

# WIITAUNIONIN RUOKA- JA SIIVOUSPALVELUN UUDELLEEN ORGANISOINTI

Tarja Kinnunen

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2011

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (YAMK)  
Matkailu- ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) KINNUNEN, Tarja	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 26.04.2011
	Sivumäärä 61	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi WIITAUNIONIN RUOKA- JA SIIVOUSPALVELUN UUDELLEENORGANISOINTI		
Koulutusohjelma  Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (YAMK)		
Työn ohjaaja(t) MERTANEN, Enni		
Toimeksiantaja(t)  Wiitaunionin teknisen toimialajohtaja Jarmo Kinnunen		
Tiivistelmä Pihtiputaan kunta ja Viitasaaren kaupunki ovat yhdistäneet palvelutuotantonsa, kunnallinen itsehallinto säilyy kunnilla. Yhdistetyn palvelutuotannon tavoitteena on ollut tehostaa ja purkaa päällekkäisiä palveluja. Yhteisen palvelutuotannon lisäksi kuntaparilla on yhteisiä viranhaltijoita. Wiitaunionin ruoka- ja siivouspalvelun yhdistymisen selvitystyössä selvitettiin ja kuvattiin, mitä etuja ja haasteita uudelleenorganisointi tuo asiakaslähtöiseen tukipalveluun.  Opinnäytetyömenetelmien valinnassa otettiin huomioon henkilöstön kuulemisen tärkeys. Organisaation muutoksen onnistumisen edellytys on sitouttaa ja motivoida henkilöstö jo suunnitteluvaiheessa tulevaan muutokseen. Menetelmän valinnat piti tukea myös työelämälähtöistä ja työntekijöiden kokemuksen esille tuomista selvitystyön aikana. Opinnäytetyössä hyödynnettiin Wiitaunionin kuntaparin perustaminen sekä ruoka- ja siivouspalvelu organisaation aikaisemmat selvitystyöt. Selvitystyössä oli neljä eri menetelmää: GOPP, Benchmarking, SWOT ja palvelujen vaikutusten arviointi (PVA).  Opinnäytetyössä kuvattiin, miten ruoka- ja siivouspalvelu yhdistää voimavaransa ja järkeistää toimintaansa joustavammaksi niin henkilöstölle kuin asiakkaille. Voimavarojen yhdistäminen edellyttää päällekkäisten toimintojen purkamista, organisaation kehittämistä kokonaisvaltaisesti niin talouden kuin johdon toimenkuvien suunnittelussa. Kahden eri ammattiryhmän yhteiset tiimit ja työnjohdon yhteistyö ovat edellytys niin joustavalle kokonaisvaltaiselle asiakaspalvelulle kuin henkilöstön tehokkaammalle hyödyntämiselle organisaation eri yksiköissä. Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuus myös muutosprosessin aikana on tärkeää joustavan organisaation saavuttamiseksi. Ruoka- ja siivouspalvelun yhdistetyssä organisaatiossa tulee olemaan yksi hallinnollinen virka.  Ruoka- ja siivouspalvelut yhdistetään ja seuraavaksi selvitetään uuden organisaation tiimirakenne ja virkajärjestelyt. Muutosprosessiin on suunniteltu koulutus- ja ohjausohjelma vuosille 2011 -2012.		
Avainsanat (asiasanat) Julkinen hallinto, palvelutuotanto, organisaatio, muutosjohtaminen, henkilöstö		
Muut tiedot		



Author(s) KINNUNEN, Tarja	Type of publication Master's Thesis	Date 26.04.2011
	Pages 61	Language Finnish
	Confidential ( )	Permission for web publication ( X )
Title RE-ORGANISING THE FOOD AND CLEANING SERVICES OF WIITAUNIONI		
Degree Programme  Service Business		
Tutor(s) MERTANEN, Enni		
Assigned by  Jarmo Kinnunen Director of Technical Department, Wiitaunioni		
<p>The municipality of Pihtipudas and the city of Viitasaari have combined their service production, but their municipal autonomy is retained. The aim of the combined service production was to intensify and do away with redundant forms of services. In addition to a common service framework, the two municipalities have shared personnel. In studying how to unite the food and cleaning services the author's task was to find out and describe what advantages and challenges the reorganization would bring to these client oriented supportive services.</p> <p>When selecting the research methods for this final year project, the importance of consulting the personnel was recognized. The prerequisite for a successful change in an organization is committing and motivating the personnel to the future change already during the planning period. The chosen methods also had to support working life oriented research and bring forth the experiences of the personnel during the research. During this thesis work, the establishment of the dual municipality model called Wiitaunioni was utilized, and also former research concerning the food and cleaning service organization. The research work employed four distinctive methods, viz. GOPP, Benchmarking, SWOT and an estimate of the effects of these services.</p> <p>This thesis work depicted, how a food and cleaning service organization combines its resources and rationalizes its activities in order to make them more flexible for both the personnel and customers. Combining the of resources means doing away with redundant activities and a comprehensive approach in improving the organization with regard to planning both the economy and the job descriptions of the managers. Shared teams of two different groups of professionals plus the co-operation of work supervisors are essential in reaching both flexible and comprehensive customer service and in utilizing the personnel more efficiently at the different units belonging to the organization. The influence of the personnel also during the reorganization process is important in order to achieve a flexible organization. The combined food and cleaning organization will have one administrative position.</p> <p>The food and cleaning services will be combined, and the next phase will be creating the team structure and deciding on the positions of the workforce. Training and a supervisory program for the change process during 2011 and 2012 has been devised.</p>		
Keywords Public administration, service production, organization, management of change, personnel		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	4
2 OPINNÄYTETYÖN PERUSTA.....	5
2.1 Kuntaorganisaation tulevaisuus.....	8
2.1.1 Kuntien talous.....	8
2.1.2 Teknologian haasteet kunnallisessa organisaatiossa.....	9
2.1.3 Tilaaja-tuottajamalli kunnallisessa organisaatiossa.....	10
2.2 Kunnat ja palvelurakennemuutos.....	13
2.3 Julkishallinnon johtaminen.....	14
2.3.1 Wiitaunionin työssäjaksaminen ja työhyvinvointi.....	16
2.3.2 Eläköitymisen tuomat haasteet.....	18
2.4. Wiitaunionin siivoustoimi.....	20
2.5 Wiitaunionin ruokapalvelut.....	22
2.5.1 Pihtiputaan kunnan ruokahuollon selvitys.....	23
2.5.2. Viitasaaren kaupungin ruokahuollon selvitys.....	25
3 YHDISTETTY RUOKA- JA SIIVOUSPALVELUN ORGANISAATIO.....	26
4 RUOKA- JA SIIVOUSPALVELUN YHDISTÄMISESSÄ KÄYTETYT MENETELMÄT.....	28
4.1 Työntekijöiden ja työnjohtajien Learning cafe.....	29
4.2 Tiimien edustajien, työnjohdon, toimialajohtajan ja teknisen lautakunnan edustajan GOPP-työpaja.....	31
4.3 Benchmarking eli tutustuminen yhdistettyihin ruoka – ja siivouspalvelun organisaatioihin.....	33
4.4 SWOT eli nelikenttäanalyysi.....	35
4.5 Palvelujen vaikutusten arviointi-menetelmä (PVA).....	37
5 YHDISTETTY RUOKA – JA SIIVOUSPALVELU.....	39
5.1 Henkilöstön asema organisaatiomuutoksessa.....	41
5.2 Henkilöstön tukeminen ja sitouttaminen muutosprosessissa.....	42
6 POHDINTA.....	43
6.1 Julkishallinnon paineet tulevaisuudessa.....	44
6.2 Teknologian haasteet julkishallinnossa.....	44
6.3 Johtaminen kuntaorganisaatiossa.....	45
6.4 Työhyvinvointi Wiitaunionissa.....	46

6.5 Ruoka- ja siivouspalvelun kehitys .....	46
6.6 Henkilöstön asema selvitystyössä .....	48
6.7 Toimenpiteet selvitystyön jälkeen .....	49
LÄHTEET .....	51

## KUVA

Kuva 1. GOPP työpajassa eniten ääniä saaneet ongelmat .....	32
Kuva 2. GOPP työpajan tuloksena syntynyt kehittämissuunnitelma yhdistettyyn ruoka - ja siivouspalvelun organisaatioon .....	33

## KUVIO

Kuvio 1 Pihtiputaan kunta ja Viitasaaren kaupunki sijainti Suomen kartalla .....	6
Kuvio 2 Wiitaunionin organisaatorakenne.....	7
Kuvio 3 Tilaaja- tuottaja-toimintatavan peruselementit .....	12
Kuvio 4 Esimerkki Viitasaaren kaupungin väestöennuste .....	13
Kuvio 5. Wiitaunionin ruoka - ja siivouspalvelun selvitystyössä käytetyt menetelmät.....	28
Kuvio 6. Yhdistetyn ruoka - ja siivouspalvelun organisaation rakenne .....	40

## TAULUKKO

Taulukko 1. Kuntaorganisaation erilaisia tuottamistapoja .....	11
Taulukko 2. Roolit tilaaja - tuottaja organisaatiossa .....	12
Taulukko 3. Johtaminen julkishallinnon organisaatiossa .....	16
Taulukko 4. Wiitaunionin eläköityminen toimialoittain ja prosentteina henkilöstön kokonaismäärästä .....	19
Taulukko 5. Pihtiputaan siivoustoimen selvitystyöt.....	21
Taulukko 6. Wiitaunionin siivoustoimen selvitystyöt .....	22
Taulukko 7. Pihtiputaan kunnan ruokapalvelujen selvitystyöt.....	24
Taulukko 8. Viitasaaren kaupungin ruokapalvelun selvitystyöt.....	26
Taulukko 9. Pihtiputaan kunnan ruokapalvelujen keittiöiden ja henkilöstömäärän kehitys v. 1990 – 2010 .....	27

Taulukko 10. SWOT I. nelikenttäänalyysin sisältö .....	36
Taulukko 11. Yhdistetyn ruoka - ja siivouspalvelun esimiesten SWOT .....	36
Taulukko 12. Esimerkki PVA-tilukon vaihtoehtojen kuvaus .....	38
Taulukko 13. Yhteenvetotaulukko organisaation vaihtoehtojen vaikutuksista	39

## **LIITTEET**

Liite 1 Wiitaunionin ruoka- ja siivouspalvelun uudelleen organisoimnin PVA-tilukko .....	54
--	----

# 1 JOHDANTO

Suomalaisessa kunnallishallinnossa on ollut meneillään useamman vuoden organisaatioiden uudistusprosesseja. Kuntarakenne ja palveluntuottamisen vaihtoehdot keskusteluttavat niin kuntalaisia kuin päättäjiä. Kunnallishallinnon paineet uudistua johtuvat siitä, että nykyisillä rakenteilla ja toimintamalleilla kunnat eivät selviä asetetuista tehtävistä. Väestö ikääntyy ja palvelujen tarve kasvaa, samalla kun kuntien oma henkilöstö ikääntyy ja siirtyy eläkkeelle. Uusia työntekijöitä ei ole saatavilla pois lähtevien tilalle, ja entisestään kiristyvän talouden vuoksi jokaisen kunnan on mietittävä vaihtoehtoinen ratkaisu palvelujen tuottamiselle pienemmillä henkilöstöresursseilla.

Kunnalliseen palvelutuotantoon kohdistuvat paineet ja lisääntyvät vaatimukset valtiovallan taholta olivat yksi syy Wiitaunionin kuntaparin syntymiseen. Yhdistetyn palvelutuotannon tavoitteena on ollut purkaa ja tehostaa päällekkäisiä toimintoja. Kunnat ovat itsenäisiä yhteisestä palvelutuotannosta huolimatta, mutta yhteiset lautakunnat ohjaavat palvelutuotantoa. Taloudellisena pohjana yhteistyössä on yhteisesti sovitut kustannus- ja laatutasot. Kunnissa on säilynyt poliittinen harkintavalta, mitä palveluja ne haluavat kuntalaisille tuottaa. Palvelutuotannon organisaatiossa siirryttiin samalla tiimityöskentelyyn, ja tiimit on perustettu joko yksikkökohtaisesti tai ammatillisten perusteiden mukaisesti. Kehitystyö jatkuu, ja nyt Wiitaunionin alueella pohditaan siirtymistä tilaaja-tuottajamalliin. Tilaaja-tuottajamallien uskotaan vähentävän hierarkiaa kuntaorganisaatiossa ja siten pelkistävän organisaatiota; toiset tilaavat palveluja ja toiset tuottavat.

Ruoka- ja siivouspalvelut kuuluvat Wiitaunionin organisaatiossa teknisen toimien alaisuuteen. Molemmat organisaatiot ovat toimineet itsenäisinä tulosityksikköinä ja organisaation toiminnasta ja kehittämisestä ovat vastanneet omat tiimien esimiehenä toimineet päälliköt. Ruoka- ja siivouspalveluja on kehitetty useamman vuoden ajan. Kehittämistehtävää ovat tukeneet niin erilaiset organisaation ulkopuolisen tahon tekemät konsultti- tai selvitystyöt kuin valtuustojen edellyttämät muutokset toimintaan. Olen saanut olla mukana kehittämässä sekä Pihtiputaan kunnan että Viitasaaren kaupungin ruokapalvelun toimintaa

vastaamaan nykyajan haasteita julkishallinnon ruokapalvelulle. Haasteena on ollut keskuskeittiöjärjestelmään siirtyminen. Keskuskeittiöt ovat tehostaneet toimintaa ja siten alentaneet käyttökustannuksia. Keskuskeittiöjärjestelmä on taas tuonut haasteita tyydyttää muuttuvia ja lisääntyviä erilaisia asiakastarpeita. Keittiöt valmistavat isoja määriä aterioita, ja asiakkaiden yksilölliset vaatimukset ja tarpeet ovat kasvaneet viime vuosina.

Selvitystyön tekeminen yhdistetystä ruoka- ja siivouspalvelun organisaatiosta on siten selkeä jatkumo jo tehdylle kehittämistyölle niin ruoka- kuin siivouspalvelussa. Wiitaunionin mahdollinen siirtyminen tilaaja-tuottajamalliin tuo yhdistetylle ruoka – ja siivouspalvelun organisaatiolle lisäarvoa yhtenäisellä ja kokonaisvaltaisella johtamisella. Sisäiset palveluntilaajat Wiitaunionin organisaatiossa ovat molemmilla organisaatioilla samat. Siten palvelutuotantoa onkin hyvä tarkastella kokonaisuutena, sillä palvelun kokonaisvaltainen tarjoaminen tuo tehokkuutta ja kustannussäästöjä pitemmällä aikajaksolla niin palvelun ostajalle kuin tuottajalle.

Opinnäytetyössäni tarkoituksena on selvittää ja kuvata yhdistetyn ruoka- ja siivouspalvelun tuomia etuja ja haasteita. Tavoitteena yhdistymiselle on asiakaslähtöinen tukipalvelu, joka tuottaa palveluja tilaaja-tuottajamallin mukaisesti. Selvitystyössäni ja valituissa menetelmissä korostan henkilöstö mukaan ottamisen tärkeyttä koko prosessin aikana.

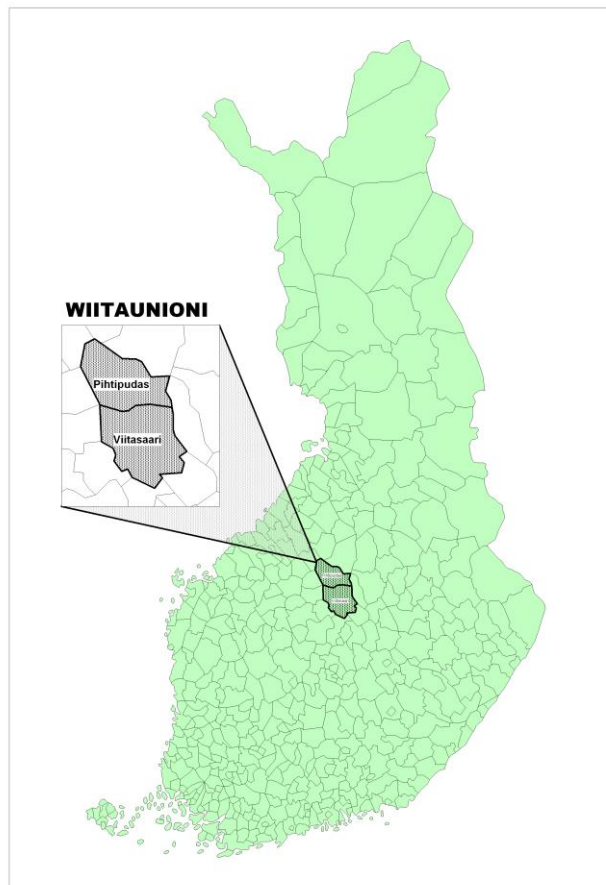
## **2 OPINNÄYTETYÖN PERUSTA**

Wiitaunioni on Viitasaaren kaupungin ja Pihtiputaan kunnan yhteinen nimitys palvelutuotannon ja hallinnon yhteistyölle. Wiitaunionin kuntaparin yhteistyön lähtökohtana on kuntien asukkaiden saamien konkreettisten hyötyjen ajattelu. Kuntalaisten tarvitsemat palvelut voidaan turvata järkevöittämällä työnjakoa ja toimintatapoja, kuitenkin kuntien itsenäisyys säilyy (Pihtiputaan kunnanvaltuuston päätös 6.9.2004.)

Wiitaunionin kantavana toimintaperiaatteena on turvata sekä kuntalaisen tarvitsemat palvelut että kuntalaisen vaikutusmahdollisuudet oman ympäristönsä



asioihin. Wiitaunioni sisältää ajatuksen kansalaiskunnasta ja palvelukunnasta, joissa molemmissa kuntalainen on osallisena. Kansalaiskunta korostaa demokraattista päätöksentekoa ja palvelukunta korostaa toiminnallisuutta: asukkaiden tarvitsemien palveluiden mahdollisimman laadukasta ja tehokasta hoitamista (Viitasaaren kaupungin ja Pihtiputaan kunnan palvelutuotannon kehittämissuunnitelma 2004 ). Kuvio1. Pihtiputaan kunta ja Viitasaaren kaupunki ovat pohjoisimpia Keski-Suomen alueen kuntia.

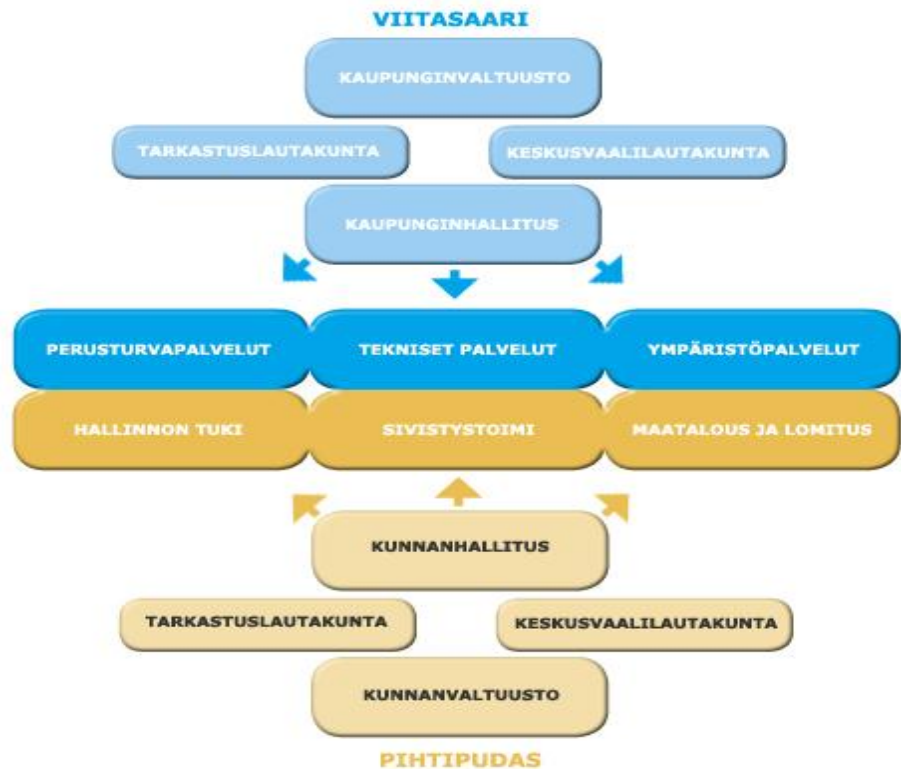


Kuvio 1 Pihtiputaan kunta ja Viitasaaren kaupunki sijainti Suomen kartalla

Wiitaunionin yhteistyö koskee perusturvaa, sivistys- ja teknistä tointa sekä hallinnon tukipalveluja. Palvelutuotannon tuottamisvastuu jaetaan kuntien kesken seuraavasti:

- Pihtipudas: sivistystoimi, tukipalvelut, lomituspalvelut ja maatalouden viranomaistehtävät
- Viitasaari: perusturva sekä tekninen ja ympäristötoimi

Työnjaon mukaisesti kumpikin kunta tuottaa/järjestää oman vastuunsa mukaiset palvelut kummankin peruskunnan edellyttämässä laajuudessa sovitulla laatu- ja kustannustasolla. Elinkeinopalveluihin ja matkailuun liittyviä tehtäviä toteuttaa kuntien puolesta Witas Oy. Työnjaon mukaisesti kunnat asettavat omaan organisaatioonsa palveluja tuottavan kuntalain 77 § mukaisen yhteislautakunnan, johon tulee kahdeksan jäsentä, neljä kummastakin kunnasta. Kuviossa 2 on kuvattu Wiitaunionin organisaatorakenne. Yhteislautakunnan puheenjohtaja tulee isäntäkunnasta ja varapuheenjohtaja toisesta sopimuskunnasta. Isäntäkunta sitoutuu siihen, ettei se käytä kuntalain 51 §:ssä tarkoitettua otto-oikeutta lautakunnan päättämiin asioihin muutoin kuin jos lautakunnan päätös on yhteistyösopimuksen tai kuntien tilaussopimuksen vastainen (Viitasaaren kaupungin ja Pihtiputaan kunnan yhteistyösopimus 4.10.2004).



Kuvio 2 Wiitaunionin organisaatorakenne

## 2.1 Kuntaorganisaation tulevaisuus

von Bruunin (2005) tekemän kunta-alan tulevaisuusbarometrin mukaan yhteiskunta on muuttunut viime vuosina voimakkaasti ja muuttuu tulevaisuudessa entisestään. Kunnilla on taloudellisen tilanteen ja työllisyystilanteen kehityksen takia vaikeuksia ylläpitää hyvinvointiyhteiskunnan palveluja. Kunnilla saattaa olla tulevaisuudessa yhtä aikaa sekä korkea työttömyys ja toisaalta työvoimapula. Kunnilla on edessä suuri kuntarakenneuudistus, ja siksi on tärkeää etsiä ja löytää uusia palveluntuottamistapoja. Kehitys on johtanut ja johtaa merkittäviin perinteisen kuntarakenteen muutoksiin. Kuntien välinen yhteistyö tiivistyy joko palvelutuottajien yhdistämisellä tai kuntien liitoksilla. Väestö keskittyy kasvukeskuksiin, joiden elinvoima vahvistuu entisestään. Väistämättä kuntaorganisaation muutokset vaikuttavat hyvinvointipalvelujen tuottamisen uudelleen tarkasteluun, ja kuntien resurssien vähenemisen johdosta ihmisten oma vastuu hyvinvoinnistaan kasvaa. Suurten ikäluokkien eläköityminen ei helpota kuntien tulevaisuuden suunnitelmia palvelutarpeiden lisäämisestä ja kehittamisestä.

### 2.1.1 Kuntien talous

Julkishallinnon toimintaa säätelevät erilaiset lait. Ohjeet ja rahoituksen perusteet ovat muuttuneet koko ajan. Kuntien velvoitteet ovat kasvaneet, ja palveluiden järjestämisvastuita on lisätty, mutta valtionosuudet eivät kata palveluita aiheutuneita kustannuksia. Kuntien toimintaan kohdistuvat muutokset ovat olleet voimakkaimmillaan 1990-luvulla. Muuttoliike tapahtuu kasvukeskuksiin, pienempien kuntien väkiluku pienenee entisestään, ja kuntien on vaikea kehittää palveluitaan (Myllymäki 2002, 7-11.)

Kuntien itsehallintoa on vahvistettu, ja sen myötä valtionosuusuudistuksessa valtionosuuksien laskentajärjestelmän laskentatapaa muutettiin. Muutokset toivat kunnille toimintavapautta palvelujen kehittämiseen. 2000-luvulla kuntien subjektiivisia oikeuksia ja etuuksia on lisätty, mutta niiden hoitamiseen ei ole annettu riittävästi resursseja (Kuntapalvelujen pelastusohjelma 2009, 4-5).

Julkishallinnon palkkakustannukset ovat kasvaneet asiakasmäärien kanssa, mutta vastaavasti määrärahat ovat pienentyneet. Palveluja on tuotettava niin halvalla, että asiakkaan odottaman laadun takaaminen on mahdotonta (Kuntapalvelujen pelastusohjelma 2009, 9). Julkinen hallinto on muuttunut viime vuosina sisällöllisesti, vaikkakin perinteiset käsitykset julkishallinnon organisaation rakenteista ovat perinteisesti vielä vallalla. Tulosajattelu ja yksityistämisyrittämykset ovat tuoneet paineita tuoda julkishallintoon kilpailutusta sekä markkinatalouden peruskäsitteitä. Heikossa taloudellisessa tilanteessa olevat kunnat ovat kilpailukyvyttömiä ja ajautuvat entistä suurempiin taloudellisiin vaikeuksiin. Valtio tarjoaa yhdeksi ratkaisuksi kuntaliitoksia, ja houkuttimena liitoksiin tarjotaan yhdistymisavustuksia. ( Myllymäki 2002. 24–25.)

### **2.1.2 Teknologian haasteet kunnallisessa organisaatiossa**

Yhteiskunnassa on vallalla ollut jo pitempään tekniikan kehittyminen korvaamaan aikaisemmin ihmisen tekemiä tehtäviä. Tehtävät ovat useimmiten olleet rutiiniomaisia, ja teknologian kehittyminen on tehnyt työstä monipuolisempaa. Kehitys on kuitenkin tuonut uudet paineet työntekijöiden kehittymiselle tekniikan mukana. Pitemmällä aikajaksolla tarkasteltaessa teknologian kehittyminen ja hyödyntäminen voi muuttaa merkittävästi käsitystä kuntaorganisaatiosta. Teknologia mahdollistaa palvelukokonaisuuksien syntyminen esimerkiksi valtion, seudun ja yksityisen sektorin välille. (von Bruun2005.)

Työterveyslaitoksen (2010) mukaan tietotekninen kehitys sisältää innovatiivisten mahdollisuuksien mukaan myös haasteita työhyvinvoinnille. Osaamisen kehittämisen esteinä saattavat olla liian kova kiire ja usein liian optimistiset odotukset muutoksista saatavista hyödyistä.

Työnjohto oli aikaisempina vuosina palkattu valvomaan työn tekemistä, työmenetelmiä ja tuotannon toteutumista suunnitelman mukaisesti. Nyt työpaikoilla seurataan työn tulosta ja sen laatua. Työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän itseohjautuvuutta ja sisäistä yrittäjyyttä asettaa työhönsä työnantajaa palvelevaa tavoitteellisuutta. Työn sisältö on monipuolistunut, ja uusien järjestelmien käyttöönotto ja vaihtuminen lisäävät muutoksen hallintakykyä.

### 2.1.3 Tilaaja-tuottajamalli kunnallisessa organisaatiossa

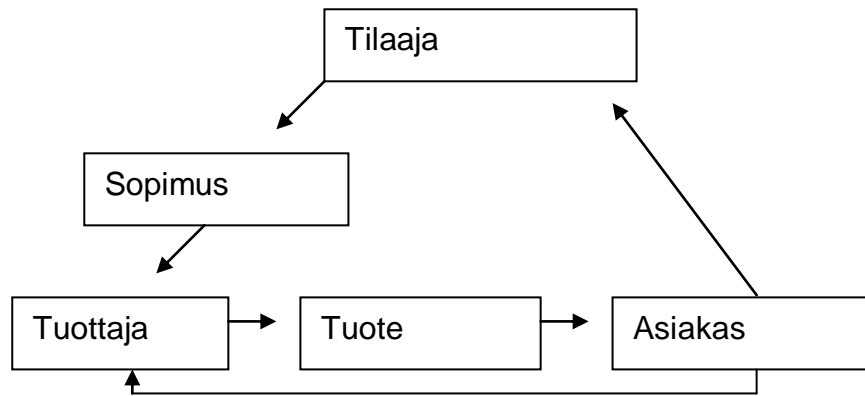
Suomalaiset kunnat, maantieteellisestä sijainnista riippumatta, kamppailevat taloudellisessa ahdingossa ja siten suurten muutosten edessä. Kuntalaisten palvelun tarve ei ole vähentymässä. Ikääntyvien määrä kasvaa koko ajan ja heidän palvelun tarpeensa kasvaa ja monipuolistuu. Wiitaunionissa on alettu selvittää tilaaja-tuottajamalliin siirtymistä, ja selvitys tehdään omana työnä poliittisten päättäjien ja toimialajohtajien toimesta. Alustavan suunnitelman perusteella vuoden 2012 talousarvio valmisteltaisiin tilaaja-tuottajamallin organisaation mukaisesti. Kuntien valtuustot eivät ole vielä tehneet päätöstä asiasta (Wiitaunionin valtuustoseminaari 29.9.2010).

Suomalaista kunnallishallintoa on pidetty Eurooppaan verrattuna monissa asioissa edelläkävijänä, kuten tehokkuudessa, toimivuudessa, avoimuudessa, taloushallinnon ja erilaisten tarkastusten periaatteissa, vertailukäytäntöjen käytössä sekä toiminnan ja laatu järjestelmien kehittämisessä (Kuopila 2007,6). Kuntien itsehallinto takaa oikeuden päättää palveluiden järjestämisestä. Vaihtoehtoina voivat olla itse tuottaminen, yhteistyö muiden kuntien kanssa tai kilpailutuksen kautta ostaa palvelut yksityiseltä palvelun tuottajalta. Palvelut on tuotettava tehokkaasti, taloudellisesti ja kuntalaisten palveluiden tarpeen mukaisesti. Taulukossa 1. on kuvattu kuntaorganisaation palvelujen erilaisia tuottamistapoja ja niiden vaikutusta talousarviosuunnitteluun.

Taulukko 1. Kuntaorganisaation erilaisia tuottamistapoja

Organisaatio rakenne on hajautettu useille hallintokunnille	Nettobudjetoitu tulosityksikkö	Tilaaaja-tuottajamalli	Liikelaitos	Osakeyhtiö
Yksittäiset yksiköt laativat talousarvionsa omien tarpeiden mukaisesti, suunnittelussa kokonaisvaltaista yhteistä suunnittelua. Todellisia kustannuksia ei pystytä laskemaan. Kokonaiskustannusten esille saaminen edellyttää paljon työtä tai niitä ei saada esille.	Vuositainen määrärahasidon nainen talousarvio, talousarvio perustuu edellisen vuoden toteutumaan, mahdollisesti varataan lisää rahaa menojen kasvuun. Kustannusten muodostuminen pystytään tunnistamaan.	Kuntastrategiaan perustuvan palvelusopimuksen kautta suunnitellaan talousarvio. Suunnittelussa ennakoidaan kysynnän vaihteluihin ja kustannusten muodostumisen tunnistetaan.	Taloudeltaan erillään muista kunnan yksiköistä, valtuusto asettaa taloudelliset tavoitteet. Liikelaitoksen on tuotettava ainakin pääomaa vastaava tulos.	Kunnan tai kuntien yhteinen, liiketoimintasuunnitelma, oma talousarvio erillään kunnan talousarviosta, osakeyhtiöllä oma tulostavoite, tulostavoitteen oltava voittoa tuottava.

Tilaaaja-tuottajamalli on yksi vaihtoehto tuottaa palveluja kunnallisessa organisaatiossa. Se on toimintatapa, jolla julkisten palveluiden tuotantoa voidaan organisoida. Organisoinnin lähtökohtana on ollut erottaa palvelun tilaajan ja tuottajan roolit. (Kuopila 2007, 15.) Tilaaaja-tuottajamallin toimintatavan perusajatus on sama, mutta jokaisen kunnan tai kaupungin on kehitettävä oma toimintamalli omien olosuhteiden mukaiseksi. Pienemmissä organisaatioissa, kuten esimerkiksi Wiitaunionin kuntapari on, tilaaja ja tuottaja saattavat toimia molemmissa rooleissa. Selkeä ero kasvattaisi organisaation kustannuksia, koska henkilöstöä pitäisi palkata lisää eri rooleihin. Pienemmässä organisaatiossa molemmissa rooleissa toimiminen saattaa tuoda kokonaisvaltaisen näkemyksen toiminnasta. (Kinnunen. 2011.)



Kuvio 3 Tilaaaja- tuottaja-toimintatavan peruselementit ( Kallio & ym. 2006. 23)

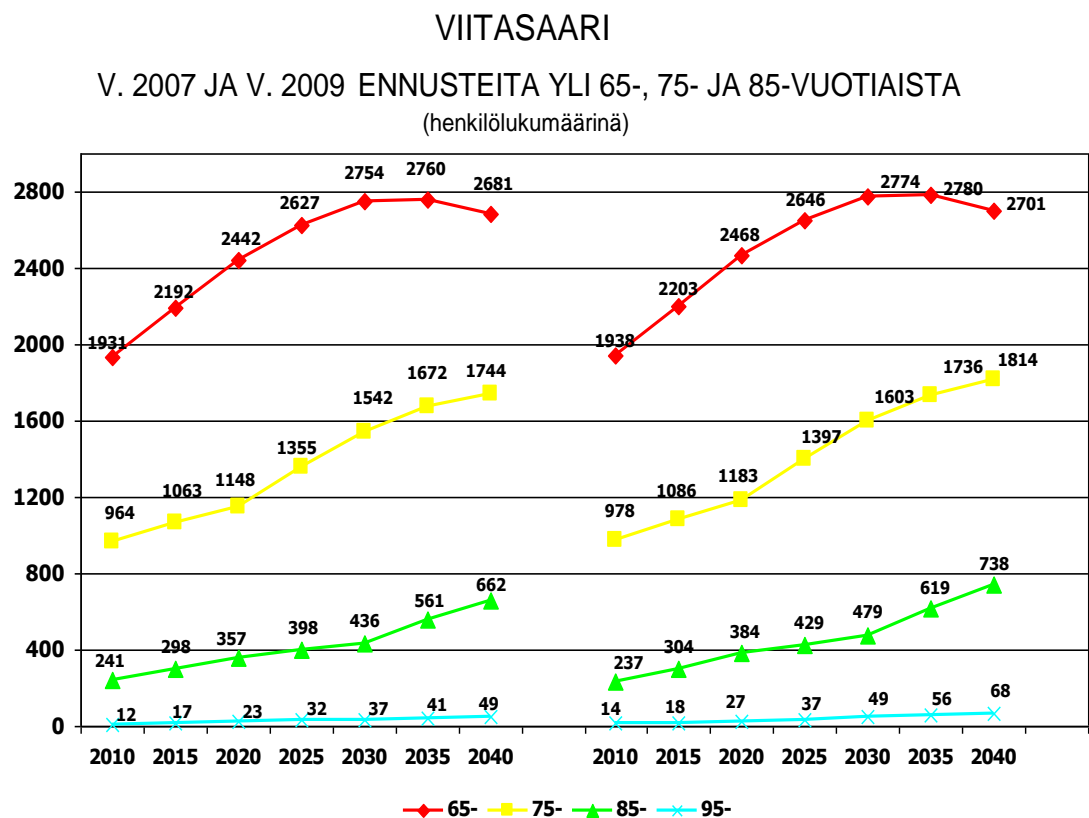
Siirryttäessä tilaaaja-tuottaja-malliin poliittisten päättäjien pitäisi pysyä tehdyissä sopimuksissa. Luottamushenkilöiden tulisi pysyä roolissaan palveluiden määrittämisessä eli palvelukokonaisuuksista ja niiden sisällöstä, saatavuudesta ja hinnasta päättämässä. (Ahonen 2003, 131.) Asiakastytyvyyden seuranta ja palveluiden yhdenvertaisuuden toteutuminen kuntalaisten keskuudessa on tärkeää, kuten myös tukea muutoksen johdosta muuttuvia kunnan johtamisen rooleja ja vastuujakoja (emt). Taulukossa 2 on esitetty tilaaaja-tuottajamalliorganisaation tehtäviä ja vastuualueita.

Taulukko 2. Roolit tilaaaja - tuottaja organisaatiossa

Asema organisaatiossa	Tehtävä	Rooli	Huomioitavaa
Luottamushenkilö	Tilattavien palveluiden määrittäminen ja rahoittaminen.	Tilaaaja, toimii omistajan l. kunnan edustajana.	Luottamushenkilön on tunnettava markkinat, substanssit ja asiakkaiden tarpeet.
Tuottaja	Tuottavat sovitut palvelut, esimerkiksi ateriapalvelut pitkäaikaishoidon osastolle. Kehittää omaa toimintaansa ja vahvistaa omaa toimintakykyään.	Tuottaja vastaa sopimuksen noudattamisesta ja niihin liittyvistä riskeistä.	Tuotannon liiketoimintaosaaminen korostuu.

## 2.2 Kunnat ja palvelurakennemuutos

Suomalaisessa yhteiskunnassa kuntien toimivuudella ja tulevaisuudella on tärkeä merkitys. Väestön ikääntyminen, globaalitalous ja arvomaailman muutokset tuovat merkittäviä vaatimuksia päätöksenteolle. Maailma on muuttunut aikaisemminkin, mutta koskaan aikaisemmin muutokset eivät ole koskettaneet yksittäistä kuntaa niin paljon kuin nyt (von Bruun 2005, 13.) Palvelutarpeiden kasvu kohdistuu ensisijaisesti hoiva- ja hoitoalalle. Vastaavasti nuoremmat ikäluokat pienenevät, mikä näkyy esimerkiksi peruskoulun aloittavien määrän pienenemisenä. Valtakunnallinen ikäluokkien pieneneminen näkyy myös paikallistason väestöennusteissa. Kuviossa 4 on Viitasaaren kaupungin väestöennuste vuoteen 2040 asti.



Lähde: Tilastokeskus 31.5.07/30.9.09

Kuvio 4 Esimerkki Viitasaaren kaupungin väestöennuste

Kuntien palvelurakennemuutosta ohjaa kolme erilaista lakia:

- laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta (puitelaki) (169/2007)
- laki kuntajakolain muuttamisesta (170/2007) ja



- laki varainsiirtoverolain väliaikaisesta muuttamisesta (171/2007).

Puitelain perusteella kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteuttaminen siirtyi kunnille, luottamushenkilöille ja viranhaltijoille. Kunnat ovat joutuneet tekemään suunnitelman rakennemuutuksesta. Uudistus kestää vuosia ja lainsäädäntö on antanut minimitalvoitteet. Perusterveydenhuollon ja siihen liittyvät sosiaalitoimen tehtävät hoitaa eräin poikkeuksin 20 000 asukkaan kunta tai yhteistoiminta-alue. (Kunta- ja palvelurakennemuutos. 2007, 2-7).

### **2.3 Julkishallinnon johtaminen**

Julkishallinnossa on viime vuosina totuttu jatkuviin muutoksiin, niin organisaatioiden eri tasoilla kuin luottamushenkilöidenkin keskuudessa. Muutos on ollut nopea, ja usein jatkuvassa muutoksessa tärkeintä on ollut, että perustehtävä on tullut suoritetuksi. Johtamisen muuttaminen on saattanut jäädä keskustelun asteelle. Muutoksen myötä seurauksena on usein kielteisiä tunteita. Organisaatiossa saattaa olla samanaikaisesti henkilöitä, jotka ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden ja välttämättömyyden, kun taas toiset henkilöt kokevat muutoksen työajan tuhlaukseksi tai henkilökohtaisena uhkana omalle työviivätyvyydelle.

Johtajuus on vaativaa ja kuluttavaa, mutta myös monipuolista. Johtajille asetetaan usein erilaisia vaatimuksia, niin luonteenpiirteisiin liittyviä ominaisuuksia kuin ammattitaidollisia pätevyysvaatimuksia. Kunnan johtaminen ja erilaiset kuntastrategiat voidaan määritellä kunnan perustehtävän haltuun ottamiseksi muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tämä työ on valtuuston kokonaisvastuulla olevaa kunnan toiminnan ja talouden johtamista. (Kurikka ym. 2008. 31.) Valtuustojen on luotava kuntaorganisaation visio, jota kohden edetään. Vision toteuttamiseen kunta tarvitsee kumppanuutta, ja kumppanuudesta on kaikkien osapuolien hyödyttävä. Kunnassa tapahtuvan strategisen johtamisen pitäisi suuntautua tulevaisuuteen pidemmällä aikavälillä, huomioiden kuntien ympärillä tapahtuvat muutostekijät (Karisto 2006, 38).

Riippumatta siitä, millä organisaation tasolla johtaja toimii, löytyy yhteisiä tekijöitä. Tärkeimmiksi johtajan ominaisuuksiksi koetaan rehellisyys ja uskottavuus, ja kolmantena on luotettavuus. Ominaisuuksista kannattaa pitää huolta, koska ne ovat tekijöitä, joilla saadaan henkilöstö uskomaan erilaisiin visioihin ja strategioihin.(Kauppinen 2006, 71.)

Julkishallinnon johtamiseen liitetään usein byrokraattisuuden ja poliittisuuden leima. Johtaminen ei kuitenkaan ole sen byrokraattisempaa julkishallinnossa kuin liike-elämässäkään. Johtaminen on molemmilla sektoreilla ammattimaista johtamistyötä kaikilla johtamisen osa-alueilla. Johtamisessa korostuu nykyisin yleisjohtajuus. Johtajuus on ammatti, joka irrottautuu varsinaisesta toiminnan sisällöstä.(Virtanen 2005, 39.) Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon on koottu Vastuullisen valtuutetun käsikirjasta (Mykkänen.2008) julkishallinnon organisaation eri johtamistasoja ja tehtäviä.

Taulukko 3. Johtaminen julkishallinnon organisaatiossa

Rooli organisaatiossa	Tehtävä
Kaupungin tai kunnan valtuusto	– johtaa strategioita – asettaa toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita
Kaupungin tai kunnan hallitus	– johtaa strategioita – delegoi arkirutiinit viranhaltijoille – – tekevät elinkeinopoliittiset päätökset.
Lautakunta	– huolehtii että strategiat toteutuvat käytännössä
Tarkastuslautakunta	– arvioivat valtuuston asettamien tavoitteiden toteutumista
Kunnanjohtaja	– strategioiden muuttaminen käytännön toimenpiteiksi ja niiden ohjaus – kunnan tai kaupungin elinkeinopolitiikan vahvistaminen.
Toimialajohtaminen	– johtaa operationaalisesti – strategioiden muuttaminen käytännön toimenpiteiksi ja niiden ohjaus – talouden seuranta
Tiimitason johtaminen	– oman toimialueensa organisoiminen ja kehittäminen – budjetointi ja sen seuraaminen – henkilöstöjohtaminen
Yksikkötason johtaminen	- oman yksikön toiminnan organisoiminen, kehittäminen ja talouden seuranta - oman yksikön henkilöstöjohtaminen

### 2.3.1 Wiitaunionin työssäjaksaminen ja työhyvinvointi

Wiitaunionissa on selvitetty henkilöstön työhyvinvointia vuosina 2007 ja 2009. Selvitykset on tehnyt Kuntien eläkevakuutus. Tulosten perusteella koulutuksen ja henkilöstölle suunnattujen erilaisten tilaisuuksien sisältöä ja painoarvoa on suunniteltu tulosten mukaisesti. Henkilöstön työhyvinvointi kyselyn tulokset on käsitelty tiimeittäin tai osastoittain riippuen vastaajien määrästä. Pienten yksiköiden tai tiimien vastauksista on mahdollista tunnistaa yksittäisen työntekijän

mielipide, tämä mahdollisuus on haluttu estää käsittelemällä näiden tiimien vastaukset osana saman hallinnon alan isompaa kokonaisuutta. (Wiitaunionin työhyvinvointikysely 2007 ja 2009.)

Forman (2008) mukaan kuntatyössä on monia myönteisiä piirteitä työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimusten mukaan työntekijät kokevat työnsä monipuoliseksi ja merkittäväksi ja työtyytyväisyys on varsin hyvällä tasolla. Vahvuustekijöiksi koetaan työsuhteiden varmuus, sillä kunta-alalla työttömyyden, irtisanomisen ja lomautuksen uhka on pienempi kuin yksityisellä sektorilla. Myös työyhteisöjen toimintaan liittyy monia positiivisia piirteitä, kuten kokemukset työn tuloksellisuudesta sekä työtovereilta saadusta tuesta ja rohkaisusta. Ilmapiiri koetaan kunta-alalla kannustavaksi ja töitä pidetään hyvin organisoituna. Kunta-alan esimiehet saavat työntekijöiltä yhtä hyvät arvosanat esimiestyöskenteleystään kuin esimiehet muilla työmarkkinasektoreilla. Nämä monet vahvuudet tiivistyvät osaltaan tulokseen, jonka mukaan vuonna 2010 jopa 82 prosenttia kuntatyöntekijöistä suosittelee omaa työpaikkaansa tuttavalleen (Kuntien eläkevakuutus 2010).

Wiitaunionin kyselyyn vuonna 2009 henkilöstö vastasi tyydyttävällä tasolla, vastausprosentti oli 64,8 %. Kyselyyn vastanneiden määrä oli kasvanut edelliseen kyselyyn verrattuna. Vertailukohteena olivat aikaisemmin tehty kysely sekä muun kuntasektorin työtyytyväisyyskyselyt. Kaikissa osioissa vastaukset olivat parempia kuin vuonna 2007 tehdyssä kyselyssä. (Työhyvinvointikyselyt 2007 ja 2009.)

Kyselyn tulosten perusteella tiimit ovat käyneet oman toimialansa tai osastonsa kanssa läpi työhyvinvointikyselyn tulokset. Tulosten perusteella tiimien täytyi suunnitella toimenpiteet ja aikataulu tuloksissa esille tulleista kehittämiskohteista. Mahdollisista kehittämiskohteista tiimit valitsivat tärkeäksi kokemansa kehityskohteen. Tiimien asettamien kehityskohteiden kautta asetettujen toimenpiteiden toteutumista seurataan henkilöstöhallinnon kautta. (Kysely tiimivastaaville 2/2011.)

Työhyvinvointikyselyn 2009 perusteella on järjestetty koulutusta niin esimiehille kuin työntekijöillekin. Molempien kuntien käytännöt virkistystoimintaan yhte-

näistettiin vuoden 2006 vuoden alusta ja lisäksi henkilöstön liikunnallisia harrastuksia tuetaan esimerkiksi kuntosalin ja uimahallin käyttöön 50 %:lla (Wiitaunionin henkilöstöraportti 2009, 13).

Forman (2008) mukaan kuntatyö on työelämää koskevan tutkimuksen keskiössä. Tämä johtuu monesta eri syystä. Useat pitkät perinteet omaavat suomalaiset työelämä tutkimukset koskevat nimenomaan kuntatyötä ja kunta-alaa. Kuntatyön tärkeyttä korostaa myös sen yhteiskunnallinen merkittävyys. Peruspalvelujen järjestäminen on kuntien vastuulla ja kunta-alan työskentelyolosuhteet heijastuvat myös näiden palvelujen laatuun ja riittävyyteen (Forma 2008.) Tutkimustarvetta lisää myös ajankohtainen kunta-alan rakenteiden murros. Kunta- ja palvelujärjestelmän muuttuessa tarvitaan tietoa siitä, miten muutokset heijastuvat työntekijöiden hyvinvointiin. Kuntatyön tutkimusta voidaan perustella myös lähitulevaisuuden haasteilla. Kilpailu työvoimasta on kiristymässä ja työvoimakilpailussa työnantaja maineen ja sen osana työhyvinvoinnin merkitys saattaa korostua.

### **2.3.2 Eläköitymisen tuomat haasteet**

Kunta-alan työntekijöiden eläkkeelle siirtyminen kiihtyy vuosi vuodelta. Valta kunnallisesti vuosituhaten alussa eläkkeelle siirtyi vielä noin 10 000 henkeä vuosittain, mutta vuonna 2010 eläkkeelle siirtyjiä tulee olemaan jo noin 15 000 henkeä. Määrä nousee edelleen aina vuoteen 2015 asti, jolloin yli 17 000 henkeä siirtyy eläkkeelle kunta-alalta (Halmeenmäki 2010,89).

Suuret kunnat ovat varautuneet eläkepoistumaan pieniä kuntia paremmin. Kuntaorganisaatioiden tärkeimmät keinot eläkepoistumaan vastaamisessa ovat rekrytointi, sisäiset tehtäväjärjestelyt, kuntien välinen yhteistyö ja panostaminen työhyvinvointiin (Halmeenmäki.2010, 89).

Wiitaunionin kuntapari on ennakoanut tulevien vuosien eläköitymistä esittelemällä peruskoulun 9. luokkalaisille kunta-alan ammatteja toisen asteen ammatillisen tutkinnon kautta ja vastaavasti lukion 3. luokan oppilaille ammatteja joihin vaaditaan korkeakoulututkinto. Oppilaat tutustuivat mm. terveydenhuol-

toon ja sairaanhoitoon, vanhus- ja vammaispalveluihin, pelastustoimeen, päi-  
vähoitoon ja ruokapalveluihin. Tilaisuuksia on pidetty useampina vuosina ja ne  
ovat saaneet hyvän vastaanoton nuorten keskuudessa. Lisäksi Wiitaunionin  
organisaatiota ja kuntatyötä on esitelty Osaajat kohtaavat - messuilla. Seuraa-  
vassa taulukossa on eläkkeelle siirtyvän henkilöstön määrä Wiitaunionissa  
vuoteen 2022 asti. Taulukkoon 4. on koottu Wiitaunionin henkilöstön van-  
huseläkkeelle siirtyvät työntekijät vuosina 2009 – 2022. Ruoka – ja siivouspal-  
velun vanhuuseläkkeelle siirtyvän henkilöstön määrä on teknisen toimen lu-  
vuissa.

Taulukko 4. Wiitaunionin eläköityminen toimialoittain ja prosentteina henkilös-  
tön kokonaismäärästä

	Viitasaari	Pihtipudas	Wiitaunioni yhteensä	% henkilö- määrästä
Perusturva	92	45	137	43,8 %
2009-2012	17	8	25	
2013-2022	75	37	112	
Sivistystoimi	63	33	96	42,0 %
2009-2012	19	9	28	
2013-2022	44	24	68	
Tekninen toimi	49	30	79	52,0 %
2009-2012	9	5	14	
2013-2022	40	25	65	
Tukipalvelut ja kansa- laiskunta	8	4	12	46,9 %
2009-2012	1		1	
2013-2022	7	4	11	
Maatalouslomitus.	1	21	22	38,9 %
2009-2012		3	3	
2013-2022	1	18	19	

Ruoka- ja siivouspalvelussa jää vuosina 2011 – 2015 vanhuuseläkkeelle työn-  
tekijöitä Viitasaaren kaupungin siivouspalvelusta viisi ja ruokapalvelusta kolme  
henkilöä. Pihtiputaan kunnan siivouspalvelusta vanhuus eläkkeelle siirtyy vas-  
taavasti kuusi henkilöä, ruokapalvelun nykyisistä työntekijöistä ei vastaavasti  
jää vanhuuseläkkeelle ketään ko. ajanjaksona.

Vanhuuseläkkeelle siirtyvän henkilöstön tilalle ei automaattisesti palkata uutta henkilöstöä. Jokainen vapautuva toimi katsotaan erikseen, selvitetään voidaanko toimenkuvien muutoksilla tai sisäisillä siirroilla tehdä tehtävät. Uuden henkilön palkkaamiseen toistaiseksi olevaan tai yli puoli vuotta kestävään työsuhteeseen tarvitaan aina johtoryhmän suostumus. Ennen johtoryhmän käsittelyä toimialajohtajan ja tiimivastaavan tulee arvioida virka tai työsuhteen vapautuessa, voidaanko tehtävä hoitaa kuntapariyhteistyön puitteissa yhteisesti jo olemassa olevilla resursseilla. Palvelussuhteen solmiminen edellyttää aina määrärahojen sisällymistä talousarvioon. (Wiitaunionin henkilöstöohjeet 2005, 5.)

Valtakunnallisesti katsoen joka kolmas kuntien ja kuntayhtymien työntekijä jättää työpaikkansa eläkkeelle siirtymisen vuoksi seuraavan kymmenen vuoden aikana. Samalla häviää myös paljon kokemusta, osaamista ja tietoa. Jäljelle jää nuorempi ja joissakin asioissa kenties osaavampi joukko työntekijöitä, mutta onko heillä kaikki edellytykset hoitaa tehtävät, jotka eivät nykyennusteiden mukaan vähene? Eläkepoistuman aiheuttamien haasteiden ratkaisemista on peräänkuulutettu kuntakentällä jo ainakin vuosituhatien alusta lähtien.

## **2.4. Wiitaunionin siivoustoimi**

Wiitaunionin siivoustoimi on teknisen toimen alaisuudessa, ylin päätösvalta on teknisellä lautakunnalla. Siivoustoimen päällikkö toimii suoraan teknisen toimialajohtajan alaisuudessa. Siivouspäällikön alaisuudessa toimivat siivoustyönjohtaja ja - ohjaaja ja siivoushenkilöstö. Siivoustyönjohtajat toimivat lähiesimiehenä tiimeihin jaetulle siivoushenkilöstölle. Siivoustyöntekijöitä kunta-parilla on yhteensä 59 henkilöä. Siivoustyöntekijät toimivat laitoshuoltajan nimikkeellä.

Wiitaunionin siivouspalveluun on tehty nykytila-analyysi vuonna 2008 TPA Andersonin toimesta. Raportin tilaajana oli Viitasaaren tekninen toimi (Tekninen lautakunta. 2008 ). Raportin tavoitteena oli laatia nykytila-analyysi Wiitaunionin kuntaparin tuottamasta siivouspalvelusta niin, että analyysin tuloksia

voidaan käyttää toiminnan kehittämistä koskevien päätöksentekojen perusteena ja tukena. Nykytila-analyysin tavoitteena oli saada puolueetonta tietoa.

- Palveluorganisaatiosta ja sen toimintatavasta
- Resursseista ja niiden hyödyntämisestä
- Palvelun sisällöstä ja laadusta
- Organisaation kustannusrakenteesta
- Kiinteistökohtaisista kustannuksista
- Yksityisen sektorin ja kuntasektorin tunnusluvuista
- Toimenpidesuosituksista

(Wiitaunionin siivoustoimen nykytila-analyysi. 2008.)

Taulukkoon 5. ja 6. on koottu Pihtiputaan kunnan siivoustoimeen tehdyt selvitystyöt ja Pihtiputaan kunnan ja Viitasaaren kaupungin välisen kuntaparityöskentelyn selvitystyön yhteydessä tarkasteltiin kaikkien hallinnon alojen mahdollisia uusia toimintatapoja.

Taulukko 5. Pihtiputaan siivoustoimen selvitystyöt

<b>Pihtipudas</b>	<b>Selvitystyöntekijä</b>	<b>Selvitystyön tavoitteet</b>	<b>Tehty päätös</b>
6.9.2004	Kuntaparityöskentely Pihtiputaan kunnan ja Viitasaaren kaupungin välillä	Edistää alueen elinvoimaa ja varmistaa sopimuskuntien menestys tulevaisuudessa.	Kuntapariyhteistyö aloitetaan 1.1.2005, siivoustoimessa yksi yhteinen siivouspäällikkö.



Taulukko 6. Wiitaunionin siivoustoimen selvitystyöt

Wiitaunionin siivoustoimi	Selvitystyöntekijä	Selvitystyön tavoitteet	Tehty päätös
4.6.2008	TBA Andersson Oy	Toiminnan kehittäminen ja tehostaminen.	Tekninen lautakunta; uudet siivouspalveluvaukset ja siivoustajuudet. Uudet mitoitukset kiinteistöihin ja työntekijät perehdytetään uusiin toimintatapoihin.

## 2.5 Wiitaunionin ruokapalvelut

Ruokapalvelut toimivat Wiitaunionin kuntaparin teknisen toimen alaisuudessa. Ylin päätösvalta on teknisellä lautakunnalla. Ruokapalvelupäällikkö toimii teknisen toimialajohtajan suorassa alaisuudessa. Ruokapalvelussa toimii neljä keskuskeittiötä, molemmissa kunnissa on perusturvan ja sivistyksen keskuskeittiö. Viitasaarella on lisäksi neljä kyläkoulua, joissa on valmistuskeittiöt. Syksyllä 2011 kaksi kyläkoulua lakkautuu, jäljelle jääviin kyläkouluihin jäävät valmistuskeittiöt. Henkilöstöä kuntaparin ruokapalvelussa on yhteensä 41 henkilöä.

Osa konsulttien tekemistä selvitystyön ehdotuksista on toteutettu käytäntöön mm. nykyinen keskuskeittiörakenne. Viitasaarella perusturvan keskuskeittiö toimii terveyskeskuksen yhteydessä ja sivistystoimen keskuskeittiö valmistuu keskuskoulun saneerauksen yhteydessä v. 2011. Pihtiputaalla perusturvan keskuskeittiö toimii Palvelukeskus Sopukan tiloissa ja sivistystoimen keskuskeittiö Tahkonpolun koulun eli yläkoulun tiloissa.

Molempien kuntien ruokapalveluhenkilöstö on osallistunut vuosina 2005 – 2006 tiimiorganisaation selvitystyöhön. Selvityksen tavoitteena oli luoda matala organisaatio koko Wiitaunionin kuntaparin organisaatioon, antaa vastuuta

eri tiimeille. Tiimiorganisaatio on toiminut kuntaparissa v. 2005 lähtien ja sitä vahvistetaan edelleen (Viitasaaren kaupungin valtuustopäätös.2004.)

### **2.5.1 Pihtiputaan kunnan ruokahuollon selvitys**

Pihtiputaan kunnassa on tehty ruokahuollolle v. 1991 kustannusten alentamiseksi selvitystyö Kuopion hotelli – ja ravintolaoppilaitoksen toimesta. Selvitystyö pohti ruokahuollon rakenteita, tavoitteena oli siirtyä yhden keskuskeittiön malliin (Pihtiputaan kunnan ruokahuollonselvitys.1991). Pihtiputaan kunnanvaltuusto päätti kokouksessaan, että kuntaan perustetaan kaksi keskuskeittiötä, sosiaali- ja terveydenhuoltoon ja koulukeskukseen ja lisäksi valmistuskeittiö jää terveysasemalle (Pihtiputaan kunnan valtuustopäätös.10.8.1992).

SOTEKE 2010 selvitystyö tehtiin vuonna 1997 Pihtiputaan kunnan sosiaali-toimeen, minkä yhteydessä Efeko Oy teki selvitystyön terveysaseman keittiön toiminnallisista vaihtoehtoista. Selvitystyön perusteella Pihtiputaan kunnassa olisi kaksi valmistuskeittiötä, siten terveysaseman keittiöstä tulisi jakelukeittiö (Pihtiputaan kunnan valtuustopäätös 23.8.1998 ).

Taulukkoon 7. on koottu Pihtiputaan kunnan ruokapalveluun tehdyt selvitystyöt. Selvitystöiden keskeisenä tavoitteena on ollut selvittää mahdollisuutta tehostaa ruokapalvelujen toimintaa vähentämällä valmistuskeittiöitä ja henkilöstömäärää.

Taulukko 7. Pihtiputaan kunnan ruokapalvelujen selvitystyöt

Pihtipudas	Selvitystyöntekijä	Selvitystyön tavoitteet	Tehty päätös
9.12.1991	Kuopion hotelli ja ravintolaoppilaitoksen aikuiskoulutusosasto.	Ruokapalvelun rakenteiden tarkastelu kustannusten alentamiseksi. Yhden keskuskeittiön mallin tarkastelu.	Kunnan valtuuston päätös 10.8.1992, kuntaan suunnitellaan kaksi valmistuskeittiötä. Lisäksi kunnassa toimii terveydenhuollon kuntayhtymän ylläpitämä terveysaseman keittiö
15.12.1997	Pihtiputaan kunnan SOTEKE 2010 ( ruokapalvelun osalta selvitystyön on tehnyt Efeko Oy )	Sosiaali- ja terveyshuollon keskuskeittiömallin selvitystyö (säilytetäänkö terveysaseman keittiö valmistuskeittiönä)	Kunnan valtuuston päätös 23.3.1998 sosiaali- ja terveydenhuollossa siirrytään keskuskeittiömalliin
8.4.1998	Pihtiputaan kuntaan perustetaan työryhmä arvioimaan sosiaali- ja terveydenhuollon keittiöiden työnjakoa ja henkilöresursseja.	Työryhmän tehtävänä on arvioida sosiaali- ja terveydenhuollon keittiöiden työnjakoa ja henkilöresursseja.	Työryhmä varmistaa kunnanvaltuuston tekemää päätöstä sosiaali- ja terveydenhuollon keskuskeittiön toiminnan sujuvuutta.
15.11.1999	Pihtiputaan kunnan kokonaisvaltainen kehittämisprosessi.	Pihtiputaan kunnan tehokas ja taloudellinen organisoiminen ja toiminnan tapa, jossa määritellään, mitä tuotetaan ja miten. Ruokapalvelu siirtyy teknisen toimen alaisuuteen.	Ruokapalvelut siirtyvät teknisen toimen alaisuuteen v. 2001 alusta ja ruokapalveluun perustetaan tiimit.
6.9.2004	Kuntaparityöskentely Pihtiputaan kunnan ja Viitasaaren kaupungin välillä	Edistää alueen elinvoimaa ja varmistaa sopimuskuntien menestys tulevaisuudessa.	Kuntapariyhteistyö aloitetaan 1.1.2005, ruokapalvelussa yksi yhteinen ruokapalvelupäällikkö.

## 2.5.2. Viitasaaren kaupungin ruokahuollonselvitys

Viitasaaren kaupungin ruokapalvelut olivat toimineet vanhoissa, jopa 1970 rakennetuissa tiloissa, tilat olivat ahtaat ja laitteet kaipasivat ajanmukaistamista. Keittiötilojen nykyaikaistamistarpeesta johtuen käynnistettiin kaupunginvaltuuston periaatepäätöksen pohjalta ruokahuollon perusselvitys (Viitasaaren kaupungin valtuuston päätös 16.3.2003). Tarveselvityksen tekijäksi valittiin Yritystaito Oy. Tarveselvityksen pohjalle selvitettiin nykytilanne; asiakkaat, keittiötilat ja henkilöstö. Myös keittiökohtaiset epäkohdat ja kehittämistarpeet selvitettiin. Viitasaaren kaupunginhallitus asetti 26.5.2003 kokouksessaan työryhmän valmistelemaan ja suunnittelemaan jatko kehittämistarpeita perusselvityksen pohjalta.

Selvitystyössä pohdittiin useampia tuotantotapoja ja myös yksityistämisvaihtoehtoja mietittiin. Yksittäispakattujen kotiin kuljetettavien annosten kohdalla pyydettiin tarjouksia paikallisilta yrittäjiltä. Annospakattujen annosten valmistuksen ja kotiin kuljetuksen ostopalveluun siirtymisestä luovuttiin sen kalleuden johdosta. Selvityksen lopputuloksena oli, ettei ruokahuollon keskittäminen yhteen valmistuskeittiöön ole taloudellisesti perusteltavissa suurten investointikustannusten vuoksi. Keittiöremontit perusturvan ja sivistystoimen valmistuskeittiöksi on kannattavaa tehdä osana kaupungin laajempaa tilatarve kokonaisuutta. Viitasaaren kaupungin tilahankkeiden suunnittelu – ja toteutusohjeet laadittiin kiinteistöprojektiin liittyen PHK Oy:n konsultoimana syksyllä 2003. PHK:n yritysconsultti Timo Renko avusti työryhmää ruokahuoltoselvityksessä, ruokahuoltoselvitys tehtiin soveltaen Yritystaito Oy:n kanssa luotua uutta järjestelmää (Viitasaaren kaupungin ruokahuoltoselvitys 2004.)

Taulukkoon 8. on koottu Viitasaaren kaupungin ruokapalveluihin tehdyt selvitystyöt. Selvitystöiden keskeisenä tavoitteena on ollut selvittää mahdollisuutta tehostaa ruokapalvelujen toimintaa vähentämällä valmistuskeittiöitä ja henkilöstömäärää.

Taulukko 8. Viitasaaren kaupungin ruokapalvelun selvitystyöt

Viitasaari			
16.3.2003	Ruokahuollon tilojen tarveselvitys	Nykytilanteen selvitys; asiakkaat, tilat ja henkilöstö. Keittiökohtaisten epäkohtien ja kehittämistarpeiden selvittäminen. tuotantotapa vaihtoehtojen selvittäminen.	Perusturvaan ja sivistykseen omat keskuskeittiöt, keittiöt rakennetaan suurempien tilatarpeiden yhteydessä.
6.9.2004	Kuntaparityöskentely Pihlputaan kunnan ja Viitasaaren kaupungin välillä	Edistää alueen elinvoimaa ja varmistaa sopimuskuntien menestys tulevaisuudessa.	Kuntapariyhteistyö aloitetaan 1.1.2005, ruokapalvelussa yksi yhteinen ruokapalvelupäällikkö.

### 3 YHDISTETTY RUOKA- JA SIIVOUSPALVELUN ORGANISAATIO

Ruoka – ja siivouspalvelun uudelleen organisointi tuli esille TBA Anderssonin nykytila-analyysissä (Wiitaunionin siivoustoimen nykytila-analyysi. 2008, 30.) Ruoka – ja siivouspalvelulla on samoissa kohteissa molemmilla osa-aikaisia työntekijöitä. Molemmilla työntekijäryhmillä on oma hallinnollinen johto sekä lähiesimies. Ruoka – ja siivouspalvelun yhdistäminen antaisi joustavuutta ja kokonaisvaltaisen työn ja prosessien kehittämismahdollisuuden. Tämä oli yksi lähtökohta tehdä selvitystyö ja toinen oli siivospäällikön eläköityminen keväällä 2011.

Kunta hoitaa palvelutehtäväänsä erilaisilla ja muuttuvilla organisaatio- ja toimintamalleilla. Kunnan johtamisessa ennakointi, uudistumiskyky ja erilaiset yhteistyötaidot saavat keskeisen merkityksen. Työ muuttuu haasteellisemmaksi ja tulevaisuuden ennustaminen on muuttunut vaikeaksi. (Kuopila 2007, 9). Ruoka – ja siivouspalvelun yhdistämisen selvitystyön tekeminen on yksi mahdollisuus vastata tulevaisuuden haasteisiin. Haasteina ovat niin muuttuva asiakaskunta ja työn muuttuminen entistä pirstaloituvammaksi, osa-aikatoiden

lisääntyminen molemmilla sektoreilla lisää epävarmuutta työntekijöissä. Yhdistymisen kautta osa-aikatöitä voitaisiin organisoida uudelleen ja siten saataisiin yhtenäistettyä pienten yksiköiden työaikoja.

Wiitaunionin ruoka – ja siivouspalvelun organisaatiota ja työtehtäviä on kehitetty ja tehostettu monipuolisesti viime vuosina, molempien kustannusrakennetta on pystytty alentamaan. Ruokapalvelut ovat tehostaneet toimintaansa keskuskeittiömalliin siirtymisen johdosta ja siivouspalvelut uusien toimintatapojen ja mitoituksen kautta. Selvitystyön kautta haluttiin selvittää mitä lisäarvoa yhdistyminen toisi niin johtamiseen kuin välittömän työnjohdon ja työntekijöiden toimenkuviin.

Seuraavassa taulukossa 9. on selvitetty esimerkkinä Pihtiputaan kunnan ruokapalvelujen keittiöiden ja henkilöstömäärän kehitys vuosina 1990 – 2010. Ruokapalvelun kehittämisen lähtökohdan henkilöstökustannuksia verrattaessa nykytilanteeseen, säästöä on syntynyt n.125 000 €. Valmistuskeittiöiden määrä on vastaavasti vähentynyt 12 keittiöllä. Valmistuskeittiöiden määrän vähentyminen on vaikuttanut kustannuksia alentavasti mm. keittiöiden vuokrien määrän pienentymisenä.

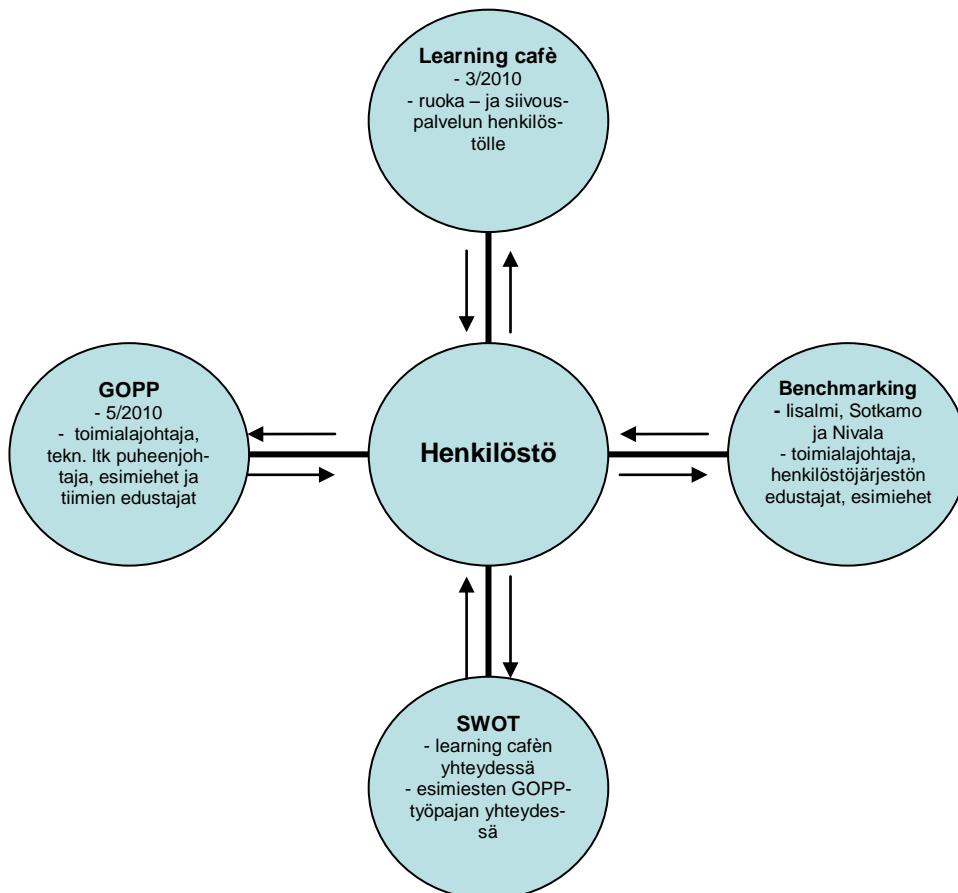
Taulukko 9. Pihtiputaan kunnan ruokapalvelujen keittiöiden ja henkilöstömäärän kehitys v. 1990 – 2010

Pihtipudas	Valmistuskeittiöiden määrä	Jakelukeittiöiden määrä	Henkilöstön määrä	Ruokapalvelun henkilöstökustannukset
1990	14	1	29	(4 150 milj. mk)* 697 979 €
2011	2	5	17	573 457 €

\* markat muutettu euroiksi, 1 € = 5,94573 mk.

## 4 RUOKA- JA SIIVOUSPALVELUN YHDISTÄMISESSÄ KÄYTETYT MENETELMÄT

Wiitaunionin ruoka – ja siivouspalvelun mahdollisen uudelleen organisoinnin selvitystyön lähtökohtana oli koko henkilöstön mukaan ottaminen eri menetelmiin. Menetelmien valintojen piti tukea tätä ajatusta, menetelmien oli oltava työelämälähtöisiä ja mahdollistivat eri henkilöstöryhmien osallistuminen selvitystyön tekemiseen. Selvitystyön tekemiseen oli myös tärkeää valita sellaisia menetelmiä joissa työntekijät uskaltavat tuoda omaa kokemusta ja mielipiteitä esille. Selvitystyöhön valitsin neljä eri menetelmää; Learning café, GOPP, Benchmarking ja SWOT ja Palvelujen vaikutusten arviointi (PVA). Menetelmien valinnan perusteena oli niiden käytännön läheisyys sekä mahdollisuus käyttää menetelmiä monipuolisesti eri henkilöstöryhmien kanssa Kuvassa 5. on esitelty selvitystyössä käytetyt menetelmät, kuvio korostaa henkilöstön mukaan ottamisen tärkeyttä menetelmien valinnassa.



Kuvio 5. Wiitaunionin ruoka - ja siivouspalvelun selvitystyössä käytetyt menetelmät

## 4.1 Työntekijöiden ja työnjohtajien Learning cafe

Learning cafe menetelmässä osallistujat on jaettu pienempiin ryhmiin, jokaisessa pöydässä on kertakäyttöiset pöytäliinat tai muu iso paperi johon voi kirjoittaa. Pöytäkunnille on annettu teema, yksi kerrallaan puhuu ja kirjoittaa samalla ajatustaan ylös pöytäliinaan tai vastaavaan. Keskustelua jatketaan 10 – 20 minuuttia jonka jälkeen pöytäkunta valitsee keskuudestaan emännän tai isännän, joka jää pöytään ja muu ryhmä siirtyy kokonaisuudessaan toiseen pöytään. Paikalleen jääneen tehtävänä on kertoa pöytään tulleelle uudelle ryhmälle lyhyesti käydyn keskustelun sisältö ja uusi ryhmä jatkaa aiheen parissa kirjoittaen omia ajatuksiaan ylös. Menetelmässä tällaisia kierroksia jatketaan tarpeellinen määrä tai kaikki pöydät käydään läpi. Käydyt keskustelut voidaan purkaa esimerkiksi puheenjohtajan ohjaamana. (Räihä. 2008.).

Esimerkki 1. 15.3.2010 käydyn työpajan tehtäväannosta.

” Jos ruoka – ja siivouspalvelut yhdistettäisiin uudeksi organisaatioksi, pohtikaa ja kirjatkaa ajatuksia ja mielipiteitä keskustelunne aikana.

- moniammatillisuus kasvaa
- mahdollisuus vaihtelevaan työhön
- henkilöstö on kokonaisuus Wiitaunionissa
- ristiriidat ammattialojen välillä
- epäonnistumisen pelko
- pystyykö työntekijä vaikuttamaan oman työnsä kehittämiseen”

Esimerkki 2. 15.3. käydyn työpajan tehtäväannosta.

” Palvelujemme mahdollinen ulkoistaminen kilpailutuksen kautta; pohtikaa, keskustelkaa ja kirjatkaa ryhmässä esille tulleet tunteet, olettamukset, uhkakuvat, hyödyt, mahdollisuudet jne. Pohtikaa myös miten mahdollinen palvelun ulkoistaminen vaikuttaisi työntekijöiden asemaan ja yhteistyöhön eri yksiköissä, kun emme olisikaan Wiitaunionin työntekijöitä vai vaikuttaisiko se kuka on palveluntuottajan työnantaja on?



- kunnan osattava ostaa palveluja
- onko edullisempaa?
- kunnan tehtävä oma tarjous kilpailutustilanteessa
- heikkenevätkö palvelut?
- mikä on lopullinen palvelun hinta, jos ei ole osattu pyytää tarjousta oikeista töistä?
- pääasia, että työ säilyy
- ulkoistaminen vaikuttaa yhteistyöhön eri työyksiköiden ja sidosryhmien välillä
- mikä vaikutus yksityisen haluamalla voitolla on palvelun hintaan?”

Learning café-menetelmässä on keskeisintä saada hiljainen tieto kirjattua ja henkilöstö yleisesti saa sanoa mielipiteitään niin työyhteisön toimintatavoista kuin muista organisaation toimintaan liittyvistä asioista. Keskusteluissa tuodut ajatukset on tärkeää tuoda tiivistetysti esiin ja käydä keskustelua myös myöhemmin.

Learning cafe menetelmän perustana on japanilaisten Nonakan ja Takeuchin kehittämä tietoteoria. Heidän mukaansa tietoon liittyy uskomuksia ja sitoumuksia ja se määrittyy näkökulman, asenteen ja aikomusten kautta. (Räihä.2008). Tietoteorian mukaan tiedon vaikutus on rajallista, se on myös suhteellista ja kontekstisidonnaista, jolloin sen merkitys syntyy ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Tietoteoriassaan he erottelevat niin sanotun hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon, näiden kahden tietomuodon välille syntyvä vuorovaikutus mahdollistaa oppimisen ja innovaatiot (Räihä.2008).

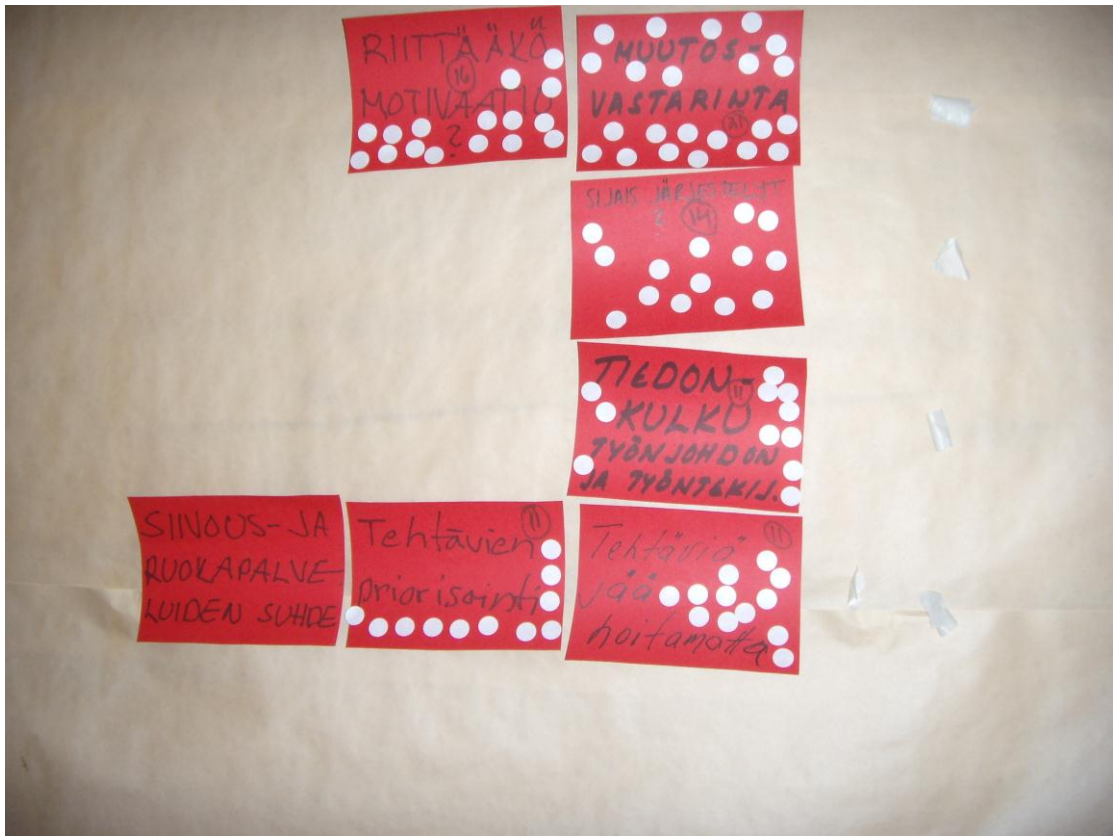
## 4.2 Tiimien edustajien, työnjohdon, toimialajohtajan ja teknisen lautakunnan edustajan GOPP-työpaja

Goal Oriented Project Planning – GOPP on osallistava työpajamenetelmä, jossa luovan ja systemaattisen työskentelyn avulla laaditaan konkreettinen yhteinen suunnitelma. GOPP auttaa kehittämään loogisesti yhdenmukaisia, kattavia suunnitelmia, se soveltuu hankesuunnitelmien, toimintasuunnitelmien, strategioiden ja muiden loogista rakennetta vaativien suunnitelmien laatimiseen (GOPP - menetelmäkoulutus.2010. )

GOPP-menetelmää voidaan hyödyntää hyvin erilaisiin tarpeisiin, työpajan tuloksellinen vetäminen edellyttää vetäjältä paljon. Vetäjän on oltava ryhmää aktivoiva, avoin ja joustava, mutta toiminnan on oltava määrätietoista. Olenainen osa vetäjän roolia on auttaa ryhmää löytämään yhteisymmärrys, rooli vaatii sekä konsultin että kokouksen puheenjohtajan taitoja (Mäkelä.2008).

Projekteja suunniteltaessa tulisi aina huomioida, että projektien menestys perustuu useimmiten projektiin osallistuvien tiiviiseen yhteistyöhön. Suunnitelmat tekevät useimmiten tekniset asiantuntijat tai virkamiehet, heillä on tekninen asiantuntemus, mutta he eivät ehkä tunne asiakkaiden tai arkipäivän työn haasteita ja erityisvaatimuksia. Täten on tärkeää ottaa projekteihin mukaan jo suunnitteluvaiheessa kaikkien osapuolien tietotaito. Tällä tavoin suunnitelman tarkoitus on selvä kaikille osapuolille. Työn kehittämisessä on muistettava henkilöstön osallistava toiminta, henkilöstön osaaminen ja tietämys hyödynnetään alhaalta ylöspäin, näin vältetään valmiiksi ylhäältäpäin tulevaa määrittelyä kehittämisestä (Huuhtanen ym. 2008. 58).

Gopp-työpaja koostuu viidestä eri vaiheesta; tunnistusvaihe, ideointi, looginen viitekehys, tulosten määrittely ja mittarit sekä toimenpiteiden määrittelystä saatu uuden ruoka – ja siivouspalvelun organisaation kehittämissuunnitelma. (Mäkelä.2008). Kuvassa 1. on kuvattu työpajassa eniten ääniä saaneita ongelmia, ongelmat merkitään aina punaiselle kortille. Kuvassa 2. on kuvattu työpajan tuloksena saatu uuden ruoka – ja siivouspalvelun organisaation kehittämissuunnitelma.



Kuva 1. GOPP työpajassa eniten ääniä saaneet ongelmat



Kuva 2. GOPP työpajan tuloksena syntynyt kehittämissuunnitelma yhdistettyyn ruoka - ja siivouspalvelun organisaatioon

### 4.3 Benchmarking eli tutustuminen yhdistettyihin ruoka – ja siivouspalvelun organisaatioihin

Liikkeenjohdon alalla virtaa jatkuvasti uusia ajatuksia ja menetelmiä, joille on keksitty uutuuttaan hohtavia nimiä tai lyhenteitä. Niiden tehokkuus vaihtelee paljon. Toiset ovat merkityksettömiä, mutta toiset ovat osoittautuneet erittäin tehokkaiksi. Benchmarking eli vertailujohtaminen kuuluu epäilemättä viimeksi mainittuun ryhmään (Karlöf. 2003, 35.)

Karlöfin (2003) mukaan suomen kieleen ei ole vakiintunut yleistä ja käyttökelpoista käännettä käsitteelle benchmarking. Benchmarkingia on luonnehdittu mm. sanoilla vertaantuminen, vierailuarviointi ja tutustumisarviointi. Benchmarking sisältää vertaamista, vertailua ja kiinnostusta siihen miten toiset tekevät ja toimivat.

Karlöfin (2003) mukaan motivaationa parhaiden käytänteiden etsimisessä on usein oman toiminnan vertaaminen toisten toimintaan, jolloin oman toiminnan taso selkiytyy ja toisen yrityksen tai yksikön innovaatiot nopeuttavat omaa kehitystä. Oman tehokkuuden selvittämiseen benchmarking on myös oiva menetelmä.

Arviointi on järkevää toimintaa silloin, kun arvioinnin tekijä tiedostaa toiminnan kehittämistarpeet, arviointi ei ole koskaan itsetarkoitus kehittämistyössä. Arvioinnin perustehtävänä on aina oman toiminnan kehittäminen, ja arvioijan on kyettävä arvioimaan myös oman toimintansa tuloksellisuutta, tehokkuutta ja taloudellisuutta. Arviointi on arkipäivän ja käytännön toimintaa, ja siitä on oltava tekijälleen hyötyä. Vertailujohtaminen voidaan myös muuntaa vertailuoppimiseksi, se on tehokas menetelmä, mikä johtuu seuraavista tekijöistä:

1. näkökulman laajentamisen tarjoama vaihtelu
2. mahdollisuudet hyödyntää näkyvän tiedon ohella myös hiljaista tietoa
3. mahdollisuus nivoa oppiminen käytännön työtilanteisiin (ja aihetta koskevaan aikaisempaan tietoon)
4. ihmisten kannustaminen jalostamaan näkyviä tiedonsirpaleita tietämykseksi ja taidoiksi (mikä kasvattaa tiedon hallinnan kysyntää) (Karlöf. 2003, 49).

Ruoka- ja siivouspalvelun työnjohto, teknisen toimialajohtaja ja henkilöstöjärjestöjen edustajat kävivät tutustumassa yhdistettyihin organisaatioihin. Organisaatiot oli valittu satunnaisesti, valinnan kriteerinä oli, että organisaatio oli toiminut useamman vuoden ajan ja siten toiminnasta oli kokemusta. Tutustumiskäynnit kohdistuivat neljän eri kunnan organisaatioon. Käynneillä ruoka- ja siivouspalvelun organisaation edustaja selvitti organisaatiomallin, talouden kehityksen yhdistymisen aikana, henkilöstön aseman ja käytön eri organisaatioiden välillä. Tutustumiskohteena olleet organisaatiot olivat erilaisia ja organisaatioiden suunnittelu ja toteutus vaihteli kuntien välillä. Organisaatioiden rakenteiden erilaisia vaihtoehtoja verrattiin omaan suunnitteilla olevaan organisaatiomalliin, vaihtoehtojen hyötyjä ja haittoja pohdittiin ja verrattiin omaan kehitteillä olevaan malliin.

### Esimerkki 1. Muistio tutustumiskäynnistä Sotkamoon 26.5.2009

Edut yhdistämisessä ovat olleet seuraavanlaisia:

- joustavuus, muuttuvien tilanteiden hallinta
- henkilöstön moniosaaminen, työviihtyvyys
- sijaistaminen, yhteiset sijaiset saadaan käytännöt järkiperaistettyä
- työnkierto, toisten työntekijöiden arvostaminen
- toiminnan parempi suunnittelu
- talousmittareilla saavutetaan kilpailukykyä
- vakinaisten työntekijöiden työpaikkojen turvaaminen
- säännölliset henkilöstöpalaverit, (sähköpostit/ tiedottaminen) avoin tieto toiminnasta
- henkilöstö tekee työtä sitoutuneesti, yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi

(Liimatainen.2009.)

## 4.4 SWOT eli nelikenttäanalyysi

SWOT eli nelikenttäanalyysi on menetelmä, jota voidaan käyttää oppimisen ja ongelmien tunnistamisessa. Analyysin nimi tulee englanninkielisistä sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-analyysin voi tehdä omasta toiminnasta, jokin tuotteen tai palvelun asemasta tai kilpailukykyä (Lindroos ym.2010,219.)

Lindroosin ym. (2010) mukaan Swot-analyysissä yrityksen, yksikön tai oppijan olemassaoloa tai tilannetta tarkastellaan sisäisten ja ulkoisten tekijöiden välillä. Sisäiset tekijät joihin voidaan itse vaikuttaa, ovat vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuudet ovat positiivisia asioita, jotka auttavat menestymään ja toteuttamaan tavoitteita ja päämääriä. Heikkoudet taas vaikuttavat päinvastoin, ne ovat esteenä menestymiselle. Yrityksen tai yksilön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle jääviä tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Mahdollisuuksien hyväksi käyttäminen auttaa yritystä tai yksilöä menestymään paremmin. Uhat puolestaan vaarantavat menestyksen tai jopa yrityksen olemassaolon. Yrityksen, yksikön tai yksilön vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien selvityksen jälkeen on tärkeää tehdä johtopäätökset ja toimenpidesuunnitelmat. Taulukossa 10. on esitetty nelikenttä-analyysimallin sisältöä.

Taulukko 10. SWOT eli nelikenttäanalyysin sisältö

<b>Vahvuudet (Strengths)</b> – kyvyt – resurssit – ominaisuudet	<b>Heikkoudet (Weaknesses)</b> – puutteet – resurssit
<b>Mahdollisuudet (Opportunities)</b> – trendit – säädökset – uudet markkinat/tuotteet markkinoiden kasvu	<b>Uhat (Threats)</b> – uusien kilpailijoiden uhka – korvaavien tuotteiden uhka – kilpailutilanteen kasvu – asiakkaiden tarpeiden muutokset

Nelikenttäanalyysin tekivät yhteisissä ruoka- ja siivouspalvelun kokoontumisissaan niin työntekijät kuin esimiehetkin. Nelikenttäanalyysin eli SWOT:n tekeminen koettiin henkilöstön keskuudessa mielenkiintoiseksi, haasteita antavaksi sekä omiin asenteisiin että tiimin toiminnan kehittämisen tavoitteiksi. Taulukko 11. on esimiesten tekemä SWOT.

Taulukko 11. Yhdistetyn ruoka - ja siivouspalvelun esimiesten SWOT

<b>Vahvuudet:</b> – Moniosaaja paljon – Heikkouden tunnistaminen – Hyvät, tilat ja laitteet – Ammattitaitoinen motivoitunut henkilökunta – Wiitaunionin kehittynyt organisaatio – Alan arvostus Wiitaunionissa – Ammattitaitoiset esimiehet – Työn arvostaminen eri ammattiryhmien välillä	<b>Heikkoudet:</b> – Työn fyysisyys – Yksinäisyys – ”Omalla hiekkalaatikolla touhuilu”
<b>Mahdollisuudet:</b> – Asioiden laittaminen tärkeysjärjestykseen – Henkilöstön liikuteltavuus – Esimiesten jaksamiseen aletaan panostaa hiljalleen – Ammattitaidon laajentaminen – Tehtäviin keskittyminen – Liikuteltavuus hallintokuntien välillä	<b>Uhat:</b> – Resurssipula – Henkinen rasittavuus – Eläköitymisen kautta häviää vahva ammattitaito – Muutosvastarinta – Työvoiman riittävyys

## 4.5 Palvelujen vaikutusten arviointi-menetelmä (PVA)

Suomessa lakisääteisiä arviointeja on YVA eli ympäristövaikutusten arviointi ja SOVA eli suunnitelmien ja ohjelmien vaikutukset. Arvioinnit ovat laajoja ja monivaiheisia, ja viranomaiset valvovat ja ohjaavat toimintaa. Lakisääteinen ennakoarviointi käynnistyi 1994. Terveysvaikutusten arvioinneissa on myös sosiaalisten vaikutusten arviointi eli SVA sekä lapsivaikutusten arviointi eli LAVA. Ihmisiin kohdistuvat arvioinnit eli IVA:t eivät ole vielä Suomessa lakisääteisiä (Mertanen & Ryttyläinen 2010.) IVA soveltuu hyvin useisiin päätöksenteko- ja suunnitteluprosesseihin, esimerkiksi lautakuntatyöskentelyn valmistelussa. IVA:n avulla päätöksenteosta saadaan osallistavaa ja läpinäkyvää. Lisäksi ennakoarviointi selkiyttää suunnittelun ja päätöksenteon perusteita ja valmistelutyö on systemaattisempaa. (Nelimarkka & Kauppinen 2007.)

PVA kehitettiin työkaluksi arvioimaan erilaisia palvelujen järjestämistapoja. Arvioinnissa palveluja voidaan arvioida useista eri näkökulmista ja ennakoida palvelujen järjestämisvaihtoehtojen mahdollisia ongelmia: tarvitaanko koulutusta tai mitä muutoksessa pitää kehittää. (Mertanen 2010, 10–13.)

Julkishallinnossa palvelujen kehittämisen taustalla on usein erilaisia ristiriitaisuuksia tai näkemyksiä palvelujen kehittämistavoista. PVA:ssa vaihtoehtojen vertailu paremmuusjärjestykseen on mahdollista, jos vertailu on suoritettu hyvin ja kattavasti. PVA-vaihtoehdot on valittu todellisten julkishallinnon palvelujen tuottamisen organisaatiovaihtoehtojen mukaan. Vaihtoehdoilla haluttiin esittää päättäjille vaihtoehtojen erilaisia mahdollisuuksia ja verrata niiden eroavaisuuksia. Taulukossa 12 on vaihtoehtojen kuvauksesta esitelty Wii-taunionin ruoka- ja siivouspalvelun uudelleenorganisoinnin tehdyn PVA-taulukon yleistä osio.



Taulukko 12. PVA-taulukon vaihtoehtojen kuvaus

<b>Vo Nykytila</b>	<b>Yhdistetty organisaatio yksikkö</b>	<b>Liikelaitos</b>	<b>Osakeyhtiö</b>	<b>Ulkoistettu organisaatio</b>	<b>Seudullinen seutuyhteistyö osakeyhtiönä</b>
Organisaatiot toimivat erillisinä omina yksikköinä, ruoka – ja siivouspalvelulla oma hallinnollinen virka ja henkilöstö.	Yhdistetty ruoka – ja siivouspalvelun yksikkö, yksi hallinnollinen virka, yhteisiä tiimejä esim. talokohtaisesti ravitsemistyöntekijöiden ja laitoshuoltajien tiimi, esimiehillä oma tiimi.	Yhdistetty ruoka – ja siivouspalvelun yksikkö, yksi hallinnollinen virka, yhteisiä tiimejä esim. talokohtaisesti ravitsemistyöntekijöiden ja laitoshuoltajien tiimi, esimiehillä oma tiimi.	Osakeyhtiö vaatii valtuuston päätöstä asiasta.  Organisaation on pystyttävä toimimaan osakeyhtiön perustamisvaiheessa jo liiketaloudellisin näkökulmin.  Osakeyhtiö vaatii omaa osaamista kuntaparin yhteistyössä.  Perustamiseen vaadittava osaaminen on ostettava	Ydinosaaminen katoaa julkishallinnon organisaatiosta.  Julkisessa organisaatiossa oltava viranhaltija joka valvoo palvelun ostamista ja tuottamista.  Poikkeusolojen suunnitelma ja toteutus kunnan vastuulla, ei ostopalvelua harjoittavalla.	Seutuyhteistyö vaatii kuntien valtuustojen periaatepäätöstä yhteistyöstä ja osakeyhtiön perustamisesta.  Seudullinen yhteistyö vaatii vahvaa luottamusta kuntien välillä.

PVA on menetelmänä joustava ja helppo tehdä, ja se toimii yhtenä työn kehittämisen menetelmänä. Päättäjien on helppo verrata taulukosta eri vaihtoehtoja, ja lisäksi taulukko tarjoaa valmiiksi perusteet tehtävälle päätökselle. (Mertanen & Ryttyläinen 2010, 16–17.) Arvioinnin lisäksi on hyvä tehdä jatkoseurantaa, sillä se parantaa vaikutusten arvioinnin laatua (Sinisalo 2009, 68).

Kun arvioidaan tarjolla olevien vaihtoehtojen positiivisia ja negatiivisia ratkaisuvaihtoehtoja, arvioinnit tehdään tämän hetkisen tilanteen perusteella. Yhdistetty ruoka- ja siivouspalvelun organisaatio ei ole valmis yhdistämisvaiheessa osakeyhtiöksi, mutta muutaman vuoden kuluttua arviointi voi olla jo positiivinen. Seudulliseen yhteistyöhön eivät valtuustot ole vielä valmiita menemään, joten arviointi on negatiivinen tässä vaiheessa. Taulukkoon 13 on koottu organisaatiovaihtoehtojen vaikutusten yhteenvetotaulukko vuoden 2010 arvioinnin pohjalta.

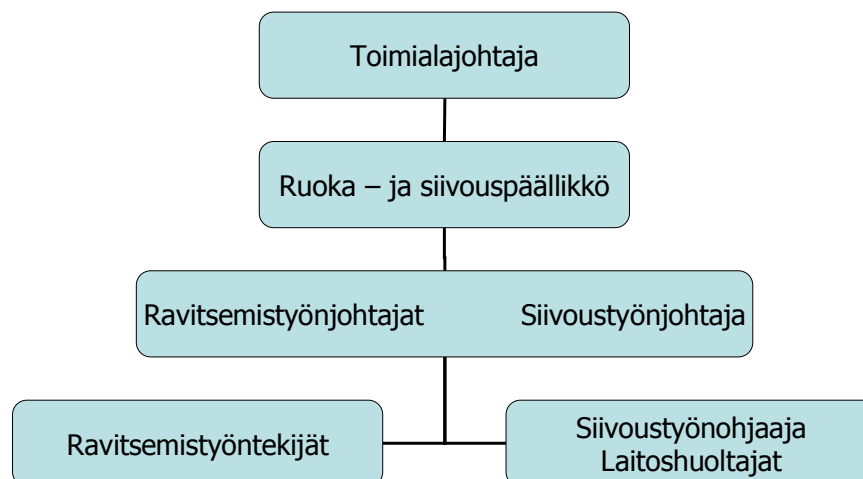
Taulukko 13. Yhteenvetotaulukko organisaation vaihtoehtojen vaikutuksista

Vo-nykytila	Vo-nykytila	Yhdistetty organisaatio	Liikelaitos	Osakeyhtiö	Ulkoistettu organisaatio	Seudullinen yhteistyö
Yleistä	-	+	-	-	-	-
Toiminta	-	+	-	-	-	-
Henkilöstö	-	+	-	-	-	-
Asiakkaat	-	+	+	+	-	-
Palvelun muutoksen laatu	-	+	+	+	-	-

## 5 YHDISTETTY RUOKA – JA SIIVOUSPALVELU

Yleisesti palvelujen kehittämisen yhtenä lähtökohtana on asiakastyytyväisyyden parantaminen ja palvelun tehostaminen kustannusten pienentämiseksi. Palvelujen kehittämisen syynä voivat olla myös organisaation järjeistämisen tai joustavuuden lisääminen. Wiitaunionissa niin ruoka- kuin siivouspalvelus-

sakin on kehittämistyötä ja samalla myös tuotannon tehostamista tehty jo usean vuoden ajan. Siivouspalvelut ovat pystyneet omassa talousarviossaan tekemään huomattavia säästöjä tarkastamalla siivousmitoituksia ja työmenetelmiä. Molempien kuntien ruokapalvelussa on ollut jo useamman vuoden ajan poikkeustilanne joko keittiön remontin vuoksi tai sisäilmaongelmien takia. Keittiöiden toiminta on organisoitu väliaikaistiloihin tai niiden asiakkaat on sijoitettu useisiin eri jakelupisteisiin, jolloin ruokapalvelut ovat joutuneet lisäämään henkilöstöä ja kuljetuskapasiteettiä ruokahuollon turvaamiseksi asiakkaille. Näillä näkymin ruokapalveluun kohdistuvat poikkeusjärjestelyt jatkuvat ainakin vuoteen 2011. Kustannusten pienentäminen on poikkeusolojen vuoksi ollut mahdollista niin elintarvikekustannuksissa kuin henkilöstökustannuksissa. Kuviossa 5. on esitelty organisaatiomalliehdotus ruoka- ja siivouspalveluun.



Kuvio 6. Yhdistetyn ruoka - ja siivouspalvelun organisaation rakenne

Työnjohtajien toimenkuvat tarkistetaan. Tarkistuksessa hyödynnetään kehitysmenetelmien kautta tulleita ajatuksia. Esimiesten GOPP-työpajan tulosten tarkastelua ja selvitystä jatketaan edelleen ja hyödynnetään esitettyjä toimenkuvien sisällön muutoksia. Työnjohtajien toimenkuvien tarkistusten tavoitteena on purkaa ruoka- ja siivouspalvelun samankaltaisia ja päällekkäisiä työnjohdollisia tehtäviä. Tehtävät ovat yleisluonteisia eivätkä vaadi jomman kumman alueen erityisosaamista. Työnjohtajien tehtävien päällekkäisyyksien purkamisen tavoitteena on parantaa esimiesten työssäjaksamista ja selkeyttää palve-

lunostajan näkökulmasta palvelun ostamista. Seuraavassa on luettelo esimiesten työpajassa 26.11.2010 esille tulleista yhteisistä tai yleiseen johtamiseen liittyvistä asioista.

- esimiesten sijaistukset
- hankinnat, koneet, laitteet yms.
- yksikkökohtaiset työnjohdot
- sisäilmasta johtuvat/seuraavat asiat yhdellä
- yhteinen henkilöstökoulutus
- talokohtaiset palaverit; siivous-ruokapalvelu-kiinteistöhoito
- työvaatehankinnat
- esimiesten tehtäväkuvien järkevöittäminen
- aine hankinnat
- tuotteistaminen esim; ruoanjako ja siivous esim; ruoanjako, siivous, kiinteistöhoito.
- yleisjohtaminen
- talousarvion seuranta
- vuorolistojen tekemisen keskittäminen mahdollisuuksien mukaisesti
- talousarvion suunnittelu
- määräaikaaisuudet ja sijaisjärjestelyt keskitetään
- laskujen asiatarvikset keskitetään
- yhteiset esimiesten palaverit
- sisäinen laskutus
- asiakasneuvottelut
- tiimityön/toiminnan kehittäminen/ jäntevöittäminen

## 5.1 Henkilöstön asema organisaatiomuutoksessa

Ruoka- ja siivouspalvelun uudelleenorganisoinnin selvitystyössä ja erilaisten tutkimusmenetelmien käytössä työntekijät ovat olleet mukana itse tai heidän edustamansa henkilöstöjärjestöt. Tällä on haluttu turvata työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja ammattitaitonsa kehittämiseen nyt ja tulevaisuudessa.

Yhdistetyssä organisaatiossa henkilöstö on hallinnollisesti yhteinen organisaatio, mutta kustannuspaikat säilyvät toistaiseksi ennallaan. Henkilöstö säilyy nykyisen kuntaorganisaation palveluksessa (Viitasaaren tekninen lautakunta 9.3.2011 ). Wiitaunionissa selvitetään parhaillaan henkilöstön siirtymistä isäntäkunnan palvelukseen, mutta asiasta ei ole vielä tehty päätöksiä. Jos päätös

henkilöstön siirtymisestä tehdään, ruoka- ja siivouspalvelun henkilöstö siirtyy kokonaisuudessaan Viitasaaren kaupungin palvelukseen.

Kuntaorganisaation tuloksellisuuden tavoittelussa perusedellytyksenä on tasapaino kustannustehokkuuden, henkilöstövoimavarojen ja asiakkaiden palvelutyytyväisyyden välillä. Kuntien sisäisten palvelujen on siis toimittava. (Kuntatyönantaja 2009, 6.) Henkilöstön työelämän laatuun ja palvelutyytyväisyyteen täytyy panostaa kaikilla organisaatiotasoilla. Yksittäisen työpaikan henkilöstöjohtamiskäytänteiden täytyy tukea ruoka- ja siivouspalvelun sekä kuntatason organisaation strategiaa.

## **5.2 Henkilöstön tukeminen ja sitouttaminen muutosprosessissa**

Organisaatiomuutoksissa on suuri merkitys henkilöstön johtamisella, ja henkilöstön sitouttaminen tulevaan muutokseen on tärkeää. Sitouttaminen saadaan onnistumaan ottamalla käyttöön pehmeitä ajattelumalleja kasvu- ja ihmissuhdeteorioihin. Pehmeissä kasvu- ja ihmissuhdeteorioissa henkilöstön sitoutuminen muutokseen perustuu henkilöstön osallistamisen ja luottamuksellisiin suhteisiin. (Stenvall ym. 2008, 23.)

Stenvallin ym. (2008) mukaan muutosprosessissa ilmenee aina enemmän tai vähemmän erilaisia ongelmia, jotka vaativat joko välitöntä käsittelyä tai erilaisien ratkaisuvaihtoehtojen etsimistä ja päätöksentekoa. Työnjohtotehtävissä olevilta henkilöiltä edellytetään rohkeutta puuttua ongelmatilanteisiin.

Sitouttamisessa on olennaista muistaa, että henkilöstön on helpompi sopeutua ja voida hyvin muutoksessa, johon se on itse saanut vaikuttaa. Henkilöstö kokee stressaavana tilanteen, jossa muutostoimenpiteet annetaan ylhäältä käsin, jolloin muutosten tarkoitusta ei usein edes ymmärretä. (Rasila & Pitkonen 2010, 15.)

Muutokseen sitouttamisessa on varmistettava, että erilaiset näkemykset henkilöstön keskuudessa huomioidaan jo suunnitteluvaiheessa. Ihmiset on otetta-

va mukaan kaikissa vaiheissa; tiedonkeruuseen, suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Muutosta on konkretisoitava, havainnollistettava, isot asiat pilkottava pienemmiksi ja luotava yhteinen kuva tulevaisuudesta (Kehusmaa. 2010. 156.)

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää ja kuvata yhdistetyn ruoka- ja siivouspalvelun tuomia etuja ja haasteita. Molemmat organisaatiot ovat kehittäneet omaa toimintaansa nykyajan haasteita vastaavaksi, siten selvitystyön tekeminen oli aiheellista tekniselle lautakunnalle menevän päätöksen tueksi. Yhtenäinen organisaatio tilaaja – tuottajamalliin siirryttäessä saattaisi tuoda lisäarvoa palvelujen ostosopimuksia neuvoteltaessa. Henkilöstön kokonaisvaltainen johtaminen on myös perusteltua kustannusten painottuessa henkilöstömenoihin, siivouspalvelussa ne ovat n. 85 % ja ruokapalvelussa n. 55 - 60 %. Opinnäytetyössä korostui henkilöstön mukana olo eri menetelmien käytössä. Henkilöstön mukana ololla halusin sitouttaa heidät mahdolliseen tulevaan organisaatioon ja saada heidän aito mielipide kuuluville ja ottaa se huomioon organisaatorakennetta suunniteltaessa.

Selvitystyön aikana tekninen lautakunta teki päätöksen ruoka – ja siivouspalvelun yhdistymisestä (Tekninen lautakunta 9.3.2011 § 22 ).

Lautakunnan päätöksen perusteet olivat, että yhdistetty organisaatio toisi tehokkuutta ammattitaitojen ja voimavarojen yhdistämisellä, yhtenäisen organisaation palvelun ostajan näkökulmasta, henkilöstön hyödyntämisen tehokkaammin eri yksiköissä, kokonaisvaltaisen talousarvion suunnittelun, yhteiset asiakasneuvottelut ja tiimityön kehittämisen eri ammattiryhmien välille. Virkajärjestelyt, ruoka – ja siivouspalvelupäällikön virkojen lakkauttamisesta ja uuden viran perustamisesta ja nimikkeestä, päätetään toukokuun 2011 kokouksessa.

## 6.1 Julkishallinnon paineet tulevaisuudessa

Julkisen hallinnon organisaatiot ovat olleet viime vuosina paineen alaisena perinteisen valtionrahoituksen vähentyessä. Kunnille on annettu valtion taholta palvelujen järjestämisvastuuta, mutta rahoitus on jäänyt kuntien järjestettäväksi. Pienten kuntien väkiluvun pienenemässä palvelujen tarve on muuttunut, syntyvät ikäluokat pienenevät ja vanhuusväestö lisääntyy. Näiden koko yhteiskuntaa vaikuttavien muutosten johdosta julkishallinto on joutunut ja joutuu miettimään palvelujen uudelleen organisointia entistä kustannustehokkaammin. Uudelleen organisointi edellyttää aina muutoksia perinteisiin toimintatapoihin. Palvelutarpeen lisääntyminen vanhemman väestön keskuudessa ja kuntatalouden paineet tehdä enemmän pienemmillä kustannuksilla aiheuttavat uuden ajattelutavan omaksumista kaikissa kuntatason organisaatioissa. Wii-taunionin malli palvelutuotannon järjestämisestä on yksi keino selviytyä kiristyvästä taloustilanteesta. Voiko kuntaspari työskentely olla pysyvä malli ja riittääkö se tulevaisuudessa vastaamaan entisestään kiristyvään talouteen? Tilaaja-tuottajamalliin siirtyminen saattaa selkeyttää kuntaorganisaatiota, organisaation roolien uudelleen opettelu ja roolissa pysyminen on pitkä prosessi, mikä vaatii kaikilta uudelleen ajattelua. Julkishallinnon on luultavimmin kilpailtava tulevaisuudessa vähenevästä työvoimasta. Siksi kuntaorganisaation on kehitettävä toimintaansa kilpailukykyisemmäksi, ohjattu hierarkkinen vanhoillinen organisaatio on ohjattava markkinasuuntaiseen toimintaan.

## 6.2 Teknologian haasteet julkishallinnossa

Teknologian avulla pystytään tehostamaan ja järjeistämään useita työprosesseja. Ruokapalvelussa tuotannon ohjausohjelmat lisäävät ja parantavat ruoanvalmistukseen liittyvien prosessien tehokkuutta ja alentavat ruoanvalmistushävikkiä vakioitujen ruokaohjeiden kautta. Siivouspalvelussa taas mitoitusprosessit ovat nopeaa ja tehokasta tehdä mitoitusohjelmien kautta. Kunnat ovat panostaneet viime vuosikymmeninä tietotekniikkaan laajemmalla alueella. Seutuverkkoysteistyö on yleistynyt valtakunnallisesti, pohjoisessa Keski-Suomessa on yhteinen seutuverkko, kahdeksan kuntaa omistaa osakeyhtiön, jonka tehtävänä on myös ylläpitää seutuportaalia ja siihen liittyviä palveluja.

Seutuportaali on hyvä esimerkki kuntarajojen yli menevästä yhteistyöstä. Osaaminen keskitetään ja kustannukset jaetaan osakemäärän perusteella. Tietohallinnon seutuyhteistyö mahdollistaa henkilöstön verkostoitumisen kollegoiden kanssa, mutta lisää henkilöstön tietotekniikan osaamisvaatimuksia.

Jos tietohallinnossa kuntien välinen yhteistyö on ollut luontevaa ja itsestään selvää, niin kuntien palvelurakenne ei sitä ole. Palvelurakennemuutokseen raamit ovat tulleet valtiovallan kautta, ja kunnat on laitettu neuvottelemaan yhteistyökumppaneista itsenäisesti. Väestön pitäisi olla 20 000 henkilön luokkaa, mikä on haja-asutusalueella ja pitkien välimatkojen seudulla haasteellinen määrä.

### **6.3 Johtaminen kuntaorganisaatiossa**

Julkishallinnon uudistuessa kilpailukykyisemmäksi ja markkinasuuntaisemmaksi johtamisen taidot korostuvat organisaation eri tasoilla. Perinteisen johtamisen, tässä ja nyt, pitäisi suuntautua tulevaisuuteen. Johtamisesta täytyisi tulla ammatti, johon opiskellaan ja sitoudutaan alusta lähtien. Johtajuus ei saisi olla palkkio pitkästä työsuhteesta tai hyvistä suhteista päättäjiin. Johtaminen on ammatti, ja se on johdonmukaista ja suunnitelmallista työtä organisaation eteenpäin viemiseksi. Kuntatyönantaja kilpailee työntekijöistä tulevaisuudessa työmarkkinoilla yksityisen sektorin kanssa. Johtamisen käytänteiden uusiminen vastaamaan tätä päivää auttaa saamaan osaavaa henkilöstöä eläkkeelle siirtyvien tilalle. Julkishallinnon johtaminen eroaa yritysmaailman johtamisesta poliittisen demokratian erityispiirteiden vuoksi. Valtuusto linjaa kunnan strategiat, ja valtuusto on demokraattisesti valittu, mikä heijastuu myös yleisjohtamiseen kuntaorganisaatiossa.

Julkishallinnon johtamisen tekee vaativammaksi ja haasteellisemmaksi sen moninaisuus. Johtamisvastuuta on päättäjillä ja viranhaltijoilla sekä yksikkötasoin välittömällä työnjohdolla. Johtamisen eri tasot pitäisi erottaa toisistaan, mutta niiden pitäisi tukea toisiaan. Tähän tilanteeseen päästään vain siten että jokainen johtamisen taso pysyy sille asetetussa roolissaan. Rooleissa pysyminen edellyttää molemminpuolista luottamusta ja kunnioitusta. Roolit edellyttä-



vät strategisen ja operationaalisen johtamisen erottamista toisistaan. Uusien roolien omaksuminen tuskin onnistunee edes yhden vuoden talousarviosuunnitelman aikana. Julkishallinnon johtamisen uusien toimintatapojen jalkauttaminen käytäntöön kestää pitkään, ainakin yhden valtuustokauden.

## **6.4 Työhyvinvointi Wiitaunionissa**

Työssäjaksamista ja työhyvinvointia on mitattu Wiitaunionissa kaksi kertaa. Kyselyjen tulosten perusteella työyksiköihin on suunniteltu kehittämissuunnitelmia ja tavoitteita. Työhyvinvointikyselyjen tuloksia kaksi kertaa tulkinneena ja henkilöstön kanssa läpikäyneenä on tullut väistämättä mieleen, miten vakavasti henkilöstö vastaa kyselyyn. Antaako massiivinen koko henkilöstölle suunnattu kysely niin ensiarvoista ja arvokasta tietoa työyhteisöjen kehittämisestä, että se kannattaa tehdä muutaman vuoden välein? Kannattaisiko kehittää tai etsiä valmiita menetelmiä lähiesimiesten työn tukemiseen, mikä tukisi samalla koko työyhteisön työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin esteenä saattaa usein olla myös työntekijän elämä työn ulkopuolella. Työntekijän uupuminen saattaa johtua yksityiselämän tilanteista, mutta työelämästä ja yksityiselämästä johtuvaa uupumista ei eroteta toisistaan.

## **6.5 Ruoka- ja siivouspalvelun kehitys**

Valtakunnallisestikin katsoen julkishallinnon ruokapalvelut ovat kiinnostaneet viime vuosikymmeninä erilaisia kehittämissuhteita tai yksittäisiä konsultteja. Selvitystöiden tavoitteet ovat lähes aina olleet pelkästään toiminnan tehostamista kustannusten alentamiseksi. Ei sinänsä huono asia, mutta asiakasnäkökulma on usein jäänyt huomiotta ja kehittäminen on ollut enemmän organisatiopainotteista. Selvitystyöt on myös usein markkinoitu ensin päättäjille ja tavoitteet on siten asetettu heidän näkökantansa tukien, mutta työn soveltuvuus ruokapalvelun työn suunnitteluun on ollut vähäinen. Tämän tyyppiset selvitystyöt ovat usein tehty samalla periaatteella jokaiselle tilaajalle, riippumatta kunnan koosta. Wiitaunionin kuntaparissa Pihtiputaan kuntaan tehtiin

tällainen ei-realistinen selvitystyö, selvitysprosessi ja siihen liittyvät poliittiset päätökset voivat olla pitkään kehittämisen este. Varsinkin jos työn tuloksena asetetaan eri yksiköitä toisiaan vasten, tällöin unohtuu kokonaisvaltainen tulevaisuuteen suuntaava ruokapalvelutoimintojen kehittäminen. Wiitaunionin kuntien ruokapalveluihin tehtiin 2000-luvulla useita selvitystöitä, joiden tuloksena on nykyinen organisaatio. Selvitystyöt ovat tukeneet päättäjien päätösprosessia ja ruokapalvelun johdon kehittämistehtävää. Siivouspalvelun nykytila-analyysi v. 2008 on ainut selvitystyö Wiitaunionin kuntaparin kunnille. Wiitaunionin siivoustoimea on kehitetty nykytila-analyysin perusteella kokonaisvaltaisesti.

Kun tarkastellaan Wiitaunionin ruoka – ja siivouspalveluja vuosikymmeniä taaksepäin, kehitystyötä on tehty johdonmukaisesti, henkilöstö on koulututtanut, uusien toimintatapojen kautta työn tehokkuus ja kustannustietoisuus on kasvanut niin esimiesten kuin työntekijöiden keskuudessa. Alan arvostus on kasvanut niin kuntaparin ylemmän johdon kuin kuntapäättäjien keskuudessa. Arvostus on lisännyt henkilöstön motivaatiota kehittää omaa ammattitaitoa ja sitoutua oman organisaation tavoitteelliselle työlle. Yhdistetty ruoka – ja siivouspalvelu on selkeä seuraava kehittämiskohde, seuraavat vuodet tulevat olemaan uudelle organisaatiolle työntäyteistä ja haasteellista aikaa. Yhdistyminen ei tule olemaan helppo, vaikka molempien organisaatioiden tahtotila on avoin uuden kehittämiselle. Työn ja johtamisen kulttuurierot itsenäisesti työskentelemään oppineilla organisaatioilla on erilaiset ja niiden yhteensovittaminen vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista yhteistyötä.

Organisaatiomalli on selkeä ja yksinkertainen, mikä auttaa selkeyttämään asiakkaan yhteydenottoa uuteen organisaatioon. Matalan organisaation johdosta myös erilaiset asiakasneuvottelut on yksinkertaisempaa toteuttaa. Organisaatiomalli edellyttää myös tiimien uudelleen järjestelyjä, talo tai yksikkökohtaiset tiimit edesauttavat yhteistyön sujumista niin ruoka – ja siivouspalvelun organisaation sisällä kuin asiakkaiden kanssa käytävissä yhteistyöneuvotteluissa.

## 6.6 Henkilöstön asema selvitystyössä

Opinnäytetyön aiheen selkiytyttyä, lähtökohtana oli henkilöstön mukaan ottaminen prosessin eri vaiheisiin. Henkilöstön mukana olo selvitystyössä auttaa heitä sitoutumaan tulevaan organisaatioon paremmin kuin valmiiksi tehty selvitys ja organisaatiomalli olisivat tehneet. Tutkimusmenetelmien valinnan perusteena oli nimenomaan henkilöstönäkökulman esille tulo ja hyödyntäminen selvitystehtävässä. Henkilöstönäkökulman korostaminen luultavasti vei joltain toiselta näkökulmalta tilaa, näkökulma olisi voinut olla esimerkiksi talouden näkökulma. Henkilöstön mukaan ottamisen syynä saattoi olla myös ruoka – ja siivouspalvelu organisaatioiden kustannusten alentamiseksi ja organisaatioiden tehostamiseksi tehdyt aikaisemmat toimenpiteet. Näitä toimenpiteitä ovat olleet ruokapalvelun keskuskeittiöjärjestelmään siirtyminen, pienet valmistuskeittiöt ovat kaikki nykyisin palvelu tai – jakelukeittiöitä. Siivouspalvelut ovat tarkistaneet mitoitukset kustannusten alentamiseksi. Organisaatioiden yhdistymisen tavoitteena on kokonaisvaltaisen työn ja prosessien kehittämisen mahdollisuuden, unohtamatta yhteisen organisaation tuomaa joustavuutta palvelun ostajan näkökulmasta. Nämä tavoitteet tukevat henkilöstön vahvaa näkökulmaa.

Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät tulivat tutuksi tutkimusmenetelmäpintojakson aikana. Menetelmien valinnan piti tukea niin määrältään isoa henkilöstön kokoontumista sekä pienempää ryhmätapaamista. Menetelmien piti tukea ja varmistaa henkilöstön keskuudessa olevan ns. hiljaisen tiedon esille tulemistä ja kirjaamista muistioon myöhempää käyttöä varten.

Learning café osoittautui käyttökelpoiseksi menetelmäksi suurellakin osallistujamäärällä, vetäjältä vaadittiin kurinalaisuutta ja tarkkuutta pöytäkuntien vaihtotilanteissa. Henkilöstön palaute oli myönteinen niin menetelmää kohti kuin saatujen tuloksien perusteella. Työpajamenetelmä GOPP osoittautui niin mielenkiintoiseksi menetelmäksi, että lähdin hakemaan lisäoppia Kemi - Tornion ammattikorkeakoulusta. GOPP-menetelmän käyttö vaatii harjoitusta, mutta on monikäyttöinen menetelmä käyttäen työyhteisöjen eri projekteissa tai ongelmatilanteiden selvittämisessä. GOPP-työpajan tiivis yhteistyö jatkuu myös projektin toteutuksessa. Benchmarking on tutustumista toiseen organisaatioon, mikä

onnistuu kun tutustuminen tapahtuu pienemmällä ryhmällä ja tutustumiskäyntiin on selkeät tavoitteet. Oman toiminnan vertaus on joskus tarkoituksenmukaista, mutta siitä ei saisi tulla itseisarvo omaa työtä tai organisaatiota kehitettäessä. SWOT oli itselleni käytetyistä menetelmistä tunnetuin ja käytetyin. Nelikenttäanalyysiä olin käyttänyt aikaisemmissa opinnäytetöissä. Työntekijät yleensä pitävät analyysin teosta, uhkien ja heikkouksien pohtiminen on työyhteisössä luonnollista. Haasteena on löytää myös mahdollisuudet ja vahvuudet. Palvelujen vaikutusten arviointi oli haasteellisin menetelmä. Taulukon organisaatiovaihtoehto sarakkeisiin tiedon kokoaminen oli itselleni välillä haasteellista ja jopa vaikeaa. Kaikista vaihtoehdoista pitäisi olla yhtä paljon asiatekstiä, jotta vaihtoehdot ovat vertailukelpoisia ja tukevat ja auttavat myös päättäjiä tehtävässään. Menetelmänä PVA on helppo käyttää ja taulukon kokoaminen työyhteisöjen kehittämisen työkaluna on perusteltua.

## 6.7 Toimenpiteet selvitystyön jälkeen

Yhdistetyn organisaation muutokset koskettavat eniten työnjohtoa. Työnjohdolla yleisesti on paljon johtamiseen ja organisointiin liittyviä yleisiä asioita, joihin ei liity kummankaan alan erikoisosaamista. Päällekkäisyyksien purkamisen tulee olemaan haasteellista, koska luonnollisesti jokainen haluaa pitää kiinni totutuista tavoista ja menetelmistä. Tärkeää on saada työnjohto ymmärtämään, että päällekkäisyyksien purkaminen tietyissä tehtävissä edesauttaa heidän työssäjaksamista ja selkeyttää palvelunostajan näkökulmasta palvelun tilaamista ja ostamista. Päällekkäisyyksien purkaminen ei saa kuitenkaan horjuttaa työnjohdollista oikeutta ja velvollisuutta lähiesimiehen tehtävien hoidossa.

Muutosprosessi edellyttää kaikkien henkilöstöryhmien koulutusta ja ohjausta muutosprosessin läpiviemisessä. Suunnitteilla on yhteisiä työyhteisökoulutus-tilaisuuksia, teemana tilaisuuksissa on ”Minä muutoksen kokijana ja minä organisaatiokulttuurin luoja” ja ”Oman työn kokeminen” ja ”Asiakaslähtöinen työote ja asiakkaan kohtaaminen työssä”. Työnohjauksellisen koulutuksen ja työnohjauksen lähtökohtana ovat organisaatiosta lähtevät tarpeet. Tarpeet selvitetään ennen koulutusten aloittamista. Koulutuksen tavoitteena on tukea

organisaatiota muutosprosessissa ja kahden erilaisen organisaatiokulttuurin yhdistymisessä. Lisäksi koulutus ja ohjaus tukevat keskinäistä yhteistyötä, johtajuutta sekä työyhteisön ja yksilön ammatillista kasvua ja kehittymistä. Muutosprosessiin liittyvät koulutukset ajoitetaan organisaation perustamisesta puolentoista vuoden ajanjaksolle

## LÄHTEET

- Aho, O. 2010. Tietotyön haasteet työhyvinvoinnille. Viitattu 1.4.2011.  
[http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyoelama/tietotyön\\_muutokset/tietotyön\\_haasteet\\_tohyvinvoinnille](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/tietotyön_muutokset/tietotyön_haasteet_tohyvinvoinnille)
- Ahonen, J. 2003. Ydinkunta-palvelukunta-malli ydinpalveluiden seudullisena tuotantotapana. Mallin sovellus Oulun seudulla. Acta-sarja nro 154. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.
- Forma, P., Halmeenmäki, T., Kaartinen, R., Kallio, J., Lybäck, K., Pekka, T., Smolander, M., Träskelin, M & Väänänen, J. 2010. Jaksako jatkaa? Kuntatyö 2010-hanke. Kuntien eläkevakuutus. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.
- GOPP – menetelmäkoulutus. 2010. Kemi – Tornion ammattikorkeakoulu. Työpajavetäjän opas.
- Huhtanen, P. & Punnonen, O. Kunnantalolta kilpakentille. Työterveyslaitos. 2008. Vammala.
- Kallio, O., Martikainen, J.-P., Meklin, P., Rajala, T & Tammi, J. 2006. Kaupungit tilaajina ja tuottajina. Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistushankkeista. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Karisto, Petri. 2006. Lukkiutuneisuus vai lisäarvo?. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.
- Karlöf, B., Lundgren, K. & Froment, M. E. 2003. Ota oppia parhaasta. Helsinki. Talentum.
- Kauppinen, Tero J. 2006. Johtamisen johtaminen. Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki. Talentum.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö-organisaation voimalähde. Kauppakamari. Edita Prima Oy.
- Kinnunen, J. 2011. Wiitaunionin teknisen toimialajohtaja. Haastattelu 1.4.2011 ja 6.4.2011.
- Kunta- ja palvelurakennemuutos. Kunnat toteuttavat uudistuksen. 2007. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.
- Kuntapalvelujen pelastusohjelma 2009. Suomen Kuntaliitto.
- Kuopila, Antti. 2007. Tilaaja – tuottaja-toimintatapa – Ideasta käytäntöön. Kuntaliitto. Helsinki.
- Kurikka, P., Majoinen, K. & Miettinen, R. 2008. Vastuullinen valtuutettu. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Kysely tiimivastaaville 2/2011. Wiitaunioni.

Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta (puitelaki) (169/2007)

Laki kuntajakolain muuttamisesta (170/2007)

Laki varainsiirtoverolain väliaikaisesta muuttamisesta (171/2007).

Liimatainen, T. 2009. Sotkamon vierailu. Muistio. 26.5.2009

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Wsoypro oy. Helsinki.

Mertanen, E. & Ryttyläinen, K. 2010 PVA menetelmänä. Oppimista kehittämässä. Jyväskylä.

Mertanen, E. 2010. Ruokapalvelujen arviointiin uusi menetelmä. Terveys ja talous 6/2010. Terveysalan ammattilehti. 10 -13.

Mykkänen, A. (toim.) 2009. Valtuutetun käsikirja. KAKS-Kunnalisalankehittämissektori. Edita Prima Oy. Helsinki.

Myllymäki, A. 2002. Kuntien kujanjuoksu. Vammalan kirjapaino Oy.

Mäkelä, T. 2009. GOPP-työpajamenetelmä. Luento 12.11.2008. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Nakari, R., & Sjöblom, S. 2009. Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. Acta-sarja nro 203. Tampereen yliopisto. Kuntatyönantaja 29.5.2009,6-7. Hyvä henkilöstöpolitiikka takaa toimivan kuntapalvelun. Viitattu 4.4.2011.

Nelimarkka, K. & Kauppinen, T. 2007. Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi. Stakes. Oppaita 68. Helsinki. Gummerus.

Nurminen, T. 2010. KL-Kuntarekry Oy. Uusi verkkopalvelu tehostaa rekrytointia.

[http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2010/09/sivut/uusi\\_verkko\\_palvelu\\_tehostaa\\_rekrytointia.aspx](http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2010/09/sivut/uusi_verkko_palvelu_tehostaa_rekrytointia.aspx)

Pihtiputaan kunnan ruokahuollonselvitys.1992. Kuopion hotelli- ja ravintolaoppilaitos. Aikuiskoulutusosasto.

Pihtiputaan kunnanvaltuuston päätös 6.9.2004.

Pihtiputaan kunnanvaltuuston päätös 23.8.1998.

Pihtiputaan kunnanvaltuuston päätös.10.8.1992.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Muutos – haaste ja mahdollisuus. Helsinki. Yrityskirjat.

Räihä, K. 2008. Learning cafe@uuden tiedon synnyttämisen työkaluna.  
<http://www.businessarena.fi>

Sinisalo, T. 2009. Palvelujen vaikutusten arvioinnista apua palvelujen suunnitteluun ja organisointiin. Opinnäytetyö. Ylempi AMK-tutkinto. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

SOTEKE 2010. Pihtiputaan kunta. Työryhmän loppuraportti.

Stenvall, J., Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2008. ”Kun romppeet ovat paikollaan” Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Tekninen lautakunta. Viitasaaren kaupunki. 793/524 / 2008.

Tekninen lautakunta. Viitasaaren kaupunki. 9.3.2011.  
Viitasaaren kaupungin ja Pihtiputaan kunnan palvelutuotannon kehittämissuunnitelma 2004.

Viitasaaren kaupungin ja Pihtiputaan kunnan yhteistyösopimus. Viitasaari 4.10.2004.

Viitasaaren kaupungin ruokahuoltoselvitys. PHK Oy. 2004

Viitasaaren kaupungin valtuustopäätös 16.3.2003.

Viitasaaren kaupungin valtuustopäätös 6.9.2004, § 46.

Wiitaunionin henkilöstöohjeet 2005. Viitasaari ja Pihtipudas.

Wiitaunionin henkilöstöraportti 2009. Pihtiputaan kunnanvaltuusto. Viitasaaren kaupunginvaltuusto.

Wiitaunionin henkilöstöraportti 2009. Viitasaari.

Wiitaunionin siivoustoimen nykytila-analyysi. Raportti 4.6.2008. TBA Andersson Oy.

Wiitaunionin työhyvinvointikysely.2007. Viitasaari ja Pihtipudas.

Wiitaunionin työhyvinvointikysely.2009. Viitasaari ja Pihtipudas.

Wiitaunionin valtuustoseminaari. 29.9.2010. Muistio. Viitasaari.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita Prima Oy. Helsinki.

von Bruun, Santtu. 2005. Kuntien tulevaisuus. Kunta-alan tulevaisuusbarometri. Suomen kuntaliitto. Helsinki.



Liite 1 Wiitaunionin ruoka- ja siivouspalvelun uudelleen organisoimnin PVA-taulukko

	<b>Vo Nykytila</b>	<b>Yhdistetty organisaatio yksikkö</b>	<b>Liikelaitos</b>	<b>Osakeyhtiö</b>	<b>Ulkoistettu organisaatio</b>	<b>Seudullinen seutuyhteistyö osakeyhtiönä</b>
Yleistä	<p>Organisaatiot toimivat erillisinä omina yksikköinä ja organisaatioina.</p> <p>Ruokapalvelulla on oma hallinnollinen virka, esimiehet ja työntekijät.</p> <p>Siivouspalvelulla on oma hallinnollinen virka, esimiehet ja työntekijät.</p>	<p>Yhdistetty ruoka – ja siivouspalvelu on yksi organisaatio, yksi hallinnollinen virka, yhteisiä tiimejä esim. talokoh- taisesti ravitsemis-työntekijöiden ja laitoshuoltajien tiimi, esimiehet oma tiiminä.</p> <p>Organisaatiota suunnitellaan ja kehitetään kokonaisvaltaisesti.</p>	<p>Yhdistetty ruoka – ja siivouspalvelun organisaatio, yksi hallinnollinen virka, yhteisiä tiimejä esim. talokohtaisesti ravitsemis-työntekijöiden ja laitoshuoltajien tiimi, esimiehet omana tiiminä.</p> <p>Organisaatiota suunnitellaan ja kehitetään kokonaisvaltaisesti.</p>	<p>Osakeyhtiö vaatii valtuuston päätöstä asiasta.</p> <p>Organisaation on pysyttävä toimimaan osakeyhtiön perustamisvaiheessa jo liiketaloudellisin näkökulmin.</p> <p>Osakeyhtiö vaatii omaa osaamista kuntaparin yhteistyössä.</p> <p>Perustamiseen vaadittava osaaminen on ostettava ulkopuolelta.</p>	<p>Ydinosaaminen katoaa julkishallinnon organisaatiosta. Julkisessa organisaatiossa oltava viranhaltija joka valvoo palvelun ostamista ja tuottamista.</p> <p>Poikkeusolojen suunnitelma ja toteutus kunnan vastuulla, ei ostopalvelua harjoittavalla.</p>	<p>Seutuyhteistyö vaatii kuntien valtuustojen periaatepätöstä yhteistyöstä ja osakeyhtiön perustamisesta.</p> <p>Seudullinen yhteistyö vaatii vahvaa luottamusta kuntien välillä.</p>

Toiminta	<p>Yhteiskunnallinen, toiminta tukee kuntaorganisaation lakisääteisiä palveluja. Toiminta saa rahoituksen pääosin verovaroista. Ruokapalvelulla on myös ulkoista myyntiä ateriapalvelun annoksista.</p>	<p>Yhteiskunnallinen, toiminta tukee kuntaorganisaation lakisääteisiä palveluja. Toiminta saa rahoituksen pääosin verovaroista. Ruokapalvelulla on myös ulkoista myyntiä ateriapalvelun annoksista.</p>	<p>Liiketaloudellinen, pitää tuottaa ainakin pääomaa vastaava tulos.</p> <p>Yhteiskunnallinen, toiminta tukee kuntaorganisaation lakisääteisiä palveluja.</p>	<p>Liiketaloudellinen, toiminnan on tuotettava voittoa ja tuloa.</p> <p>Yhteiskunnallinen, toiminta tukee kuntaorganisaation lakisääteisiä palveluja.</p>	<p>Liiketaloudellinen, yrittäjä määrittää itse haluamansa katteen määrän.</p> <p>Kunnan palveluja ostavat yksiköt varaavat omiin talousarvioihinsa rahaa ostopalveluihin</p>	<p>Liiketaloudellinen, toiminnan on tuotettava voittoa ja tuloa.</p> <p>Yhteiskunnallinen, toiminta tukee kuntaorganisaation lakisääteisiä palveluja.</p> <p>Kuntien palveluja ostavat yksiköt varaavat omiin talousarvioon rahaa ostopalveluihin.</p>
Talous	<p>Tulot ja menot kunnan talousarviossa.</p> <p>Omat erilliset talousarviot, päällekkäisyyksiä erilaisissa tehtävissä.</p>	<p>Tulot ja menot kunnan talousarviossa. Yhtenäisellä hallinnolla saadaan tarkasteltua ja purettua päällekkäisyyksiä. Virkoja ja toimia ei lisätä eikä välttämättä edes täytetä eläköitymistilanteessa., Ali/ylijäämäinen</p>	<p>Oma talousarvio.</p> <p>Liikelaitoksen toiminnan oltava kannattavaa, tuloilla on katettava menot investoinnit</p>	<p>Oma talousarvio, se on erillään kunnan talousarviosta.</p> <p>Osakeyhtiön hallitus päättää menoista ja tuloista.</p>	<p>Yksityinen laskee palvelun hintaan aina voittoa. Tilojen hoidosta ja vuokrasta sovitaan erikseen.</p> <p>Yrittäjä huolehtii sähkön ja veden kulutuksen kustannukset.</p>	<p>Oma talousarvio, se on erillään kunnan talousarviosta.</p> <p>Osakeyhtiön hallitus päättää menoista ja tuloista.</p>

Tulosta- voite	Kunta päättää, ali/ylijäämäinen	Mahd. alijäämä ka- tetaan verorahoilla.	Kunta päättää, ali/ylijäämäinen.	Yhtiökokous / hallitus päättää. Voitollinen. Tilinpäätöksen mu- kaisesti.	Palvelun tuottajan oma katetavoite, voitollinen	Yhtiökokous / hal- litus päättää. Voitoll- nen. Tilinpäätöksen mukaisesti.
Tuloutus	Mahd. alijäämä katetaan verora- hoilla.	Kunnan tilinpäätök- seen. Alijäämä rasittaa kunnan talousarvio- ta ja alijäämä on katettava verova- roin.	Tulouttaa kunnalle tuottovaateen.	Osakkeenomistajille.	Ei tuloutusta.	Osakkeenomista- jille.
Omaisuus	Kunnan.	Kunnan	Määritellään erik- seen, kunnan tai oma jota hallinnoi.	Kiinteistöt omistaa kunta, koneiden ja laitteiden omistus sovitaan erillisellä sopimuksella.	Kiinteistöt omistaa kunta, koneiden ja laitteiden omistus sovitaan erillisellä sopimuksella.	Kiinteistöt omistaa kunta, koneiden ja laitteiden omistus sovitaan erillisellä sopimuksella
Riskit	Alijäämä rasittaa kunnan talousar- viota ja alijäämä on katettava ve- rovaroin.	Alijäämä rasittaa kunnan talousarvio- ta ja alijäämä on katettava verova- roin.	Alijäämä rasittaa kunnan talousarvio- ta ja alijäämä on katettava verova- roin.	Konkurssimahdolli- suus tai sopimusten irtisanominen	Palvelun tuottajan konkurssimahdolli- suus tai sopimuksen irtisanominen..  Poikkeusolojen suunnitelman toteu- tus sovittava erik- seen.	Konkurssimahdol- lisuus tai sopimuk- sen irtisanominen..

Kunnan suora hankinta	Mahdollinen	Mahdollinen	Mahdollinen.	Mahdollinen jos in-house edellytykset täyttyvät.	Palvelun tuottajan hankinnat	Mahdollinen jos in-house edellytykset täyttyvät.
Suhde markkinoihin	Ei markkinoilla.	Ei markkinoilla.	Mahdollinen tietyissä rajoissa.	Soveltuu markkinoille.	Vapaasti markkinoilla.	Soveltuu markkinoille.
Toiminnan mittaaminen	Osittain mitattavissa, riippuen mitä ja miten seurataan.	Mitattavissa.	Mitattavissa.	Mitattavissa.	Ostopalvelun määrä on mitattavissa.	Mitattavissa.
Investoinnit	Kunnan talousarviossa, valtuustot päättävät.	Kunnan talousarviossa, valtuustot päättävät.	Oma investointi ohjelma; suuret investoinnit mahdollisesti kunnan talousarviossa.	Oma investointi ohjelma.	Yrityksellä omia investointeja, kunnan omistamien kiinteistöjen investoinnit sovittava erikseen.	Oma investointi ohjelma.
Verovelvollisuus	Voi olla alv	Voi olla alv.	Voi olla alv.	Tulo/pääomavero-, alv-, kiinteistöverovelvollinen	Yritystä koskevat verovelvollisuudet, ei kiinteistövero velvollinen.	Tulo/pääomavero-, alv-, kiinteistöverovelvollinen

Henkilöstö	<p>Henkilöstön siirtomahdollisuudet joustavia vain oman ruoka tai siivouspalvelun yksiköissä.</p> <p>Henkilöstömäärä: Siivospäällikkö 60 % Viitasaari ja Pihtipudas 40 %</p> <p>Pihtipudas: 18.6 henkilöä Siivoustyönohjaaja Viitasaari:</p>	<p>Me-henki ja identiteetti kasvavat yhdistetyn organisaation myötä.</p> <p>Eri asiantuntijat ovat saman yksikön alaisuudessa, jolloin esim. riskitiinohjaus on joustavaa ja sujuvampaa puhtauspalvelujen ja ruokapalvelujen kesken.</p> <p>Henkilöstömäärä vähenee hallinnosta ja eläköitymistilanteissa katsotaan koko henkilöstötarvetta kokonaisuutena.</p> <p>Siivospäällikön ja</p>	<p>Me-henki ja identiteetti kasvavat yhdistetyn organisaation myötä.</p> <p>Eri asiantuntijat ovat saman yksikön alaisuudessa, jolloin esim. riskitiinohjaus on joustavaa ja sujuvampaa puhtauspalvelujen ja ruokapalvelujen kesken.</p> <p>Henkilöstömäärä vähenee hallinnosta ja eläköitymistilanteissa katsotaan koko henkilöstötarvetta kokonaisuutena..</p> <p>Hallinnolliset teh-</p>	<p>Osakeyhtiön suunnitteluvaiheessa tehtävä kartoitus kuntien henkilöstömäärästä ja eläköityjien määrästä. Osaamismatriisi henkilöstölle.</p> <p>Osa-aikaisten työsuhteiden määrä kasvaa.</p> <p>Siirtovaiheessa henkilöstömäärät pysyvät ennallaan, mutta tulevaisuudessa sesongin mukaan palkataan määräaikaisiin työsuhteisiin henkilöstöä.</p> <p>Hallinnolliset tehtävät organisoidaan uudelleen.</p> <p>Eläköitymistilanteissa</p>	<p>Liikkeen luovutus-sopimuksen kesto on sopimuksen mukainen, sen jälkeen henkilöstömäärä ja sen rakenne on tuottajan valinta. Tuottaja palkkaa ehkä enemmän kausiluonteisia työntekijöitä kuin toistaiseksi olevia työsopimuksia.</p> <p>Osa-aikaisten työsopimusten määrä henkilöstön keskuudessa kasvaa.</p> <p>Palvelun ostamisen valvonta oltava julkishallinnon organisaatiossa.</p> <p>Siirtovaiheessa</p>	<p>Osakeyhtiön suunnitteluvaiheessa tehtävä kartoitus kuntien henkilöstömäärästä ja eläköityjien määrästä. Osaamismatriisi henkilöstölle.</p> <p>Osa-aikaisten työsuhteiden määrä kasvaa.</p> <p>Palkataan sesongin mukaisesti määräaikaisiin työsuhteisiin.</p> <p>Hallinnolliset tehtävät organisoidaan uudelleen.</p> <p>Eläköitymistilanteissa katsotaan koko henkilöstö-</p>
------------	--	---	---	--	---	---

	<p>29.5 henkilöä Siivoustyönjohtaja</p> <p>Siivoustyönjohtaja ja – ohjaaja osallistuu molempien kuntien työtehtäviin.</p> <p><u>Ruokapalvelu:</u></p> <p>Ruokapalvelupäällikkö 60 % Viitasaari ja 40% Pihtipudas</p> <p>Pihtipudas 17 henkilöä 2 ravitsemistyönjohtajaa</p> <p>Viitasaari 23 henkilöä 3 ravitsemistyönjohtajaa</p>	<p>ruokapalvelupäällikön hallinnolliset tehtävät organisoidaan uudelleen.</p> <p>Siivoustyönohjaajan ja siivoustyönjohtajan tehtävät tarkistetaan molempiin kuntiin.</p> <p>Ravitsemistyönjohtajien toimenkuvia myös tarkastellaan.</p> <p>Eläköitymistilanteissa katsotaan koko henkilöstötarvetta kokonaisuutena.</p> <p>Osaamismatriisi henkilöstölle.</p>	<p>tävät yhdelle henkilölle.</p> <p>Työnjohdolliset tehtävät organisoidaan uudelleen.</p> <p>Ravitsemistyönjohtajien toimenkuvia myös tarkastellaan.</p> <p>Osaamismatriisi henkilöstölle.</p>	<p>katsotaan koko henkilöstötarvetta kokonaisuutena.</p> <p>Työnjohtajien toimenkuvat tarkastellaan uudestaan.</p> <p>Osaamismatriisi henkilöstölle.</p>	<p>henkilöstömäärät pysyvät ennallaan, mutta tulevaisuudessa sesongin mukaan palkataan määräaikaisiin työsuhteisiin</p> <p>Siivottavat neliöt perustuvat tarjouspyynnön mukaisesti.</p> <p>Ateriamäärät ja asiakasryhmät tarjouspyynnön mukaisesti.</p> <p>Tarjouksen ulkopuolisesta palvelusta eri maksu.</p>	<p>tarvetta kokonaisuutena.</p> <p>Henkilöstön uudelleen sijoittelua kuntien rajapinoilla tarkastellaan.</p> <p>Työnjohtajien toimenkuvia myös tarkastellaan</p>
--	--	---	--	--	--	--

Siivottavat neliöt	Pihtipudas; 19 222 m <sup>2</sup> à Viitasaari; 34 540 m <sup>2</sup>					
Siivousterhot m <sup>2</sup> /h	Pihtipudas, 5 päiv. laitokset 215,98 Viitasaari, 5 päiv. laitokset 411,83 Pihtipudas, 7 päiv. laitokset 63,45 Viitasaari 7 päiv. laitokset 89,38					
Ruokapalvelun suoritehintaa	Pihtipudas 3,72 € Viitasaari 3,76 € v. 2010	Määräytyy talousarviosuunnitelman mukaisesti.	Määräytyy talousarviosuunnitelman ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti	Määräytyy talousarviosuunnitelman ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti	Pohjautuu laadittuun sopimukseen, ja yrityksen katetavoitteisiin.	Määräytyy talousarviosuunnitelman ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti
Henkilöstön asema	Kunnalliset TES + VES yleissopimus/ YT-sopimus  KuEl	Kunnalliset TES + VES yleissopimus/ YT-sopimus  KuEl	Kunnalliset TES + VES yleissopimus/ YT-sopimus  KuEl	Yksityinen TES, TES YT-laki  TyEl tai KuEl, KuEl suositeltava.	Yksityinen TIES, TES YT-laki  TyEl	Yksityinen TIES, TES YT-laki  TyEl tai KuEl, KuEl suositeltava.

Asiakkaat	Palvelun käyttäjinä Wiitaunionin eri hallinnon alan yksiköt sekä lisäksi ruokapalvelun ulkoiset asiakkaat, kuten kotiin kuljetettavien aterioiden tilaajat, henkilöstö ja tilaustarjoilu.	Selkeä yhtenäinen palvelun tuottajan rooli. Yksi sopimus tilaajan ja tuottajan välillä. Yhtenäinen organisaatio mahdollistaa vahvan kehittämistyön.	Selkeä yhtenäinen palvelun tuottajan rooli. Sopimus määritelty tarkoin ja palvelun hinnoittelu sitoo molempia osapuolia, muutokset vaativat uudet sopimusneuvottelut.	Selkeä yhtenäinen palvelun tuottajan rooli. Sopimus määritelty tarkoin.	Kaikki palvelua ostaa haluavat asiakkaat kuntien alueella, kilpailuasema kuntien muihin cateringalan yrityksiin.	Selkeä yhtenäinen palvelun tuottajan rooli. Sopimus määritelty tarkoin.
Palvelun muutoksen laatu	Palveluista neuvotellaan useamman hallintokunnan esimiehen kanssa.  Ruoka – ja siivouspalvelun esimiehet käyvät vielä keskenäänkin neuvotteluja.	Palveluista neuvotellaan saman organisaation esimiehen kanssa.  Palvelun muutokset nopeampia osapuolten välillä.	Palveluista neuvotellaan saman organisaation esimiehen kanssa.  Palvelun muutokset nopeampia osapuolten välillä	Palveluista neuvotellaan saman organisaation esimiehen kanssa.  Palvelun muutokset nopeampia osapuolten välillä	Palvelun ostamisen osaaminen korostuu, osattava kilpailutus tilanteessa pyytää tarjous halutusta palvelusta ja sen laadusta.  Palvelun laatu perustuu tarjouspyynnössä esitettyihin dokumentteihin. Uusista palveluista tai palvelunsisälöstä neuvotellaan ja niiden hinta määritellään erikseen.	Palvelurakenteet neuvoteltava kuntien palvelun ostajien kanssa  Palveluista neuvotellaan saman organisaation esimiehen kanssa.  Palvelun muutokset saattavat olla hitaampia toteuttaa organisaation hajainaisuuden ja kuntien eri kulttuuri-eroista johtuen



