yhteisesti ja ristiinarvioitiin ryhmän aikaansaannoksia. Tässä vaiheessa mm. tarkennettiin, että kaikki ymmärsivät asiat samalla tavalla, karsittiin päällekkäisyydet pois, siirrettiin tarvittaessa aiheita eri otsikoiden alle ja muotoiltiin asioita uudelleen yhteisesti muotoutuvan näkemyksen mukaan. Näin haltuunotto-prosessin eri vaiheiden alle koostetut asiat saatiin ryhmiteltyä asiasisällön mukaisiin ryhmiin.

Työpajan tuloksina palvelutuotannon haltuunotosta löytyi monia ongelmia

- Tarjousprosessin ongelmat
- Sopimusprosessin ongelmat
- Toimintaympäristön haasteet
- Aikatauluongelmat
- Vaikeudet yhteistyössä asiakkaan kanssa
- Puutteellinen ymmärrys asiakkaan toiminnasta ja prosesseista
- Epäselvä vastuunjako ja roolitus projektissa
- Huono tiedonkulku ja puutteellinen tiedottaminen
- Puutteelliset resurssit

- Puutteelliset suunnitelmat ja ohjeistukset
- Henkilöstöprosessin ongelmat
- Tiloja, laitteita ja järjestelmiä koskevat ongelmat
- Hankintoja koskevat ongelmat
- Ongelmat tuotanto- ja palveluprosesseissa
- Laatuongelmat
- Haasteet tavoitellun liikevaihdon ja kannattavuuden saavuttamisessa.

Lopuksi valittiin merkittävimmät asiat jatkotyöstettäväksi siten, että kullakin parilla oli 10 pistettä, jotka he saivat jakaa mielensä mukaan tärkeiksi näkemilleen aiheille.

Ongelmien kartoituksen jälkeen alkoi vaihtoehtojen etsintä. Todettiin, että haltuunottoprojektin johtamisen toimintatapaa täytyy selkeyttää ja yhtenäistää ja sen avuksi tarvitaan haltuunottosuunnitelmapohja, joka ottaisi huomioon kaikki mahdolliset asiat, mitä ravintolan startti voi sisältää. ISS Ruokailupalveluilla oli aikaisemmissa starteissa ollut käytössä useita hieman toisistaan poikkeavia haltuunottosuunnitelmapohjia. Näistä koottiin yksi haltuunottosuunnitelman työstöversio, johon pyrittiin saamaan kaikki mahdolliset eri versioiden sisältämät asiat. Haltuunottosuunnitelman työstöversioon luotiin yläotsikot ja aihekokonaisuudet, joiden alle sitten koottiin yksittäiset tekemiset:

- Haltuunoton vaiheet (kansilehti)
- Esivaihe (tarjous, ratkaisun rakentaminen, arvolupaus, taloudellinen arviointi, sopimus, haltuunottoprojektin käynnistys)
- Vaihe 1. Kokoukset (varsinaisen projektisuunnitelman tekeminen)
- Vaihe 2. Suunnitelma (haltuunoton toteutussuunnitelma ja ennen käynnistystä tehtävät toimenpiteet)
- Vaihe 3. Tuotantoon siirto (toiminnan käynnistäminen)
- Vaihe 4. Optimointi (laadun ja kannattavuuden varmistus).

Haltuunottosuunnitelman työstöversion pohjalta lähdettiin keväällä 2017 rakentamaan uutta ravintolan haltuunottosuunnitelmaa. Samaan aikaan oli käynnistynyt laajempi ISS monipalvelun haltuunottomallin kehittämisprojekti, johon ruokapalvelun haltuunotto liitettiin osaprojektiksi.

## 4.2 Havaintoja henkilöstöravintolan startista, elokuu 2016

Uuden haltuunottopohjan ensimmäinen testaaminen tapahtui Business campuksen monipalvelukohteen startin yhteydessä. Alueella oli jo aikaisemminkin ollut ISS Palvelujen toimintaa, mutta startissa koko campus kaikkine tukipalveluineen siirtyi ISS:n manageeraukseen ja myös 100 asiakkaan hoitovastuusopimuksella toimineen

henkilöstöravintolan palveluntuottajaksi vaihtui ISS. Starttia alettiin valmistella jo kesäkuussa, koska campuksen omistajan kanssa sovittiin, että ravintolasalin ulkoista ilmettä uudistetaan. Ravintola oli heinäkuun kiinni, ja varsinaiset muutostyöt tapahtuivat elokuun alussa. Valmistelut sujuivat kesälomakaudesta huolimatta hyvin, ja ravintola avautui uudistettuna 22.8.2016. Tuotteiden ja palvelun laatu oli alusta saakka kunnossa ja asiakastyytyväisyys hyvä. Asiakkaat kokivat, että palveluntuottajan vaihdos toi parannusta aikaisempaan tilanteeseen.

Haltuunottosuunnitelmapohja täydentyi startin aikana varsinkin ravintolasalin suunnitteluun liittyvillä yksityiskohdilla. ISS oli myös ottanut keväällä käyttöön uuden tilavarausjärjestelmän, ja kassapäkäyttäjän kanssa käytiin läpi, mitä sen perustamisvaiheessa pitää huomioida. Lisäksi tarkennettiin kassatoimintojen ja rahankäsittelyn asialistaa.

Toimintatutkimuksen toinen sykli käynnistyi loppuvuodesta 2016, kun alettiin tarkastella, mitä muutoksia ja parannuksia haltuunottosuunnitelmapohjaan tarvittaisiin. Tammikuussa 2017 työstettiin tarkemmin haltuunotto prosessin henkilöstöosiota valtion yhteishankintayksikkö Hanselin järjestämän ravintolatoimintojen puitesopimus-kilpailutuksen tarjousliitteiden pohjalta. (Hansel 2017.) Haltuunotto prosessin template work shopin veti ruokailupalvelun myyntijohtaja, ja siihen osallistuivat tuotejohtaja ja kaksi projektipäällikköä. Tarkoituksena oli määritellä ja kuvata, miten perehdytys, sijaisjärjestelyt ja tiedotus tapahtuvat ja millainen on asiakkaan rooli haltuunotossa:

- Perehdytyksen tavoitteet ja perehdytykseen osallistuvat tahot (perehdyttävä, asiakasorganisaatio tms.) sekä perehdytys suunnitelma, joka huomioi haltuunoton lisäksi perehdytyksen jatkuvan luonteen
- Kohteeseen kiinnitettävän työnjohtajan / kohde-esimiehen / palveluesimiehen perehdyttäminen sekä suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden perehdyttäminen
- Perehdytysohjelman osatekijät, vaiheet ja niissä suoritettavat jatkuvan perehdytyksen toimenpiteet ja perehdyttämisen seuranta
- Tarjousta varten kerättyjen tietojen ja tarjouksessa ilmoitettujen kohdekohtaisten tietojen siirtyminen tuotantoon konkreettisiksi toimenpiteiksi
- Sijaisjärjestelysuunnitelma: miten varmistetaan sijaisjärjestelyjen sujuva ja tehokas toimivuus asiakkaan kohteessa erilaisissa tilanteissa
- Miten ennaltaehkäistään sijaisjärjestelyjen tarvetta
- Mikä tulee olemaan asiakkaan rooli ja panostus yhteistyöhön haltuunottovaiheessa ja miten toimittaja ottaa sen huomioon
- Miten kohteen haltuunotosta tiedotetaan eri sidosryhmiä.

Haltuunottopohjaan tehtiin startissa kerättyjen havaintojen ja Hansel-ryhmätyön perusteella kevään 2017 aikana useita muutoksia. Muokattiin muun muassa riskikartoitusvälilehteä, täydennettiin viestintäsuunnitelmaa, lisättiin uusi rekrytointisuunnitelma ja täydennettiin perehdytysuunnitelmat työntekijälle ja esimiehelle. Lisäksi täydennettiin ja tarkennettiin kehitystiimin eri jäsenten ja operaation työnjakoa startissa.

### 4.3 Havaintoja kuntastartista, kesäkuu 2017

Seuraavan ison ruoka- ja siivouspalvelujen haltuunoton suunnittelu alkoi keväällä 2017, jolloin päästiin taas testaamaan haltuunottopohjan toimivuutta. ISS Palvelut voitti tarjouskilpailussa jo aikaisemmin useamman sopimuskauden ulkoistettuna olleen asiakkuuden, jossa oli yksi keskuskeittiö ja 2 pienempää valmistuskeittiötä, joissa valmistettiin ruokaa 23:n kohteeseen - päiväkotia, kouluja, hoivalaitoksia ja yksi henkilöstöravintola - yhteensä 2 500 päivittäistä annosta. Kaikissa kohteissa oli myös siivousta. Henkilökuntaa palkattiin yli 30, joista 12 työskenteli kokopäiväisesti ruokapalvelutehtävissä. Osassa koulujen ja päiväkotien palvelukeittiöistä tilaajan oma henkilökunta hoiti ruoan tarjoilun.

Startti jakaantui ajallisesti kolmeen vaiheeseen. Kesäkuun puolella välissä aloitettiin yhden vanhusten palvelutalon toiminta, ja heinäkuun alussa saatiin varsinaiset valmistuskeittiöt haltuun. Heinäkuussa tuotettiin palvelut vanhustenhuoltoon ja päivystäviin päiväkoteihin. Elokuun alussa aloittivat muut päiväkodit ja henkilöstöravintola, ja koulujen alkaessa käynnistyi keskuskeittiö. Startit sujuivat keskimäärin hyvin, ja asiakaspalautte varsinkin vanhuspalveluista ja ISS:n omissa palvelukeittiöissä oli erittäin hyvää. Henkilöstöravintolassa tehtiin jonkin verran muutoksia aikaisemman toimijan käytäntöihin, joten siellä oltiin alussa hieman hämmentyneitä mutta asiakastyytyväisyys lähti nopeasti nousuun ja päättyi korkeaksi. Keskuskeittiön ja tilaajan palvelukeittiöiden yhteistyö sujui myös kohtuullisen hyvin, vaikka alussa saatiin jonkin verran palautetta varsinkin kouluilta.

Toimintaa havainnoimalla tunnistettiin edelleen haltuunotto-prosessin kehitystarpeita. **Tarjouksen tekovaiheessa** eli haltuunoton esivaiheessa olisi tärkeää, että ennen tarjousten jättöä saadaan mahdollisimman tarkat tiedot käytännön



toiminnoista ja haasteista sekä muutostoiveista. Tarjouskartoituskiirroille pitäisi saada suunnittelijan lisäksi mukaan ruokatuotannon asiantuntija ja mahdollisesti myös asiakkuuspäällikkö, jotta saataisiin laaja näkemys erityisesti isoista kohteista, keskuskeittiötoiminnasta ja hoivalaitoksista. On myös osattava tehdä riittävästi ja tarpeeksi yksityiskohtaisia lisäkysymyksiä, jotta on varmasti ymmärretty tarjouspyynnön sisältö. Tässä tapauksessa ruokapalvelun tarjouspyyntöasiakirjat olivat selkeästi peräisin jo aikaisemmilta tarjouskiirroksilta ja melko sekavia sekä puutteellisia, mistä aiheutui yhteensä 57 kpl lisäkysymystä. Saadut vastaukset eivät välttämättä tuoneet apua tarjouksen laadintaan. (Vastaukset lisäkysymyksiin 2017.)

**Haltuunoton valmisteluvaiheessa** aktiivinen ja tiivis yhteydenpito asiakkaaseen on ensiarvoisen tärkeää. Tarvitaan riittävä määrä tapaamisia riittävän laajalla edustajistolla. Kohdekäynteihin pitää varata tarpeeksi aikaa ja tilaajalta tulisi saada hyvissä ajoin myös riittävän tarkat keittölaitteiden kuntokartoitustiedot. Laittekartoitusten tekemisestä yritettiin tässä asiakkuudessa sopia useaan kertaan sekä tilaajan, että lopettavan palveluntuottajan kanssa, mutta pystyttiin lopulta tekemään vasta oman toiminan jo käynnistyttyä. Laskutusasiat ja tilausjärjestelmää koskevat tarpeet olisi myös ehdottomasti saatava selvitettyä tilaajan yhdyshenkilöiden ja taloushallinnon kanssa. Myös nämä asiat viivästyivät tällä kertaa, ja niitä selviteltiin vielä lähes puoli vuotta sopimuskauden alkamisen jälkeen.

**Tuotannon käynnistysvaiheen** ja starttipäivän ja -viikon toimintojen suunnittelun kannalta on tärkeää, että kokonaisvaltainen logistiikan suunnittelu aloitetaan riittävän aikaisin. Toimintojen haltuunotto tapahtui tässä asiakkuudessa portaittain, joten haltuunottosuunnitelma toteutettiin kolmessa erillisessä alaprojektissa kesäkuun puolivälissä, heinäkuun alussa ja elokuun puolivälissä. Erityisesti korostuivat rekrytointi ja logistinen suunnittelu. Ruokalistojen ja reseptiikan on oltava hyvissä ajoin valmiina. ISS:llä on parhaillaan käynnissä tuotannonohjausjärjestelmän vaihdos, ja tämä asiakkuus valittiin pilottikohteeksi, joten keittiömestari työsti ruokalistaa ja reseptiikkaa yhdessä kehitystiimin asiantuntijoiden kanssa. Toukokuussa tiedettiin elokuun ruokalistat ja niistä oli antaa ravintosisällöt ja tuoteselosteet asiakkaiden tilauksia varten.

Tavaravirrat keittiöön on suunniteltava etukäteen ja mietittävä toimitusajat ja varastotilat. Yksi haasteista oli suuren kalusto- ja astiamäärän toimitusten

suunnittelu eri kohteisiin. Elintarvikehankinnat taas pitää jaksottaa niin, että ensimmäisiin päiviin tilataan ainoastaan tarpeellinen raaka-ainemäärä, ei liikaa tavaraa. Etukäteen on oltava myös mietittynä tuotanto- ja palvelukeittiöiden välinen työnjako ja niiden välisten kuljetusten sujuvuus sekä tuotantokeittiöiden työpisteiden toimivuus ja palvelukeittiöiden ravintolasalien toiminnot, kuten linjastojen täydennysvastuut, lämpösäilytystilat ja mahdolliset muutokset ravintolasalin järjestykseen. Tässä asiakkuudessa oma erityispiirteensä oli keskuskeittiön ja tilaajan hoidossa olevien palvelukeittiöiden kanssa tehtävä yhteistyö, joka poikkesi hieman ISS:n yleisestä mallista, jossa palvelukeittiöissä on ISS:n henkilökunta.

Työntekijöillä pitää olla selkeät vastuut eri tehtävissä ja eri työvuoroissa suoritettavista töistä. Kun henkilöstön toimenkuvat ja työvuorot on suunniteltu huolellisesti etukäteen, voidaan työntekijöille antaa paras mahdollinen kuvaus starttia edeltävän viikon ja ensimmäisten tuotantopäivien työvuoroista ja kunkin henkilökohtaisista tehtävistä. Myös esimiesvastuiden tulee olla selkeät ja vastuunjako liiketoiminnan esimiesten ja ruokailupalveluiden kehitystiimin henkilöiden välillä yksiselitteinen. Ruokailupalvelujen asiantuntijat johtavat starttiviikkoa, mikäli ravintolan esimiehet tulevat yrityksen ulkopuolelta tai eivät ole toimineet vastaavan tyyppisissä tehtävissä aiemmin (henkilöstöravintolasta kuntasektorille tai yhden palvelun vastuusta monipalvelupäälliköksi) tai perehtymistäika on hyvin lyhyt.

Yksi tämän startin erityishaasteista oli se, että tilojen perussiivous oli jäänyt lopettavalta palveluntuottajalta erittäin puutteelliseksi ja joissakin kohteissa kokonaan tekemättä. Tilojen luovutusaikataulu myös venyi sovitusta usealla tunnilla. Tilat vastaanottava tuotannon asiantuntija joutuikin ensimmäiseksi dokumentoimaan puutteet ja organisoimaan starttitiimin tekemään siivouksia, joten starttikuormien purkamiset ja tuotannon esivalmistelut viivästyivät ja heti alkuun syntyi ylitöitä.

Logistiikka- ja henkilöstöhaasteista huolimatta suurimmaksi haasteeksi tässä startissa muodostui tarjoupyynnössä annettujen palvelukuvausten ja vaadittujen hinnoittelumallien eroaminen merkittävästi siitä toiminnasta, jota käytännössä odotettiin toteutettavaksi. Tarjous ei siis kaikilta osin käytännössä vastannut sopimusta. Tilaaja-asiakas ei nähnyt tässä mitään ristiriitaa mutta palveluntuottajalle

se toi haasteita, koska hinnoittelumallin muutoksen vuoksi tarjouslaskenta ja palvelusisältöjen määrittely piti tehdä kokonaan uudelleen. Muita haasteita olivat asiakasmäärä- ja ruokavaliotietojen huono saatavuus ja se, että tilaaja -asiakas ei nähnyt erityisen tarpeellisena järjestää käyttäjän edustajille asiakasinfoja ennen palvelutuotannon aloittamista. Saatiin sovittua neljä tilaisuutta, joista lopulta toteutui ainoastaan kaksi. Emme myöskään pystyneet suunnittelemaan ja toteuttamaan tiedottamista yhdessä tilaaja-asiakkaan kanssa ja meille jäi epäselväksi, millaista tiedotusta tilaaja teki sisäisesti käyttäjien yhdyshenkilöille ja käyttäjäasiakkaille.

Startin kokemusten perusteella haltuunottosuunnitelmapohjaan lisättiin ruokakuljetusosio ja täydennettiin viestintäsuunnitelmaa mutta ei tehty muita merkittäviä muutoksia.

#### 4.4 Havaintoja kuntastartista, elokuu 2017

Haltuunottosuunnitelmapohjan kokeilu jatkui seuraavan kuntastartin valmistelulla kesäkuun viimeisellä viikolla 2017. Kyseessä oli elokuun alussa käynnistyvä ruoka- ja siivouspalveluasiakkuus, jossa kohteita oli yhteensä 19. Tässäkin kohteessa menimme aikaisemman palveluntuottajan tilalle. Ruokapalvelua tuotettiin kahdesta valmistuskeittiöstä viiteen kouluun ja kahteen päiväkotiin, yhteensä 2 000 annosta päivässä. Siivouspalveluita tuotettiin ruokapalvelukohteiden lisäksi myös useisiin muihin toimipisteisiin.

Starttiaikataulu oli erittäin tiukka siitä syystä, että tilaaja oli joutunut korjaamaan tarjouspyyntöään useaan kertaan ja kilpailutus viivästyi aikataulustaan. Päätöksen valinnasta palveluntuottajaksi saimme tiedoksi 21.6. , sopimus allekirjoitettiin 5.7. ja palvelu piti aloittaa 1.8.2017. Sopimusneuvottelut hoidettiin lync -palaverien ja sähköpostin välityksellä ja lähes kaikki tilaajan yhdyshenkilöt jäivät juhannuksen jälkeen lomalle. Tuotannosuunnitteluprosessi oli äärimmäisen tiukka eikä tilojakaan saatu haltuun, kuin vasta toiminnan aloitusta edeltävänä päivänä.

Tietoliikenneyhteyksien asennuksissa oli ongelmia ja ne viiäytyivät niin, että toimistotyöt ja tulostukset piti tehdä lähes kahden viikon ajan 20 kilometrin päässä

ISS:n toimistolla. Kaikeksi onneksi palvelupäällikkö oli kokenut ja asiakkuus ennestään tuttu.

Kesälomakaudella tehtävä rekrytointi oli haastava varsinkin, kun siihen oli käytettävissä vain kuukausi aikaa. Henkilöstöä palkattiin yhteensä 20, joista noin puolet ruokapalvelutehtäviin. Henkilöstömitoitus täyttyi portaittain. Työntekijät tulivat töihin heti, kun pääsivät irtautumaan edellisistä työpaikoistaan. Palvelutuotanto jouduttiin aloittamaan ”kylmiltään” opasten uutta henkilöstöä heidän työnsä ohessa ja ennakkoon tehtävät perehdytykset jäivät käytännössä kokonaan tekemättä. Koska samaan aikaan oli useita haltuunottoja menossa eri paikkakunnilla, ei ruokailupalvelun kehitystiimistä tai siivouksen kouluttajista saatu riittävästi resursseja henkilöstön perehdyttämiseen. Siivouksen palveluohjaajan rekrytointi viivästyi eikä keittiöiden esimiehiäkään oltu ehditty perehdyttää etukäteen, joten työnjohto, ruokalistasuunnittelu, tavaratilaukset, työvuorolistojen teot, asiakastilausten vastaanotto ja asiakasyhteydenpito jäivät alussa kokonaan palvelupäällikön tehtäväksi. Hän hoiti asioita ensimmäiset viikot puhelin korvalla, opastaen samalla työntekijöitään. Haasteista huolimatta palvelut saatiin toimimaan, ja asiakkaat olivat niihin tyytyväisiä.

Toimintaa havainnoimalla tunnistettiin haltuunottoprosessin kehitystarpeita. Sopimusneuvotteluvaiheessa pitää huolehtia siitä, että toiminnan suunnittelulle ja käynnistämislle jää riittävästi aikaa. Mikäli sopimuksen allekirjoitusaikataulu venyy, myös starttiaikataulusta pitäisi olla mahdollista neuvotella. Liian lyhyt valmistautumisaika kostautuu yleensä aina laadussa ja tuloksessa. Asiakkaan yhteyshenkilöiden tapaaminen ennen sopimuksen allekirjoitusta on välttämätöntä ja siinä pitää voida sopia käytännön yhteistyöstä ja tuotanto- ja tilausprosesseista. Ennen sopimuksen allekirjoittamista pitää myös pystyä järjestämään uusi ja tarkempi tutustumiskäynti keittiöihin ja muihin tiloihin, ja siihen on saatava riittävän laaja edustus ruokailupalvelujen asiantuntijoita mukaan. Puutteellinen tieto asiakkaan toimintatavoista ja tarpeista, sekä ennakoimattomat haasteet tiloissa ja logistiikassa voivat aiheuttaa paljon häiriöitä ja lisäkustannuksia toimintaa aloitettaessa. Havainnot kirjattiin ylös, mutta itse haltuunottopohjaan ei tässä vaiheessa ehditty tekemään mitään muutoksia.

#### 4.5 Havaintoja toisenasteen oppilaitoksen startista, elokuu 2017

Samaan aikaan heinäkuussa kuntastarttien toteutus- ja suunnitteluvaiheen kanssa alkoi myös toisenasteen oppilaitoksen ruoka- ja siivouspalvelujen haltuunoton suunnittelu. Tässäkin startissa aikataulu oli äärimmäisen tiukka. Ammattikoulun ja lukion yhteinen uudisrakennus oli valmistumassa koulun aloitukseen. Kampukselle oli arvioitu päivittäiseksi asiakasmääräksi noin 500 ja kampukselle palkattiin monipalvelutiimi, jossa oli kohde-esimies ja keittiön ja siivouksen työntekijöitä. Tuotantoprosessin kannalta yksittäinen kohde, jossa ruoka tehdään paikanpäällä ja laitetaan suoraan tarjolle oli helppo käynnistää. Sopimusasiakas ja toimintamallit olivat myös ennalta tuttuja ja tässäkin paikallinen palvelupäällikkö pystyi hoitamaan käytännönjärjestelyjä uuden tiimin kanssa.

Startin suurin haaste olivat keskeneräiset toimitilat. Talo oli vielä käytännössä rakennustyömaana ja kaikki remonttisiivoukset tekemättä, kun palvelujen piti alkaa. Oma tiimi tekikin sitten myös rakennussiivoukset. Ruoka oli hyvää ja asiakaspalvelu kohdallaan, joten asiakkaat olivat hyvin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Toimintaa hankaloitti alussa epäselvyys asiakasmäärien kirjaamisesta. Paneuduimmekin tilaajan edustajien ja omien järjestelmäasiantuntijoidemme kanssa erilaisiin sähköisiin rekisteröintijärjestelmiin, jotta löydettäisiin asiakaskohteeseen sopiva ja mahdollisimman vaivaton menetelmä lukion ja ammattikoulun ruokaliijamäärien seurantaan.

Tässäkään kohtaa ei haltuunottopohjaan tehty muutoksia. Samaan aikaan oli niin monta starttia päällekkäin, että niiden hallintaa ja aikataulutusta varten piti kehittää uusi työkalu, eli erillinen projektikalenteripohja usean startin yhtäaikaiseen hallinnointiin.

#### 4.6 Havaintoja ammattikorkeakoulustarttista, elokuu 2017

Kesällä 2017 oli käynnissä myös ammattikorkeakoulun ravintoloiden haltuunottoprojekti. Tilaaja-asiakas oli käyttänyt Hanselia kilpailutuksen järjestämisessä ja halusi kolmelle eri paikkakunnalla sijaitsevalle kampukselleen yhden palveluntuottajan. Käyttäjäasiakasmäärät olivat suurimmalla kampuksella päivittäin arviolta 600 asiakasta ja kahdella pienemmällä noin 200 asiakasta

kummallakin. Henkilöstöä rekrytoitiin yhteensä 15. Toiminnan aloitus tapahtui portaittain. Ensin palvelu käynnistyi suurimmalla kampuksella tilaustarjoiluna 7.8. ja henkilöstön lounaskahvilapalveluilla 14.8. Varsinainen lounastarjoilu kampuksilla alkoi uusien opiskelijoiden aloitettua 28.8. ja täydessä toiminnassa oltiin 4.9. , kun vanhat opiskelijat saapuivat opiskelemaan. Startit sujuivat melko normaalisti ja suurimmat ongelmat aiheutuivat itsepalvelukassajärjestelmän käyttöönottamisesta. Varsinkin yhdellä kampuksella oli alussa melko heikko asiakastytyväisyys, koska siellä syntyi pitkiä jonoja maksujärjestelmän ongelmien vuoksi.

Jo startin suunnitteluvaiheessa tunnistettiin, että tässä startissa on paljon erilaisia riskejä. Niinpä 13.6.2017 järjestettiin projektityöpaja startin riskienhallinnasta. Työpajaan osallistuivat asiakkuuspäällikkö, myyntijohtaja, keittiötuotannon asiantuntija-kouluttaja ja startista vastaava projektipäällikkö. Työmuotona oli johtamisvalmennusyritys Grape peoplen fasilitointimenetelmä Voimakenttäanalyysi (Grape people 2017.), jonka avulla pyrittiin analysoimaan startin haasteita ja löytämään toimintaa edistäviä ja vastustavia voimia sekä pohtimaan, miten ”miinuksia” voisi vähentää. Lopputuloksena syntyi muutossuunnitelma tärkeimmille haasteille.

Tärkeimmiksi haasteiksi tunnistettiin:

- Asiantuntijaresurssien riittävyys
- Henkilöstön oikea mitoitus
- Esimiesten ja henkilöstön rekrytoinnin onnistuminen
- Pehdytyksen onnistuminen
- Palvelusopimuksen ja -kuvausten tulkinta ja mahdollisten ”harmaiden alueiden” tunnistaminen
- Uuteen asiakkuuteen ja yhdyshenkilöihin tutustuminen ja toimintatapojen oppiminen
- Toteutuvien asiakasmäärän arviointi
- Tieto- ja kassajärjestelmien ongelmat
- Viestintä ja tiedon kulku.

Tunnistetut haasteet siirrettiin haltuunottosuunnitelmapohjan riskikartoitusosioon, kuvattiin riskit ja niiden kohteet, sekä arvioitiin riskien todennäköisyys ja vaikutusaste. Arvioinnin perusteella tehtiin suunnitelma riskien minimoimiseksi. Lisäksi täydennettiin haltuunottopohjan rekryointisuunnitelmaa ja pehdytyssuunnitelmaa.

Toimintaa havainnoimalla tunnistettiin lisäksi muita haltuunotto-prosessin kehitystarpeita. Isoja haasteita starttituelle ja esimiestyölle toi startin jaksottuminen useaan vaiheeseen, ja sijoittuminen kolmelle paikkakunnalle. Jokapaikassa olisi pitänyt olla yhtä aikaa. Hyvänä puolena oli se, että lähes kaikki tilat saatiin haltuun jo heti kesälomien alkaessa. Keittiöt ja ruokasalit voitiin järjestää ja valmistella kaikessa rauhassa, vaikkakin kahdella kampuksella oli kesän aikaan remontteja, jotka jonkin verran vaikeuttivat töiden järjestelyitä. Tässä startissa tarvittiin paljon logistiikkaa, koska kaikki valmistus-, tarjoilu- ja ruokailuastiat sekä osa linjastokalusteista kuului palveluntuottajan vastuulle, ja niiden hankintaa, siirtoja kohteisiin, paikoilleen laittoa ja asennuksia piti sopia ja aikatauluttaa.

Tietoliikenneyhteyksien ja kassajärjestelmien asennukset tuottivat tässäkin startissa ongelmia, joihin lisänsä toivat vielä itsepalvelukassojen sijoittelu ja ohjelmointi.

Jatkuva ja läheinen yhteydenpito tilaaja-asiakkaaseen on isossa startissa erittäin tärkeää. Tässä startissa asiakkuuspäälliköllä ja starttaavalla ravintolapäälliköllä oli erittäin merkittävät roolit, koska varsinaisella projektipäälliköllä oli monia muita projekteja hoidettavana samaan aikaan. Projektipäällikön lisäksi asiakkuuspäällikön on aina muutenkin oltava startissa alusta alkaen tiiviisti mukana, ettei mikään tärkeä tieto jää häneltä saamatta, koska hän vastaa jatkossa asiakkuuden hoidosta ja kehittämisestä. Tilaajan yhdyshenkilöt olivat tässä startissa kiitettävän aktiivisesti ja avuliaasti mukana yhteistyössä ja järjestäneet lomiensa ajaksi myös sijaistamisen, joten yhdyshenkilön sai tarvittaessa helposti kiinni.

Laaja Hansel-puitesopimus (Hansel 2017) ja sen lisäksi kunkin ravintalan erilliset palvelusopimukset toivat oman haasteensa starttitiimille. Sopimuksia joutui lukemaan tarkkaan rinnakkain, että päästiin yhteisymmärrykseen, mitä mihinkin sopimukseen kuuluu ja mitä kaikkea pitää raportoida millekin osapuolelle. Toiveet laskutuksen osalta otettiin keskusteluun jo ennen sopimuksen allekirjoitusta, samoin tila- ja tarjoiluvarausjärjestelmän esittely ja toiveet sen osalta. Jos järjestelmiä joudutaan räätälöimään paljon, voi siitä aiheutua huomattavia lisäkustannuksia.

Startin ensimmäisten kuukausien aikana henkilökunnasta huolehtiminen on erittäin tärkeää. Kohde-esimiesten on otettava paikkansa ja vastattava henkilöstöstä mahdollisimman nopeasti. Kokenut ravintolatoimenpäälikkö ja yksi keittiömestari siirtyivät talon sisältä, mutta kaksi keittiömestaria tuli yrityksen ulkopuolelta ja

joutuivat opettelemaan uusia järjestelmiä ja toimitatapoja samaan aikaan, kun heidän piti vetää startteja ja johtaa tiimejään omilla kampuksillaan.

Ravintolatoimenpäälliköllä olikin iso vastuu henkilöstöstä, asiakasyhteistyön sujumisesta ja siitä, että kaikilla kampuksilla toimittiin palvelusopimusten ja yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaisesti.

Ammattikorkeakoulun kampusten startin jälkeen täydennettiin kaikista toimintatutkimuksen aikana syntyneistä havainnoista koottua yhteenvetotaulukkoa (Liite 1. Haltuunotto-prosessin eri vaiheissa esiintyviä haasteita) ja arvioitiin samalla haltuunottojen onnistumista. Tämän analyysin perusteella muokattiin vielä kerran ravintolatoiminnan haltuunotto-projektin suunnittelupohjaa loka-marraskuussa 2017.

#### 4.7 Haastattelu yhteishenkilöille

Oman organisaation voimin toteutetusta työpajoissa ja case-esimerkkikohteissa tehdyistä havainnoista saadun tutkimusaineiston lisäksi haluttiin myös Tilaaja-asiakkaan näkökulma palveluntuottajan vaihdokseen. Tämän vuoksi järjestettiin haastattelu tilaajan yhdyshenkilöille, jotka olivat olleet mukana palveluntuottajan vaihdoksen valmistelussa ja toteuttamisessa.

**Tutkimushaastattelun** tavoitteena on kerätä tutkimusongelman kannalta tärkeää ja luotettavaa tietoa. Haastattelu sopii tiedonhankintamenetelmäksi esimerkiksi silloin, kun kartoitetaan tutkittavaa aluetta, halutaan saada tutkimusaihetta kuvaavia esimerkkejä tai halutaan tulkita kysymyksiä ja täsmentää vastauksia. Haastattelu on joustava menetelmä, jossa voidaan säädellä asioiden järjestystä ja joka sallii täsmennykset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36.) Kehittämistutkimuksessa haastattelun avulla voidaan täsmentää ongelmia ja saada esiin eri osapuolten näkemyksiä ongelmasta. Haastattelut voivat myös kohdistua muutosprosessin toteutukseen tai tulosten, vaikuttavuuden ja tavoitteiden saavuttamisen arviointiin. (Kananen 2015, 81.)

Haastattelu voidaan tehdä yksilöhaastatteluna, ryhmähaastatteluna, lomakehaastatteluna tai puhelimitse (Metsämuuronen 2008, 37 -38.) Haastattelun kohteeksi kannattaa valita henkilöitä, joita muutos koskee tai jotka tietävät siitä jotakin. Kehittämistutkimuksen haastateltavat kannattaa valita riittävän korkealta



organisaatiosta, jotta saadaan kokonaiskuva aiheesta. (Kananen 2015, 81.)

Haastattelija tutustuu ennalta tutkimuksen kohteeseen sekä teoriassa että käytännössä ja suunnittelee haastattelun kulun. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, joka on haastattelijan alullepanema ja ohjaama. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43.)

Haastattelu voi olla strukturoimaton avoin haastattelu, täysin strukturoitu kysely, jossa on valmiit kysymykset tai näiden välimuotona puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu on menetelmä, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijasta tiettyjen keskeisten teemojen varassa ottaen huomioon haastateltavien tulkinnat ja merkitykset. Kysymyksillä ei ole tarkkaa kysymysten muotoa tai järjestystä mutta teemat ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47 – 48.) Haastattelua varten laaditaan haastatteluun suunnitelma ja -runko ja haastattelun jälkeen aineisto puretaan tekstitmuotoon ja analysoidaan (Kananen 2015, 83).

Tutkimuksessa olivat haastateltavana asiakkuuspäällikkö ja tuotantokoordinaattori, jotka olivat tilaaja-asiaan edustajina mukana kaikissa palveluntuottajan vaihdokseen liittyvissä käytännön toimissa. Toinen haastateltavista oli vastuussa asiakkuusprosesseista ja sopimushallinnasta ja toinen puolestaan kilpailuttamisen käytännön järjestelyistä. He edustivat samaa kunta-asiakkuutta, jossa toimintatutkimuksen aloitusvaiheessa analysoitavana ollut monipalvelustartti tapahtui ja jossa starttasi myös elokuun 2017 ruoka- ja siivouspalvelutuotanto.

Haastattelut suoritettiin 2.11.2017. Haastatteluajat sovittiin etukäteen sähköpostilla ja puhelimitse ja tässä yhteydessä käytiin läpi tutkimuksen tarkoitus.

Tutkimuskysymyksiä olivat: Mitä sopimusruokailupalvelun aloitusvaiheen tyypillisimmät haasteet ja riskit ovat, mistä ne johtuvat ja miten niitä voidaan vähentää? Haastateltavat saivat sähköpostitse muutamia ennakkokysymyksiä pohdittavakseen ja orientoituakseen aiheeseen. Ennakkokysymykset olivat:

- Millaisia haasteita ja riskejä palveluntuottajan vaihtamiseen mielestänne liittyy ajateltuna koko prosessia aina tarjouspyynnöstä sopimuksen tekemiseen ja valmisteluajakaan ennen uuden palveluntuottajan aloittamista sekä varsinaiseen toiminnan aloitukseen ja sen jälkeisiin ensimmäisiin toimintakuukausiin?
- Miten uuden palveluntuottajan tulisi mielestänne varautua hallitsemaan toiminnan aloitukseen liittyviä haasteita ja riskejä?
- Miten Tilaaja-asiakas voi omalla toiminnallaan minimoida palveluntuottajan vaihdokseen liittyviä haasteita ja riskejä?

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina kasvokkain, ja ne olivat noin tunnin pituisia. Haastattelut etenivät ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti (Liite 2. Haastattelusuunnitelma- ja runko). Haastattelun alussa haastatteli tarkensi tutkimuksen tarkoituksen, kertoi tutkimuksen eettisistä kysymyksistä ja tutkimuksen kulusta. Sen jälkeen hän esitti tutkimuskysymykset ja haastateltavat saivat vapaasti edeten kertoa omia näkemyksiään ja kokemuksiaan. Haastatteli esitti tarpeen mukaan tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin äänitiedostoina. Äänitiedostot purettiin kirjoittamalla ne sanasta sanaan tekstitiedostoiksi. (Liite 3. Haastattelu 1 ja 2.) Sen jälkeen tekstit luettiin läpi ja niihin merkittiin tunnistevärillä aihealueet, jotka nousivat tekstistä esiin. Lopuksi aineisto purettiin haastattelurungon teemojen mukaisesti aihealueittain (Liite 4. Haastattelun purku teemoittain.)

**Kilpailuttamisen valmistelussa ja tarjouspyyntövaiheessa** molemmat haastateltavat toivat tilaajan puolelta esille suurena haasteena kilpailuttamiselle asetetut erittäin kireät aikataulut. Aikataulupaine johtui heidän mielestään ainakin osittain poliittisen päätöksenteon hitaudesta. Lisäksi ongelmana nähtiin se, että jo sovitusta aikatauluista jouduttiin toistuvasti lipsumaan, kun muut asiat menivät kilpailutuksen järjestämisen edelle. Kiireessä tahtoivat unohtua myös rinnakkain kulkevat prosessit: Kun tarjouspyyntömateriaaleihin tuli muutoksia, ne eivät aina ehtineet päivittyä sopimusluonnokseen. Toinen merkittävä haaste oli kilpailutettavien kokonaisuuksien laajuus:

*Meän startit on tämmösiä, ei ne oo helppoja ja ne on isoja. 66:n kohteen muutos tän vuoden alusta ja tilanteet on mitä ne on...*

Laajan kilpailutuksen järjestäminen, ja tarjouspyyntöasiakirjojen laadinta edellyttää paljon tietoa. Tiedon kulku ja saatavuus oli kummankin haastateltavan mielestä haasteellista. Yhtenäinen tieto puuttui ja tiedot olivat hajallaan. Käyttäjien edustajia pyrittiin tiedottamaan kilpailutuksista ja ottamaan heitä mukaan tarjouspyynnön valmisteluun, mutta tiedotus ei tahtonut mennä perille kaikille organisaation tasoille. Käyttäjän edustajat eivät myöskään saa olla organisaatiossa liian ylätasolla, jotta todelliset käytännön asiat tulevat huomioiduksi. Sopivia henkilöitä ei välttämättä onnistuttu aina saamaan mukaan, ja liitteiden valmisteluun ei tahdottu saada riittävästi ja tarpeeksi ajoissa tietoja siitä, miten palvelut halutaan toteutettavan. Kun tarjouspyyntö on jo julkaistu, on haluttuja muutoksia sinne enää vaikea saada

mukaan, ja tästäkin aiheutui aikatauluongelmia. Sopimusprosessista vastaava Haastateltava 1 pohti, että asiakkaiden lisäksi myös palveluntuottajan edustajia olisi hyvä pitää entistä enemmän mukana jo ennen kilpailutusta. Silloin voitaisiin yhdessä miettiä uusia ja erilaisia toimintatapoja ja hinnoittelumalleja. Näin saataisiin kenties kehitettyä toimintaa ja tehtyä parempia tarjouspyyntöjä.

Kilpailuttamisen käytännöstä vastaava haastateltava 2 toivoi, että palveluntuottaja – tai tässä vaiheessa tarjoaja - voisi paremmin varautua tarjouspyyntövaiheeseen käyttämällä kunnolla aikaa tarjouspyynnön lukemiseen ja pyrkimällä saamaan siitä kaiken mahdollisen tiedon irti. Hän kannusti myös rohkeasti ja välittömästi ottamaan yhteyttä, mikäli tarjoaja huomaa tarjouspyyntömateriaaleissa virheitä tai epä johdonmukaisuuksia. Tarjoajien kysymykset hän koki tarpeellisina ja toimintaa kehittävinä, vaikkakin kysymykset aiheuttavat joskus kilpailuttamisen väliaikaisen keskeyttämisen, kun tarjouspyyntöä tai sen liitteitä joudutaan täydentämään tai korjaamaan.

**Palveluntuottajan vaihdoksen valmistelu- ja sopimusvaiheessa** haastateltavat mainitsivat edelleen suurimpana haasteena kireän aikataulun. Koska hankintaprosessi tyypillisesti alkaa jo alun perin myöhässä, jää valintapäätöksestä palvelutuotannon aloittamiseen käytännössä ainoastaan noin kuukausi aikaa.

*Reilu kuukausi on todella vähän, kun rekrytään iso määrä ihmisiä ja lähetään hankkimaan konneita ja tarvikkeita ja elintarviketilauksia suunnittelemaan ja tekemään sopimuksia ja aukastaan uusia asiakkaita ja kohteita.*

Haastateltava 1:n mielestä sopiva aika olisi 2 – 3 kuukautta ja tässäkin pitäisi huomioida mahdolliset loma-ajat.

*Mie toukokuun lopulla sitä ilmottelin, että meillä oli jäämässä asiakkaat lomalle, tuotannon väki lomalle, asiakkaan edustajat lomalle ja meillä vaan niinku oikeesti pusketaan tähän lomakauteen tämä startti ja todetaan vaan, että ei siinä oo mitään hättää.*

Kiire aiheuttaa tilaajan organisaatiossa mm. sen, että ei ehditä valmistella sisäisiin sopimus- ja taloushallinnonprosesseihin kuuluvia asioita kunnolla eikä myöskään tiedottaa käyttäjän edustajia riittävästi. Kiireessä on myös haasteellista päivittää vaihdoksessa tarvittavia tietoja, kuten yhdyshenkilöiden yhteystietoja.

Haastateltava 1:n mielestä tilaaja-organisaatio ei ole kunnolla tunnistanut palveluntuottajan vaihdokseen liittyviä riskejä eikä ole varautunut niihin riittävästi. Ei ole ymmärretty, miten suuria haasteita palveluntuottajalla on saada tuotanto käyntiin ja miten tilaajan pitäisi siinä pystyä auttamaan. Tilaajan ja palveluntuottajan yhteiselle suunnittelulle ei myöskään ole jäänyt riittävästi aikaa, ja siihen ei ole aina pystytty varaamaan tarpeeksi henkilöresursseja. Haastateltava 1:n sanoin:

*Että olis ymmärrys siitä, että nyt se työ vasta alakaa, että meidän pittää lähteä sen palveluntuottajan kanssa miettimään, mitä kaikkea - miten avaimet, mihin tilataan tavarat, milloin päästään tutustumaan kohteisiin ja valmistelemaan töitä - koska lomakuukausi kun päättyy, niin alakaan saman tien se startti, yks päivä vaan väliä.*

Molempia haastateltavia hieman vaivasi se, että palveluntuottajat ovat jääneet heidän mielestään tilaajan puolelta liian vähäiselle tuelle. Aikapaine on kuitenkin tuonut esiin molemminpuolisen sitoutumisen asteen. Palveluntuottajan kykyyn ja haluun hoitaa asiat tunnutaan organisaatiossa kovasti luottavan.

Palvelutuotannon aloituksen suunnitteluvaiheessa haastateltavat toivoivat, että palveluntuottaja perehtyisi kunnolla tilaajan organisaatioon, asiakkuuksiin, toimintamalleihin ja kohteiden erityispiirteisiin, jotta osaisi muokata toimintansa niihin sopivaksi.

### **Palvelun aloitusvaiheessa ja ensimmäisten toimintakuukausien aikana**

tiedottaminen nousee haastateltavien kertomuksissa erittäin tärkeään rooliin. Kilpailutuksen perusteet ja sopimuksen sisältö on pystyttävä tiedottamaan käyttäjän edustajille ruohonjuuritasolle saakka. Ongelmia tulee varsinkin, jos uusi sopimus eroaa sisällöltään, toimintamalliltaan tai hinnoittelumalliltaan entisestä toiminnasta, ja nämä erot eivät ole käyttäjän edustajille selvillä. Tilaajan on myös varmistettava, että käyttäjien edelliselle toimijalle antamat tilaukset siirtyvät uudelle palveluntuottajalle. Käyttäjien on myös oltava selvillä, miten lisäpalvelua hankintaan ja millaisia kustannusvaikutuksia niillä on. Tässä on kummankin haasteltavan mukaan usein parantamisen varaa. Kun palveluntuottaja vielä on aktiivinen tekemään lisämyyntiä, niin haastavia tilanteita syntyy.

*Sehän näissä kohteissa on riskinä se, että siellä saattaa joku hoitaja esimerkkinä toivoa jotakin tai tehdä muutoksia ja hänellä ei sitten kuitenkaan olis oikeutta tehdä.” ja ”voi kuinka ystävällisiä*

*palveluntuottajia ja tuo kuunkin taivaalta! - Kunnes tuli ensimmäinen lasku niin he oli ihan järkyttyneitä.*

Tiedottaminen nähdään Tilaajan ja palveluntuottajan yhteisenä asiana, eikä eri osapuolilta tulevien viestien välillä saa olla ristiriitaa.

Palveluntuottajan toiminnassa haastateltavat näkivät tärkeänä, että starttiin on resurssoitu riittävästi henkilöitä, ja että he ovat helposti tavoitettavissa ja tiedottavat monipuolisesti käyttäjän edustajia. Haastateltavat arvostivat myös sitä, että palveluntuottaja ottaa vastuuta ja jakaa osaamistaan tilaajan kanssa:

*Huomasi tavallaan sen, että teillä on iso organisaatio takana ja mietitty asioita tosi tarkalla tasolla----- kyllä se oli meille semmonen hyvä ja iso apu siinä vaiheessa, että osattiin ajatella riittävän laajasti niitä asioita mitä kaikkea pittää osata ottaa huomioon.*

Sopimuksen aikaiselta yhteistyöltä haastateltavat odottavat palveluntuottajalta aktiivista yhteydenpitoa tilaajan kanssa, ongelmatilanteiden nopeaa ratkaisemista ja reklamaatioiden asianmukainen hoitamista. Asiat tulee hoitaa sovittujen toimintamallien mukaan, mutta myös joustavuutta muuttuvissa tilanteissa ja halukkuutta sopimusmuutosten tekemiseen arvostetaan. Haastateltavat näkivät erittäin tärkeänä sen, että palveluntuottaja sitoutuu rakentamaan tiivistä kumppanuutta tilaajan ja käyttäjien edustajien kanssa.

*Halutaan sen olevan semmosta, että se on sitä kumppanuutta ja sitä kolmikantayhteistyötä ja siinei tavallaan kukkaan oo se viejä, vaan se kumppanuus pääsis sillä lailla rakentuun siinä yhteistyössä ja luottamus näihin uusiin tapoihin ja tilanteisiin.*

Haastattelujen aikana keskusteltiin paljon myös **palvelujen hankinnasta yleisellä tasolla**. Haastateltavat toivat esille, että julkisen sektorin päätöksentekoprosessi on poliittinen ja hankintastrategian painopisteet muotutuvat vaalikausien mukaisesti. Hankintalain säädökset taas vaikuttavat siihen, miten kilpailutusryhmiä kootaan ja sopimuskausia määritellään. Kilpailuttamisstrategia on haastateltava 2:n mukaan tasapainoilua eri vaihtoehtojen välillä. Hankintalaki edellyttää, että myös pienille palveluntuottajille annetaan mahdollisuus osallistua kilpailutuksiin, mutta silloin saadaan aikaan laaja joukko sopimuksia, joiden hallinnointi on puolestaan jo lukumäärästä johtuen hyvin haastavaa. Isot kilpailutusalueet taas ovat haastavia tarjouspyyntövaiheessa, mutta harvojen sopimuskumppanien kanssa on vastaavasti helpompi toimia sopimuskauden aikana, koska suurilla palveluyrityksillä on

vakiintuneet ja toimivat tuotantoprosessit, kokemusta laajoista kokonaisuuksista ja yhteistyö- ja asiakasosaamista.

Haastateltavat kertovat, että toimintaympäristön jatkuva muutos aiheuttaa haasteita ulkoisten palveluntuottajien kanssa toimimisessa. Esimerkiksi kaupungin omistajapoliittiset linjaukset ja sisäiset organisaatiomuutokset, kuten sekä sisäisen että ulkoisen palvelutuotannon hoitamisvastuun määrittely liikelaitoksen vastuulle, ovat aiheuttaneet merkittäviä muutoksia aikaisempiin hankinnan käytäntöihin. Sote - ratkaisujen tuomat muutokset ovat vielä edessä mutta Suomen mittakaavassa suuri uusi tuotantokeittiö on jo käynnistymässä, ja sen toiminta on aivan uudenlaista kokeilua, joka tulee myös vaikuttamaan jatkossa ruokapalvelujen hankintaan. Näitä asioita ei Haastateltava 1:n mukaan ole vielä ehditty riittävästi ottamaan huomioon hankintojen toteuttamisessa. Hankintaprosessin ja siihen liittyvien kilpailutus-, sopimus- ja laskutusprosessien tunnistaminen ja määrittely ovat vielä kesken:

*Kun ollaan tunnistettu näitä kompastuskiviä matkan varrella, niin ollaan nyt lähetty niitä prosesseja ja toimintamalleja tarkastelemaan uusiksi ja nimenomaan, että missä vaiheessa eri prosesseissa on asiakkaat ja palveluntuottajat mukana.*

Haastateltavat kokevat myös, että palvelujen hankintaa ei ole organisoitu riittävästi. Haastateltava 1 toteaa, että henkilöresursseja on liian vähän, eivätkä henkilöt pysty kunnolla hoitamaan asioita niissä puitteissa, mitä heille on annettu. Haastateltava 2 taas toteaa, ettei julkisella puolella tyypillisesti ole päätoimisia hankinta- asiantuntijoita, vaan hankinnat tehdään oman työn ohessa ja toimintaa joudutaan opettelemaan kantapään kautta.

Molemmat haastateltavat näkevät palveluntuottajien kanssa tehtävän yhteistyön tärkeänä tilaajaorganisaation kehittymiselle. Valitettavasti tilaaja ei heidän mielestään aina ole osannut tarpeeksi arvostaa kumppanuutta, vaan on jättänyt palveluntuottajan selviämään yksin haasteista asenteella: *palveluntuottaja kyllä seleviää. Kyllä jos ne haluaa, niin ne tekkee*. Palveluntuottajalla on haastateltavien mielestä kuitenkin tärkeä rooli tilaajan sparraajana ja osaavan palveluntuottajan hyvin organisoidusta ja hyvin resurssoidusta toiminnasta on paljon apua tilaajalle.

Haastateltava 1 näkee, että julkinen puoli ei pärjää yksin vaan tarvitsee kumppaneita, joilla on tieto-taitoa. Hänen mielestään tavoiteltava tulevaisuuden näkymä olisi

yhteinen kehitystyö, joka tuottaisi uusia toimintamalleja ja toimintatapoja, jossa molemmat osapuolet voisivat voittaa. Kumppanuuden kautta saataisiin kehitettyä parempaa asiakastytyväisyyttä, henkilöstötytyväisyyttä, toiminnan tehostumista ja parempaa kannattavuutta kummallekin. Haastateltava 1 näkee mielenkiintoisena mallin, jossa toimittaisiin useamman palveluntuottaja-kumppanin kanssa yhteisessä kehitysryhmässä. Haasteena hän ajattelee olevan mm. liikesalaisuuksiin liittyvät asiat, jotka pitäisi jollain tavalla ratkaista. Haastateltavasta olisi myös tärkeää, että saataisiin kehitettyä yhdessä tilaajan ja palveluntuottajien kanssa uusi ja kannustava bonusmalli erilaisten sanktiomallien ja bonus-sanktiomallien sijaan.

Vaikka haastateltavien organisaatio on suoriutunut isoista ja tiukalla aikataululla toteutetuista kilpailutuksistaan ja palveluntuottajien vaihdoksistaan haastateltavien mielestä suhteellisen onnistuneesti, he kuitenkin arvioivat oman organisaationsa toimintaa hyvin avoimesti ja kriittisesti.

*Katon kyllä hyvin kriittisesti meän toimintaa ja en ole siihen ollenkaan tyytyväinen ja tuntuu, että meillä ei oo kukkaan muukaan siihen tyytyväinen ja tiiänkin, ettei ole koska sitä meillä ei ole riittäväällä tasolla organisoitu sitä hankintaa ja hankintaprosessia. Aika kriittisesti mie nyt kritisoin. Oikeastaan mie uskallan sanoa, kun mie olen sitä sanonu meillä monta kertaa. Edellisen kerran kaks viikkoa sitten, että tää ei voi mennä näin, että mie en kestä tätä, että nyt pitää tehä piste tähän touhuun!*

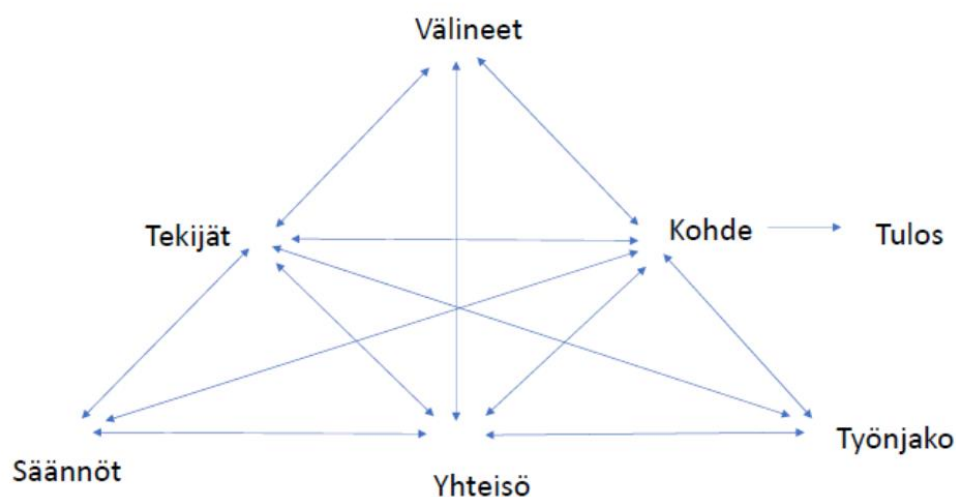
Haastateltavan sävy on melko negatiivinen. Rohkea puheenvuoro kertoo mielestäni kuitenkin hyvästä organisaatiokulttuurista, jossa pystytään avoimesti keskustelemaan ongelmista, kehittämään toimintaa ja oppimaan kokemuksista.

#### 4.8 Aineiston analysointi ja johtopäätökset

Analyysi tarkoittaa ongelman pilkkomista osiin, joita ratkaisemalla pyritään löytämään ratkaisu varsinaiseen tutkimusongelmaan. Analyysiin sisältyy aineiston kuvausta, järjestelyä, muokkaamista, tiivistämistä ja lopulta tulkitsemistä. (Kananen 2014, 104 -105). Tulkintavaiheessa aineistosta tehdään synteesi, jossa ilmiötä pyritään ymmärtämään syvällisemmin teoreettisesti (Hirsjärvi & Hurme 2000, 144). Aineistoa voidaan analysoida määrällisesti tai laadullisesti. Tässä tutkimuksessa analysointitapa oli laadullinen.

Tutkimusongelmani on, ”miten saataisiin kehitettyä toimintamalli, jonka avulla avulla tehostetaan ruokapalvelun haltuunottoa ja sujuvoitetaan palveluntuottajan vaihdosta”. Lähdin etsimään ratkaisua kehittävän työntutkimuksen viitekehyksen avulla. Kehittävä työntutkimus on työyhteisöä osallistava menetelmä, joka yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen (Engeström 1995, 12). Sitä voidaan soveltaa työn, työyhteisöjen, organisaatioiden ja työssä tapahtuvien muutosten hallitsemiseksi (Engeström 2004, 9).

Alla on kuvattu Engeströmin toimintajärjestelmän viitekehys, joka perustuu kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan. Toimintajärjestelmä on monimutkainen systeeminen ja hierarkkinen rakenne. Organisaation toiminnalla on aina jokin merkityksellinen kohde, esim. asiakkaille tehtävä tuote tai palvelu. Tekijät käyttävät kyseiselle toiminnalle ominaisia välineitä, jotka voivat olla työkaluja tai aineettomia käsitteitä. Yhteisö taas tarkoittaa kaikkia, jotka osallistuvat toiminnan kohteen tuottamiseen. Erilaiset säännöt määrittävät ja ohjaavat toimintaa ja työnjaolla tarkoitetaan tehtävien, päätösvallan ja etujen jakautumista yhteisön jäsenten kesken. Toimintajärjestelmäkuvion sisällä olevat nuolet kuvaavat jatkuvasti käynnissä prosesseja, kuten tuotanto, jako, vaihto ja kulutus, joiden kautta organisaatio muovaa itseään. (Engeström 1995, 46; Engeström 2004, 9 – 11.)



Kuvio 8. Toimintajärjestelmän rakenne (Engeström 1995, 47).

Toimintajärjestelmä sisältää monia erilaisia taustoja, intressejä ja näkökulmia, jotka näkyvät työtapoina ja tottumuksina, sekä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Tätä kutsutaan moniäänisyydeksi. Toimintajärjestelmän kausaliteetti taas tarkoittaa sitä,



että eri tapahtumat kytkeytyvät toisiinsa toimintajärjestelmän kokonaisuuden kautta, niiden vaikutukset ilmenevät viivästyneinä ja yllättävissäkin yhteyksissä, ja epäsuorat vaikutukset voivat olla voimakkaita. Toimintajärjestelmä on itsenäinen kokonaisuus ja ulkopuolelta tulevat muospaineet muuntuvat toimintajärjestelmän sisäisiksi jännitteiksi. Esimerkiksi uusien sopimusten tai säännösten pohjalta tehdään muutoksia työpaikan sisäisiin toimintaohjeisiin. Toimintajärjestelmät kytkeytyvät toisiinsa vuorovaikutusverkkoina. Palveluntuottajan ja tilaajan toimintajärjestelmät toimivat vuorovaikutuksessa keskenään, mutta ne hahmottavat toiminnan kohteen eritavalla. Palveluntuottajalle kohde on esimerkiksi aterioiden tuottaminen mahdollisimman kustannustehokkaasti, kun taas tilaajan tavoitteena on palveluntuottajaa välineenä käyttäen hankkia organisaatiolleen mahdollisimman laadukasta ruokapalvelua. Erojen tulkintaan tarvitaan yhteisiä välineitä. (Engeström 1995, 48 – 56.)

Tutkimuksen aikana kerättiin jatkuvasti aineistoa ja sitä koottiin yhteen taulukkoon (Liite 1. Haltuunotto-prosessin eri vaiheissa esiintyviä haasteita). Taulukon sarakkeet oli järjestetty ISS:n haltuunotto-prosessin mukaisesti. **Esi- tai sopimusvaiheeseen** sisältyi tarjouskilpailun järjestäminen, tarjouksen tekeminen ja sopimuksen valmistelu ja solmiminen. **Suunnitteluvaiheessa** valmisteltiin haltuunotto-projektia, joka toteutusvaiheessa sitten toteutettiin. **Tuotantoon siirtovaiheessa** aloitettiin varsinainen palvelutuotanto ja **optimointivaiheessa** varmistettiin, että palvelutuotanto toteutuu sopimuksen mukaisesti, ja haltuunotto-projekti voidaan päättää. Näiden otsikoiden alle koottiin asioita ja ilmiöitä, joita eri starteissa ja lopulta tilaajan yhteyshenkilöiden haastatteluissa nousi esille.

Syksyllä 2017 alkoi varsinainen aineiston analysointi, jossa pyrittiin löytämään aineistosta vastauksia tutkimuskysymyksiini: Mitä sopimusruokailupalvelun aloitusvaiheen tyypillisimmät haasteet ja riskit ovat, mistä ne johtuvat ja miten niitä voidaan vähentää? Aineistosta etsittiin tyypillistä toiminnan logiikkaa, yhteisiä piirteitä ja eroja sekä selitystä ilmiöille. Aluksi aineisto järjestettiin teemoittain. Sopimusruokailupalvelujen eri case-kohteiden haltuunotto-prosesseista kerrottaessa nousi toistuvasti esille tarjouspyyntö- ja sopimusasiakirjojen puutteellisuudet ja vaikea tulkittavuus, sopimuksen osapuolten osaamisen ja kompetenssin puute ja vaikeus ymmärtää toistensa toimintaa ja prosesseja, riskien hallinnan puutteellisuus,

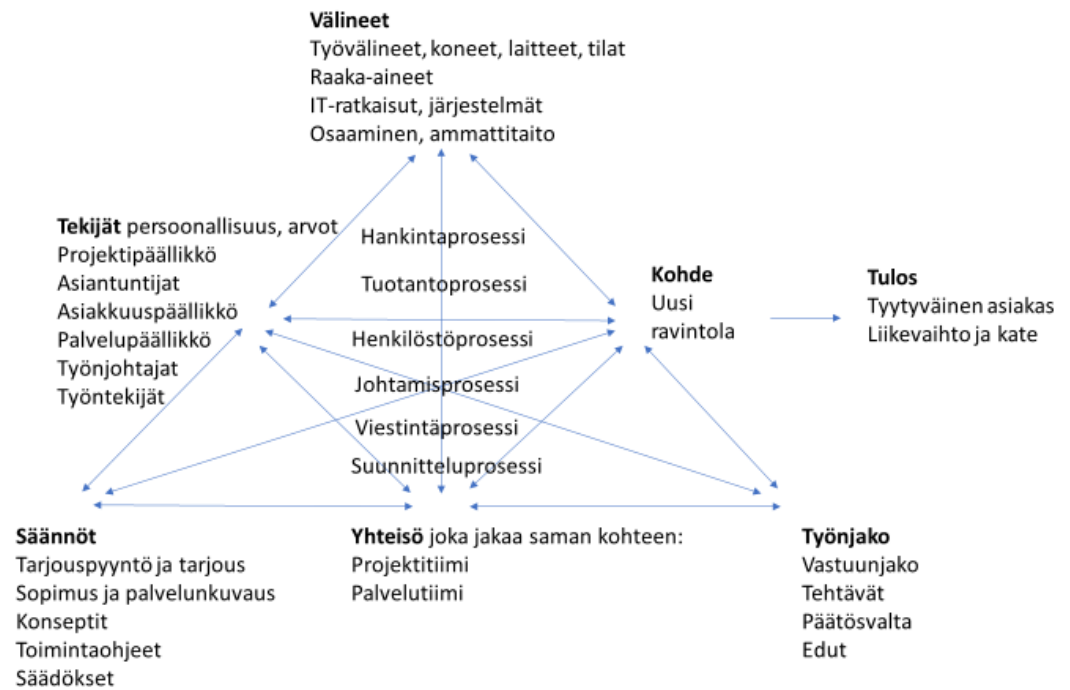
liian kireät aikataulut koko prosessissa tai sen jossakin vaiheessa, hankaluudet yhteistyössä ja viestinnässä, huono tiedonkulku, epäselvä vastuunjako, johtamisongelmat, liian vähäiset resurssit, henkilöstöprosessin kuten rekrytoinnin ja perehdytyksen ongelmat, suunnitelmien ja ohjeiden puutteellisuus, työvälineistä, tiloista, laitteista, kalustosta ja IT-järjestelmistä johtuvat ongelmat, erilaisia hankintoja ja tuotanto- ja palveluprosessien järjestämistä koskevat haasteet ja lopulta ongelmat asiakastyytyväisyydessä, laadussa tai taloudellisessa tuloksessa.

Aineistoa edelleen luokiteltaessa muodostui seuraavia aihekokonaisuuksia:

- Sopimuksen sisältö ja muut erilaiset toimintaohjeet
- Henkilöresurssit
- Projekti- ja palvelutiimien toiminta
- Tilaajan ja palveluntuottajan yhteistyö ja viestintä
- Työnjako
- Tilat, kalusto, työvälineet ja järjestelmät
- Osaaminen ja kompetenssi
- Prosessit
- Palvelutuotannon tulokset.

Sopimus ja toimintaohjeet määrittelevät palvelutuotannon järjestämisen tapaa.

Haltuunottoprojektin toteuttamiseen ja palvelutuotannon järjestämiseen vaikuttavat siihen käytettävissä olevat resurssit, välineet, tehtävän- ja vastuunjako sekä johtaminen. Molempien sopimuspuolten osaaminen ja kompetenssi, yhteistyö ja viestintä saavat lopulta yhdessä aikaan sen, millaisia tuloksia toiminnasta syntyy. Alla ruokailupalvelun haltuunottoprosessi sijoitettuna Engeströmin toimintajärjestelmän kuvioon.



Kuvio 9. Ravintolan haltuunoton toimintajärjestelmän rakenne (mukaillen Engeström 1995, 47).

Toimintajärjestelmät ovat alituisessa liikkeessä, ja niiden sisäiset prosessit eivät aina suju “käsikirjoituksen” mukaan. Niissä esiintyy vastakkaisiin suuntiin vetäviä voimia, kuten yllättäviä häiriöitä, poikkeamia, tarkoituksellisia muutosyrityksiä ja innovaatioita, jotka tuovat esille työn sisäisiä ristiriitoja. Ne voivat sijoittua toimintajärjestelmän verkossa eri osatekijöiden sisälle, joidenkin osatekijöiden välille, uuden ja vanhan käytännön välille tai uudenlaisen toiminnan ja naapuritoimintojen välille. (Engeström 1995, 62 – 65.) Esimerkiksi kassalaite on väline, jonka asennusten viivästyminen aiheuttaa kohteena olevan ravintolan toiminnalle melkoisia häiriöitä, jotka taas näkyvät välittömästi toiminnan tuloksissa huonona asiakastyytyvyytenä.

Ristiriidat vaativat ratkaisuja, ja organisaatio oppii virheitä havaitsemalla ja korjaamalla. Kun työyhteisö yhdessä käsittelee ristiriitoja, voidaan samalla kehittää toimintajärjestelmää paremmaksi. (Engeström 2000, 25 – 31.) Ekspansiivista oppimista tapahtuu, kun oppimisen kohteena on laadullinen muutos ja organisaatio luo oppimisen avulla jotakin sellaista, jota ei ole vielä olemassa, esimerkiksi kokonaan uuden toimintamallin. (Engeström 1995, 87.) Ekspansiivinen oppiminen etenee syklisesti.



Kuvio 10. Ekspansiivinen oppimissykli ja oppimisteot (Engeström 2000, 61).

Oppimissyklin alun kyseenalaistamisvaiheessa toimintajärjestelmän ristiriidat ilmenevät häiriöinä, epäonnistumisina ja tyytymättömyyden aiheina.

Haltuunottoprosessissa iso tyytymättömyyden aihe on esimerkiksi se, että toimintaa ei saada toteutumaan sopimuksen mukaisesti. Analyysivaiheessa ristiriidat paikallistetaan toimintajärjestelmän tiettyjen osatekijöiden välisiksi jännitteiksi. Yksi jännite on vaikkapa resurssien puute, kun aikaa ja ihmisiä ei ole tarpeeksi, jotta saataisiin suunniteltua ja toteutettua uusi toiminta riittävän hyvin. Uuden toimintamallin, esimerkiksi haltuunottosuunnitelmapohjan, kehittäminen johtaa puolestaan ristiriitaan vanhojen työtapojen kanssa, joista pitäisi oppia pois. Uuden toimintamallin käyttöönotto aiheuttaa monesti ristiriitoja ja jännitteitä naapuriorganisaatioiden kanssa. Kun haltuunottoprojektissa muutetaan vastuunjakoja ja työtehtäviä, joutuu tilaaja-asiakkaan organisaatiokin todennäköisesti muuttamaan omia toimintatapojaan jollakin tavalla. (Engeström 2000, 59 – 62.)

Johtopäätöksenä aineistosta voidaan todeta, että haltuunottoprosessin lopputulosten parantamiseksi työyhteisön pitää ekspansiivisen oppimisen avulla kehittää koko haltuunoton toimintajärjestelmää. Tämä tapahtuu kehittämällä sen eri osia, kuten yhteisön toimivuutta ja työnjakoa, toimintaa määrittäviä sääntöjä ja

toimintaan käytettäviä konkreettisia ja aineettomia välineitä, toimintaa suorittavien henkilöiden kykyä suoriutua tehtävistään sekä toimintajärjestelmän sisäisiä prosesseja. Tämän lisäksi on tärkeää, että yhteistyö tilaajan toimintajärjestelmän kanssa on sujuvaa ja häiriötöntä ja tilaaja ja haltuunotto-organisaatio ymmärtävät toistensa toimintaprosesseja ja heillä on käytössä tehokkaita välineitä ristiriitojen ratkaisemiseen.

## **5 Ravintolan haltuunottoprojektisuunnitelman kehittäminen**

Tutkimuksen tavoitteena oli parantaa ruokapalvelun haltuunottoa ja saada palveluntuottajan vaihdoksesta sujuvampi. Tutkimuksen alkukartoituksen yhteydessä todettiin, että haltuunottoprojektin johtamisen toimintatapa täytyy selkeyttää ja yhtenäistää. Projektijohtamisen välineenä toimi ravintolan haltuunottoa suunnitelmien pohja, jota lähdettiin tutkimuksen avulla parantamaan ja kehittämään. Varsinaisen kirjoituspöytätyön teki opinnäytetyön tekijä, mutta havaintojen keräämiseen, projektityöpajoihin ja haltuunottoa suunnitelman kommentointiin osallistuivat ruokailupalvelujen kehitystiimin jäsenet, jotka olivat mukana tutkimuksen case-esimerkinä olleissa starteissa.

Aluksi kartoitettiin, mitä kaikkea haltuunottoa suunnitelman tulisi pitää sisällään tarkastelemalla aikaisemmin käytettyjä haltuunottoa suunnitelmia. Niistä koostettiin haltuunottoa suunnitelman työstöversio, joka oli vielä hajanainen, eivätkä yksittäiset asiat olleet täysin johdonmukaisessa järjestyksessä. Keskusteltiin mm. siitä, pitäisikö asiat esittää lineaarisessa aikajärjestyksessä vai aihekokonaisuuksien mukaisessa järjestyksessä, ja mitkä konkreettiset tehtävät kuuluvat minkäkin yläotsikon tai aihekokonaisuuden alle. Monet asiat tuntuivat kuuluvan useampaankin kohtaan. Keskusteltiin myös siitä, miten vastuiden pitäisi jakaantua projektijohtoon, kehitystiimin ja operaation kesken. Kuka viimekädessä vastaa mistäkin, onko lopullinen vastuu kehityksellä vai operaatiolla ja kenen kanta ratkaisee ristiriitatilanteissa.

Haltuunottoa suunnitelman työstöversion pohjalta lähdettiin rakentamaan uutta ravintolan haltuunottoa suunnitelmaa. Ensimmäinen muokkaaminen tapahtui keväällä ja alkukesällä 2016. Samaan aikaan oli käynnistynyt laajempi ISS:n monipalvelun

haltuunottomallin kehittämisprojekti, johon ruokapalvelun haltuunotto liitettiin osaprojektiksi. Haltuunoton asiakokonaisuudet pyrittiin järjestämään prosessin vaiheisiin (esivaihe, suunnittelu, toteutus, tuotantoon siirto, optimointi) siten, että projekti etenisi mahdollisimman kronologisessa järjestyksessä. Esimerkiksi projektin toteutusvaiheen asioakokonaisuuksi listattiin yhteistyöstä sopiminen asiakkaan kanssa ja siihen liittyvät asiat, talousasioiden suunnittelu, rahahuolto, tavarantoimittajasopimusten avaaminen, luvat ja ilmoitukset, IT-järjestelmiin liittyvät asiat, rekrytointi ja perehdytys, tiloihin liittyvät asiat, ravintolan konsepteihin liittyvät asiat, hankinnat, viestintään ja markkinointiin liittyvät asiat sekä asiakastyytyväisyyden seurantaan, laadunseurantaan ja muuhun raportointiin liittyvät asiat. Kullekin asialle määritettiin vastuuhenkilöt tehtävänimikkeittäin, sekä arvioitiin, mikäli mahdollista, toimenpiteen kesto työpäivissä, ja milloin pitää olla valmista. Asialistan vieressä olevalla aikatauluruudukolla voitiin seurata suunnitelmien toteutumista tai myöhästymistä värikoodein.

Haltuunottosuunnitelman kehittäminen jatkui toimintatukimuksen ajan sykleittäin niin, että sitä paranneltiin ryhmätyöpajojen ja case -kohteiden starteissa saatujen kokemusten sekä tilaaja -asiakkaiden haastattelujen perusteella vuoden 2017 loppupuolelle saakka. Paljon parannuksia tehtiin mm. toimitiloja koskevaan osioon, jossa täydennettiin tilojen kunnon ja toimivuuden kartoitusta, tilojen haltuunottoon liittyviä kohtia sekä tilamuutosten suunnitteluun, toteutukseen ja tilojen ulkoisen ilmeen konseptointiin liittyviä asioita. Lisäksi täydennettiin useaan kertaan erilaisia rahan käsittelyyn, kassatoimintoihin ja IT-järjestelmiin liittyviä asioita, koska niihin tuli paljon muutoksia tutkimuksen aikana. Myös keskuskeittiö-palvelukeittiömallin kuljetusjärjestelyille aiheuttamat tarpeet lisättiin haltuunottopohjaan aikaisempaa tarkemmin. Varsinaisen suunnittelupohjan lisäksi tehtiin erillisiä apuvälineitä, kuten haltuunoton riskien kartoitus, viestintäsuunnitelma, rekrytointisuunnitelma ja starttiperhdytysuunnitelmat esimiehille ja työntekijöille.

Haltuunottosuunnitelmapohjaa on testattu useassa startissa ja sen toimivuudesta on saatu hyvää palautetta. Viimeiset muokkaukset haltuunottosuunnitelmaan tehdään marraskuun loppuun mennessä, jolloin on tarkoitus vielä työstää catering-välilehteä ISS:n monipalveluasiakkuuksien haltuunottopohjaan.

## 6 Pohdinta

Palvelutuotannon aloittaminen on kriittinen vaihe, joka pitäisi saada onnistumaan kerralla oikein. Tutkimukseni alkuvaiheessa tunnistettiin paljon erilaisia ISS:n ravintolapalvelujen haltuunottoon aikaisemmin liittyneitä haasteita ja riskejä. Starttien onnistuminen ei ollut aina ollut mitenkään itsestäänselvää. Ongelmat olivat korostuneet varsinkin isojen tai muuten vaativien starttien projektihallinnassa, kun liiketoiminta ei pystynytkään itsenäisesti ottamaan vastuuta palvelutuotannosta vaan projektiorganisaatio jäi vierihoitamaan ravintolaa määräämättömäksi ajaksi. Ongelmia oli esiintynyt myös taloudellinen tuloksen ja kannattavuuden saavuttamisessa, eikä asiakastyytyväisyysskään lähtenyt joka kerta riittävän nopeasti nousuun. Startit myös kuormittivat ruokailupalvelun kehitysyksikön asiantuntijoita kohtuuttomasti. Koko tiimi käytti pitkiä aikoja starttaamiseen, ja muu kehittämistyö joutui jäämään silloin toisarvoiseen asemaan.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kuvata sopimusruokailupalvelun toimijan vaihdos ja etsiä keinoja sen sujuvoittamiseksi. Toimintatutkimuksen avulla kartoitettiin, mitä haasteita haltuunottoon liittyä ja miten uusi palveluntuottaja voisi hoitaa ruokailupalvelun haltuunoton mahdollisimman onnistuneesti tilaajan kanssa yhteistyössä. Laajimmillaan tarkasteltuana ruokailupalvelun haltuunottoon voidaan katsoa alkavan siitä, että jokin organisaatio päättää hankkia sopimusruokailupalvelua, ja kestävän siihen saakka, kun uusi palvelutuotanto starttivaiheen jälkeen on vakiintunut normaaliksi operatiiviseksi toiminnaksi. Prosessi vaatii sekä tilaajalta että palveluntuottajalta paljon erilaista osaamista. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset liittyivätkin osaamiseen, yhteistyöhön ja viestintään sekä prosessin aikaiseen toiminnan kehittämiseen.

### 6.1 Palvelun haltuunotossa tarvittava osaaminen ja sen merkitys onnistumiselle

**Tilaajan** puutteellinen osaaminen, kokemattomuus tai toiminta vaikuttaa palvelun haltuunottoon yhtäläillä kuin puutteet palveluntuottajan osaamisessa ja tekemisessä. Hankkiessaan ostopalveluita pitää tilaajalla olla taitoa määrittellä ja kuvata tarvitsemansa palvelut riittävän tarkasti. Lisäksi tarvitaan vahvaa hankintaosaamista,

sopimusosaamista ja ruokapalvelutoimialan tuntemusta. Jotta tilaaja pystyisi rakentamaan hyvän tarjospynnön, on aivan ensimmäiseksi mietittävä organisaation strategian pohjalta syyt, joiden vuoksi ruokapalvelut halutaan hankkia ulkoiselta palveluntuottajalta. Walker, Knight ja Harland (2005) kuvaavat ulkoistamisen motiiveiksi mm. organisaation keskittymisen ydintoimintaansa sekä tarpeet kustannusten alentamiseen ja yleiskulujen karsimiseen (Walker jne. 2005, 96). Wilson, Murray ja McKenna-Black (2001) mainitsevat muitakin syitä, kuten sopimustoimittajien mahdollisuudet tarjota parempia ja halvempia tuotteita sekä laajemman konsepti- ja tuotevalikoiman kuin oma tuotanto. Palveluntuottajien kumppanuuden ja säännöllisen kilpailuttamisen avulla tilaaja voi myös saada käyttöönsä edistyneimmät palvelukonseptit sekä erityisosaamista ja uudenlaista teknologiaa, johon se ei itse halua tai voi panostaa. (Wilson jne. 2001, 209.)

Palvelunkuvausten ja sopimusluonnosten kuvaamisen jälkeen tilaajan olisi osattava asettaa hankinnalle sopivat hinta- ja laatuksiteerit ja määrittellä niiden väliset painotukset. Tikkasen ja Kalevan (2011) tutkimuksessa julkisen sektorin kilpailutusten valintakriteereistä hinnan ja laadun painotukset vaihtelevat erittäin paljon ja monesti valintaperusteena oli pelkkä hinta. Keskimäärin hintaa kuitenkin painotettiin 60 %:lla ja laatua 40 %:lla (Tikkanen & Kaleva 2011, 960). Vertailtavina laatutekijöinä käytettiin mm. aterioiden, ruokalistan, tuotteiden ja palvelujen laatua, ravintoarvolaskelmia, joustavuutta, asiakastyytyväisyyttä, omavalvontasuunnitelmia, ympäristöasioiden huomioimista ja laatujärjestelmiä sekä asiakasyhteistyömalleja ja yhteydenpitoa. Palvelun laadussa arvioitiin mm. konsepteja, ruokalistoja ja teemojen ja tapahtumien suunnitelmia. Palvelu- ja tuotantoprosesseja arvioitiin tilausjärjestelmien, reklamaatio- ja palautekäytäntöjen, viestinnän ja tavoitettavuuden sekä tuotesuunnittelun, erityisruokavaliotuntemuksen ja tilojen ulkoisen ilmeen kautta. Lisäksi voitiin arvioida henkilöstön määrää, kokemusta ja koulutusta, sijaisjärjestelyjä sekä perehdytys-, koulutus- ja palkitsemiskäytäntöjä. (Tikkanen & Kaleva 2011, 961 - 962.) Mikäli halutaan, että tarjouspyynnössä vain hinta ratkaisee, on halutun laatutason varmistamiseksi osattava asettaa toiminnan laadulle riittävät pakolliset vähimmäisvaatimukset.

Tilaajan hankintaosaamisen puute voi aiheuttaa mm. virhearviointeja kilpailutusprosessin aikataulutuksessa. Jos ei osata ottaa huomioon tarjouspyynnön



laatimiseen menevää aikaa, ei ehdi kerätä tarvittavia tietoja tai tehdään virheitä asiakirjojen laatimisessa, ja niitä joudutaan korjaamaan. Silloin aikatulu helposti venyy ennakoitua pidemmäksi. Jos silloin ei ole kyvykkyyttä muuttaa omaa toimintaprosessia ja joustaa aikatauluissa palveluntuottajan suuntaa, tulee haltuunottovaiheessa liian kiire. Jos startissa on aikataulun vuoksi vaikeuksia, syy ei ole välttämättä yksin palveluntuottajan.

Tilaaajan osaamattomuus tarjousasiakirjojen ja sopimuksen laadinnassa voi puolestaan aiheuttaa tulkintaongelmia. Sopimuksesta saattaa tulla liian laaja tai vaikeaselkoinen, siihen jää ”harmaita alueita” tai jotakin oleellista jää puuttumaan kokonaan. Jos aikaisemmin saatu palvelu ja uusi palvelu eroavat toisistaan paljon, on käyttäjien vaikea ymmärtää uuden palveluntuottajan toimintaa, ja siitä aiheutuu ristiriitoja. Mikäli tilaaja ei osallistu riittävästi yhteistyöhön palveluntuottajan kanssa haltuunoton suunnittelu- ja toteutusvaiheessa, eikä pysty välittämään tarpeellisia tietoja on myös vaarana, että palveluntuottaja ei ymmärrä tilaajan toimintatapoja ja asiakastarpeita, eikä pysty muokkaamaan toimintaansa niihin sopivaksi.

**Palveluntarjoajalla** puolestaan tulee olla riittävästi ainakin suunnittelu- ja laskentaosaamista, konsepti- ja prosessiosaamista, projekti – ja johtamisosaamista, riskienhallintaosaamista sekä asiakkuusosaamista. Lisäksi pitää tuntea alaa koskevat viranomaisohjeet ja säädökset. Jos ei ole aikaa, kiinnostusta tai kompetenssia selvittää, mitä tilaaja haluaa ostaa, on vaikea tehdä järkevä tarjous ja myöhemmin hyvä sopimus. Haltuunoton suunnittelu ja toteutus eivät onnistu ilman ammattimaista projektinhallintaa ja tuotantoon siirtovaiheessa pitää pystyä rekrytoimaan, perehdyttämään ja johtamaan uusi tiimi hyvään suoritukseen. Konseptit sekä tuotanto- ja palveluprosessit on tunnettava, ja niitä pitää osata myös joustavasti soveltaa asiakkaan tarpeisiin.

## 6.2 Asiakslähtöisyyden merkitys yhteistyön kehittymisessä

Wilson, Murray ja Black (2008) ovat selvittäneet sopimusruokailupalvelualla tarvittavaa osaamista esimiehille suunnatulla kyselyllä Pohjois-Irlannissa. Heidän tutkimuksessaan tärkeimmäksi katsottuja liikkeenjohto-osaamisia olivat hankintaosaaminen, viestintäosaaminen sekä johtaminen ja henkilöstön organisointi.

Henkilöstöhallinnon osaamisalueella haluttiin vahvistusta rekrytointiin, henkilöstövalintoihin ja tiimien kehittämiseen. Talouspuolella raaka-aine- ja henkilöstökulujen hallinta ja budjetoinnin kehittäminen koettiin tärkeiksi. Suhdetoiminta toimeksiantajien ja asiakkaiden kanssa ja asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen puolestaan olivat tärkeimpiä markkinoinnin osaamisalueita. (Wilson, Murray, Black 2008, 76.) Nämä kaikki ovat varmasti edelleen tarpeellisia osaamisia myös Suomessa ja niiden puute tulee erityisen hyvin esille ravintolan haltuunottovaiheessa.

Asiakslähtöisyys ja asiakkuuksien johtaminen ovat nousseet yhä tärkeämmiksi yritysten menestystekijöiksi. Siirtyminen perinteisestä tuotokeskeisestä johtamismallista asiakkuuksien johtamiseen ei onnistu pelkästään rakenteita, osaamista ja toimintamalleja muuttamalla, vaan edellyttää myös asennemuutosta staattisesta ajattelusta dynaamiseen virta-ajatteluun. Asiakaskeskeinen yritys pyrkii myynnin volyymin kasvattamiseen sijaan kehittämään asiakassuhteitaan ja asiakaskantansa arvoa. (Hellman 2003, 17, 23.) Asiakkuudella on oma arvonsa sekä myyjälle että ostajalle ja molemmat osapuolet pyrkivät kasvattamaan itselleen saamaansa arvoa. Arvonmuodostuksen syvälinen ymmärtäminen on asiakkuuksien johtamisen peruslähtökohta. Aito asiakkuuslähtöisyys edellyttää jatkuvaa asiakasanalyysiä ja siihen pohjautuvaa järjestelmällistä strategiatyötä sekä toimintaprosessien, mittarien ja järjestelmien muokkaamista palvelemaan asiakkuuksien arvontuottoa. (Storbacka 1999, 19, 27, 29.)

Palveluntuottajan aito pyrkimys ymmärtää tilaajan liiketoimintaa ja tiivis yhteydenpito tilaajan kanssa starttivaiheessa luo perustaa alkavalle kumppanuudelle. Sen merkitys korostuu varsinkin, jos tilaaja on ulkoistamassa omaa toimintaansa ensimmäistä kertaa tai sopimusasiakkaalla on takanaan pitkä yhteistyö jonkun toisen palveluntuottajan kanssa. Christou (2010) on tutkinut sopimusruokailupalvelujen asiakaspysyvyyttä. Tulokset eivät ole yllättäviä: Mitä tyytyväisempiä sopimusasiakkaat ovat yhteistyöhön palveluntuottajan kanssa, sitä parempi on asiakaspysyvyys. Samoin mitä enemmän sopimusasiakas käyttää palveluntuottajan palveluita, sitä tyytyväisempi hän niihin yleensä on, ja sitä pitempiä ovat sopimuskaudet. Edelleen mitä paremmin palveluntuottaja ymmärtää tilaajan toimintaa ja sopeuttaa omaa palveluaan sitä tukemaan, sitä tyyväisempiä ovat

sopimusasiakkaat ja pitempiä sopimuskaudet. (Christou 2010, 7- 8.) Palvelujen ulkoistaminen tai palveluntuottajan vaihdos ovat raskaita prosesseja, eikä niihin lähdetä kevyin perustein. Haltuunottovaiheessa uuden palveluntuottajan on lunastettava antamansa lupaukset, jotta saavuttaisi asiakkaidensa luottamuksen. Olisikin hyvä, että palveluntuottajalla olisi asiakkuudenhoitosuunnitelma valmiina ja esiteltävissä jo ennen starttia. Silloin voitaisiin yhdessä sopia yhteistyötavoista ja kokouskäytännöistä koko ensimmäiselle sopimusvuodelle, tarkentaa vastuuhenkilöt eri tason neuvotteluihin ja tehdä yhteisiä viestintäsuunnitelmia.

### 6.3 Haltuunoton aikainen viestintä

Tiivis yhteistyö ja viestintä tilaajan kanssa on projektin onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää mutta yhtä tärkeää on myös haltuunottoprojektin parissa työskentelevien henkilöiden keskinäinen viestintä. Projektipäällikön on pystyttävä tehokkaasti paitsi viestimään ryhmälle, myös keräämään siltä tietoa, jonka perusteella hän voi johtaa projektia ja tehdä tarvittaessa muutoksia suunnitelmiin tai pyytää tilaajan yhdyshenkilöiltä tietoja ja viestittää heille muutoksista. Viestinnän pitää olla säännöllistä ja molemminpuolista. Kettunen (2009) luettelee mahdollisina projektiviestinnän menetelminä aamu- ja viikkopalaverit, henkilökohtaiset tapaamiset, sähköpostit, määrämuotoiset raportit ja yhteiset sähköiset työtilat (Kettunen 2009, 140).

Jokainen ravintolan avaus mutta varsinkin iso kuntastartti on monimutkainen kokonaisuus, jossa on paljon erilaisia samanaikaisesti tai lomittain tehtäviä asioita ja useita eri henkilöitä niitä tekemässä. Nämä henkilöt eivät välttämättä kohtaa toisiaan kasvokkain pitkiin aikoihin, eivätkä työskentele ainoastan tämän yhden startin parissa, vaan heillä on monta muutakin tehtävää saman aikaisesti hoidettavana. Projektipäällikön tulee huolehtia, että kaikilla on riittävästi tietoa kokonaisuudesta ja varsinkin kunkin henkilökohtaisista tehtävistä, vastuista ja aikatauluista. Jokainen pitää myös saada ymmärtämään, miten omat tekemiset tai tekemättä jättämiset vaikuttavat muiden työhön ja koko startin onnistumiseen. Tutkimuksen case-kohteiden viestintää hoidettiin ennakoon tehdyn starttipalaverisuunnitelman mukaan. Aloituspalaverissa esiteltiin projektisuunnitelma ja määriteltiin projektiryhmän jäsenten vastuut ja aikataulut sekä aikataulutettiin seuraavat

isommat face-to-face palaverit. Säännöllisillä ennalta kalenteroiduilla viikottaisilla lync -palavereilla pyrittiin varmistamaan, että kaikki ryhmän jäsenet tietävät missä mennään ja voivat kertoa omista tekemisistään, ja mitä apua mahdollisesti tarvitsevat. Haltuunottosuunnitelma ja muut starttiin liittyvät asiakirjat olivat yhteisessä sähköisessä ryhmätyötilassa, jonne pyrittiin päivittämään aina viimeisin tieto. Silti välillä koettiin, että tiedonkulussa oli ongelmia. Erityisen hankalalta tuntui ryhmätyötilojen ja levyasemien käyttö, kun kaikilla ei ollut samantasoisia käyttöoikeuksia ja pääsyä tiedostoihin.

Mitä lähemmäs varsinainen starttipäivä lähenee, sitä hektisemmäksi toiminta käy. Eri prosessit ja niiden aikataulut ja dead linet pitää saada soviteltua sujuviksi, ettei ”korttipakka leviä”. Viimeistään tässä vaiheessa alkaa toiminnassa esiintyä erilaisia poikkeamia ja häiriötekijöitä. Esimerkkinä kuvaus häiriöstä tavarantoimituksessa: Keittiön lastauslaiturin edessä seisoo rekka, jossa on starttipäivän elintarvikekuorma mutta ovi on lukossa, eikä keittiössä ole vastaanottajaa, eikä myöskään oven ulkopuolella tiedotetta, josta löytyisi yhteystiedot. Samaan aikaan kokki soittaa 15 km:n päässä olevasta toisesta keittiöstä tukkuun ja kyselee missä kuorma viipyy. Aika tyypillinen hässäkkä, jonka perussyy voi löytyä melkein mistä hyvänsä toimintajärjestelmän osasta tai sisäisestä prosessista. Ohjeet tai työnjako ovat voineet olla epäselvät, tekijän asenteessa tai osaamisessa on ollut puutetta, väline kuten esim. tietojärjestelmä on toiminut puutteellisesti tai itse tilausprosessi tai viestintä tukun kanssa on mennyt pieleen. Prosessissa on saattanut olla useita eri henkilöitä eri aikaan mukana, eivätkä he ole tienneet toistensa tekemisestä. Häirötilanteessa pitäisi pikaisesti pystyä analysoimaan ja paikallistamaan, mihin toimintajärjestelmän osatekijään se liittyy, jotta pystyttäisiin nopeasti tekemään onnistuneita korjauksia. Tiedon analysointi on vaikeaa, jos tieto ei kulje kentältä projektijohtoon tai päinvastoin.

Jotta häiriötekijöiden juurisyyihin päästäisiin nopeasti kiinni ja niistä voitaisiin oppia, pitää toimintoja analysoida yhdessä ja tehdä ne näkyviksi. Tämä voi tapahtua vaikkapa säännöllisillä aamu- ja iltapäiväpalavereilla, joissa käydään tiimin kanssa dialogia siitä, mitä häiriöitä tai ongelmia on ollut, missä on onnistuttu hyvin ja mitä muutoksia ennalta tehtyihin suunnitelmiin pitää tehdä. Keskustelussa ei tarvitse saavuttaa täyttä yksimielisyyttä mutta on tarpeen, että erilaiset näkökulmat tulevat

esille ja huomioon otetuksi. Näin voidaan saada tiimi paremmin motivoitua osallistumaan ja kehittämään käytännössä parhaiten toimivat uudet toimintamallit. (Engeström 2002, 61.) Palaverien lisäksi on hyvä käyttää yhteistä ilmoitustaulua, johon kirjataan päivätason tekemiset sekä tavoitteet tunnuslukuina tai tekstinä. Kaikilla pitää olla tiedossa vähintäänkin asiakasmäärät, erityisruokavaliot ja tilaustarjoilut sekä aterioiden tarjoilu- ja kuljetusaikataulut ja tärkeät yhteystiedot. Lisäksi kirjataan kaikki asiakaspalautteet. Henkilöstön toimenkuvat ja työvuorolistat on tietenkin oltava näkyvillä mutta myös henkilökunnan tunnelmat voi olla hyvä laittaa kirjalliseen muotoon, jotta nekin saadaan näkyviksi ja voidaan päästä kiinni niiden välisiin mahdollisiin jännitteisiin.

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyöltä edellytetään tieteellisyyttä, tulosten oikeellisuutta ja luotettavuutta. Tutkimusmenetelmä pitää laatia niin, että sen avulla voidaan saada vastauksia tutkimusongelmaan. Menetelmää ja mittareita pitää myös käyttää oikein, että tulokset eivät johdu sattumasta, ovat toistettavissa ja niihin voidaan luottaa. (Kananen 2014, 125.) Laadullinen tutkimus perustuu aineistosta tehtävään tulkintaan. Tutkimuksen oikeellisuutta ja luotettavuutta voidaan arvioida sillä perusteella, että eri tutkijat voisivat tehdä samasta aineistosta samankaltaisia tulkintoja ja johtopäätöksiä. Arviointiperusteina voi olla myös aineiston riittävyys, analyysin kattavuus, analyysin arvioitavuus ja toistettavuus sekä aineiston merkittävyys ja dokumentaation tarkkuus. (Kananen 2014, 131.)

Tutkimusmenetelmä toimi mielestäni hyvin. Kehittämistutkimus on hyvin käytännönläheistä, mikä sopii työnohessa tehtävälle tutkimukselle. Tutkimuksen aikana pystyttiin kehittämään toimintaa ja saatiin aikaan muutosta haluttuun suuntaan. Havaintoaineiston luotettavuutta voi haitata se, että havaintoja ei kirjattu tutkimuksen kuluessa aivan koko ajan samalla intensiteetillä ja yhtä systemaattisesti. Havainnot olivat kuitenkin startista toiseen hyvin samankaltaisia havainnoijasta riippumatta, joten voidaan olettaa, että niiden perusteella voitiin tehdä oikeita johtopäätöksiä. Case-kohteita oli useita ja ne olivat myös tarpeeksi laajoja ja erityyppisiä, jotta niistä saatiin kerättyä riittävästi ja monenlaisia havaintoja. Tukea tulkinnalle taas saatiin kehittävän työntutkimuksen teoriasta (Engeström 1995).

Haastatteluaineiston luotettavuutta voidaan tarkastella haastateltavien luotettavuuden, aineiston luotettavuuden ja tulkinnan luotettavuuden kautta. Haastateltavat oli valittu sillä perusteella, että he edustivat joukkoa, joka parhaiten pystyisi valottamaan tutkimusongelmaani tilaaja-asiakkaan näkökulmasta. Haastattelut äänitettiin ja purettiin sanasta sanaan litteroimalla tekstitiedostoiksi, joten aineisto oli lähtökohtaisesti laadukas ja dokumentaatio oli tarkka. Haastattelurunko perustui tutkimuskysymyksiin, jotka oli ennalta annettu haastateltaville tiedoksi, joten haastateltavat pysyivät hyvin asiassa ja kaikki saatu aineisto oli käytettävissä tutkimusongelmani ratkaisemiseen. Aineiston luokittelu tehtiin teemoittelemalla haastatteluista esiin nousevia asioita. Molemmat haastateltavat kertoivat hyvin samanlaisia kokemuksia ja havaintoja tutkittavana olevasta aiheesta, joten heidän vastauksensa tukivat toisiaan ja voidaan olettaa, että tulokset voisivat olla yleistettävissä muihinkin vastaavanlaisiin tapauksiin.

Triangulaatio, eli useamman menetelmän käyttäminen samassa tutkimuksessa lisää tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2014, 135). Omassa tutkimuksessani käytin kolmen tiedonkeruumenetelmän aineistotriangulaatiota. Case-kohteissa tehdyt havainnot, ryhmätöiden tulokset ja haastateltavien kertomukset tuottivat samantyyppistä aineistoa. Koska eri menetelmillä kerätyt havainnot olivat hyvin yhteneviä, voidaan aineistoa pitää luotettavampana kuin pelkästään yhdellä menetelmällä kerätty aineisto olisi.

Tutkimuksen luotettavuus edellyttää tutkijan objektiivisuutta, eli tutkija ei saisi esittää omia mielipiteitään tutkimustuloksina. Laadullinen tutkimus ei ole koskaan täysin objektiivista ja tutkijasta riippumatonta, koska tutkimus on lopulta tutkijan näkemys kohteena olevasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 136.) Olin itse erittäin aktiivisesti kehittämistutkimuksessa mukana ja käytin case-esimerkkeinä vuosien 2016 ja 2017 haltuunottoprojekteja, joissa toimin projektipäällikkönä. Olin myös mukana kaikissa projektityöpajoissa joko osallistujana tai työpajan vetäjänä. Tämä ei voi olla vaikuttamatta tutkimuksen lopputulokseen. Varsinkin tutkimuksen aikana kehitetty ravintolan haltuunottosuunnitelmapohja on varmasti ”minun näköiseni”. Tutkimusta raportoidessani olen kuitenkin pyrkinyt kuvaamaan tutkimuksen kulun, sen aikana tehdyt havainnot, niistä syntyneet tulkinnat, analyysin ja johtopäätökset niin tarkasti kuin mahdollista, jotta tutkimus olisi uskottava. Haltuunottotyökalun

käytöstä saatujen kommenttien pohjalta uskon myös, että se on rakenteeltaan niin looginen ja toimiva, että kuka tahansa organisaatiomme ruokapalvelun asiantuntija voi käyttää sitä haltuunottoprojekteissaan.

## 6.5 Tutkimuksen merkitys

Toimintatutkimuksen tarkoitus ei ole tehdä yleistyksiä vaan selittää ja ymmärtää. Kehittämistutkimuksen tarkoitus taas on saada aikaan parannusta kohteena olevaan ilmiöön. Jää toimeksiantajan arvioitavaksi, miten hyvin tämä tutkimus täyttää tavoitteensa. Omasta mielestäni kehittämishanke sujui kokonaisuudessaan hyvin ja lopputulos oli riittävän onnistunut. Toimintatutkimuksen aikana pystyttiin kehittämään ISS:n ravintolapalvelujen haltuunottoprosessia ja siihen liittyviä työkaluja niin, että case-kohteena olevat startit sujuivat huomattavasti paremmin kuin projektipäällikkönä aikaisemmin vetämäni startit. Samaan aikaan myös toisen ravintolapalvelujen projektipäällikön startit sujuivat hyvin ja hän käytti samoja työkaluja. Tutkimusjakson aikana tehtiin ravintolapalvelujen startteja määrällisesti enemmän kuin koskaan aikaisemmin Suomen ISS Palvelujen historiassa saman pituisella ajanjaksolla. Lisäksi startit olivat suurimmaksi osaksi laajoja ja vaativia, ja iso osa niistä oli kahden tai useamman palvelun yhtäaikaista aloituksia, joissa haltuunoton haasteet ja riskit ovat aina moninkertaiset.

Kehitystiimi pystyi samaan aikaan tekemään paljon konsepti- ja järjestelmä-kehitystyötä, mikä ei aikaisemmin ollut tuntunut mahdolliselta. Myös eri asiantuntijoiden startteihin käyttämä aika väheni ja startin aikainen työnjako kehitystiimin henkilöiden välillä selkeytyi. Projektipäällikön rooli haltuunoton suunnittelussa ja varsinaisen projektin johtamisessa korostui ja liiketoiminta otti aikaisempaa enemmän vastuuta haltuunottoprojektin aikaisesta käytännön tekemisistä saaden apua asiantuntijoilta, jotka ennen olivat olleet itse tekemässä ”kädet kyynärpäitä myöten savessa”.

Haltuunottojen parempi sujuminen ei suinkaan ollut pelkästään kehittämisprojektin ansiota. Siihen vaikutti myös samoihin aikoihin tehty organisaatiomuutos, joka toi johtamiseen uudenlaista tavoitteellisuutta ja selkeytti kehitystiimin toimintaa. Pystyttiin keskittymään aikaisempaa paremmin sekä toiminnan kehittämiseen että

projekteihin ja myös järjestelmäkehitys teki valtavan harppauksen eteenpäin. Kaikki tämä tiimin toimintaprosessien ja työkalujen paraneminen helpotti omalta osaltaan myös starttien sujumista.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että onnistuneeseen ravintolan avaukseen tarvitaan hyvin suunniteltu ja johdettu projekti, jolla on käytössään riittävästi resursseja kuten osaavia henkilöitä, aikaa ja toimivia työkaluja, selkeät toimintaohjeet ja vastuunjako sekä toimivat prosessit. Haltuunotto ei voi onnistua hyvin ilman tiivistä yhteistyötä ja viestintää tilaajan kanssa. Molempien osapuolten on opeteltava ymmärtämään toistensa prosesseja ja oltava sitoutuneita yhteiseen päämäärään. Onnistuneen haltuunoton lopputulosena on toimiva ravintola, jossa osaava ja motivoitunut henkilöstö tuottaa hyvää ruokaa ja palvelua tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti, jolloin asiakkaat ovat tyytyväisiä ja toiminta on taloudellisesti kannattavaa sekä palveluntuottajalle, että tilaajalle.

Tutkimusta tullaan hyödyntämään niin, että sen tuloksena syntynyt ravintolapalvelujen haltuunottosuunnitelmapohja liitetään osaksi ISS Ruokailupalvelun toimintakäsikirjaa. Sitä käytetään jatkossa kaikissa ISS Palvelujen ravintolatoiminnan haltuunotoissa ja myös osana usemman palvelun haltuunottoa. Kehittämistoiminnan aikana syntyneitä muita materiaaleja kuten rekrytointi-, perehdytys- ja viestintäsuunnitelmia voidaan käyttää paitsi starttien yhteydessä myös ravintolatoiminnan sopimusaikana tulevilla tarpeilla.

Opinnäytetyöllä voi olla yleisempää merkitystä siten, että se voi auttaa sopimusruokailupalvelua hankkiviä tai ulkoistamista suunnittelevia hahmottamaan palvelutuotannon haltuunottovaihetta, ja mitä tilaajan tulisi silloin osata ottaa huomioon. Vaikka julkisen sektorin ruokapalveluorganisaatioissa osataan tehokkaasti hankkia raaka-aineita ja muita tuotteita, ei niillä vielä aina ole riittävästi palvelujen hankintaosaamista. Mikäli tilaaja tunnistaa, etteivät omat rahkeet riitä palvelujen kilpailutukseen, on parasta käyttää hankintakonsulttia apuna. Silloin kannattaa kuitenkin selvittää, miten hyvin konsultti on perehtynyt ruokapalvelun toimialaan ja palvelujen hankintaan. Yleishankintojen tai toimitilapalvelujen asiantuntijat eivät välttämättä pysty hoitamaan kilpailuttamista yhtä hyvin kuin ruokapalvelun toimialan asiantuntijat. Kannattaa myös ehdottomasti käyttää palveluntuottajia apuna ennen tarjouspyynnön julkaisemista. Ennakoivalla vuoropuhelulla voi selvittää jo etukäteen,



mitä palveluntuottajilla on tarjota ja millaisia kriteereitä ja laatuvaatimuksia voi ja kannattaa asettaa, että saadaan tilaajan oma hankinta- ja palvelustrategia parhaiten toteutumaan.

Tutkimani haltuunotto prosessi on sopimusruokailupalvelun elinkaaren ensimmäinen vaihe. Jatkossa olisi mielenkiintoista ja tarpeellista selvittää tarkemmin myös muita elinkaaren vaiheita. Kehittävän työntutkimuksen ja ekspansiivisen oppimisen ja yhteiskehittelyn menetelmien avulla voisi syventää ymmärrystä työyhteisön sisällä olevista ristiriidoista ja muutostarpeista ja saada työntekijöitä entistä enemmän osallistumaan oman työnsä kehittämiseen. Toki kokeilemisen arvoisia menetelmiä on muitakin. Samaa asiaa lähestyy hieman eri näkökulmasta esimerkiksi Japanissa kehitetty Lean -prosessijohtaminen, jossa keskeinen tavoite on tehostaa toimintaa ja luoda siitä sopeutuva ja notkea tunnistamalla häiriöitä ja eliminoimalla niistä aiheutavaa hukkaa (Suomen Lean-yhdistys 2017).

Sopimusruokailupalveluita koskevaa suomalaista tutkimusta on olemassa kohtuullisen vähän ja siihen tulisi mielestäni jatkossa panostaa enemmän. Valtioneuvoston ruokapoliittisessa selonteossa visioidaan, että ”Ruoka-alan kasvua ja kehitystä tukee hyvin koordinoitu korkean tason tutkimus-, kehitys- ja innovaatio- sekä opetustyö” (Ruoka2030, 5.) Selonteossa todetaan myös, että yritykset tarvitsevat tulevaisuudessa enemmän valmiuksia kokonaisvaltaiseen toiminnanjohtamiseen ja -suunnitteluun sekä ennakointiin, riskinhallintaan ja vaikutusten seurantaan ja sen tueksi tarvitaan korkealaatuista koulutusta, täydennyskoulutusta ja neuvontaa (Ruoka2030, 20). Näitä kaikkia varmasti tarvitaan myös sopimusruokailupalvelujen hankinnassa ja järjestämisessä. Selonteossa ei valitettavasti ole mitään mainintaa sopimusruokailupalveluiden merkityksestä ja sen koulutus- tai tutkimustarpeista tai kehittämiseen suunnattavista hankkeista. Toivottavasti ainakin ammattikorkeakoulut pystyvät edistämään myös sopimusruokailupalvelujen asiaa ja suuntaavat siihen tutkimusta ja kehitystä.

Opinnäytetyötä tehdessäni halusin päästä katsomaan omaa työtäni uudesta ja laajemmasta perspektiivistä ottamalla haltuun tieteellisiä tutkimus- ja kehittämismenetelmiä ja opettelemalla käsitteellistämään, arvioimaan ja analysoimaan työpaikalla tapahtuvaa arkista toimintaa. Itselleni asettamat tavoitteet ovat mielestäni toteutuneet hyvin. Tutkimuksen tekeminen ja varsinkin sen

saattaminen kirjalliseen muotoon oli haastavaa ja aikaa vievää mutta samalla antoisaa. Mikä sen parempaa, kuin saada olla mukana kehittämässä omaa työyhteisöään.

Uuden aloittaminen on aina jännittävää, kun ei voi varmasti tietää mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Pystymme kuitenkin kuvittelemaan tavoitellun tulevaisuudennäkymän ja etenemään sitä kohti. Ravintolanpalvelun aloittamisen jännitystä vähentää kunnollinen projektisuunnitelma ja sitoutunut työporukka sekä se, että voi luottaa sopimuskumppanin myös tekevän parhaansa yhteisen asian eteen. Ravintolan pystyttäminen on kaikista haasteistaan huolimatta tai juuri niiden vuoksi mielenkiintoista ja inspiroivaa. Se on samaan aikaan tapahtuvien monien asioiden jatkuvaa organisoimista, porukalla yhdessä tekemistä, suunnitelmien kesken kaiken muuttamista ja vaikeuksien voittamista. Sen aikana opitaan jatkuvasti uusia asioita ja uusia tapoja suhtautua asioihin. Opitaan tiimin jäseniltä ja siitä miten ryhmädynamiikka toimii. Opitaan myös asiakkaalta. Parhaimmillaan palveluntuottajan ja tilaajan yhteistyö onkin toinen toiseltaan oppimista ja yhteiskehittelyä, jossa kumpikin saa sellaista lisäarvoa, mitä ei muuten voisi hankkia, ja joka johtaa molemminpuoliseen arvostukseen ja kumppanuuteen.

## Lähteet

- Barrows, C. & Vieira, E. 2012. Recommendations for the development of a new operational classification system for the foodservice industry. *Journal of hospitality & tourism research*. Viitattu 8.11.2017.  
[Http://jht.sagepub.com/content/early/2012/02/14/1096348012436375](http://jht.sagepub.com/content/early/2012/02/14/1096348012436375).
- Christou, E. 2010. Relationship Marketing Practices for Retention of Corporate Customers in Hospitality Contract Catering. *Tourism and Hospitality Management*. 16, 1, 1 -10. Viitattu 8.11.2017.
- Edwards, J. S. A. 2009. What is food service? *Journal of Foodservice*. 20. 1-3. Viitattu 8.11.2017.
- Grape People. 2017. Viitattu 10.11.2017. <https://grapepeople.fi/>
- Grönroos, C. 2010. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOY.
- Gustafsson, T., Helin, K., Leskelä, P., Mantere, V. 1995. *Tuplatiimi Ohjaajan Opas*. Innotiimi Oy. Vantaa.
- Haapanen, A. 2011. *Kunta ruokaostoksilla. Selvitys ruokapalveluiden nykytilasta ja kehitysnäkymistä*. Suomen Kuntaliitto.
- Haapanen, A. & Jalava, T. 2014. *Kuntien ruokapalvelujen nykytila, toiminnan haasteet ja kehitysnäkymät. Ruokapalvelukartoitus 2014*. Suomen Kuntaliitto.
- Halonen, K. 2013. *Pari askelta jäljessä -tuurilla mennään*. Väitös. Aalto University publication series Doctoral dissertations 191/2013.
- Hansel puitejärjestelyt. 2014. *Ravintolapalvelut 2014 – 2017*. Viitattu 10.11.2017.  
<https://www.hansel.fi/puitejarjestelyt/ravintolapalvelut-toimitilojen-kayttajapalvelut/>
- Hellman, K. 2003. *Asiakastavoitteet ja -strategiat*. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelujen teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Horeca rekisteri 2013. Taloustutkimus Oy. Viitattu 3.11.2017. [https://mara.fi/site/attachments/Horeca\\_rekisteri\\_2013\\_raportti.pdf](https://mara.fi/site/attachments/Horeca_rekisteri_2013_raportti.pdf)
- Horeca rekisteri 2015. Taloustutkimus Oy. Viitattu 3.11.2017. [https://mara.fi/site/attachments/Horeca\\_rekisteri\\_2015\\_raportti.pdf](https://mara.fi/site/attachments/Horeca_rekisteri_2015_raportti.pdf)
- Hämäläinen, K., Nyman, J., Björk, P. & Lammi, M. 2009. *Markkinalähtöinen palvelumuotoilu innovaatiotoiminnassa. Desire -projektin loppuraportti*. Svenska handelshögskolan, Taideteollinen korkeakoulu, Länsi-Suomen muotoilukeskus MUOVA. Tekes.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2013. *Johda riskejä -käytännön opas yrityksen riskienhallintaan*. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 3. uud. p. Tallinna: Tietosanoma.

ISS Intranet.2017. Viitattu 3.11.2017. <http://issintranet.fi>.

ISS Palvelut.2017. Viitattu 3.11.2017. <http://www.fi.issworld.com>.

ISS Intranet. 2017. Toimintakäsikirja. Viitattu 3.11.2017.  
<http://issintranet.fi/issyleista/tapammetoimia/toimintajarjestelma>

Junnila, M., Fredriksson,S. 2012. Tilaaaja-tuottaja toimintatapa. Kide: 18, 2012 - julkari.fi.

JYSE 2014 Palvelut. Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa. Valtiovarainministeriö. Viitattu 8.11.2017.

<http://vm.fi/documents/10623/307565/JYSE+palvelut/564be8e8-8ed1-4b44-a206-701e54f6348e>

Jänkälä, S. 2016. Ravitsemistoiminta. Toimialaraportti 1/2016. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM ja ELY -keskusten julkaisu.

Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola, J. 2011. Ulkoistaminen ja yhteistoiminta, Luottamus-pääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja - sarja.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja - sarja.

Karvinen S. 2009. Julkisten hankintojen kilpailuttaminen. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kauppinen, A-K., Pietilä, P., Sundback, L., Kaleva, H. 2002. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen - vaihtoehtona ulkoistaminen. Valtion teknillinen tutkimuskeskus. Espoo.

Kettunen,S. 2009. Onnistu projektissa. WSOYpro

Kuntasanasto 2013. Viitattu 8.11.2017.

<https://mot.kielikone.fi/mot/valter/netmot.exe?SearchWord=tilaaaja-tuottajamalli>

L 355/1987. Kauppalaki. Viitattu 7.11.2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870355>

L 948/2011. Kilpailulaki. Viitattu 7.11.2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110948>

L 1397/2016. Laki julkisista hankinnoista. Viitattu 7.11.2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>

L 1061/1978. Laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa. Viitattu 7.11.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1978/19781061>

L 228/1929. Laki varallisuusuoikeudellisista oikeustoimista. Viitattu 7.11.2017.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1929/19290228>

Lindroos, M. 2015. Kartoitus kuntien ruokapalveluista. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Ylemmän ammatikorkeakoulun opinnäytetyö. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma.

Mertanen, E. 2012. Esipuhe. Teoksessa Ruokapalveluja kehittämässä. Toim. E. Mertanen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 9-10.

Mertanen, E. & Väisänen, K. 2013. Ruokapalvelujen kehittäminen ammattikorkeakouluissa. AMK-lehti// Journal of Finnish Universities of Applied Sciences, No 1.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki : International Methelp.

Palveluliiketoiminnan sanasto. 2010. Elektroninen julkaisu. Viitattu 30.10.2017. Te-kes. [www.tekes.fi/fi/document/44252/palveluliiketoim\\_sanasto\\_pdf](http://www.tekes.fi/fi/document/44252/palveluliiketoim_sanasto_pdf)

Paasonen, T. 2013. Yritysassiakkaan ostokriteerien ja kuluttaja-asiakkaan tarpeiden huomioiminen henkilöstöravintolapalvelujen kilpailutuksessa ja palvelukonseptin suunnittelussa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma.

Paavola, E. 2017. Kunta, muutos ja julkiset ruokailupalvelut. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma.

Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. 2006. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Helsinki. Viitattu 30.10.2017. [www.ek.fi/julkaisut](http://www.ek.fi/julkaisut)

Palmgrén, S. 2014. Palveluprosessin kehittäminen – Case Rasion kaupunki - ruokapalvelut. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma.

Rantanen, M. 2004. Ulkoistamisen päätöksenteon teoria ja käytäntö. Esimerkkinä hotellin siivoustoiminnan ulkoistaminen. Tampereen yliopisto. Kauppätieteen laitos. Laskentatoimi. Pro Gradu -tutkielma.

Raulio, S. 2011. Lunch eating patterns during working hour and their social and work-related determinants - Study of Finnish employees. Academic Dissertation. Faculty of Medicine of the University of Helsinki. Department of Health, Functional Capacity and Welfare National Institute for Health and Welfare. Department of Public Health Institute University of Helsinki.

Ruoka 2030. Suomi -ruokaa meille ja maailmalle. VNS 2/2017 Valtioneuvoston selonteko ruokapolitiikasta. Viitattu 30.10.2017. MMM.fi

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV -kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Viitattu 30.10.2017.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

- Sarakorpi, A. Palveluiden tuotteistaminen moduulien avulla. 2007. KIMPPA - tutkimushankkeen loppuraportti. Helsinki University of Technology SimLab.
- Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki. WSOY.
- Suomen Lean -yhdistys. 2017. Viitattu 13.10.2017. <http://www.leanyhdistys.fi/>
- Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiön ruokatuotantoprosessit. Mikkelin ammattikorkeakoulu. A: Tutkimuksia ja raportteja 22.
- Taylor, P. 2005. Do public sector contract catering tender procedures result in an auction for “lemons”? International Journal of Public Sector Management. 18, 6, 484-497. <https://doi.org/10.1108/09513550510616724>
- Tieteen termipankki 2017. Filosofia: kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 3.11.2017. <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Termipankki:Etusivu>
- Tikkanen, I. & Kaleva, H. 2011. Contract award procedures and award criteria in the catering services in Finland. British Food Journal. 113, 8, 952-964. Viitattu 13.11.2017. <https://doi.org/10.1108/00070701111153805>
- TOL Toimialaluokitus 2008. Tilastokeskus. Helsinki. Viitattu 30.10.2017. <http://tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/56290.html>
- Tomperi-Olkkonen, M. 2011. Ruokapalvelun laadun parantaminen ratkaisukeskeisen menetelmän avulla. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, YAMK-opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma.
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- VN 54/2012. Valtioneuvoston asetus korkeakouluopiskelijoiden ruokailun tukemisen perusteista. Viitattu 30.10.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120054>
- Verohallinnon päätös vuodelta 2017 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteista. 1.12.2016. Viitattu 7.11.2017. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/47380/verohallinnon-p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-vuodelta-2017-toimitettavassa-verotuksessa-noudatettavista-luontoisetujen-laskentaperusteista/>
- Vastaukset lisäkysymyksiin. 24.1.2017. Puhtaanapito- ja ruokapalveluiden hankinta. Tekniset palvelut / Ruoka- ja siivouspalvelut. Mäntsälä. Viitattu 13.11.2017.
- Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämässä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki.
- Walker, H., Knight, L. & Harland, C. 2006. Outsourced Services and “Imbalanced” Supply Markets. European Management Journal. 24, 1, 95 – 105. Viitattu 8.11.2017.

Vehmas, M. 2015. Ruokailupalvelusopimusmalli. Laurea-ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Tradenomi (YAMK). Opinnäytetyö.

Wilson, M., Murray, A & Black, M. 2000. Contract catering: the skills required for the next millennium. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*; Bradford 12, 1, 75-78. Viitattu 8.11.2017.

Wilson, M., Murray, A. & McKenna-Black, M. 2001. Contract catering: a positional paper. *International Journal of Hospitality Management*. 20, 2, 201-218. Viitattu 8.11.2017.

## Liite 1. Haltuunottoprosessin eri vaiheissa esiintyviä haasteita.



Esivaihe / sopimusvaihe	Suunnittelu	Toteutus	Tuotantoon siirto	Optimointi
Heikosti tehty tarjouspyyntö Tarjouspyyntö epäselvä, Tilaaja ei ole osannut määrittellä mitä haluaa ostaa	Puutteellinen tietojen siirto myynnistä starttiin (Myyjä poistuu, takavalot vilahtaa)	Suunnitelmasta puuttuu olennaisia kohtia tai vastuita.	Epäonnistunut tuotantoon siirto: Projektijohto ei saa tietoa siirrettyä.	Epäonnistunut optimointi: Ei pystytty pääsemään tavoitteisiin suunnitelman mukaisessa aikataulussa
Tilaaajan hankintaosaaminen on puutteellinen	Projektipäällikön kompetenssi ei ole riittävä	Suunnitelmasta on eri versioita ja aiheutuu sekaannusta	Projektijohto ei ole ajan tasalla, "tuotanto tekee omiaan"	Liikevaihto jää alle tavoitteen
Tarjouspyynnön aikataulu on liian kireä	Aikataulu on epärealistinen	Asioita jää tekemättä: luullaan, että "joku" tekee, vältellään vastuuta tai Asioita tehdään päällekkäin: Usea henkilö tekee samaa asiaa eri tavalla	Vastuunjako on epäselvä	Kannattavuus jää alle tavoitteen
Tarjouksen tekemisen aikataulu on liian kireä tai henkilöresurssi liian pieni	Projektin toimeksianto on epäselvä	Tarjousvaiheessa tehtyä laskentaa ja mitoitusta joudutaan paljon muuttamaan starttisuunnittelussa	Toimintaohjeet ovat puutteelliset	Asiakastyvyys jää alle tavoitteen
Tarjouksen tekijän osaaminen on puutteellista	Vastuunjako on epäselvä kokonaisprojektin sisällä, ravintolan projektin sisällä, projektin ja liiketoiminnan välillä.	Projektin henkilöresurssit ovat liian vähäiset	Operaatio ei pysty ottamaan tuotantoa vastaan, projektijohto joutuu "kädet saveen"	Laatutaso jää alle tavoitteen
Ei ole kunnolla tutustuttu tarjouspyyntöön tai ymmärretty tarjouspyyntöä > huonot liitteet ja epätarkka laskenta	Ei ymmärretä sopimusta tai ei osata tulkita sitä.	Rekrytointisuunnitelma jää puutteelliseksi	Aikataulu liian kireä	Palvelutiimin perehdytys viivästyy
Tarjouslaskennassa on otettu tarpeettomia riskejä > virheellinen laskenta	Suunnitelmassa ei osata ottaa kaikkia tarvittavia asioita huomioon	Ei saada rekrytoitua riittävästi tai tarpeeksi osaavaa henkilökuntaa	Palvelutiimin resurssit ovat liian vähäiset	Toimintamallit eivät vakiinnu tavoiteaikataulussa
Tiedon siirto laskennasta ja myynnistä sopimuksen tekijöille jää puutteelliseksi,	Perehdytys projektitiimille jää puutteelliseksi	Perehdytysuunnitelma jää tekemättä tai tehdään puutteellisesti	Perehdytys ontuu	Raportointi ei toteudu suunnitellulla tavalla



huono pohja sopimukselle				
Heikosti tehty sopimus, sisältö epäselvä tai monitulkintainen	Sopimus on puutteellinen	IT- ja kassajärjestelmien tilaukset viivästyvät	IT- ja kassajärjestemät ei toimi halutulla tavalla asennukset myöhässä, varmistukset tekemättä	Projektijohto ei pääse irti käytännön toiminnan pyörittämisestä
Sopimus on puutteellinen, siitä puuttuu tärkeitä asioita	Sopimus ei ole käytettävissä	Suunnitelmissa ei ole realistista pohjaa, mikäli kaikkia tietoja ei ole käytettävissä	Ei ymmärretä sopimusta tai ei osata tulkita sitä. Syntyy vääriä tulkintoja, jotka jäävät käytännöksi tai tulee ristiriitoja asiakkaan kanssa	Asiakkuudenhoitomalli puuttuu tai ei toteudu suunnitellulla tavalla
Sopimuksessa, palvelunkuvauksessa tai vastuunjaossa on harmaita alueita > Kiistely siitä mikä kuuluu sopimukseen	Asiakkaan rooli jää epäselväksi tai asiakas ei osallistu valmisteluun riittävästi, olennaista tietoa jää saamatta	Asiakas ei anna ajoissa tarvittavia tietoja mm. yhteyshenkilöt, siirtyvät tilaukset	Yhteystiedot ja tiedot tilauksista puuttuvat	Paljon reklamaatioita ja virheitä laskutuksessa
Sopimuksen tekemisellä on liian kiire, jotta ehditään analysoida kaikki siihen kuuluvat asiat. Jää kesken-eräiseksi.	Asiakkaan toimintaympäristön ymmärtäminen jää puutteelliseksi	Kohdekäyntien sopimisessa ja toteuttamisessa on ongelmia	Kohdekäynnit ennen avaamista jäävät tekemättä. Ei havaita tiloissa ja laitteissa olevia puutteita	Syntyy ennakoimattomia kuluja
Sopimusta ei saada allekirjoitettua ennen kuin vasta palvelutuotannon käynnistymisen jälkeen, jolloin joudutaan toimimaan sopimuksettomassa tilassa.	Projektibudjetti jää laatimatta tai on epärealistinen	Tilojen muutostarpeet, tilasuunnittelu, laiteasennukset jne. viivästyvät ja tilat eivät valmistu ajoissa	Tilat eivät toimi tai niitä ei ole riittävästi. Laitteet eivät toimi. Työtilaa ei ole riittävästi.	Työturvallisuusriskit aiheuttavat ylimääräisiä tapaturmia ja sairaspöissaoloja
Sopimus on hyvin laaja tai poikkeuksellisen vaikeaselkoinen	Projektin riskikartoitus jää tekemättä tai kaikkia riskejä ei tunnusteta	Tilojen riskikartoitus jää sopimatta	Ennakoiva riskikartoitus jää tekemättä eikä havaita työturvallisuusriskejä	Henkilöstön vaihtuvuus on normaalia suurempaa
Asiakkaan toimintaympäristös on erityisiä haasteita		Avaintenluovutus jää sopimatta	Ei saada avaimia ajoissa eikä päästä tiloihin tekemään valmisteluja	Toimintaohjeita ei noudateta
		Asiakas ei osallistu annakkosuunnitteluun eikä edellisen palveluntuottajan kanssa ei ole keskusteluyhteyttä	Ei saada starttikuormille ennakkovarastoja	Järjestelmät eivät ole käytössä sovitulla tavalla
		Starttihankinnat viivästyvät: koneet, laitteet, astiat, elintarvikkeet, non-food, pesuaineet, suojaimet, toimistotarvikkeet,	Materiaalia ja/tai kalustoa puuttuu tai on liikaa tai väärässä paikassa	Raaka-aineiden hävikkiä ei mitata ja hävikki on normaalia suurempaa

		opasteet, somisteet, telineet		
		Ruokakuljetusten suunnittelu jää puutteelliseksi	Kuljetukset epäonnistuvat	Tiedottamista ei toteuteta sovitulla tavalla
		Alihankintasopimukset ei saada tehtyä ajoissa	Alihankinnat myöhästyvät	
		Viestintäsuunnitelma jää tekemättä tai liian epämääräiseksi, viestintä ei toteudu	Tiedotus ontuu, tiedotteita ei laiteta esille, infotilaisuudet peruuntuvat tai epäonnistuvat	
		Tieto ei kulje projektiryhmän kesken tai palveluntuottajan ja asiakkaan välillä	Ennakoimattomat riskit laukeavat	
			Tuotannon ja palvelun laatu ei ole sopimuksen mukaista	
			Paljon reklamaatioita	

**Liite 2.** Haastattelusuunnitelma (mukailten Kananen 2015 ja Hirsjärvi & Hurme 2000)

<b>Haastattelusuunnitelma</b>	
Tutkimuskysymykset	Mitä sopimusruokailupalvelun aloitusvaiheen tyypillisimmät haasteet ja riskit ovat, mistä ne johtuvat ja miten niitä voidaan vähentää?
Aineisto, jota tarvitaan kysymyksen ratkaisemiseksi	Asiakkaiden näkemykset aiheesta
Ketä Haastatellaan	Tilaaajan yhteyshenkilöt, jotka jotka ovat olleet tekemässä tarjouspyyntöä ja palvelusopimusta ja mukana palveluntuottajan vaihdokseen liittyvissä käytännön toimissa.
Haastateltavan asema, vastuu, tehtävät	Haastateltavien taustaorganisaatiolla on sekä palvelujen tuottamis-, että hoitamisvastuu. Haastateltavat edustavat asiakkuusjohtoa joka vastaa sekä oman tuotannon asiakkuuksista, että ulkoistettujen palvelujen kilpailuttamisesta ja sopimushallinnasta.
Haastattelun eettiset kysymykset	Haastattelussa avulla hankitaan ainoastaan sellaista tietoa, jonka avulla on tarkoitus parantaa tutkittavana olevaa tilannetta. Haastatteluun pyydetään haastateltavien suostumus. Haastattelutilanteessa ja saadun aineiston purkamisessa otetaan huomioon haastateltavien antamien tietojen luottamuksellisuus. Tuloksia analysoitaessa annetaan haastateltaville mahdollisuus kommentoida, miten heidän lauseitaan on tulkittu. Raportoinnissa ja sen julkaisemisessa otetaan huomioon luottamuksellisuus ja mahdolliset seuraukset haastateltaville ja heidän taustaorganisaatioilleen.
<b>Protokollan suunnitelma</b>	
Mitä kerrotaan haastattelun alussa	Opinnäytetyön aihe, tavoite ja tutkimusmenetelmät
Mitä kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta ja luottamuksellisuudesta	Haastattelun tavoitteena on saada Tilaaaja-asiakkaan näkökulma palveluntuottajan vaihdostilanteessa esiintyviin haasteisiin ja riskeihin. Haastattelu on luottamuksellinen ja tulokset käsitellään niin, ettei haastateltava ja hänen

	taustaorganisaationsa ole tunnistettavissa.
Mitä aineistonkeruuvälineitä käytetään (nauhuri, muistiinpanot, tarkkuustaso)	Haastattelut nauhoitetaan äänitiedostoina tietokoneelle.
<b>Tutkimuksen toteutus</b>	
Yhteydenotto	Haastattelupyynnö esitetään etukäteen. Yhteydenotot tehdään sähköpostin välityksellä ja kerrotaan samalla tutkimuksen tarkoitus. Haastateltavat saavat kirjalliset ennakkokysymykset pohdittaviksi.
Varmista teknisten välineiden toimivuus ja käyttöosaaminen	Nauhuri ja mikrofoni testataan ennen haastattelua.
Haastattelutilanne	Haastattelija tuntee haastateltavat ennakolta. Haastattelut järjestetään haastateltavien työpaikalla heidän järjestämässään neuvottelutilassa heille sopivana ajankohtana. Haastattelulle on varattu aikaa noin tunti. Nauhoittamisesta sovitaan haastattelun alussa. Haastattelija pyrkii saamaan aikaan sujuvan ja keskustelunomaisen vuorovaikutustilanteen.
Haastattelu	Haastattelu pohjautuu ennakkokysymyksiin ja teemahaastattelurunkoon. Tarvittaessa haastattelija esittää jatko- ja lisäkysymyksiä ja pyytää tarkennuksia. Ennakkokysymykset ovat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millaisia haasteita ja riskejä palveluntuottajan vaihtamiseen mielestänne liittyy ajateltuna koko prosessia aina tarjouspyynnöstä sopimuksen tekemiseen ja valmistelu-aikaan ennen uuden palveluntuottajan aloittamista sekä varsinaiseen toiminnan aloitukseen ja sen jälkeisiin ensimmäisiin toimintakuukausiin?</li> <li>• Miten uuden palveluntuottajan tulisi mielestänne varautua hallitsemaan toiminnan aloitukseen liittyviä haasteita ja riskejä?</li> <li>• Miten Tilaaja-asiakas voi omalla toiminnallaan minimoida palveluntuottajan vaihdokseen liittyviä haasteita ja riskejä?</li> </ul>
Tilaisuuden lopettaminen	Kun kaikki teemat on käyty läpi, haastattelu päätetään ja sovitaan jatkotoimista ja aikataulusta.

Tulosten hyväksyttäminen	Haastatteluraportti toimitetaan haastateltaville kommentoitavaksi ennen opinnäytetyön julkaisemista.
--------------------------	--

### Liite 3. Haastattelut

Teemahaastattelurunko (mukaillen Kananen 2015, 85 ja Hirsjärvi & Hurme 2000)

Teemahaastattelun runko	Haastattelu 1
<b>Taustatiedot</b>	
Toimiala	Ruokapalvelu
Ilmiö	Sopimusruokapalveluntuottajan vaihdos
<b>Teemahaastattelun toteutus</b>	
Haastattelija	Minna Oksanen
Ajankohta	2.11.2017 klo 9 - 10
Haastattelun kesto	53 minuuttia
Haastateltava henkilö	Mirva Lohiniva, asiakkuuspäällikkö
Organisaation nimi	Oulun Serviisi
Asema: työtehtävät, toimivalta	Asiakkuusprosessit, kilpailutusten järjestäminen, sopimusten valmistelu ja hallinta
<b>Teemat</b>	Miten tilaaja ja palveluntuottaja voivat varautua haasteisiin ja vähentää riskejä ruokapalveluntuottajan vaihdoksessa? Tilaajan kokemukset
Teema 1	Kokemukset palvelujen ulkoistamisesta
Teema 2	Kilpailuttamisen valmistelu ja tarjouspyyntövaihe
Teema 3	Vaihdoksen valmistelu- ja sopimusvaihe
Teema 4	Palvelun aloitusvaihe ja ensimmäiset toimintakuukaudet

*Haastateltava aloitti kertomaan jo ennen kuin ehdin laittaa mikin päälle*

Iso ongelma on se tiedon kulku. Meän pitäs pittää käyttäjän edustajat kilpailutuksen kaikissa vaiheissa aktiivisesti mukana, mutta ei ole pidetty riittävästi. Valmistelussa me on pyyetty ehdotuksia käyttäjäorganisaatiolta niistä sopivista henkilöistä, jotka voisivat olla mukana. Tarjouspyynnön julkasemisvaiheessa olis pitäny tiedottaa aktiivisemmin ja huolehtia, että se tieto kilpailutuksesta mennee kaikille, joita se koskee. Tarkoituksena on ollut, että ne valmistelussa mukana olleet henkilöt myös veisivät tietoa eteenpäin oomaan organisaatioonsa mutta hehän eivät ole hankinnan asiantuntijoita. Meiltä olisi pitänyt tulla valmiimpaa materiaalia siihen tiedottamiseen.

Sopimusvaiheessa ja siinä aloituksen valmistelussa hankintaorganisaation mukana on taas ne tietyt henkilöt, että onko nyt oikeat henkilöt keskustelemassa ja miten se tieto menee. Onko meille ilmotettu oikeat yhdyshenkilöt, joihin palveluntuottaja voi olla yhteydessä esim. saada avaimia. Tämä ei ole meillä niin suunnitelmallista, mikä taas varmasti hankaloittaa palveluntuottajaa ja asiakkaalle taas näyttäytyy

semmoisena, ettei ole tehty asioitten etteen riittävästi. Tästä olen paljon meän puolella yrittänyt puhua mutta - - ei meillä ole ymmärretty edellisen ison kilpailutuksen jälkeen, mitä pitäis oikeasti lähteä niinku tekemään, mitä asioita korjaamaan, että onnistuttais, että se ei ole vaan, että ollaan kilpailutettu vaan miten me lähetään siitä etteen päin. Se palveluntuottajan asiakkaan haltuunotto siihen sitten kaikilta osin.

Jos niinku miettii vaikka tätä viimesintä starttia, niin kyllä mulla oli äärimmäinen huoli, mie toukokuun lopulla sitä ilmottelin, että meillä oli jäämässä asiakkaat lomalle, tuotannon väki lomalle, asiakkaan edustajat lomalle ja meillä vaan niinku oikeesti pusketaan tähän lomakauteen tämä startti ja todetaan vaan, että ei siinä oo mittään hättää. Mut meillä on hirveä hätä, meil on sopimukset tekemättä ja kaikki työ alakaa siitä, kun päätös on saanu lainvoimasuuen, niin sittehän se työ vasta alakaa, se iso työ. Ja siitähän meille tuli tosi paljon palautetta, että vaikka me miten laitetaan viestiä asiakkaille mutta kun se tapahtuu juhannuksen jälkeeseen, niin silloin on jo suurin osa, melkein kaikki lomalla. Ei voi sillä lailla ajatella, että nyt me onnistuttiin, kun me ollaan kilpailutettu. Että olis ymmärrys siitä, että nyt se työ vasta alakaa, että mejän pittää lähteä sen palveluntuottajan kanssa miettimään, mitä kaikkea, miten avaimet, mihin tilataan tavarat, milloin päästään tutustumaan kohteisiin ja valmistelemaan töitä, koska lomakuukausi kun päättyy niin alakaan saman tien se startti, yks päivä vaan väliä.

Siinä mielessä, kun ajattelee niin ite mie nään, että palveluntuottajat on kyllä hyvin köykäsillä eväillä ja pienellä tuella ja on ollut lyhyt aika startata nää ihan kumpikin alue (2016, 2017). Käynnistyksen valmisteluun on ollu hyvin vähän aikaa kummassakin kohteessa, reilu kuukausi mikä on todella vähän, kun rekrytään iso määrä ihmisiä ja lähetään hankkimaan koneita ja tarvikkeita ja elintarviketilauksia suunnittelemaan ja tekemään sopimuksia ja aukastaan uusia asiakkaita ja kohteita. Ite näen sitä, että jotta meillä pystyttäs paremmin palveluntuottajat toimimaan ja meän asiakkaat ois tyytyväisempiä, niin meän hankintaprosessi vaan lähtee aina liian myöhään liikkeelle.

*Mikä olisi sinun mielestä sopiva valmistelu-aika päätöksestä starttiin siinä palveluntuottajan kanssa?*

Mie olen sitä yrittänyt kuulostella ja olen meille terveisiä siitä yrittänyt, että vähintään se kaks kuukautta antaa olla aikaa, että saa sinne kolmeenkin ja varsinkin kun tulee tuommonen loma-aika, niin se on minun mielestä inhimillistä, että siinä ei ole päätöksi ja sopimuksia lomakauen aikana ja silloin lähettäs starttaamaan. Kun kerran on jo hyvissä ajoin tiedossa, millon meän sopimukset päättyy, niin silloinhan sitä jo lähetään liikkeelle. Tietenkin voi tulla akuutteja tilanteita mutta ne ei ole akuutteja, että me tietään, että mejän sopimukset loppuu vuojen päästä niin silloin mejän pitää jo käynnistää se. Mutta se, että jos meille tullee joku aivan uus kohde tai jotaki, että mejän palveluntuottaja sannookin, että ei pysty jatkamaan ja alkaa purkamaan omalta osalta sopimukset niin semmone on akuutti tilanne, että lähetään kahtoo, että miten tää voiaan järjestää.

Katon kyllä hyvin kriittisesti meän toimintaa ja en ole siihen ollenkaan tyytyväinen ja tuntuu että meillä ei oo kukkaan muukaan siihen tyytyväinen ja tiiänkin, ettei ole koska sitä meillä ei ole riittävällä tasolla organisoitu sitä hankintaa ja hankintaprosessia. On kuitenkin isoista kokonaisuuksista ja euroista kyse niin meill on

resursseja ihan liian vähän siihen varattu. Ei ihmiset pysty hoitamaan semmosia sillä niinku tavallaan niissä puitteissa mitkä heille on annettu. Niin ja sitten ei ole prosesseja mietitty loppuun saakka, että se on kans yks, että meiltä puuttuu hankintaprosessi ja muut prosessit siinä taustalla, että niitä ei ole tarkasteltu sen puitteissa, kun meillä on tullut omistajapoliittinen päätös, että meillä on hoitamisvastuu, niin siinä on tullut merkittävä muutos hankintojen osalle mitä meillä on ollut aikasemmin. Se sitten peilaantuun, että ollaan sitten niitä prosesseja juurikin alettu, ite olen sekä sopimusprosessi kilpailutukseen, laskutusprosessi ja sitten meidän tuotantopäällikkö piirtää prosesseja justiiinsa tuota hankintojen osalta. Nämä kaikki mitkä kuuluu siihen, että miten meän laskutus, kun meillä on yksityinen palveluntuottaja, että jokaisella on niinku selkeä tieto, että miten sen pittää mennä.

*Mikä sun rooli näissä tilanteissa on, jos vielä vähän kerrot siitä?*

Mie vastaan asiakkuusprosessista ja meillä asiakkuuteen kuuluu sopimuksen hallinta, niin osto- kuin myyntisopimukset. Kilpailutuksessa meän rooli on siinä sopimuksen valmistelussa, että valmistellaan tarjouspyyntönön liitteisiin sopimusluonnokset. Tai viimeistään siinä vaiheessa, kun on ollut kilpailutuksia, niinku nyt viimeksi oli semmonen, että me ei saatu laitettua tai siis aikataulu oli niin valtava, että me ei pystytty sitten tarjouspyyntöprosessin perässä, että kun viimeset muutokset tehtiin sinne niin me ei pystytty tarkistamaan muutoksia sopimukselle ja meillä ei siinä vaiheessa niinku tavallaan tunnisteta sitä meidän koko prosessia, että ketä kaikkia kuuluu mihinkin prosessiin ja ne jääpi auttamatta matkasta. Niin me sitten tehtiin sopimus, kun oli hankintapäätös saanu lainvoimasuuen. Sen jälkeken kun me valmistellaan sopimusta me laitetaan sopimus sitte tiedoksi asiakkaille, meän tuotantoon ja laskutukseen, talouteen ja käyään sitte, kun sopimuskausi on käynnistynyt niin me lähetään käymään asiakkaitten kanssa niitä läpi meän palveluesimiesten tukena, että mitä se sopimus pittää sisällään ja mitä ne niinku tarkoittaa. Jos tulee muutoksia sopimuskauden aikana semmosia, jotka vaikuttaa sopimuksen sisältöön, niin me hypätään mukkaan siihen. Muussa tapauksessa meidän tuotantoprosessi vastaa siitä valvonnasta ja siitä arjen toiminnasta siellä kentällä. Toki sitten siinä vaiheessa, jos reklamaatioita on tai joku asia mistä ei päästä niinkun etteenpäin tavalla tai toisella niin me hypätään siihen kattomaan, että mitä tämä tarkoittaa. Onko siellä joku semmonen sopimuksellinen ongelma jonka takia ei päästä vai mikä. Tämä on se meän rooli. Tuotannolla on sitten ne startit ja sitte tosiaankin siihen valvontaan ja laadunseurantaan liittyvät.

Mutta tosiaankin tuossa niinku että miten tilaaja-asiakas voi omalla toiminnallaan minimoida palveluntuottajan vaihdokseen liittyvät haasteet ja riskit niin nimenomaan se, että meillä - tää oli niinku minun mielestä aika niinku räikein esimerkki tää kesänen kyllä, että josta mie oikeesti mie olin niin raivona, mie en niinku...painat deleteä tämän osuuen, mutta joka tapauksessa, että kun me tunnistetaan, että ollaan menossa mettään niin oikeasti että, jos on pakko puskea niin sitte pusketaan se mutta sitte niinku ne riskit mitä siellä tunnistetaan ne pittää yrittää siellä sitte meän osalta, että silloin ihmiset ei oo lomilla, silloin ollan aukomassa ovia ja tekemässä niitä töitä sen palveluntuottajan kanssa, siirretään kaikki lomat sitten jonnekin muualle. Ja että tämä on niinku semmonen, että kun meillä on jotenkin ite aattelen, että eihän me voia olla heinäkuussa meillon tämmönen tilanne tai, että osa ainakin tullaan puolessa välissä takasin töihin ja katotaan miten ne... Minusta tuntu ihan uskomattomalta mutta tuota..me nähään eri tavalla, me ollaan

erilaisia ihmisiä. Ja meillä jotenkin nähtiin, että tämä homma mennee hyvin ja yksityinen palveluntuottaja ossaa tämän hommansa ja ei niillä oo ongelmia, että se ongelma on niinku lähinnä, että mie liikaa ressaan siitä ja maalaan piruja seinille. Mutta toisaalta taas, kun on oma näkemys sieltä yksityiseltä puolelta mitä ne startit on, että jos jumankauta pittää yhen yön aikana valjastaa toiminta käyntiin niin se on katastrofi.

*Asiathan sujui, siinähan ei sen puolesta. Yksityinen palveluntuottaja hoiti asian mutta miltä se sitten näyttäytyi asiakkaan silmin? Onko niinku tämmösestä liian kiireellä yön yli nostetusta palvelutuotannosta niin, miten käyttäjäasiakas sun näkemyksen mukaan on sen kokenu? Hehän ei välttämättä ymmärrä tilannetta.*

Joo mie tota osa on ollu ihan hiljaa, joten voisin kuvitella että heillon saattanu olla ihan hyvä tieto asiasta mutta tuota osa on tietenkin hyvin kriittisiä ja anto palautetta mikä on tietysti tosi hyvä, että he on toiminu ennen kesälomalle jääntiä ja he on tehny tilaukset elokuun alakuun edelliselle palveluntuottajalle että myö tullaan kouluu tullee henkilökunta töihin jo heti niinkun 31.7. maanantaina ja tarvitaan sitä siivousta jo siellä silloin enneko koulu käynnistyy ja kun palveluntuottaja vaihtu niin eihän se uuen palveluntuottajan vika ole kun heillä ei ole sitä tietoa. Asiakas on toiminu aivan oikein eikä asiakasta voi osottaa sormella, että et ole osannut tilata, no on osannu aivan oikein tilata. Sitten samanlailla se, että tuota niinku nämä oli meidän pitäny hoksata se, että meillä on tilaukset tehty jo edelliselle palveluntuottajalle, asiakkaat jää lomalle että meän puolelta muistutus asiakkaalle tai tarkistaa vaikka palveluntuottajalta, että mikä on tilaus että voijaan se tieto siirtää sitten seuraavalle.

Niin tämmösiä sitte ja tuota toki niinku tuollakin on niinku tuoltakin alueelta on tullu palautetta, jotka tunnistaa semmosistaki että ne on ärsyyntyneitä, että he on tai ajatus siitä, että miksi vain heitä kilpailutetaan. Ja tavallaan, että miksi he on koekaniineita. Eihän he mittään koekaniineja ole, että ymmärrys siitä, että meillä on omistajapolitiikka määritelly, mitkä alueet kilpailutetaan, jos siellä tämä alue on jo kertaalleen kilpailutettu ja sopimus on päättymässä, niin sillohan se tarkoittaa, että täytyy vaan lähteä kilpailuttamaan uuestaan ja palveluntuottaja voi vaihtuu. Että tavallaan vähän semmosta ärtymystä siitä, että miten niinku voi kilpailutuksia suorittaa. Ettei ehkä tunnisteta eikä tietä riittävällä tasolla, että miksi se NN näitä tiettyjä alueita kilpailuttaa ja aikataulut. Että sen tietosuen lisääminen mitä me ollaan kyllä kovasti yritetty rummuttaa tässä viimesen kahen vuojen aikana. Mutta sieltä aina löytyy ihmisiä, jotka ei joko muista tai sitten asia ei sillä hetkellä, kun siitä on tiedotettu niin ei ole ollu ajankohtanen niin ei ole jääny mieleen tai jopa niin ettei oo koskaan oikeesti ees kuullukkaan.

Mutta me on nyt tosiaankin siltä osin, kun ollaan tunnistettu näitä kompastuskiviä matkan varrella niin ollaan nyt lähetty siihen, että on niitä prosesseja lähetty tarkastelemaan uusiksi ja niitä toimintamalleja ja nimenomaan, että ketä kaikkea siinä, missä vaiheessa siinä on asiakkaat, missä vaiheessa on palveluntuottajat mukana meän eri prosesseissa mutta tuota. Täytyy sanoa, että mie kyllä nyt, kyllä mie tiesin, että palveluntuottajat on niin konkareita, että kyllähän niinku nehän hoitaa asian ei siinä niinku mitään mutta toisaalta ois ehkä suonu, että..tai soiski aina sen, että vois joskus rauhassa ja niinkun tota sillä tavalla hyvin keskittyneenä ja rausin mielin ja että ois aikaa varattu riittävästi niin startata niitä niitten kohteita ja palvelutuotannon käynnistymistä.



*Sanoit, että palveluntuottajat on hoitanu käynnistyksen tilanteeseen nähden hyvin niin mitä sun mielestä – meillähän nyt sattuu niin loisavasti, että meillä oli kokemuksia esimies, ilman sitä ammattitaitoa olis ollu haaste, iso haaste mutta niin minkalaisia vinkkejä tai näätkö jotain sellasta mitä voitais paremmin tehdä tai mitä pystyttäs oppimaan tai mitä palveluntuottajan tulis ymmärtää tehdä tai osata tommoses tilanteessa?*

Tuota tuota, tämä on justiinsa tuossa alussa sanoin, niin tämä on haasteellinen tilanne ku minä nään niin paljon niitä meän semmosia haasteita mitkä tai tällöisiä kompastuskiviä niin niin...

*Jos nyt mietit mitä hyvänsä, et välttämättä just näitä mutta jotain kokemuksia joissa ei kaikki oo mennä ihan putkeen niin mitä on silloin tapahtunu? Missä on voinu kompastua?*

No oikeastaan päällimmäisenä mitä tulee nyt tuosta edellisestä kilpailutuksesta mieleen niin siellä oli niitä tavallaan tunnistaa niitä meän erilaisia asiakkaita ja heidän niinkun - esimerkkinä meidän N kohde, jossa sit nousi että siellä oli ohjaaja mennä tutustumaan kohteeseen ja tuota oli sitten oliko väärinymmärrystä vai mitä tavallaan nousi iso haloo että on tulossakin tänne siivooja joka ei tunne paikkoja ja ei ole perehdytetty ja on tällöisestä elintarviketilasta kyse niin tavallaan se, että tuota henkilöstö ja työntekijät ymmärtävät niistä, että koulu ja päiväkotia sinne hyvinkin voijaan mennä kohteeseen kesken päivän ja esitellä kuka on ja käyvä kiertelemässä ja kyselemässä ja he on jopa tyytyväisiä siihen mutta taas tällöinen elintarvikelaitos niin he on hyvin tarkkoja että sinne ei mennä ilman että sulla on sinne oikeasti lupa mennä, tunnet tilan tai jopa niin että sinun täytynyt erikseen sinne sopia käynti. Niin ne on semmosia mutta tämä N kohde on meillä tosi haasteellinen kohde just sen takia että siellä on niitä erilaisia laitoksia niin tunnistaa niitten laitoksien erot että missä voi tehdä mitäkin ja missä voi liikkua millä tavalla.

Ja yks on sitten semmonen mikä meillä on tuotu esiin K:n osalta, että H:ltä en oookkaan tunnistanu vielä tai tästä edellisestä, niin oli semmonen, että tuota meillä asiakkaat kun ei ole tottuneet tai kun asiakkaalta mennään kysymään, että haluatko – oli tällöinen päiväkotia ja oli ystävällisesti kysytty, että haluatteko, että aamupalaan tai johonki tällöistä ja tällöistä liittyy, että joo tottakai tai kun asiakas ei edes tajunnu, että aikasemmin niin aika paljon on tuotu jos kysytään jotakin niin on sanottu, että sillä on kustannusvaikutuksia tai on jopa liittynyt siihen hintaan. Niin yhtäkkiä onkin hienot tarjoilut ja voi kuinka ystävällisiä palveluntuottajia ja tekkee ja tuo kuunkin taivaalta kunnes tuli ensimmäinen lasku niin he oli ihan järkyttyneitä. Tavallaan niinkun kun meillä ei oleme koetaan julkisella puolella niinkun ja niinku onkin ja ihan joka puolella että voi kun on mahtava, että palvellaan ja kysytään että onko nyt ja näinhän se pitäs ollakin mutta sitten pitäs aina muistaa se, että kertoa asiakkaille, että tällä on kustannusvaikutus koska ei he sitä hoksaa.

*Hyvä pointti ja vaikka se sitten kerrotaisinkin niin että se mee sinne ymmärrykseen ja että puhutaan oikealle henkilölle. Juuri sille joka sen laskun sitten viimekädessä maksaa niin sille se myydään.*

Ja sitten justiinsa se, että me ollaan sitä tuota, kun meillä sopimusrakenne on kuitenkin ollu aikasemmin erilaista ja jos aatellaan meidän sisäisiä asiakkaita niin meillä on palveluun sisältyny enemmän asioita mitä sitten niinkun yksityisillä

palveluntuottajilla. Niin tavan ymmärrys siitä, että siellä on tehtävä aina kun sopimuksia käyvvään läpi meidän asiakkaitten kanssa eri portaissa, että tämä hintalappu näyttäisi tältä niin tähän palveluun kuuluu nämä asiat ja jos me halutaan lissää niin se sitte otetaan tällä hinnalla niitä lisätöitä ja niitä palveluita ja se sitten tarkoittaa siellä viivan alla tätä että kun se kuitenkin se kustannusrakenne on pikkusen erilainen niin senkin ymmärryksen lisääminen täällä meidän asiakkaille niin se on ollu aika semmonen iso asia. Mutta tuota mutta mutta mitäs minä vielä osaisin...

Teilton kyllä hyvin kun nyt miettii vaikka K:takin niin se oli meille sillä tavalla tällä meidän kokoonpanolla oli ensimmäinen iso ponnistus ja kyllä se oli niinkun huomasi tavallaan sen että teillä on iso organisaatio takana ja mietitty asioita ja tosi tarkalla tasolla että mitä asioita on osattava huomioida enneko lähetään siis ihan lista, että mistä saahaan nuo, kelleen otetaan yhteyttä jos mitä tai mitä jos käy työtapaturma, mitä tämmöstä jos tunnistetaan - niin kaikki mahdolliset niin kyllä se oli niinku meille semmonen hyvä ja iso apu siinä vaiheessa että osattiin sitten tuota lähteä että osattiin ajatella sitä niinkun riittävän laajasti niitä asioita mitä kaikkea pittää osata ottaa huomioon.

*Ja sä sanoit, että siitä ei välttämättä ihan kaikkea oppia sitten pystytty ottamaan talteen?*

Ei. Ei me siitä. Tää oli jotenkin itellekin vähän sillä tavalla harmillinen, jotenkin harmittaakin, että kyllä meidän ois pitänyt jo silloin osata ottaa koppi niinkun kaikesta mitä me tunnistettiin. Että meni toinen kilpailutus enneko me ollaan nyt vasta herätty siihen että hei nyt mutta hyvä niinkin.

*Isot rattaa kääntyy hitaasti. Byrokratiaa ja tätä tällasta tunistetaan ihan kyllä sitten meidänkin organisaatiossa että asiat vaikka sulle nyt näyttäyty, et meillä oli K:ssä asiat hyvin hallussa niin kyllähän me siinä pajon kipuiltiin et miten me saadaan asiat sujumaan mut oli kuitenkin se pohja olemassa ja siitä lähti sitten meidänkin kehitystyö et meidän pitää saada tää paremmaks jos asiakkailla on aikataulut tämmöset jos nää kuntastartit on näin suuria niin meidän täytyy tehdä jotain, et me pystytään siitä vielä helpommin selviämään et just se resurssi mikä siihen on laitettava et asiat sujuu. Tukiresurssit mistä säkin mainitsit.*

Näin se on! Meillä on nyt ollu tässä tämmönen uusi tarjouspyyntö on julkaistu tuossa ja on kilpailutus kesken niin se on tietenki pieni kohde, yksittäinen niin me ollaan lähetty se ihan eri tavalla. Että meillä on asiakas ollu siinä ihan eri tavalla ja tosi tiivistä koko ajan mukana ja katottu ihan niinkun kaikki mahdolliset enneku tarjouspyyntö lähti liikkeelle niin vielä sitä katottiin, että onhan tässä nyt kaikki semmoset asiat mitkä oikeesti on teän kohteessa olennaisia ja tuota sekin ehkä on jo vähän eri tyyppinen millainen meillä missään muualla on ja ei ole käynnistynyt se toiminta samalla tavalla miten me ollaan alun perin ajateltu, että siellä kohteen toiminta käynnistyy ja olis niinku täyessä kapasiteetissaan ja kaikki oppilaat paikalla ja päiväkoin lapset ja näin ja ilta- ja viikonloppukäyttö.

Mutta me ollaan siinä lähetty kyllä niinku ihan eri tavalla viemään sitä asiaa ja palveluntuottajien kanssa käyty sitä keskustelua ja tietenki siellä on ollu vähän erilaisia mietintöjä hinnoittelumalleista ja muista mutta että tuota oikeesti niinkun yritetty eritavalla lähtiä rakentamaan ja ainakin tuntuu niinkun helppo, kun oli yksi

ainoa kohde niin asiakas on kyllä erittäin tyytyväinen siihen, että he on aidosti voinu vaikuttaa siellä ja se että eihän me niinku - miten mie sanon - vaikka niinku monesti voi olla sekin, että vaikka asiakkaalla voi olla jopa tunne siitä, että he on voinu vaikuttaa mutta sitten taas niinku me asiantuntijoina on voitu sanoa, että tää on hyvä idea ja ajatus mutta käytännössä tämä ei tällä tavalla oikeastaan niinku – katotaan niinku asiantuntijoina että miten se on hyvä sitten loppuviimein tai määritellään että mitä siltä on syytä vaatia puhtaudesta tai ateriasta mutta heitä on kuunneltu, heillekin se on iso asia ja kyllä se on meillekin, viime metreilläkin huomasi semmosia asioita mitä me ei oltu hoksattu ja asiakkaan puolelta edustajat kun meillä oli siellä alueen palvelupäällikkö joka vastaa sen alueen kouluista ja sitten on ollu päiväkodin johtaja, koulun rehtori sitten on ollu meän henkilöstöä, henkilökuntaa, esimiehiä, virastomestareita ja heidän esimiehiä. Meillon kaikki ketkä siellä on - nuorisotoimia ja kirjastopalvelua, kaikki ketkä vaikuttaa siellä - mukana tiiviisti.

Siinäkin kyllä taas sitten aikataulu on ihan jäätävä, ettei siinä kuukausiko siinä sitten suurinpiirtein jää aikaa mutta tuota onneksi on vaan yks pieni kohde mut kuitenkin. Joululomat painaa päälle. Tää on meidän todella heikko kohta että meillä venyy, että tavallaan se että ei riitä että kilpailutusprosessi käynnistetään riittävän ajoissa vaan että tunnistetaan myös se, että kun on dead linea siellä prosessissa välissä niin niistä pietään kiinni että ei aina voi olla että aina joku muu työ menee edelle ja ajatellaan että kun meillä on vielä aikaa, palveluntuottaja kyllä seleviää kyllä jos ne haluaa niin ne tekkee. Tämmönen ei minun mielestä ole niinku kumppanuutta. Aika kriittisesti mie nyt kritisoin. Oikeastaan mie uskallan sanoa kun mie olen sitä sanonu meillä monta kertaa. Edellisen kerran kaks viikkoa sitten, että tää ei voi mennä näin että mie en kestä tätä että nyt pitää tehdä piste tähän touhuun.

*Joo se on ehkä tuo sun rooli, kun sä olet siinä sopimusvaiheessa juurikin sitten asiakkaan ja palveluntuottajan kanssa se krittinen vaihe missä sitten ollaan näitten asioiden kanssa tuo varmaan tuota näkökulmaa.*

Niin että kun me ollaan siinä häntäpäässä ja sitten yrittää asiakkaita, eihän ne – me ollaan sitten heän kanssa sitten se lähin toimija niin siinä tulee paskaa niskaan meille niinkun palveluntuottajille että ja sitten on vielä omalta organisaatiolta vielä. Niin pitäs aina muistaa se, että vielä kun meän jälkehen on sopimukselliset asiat ja laskutusasiat ja kun laskutusjärjestelmään lähetään viemään niin on se tympiä kesäloman jälkehen kuule kun tiedot saahan ja taloushallinnon järjestelmään kaikki uudet tiedot niin kyllä se oman aikansa vie siellä on monta tekijää ja monta vaihetta ennenkun kilpailutus on saatu päätökseen ja saanu lainvoimasuuen niin siihen pittää jättää aikaa.

*Mites sitte tota mitähän mun piti sulta kysyä? Tässä tuli aika hyvin näitä vaiheita käytyäkin. Siellä on se valmisteluvaihe missä nyt on ehkä painopiste enemmän siinä tarjouspyynnön tekemisessä ja pyyntövaiheessa, sopimusvaiheeseen jää sitten vähän vähemmän aikaa ja palvelun aloitus ja aika ennen sitä jää aika lyhyeksi, aika kiihkeäksi. Sitten kun ollaan aloitettu ja ollaan käynnissä niin se sun rooli siinä kohtaa on juurikin se varmistaa, että käyttäjäasiakkaat ja tilaajat sitte tietää mitä tehdä ja miten laskutetaan ja miten palautetta annetaan ja tämän tyyppisiä asioita. Niin entäs sitten se sopimuskauden alkuvaihe jos nyt ajatellaan paria kolmea kuukautta? Onko se sitten juurikin tätä?*

Kyllä me hyvin tiiviisti ollaan siellä niinku nyttenki jos mietitään tota aluetta niin meillä on ollu viimeisiä sopimukseen liittyviä asiakkaan kanssa käyty keskusteluja niin on ollu viime viikolla. Että hyvin pitkälle että siinä muutama kuukausi mennee. Me ollaan yleensä puhuttuki, että suurin piirtein semmonen neljä kuukautta startista on se mikä ollaan tiiviisti sitte asiakkaan ja palvelutuotannon tukena ja tarvittaessa tuottajan tukena ja että tokihan meillä on siellä sitten se tuotanto mukana että he on siellä alue-esimiehinä ja tuotantopäällikkö on siellä et meitä on sitten tavallaan kummastaki prosessista. Sitten kun se arki on saatu siellä rullaamaan ja se yleensä on niin , että me ollaan se kaksi kolme kertaa vuoressa käyään meiän asiakkaan kanssa läpi meiän sisäisten asiakkaiden sopimusyhdyshenkilöt heän kans käyään läpitte, samalla kun käyään meidän oman tuotannon sopimukset ja ulkoisen palveluntuottajan sopimukset ja miten on mennyt ja käyään reklamaatioita läpi ja sit toimintaa miten kentällä on mennyt ja jos on palautteita palveluntuottajalta niin tuuaan ne sitten sinne, että siellä on yleensä edustettuna meiän asiakkaan johto myös että se tulee ihan ylös saakka se tieto. Sitten me raportoijjaan sitä sopimuksen toteutumista tuonne kaupungintalolle ja siellä on työryhmä, jossa meillä on asiakkaan edustajia ja omistajan edustajia. Ja ne on mukana meillä yleensä kun meillä kilpailutus käynnistyy niin me kerrotaan heille koko ajan että mitä kilpailutuksia on tulossa, minkä tyyppisiä jos siellä tulee jotakin erityispiirteitä niin me tavallaan heiltä – siellon lakimiehiä ja muita – niin tarkistetaan, että tämmösillä mennään nyt onko ok, voijaanko muuttaa toimintamallia. Sammonen on siinä sitte meän rooli. Ja sitte tietnkin kun alakaa sopimukset päättymään niin me hoksautetaan sitä meiän tuotannolle, että nyt pitää päättää että otetaanko optioita käyttöön , että nyt pitäs kilpailuttaa että tää on tämmönen aikataulu, täällä päättyy tässä vaiheessa ja optioilmoitus on tuossa vaiheessa ja kilpailutus pitäs käynnistää täällä vaiheessa että pysytään aikatauluissa. Ja tuotanto sitten suunnitteleekin niitten mukaisesti miten sopimukset on päättymässä sitä omaa aikataulutusta niille kilpailutuksille.

*Jos haluat vielä tiivistää muutamman tärkeimmän asian mielestäsi niin ehkä mä sitten oon, sä olet kyllä hyvin kertonu avoimesti kaikkea.*

Joo mie jotenki ite näen että tuota näitä pystyy niinko reilusti sanomaan kun näitä on reilusti keskusteltu meilläki ja tunnustettu ja lähetty asioita viemään etteenpäin ja korjaamaan että oikeastaan yks semmone niinku tärkeä mitä ite ja mitä me ollaan niiku tässä: se tiivis yhteistyö palveluntuottajien kanssa enneku koko sen sopimuskauan aikana ja jo siitä kun me tunnustetaan se että on tulossa jotakin muuta ja tulevia kilpailutuksia että se ei olis vain aina semmosia syklejä vaan että kun nyt lähtee kilpailutus ja tässä on startti vaan että siellä olis sitä meidän kehitystyötä ihan koko ajan. Kun meillä on kuitenkin nämä tietyt sopimuskumppanit koko ajan siellä pyörimässä mukana niin että me päästäs johonki semmoseen että sitä kehitystyötä tulis ja sitä yhteistyöhön oikeasti semmosta tuloksellisuutta eikä semmosta vain tiäkkö kahvikupin äärellä jutustelua. Mitä se sitte on niin jotenki itte näksin sen että voisko se olla jotaki semmosta että selkeästi voijaan uusia toimintamalleja ja toimintatapoja niin että saahaan win win tilanne että kumpikin voittaa palveluntuottaja ja me voitamme. Me voijaan kehittää palvelutuotantoa julkiselle puolelle niin että saahaan jotakin itelle ja miten pystytään niinkun saahaan tyytyväisiä asiakkaita ja tyytyväistä henkilökuntaa ja kaikinpuolin että saatas vielä jopa tehostettua toimintaa ja saatas vielä eurojakin viivan alle niin se olis semmone aika ihanteellinen tulevaisuus. Onko se jotenki ainakin ite ajattelen että siinä uudessa casessa voisi olla semmonen harjottelun paikka, että vaikka se on yks yksittäinen

kohde niin voisko sieltä lähteä pilotin aikana rakentamaan jotain semmosta toimintamallia ja sitten ehkä vois miettiä että miten se muitten palveluitten osalta, että pystytäänkö me kehittämään ryhmässä asioita. En tiä, se on vähän tietenkkin liikesalaisuuet on aina semmosia että onko sitten joku tietty asia jonkun tietyn palveluntuottajan tapa miten se

*Tuohan olis just sitä, että niinkun sanoit ni kun tuntee paremmin ja kun pystyy pitkällisesti toimimaan ja olemaan kumppanina niin kyllähän teidän kaupungin kanssa on hyvä tehdä yhteistyötä palveluntuottajan näkökulmasta on semmonen keskusteluyhteys ja voiaan keskustella ongelmista niin pystyy kyllä sitten niitä kehittämistoimiakin tekemään ihan eri tavalla.*

Nyt ois niinku hyvä aika jo lähteä sitte kun on tässä palveluntuottajia ollu vuosia rinnalla kulkemassa ja sopimuskumppanina niin tavallaan se seuraava leveli että miten oikeastaan keksitään jotakin. Me voitais lähteä miettimään kenties jotakin mikä on se juttu mitä me yhdessä voitais keksiä ja lähteä kehittämään eteenpäin. Koska tuota jotenki mie ainaki ite nään, että tää julkinen puoli ei sitte taas yksin tuota ehkä meillois hyvä olla sellasia kumppaneita kun teillä on jo sitä tietoa ja taitoa ihan eri tavalla ko meillä. Ja sitten mie taas näkisin että ehkä meillä ois hyvä sitten miettiä vaikka bonusmallia niin jotenkin tuntuu että ei ole järkeä meidän yksin miettiä hyvä bonusmalli kumppanille. Kyllä se on semmonen yhteinen asia niinku me ollaan tuossa N:ssä kilpailutuksessa lähetään miettimään bonusmallia eikä mittään sanktomallia. se ei oo lähtökohtasesti bonus-sanktio vaan bonusmallin kautta keksiä jotakin semmosta joka innostaa molempia osapuolia ja saatas oikeasti vietyä asioita eteenpäin. Koska jos mietitään niitä muita aloja ja yksityistä puolta niin bonusmalleja on pilvin pimein, että nyt vaan niinku meille semmonen.

*Toi on kyllä sillee raikas näkemys, että aika paljon niitä sanktiomalleja löytyy ja bonus-sanktiomallejakin löytyy mutta jos puhutaan pelkästä bonusmallista niin se kyllä varmasti auttaa siinä ja ohjaa enemmän siihen suuntaan, että yhdessä kehitetään eikä vain valvota ja tarkkailla ja koeteta välttää tekemästä jotakin.*

Eikö totta!

*Kiitoksia sinulle, me ollaan melkein käytetty aika*

Saitko jotakin apuja näistä minun ryöpytyksistä? Mutta toisaalta näen että se on sun opinnäytetyöhön ehkä tärkeätä että en tiia auttaako nämä näkemykset sinua mutta ei ehkä niinku teidän kehittymiseen mutta.

*Ehdottomasti auttaa ja nää on samanlaisia kipupisteitä tavallaan sellasia asioita mitkä on myöskin siellä palveluntuottajan puolella et jos aatellaan vaikka tätä tarjouspyyntöön valmsitautumista ja tiedetään että on tarjouspyyntö tulossa mitä meidän pitäis tehdä et me osattas siihen nhyvin vastata sitten kun se tulee, minkalaiset resurssit siihen tarjouksen tekemiseen pystytään kiinnittää, mitä me voijaan tehdä siinä kohtaa että me ymmärretään se tarjous ymmärretään mitä meiltä pyydetään ja osataan siihen vastata ja sitten se sopimuksen tekovaihe että meillä on vuoropuhelu ja että me ymmärretään toisiamme ja meillä on tarpeeks aikaa siihen ja meillä on tarpeeks aikaa panostaa ja tarpeeks resurssia siihen stratin valmisteluun. Ihan samat asiat, ne on vaan niinku siellä ruudun toisella puolella ja me tehään niitä ja meillä on samoja ongelmia. Meillä voi olla liian vähän resurssia, meillä oman organisaation sisällä yks tekee tätä toinen tekee tota ja ihan ei aina muisteta keskustella joku tekee*

*sopimusta ja joku suunnittelee starttia ja olikohan nämä asiat nyt otettu huomioon. Ihan tunnistan kaikki ne asia t viestintä, tiedottaminen, miten me tiedotetaan käyttäjäasiakkaille, tilaajille..samojen asioiden kanssa tehään töitä. Onnistutaan välillä paremmin välillä huonommin ja opitaan kenties edellisistä sekin on välillä kyseenalaista satunnaista vahingossa oppimista.*

*Sillalailla tää auttaa mua tässä vaiheessa, kun olen miettinyt ja ollaan porukalla mitetity näitä paljonkin, niin vahvistusta siitä, että me ollaan mietitty oikeita asioita. Tosi kiva oli kuulla ja sitten tää kehittämisasiä myöskin, että olishan se haave, että pääsis semmoseen yhteistyöhön meidän tilaajan ja asiakkaan kanssa, että voitais oikeesti kehittää eikä vaan puuhata sitä mitä ollaan sovittu.*

*Tästä eteenpäin haastateltava alkoi kertoa omasta opinnäytetyöstään ja varsinainen haastattelu päättyi*

Teemahaastattelurunko (mukaillen Kananen 2015, 85 ja Hirsjärvi & Hurme 2000)

<b>Teemahaastattelun runko</b>	<b>Haastattelu 2</b>
<b>Taustatiedot</b>	
Toimiala	Ruokapalvelu
Ilmiö	Sopimusruokapalveluntuottajan vaihdos
<b>Teemahaastattelun toteutus</b>	
Haastattelijä	Minna Oksanen
Ajankohta	2.11.2017 klo 13:45 – 14:30
Haastattelun kesto	40 minuuttia
Haastateltava henkilö	Soile Haataja, tuotantokoordinaattori
Organisaation nimi	Oulun Serviisi
Asema: työtehtävät, toimivalta	Asiakkuusprosessit, kilpailutusten järjestäminen, sopimusten valmistelu ja hallinta
<b>Teemat</b>	Miten tilaaja ja palveluntuottaja voivat varautua haasteisiin ja vähentää riskejä ruokapalveluntuottajan vaihdoksessa? Tilaajan kokemukset
Teema 1	Kokemukset palvelujen ulkoistamisesta
Teema 2	Kilpailuttamisen valmistelu ja tarjouspyyntövaihe
Teema 3	Vaihdoksen valmistelu- ja sopimusvaihe
Teema 4	Palvelun aloitusvaihe ja ensimmäiset toimintakuukaudet

*Mikä sun rooli on tässä kilpailuttamisessa ja prosessissa ylipäänsä?*

Me ollaan tuota meidän vastuita määritetty aina tapaus kohtaisesti ja ne pikkusen vaihtuu aina. Mää piän huolen tarjouspyynnön teknisestä puolesta ja sittenhän meillä Mirva nyt on – aika paljon tein sopimuksia ennen tarjouspyyntöjen pohjalta ite loin mutta nyt ollaan muutettu niin, että Mirva nykyään ottaa näitä sopimuksia

haltuun. Meiän tarjouspyynnöthän on hirveitä raamattuja, mää oon kärsiny niistä alusta saakka ja varmaan on kärsiny moni muukin. Ja sitähan mä olen pyrkiny luomaan, että ne on ollu isoja casejä mitä sitten kerralla on pistetty ulos. Mun rooli on ollu siinä tuotantoprosessin asiantuntijana ja tavallaan koordinoija sitä, että asiantuntijat saa nää liitteet tehtyä ja P siinä toki sitten palvelutuotantopäällikkönä on siinä tärkeä. Ihan oikeastaa vähän kaikissa roelissa näissä hankinnoissa oon ollu. Oon tehny ite kilpailutuksia ja sitten työparin kanssa tehty kahestaan läpi ja sitten meitä on varsinkin nää missä teknistä työtä on sisältyny sopimukseen, niin sitten on ollu isompi porukka mukana. Jonkun casen sitten veän melkein yksin. Joka paikan höylä.

*No sitten, jos mennään vähän siihen, että jos aatellaan koko prosessia siitä hankinnan valmistelusta, tarjouspyynnön tekemisestä sopimukseen ja palvelun aloittamiseen ja sitten kun ollaan startissa ja muutama kuukausi sen jälkeen. Minkalaisia ajatuksia sulla on ja mitä haasteita sä tunnistat? Ehkä teiän omissa prosesseissa tai sitten mitä sä toivosit, että palveluntuottaja ymmärtäisi ottaa huomioon?*

Se tietenkihän haasteena tässä mikä suurimpana haasteena varmasti niin tuota hankinnan ja tarjouspyynnön kannalta on nää aivan älyttömän kiireelliset aikataulut. Joka on täällä kuntapuolella ainaki meillä näyttäytyy, että poliittiset päätökset tulee hittaasti ja aikahan oli rajat on tosi tiukkoja. Kokoajan pitäs olla ennakointia ja viestittää että tulis ...se on varmaan se kaikista isoin asia joka toivois ymmärtävän, että nää kilpailutukset mitä me ollaan nyt tehty niin näähän on tosi valtavia ja K:han oli meille ensimmäinen omanaan ensimmäinen iso case, että mää on jotain pienempiä aiemmin kilpailuttanu, että sehän oli se meiän semmone opettelu suoraan sanottuna, että sillalailahan tää on aika tuore, että saatiin isot saappaat. Mutta kyllä siitä varmasti ainakin jottain asioita on menny etteenpäin ja meillä toinenkin julukasee silloin tällöin tarjouspyyntöjä, että on silleen vähän jaettu sitä vastuuta ja varmaan jotkut asiat on kehittyne. Mut se tommosessa isossa organisaatiossa tarjouspyynnön laatimisen näkökulmasta on se tietojen hajanaisuus ja toivon mukaan tulevaisuudessa organisaatiomuutos auttaa, että saahaan semmosta yhtenäistä tietoa. On paljon semmosta tietoa mikä me tarvittas saaha tarjouspyyntöön vaikka tilakeskukselta ja hakkaamme päätä seinään, että miten me se tieto saahaan ja niin tää on semmosia varmaankin meiän puolelta kehittämisen kohteita. Lähinnä puhtauspalveluissa ja on muissakin palveluissa jotakin. Mut tässä tää muuttuva toimintaympäristö niin on varmasti nyt täällä seudulla haasteellinen meille kaikille tää, että tuotantokeittiö oikeasti saahaan ja miten se tullee näkymään niin siinä on paljon semmosia asioita joita ei...oikeestaa ei tuommosta laitosta Suomessa vielä oo ja kun se nyt valmistuu vähän niinku kokeiluna niin mikä se suunta ois se viisain, että aika nopeita liikkuja nyt on tullu, että näin.

Mutta se mitä palveluntuottajan tai jos ollaan vielä siellä niin tarjoajan näkökulmasta niin mietin sitä että vaikka ne meiän tarjouspyynnöt on tiukkoja aikataulultaan ja isoja niin se haaste on ihan varmasti se, että tavallaan vaikka sitä kuitenkin sitä tietoa vaikka sitä on paljo ja jossakin tapauksessa parriinkin otteeseen, että kuitenkin pysähyttäs siihen tarjouspyynnön lukemiseen ja tavallaan miten mää sanosin sen sillä lailla, että onhan sitä kuitenkin paljon sitä tietoa löytyy et mut sit se että jos tosissaan hjoksa jonkun semmosen mihin me ollaan tarjouspyynnössä yleensä pyyettykin heti huomauttaan että jos siellä jotakin on niin tälleen huomauttaa siitä,

että.. Ja taas sitten meidän tää kolmas osapuoli meidän asiakas tai loppukäyttäjä niin sitten sinne taas ollaan viety paketti sitä tietoa ja pyyntöä, että he ihan oikeasti keskittyis sitten siihen mitä he haluaa ennen kuin tarjouspyyntö julkaistaan. Että ”en mä nyt halua tälle kuukausihintaa mä haluan tälle kertahinnan” tyyliin ja mä haluankin tähän taajuuksia vähän enemmän tai vähemmän ja jos jälkeen tarjouspyynnön sitä, tätä ja tuota ruvetaan haluamaan, niin se on laitettava poikki jossain vaiheessa. Nää on semmosia mun mielestä semmosia ite tarjouspyynnön aikasia asioita mitä mulla tulee mieleen. Tosi kiitettävästi on tullu kysymyksiä kaikilta tarjouksiin tutustuneilta ja nehan aina vie sitä asiaa etteenpäin. Tosi hyviä kysymyksiä on tullu ja en nää yhtään niinku mörkönä niitä kysymyksiä päinvastoin puolin ja toisin on hyvä vielä kerran purkaa. Toki monesti on joutunu sitten tarjouspyyntöä uudelleen laitettu.

No sitten ite sopimuksen teko, meillähän ne on aina hyvin äkkiä. Sanotaanko, että se hyvä puoli siinä on että siinä punnitaan se molempien osapuolien sitoutuminen siihen asiaan. Sillon kun on nää tämmöset, että siinä se oikeastaan punnitaan että halutaanko me ihan oikeesti niin meiltä ja teiltä tää homma hoitaa. Se siinä tulee esille mutta vauhti on aivan hurja. Jos halutaan vielä sitten meidän casejä yhdistellä niin tarjouspyynnöt on isoja ja alueet valtavia. Se on varmasti semmonen asia, että meillä ei kuntapuolella taia olla kellään onko pääsääntöstä hankintaihmistä, että kaikki tehään oman työn ohessa. Se aina luo haasteita mutta kyllähän nästä jokkainen varmaan on oppinu on näistä tiukan aikataulun caseistä.

Mutta sitte ite sopimuksen tekemiseen ja siihen mulla ei mittää oo teistä. K:ssa jäi hyvä kuva kun olitte aktiivisia siinä vaiheessa ja minulla ei siitä K:n startista vaikka meillä tavallaan siinä startin haasteita siinä kaikinpuolin varmasti oli niin kun se oli meidän ensimmäinen case niin tuota ei mulle jääny semmosta kuvaa että ois mittään ongelmaa jääny ratkasematta että tietenki sitten se toiminnan aikanen yhteistyö ja semmone niin sehän sitten lyö kulumiinsa ja ainahan siinä jotaki keskusteltavaa on mutta jos nyt aattelee sitte taas tätä H:n casea ja sen starttia niin mä en tiää minkälaisia kokemuksia teillä itellä on siitä, en oo kerenny teidän kenenkään kanssa siitä, S:n kanssa on jossain muissa asioissa soiteltu, mutta ei oikeastaan mun korviin ei ookantanu mittään. Mähän nyt jollain lailla oletan, että se on hyvä merkki, kun mun korviin ei oo kantanu mittään. Mutta aivan varmastihan startissa aina jotakin on ja sehän pittää aina pittää mielessä. Mun korviin ei oo tullu H:sta yhtään, ei se varmaan oo sitte ihan huonosti, että kyllä te ootte siinä varmasti onnistunut siinä mielessä paremmin. Toki vähän se erilainen on ei ihan niin laaja kun K.

*Se on helpompi toimintaympäristönä, kun siinä on ne koulu- päiväkotiasiakkaat.*

K oli ensin, että olis se ateriapalvelu ja sitten olis se puhtaus mutta jossakin ylemmällä päättivät, että top tykkänään, että otetaan tää puhtauskin tähän ja tarjouspyyntö ulos ja sopimus vuojen alusta. Ja se että enskerran kun olin tässä hommassa mukana, niin kyllä sitä niinku tuli mieleen, että niitä ihmisiä en äänestä seuraavissa vaaleissa - elä kirjota tätä työhös ylös 😊. Tää on haaste tää toimintaympäristö, poliittinen päätöksenteko, vaalit ja nämä asiakkaat...sillai jos aatellaan tätä meidän tätä.

Teillä on hyvin tuota resurssoitu porukka tänne meille päin, se on ihan niinku sillai ok ja ollaan päästy vuosien saatossa tutuksi, niin se on mun mielestä teidän vahvuus. Et sillä tavalla ootte sitä vastuuta ja osaamistanne jakanu et ja tavallaan kuitenkin ku on



meiltä asioita niin otte sitte jokaine omalta osaltaan tulleet mukkaan sitte näihin, niin mä luulen, että ne on kehittyny tosi paljon ja ei tässä ooo oikeastaan ollu mittään koko aikana että se on semmonen minkä mää nostasin. Se on semmone asia, joka varmasti on hyvä asia. Ja sitte taas palveluntuottajillahan on hyvin erilaisia toimintamalleja: isommassa organisaatiossa oon toiminut uusien asiantuntijoiden kanssa ja on organisaatiota, joissa on yks henkilö, joka on hyvin lähellä sitä asiakasrajapintaa ja on tavallaan se yks henkilö myös meillekin päin. Että siinäkin on sitten taas ne hyvät puolesa ja huonot puolesa, että kumpikaan ei oo huono malli mutta on jännä kokia se tavallaan se palveluntuottajan ero, että on se yks ihminen vaan.

*Miten sä näät kriittisessä aloitusvaiheessa vähän ennen ja vähän startin jälkeen sitä aikaa niin juurikin nää kontaktit ja nää eri palvelun osien asiantuntijat. Miten se välittyy sieltä, jos aatellaan tätä meidän mallia jossa on yksi henkilö, johon kontaktoit, niin onko hänellä riittävät tukiresurssit takana, pystyykö hän vastaamaan kaikkiin asioihin?*

Kyllä mää uskon, on hänellä organisaatiossa varmasti apua.

*Mites sit viestintä, kuinka se on onnistunut, kuinka sen pitäisi palveluntuottajan puolelta toimia?*

Meilläkin on varmasti ja teilläkin on asiakkaita niin monta, kun on tilaajaakin, että kyllähän mä tuossa äskön viittasin tuohon tavoitettavuuteen ja siihen että asiat raktastaan, että ne ei jää vain ilmaan roikkumaan, että nehän nyt on niitä jokkaisen palveluntuottajan hoijettavia asioita. Viestinnän näkökulmasta aattelin - varmasti se, että ollaan nyt sille linjalle tavallaan lähetty, että meillä on tää hoitamisvastuun puolesta tää alue-esimies joka tavallaan on se tilaajan edustaja ja sielä tuota kohteessa ja sitten on tää meidän asiakkaan edustaja että tullee tää kolmikanta ja kyllähän me tässä tavallaan halutaan kokoajan sitä yhteistyötä viijä ja halutaan sen olevan semmosta, että se on sitä kumppanuutta ja sitä kolmikantayhteistyötä ja siinei tavallaan kukkaan oo se viejä vaan se kumppanuus pääsis sillä lailla rakentuun siinä yhteistyössä ja luottamus siihen näihin uusiin tapoihin ja tilanteisiin se, että varmasti tässä tää toimintaympäristö asiakkaallekin niinkun nää kohteet on ollu paikkoja joissa nää rahat on ennen kohteen johtajalla niin se on aika iso asia sitte jo siinä muutoksena ja sehän saattaa sitte jossakin muutoksessa kenties – en väitä että näkys – mutta saattaa näkyä lieveilimiöinä jotka tukipalveluissa sitte. Se varmaan ainakin minä koen, meän yhteistyössä, että tavallaan kaikilla on se tieto sama tieto, että kuitenkin se tilaajan rooli nyt on tässä kaupungissa päätetty että on tässä tapauksessa meillä ja me hoijetaan sitä asiakkaan vastuulla.

Ruokalistat näkösalille, se on ihan yllättävän tärkeetä, kehen voi olla yhteydessä, kohdeinfot: kuka täällä siivoaa ja jos asiakkaalla jotakin muutoksien tarvetta, niin paljon nyt ollaan saatu ohjeistusta ruuasta että he ei oo meihin päin tarpeeksi yhteyessä Sehän näissä kohteissa on riskinä se että siellä saattaa joku hoitaja esimerkkinä toivoa jotakin tai tehdä muutoksia ja hänellä ei sitten kuitenkaan olis oikeutta tehdä. Ohittaa valtuutesa. Tavallaan me ollaan se seula tässä välissä, että pysyy handussa se tilanne. Mut toisaalta sitten hyvin äkkiähän siinä sitten on se, että kyllähän tietenkin jokkainen sitä lisämyyntiä haluaa kaikista palveluista. Sitte taas se, että jonkun näköne yhteismitallisuus kuitenkin eri talojen ja kohteiden välillä niin pysyy kuitenkin realistisena.

*Niin palveluntuottajan edustaja ei myöskään sais lisämyydä sellaselle taholle, jolla ei oo valtaa päättää? Tää voi olla varsin, jos on innokas tekemään sitte tämmöstä, tai ymmärätämätön siitä omasta roolistaan meijänkin edustaja*

Ihan oikein tulkitsit 😊 Ja sitte vaikka ne meijän startit nopsia onkin niin se varmaan on tosiaan se yhteyshenkilön tavallaan meijän pitäs varmaan miettiä siinä ihan tarjouspyynnössä sitte sitä ihan oikeastaan ite mietin sitä, että meillä on vähän liian, siellä pitäs olla enemmän näitä kohteiden yhdyshenkilöitä että ne kohteiden rehtorit ja päiväkodinjohtajat niin nämähän ne sitä arkea pyörittää mutta jos niitä on siinä tarjouspyynnön ja sopimuksen aikana liian ylätasolla niin siinä jää paljon semmosta hämäräaluetta aina, kun kaikki ei tiiä. Niin sitä ollaan meillä ruvettu nyt sitten kehittää, että sitten olis oikeasti ne ihmiset yhteyshenkilöinä jo tarjouspyynnössä ja ois tavallaan jo herätty siihen, että saatas palveluntuottajalta sitten se tieto ja jalkautus, että teiän palveluesimies on tämä ja meillä tämä hoitaa... ja tämmöstä ihan peruskauraa.

Em mää mittää semmosta radikaalia nää näissä meiän caseissa näähän on yllättävän hyvin tähän saakka menny kaikista suurista haasteista huolimatta. Ei niinku semmosta epäonnistumisen tunnetta tyystin oo, kyllä siellä kehitettäviä asioita on ja näkökulmaerojahan aina on. Ei mulla semmonen tunne oo, että mikään mettään ois menny, kaikki parhaansa on tehny siinä aikataulussa mitä tälle koko prosessille on ollu käytettävissä aina suunnittelusta sinne palveluntuottamiseen asti. Ei niinku semmosta, mullon semmonen tunne, että ei oo semmosta huolta mikä oli silloin kun tätä omistajapoliittista linjausta tehtiin, ei ainakaan tällä hetkellä.

*Jos sitte taas meijän puolelta miettii asiaa, niin onhan nää ollu isoja startteja, nää on ollu haastavia mutta toisaalta jotenkin mun mielestä teidän kaupungin kanssa on hyvä semmonen avoin keskusteluyhteys, et pystyy niitä asioita mitä eteen tulee, niin pystyy hoitamaan, että puhutaan samasta asiasta ja ollaan saman tavoitteen äärellä, että halutaan samalla tavalla saada homma sujumaan. Mun näkökulmasta on ollu positiivista. Tietysti aikataulut on huikean tiukat, että meillä on ollu osittain matkassa hyvää tuuria ja sitte päteviä ihmisiä täällä alueella paikan päällä. Niinku nyt tuo H:n startti, et jos ei olis ollu S siellä vetämässä niin olishan se ollu haaste.*

Meän startit on tämmösiä, ei ne oo helppoja ja ne on isoja. 66 kohteen muutos tän vuojen alusta ja sadan kohteen muutosta ja tilanteet on mitä ne on ja porukat pittää opettaa taas eri malliin ja tää on taas erilainen, kokoajan nää muutokset tämmösiä. Tässä kaupungissa pohistään vaan.

*Jos aatellaan julkisen sektorin tyypillistä semmosta ennakko-oletusta, että byrokratiaa ja hitaastai niin teillä ei, aika reipasta tahtia mennään.*

Joo ja tietenkin se, että on organisoiduttu vähän eri tavalla ja tuo johtamismalli. No miltäs se tuntuu, ootko saanu vastauksia niihin kysymyksiin mitä sää lähit hakemaan?

*Joo siis kun tätä projektia on vuodesta 2016 enemmän tai vähemmän aktiivisesti tehty niin ihan samojen kysymysten äärellä sitä ollaan, pöyvän eri puolilla mutta ihan samat asiat. Se just se aikataulujen pitävyys ja se oman resurssin järjestäminen ja että ihmiset on käytettävissä kun niitä tarvitaan ja niillon tieto, et kyllä se tieto tahtoo aina välillä hävitä meillä itsekullakin siellä myyjät tekee jotain ja suunnittelijat jotain ja toteuttajat sitte miettii, että mistä heijän pitäs tehdä, sama problematiikka. Et siinä mielessä, kun mä haluan varmistaa itelleni, että ollaanko me ihan metsässä,*

*et mitä se tilaaja-asiakas aattelee näistä asioista niin ei olla oltu. Et sillee oon saanu vahvistusta sille. Et ymmärretään kummallakin puolella se ongelmakenttä samanlaisena et missä pitää kehittyä. Et kyllä se yhteistyö ja kumppanuus on varmaan just se tärkein et ollaan avoimia ja joustetaan puolin ja toisin*

Sillä on iso merkitys, sillä monta murhetta säästyy. Tietyt raamit pittää olla ja sovituss pysyä mutta sitten taas toisaalta jos se on sitä, että jos meillä ois vaikka kahen viikon päästä jokin juttu joka ei oo meistä itestä alan ihmisistä mikkään sula mahottomuus toteuttaa niin että se tyrmätään heti että ei saa ees tarjouspyyntöä lähettää. Niin se jotenki tuntuu, että onko niinku haluakaan ratkasta sitä ongelmaa. Niin on joskus semmosiakin tilanteita tullu vastaan, että mä haluan jonku omasta mielestäni ihan pikkusen palvelun joka ois hyvää lisämyyntiä niin ei se onnistu. Että ollaan tavallaan niinku että ei käy eikä ees lähetä perustelemaan. Tai sitten ihan todellinen reklamaatio käännetään joteki se vastaus sillä lailla , että se ei oikeesti ees halua ratkasta sitä ongelmaa tai sitte valasee, että pitää viestin lähettäjää syyttää tapahtumasta ettei oikeesti oo tapahtunu mitään, että mikä siinä on ollu Et tavallaan kuiteski se halu ratkasta se puuttuu.

Onko teiän starttien toimintamalli miten kehittyny tässä, miten se on kehittyny teillä?

*Kerroin meidän haltuunottomallista ja projektijohdosta*

Ihan kuka vaan ei pysty starttia tuosta vaan hoitamaan. Se tietenkinhän tässä monesti mietityttää, että kun hankintalaki haluaa että myös näitä pieniä toimijoita otetaan huomioon kilpailutusryhmiä miettimällä ja sitä aina jonkin verran tulee sitä keskustelua siitä ryhmien koosta ja minkalaisia ne on että pienemmätkin sais mahollisuuen mutta sitte taas tässä monesti tuntuu, että se asiakkaankin tahtotila niin se voi olla joskus jopa ihan päinvastanen, että tämä on tosi haasteellista. Sitte taas jos sinne jonkun minimi liikevaihon laittaa tai hyvinkin pieniä ryhmiä niin palveluntuottajahan on paljo, niin kuka sen pystyy semmosen määrän soppareita hallinnomaan. Tässä on niinku kauheen monta asiaa jotka aina kiikkuu siinä vaakakupissa puolelta toiselle. Nää on varmasti semmosia, jotka mää veikkaan että tässä vuosien saatossa on puhheen aiheena kuhan meidän asiakkaatkin ymmärtää sen. Minkalainen ois se paras ryhmä, mille palveluntuottajaa haetaan ja mikä on tahtotila sopimuskausille. Kyllähän tässä vielä pitkäksi aikaa tekemistä riittää. Toivottavasti nyt tästä jotakin sait ja jos tuntuu niin voijaan me puhelimessa vielä jotakin tarkentaa, jos on tarvis.

*Se käy hyvin. Tosi paljon kiitoksia, kun sulla oli aikaa. Päästän sut eteenpäin ilomielin*

#### **Liite 4.** Haastattelun purku teemoittain

Teemahaastattelurunko (mukaillen Kananen 2015, 85 ja Hirsjärvi & Hurme 2000)

<b>Teemahaastattelun runko</b>	<b>Haastattelu 1</b>
<b>Taustatiedot</b>	
Toimiala	Ruokapalvelu

Ilmiö	Sopimusruokapalveluntuottajan vaihdos
<b>Teemat</b>	Miten tilaaja ja palveluntuottaja voivat varautua haasteisiin ja vähentää riskejä ruokapalveluntuottajan vaihdoksessa? Tilaajan kokemukset
Teema 1	Kokemukset palvelujen ulkoistamisesta
Teema 2	Kilpailuttamisen valmistelu ja tarjouspyyntövaihe
Teema 3	Vaihdoksen valmistelu- ja sopimusvaihe
Teema 4	Palvelun aloitusvaihe ja ensimmäiset toimintakuukaudet

## 1 Kokemukset palvelujen ulkoistamisesta ja oma rooli siinä

*Haastateltava 1:* Vastaa asiakkuusprosessista, johon kuuluu kaikki asiakassopimuksen hallinta. Kilpailutuksessa vastaa tarjouspyynnön liitteiden sopimusluonnoksista. Sopimuksen tekovaiheessa vastaa sopimuksen oikeellisuudesta ja sopimuksen tiedottamisesta sisäisille asiakkaille, omalle organisaatiolle (liikelaitos), laskutukseen ja taloushallintoon. Sopimuskauden alussa vastaa sopimuksen tarkoituksen ja sisällön tiedottamisesta asiakkaille ja toimii oman tuotannon alue-esimiesten ja palveluntuottajan tukena. Sopimuskauden aikana vastaa reklamaatioiden ja erityisten ongelmien selvittämisestä, palveluntuottajilta tulevien viestine välittämisestä, tarvittavien sopimusmuutosten tekemisestä sekä säännöllisistä sopimuskatselmuksista. Huolehtii, että päätökset optioiden käyttämisestä ja tarvittavista kilpailutuksista tulee tehtyä ajallaan. Raportoi sopimusten toteutumisesta ja tiedottaa tulevista ja meneillään olevista kilpailutuksista kaupungin johdolle ja asiakkaan ja omistajan edustajille.

*Haastateltava 2:* Vastaa tarjouspyynnön teknisestä puolesta, toimien tuotantoprosessin asiantuntijana ja koordinoi, että tarjouspyyntöön tarvittavat liitteet saadaan koottua eri asiantuntijoilta. Kilpailuttaa joko yksin, parin kanssa tai isommissa tarjouspyynnöissä työryhmän kanssa.

## 2 Kilpailuttamisen valmistelu ja tarjouspyyntövaihe

*Tilaajan oma toiminta:*

Poliittinen päätöksenteko:

Poliittisen päätöksenteon hitaus ja siitä johtuvat rajoitukset.

Suuret kilpailutettavat kokonaisuudet

Kireä aikataulu:

Liian kiireinen aikataulu valmisteluvaiheessa

Kilpailutuksen aikainen dead lineista luistaminen niin, että alkuperäinen mahdollisesti järkevä aikataulu vesittyy.

Tiedon kulun ongelmat:

Ei ole tiedotettu riittävästi käyttäjän edustajia ja tiedotusketju on katkennut eikä sanoma ei ole mennyt perille kaikille tietoa tarvitseville. Hankintaorganisaatiolta aktiivinen tiedottaminen käyttäjän edustajille kilpailutuksen suunnitteluvaiheessa ja ennen tarjouspyynnön julkaisemista. Valmiimpaa materiaalia ja huolehtiminen, että tieto menee perille kaikkiin portaisiin.

Isosta organisaatiosta johtuva tietojen hajanaisuus ja yhtenäisen tiedon puute.

Liitteiden valmistelussa ei saada käyttäjän edustajilta riittävää tietoa tarpeeksi ajoissa siitä mitä palvelulta halutaan. Muutostarpeita ilmenee usein vasta tarjouspyynnön julkaisemisen jälkeen, kun se on jo myöhäistä.

Käyttäjän edustajat aktiivisesti mukaan tarjouspyyntövaiheessa. Edustajat eivät saa olla organisaatiossa liian ylätasolla, jotta todelliset käytännön asiat tulevat huomioiduksi.

Sopimusluonnokseen ei päivity kaikki kilpailutuksen aikana tapahtuneet muutokset.

Palveluntuottajia ei ole aikaisemmin pidetty mukana tarjouksen valmistelevaan vaiheeseen – ennakoiva vuoropuhelu – jolloin voi miettiä erilaisia toimintatapoja, hinnoittelumalleja ja muuta toiminnan uudenlaista kehittämistä.

*Palveluntuottajan toiminta:*

Tarjouspyynnön ymmärtäminen:

Tarjouspyyntöön ja sen sisältämään tietoon pitää tutustua riittävän tarkasti.

Mikäli huomaa korjattavaa tai tarkennettavaa, siitä pitää heti ilmoittaa.

Kysymykset ovat tarpeellisia ja kehittävät tarjouspyyntöä

### **3 Vaihdoksen valmistelu- ja sopimusvaihe**

*Tilaajan oma toiminta:*

Yhdyshenkilöt:

Puuttuu oikeat käyttäjän yhdyshenkilöt, joihin palveluntuottaja voi olla yhteydessä. Palveluntuottaja ei saa tarpeellisia tietoja ja asiakas kokee, ettei hankintaorganisaatio ole hoitanut asioita.

Kireä aikataulu:

Hankintaprosessi lähtee liian myöhään liikkeelle (kun on kysymys sopimuskokonaisuuksista, joiden päättymisaikataulut ovat ennalta tiedossa).

Liian kiireellinen aikataulu valintapäätöksestä starttiin (1 kk) kun pitäisi olla vähintään 2 mielellään 3 kk aikaa (pois lukien mahdolliset loma-ajat), jotta palveluntuottajalla olisi tarpeeksi aikaa starttiin.

Liian kiireinen aikataulu oman organisaation sisällä, ei ehditä valmistella asioita sopimukseen ja siitä edelleen laskutukseen ja taloushallintoon asti.

### Riskienhallinta puutteellista

Tilaaaja-organisaatio ei ole tunnistanut palveluntuottajavaihtokseen liittyviä riskejä eikä ole varautunut niihin riittävästi.

Palveluntuottajat on jätetty liian vähäiselle tuelle ja luotettu, että heillä pitää olla osaamista ja tahtoa hoitaa startti itsenäisesti.

### Yhteistyö

Ei riittävää ymmärrystä siitä, että sopimuksen solmimisen jälkeen alkaa yhteinen valmistelu-aika palveluntuottajan kanssa ja siihen pitää varata tarpeeksi aikaa ja henkilöresursseja.

Plussaa kiireellisessä aikataulussa on se, että siinä tulee esille kummankin osapuolen sitoutumisen aste ja punnitaan, halutaanko ”homma oikeasti hoitaa”.

### *Palveluntuottajan toiminta:*

#### Asiakkuuden toiminnan ymmärtäminen

Palveluntuottaja ei tunnista riittävän hyvin tilaajan organisaation asiakas- ja toimipaikkakohtaisia toimintamalleja ja kohteiden erityispiirteitä (esim. Vesilaitos versus päiväkotia) ja mitä asioita pitää ottaa huomioon.

## **4 Palvelun aloitusvaihe ja ensimmäiset toimintakuukaudet**

### *Tilaajan oma toiminta:*

#### Tiedottaminen:

Tilaustietojen siirtäminen: Ei ole varmistettu käyttäjän edelliselle toimijalle annettujen tilausten siirtymistä uudelle palveluntuottajalle.

Kilpailutuksen perusteet: Ei ole tiedotettu käyttäjän edustajille tarpeeksi laajasti kilpailutuksen perusteista (esim. omistajapolitiikka)

Sopimuksen sisältö: Ei ole tiedotettu tarpeeksi selkeästi ja yksityiskohtaisesti kaikille asianosaisille siitä, mitä uusi sopimus sisältää ja miten se eroaa entisestä toiminnasta, esim. palvelukuvausten osalta. Onko palvelu saman sisältöistä, kuin aikaisemmin vai jääkö jotain puuttumaan?

Toimintamallit: Ei ole tiedotettu riittävän tarkasti, miten toimitaan, jos halutaan lisäpalvelua ja millaisia kustannusvaikutuksia niillä on.

*Palveluntuottajan toiminta:*

Resurssointi:

Palveluntuottajalla riittävät resurssit starttiin

Tavoitettavuus:

Tiedotteet ja ruokalistas esille, kohdeinfot, yhteyshenkilöiden yhteystiedot

Sovittujen toimintamallien noudattaminen

Palveluntuottajan pitää tunnistaa asiakkaan organisaation eri tasoja. Ei saa tehdä kustannusvaikutuksia aiheuttavaa lisämyyntiä sellaisille käyttäjän edustajille, joilla ei ole siihen valtuuksia.

Palveluntuottajan tulee kertoa riittävän tarkasti mikä kuuluu sopimushintaan ja mistä aiheutuu lisäkustannuksia.

Aktiivinen yhteistyö:

Vastuun ja osaamisen jakaminen tilaajan kanssa

Ongelmatilanteiden nopea ratkaiseminen

Sitoutuminen kumppanuuteen, kolmikantayhteistyöhön ja yhdessä kehittämään

Reklamaatioiden asianmukainen hoitaminen

## **5. Yleistä palveluhankintaan liittyen**

*Tilaajan oma toiminta:*

Poliittinen päätöksenteko:

Julkisella puolella poliittinen päätöksenteko. Päättäjät vaihtuvat vaalikausien mukaan, josta johtuen myös toiminnan tavoitteet ja toimintamallit voivat muuttua.

Hankintalain vaatimukset myös pienien palveluntuottajien mahdollisuudesta osallistua tarjouskilpailuihin versus siitä aiheutuvien suurten sopimusmäärien hallinnan vaikeus.

Kaupungin organisaatiossa on jatkuvasti tasapainoiltava sen kanssa, millaisia kilpailutusryhmiä kootaan ja miten pitkiä sopimuskausia halutaan.

Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö:

Omistajapoliittiset linjaukset. Hoitamisvastuu.

Liikelaitoksen organisaatiomuutos, uusi tuotantolaitos joka on vielä kokeilua, asiakkaan toimintaympäristön muutokset

#### Kehittyminen:

Ei olla opittu aikaisemmista virheistä riittävästi.

Osaavalla palveluntuottajalla on tärkeä rooli tilaajan sparraajana ja palveluntuottajan hyvin organisoidusta ja hyvin resurssoidusta toiminnasta on paljon apua siinä, miten laajasti tilaaja pystyy ottamaan asiat huomioon.

Julkinen puoli tarvitsee kumppaneita, joilla on tieto-taitoa. Tavoiteltava tulevaisuuden näkymä: Yhteinen kehitystyö, joka tuottaa uusia toimintamalleja ja toimintatapoja – win win tilanne tilaajan ja palveluntuottajan kesken.

Kehittäminen ryhmässä? Haasteena kenties liikesalaisuudet? Miten ratkaistaan?

#### Hankintaprosessi:

Hankintaprosessia ei ole organisoitu riittävästi.

Henkilö resursseja on liian vähän. Henkilöt eivät pysty hoitamaan asioita niissä puitteissa mitä on annettu. Ei ole päätoimisia hankinta-asiantuntijoita, vaan hankinnat tehdään oman työn ohessa. Asiat on jouduttu opettelemaan kantapään kautta.

Organisaatiomuutoksen ja hoitamisvastuun myötä on tullut muutos hankintamenettelyyn ja sen vaikutuksia ei ole ehditty vielä huomioimaan riittävästi eri prosesseissa.

Ei tunnisteta kaikkia sisäisiä prosesseja ja sitä mitkä asiat kuuluvat mihinkin prosessiin, jolloin tiedon kulku vaikeutuu ja tietoja häviää.

Hankintaan liittyvien prosessien määrittely on puutteellista mutta työn alla: kilpailutusprosessi, sopimusprosessi, laskutusprosessi

#### Yhteistyö ja kumppanuus:

Ei tunnisteta (tai haluta tunnistaa) tuottajavaihdokseen liittyviä riskejä tai ei ainakaan muuteta omia suunnitelmia tai tehdä toimenpiteitä riskien minimoimiseksi.

Palveluntuottajia ei aina arvosteta tarpeeksi kumppanina, vaan oletetaan, että ”kyllä ne hoitaa asiat, jos ne haluaa”.

Tiivis yhteistyö palveluntuottajien kanssa on tärkeää koko sopimuskauden ajan.

Aktiivinen vuoropuhelu sopimusaikana ja aito halu ratkaista esille tulleita haasteita. Esim. palveluntuottajan joustavuus muuttaa tarvittaessa sovittua toimintaa tai ottaa hoidettavaksi lisää palveluita.



Kumppanuus tuottaa parempaa asiakastytyvääisyyttä, henkilöstötytyvääisyyttä, toiminnan tehostumista ja parempaa kannattavuutta.

Kannusteet:

Kannustavan bonusmallin kehittäminen erilaisten sanktiomallien ja bonus-sanktiomallien sijaan