

Henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun asiakasprosessit
Case: Espoo Catering -liikelaitos

Jaana Uusi-Kilponen

Opinnäytetyö
Ylempi amk-tutkinto
Palveluliiketoiminnan koulutus-
ohjelma
2013



Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Jaana Uusi-Kilponen.</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun asiakasprosessit Case: Espoo Catering -liikelaitos</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 78</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Vesa Heikkinen</p>	
<p>Espon ruokapalvelut yhdistyivät vuonna 2004. Espoo Catering -liikelaitos alkoi kunnallisena liikelaitoksena vuonna 2009. Uusi asiakassuuntautunut organisaatiomalli aloitti vuonna 2010. Uudessa organisaatiomallissa esimiehisyyden on jaettu asiakassektoreittain.</p> <p>Espon kaupungissa henkilöstöruokailussa tilaajana toimii Konsernihallinto ja tuottajana Espoo Catering -liikelaitos. Tilaaja-tuottajamallissa jokaisella tuotteella ja palvelulla on kilpailukykyinen hinta. Tuotteet, palvelut ja palvelun laatu ovat tilaaja-asiakkaan tilaamia.</p> <p>Espon kaupungissa kaupungintalo ja yksi virastotaloista ovat huonokuntoisia ja tyhjillään. Näiden talojen henkilökunta on siirtynyt kaupungin muihin tiloihin. Toimintaympäristömuutokset vaikuttavat Espon henkilöstöruokailuun ja tilaustarjoiluun.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata Espon kaupungin henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun asiakasprosessit. Alatavoitteena on selvittää prosessien omistajuus, tilaajan, asiakkaan ja tuottajan roolit, vastuut ja oikeudet. Henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun asiakasprosesseja ei ole kuvattu Espoossa aikaisemmin.</p> <p>Henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun asiakasprosessien toimivuutta mitataan asiakas-tyytyväisyyskyselyillä ja työhyvinvointia tutkivalla Kunta10 -kyselyllä.</p> <p>Asiakasprosessien kuvaaminen selkeyttää tilaajan, asiakkaan ja tuottajan rooleja ja vastuita. Työn tuottavuus ja kannattavuus paranee.</p> <p>Opinnäytetyö on toimintatutkimus. Tutkimusmenetelmät ovat osallistuva havainnointi, teemahaastattelu, prosessimallinnus ja prosessianalyysi. Opinnäytetyö on tehty vuosina 2011–2013.</p>	
<p>Asiasanat Espoo Catering -liikelaitos, henkilöstöruokailu, asiakasprosessi, tilaustarjoilu, tilaaja-tuottajamalli</p>	

Master of Hospitality Management

<p>Author or authors Jaana Uusi-Kilponen</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis The customer processes of staff catering and ordering service Case: Espoo Catering enterprise</p>	<p>Number of pages and appendices 78</p>
<p>Supervisor or supervisors Vesa Heikkinen</p>	
<p>The Espoo food services were merged in 2004. The Espoo Catering enterprise was established as a communal enterprise in 2009. The new customer-oriented organization model started in 2010. Management has been divided into customer sectors in the new organization models.</p> <p>In the city of Espoo, the buyer of the staff catering is the Corporate Group Administration and the provider is the Espoo Catering enterprise. In the buyer-provider model, every product and service has a competitive price. Products, services and the quality of services are ordered by the ordering client.</p> <p>In Espoo, the city hall and one of the office buildings are in poor shape and empty. The staff of these buildings has moved to other buildings in the city. Changes in the operational environment have an influence on the staff catering and ordering service.</p> <p>The aim of the thesis is to describe the customer processes of Espoo`s staff catering and ordering service. The secondary aim is to find out the ownership of the processes, as well as the roles, responsibilities and rights of the buyer, customer and producer. The customer processes of staff catering and ordering service haven`t been described in Espoo before.</p> <p>Customer satisfaction surveys and Kunta10 survey assess the functionality of customer processes in staff catering and ordering service. Describing the customer processes clarifies the roles and responsibilities of the buyer, client and producer. The productivity and the profitability are improved.</p> <p>The thesis is an action research. The research methods are participant observation, theme interview, process modelling and process analysis. The thesis has been written in 2011-2013.</p>	
<p>Key words Espoo Catering enterprise, staff catering, customer process, ordering service, buyer-provider model</p>	

Sisällys

1	Johdanto	4
1.1	Taustatekijät	4
1.2	Tavoitteet, menetelmät ja rakenne	7
2	Kehittämistyön menetelmät.....	11
2.1	Kehittämistyön menetelmät	11
2.2	Opinnäytetyössäni käytetyt kehittämistyön menetelmät	13
3	Espoon kaupungin ruokapalvelut	14
3.1	Espoo Catering -liikelaitos	14
3.2	Espoo Catering -liikelaitoksen henkilöstöruokailu, kokous- ja juhlapalvelut....	17
3.3	Espoo Catering -liikelaitoksen tulostavoitteet vuosille 2011 - 2013	18
3.4	Kuntapolitiikan vaikutus julkiseen ruokapalveluun	20
4	Henkilöstöruokailu.....	22
4.1	Henkilöstöruokailun tavoitteet	22
4.2	Espoon henkilöstöruokailun järjestämisen historiallisia taustatekijöitä	25
5	Asiakaspalveluprosessit	30
5.1	Prosessien kuvaaminen.....	30
5.2	Asiakaspalvelu	34
5.3	Palvelumuotoilu	35
6	Asiakaspalvelun johtaminen	39
6.1	Asiakaspalvelun laadun johtaminen	39
6.2	Asiakasmarkkinointi.....	41
6.3	Asiakkaan kuunteleminen.....	43
6.4	Asiakkaan kuunteleminen Espoo Catering -liikelaitoksessa	44
6.5	Espoo Catering -liikelaitoksen asiakastytyväisyyskyselyt vuosina 2010 ja 2012 henkilöstöravintoloiden asiakkaille	45
6.6	Espoo Catering -liikelaitoksen asiakastytyväisyyskyselyt vuosina 2011 ja 2012 tilaaja- ja sopimusasiakkaille.....	47
6.7	Henkilöstö	48
6.8	Kunta10 -tutkimus	49

7	Henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun asiakasprosessit Espoo Catering -liikelaityksessa.....	51
7.1	Henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun asiakasprosessit	51
7.2	Henkilöstöruokailun hinnoista päättäminen.....	52
7.3	Sopimusravintolat.....	54
7.4	Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen sopimusravintolat.....	55
7.5	Ruoan tilaaminen palvelupisteeseen.....	56
7.6	Kokous- ja tilauspalvelut	58
7.7	Henkilöstöruokailun asiakasprosessi	61
7.8	Asiakastytyväisyyskyselyprosessi Espoo Catering -liikelaityksessa	63
8	Johtopäätökset.....	65
8.1	Asiakasprosessit selkeyttävät tilaaja-tuottajamallia.....	66
8.2	Toimintaympäristö vaikuttaa asiakasprosesseihin.....	67
8.3	Henkilöstö vaikuttaa asiakasprosessien toteutumiseen ja onnistumiseen.....	69
8.4	Mittarit mittaavat asiakasprosessien toimivuutta.....	70
8.5	Henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun tuotteistaminen	72
8.6	Yhteenveto	73
	Lähteet	75

1 Johdanto

1.1 Taustatekijät

Espoon kaupungin ruokapalvelut yhdistyivät vuonna 2004. Vuoden 2009 alusta Espoo Catering -liikelaitos aloitti kunnallisena liikelaitoksena. Asiakassuuntautuneeseen organisaatiomalliin siirryttiin 1.1.2010. Aikaisemmin organisaation esimiehisuus oli jaettu maantieteellisiin aluein. Vuoden 2010 alusta esimiehisuus on jaettu asiakassektoreittain.

Espoossa aloitti uusi kaupunginjohtaja 1.1.2011. Samanaikaisesti Espoo Catering -liikelaitos siirtyi uuteen Palveluliikelaitoksen toimialaan, johon valittiin toimialajohtaja 28.3.2011 alkaen. Uudet johtajat ovat tuoneet uusia toimintamalleja, jotka vaikuttavat Espoo Catering -liikelaitoksen toimintaan. Espoon kaupungin valtuusto vaihtui 1.1.2013. Tämän johdosta vaihtui samalla myös Palveluliikelaitoksen johtokunta, joka valvoo Espoo Catering -liikelaitoksen toimintaa.

Espoon kaupungilla henkilöstöruokailusta vastaa Konsernihallinto, joka on Espoo Catering -liikelaitoksen tilaaja-asiakas ja sopimuskumppani. Sopimusneuvotteluissa sovi-taan yhteisesti tilaaja-asiakkaan kanssa, minkälaiselta henkilöstöruokailun palvelunku-vaus näyttää. Henkilöstöruokailun palvelusopimuksessa määritellään tilaaja ja tuottaja, sopimuksen tarkoitus ja voimassaoloaika, palveluiden sisältö ja laatu, tuotteet ja hin-noittelu sekä sopimuksen käytänteet. Henkilöstöruokailun hintaneuvottelujen prosesse-ja ja sopimuskäytänteitä ei ole kuvattu Espoossa aikaisemmin. Kuvatut prosessit avaa-vat tilaaja-asiakkaan ja tuottajan, Espoo Catering -liikelaitoksen, väliset rajapinnat. Ne selkeyttävät ja nopeuttavat päätösprosessia sekä ohjaavat toimimaan vastuiden mukai-sesti. Henkilöstöruokailun hinnan päätösprosessi hyväksyttiin 2011 sopimuspalaverissa. Joulukuussa 2012 vuoden 2013 hintaneuvottelut, henkilöstöruokailun hinnoista päät-täminen ja tiedottaminen sujuivat joustavasti.

Espoon kaupungin ja Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksien sopimusravintoloiden asia-kassopimuksien tekeminen ja valvominen kuuluu Espoo Catering -liikelaitokselle. Vuoden 2012 Espoo Catering -liikelaitoksen ja Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen

väliseen sopimukseen liitettiin prosessikuvaus Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen henkilöstöruokailusta.

Henkilöstöruokailu ja edustuspalvelut kuuluivat aikaisemmin keskushallintoon, joka vastasi toimialana henkilöstöruokailusta. Osa henkilöstöravintoloiden ja edustuspalveluiden henkilökunnasta on vaihtunut ja osa siirtymässä eläkkeelle. Hiljaisen tiedon kirjaaminen ennen henkilöstövaihdoksia on tärkeää toiminnan jatkuvuudelle. Kuvatut asiakasprosessit helpottavat uuden henkilöstön perehdyttämistä asiakastyöhön sekä tilaaja- ja tuottaja roolin selkeyttämistä.

Espoossa oli noin 20 000 asukkaita 1950-luvun alussa. Tällä hetkellä on noin 260 000 asukasta. Väkiluku on kymmenkertaistunut 60 vuodessa. Espoo muodostuu viidestä kaupunkikeskuksesta ja kahdesta paikalliskeskuksesta. (Espoo tarina.)

Espoon keskuksessa sijaitsevaa Pihatalon henkilöstöravintolaa ympäröivät kolme suurta virastotaloa, entinen kaupungintalo ja valtuustotalo. Virastokeskus, joksi aluetta kutsutaan, on rakennettu 1970- ja 1980-luvuilla. Tällä hetkellä kaupungintalo ja yksi virastotaloista ovat huonokuntoisia ja tyhjillään. Tyhjä virastotalo tullaan purkamaan kesällä 2013 ja kaupungintalon kohtalosta kiistellään valtuustossa. Kaupungintalon ja yhden purettavan virastotalon henkilökunta on siirtynyt kaupungin muihin työpisteisiin. Työntekijöiden työpisteen siirtyminen kauemmaksi Virastokeskuksesta on vaikuttanut asiakasmäärien laskuun Pihatalon henkilöstöravintolassa, joka on Espoo Catering -liikelaitoksen suurin ja merkittävin henkilöstöravintola. Ruokalistan lounasvaihtoehdot täytyy olla houkuttelevat, jotta asiakas jaksaisi lähteä ruokailemaan henkilöstöravintolaan kauempaa Espoon keskukselta. Osa Pihatalon kanta-asiakkaista on siirtynyt toiselle palvelualueelle, kymmenien kilometrien päähän Espoon keskukselta. Tärkeää on osoittaa myös heille kohtuullisen matkan päästä henkilöstöruokailupaikka, joko kaupungin oma tai sopimusravintola.

Vanhaan kaupungintaloon pystyttiin kaupungin johdolle toimittamaan kokoustarjoilut tarjoiluvaunuilla valtuustotalon edustuspalveluiden keittiöstä, joka sijaitsee tyhjän kaupungintalon välittömässä läheisyydessä. Kaupungintalon tyhjenemisen jälkeen toimitte-

taan kokoustarjoilut autolla mustissa laatikoissa kaupungin johdon kokoushuoneisiin. Tuotesuunnittelussa kuljetettavat kokoustarjoilut huomioidaan kuljetuksen kestäviksi.

Syksyllä 2011 ja 2012 tehtiin sopimus- ja tilaaja-asiakkaille asiakastyytyväisyyskysely, jonka tarkoituksena oli selvittää heidän tyytyväisyytensä Espoo Catering -liikelaitoksen palveluja kohtaan. Asiakastyytyväisyyskysely henkilöstöravintoloiden ruokaileville käyttäjäasiakkaille tehtiin syksyllä 2010 ja 2012. Asiakastyytyväisyyskyselyn tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden mielipide henkilöstöruokailun nykytilan palvelun laadusta sekä kehittämistoiveet. Kyselyn tulokset on käsitelty Espoo Catering -liikelaitoksessa sekä sopimusasiakkaan kanssa käydyissä kehityskokouksissa ja ne huomioidaan toiminnan kehittämisessä. Lisäksi asiakkaan on mahdollista antaa palautetta suoraan Espoo Catering -liikelaitoksen henkilökunnalle suullisesti, kirjallisesti, sähköisesti tai Webropol-asiakaspalautejärjestelmän kautta.

Asiakaspalveluyrityksessä yksi tärkeimpiä resursseja on osaava, asiakaspalveluhenkinen ja ammattitaitoinen henkilöstö. Työyksikön ilmapiiri ja hyvä johtaminen vaikuttavat henkilöstön viihtyvyyteen ja asiakaspalveluun. Espoon kaupunki on mukana Kunta10 -tutkimuksessa, jonka tarkoituksena on selvittää henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin (<http://kunta10.fi/kunta10>). Kunta10 -tutkimuksen tulokset julkistettiin helmikuussa 2013. Espoo Catering -liikelaitoksen yhteistuloksia voi verrata vuosiin 2004 ja 2008, mutta henkilöstöravintola-, kokous- ja vierastarjoilusektori oli ensimmäistä kertaa vuoden 2010 kyselyssä mukana. Kunta 10-tulokset huomioidaan toiminnan kehittämisessä.

Espoo Catering -liikelaitoksen prosesseja kuvattiin vuonna 2004 ruokapalveluiden yhdistyttyä. Uudet ruokatuotannon prosessit luotiin ja otettiin käyttöön kevään 2011 aikana. Vuoden 2010 organisaatiomuutoksen jälkeen toimintatavat ovat muuttuneet sekä henkilöstömitoitus on tarkistettu keittiöittäin uudella laskentamallilla. Henkilöstöruokailun, kokous- ja tilaustarjoilun asiakasprosesseja ei ole kuvattu aikaisemmin.

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana ovat Espoo Catering -liikelaitoksen ammattikeittiöiden erilaiset toimintatavat henkilöstöruokailussa ja tilaustarjoilussa sekä tilaaja- ja

tuottajamallin epäselvyys käytännössä. Muita haasteitamme ovat henkilöstöruokailun ja edustuspalveluiden muuttunut toimintaympäristö, asiakaspalvelun laadun pitäminen sovituksen tasoisena ja ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus. Espoo Catering -liikelaiteiden ammattikeittiöiden palvelun taso saattaa vaihdella alipalvelusta ylivalve- luun henkilöstöruokailussa ja tilaustarjoilussa. Kaikista cateringpalveluista ei ole lasku- tettu aikaisemmin ja uuden tilaaja-tuottajamallin käyttöönotto koetaan haasteelli- seksi.

Henkilöstöravintola-, kokous- ja juhlapalvelut sektoriin vaikuttavat valtakunnalliset, Espoon kaupungin ja Espoo Catering -liikelaiteiden toimintaympäristömuutokset, ta- loudellinen tilanne, lainsäädäntö ja poliittiset päätökset. Valtakunnalliset ravitsemus- suositukset ja päätökset ohjaavat toimintamallia, miltä näyttää henkilöstöruokailu tule- vaisuudessa. Ajankohtaiset ruokatrendit vaikuttavat myös ruokailevan asiakkaan lou- naan, lounasravintolan sekä tilaustarjoilun valintoihin. Kaupungin henkilöstöravintolat kilpailevat asiakkaista yksityisten ravintoloiden, kauppojen valmistuotteiden sekä henki- lökunnan omien eväiden välillä. Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on löytää mallit, miten toimitaan muuttuneessa toimintaympäristössä.

1.2 Tavoitteet, menetelmät ja rakenne

Tässä työssä keskitytään Espoo Catering -liikelaiteiden asiakassektoreista pienimpään, henkilöstöruokailun ja kokous- ja juhlapalveluiden asiakasprosessien kuvaamiseen. Opinnäytetyössäni termi tilaustarjoilu kattaa sekä kokous- ja juhlapalvelut. Päätavoit- teenani on henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun prosessien kuvaaminen asiakaslähtöi- sestä sekä yhteisen toimintamallin luominen. Alatavoitteenani on selvittää ja selkeyttää prosessien omistajuus, tilaajan, asiakkaan ja tuottajan roolit, vastuut sekä oikeudet hen- kilöstöruokailussa ja tilaustarjoilussa. Prosessien kuvaaminen selkeyttää johtajuutta ja tekee kokonaisprosessin näkyväksi Espoo Catering -liikelaiteille ja sen tilaaja- asiakkaalle. Prosessien kuvaamisella poistetaan turhat työvaiheet, löydetään mahdolliset riskikohdat ja kehittämiskohteet. Samalla kuvataan eri työntekijöiden roolit työvaiheit- tain. Selkeät prosessit vaikuttavat työnarvostukseen ja työilmapiiriin. Kuvattujen asia- kasprosessien toimivuutta mitataan asiakaspalautteilla ja asiakastytytyväisyyskyselyillä, jotka toimivat henkilöstöruokailussa prosessien mittareina. Kunta10 -tutkimuksilla mi-

tataan henkilöstön työiihtyvyyttä. Yhtenä alatavoitteena on henkilöstön ja asiakkaan kuunteleminen prosessien toimivuudesta, joten tulkiten vuosien 2010–2012 asiakastytyväisyyskyselyjen ja Kunta10 -tutkimuksen tuloksia opinnäytetyössäni.

Halunani on parantaa työn tuottavuutta kuvaamalla asiakasprosessit. Tilaaja- tuottajamallissa jokaisella tuotteella sekä palvelulla pitää olla kilpailukykyinen hinta, tuotannon todelliset kustannukset pitää olla läpinäkyviä sekä palvelut ja palvelun laatu asiakkaan tilaamia. Espoo Catering -liikelaitos ei voi antaa yli- tai ilmaispalveluita. Asiantuntijapalveluista tulee laskuttaa tilaaja-asiakasta. Ammattitaitoista catering-alan henkilöstöä on vaikea saada töihin kunnalliseen ruokapalveluun. Selkeyttämällä prosesseja pystytään palvelemaan asiakasta hyvin pienemmälläkin henkilöstömäärällä.

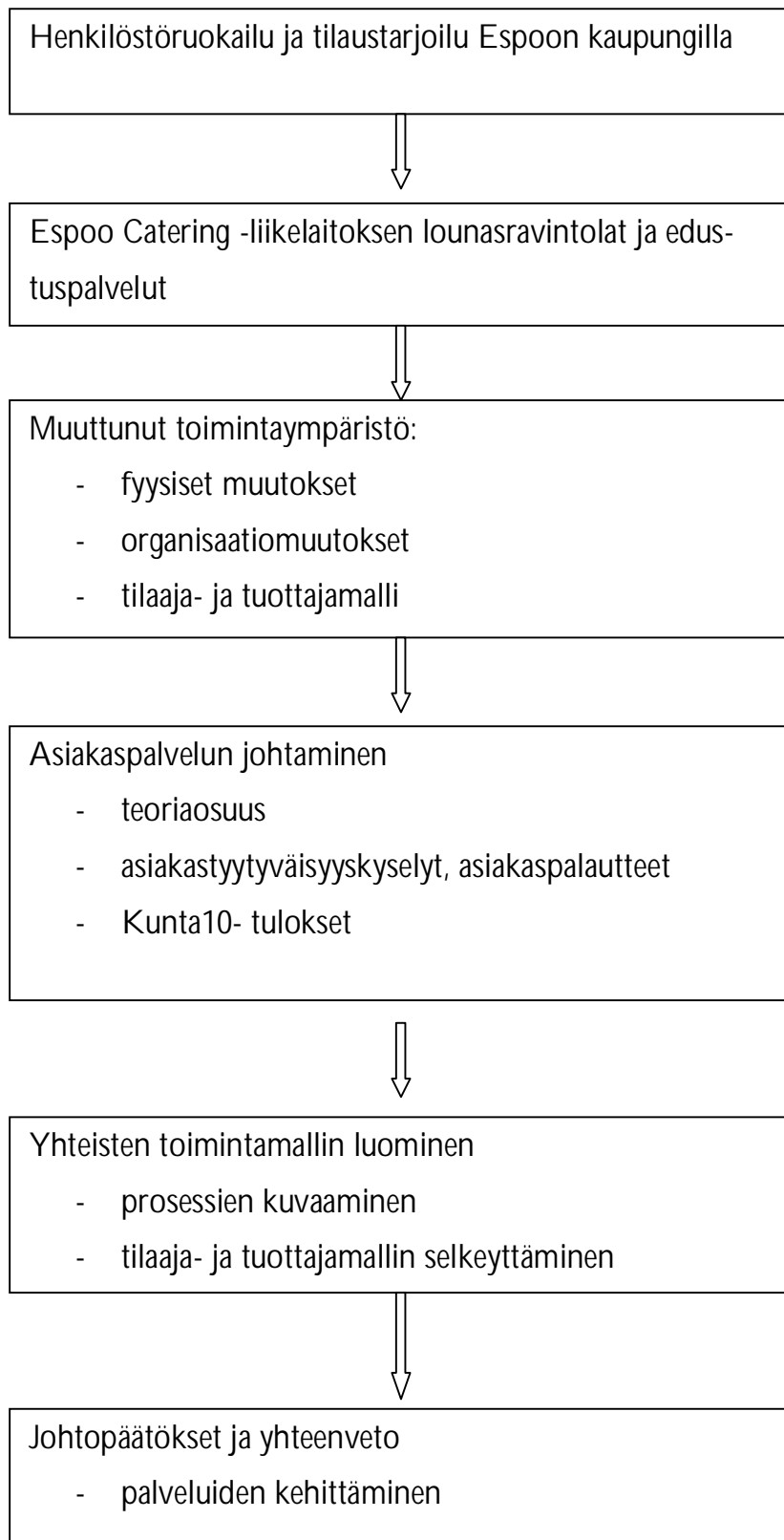
Opinnäytetyössäni haen vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- a) Mikä on tilaajan, käyttäjäasiakkaan ja tuottajan roolit palveluprosessissa?
- b) Miten toteutetaan Espoo Catering -liikelaitoksen yhtenäinen toimintamalli henkilöstöruokailussa ja tilaustarjoilussa, jotta asiakas saa tilaamansa palvelun samantasoisena jokaisessa Espoo Catering -liikelaitoksen henkilöstöravintolassa?
- c) Onko prosessien kuvaamisella vaikutusta työn tuottavuuteen ja kannattavuuteen sekä palveluprosessin nopeuteen?

Rajaan työni ulkopuolelle keittiön tuotantoprosessit ja henkilöstöön liittyvät prosessit. Keittiöiden tuotantoprosessit on kuvattu 2011. Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen alkaa tämän opinnäytetyön jatkokehittelynä eli työni ulkopuolelle jää myös henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun tuotteistaminen.

Opinnäytetyöni on toimintatutkimus. Tutkimusmenetelminä käytän osallistuvaa havainnointia, teemahaastattelua, prosessimallinnusta ja prosessianalyysia.

Opinnäytetyöni rakenne on:



Kuvio 1. Opinnäytetyön tutkimusasetelma

Opinnäytetyöni koostuu seuraavista luvuista. Johdannossa esittelen Espoo Catering -liikelaitoksen, Espoon henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun taustatekijöitä. Lisäksi käyn johdannossa läpi opinnäytetyöni tavoitteet, menetelmät ja rakenteen. Toisessa luvussa kerron opinnäytetyössäni käyttämäni kehittämistyön menetelmät. Kolmannessa luvussa esittelen Espoo Catering -liikelaitoksen ja kuinka kuntapolitiikka vaikuttaa Espoo Catering -liikelaitoksen toimintaan. Neljännessä luvussa paneudun henkilöstöruokailun tavoitteisiin ja haasteisiin sekä kerron Espoon henkilöstöruokailuun vaikuttavista historiallisista taustatekijöistä. Viidennessä luvussa käsittelen asiakaspalveluprosessien teoriaa. Kuudennessa luvussa käsittelen asiakaspalvelun johtamisen teoriaa ja tulkitsen Espoo Catering -liikelaitoksen asiakastyytyväisyyskyselyjen ja Kunta10 -tutkimuksen tuloksia. Seitsemännessä luvussa esittelen kuvaamani Espoo Catering -liikelaitoksen henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun kymmenen asiakasprosessia. Kahdeksannessa luvussa teen yhteenvedon ja johtopäätökset.

Prosessikuvaukset olen kuvannut Vision-ohjelmalla. Prosessit on tehty yhteistyössä sopimusasiakkaan ja Espoo Catering -liikelaitoksen henkilöstön kanssa. Kuvatut prosessit tallennan Espoo Catering -liikelaitoksen L-asemalle, mihin Espoo Cateringin henkilöstöllä on lukuoikeus. Tilaaja-asiakkaaseen liittyvät prosessit on huomioitu sopimusasiakkaan kanssa tehdyissä palvelussopimuksissa.

Työni on henkilökohtainen, sillä toimin Espoo Catering -liikelaitoksen henkilöstöruokailusta, kokous- ja juhlapalveluista vastaavana asiakaspäällikkönä. Aloittaessani uuden tehtävänkuvan kokonaiskuva henkilöstöruokailuun ja tilaustarjoiluun liittyvistä prosesseista ei ollut selkeä. Olen joutunut selvittämään, miten toimitaan eri tilanteissa sekä kenellä on oikeus ja vastuu tehdä päätökset eri prosesseihin liittyvistä tehtävistä.

Omat intressini ovat henkilöstöruokailun hintojen päätösprosessin selkeyttäminen ja nopeuttaminen. Verohallitus tekee päätöksen verotettavista luontaiseduista marraskuun lopulla. Espoon henkilöstöruokailun hinnat pohjautuvat verohallituksen päätöksiin ja ne on tehtävä ennen vuoden vaihdetta. Käytännössä Espoon hintapäätöksiä viivästyminen aiheuttaa itselleni työkiireet jouluviikolle. Henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun prosessien kuvaaminen helpottaa henkilöstöni johtamista. Tilaaja- ja tuottaja-

mallin selkeyttämisellä poistetaan aikaisempia laskuttamattomia palveluita. Prosessien kuvaamisella on helppo esittää erilaisia toimintatapoja parempaan, sopimuksen mukaiseen asiakaspalveluun. Yhtenä henkilökohtaisena intressinä on oman tehtävänkuvani perehdyttäminen tarvittaessa sijaiselleni.

2 Kehittämistyön menetelmät

2.1 Kehittämistyön menetelmät

Kehittämiskohteen tunnistamisella ja tavoitteiden määrittämisellä aloitetaan tutkimuksellinen kehittäminen. Tämän jälkeen kehittämiskohteeseen tutustutaan teoriassa ja käytännössä sekä määritetään ja rajataan kehittämistehtävä. Rajaamisen jälkeen laaditaan tietoperusta ja suunnitellaan lähestymistapa ja menetelmät. Kirjallisen suunnitelman jälkeen toteutetaan kehittämishanke. Lopuksi arvioidaan kehittämisprosessi ja lopputulokset. Työelämän kehittämishankkeista tyypillisiä ovat toimintatutkimus ja konstruktivinen tutkimus. Kehittämisestä määrittää kehittämisen tarkoituksen. Kehittämisestä voi olla konkreettisen tuotoksen, toimintatavan tai kehittämisidean luominen. Mallintaminen voi kuulua kehittämistehtävään. Prosessimallinnuksessa määritellään prosessin kulku kokonaisuudessa. Prosessimallinnuksessa prosessin työvaiheet, perustelut, palautejärjestelmät, ongelmat ja kehittämis ehdotukset määritellään. Kehittämisestä määrittäminen ja selkeiden mittareiden rakentaminen on tärkeää kehittämishankkeen tuloksien arvioimiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 24–25, 33.)

Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Määrällisissä menetelmissä voidaan käyttää lomakekyselyä, jolloin saadaan testattua teorian paikkansa pitävyys. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on lähellä tutkittavia ja tarvittaessa osallistuu toimintaan. (Ojasalo ym. 2009, 93–94.) Määrällinen tutkimusote perustuu lukuihin ja laadullinen ilmiön ja uuden teorian kuvaamiseen sanallisesti (Kananen 2012, 29).

Työelämän kehittämiskohteiksi voidaan valita prosessit, toiminnot, tuotteet, palvelut ja asiantilat. Moniotteisissa tutkimusmenetelmissä tapaustutkimus, kehittämistutkimus ja toimintatutkimus tutkivat teorian ja käytännön vuorovaikutusta. Tutkijan rooli case-tutkimuksessa ja kehittämistutkimuksessa on ulkopuolinen ja vastaavasti toiminnallisessa tutkimuksessa tutkija rooli on aktiivinen. Toimintatutkimus jatkaa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen työtä. Toiminta- ja kehittämistutkimuksen tavoitteena on muutos. Toiminta- ja kehittämistutkimuksen ero on pieni. Perusero on, että tutkija on mukana kehittämiskohteen toiminnassa tai kehitystyössä ja hän itse testaa kehittämisen toimivuutta. (Kananen 2012, 20, 27, 37–43.)

Yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä kehittämistyössä on haastattelu, joka käytettynä yhdessä kehittämistyön toisten menetelmien kanssa tukevat toisiaan. Haastattelumenetelmiä ovat strukturoitu lomakehaastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on tehty etukäteen tietyssä järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on tehty etukäteen, mutta niiden kyselyjärjestystä voidaan muuttaa haastattelun aikana. Nauhoitetut haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. Haastatteluaineisto analysoidaan haastattelun jälkeen. (Ojasalo ym. 2009, 95–100.)

Teemahaastatteluissa keskustellaan valitusta teemasta ja aihealueesta. Teemahaastattelussa edetään yleisestä yksityiskohtiin. Haastateltavan vastaukset tuovat uusia näkökulmia, joista syntyy jatkokysymyksiä. Haastateltaviksi henkilöiksi valitaan henkilöt, joita teema koskettaa tai jotka tietävät teemasta eniten. (Kananen 2012, 99–104.) Teemahaastatteluissa haastattelun aihepiirit eli teemat on sovittu, mutta kysymysten muotoilu ja esittämisen järjestys muotoutuu haastattelun aikana (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208).

Prosessianalyysi tutkii prosesseja ja selvittää eri osapuolten roolit prosessissa, kriittiset vaiheet ja minkälaisia ongelmia on olemassa. Blueprinting-menetelmässä kuvataan prosessikaavio, joka havainnollistaa palvelukokonaisuuden, palveluprosessin etenemisen ja osallistujien roolit objektiivisesti. Palvelun blueprintingin tehtäviin kuuluu kehitettävän palveluprosessin valitseminen, asiakassegmentin valitseminen, prosessin selvittämisen

asiakkaan näkökulmasta ja odotuksista sekä selvitetään asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden näkyvät ja näkymättömät roolit. Tämän jälkeen lisätään blueprintingiin asiakaskontaktiin tarvitsevat tukitoimet ja viimeiseksi kuvataan asiakkaan näkemät tai vastaanottamat fyysiset osat palveluprosessissa. Prosessianalyysia käytetään palveluorganisaatioiden kehittämisessä. (Ojasalo ym. 2009, 44, 158–162.)

Kehittämistyön yhtenä menetelmänä voidaan käyttää havainnointia. Havainnoin avulla saadaan tietoa ihmisten käyttäytymisestä eri tilanteissa. Havainnoitsija seuraa tilanteita kuten asiakaspalvelutilanteita ulkopuolisena tai itse osallistuen toimintaan tekemällä havaintoja samanaikaisesti. Havainnot kirjataan järjestelmällisesti. Palvelun laatua voidaan selvittää haamuasioinnin (engl. Mystery shopping) avulla. Haamuasioinnissa henkilökunta palvelee asiakasta tietämättä tutkijan havainnointitehtävästä. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu toimintaan työntekijänä tai asiakkaana. Havainnoinnin tekijä luo havainnoinnistaan kokonaisuuden. Havaintoaineiston dokumentointi ja analysointi jälkeen tulee havaintojen tulkinta (Ojasalo ym. 2009, 42–43, 103–107.) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla on tutkittavassa ryhmässä jokin rooli ja havainnoinnin ohella hän tekee kysymyksiä tutkittaville henkilöille. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan pitää eritellä omat havaintonsa ja tulkintansa. (Hirsjärvi ym. 2010, 216–217.)

2.2 Opinnäytetyössäni käytetyt kehittämistyön menetelmät

Valitsin kehittämiskohteeksi henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun prosessit, koska niitä ei ollut kuvattu aikaisemmin Espoossa. Henkilöstöruokailun hintojen päättämisprosessista, sopimusravintolaprosessista ja tilaustarjoilujen prosesseista ei myöskään ollut kirjallisia toimintaohjeita. Aikaisempina vuosina oli toiminut pitkään hintojen päätösprosessissa samat henkilöt, jotka kuuluivat samaan organisaatioon eli keskushallintoon. Kaupungin organisaatiomuutokset ja henkilöstömuutokset sekä tilaaja-tuottajamallin selkeyttäminen vaati tarkempaa ohjeistusta ja prosessien kuvaamista. Toimin aktiivisena osallistujana kehittämistutkimuksessa eli opinnäytetyöni on toimintatutkimus. Prosesseissa on ollut mukana eri henkilöitä kaupungin eri toimialoilta. Heidän aktiivinen osallistuminen ja vuorovaikutus ovat edellyttäneet prosessien kuvaamista ja onnistumis-

ta. Sopimusasiakkaaseen liittyvät prosessit on käsitelty sopimus- ja tilaaja-asiakkaan kanssa pidetyissä kehityskokouksissa.

Yhtenä menetelmänä kehittämistyössä olen käyttänyt osallistuvaa havainnointia. Olen havainnoinut prosessin eri toiminnot itse osallistuen toimintaan. Olen kirjoittanut muistiin ja piirtänyt luonnoksia prosessien kuluista. Henkilöstöravintoloiden palvelupolkuja kuvattaessa olen osallistuen itse ruokailevana asiakkaana henkilöstöravintolassa. Lisäksi olen seurannut, miten asiakkaat käyttäytyvät henkilöstöravintolassa.

Yhtenä kehittämistehtäväni tärkeimpänä menetelmänä on prosessimallinnus ja prosessianalyysi. Prosessimallinnuksen avulla kuvaan prosessin eri työvaiheet ja kehittämisehdotukset esittelen johtopäätöksissä. Prosessianalyysin avulla selvitän tilaajan, tuottajan ja ruokailevan asiakkaan roolit henkilöstöruokailussa ja tilaustarjoilussa. Prosessit olen dokumentoinut Vision-ohjelman avulla.

Vanhoja prosessikuvauksia ei ole olemassa henkilöstöruokailun asiakastyöstä ja päätösprosesseista. Saadakseni tietoa entisistä toimintatavoista haastattelin Espoon kaupungin Pihatalon henkilöstöravintolan entistä ravitsemispäällikköä Irmeli Huhtalaa, joka monien vuosien ajan vastasi henkilöstöruokailun hintojen päätösprosessista ja yhteistyöstä sopimusravintoloiden kanssa. Hän siirtyi ruokapalveluiden yhdistymisen jälkeen Espoo Catering -liikelaitoksen hallintoon vastaamaan Aromi-ruokatuotanto-ohjelmasta. Irmeli Huhtala jäi keväällä 2013 eläkkeelle, joten oli tärkeää saada dokumentoitua Espoon henkilöstöruokailun järjestämiseen liittyviä historiallisia taustatekijöitä. Haastattelu tapahtui teemahaastatteluna.

3 Espoon kaupungin ruokapalvelut

3.1 Espoo Catering -liikelaitos

Espoon ruokapalvelut yhdistyivät vuonna 2004. Kunnallisena liikelaitoksena Espoo Catering -liikelaitos aloitti vuonna 2009. Uusi asiakassuuntautunut organisaatio aloitti toiminnan 1.1.2010. Toiminta on jaettu liiketoimintapalveluun, tuotannon asiantuntija-

palveluun sekä ruokapalvelutuotantoon. Asiakasyhteistyö on jakaantunut asiakasryhmittäin.

”Espoo Catering -liikelaitos järjestää laadukkaita ja kilpailukykyisiä catering-palveluita asiakkaidensa tarpeisiin sekä vastaa Espoon kaupungin keittiöverkoston rakenteesta”. Espoo Catering -liikelaitos jakaantuu liiketoimintapalveluihin, tuotannon asiantuntijapalveluihin, ruokapalvelutuotantoon ja asiakasyhteistyön vastuualueisiin. Espoo Catering -liikelaitoksen tehtävänä on vastata Espoon kaupungin lasten, nuorten, ikäihmisten, potilaiden ja henkilöstön sekä kokouksiin ja tilaustarjoiluun liittyvistä ruokapalveluista ja niihin liittyvistä asiantuntijapalveluista. (Espoo Catering -liikelaitoksen toimintaohje 2011.) Palveluliikelaitoksen johtokuntaan kuuluu 13 jäsentä, joista vähintään viisi on Espoon kaupungin valtuutettuja tai varavaltuutettuja sekä puheenjohtaja on valtuutettu. Palveluliikelaitoksen johtokunnan kokouksissa liikelaitoksien johtajat esittelevät liikelaitoksiansa koskevat asiat. Johtokunnan tehtävänä on päättää Espoo Catering -liikelaitoksen osalta toiminnan kehittämistä sekä seurata tavoitteiden saavuttamista Espoon kaupungin valtuuston asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden mukaisesti. (Espoon kaupungin palveluliiketoimen toimialan johtokuntien johtosääntö 2012.)

Espoo Catering -liikelaitoksen asiakkaat ovat sisäisiä sopimusasiakkaita, tilaaja-asiakkaita, ruokailija-asiakkaita sekä ulkoisia asiakkaita. Sisäisiin sopimusasiakkaisiin kuuluu sivistystoimi, sosiaali- ja terveystoimi, tekninen ja ympäristötoimi, palveluliiketoimi ja konsernihallinto. Tilaaja-asiakkaita edustavat koulujen rehtorit, päiväkotien johtajat, laitosten johtajat, osastojen esimiehet ja toimialojen tilaustarjoilusta vastaavat. Ruokailija-asiakkaisiin kuuluu päiväkotilapset, koululaiset, opiskelijat, kotipalveluasiakkaat, palvelutalojen ja pitkäaikaishoidon asiakkaat, Espoo sairaalan ja pitkäaikaishoidon asiakkaat, mielenterveys- ja päihdepalveluiden asiakkaat, henkilöstö ja muut lounasravintoloissa ruokailevat asiakkaat. Ulkoisia asiakkaita ovat yksityiset päiväkodit, iltapäiväkerhot, Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri, yksityiset leirit ja tapahtumat sekä lounasravintoloiden sopimusasiakkaat. (Espoo Cateringin toimintakertomus 2011, 8.)

Vuonna 2011 Espoo Catering- liikelaitoksen liikevaihto oli 38,4 miljoonaa €. Työntekijöitä oli 479 henkilöä, joista naisia oli 91 prosenttia ja miehiä 9 prosenttia. Henkilöstön keski-ikä oli 45,5 vuotta. Henkilöstön vaihtuvuus oli 9,4 prosenttia. Espoo Cateringin -liikelaitoksessa vuoden 2011 lopussa oli 87 tuotantokeittiötä, 169 palvelukeittiötä ja 114 palvelupistettä. Ruokapalveluja ostettiin 67 toimipaikkaan yksityiseltä palveluntuottajalta sekä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriltä. Lisäksi oli sopimus työpaikkaruokailun järjestämisestä 63 sopimusravintolan kanssa. (Espoo Catering -liikelaitoksen toimintakertomus 2011.)

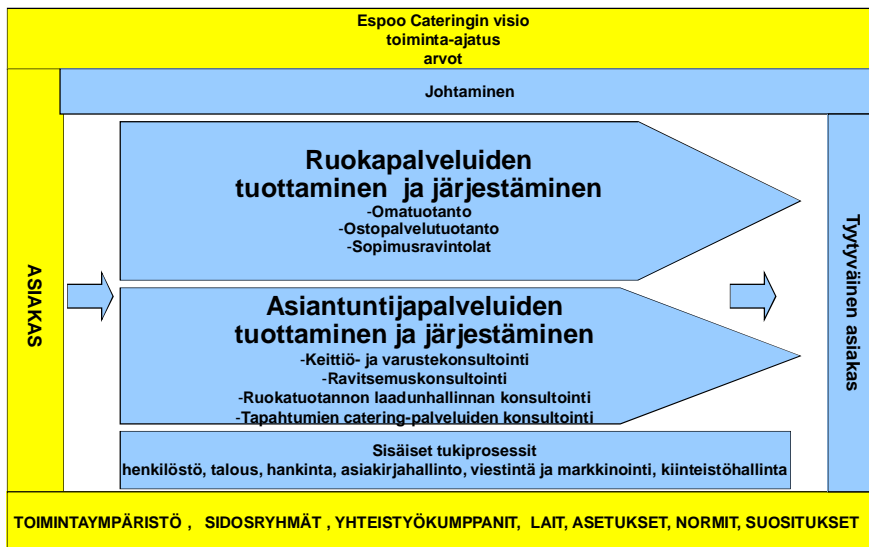
Vuoden 2012 Espoo Catering -liikelaitoksen toimintakertomus kirjoitettiin lyhyesti liittäen se vuoden 2012 tasekirjaan. Vuonna 2012 Espoo Catering -liikelaitoksen liikevaihto oli 40,6 miljoonaa €. Tuotot kertyivät 98 prosenttisesti ateriapalveluiden myyntituotoista sekä tuottoja tuli henkilöstöruokailuun maksetuista tuista eli subventioista, asiantuntijapalveluista ja korkotuista. Työntekijöitä oli 493 henkilöä. Henkilöstömäärä lisääntyi edelliseen vuoteen verrattuna 14 henkilöä. Vuonna 2012 Espoo Catering -liikelaitoksen tilaaja- ja sopimusasiakkaiden kanssa pidettiin kehityskokouksia säännöllisesti asiakassopimuksien mukaisesti. (Tasekirja Espoo Catering -liikelaitos 2012.)

Espoo Catering -liikelaitoksen prosessikartta on yleiskuvaus organisaation toiminnasta ja se on kuvattu vuonna 2008. Olen päivittänyt sen vastaamaan vuoden 2013 tilannetta (Kuvio 2). Vuoden 2008 prosessikartassa käytettiin nimenä Espoon ruokapalvelua ja siitä puuttuivat kokonaan sopimusravintolat sekä tapahtumien cateringpalveluiden konsultointi. Prosessikartta ja ydinprosessi tullaan päivittämään vuoden 2013 aikana palveluliikelaitoksen ohjeiden mukaisesti.

Espoo Catering -liikelaitoksen prosessikartassa prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy tyytyväiseen asiakkaaseen. Toimintaa ohjaa Espoo Catering -liikelaitoksen visio, toiminta-ajatus ja arvot. Ydinprosessin toteutumisesta vastaavat esimiehet. Toiminta-ajatus, arvot ja visio sekä johtaminen on kuvattu prosessikartan yläpalkeissa. Espoo Catering -liikelaitoksen ydinprosessi on ruokapalveluiden järjestäminen ja tuottaminen. Espoo Catering -liikelaitos on kilpailuttanut osan palvelutuotannostaan. Oman ruokatuotannon rinnalla on ostopalvelua. Henkilöstöruokailussa oman tuotannon rinnalla toimivat

sopimusravintolat. Toisena ydinprosessina on kuvattu asiantuntijapalveluiden tuottaminen ja järjestäminen. Henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun osalta asiantuntijapalveluita saa tarvittaessa Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos sekä Espoon kaupungin konsernihallinto ja muut toimialat. Suurien tilaisuuksien sekä juhlatilaisuuksien järjestämiseen Espoo Catering -liikelaitos antaa asiantuntijapalveluita. Prosessikartan alin palkki kuvaa, mitkä asiat vaikuttavat Espoo Catering -liikelaitoksen toimintaan. Toimintaympäristö, sidosryhmät ja yhteistyökumppanit sekä julkista ruokapalvelua säätelevät lait, asetukset, normit ja suositukset vaikuttavat kokonaistoimintaan.

Espoo Cateringin prosessikartta



Kuvio 2. Espoo Cateringin prosessikartta (Espoo Catering perehdytysmateriaali).

3.2 Espoo Catering -liikelaitoksen henkilöstöruokailu, kokous- ja juhlapalvelut

Henkilöstöruokailu, kokous- ja juhlapalvelut sektoriin kuuluu kahdeksan keittiötä. Suurin keittiöistä on Muuralan keskuskeittiö, jonka yläkerrassa sijaitsee Pihatalon henkilöstöravintola. Pihatalon henkilöstöravintolan ruokailevista asiakkaista suurin osa on kaupungin henkilöstöä. Lisäksi siellä käy ruokailemassa sopimusasiakkaita ja muutamia yksittäisiä henkilöitä naapurustosta. Muuralan keskuskeittiö lähettää ateriapalveluita lähialueen päiväkoteihin, päiväsairaalaan, palvelutaloon ja -keskukseen sekä terveysaseman henkilöstöravintolaan.

Kaupungin muissa henkilöstöravintoloissa ruokailee kaupungin henkilöstöä, sopimusasiakkaita ja Espoon kaupungin asukkaita kuten eläkeläisiä. Henkilöstöravintoloita kutsutaan myös lounasravintoloiksi, jotta yksityisten asiakkaiden, kuntalaisten, kynnys saapua ruokailemaan olisi pienempi. Kaupungin muut lounasravintolat kuin Pihatalon henkilöstöravintola sijaitsevat toimipisteissä, joissa tarjotaan Espoon kaupunkilaisille muitakin palveluita kuten terveydenhoitoa tai ikäihmisille suunnattuja palveluita.

Kokous- ja juhlapalveluita on mahdollisuus tilata kaikista Espoo Catering -liikelaitoksen henkilöstöravintoloista. Valtuustotalon edustuspalvelut ja Gumbölen kartanon keittiö tarjoavat ainoastaan kokous- ja juhlapalveluita. Valtuustotalon edustuspalveluiden asiakkaita ovat konsernihallinto, toimialat, luottamushenkilöstö ja ulkopuoliset sidosryhmät. Espoon kaupungin valtuusto kokoontuu kerran kuukaudessa päättämään Espoon kaupungin asioista. Valtuutetuille ja valtuuston osallistuville virkamiehille tarjotaan päivällinen ja iltapala. Kaupunginjohtaja ja toimialojen johtajat pitävät tärkeimmät kokoukset ja kaupungin vastaanotot Gumbölen kartanossa, jossa sijaitsee Espoo Catering -liikelaitoksen pienin tuotantokeittiö. Tilaus- ja juhlapalveluiden konsultointia on mahdollisuus saada Espoo Catering -liikelaitoksen asiantuntijoilta. Kaupungin vastaanotoissa, joissa toimitaan yksityisen palveluntuottajan tiloissa, neuvotellaan catering-palveluiden järjestämisestä. Neuvotteluissa on huomioitava Espoo Catering -liikelaitoksen henkilöstöresurssit, alkoholilainsäädäntö ja tuleeko kaupungille edullisemmaksi ostaa palvelut yksityiseltä palveluntuottajalta kuin tuottaa ne itse.

3.3 Espoo Catering -liikelaitoksen tulostavoitteet vuosille 2011 - 2013

Johdon tehtävänä on seurata tuloksia. Johdon tuloskortti, tasapainotettu tuloskortti ja johdon katselmus ovat seurannan ja raportoinnin apuvälineitä. Tasapainotettu tuloskortti pohjautuu yrityksen visioon ja strategiaan. Tuloskorttiin valitaan strategian toteutumisen kannalta keskeiset mittarit talouden, sisäisten liiketoimintaprosessien, asiakkuuden sekä organisaation oppimisen ja kasvukyvyn tavoitearvon seurantaan. (Lecklin 2006, 65–68.)

Espoon kaupungin valtuuston asettama sitova tavoite Espoo Catering -liikelaitokselle oli, että peruspääoman tuottovaatimus on 5 prosenttia. Tämä tavoite toteutui. Toisena

sitovana tavoitteena oli, että Espoo Catering -liikelaitos toimii siten, ettei tilikauden tulos ole alijäämäinen eikä sisäisiä palveluhintoja koroteta. Sitova tulostavoite ei koskenut toimialojen itse kilpailuttamia ruokapalveluita eikä tilapäisratkaisuja. Myös tämä sitova tulostavoite toteutui Espoo Catering -liikelaitoksessa. (Espoo Cateringin toimintakertomus 2011, 20.)

Espoon strategiasta johdettuja valtuustotavoitteita vuodelle 2011 oli neljä. Yhtenä tavoitteena oli toiminnan kustannustehokkuuden paranevan vuosittain 2,5 prosenttia. Tuottavuuden parantaminen on aloitettu jo 2009, ja tavoite on toteutunut yli tavoitteen. Toisena tavoitteena oli, että henkilöstön osaamista kehitetään ja edistetään. Espoo Catering -liikelaitoksella on käytössä osaamisperusteinen henkilöstösuunnittelun malli ja keittiöhenkilöstölle on tehty osaamiskartoitukset. Myös henkilöstön osalta tavoite toteutui. Kolmantena tavoitteena oli kestävän kehityksen huomioiminen kaikessa toiminnassa. Tämäkin tavoite toteutui. Neljäntenä tavoitteena oli asiakastyytyväisyyden pysyminen vähintään samalla tasolla kuin edellisinä vuosina. Tämä tavoite ei toteutunut. Vuonna 2011 asiakastyytyväisyyskyselyt tehtiin koulujen oppilaille, kotipalveluasiakkaille sekä tilaaja- ja sopimusasiakkaille. Kokonaisarvosana Espoo Cateringin toiminnasta heikkeni hieman edelliseen kyselyyn verrattaessa. (Espoo Cateringin toimintakertomus 2011, 20.)

Vuoden 2012 tulostavoitteena oli, että Espoo Catering -liikelaitoksen tulos on positiivinen. Tämä tavoite toteutui. Palveluiden järjestämisessä yhtenä tulostavoitteena oli, että tilaaja-tuottajamalli on käytössä Espoo Catering -liikelaitoksessa. Tämä tavoite toteutui. Tulostavoitteena vuodelle 2012 oli lounasravintoloiden ja sopimus- ja tilaajaasiakkaiden asiakastyytyväisyyskyselyiden arvosanat ovat vähintään edellisten mittauksien tasolla. Tämäkin tavoite toteutui, koska molempien kyselyjen arvosana parani edelliseen mittaukseen verrattaessa. (Espoo Catering -liikelaitos 2012 tuloskortti.)

Vuoden 2013 Espoo Catering -liikelaitoksen tulostavoitteena on, että tulos on positiivinen, työhyvinvointi pysyy vähintään vuoden 2012 tasolla, Aromi-järjestelmän käyttöä laajennetaan, keskuskeittiön suunnittelua jatketaan ja Espoo Catering -liikelaitos noudattaa kaupungin ympäristöpolitiikkaa mm panostetaan henkilöstöä ympäristöpassin

suorittamiseen ja ekotukihenkilöiden lisäämiseen. Lisäksi palvelun arvioinnissa on käytössä yhtenäiset mittaustavat johtamisen työkaluina ja vuonna 2013 tehtävien asiakas-tyytyväisyyskyselyjen kokonaisarvosanat pysyvät vähintään edellisten mittauksien tasolla. (Espoo Catering -liikelaitos 2013 tulokortti.)

3.4 Kuntapolitiikan vaikutus julkiseen ruokapalveluun

Vuoden 2011 hallitusneuvottelujen tuloksena syntyi uusi hallitusohjelma 17.6.2011. Sen yksi keskeisistä tavoitteista on saada julkinen talous tasapainoon. Tavoitteena on luoda laadukkaat ja yhdenvertaiset palvelut asiakaslähtöisesti. Kuntien taloutta edistetään uudistamalla kunta- ja palvelurakennetta, parantamalla toiminnan tuottavuutta ja rajoittamalla kuntien tehtävien laajentamista. Lisäksi uudessa hallitusohjelmassa on mainittu, että kuntien palveluja täydentää yksityinen ja kolmas sektori. Kunnallisten liikelaitosten harjoittama elinkeinotoiminta tullaan selkeyttämään sekä siihen tullaan määrittelemään selkeät raamit markkinoilla yritysten kanssa kilpaileville liikelaitoksille. (Kuntatalous 2/11, 3-5.)

Julkisella toiminnalla pitää tuottaa kuntalaisille lisäarvoa ja veroille vastinetta. Julkishallinnon on sopeutettava toiminta palvelujen kysyntään. Hyvään yhteiskuntavastuulliseen toimintaan kuuluu asiakaslähtöinen toiminta, hyvä laatu ja tuloksien mittaaminen. (Virtanen & Wennberg 2007, 50, 56.)

Kuntien perustehtävänä on tuottaa palveluita kuntalaisille. Arvoa kuntalaisille syntyy toimivista ja ensiluokkaisista palveluista. Tuulaniemen (2011, 280–285) mielestä kunta-palveluita uudistaessa haasteena on poliittinen päätöksenteko, palvelumuotoilun osaamisen puute ja julkisen puolen kilpailutusjärjestelmä.

Tehostetun harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan toimintaohjelman vuosille 2012 - 2015 tavoitteena on vähentää harmaata taloutta tukea laillista yritystoimintaa. Toimintaohjelma turvaa verojen kertymistä ja julkisten palveluiden säilymistä. Harmaata taloutta on todettu työvoimavaltaisilla toimialoilla kuten majoitus- ja ravitsemisalalla. Ohjelmaan sisältyvänä yhtenä hankkeena on, että julkisissa hankinnoissa tehostetaan harmaan talouden torjuminen. Tilaajavastuulain uudistamisen yhteydessä

otetaan kantaa hankintasopimuksien tekstiin, jossa mainittaisiin, että sopimukseen liitetyissä työolosuhteissa on noudatettava vähintään Suomen lain ja työehtosopimusmääräysten työsuhteen vähimmäisehtoja. Yhtenä hankkeena ohjelmassa oli myös työ- ja elinkeinoministeriön vastuulla selvittää majoitus- ja ravitsemisalassa kassakoneiden manipuloinnin yleisyys ja ohimyynti. Selvityksen pohjalta valmistellaan säännös tyyppihyväksytyistä kassakoneista ja velvollisuudesta antaa kuitti. Lisäksi yhtenä hankkeena on alkoholilainsäädännön kokonaisuudistus. (<http://www.vm.fi>)

Kunnissa ruokapalveluiden keskittäminen on lisääntynyt vuoden 2004 jälkeen. Kuntaliiton kuntien ruokapalveluiden selvityksessä vuonna 2011 oli 90 prosenttia vastaajien ruokapalveluista valtuutettu yhdelle tuottajaorganisaatiolle. Kyselyyn vastasi 19 prosenttia Suomen kuntien ruokapalveluista. Merkittävä muutos vuoden 2004 kyselyyn oli, että ruokapalvelut olivat siirtyneet nettobudjetoituihin yksiköihin. Vastaajista 5 prosenttia toimi osakeyhtiönä, 14 prosenttia liikelaitoksena, 53 prosenttia nettobudjetoituna ja 29 prosenttia määrärahasidonnaisena. Mitä suurimmasta kunnasta oli kysymys liikelaitosten ja osakeyhtiöiden osuus ruokapalveluista kasvoi. Kustannuksista henkilöstömenojen osuus on pienentynyt, mutta elintarvikkeiden osuus pysynyt suhteellisen samana. Selvityksen mukaan henkilöstöravintoloiden henkilöstömenojen osuus on 42 prosenttia ja elintarvikkeiden osuus 32 prosenttia. Vuoden 2010 henkilöstöravintoloiden ateriakustannukset olivat keskimäärin 4,20 €/ateria. Kuntien keittiörakenteissa on myös tapahtunut muutoksia. Ruoanvalmistus on keskitetty suuriin keittiöihin ja palvelukeittiöiden osuus on 47 prosenttia. Horeca-tutkimuksen mukaan vuonna 2009 palvelukeittiöitä oli 23 prosenttia ja 2004 tutkimuksen mukaan 17 prosenttia. Selvityksessä vastaajat olivat arvioineet tulevaisuuden haasteeksi koulutetun työvoiman saannin vaikeuden, taloudelliset resurssit, asiakastarpeiden muuttuminen ja monipuolistuminen. Lisäksi ruokapalveluiden kehittämiskohteiksi nousivat ekotehokkuus, lähi- ja luomuruoan lisääminen, terveyden edistäminen ravitsemuksellisesti ja henkilöstön korkeiden sairauspoissaolojen laskeminen ja työhyvinvoinnin parantaminen. (Haapanen, 2011.)

Laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta (169/2007) eli ns. puitelain tarkoituksena on kehittää kunnan palveluiden tuotantotapoja ja organisointia. Kuntien palvelurakennemuutuksessa kehitetään palvelurakenteita, palveluprosesseja ja palveluita tuotetaan

uudella tavalla. Haasteena kunnan palveluiden tuottamiseen on supistuneet taloudelliset resurssit sekä väestön ja henkilöstön ikääntyminen. Tilaaja-tuottajamallissa tilaajan tehtävänä kantaa vastuu palveluiden järjestämisestä, tuottajan toiminnan valvonnasta ja varata rahat palveluiden tuottamiseen. Tilaaja tuntee edustamansa asiakkaan tarpeet ja tilaajalla pitää olla asiantuntemus palveluiden tilaamiseen, jotta tilaaja osaa määrittää ja tilata tarkoituksenmukaisia palveluita kuntalaisille kokonaistaloudellisesti edullisin palvelusopimuksin. Tuottajan vastuulla on, palvelut tuotetaan sopimuksen mukaisesti ja kehittää palveluita yhdessä tilaajan kanssa. Tuottajan tehtävänä on tuotantoprosessien hallinta. Tuottajat toimivat lähellä käyttäjäasiakasta, joten käyttäjäasiakkaan toiveiden ja palautteiden kerääminen asiakaspalautejärjestelmin on tärkeää. Tilaajan ja tuottajan välissä palvelusopimuksissa määritellään sopimusosapuolet, sopimuksen kohde ja tarkoitus, voimassaoloaika, palvelun tuotteet ja hinnat, palveluiden laatu ja seuranta. Tilaaja-tuottajamalli edellyttää tuotteistamista. Tuotteistamalla kustannukset saadaan läpinäkyviksi. Tilaaja-tuottajamallissa tilaaja ja tuottajan roolit selkeytyy ja kustannustietoisuus lisääntyy. Tilaaja-tuottajamalliin kuuluu sopimusohjaus eli konsernijohto ohjaa lautakuntien kautta alaisiaan ja kunnan palveluiden tuottajia. Sopimusohjaus edellyttää tilaajalta ostettavan palvelun määrittelyä, hinta- ja laatutason arviointia ja sopimuksien seurantaa. Vastaavasti sopimusohjaus edellyttää tuottajalta tuotantoprosessien kuvaamista, palveluiden tuotteistamista ja hinnoittelua, tuotekehittelyä, kustannustehokkuutta ja sovitun laadun ylläpitämistä. Kunnan strategia ja siitä johdettu palvelutuotannon periaatteet määrittelevät sopimusohjauksen. Sopimusohjauksen tavoitteena on tehokkuus, taloudellisuus, yhteistyön, avoimuuden ja viestinnän parantaminen. (Kuopila 2007, 6-33.)

4 Henkilöstöruokailu

4.1 Henkilöstöruokailun tavoitteet

Joukkoruokailu on julkisen sektorin tai yksityisen ruokapalveluyrityksen toteuttamaa kodin ulkopuolella tapahtuvaa ruokailua. Ruokapalvelussa on mukana asiakaspalvelu. Työpaikkaruokailu on joukkoruokailua. Hyvä työpaikka-ateria sisältää vähärasvaista kalaa tai lihaa, runsaasti kasviksia ja vihanneksia, vähärasvaisia maitotaloustuotteita, viljatuotteita, pehmeitä kasvivasvoja sekä marjoja tai hedelmiä. Aterioiden valmistukses-

sa käytetään rasvattomia ruoanvalmistustapoja tai pehmeitä rasvoja, vähän suolaa ja sokeria. Vuodesta 2007 alkaen on voinut hakea terveellisille aterioille Sydänmerkkiä. Sydänmerkki-aterioiden ravintosisältö on Valtion ravitsemusneuvottelukunnan suositusten mukaista. Sydänmerkki-aterian käyttöoikeuden edellytyksenä on, että aterian ravitsemukselliset kriteerit täyttyvät ja asiakasta informoidaan terveellisiin ateriavalintoihin. Asiakkaan on helppo valita terveellinen ateria, kun suositeltavat ateriat on merkitty sydänmerkillä ruokalistaan tai terveellisestä vaihtoehdosta on lautasmallin mukainen malliateria. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 11, 14, 18, 29–33.)

Ravitsemussuositusten mukainen henkilöstöruokailu vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden terveyteen, työntekijöiden tarkkaavaisuuteen ja keskittymiskykyyn sekä ehkäisee työtapaturmia ja ennenaikaista työkyvyttömyyttä. Henkilöstöravintoloiden käyttöön vaikuttavat hinta, ruoan maukkaus ja laatu sekä ruoan terveellisyys sekä henkilöstön työssä viihtyminen. Henkilöstöravintolassa nautittu lounas on työpäivän lepo hetki ja mahdollisuus tavata muita ihmisiä työpäivän aikana. (Raulio ym. 2004, 10, 17.)

Selvityksessä, työaikainen ruokailu Suomessa, todettiin, että henkilöstöravintoloita käyttävät useammin pääkaupunkiseudulla asuva, korkeasti koulutettu ja suuressa työpaikassa työssä oleva henkilö. Nuoret ikäluokat suosivat henkilöstöravintoloita enemmän kuin vanhemmat työssäkäyvät henkilöt. Henkilöstöravintoloita käyttävät henkilöt syövät enemmän kalaa, keitettyä perunaa ja kasviksia kuin muu väestö. Liian kaukana tai hankalan matkan päässä oleva henkilöstöravintola vaikuttaa henkilöstöravintolan palveluiden käyttämiseen. Henkilöstöravintoloita käytetään, jos hinnat ovat kohtuullisia ja sinne voi tulla työvaatteissa ruokailemaan. (Raulio ym. 2004, 69- 73.) Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksen (2009) mukaan aterian hinta, työkiireet ja riittävän pitkä ruokailutauko, henkilöstön työaikajärjestelyt, ruoan laatu sekä sopiva ruokailupaikka vaikuttavat henkilöstön henkilöstöravintolassa ruokailemiseen.

Annukka Viinamäen opinnäytetyössään on selvittänyt syitä eväsruoan syömiseen Keski-Suomen Keskussairaalan henkilöstön osalta. Hänen selvityksessään eväsruokailun valintaan henkilöstöravintolan lounaan sijasta vaikuttavat henkilöstöravintolan lounaan hinta, työntekijän kiire eli ei ehditä lähteä henkilöstöravintolaan syömään sekä mahdol-

lisuus omaan valintaan. Lisäksi hoitohenkilöstöllä vuorotyö rajoitti henkilöstöravintolan käyttöä. Eväsrुकailussa suurin osa, 42 prosenttia, söi edellisen päivän kotoa jäänyttä lounasta. Toiseksi suurin osa, 27 prosenttia, söi voileipäaterian ja puuron syöjiä oli 6 prosenttia vastaajista. (Viinämäki 2010, 23–26.)

Arvolisävero vaikuttaa työpaikka-aterian hintaan. Tuloverotuksella tuetaan työnantajan tukemaa ruokailua. Vuosittaisen ravintoedun rahallisen arvon vahvistaa Verohallitus. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 11, 14, 18.)

Vuoden 2013 luontoisetujen laskentaperusteista Verohallinto on päättänyt, että ravintoedun arvo on vähintään 5,90 € ja enintään 9,70 € ateriala kohden. Vastaavasti sairaalan, koulun, päiväkodin tai muun vastaavan laitoksen henkilökunnan ravintoetu laitusrुकailussa on 4,43 € / ateria. Koulun, päiväkodin tai vastaavan laitoksen henkilökunnan ravintoetu on 3,54 € / ateria oppilaiden tai hoidettavien valvonnan yhteydessä. Hotelli- ja ravintola-alan henkilökunnan ravintoetu on 5,02 € / ateria. (<http://www.vero.fi>)

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksen (2009) mukaan joukkoruokailun kehittämisen haasteita ovat suurtalouksiin vähäsuolaisten valmisruokien ja puolivalmisteiden saatavuus, 40 prosentilta työikäisistä puuttuu henkilöstöravintola työpaikkansa läheltä, ruokapalvelualan ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuus sekä alan arvostus ja houkuttelevaisuus. Henkilöstöruokailu tarvitsee uudentyyppisiä palveluita kuten terveellisiä eväsvaihtoehtoja ja lähetettäviä työpaikka-aterioita. Joukkoruokailun tarjoaminen työelämän ulkopuolisille henkilöille parantaisi heidän terveyttä ja hyvinvointia sekä ehkäisi ongelmia. Kunnissa poliittinen johto, työmarkkinaosapuolet, työterveyshuolto ja työsuojelu ovat tärkeässä roolissa henkilöstön terveellisen työaikaisen ruokailun edistämässä. Henkilöstöruokailun järjestämistä työnantaja voi tukea taloudellisesti. Vuorotyötä sekä liikkuvaa työtä tekeville tulee tarjota terveellisiä tilattavia ateriavaihtoehtoja tai eväspaketteja. Työvireyteen vaikuttaa myös terveelliset kokoustarjoilut. Työsuojelussa huomioidaan terveyttä ja työkykyä ylläpitävä työpaikkaruokailu.

Kahden viimeisen vuosikymmenen aikana suomalaisten työntekijöiden ruokailu henkilöstöravintoloissa on pysynyt suhteellisen ennallaan. Ruokaileminen henkilöstöravintoloissa on hieman laskenut kaikissa väestöryhmissä. Tärkein henkilöstöravintolan käyttöön vaikuttavista tekijöistä oli työpaikan koko, koska mitä suurempi työpaikka, sitä yleisempää oli, että henkilöstöravintolan palveluita käytettiin. Henkilöstöravintolan käyttöön sosiaalisista tekijöistä vaikuttivat koulutus ja ammattiasema. Pääkaupunkiseudulla asuva, korkeasti koulutettu nainen ruokailee muita työntekijöitä useammin henkilöstöravintoloissa. Henkilöstöravintoloissa ruokaileva henkilö syö enemmän tuoreita vihanneksia ja kalaruokia kuin eväitä nauttiva työntekijä. Henkilöstöruokailulla on positiivinen vaikutus henkilön ruokavalioon, koska ateria henkilöstöravintolassa on ravintoainerikasta, vähäenergistä ja vähärasvaista. Kuitenkin henkilöstöravintoloiden lounaiden proteiinien osuus oli hieman liian korkea ja vastaavasti hiilihydraattien liian matala. Henkilöstöravintoloiden käyttöön vaikuttavista tekijöistä yksi merkittävä perusedellytys oli henkilöstöravintoloiden saatavuus. Henkilöstöravintoloiden käyttöä voidaan lisätä poistamalla työperäiset esteet kuten pitkä matka henkilöstöravintolaan, työkiireet tai taloudelliset esteet. Työnantajan ja valtion pitäisi tukea laadukasta, ravitsemuksellista työpaikkaruokailua. (Raulio 2011, 6-7, 59, 69–70.)

Työturvallisuuslain 30 § 2 momentin mukaan yötyötä tekeväälle työntekijälle on järjestettävä ruokailumahdollisuus työajan pituuden sitä edellyttäessä. Työnantaja järjestää ruokailumahdollisuuden työntekijöille nauttia terveellisiä ja täysipainoisia aterioita. Työpaikka-ateriasta voidaan periä kohtuullinen hinta, jonka pitäisi vastata yleistä hintaa työpaikka-aterioista. Työturvallisuuslain 48 § 1 momentin mukaan työntekijöillä pitää olla työpaikalla tai sen läheisyydessä riittävät ja asianmukaiset tilat ruokailuun ja saatavilla juomavettä (Työterveyslaitos 2012, 60, 80.)

4.2 Espoon henkilöstöruokailun järjestämisen historiallisia taustatekijöitä

Toisen maailmansodan jälkeen Espoon kunnan asukasluku kasvoi sataan tuhanteen. Kuntaan muutti Karjalan ja Porkkalan siirtolaisia sekä maalta muuttajia. Kunnanhallinnon toiminnot oli hajautettu 1960-luvulla. Espoon uusi kauppalantalo, tuleva kaupungintalo, päätettiin rakentaa Espoon keskustaan Espoon kirkon ja Muuralan alueelle. Sijainnin valintaan oli vaikuttanut tiheä ja nopea joukkoliikenneyhteys sekä Helsinkiin

johtavan raideliikenteen, moottoritien ja kehätien välitön läheisyys. Lisäksi kauppalantalons välittömässä läheisyydessä piti olla riittävästi tilaa Espoon hallinnollisen pääkeskukseen rakentamiseen. Kaupungintalo valmistui vuonna 1971. Siihen aikaan osa Espoon hallinnosta oli vielä hajasijoitettu. Tekninen virasto, järjestäisoykeus ja kiinteistötoimisto olivat Kauniaisissa ja Leppävaarassa. Lisäksi Mäkkylässä oli Espoon hallinnolla tiloja. Espoon keskukseen valmistuivat virastotalo I vuonna 1975. Vuonna 1979 valmistuivat virastotalo II ja valtuustotalo, joka valmistui kaupungintalon pariaksi. Alkuaikoina kaupungintalon molemmissa päädyissä sijaitsi ruokailutilat ja terassipäädyssä keittiö. Espoo tuli kaupungiksi vuonna 1972. (Salonen & Schalin 2012, 4-10.)

Ennen kaupungintalon valmistumista henkilöstöruokailu hoidettiin Esossa kauppalan talossa. Espoon kaupungintalo valmistui vuosien 1970 - 1971 aikana. Kaupungintalolla oli keittiö ja henkilöstöravintola toisessa kerroksessa. Henkilöstöravintolassa oli kaksi ruokasalia, joissa toisessa tarjottiin kevyttä lounasta ja toisessa normaalia peruslounasta. Kaupungintalolla kävi noin 250 ruokailijaa päivässä. Kauniaisissa ruokaili 300 Espoon henkilöstöstä, koska Kauniaisten ostoskeskuksen läheisyydessä olivat Espoon kaupungin virastoista Tekninen keskus ja vesilaitos, Kaupunginsuunnittelu, Revisio-toimisto sekä Terveystensuojelu. Osalle henkilöstölle lähetettiin työpaikka-aterioita heidän työpisteeseensä. Kaupungintalon naapuriin valmistuivat 1970-luvun puolivälissä Virastotalot ja Valtuustotalo. Pihatalon henkilöstöravintola ja Muuralan keskuskeittiö valmistuivat 24.8.1985, jolloin henkilöstöruokailu siirtyi kaupungintalolta Pihatalon henkilöstöravintolaan. Muuralan keskuskeittiö sijaitsee Pihatalon alakerrassa. Alkuvuosina Pihatalon henkilöstöravintolassa kävi noin 700 ruokailijaa päivässä, jouluateriailla ja teemapäivinä asiakasmäärä ylitti jopa 1000 annosta. Alusta alkaen keskuskeittiöstä lähetettiin lounaita kouluille ja päiväkodeille sekä ensimmäisinä vuosina sairaanhoitopilaitokselle. Kesäisin leikkipuistoruokailun aterioita valmistettiin 1000 - 2000 annosta päivässä. Lisäksi Muuralan keskuskeittiö hoiti kahden palvelutalon ateriat ja palolaitoksien viikonloppuateriat. (Huhtala, I. 2.11.2012.)

Alkuvuosina Pihatalon henkilöstöravintolassa tarjottiin kahta ateria-vaihtoehtoa: lounasta ja kevytateriaa. Lisäksi oli suosittu painonhallitsijan keitto, jonka valitsi 50 - 60 ruokailijaa päivässä. Keskuskeittiössä valmistettiin aterioita kouluille ja päiväkodeille

erillisen ruokalistan mukaan. Lähetettävät työpaikka-annokset, palvelutalojen ja palomiesten lähetettävät viikonlopun ateriat poikkesivat jonkin verran normaalista ruokalistasta. Palvelutalojen ruokalistoissa oli huomioitu, että ruoka sopii vanhuksille. Vastavasti neljään paloasemaan lähetettävien viikonloppuaterioissa oli huomioitu, että ne sopivat fyysistä työtä tekeville miehille. Jouluaaton ateriat, joka on maksuton työvuorossa olevalle henkilöstölle, pakattiin ja lähetettiin palomiehille. (Huhtala, I. 2.11.2012.)

Pihatalon henkilöstöravintolassa oli alkujaan palvelulinjastona karuselli-linjasto. Pääkaupunkiseudulla vastaavanlainen karuselli-linjasto oli käytössä Tapiola-yhtiössä. Karusellissa ruoka annosteltiin lautasille valmiiksi. Siinä oli lämpöiset sektorit lounaalle ja kevytlounaalle. Karuselli vaati jakeluun kaksi lounasjakelijaa ja kaksi kevytlounaan jakelijaa. Lisäksi tarvittiin yksi huoltaja, joka toi tavaraa lisää. Salaattibuffet vaati yhden työntekijän työpanoksen täydentämistä varten. Salaattibuffetit olivat sekä kevyelle että lounasvaihtoehdolle omat. Karuselli-aikaan ruokasalissa tarvittiin seitsemän työntekijää ruokailun ajaksi. Lounastarjoilun aikana esimies oli aina tavoitettavissa. Esimies maistoi tarjoiltavat ateriat ja tarkisti lounasjaon alkamisen, että kaikki toimi ja oli kunnossa. Vuoden 2000 alussa karusellin tilalle tuli uusi, nykyinen linjastomalli. Karusellin heikoutena oli ruoan jäähtyminen, asiakas jätti ruokaa tähteksi ja karuselli oli usein rikki. Uusitus linjastossa alkuaikoina lounaan pääruoka annosteltiin asiakkaalle. Annostelun hyöty oli jonojen kulkeminen joutuisasti. Kevytlounaan ja salaattibuffetin asiakas sai annostella itse. Kevyellä ja peruslounaalla oli omat salaattibuffetit. Ruoka maksettiin ruokalipukkeilla tai kaupunkikortilla. Ruokalipukkeita sai ostaa kaupungin yhteispalvelupisteestä tai Pihatalon henkilöstöravintolan aulassa olevasta lippuautomaatista. Kaupunkikortti oli käytössä noin kymmenen vuotta. (Huhtala, I. 2.11.2012.)

Pihatalon henkilöstöravintolassa alkuvuosina astianpalautus oli tasovaunulle. Kaupungin johto halusi tarjotinvaunut astianpalautukseen. Tarjotinvaunupalautuksen etuna oli, että tarjottimet laitettiin suoraan palautusvaunuun ja jonoja astianpalautukseen ei muodostunut. Lisäksi palautusmalli oli asiakkaalle helppoa ja siistiä. Tarjotinpalautus lisäsi henkilöstön työtä astiahuollossa. Osa ruokailijoista arvosteli tarjotinpalautusta, koska he ymmärsivät työn lisääntyvän keittiössä. Tarjotinpalautus oli käytössä viisi vuotta. Tarjo-

tinpalautuksen jälkeen siirryttiin takaisin astioiden vaunupalautukseen. (Huhtala, I. 2.11.2012.)

Henkilöstöruokailun hinnoista päättäminen ei ole paljon muuttunut vuosien varrella. Verohallinnon päätös ateriaeduista tuli marraskuun lopulla tai joulukuun alussa. Pihatalon henkilöstöravintolan ravitsemispäällikkö teki esityksen henkilöstöruokailun hinnoista ja subventioista Sosiaali- ja terveystoimen, Opetus- ja kulttuuritoimen ja Keskushallinnon ruokapalveluiden tietojen ja laskelmien pohjalta. Ateriahintojen kuulemistilaisuuteen kutsuttiin luottamusmiesjärjestöjen edustajat, Sosiaali- ja terveystoimen ja Opetus- ja kulttuuritoimen ruokapalveluiden edustajat sekä henkilöstöhallinnon edustaja. Pihatalon ravitsemispäällikkö esitteli, mistä lounashinta muodostuu. Kuulemistilaisuuksissa luottamusmiesjärjestöjen edustajat arvostelivat hintaa toisinaan jyrkästi. Henkilöhallinto päätti henkilöstöruokailun subvention ja kansliapäällikkö päätti aterian ja ravintoetujen hinnat. Hinnoista päättävä virkamies ei osallistunut koskaan kuulemistilaisuuteen. Pihatalon ravitsemispäällikkö tiedotti kaikkia asianomistajia uusista hinnoista. Päätösprosessia ei ole kuvattu aikaisemmin Espoossa. Henkilöstöruokailua alettiin subventoida, koska muuten ruoan hinta olisi noussut liian korkeaksi. Espoossa on subventoitu henkilöstöruokailua enemmän kuin muissa kunnissa. Espoossa on ollut pitkään käytössä henkilöstöruokailun lounaan hintana alin verotuksellinen arvo. Pihatalon ravitsemispäällikkö keräsi Espoon ruokapalveluiden henkilöstöruokailun tiedot, jotka lähetettiin Espoon keskushallinnon henkilöstöosaston kautta valtakunnallisiin tietoihin. Benchmarking-tietoja oli vaikea verrata keskenään, koska tietojen keruumenetelmät eri kuntien välillä vaihteli. (Huhtala, I. 2.11.2012.)

Tarve järjestää henkilöstölle mahdollisuus työpaikkaruokailuun sopimusravintoloissa tuli 1990-luvun lopulla. Kriteerit sopimuksien tekemiseen oli tiukat. Kriteereinä oli, että Espoon keskukseen ei tehdä muita sopimuksia ja kahta sopimusravintolaa ei tule lähelle toista. Sopimusravintolat käytiin tarkistamassa etukäteen ja sovittiin, millä hintaa henkilöstö voi niissä ruokailla. (Huhtala, I. 2.11.2012.)

Muuralan keskuskeittiö ja Pihatalon henkilöstöravintola on ollut evakossa kaksi kertaa ennen ruokapalveluiden yhdistymistä. Ensimmäisellä kerralla poistettiin henkilöstöra-

vintolasta kokolattiamatto ja tuolien pehmusteet uusittiin. Toisella kerralla tehtiin linjaston muutos. Remonteissa on kuunneltu henkilöstön mielipiteitä sekä tiedotettu asiakkaita hyvin. Vastaavasti Muuralan keskuskeittiössä on ollut kaksi suurta tuotantokeittiötä evakossa. Evakkoretket onnistuvat, jos toimitaan joustavasti, esimiehisuus toimii ja tehtävät on hyvin organisoitu. (Huhtala, I. 2.11.2012.)

Henkilöstöpula oli pahimmillaan 1990-luvun alussa, jolloin oli vaikea saada kokkeja ja ruokapalvelutyöntekijöitä töihin. Henkilöstöä houkuteltiin työsuhdeasunnoilla. Muuralan keskuskeittiö on ollut aina suosittu harjoittelu- ja työssäoppimispaikka. Keskushallinnosta tuli velvoitteena, että keittiöön otetaan työllistettäviä ja mukautetun ammatillisen koulutuksen käyneitä tutustumaan työelämään. (Huhtala, I. 2.11.2012.)

Asiakaspalautteet käsiteltiin viikoittain työpistepalaverissa ja ne huomioitiin kehittämisessä. Aamun palaverissa käsiteltiin, mitä päivän lounaaseen kuuluu sekä akuutit palautteet. Asiakastytyväisyyskyselyjä on tehty Pihatalon henkilöstöravintolan asiakkaille vuosien varrella. Vuodesta 1975 lähtien henkilöstöruokailussa on ollut vakioidut ruokaohjeet 100 henkilölle laskettuna. Muuralan keskuskeittiöön tuli ruokatuotantojärjestelmä, Menu II, vuonna 1987. Ruokatuotantojärjestelmällä saatiin tehtyä reseptit ja raaka-ainetarpeet. Menu II nopeutti, ettei tarvinnut laskea ohjeita manuaalisesti ja ostot saatiin ohjelmasta. Ruokalistat lähetettiin paperisena asiakkaalle ja se oli henkilöstöravintolan ilmoitustaululla nähtävillä sekä asiakkaalla oli mahdollisuus ottaa tulostettu ruokalista mukaansa. Ruokatuotanto-ohjelman etuna oli, että esimiehellä jäi enemmän aikaa asiakaspalveluun ja tuotannon johtamiseen. (Huhtala, I. 2.11.2012.)

Pihatalon henkilöstöravintolassa on vietetty paljon teemoja, aikaisemmin niitä järjestettiin lähes joka kuukausi. Erikoisen suosituksi on jäänyt 2000 Millennium-juhla ja eri kansallisuuksien teemat. Mukana oli monesti oman maansa kansallisuuden edustaja, joka laittoi ruokaa yhdessä keittiöhenkilökunnan kanssa. Henkilökunta otti teemat innostuneesti vastaan. (Huhtala, I. 2.11.2012.)

Muuralan entisen ravitsemispäällikkö Irmeli Huhtalan mielestä henkilöstöruokailun yhteiset ruokalistat ovat nykyään hyvä asia, mutta henkilöstöruokailussa voisi olla

enemmän teemoja ja tavallista kotiruokaa tarjolla. Hänen mielestään kannattaisi miettiä myös, onko neljä ruokalistavaihtoehtoa liikaa, koska ongelmana on, että ruoanhävikkiä tulee enemmän. Lisäksi hän toivoisi, että henkilöstöravintolassa olisi ravintolapäällikkö ja esimies enemmän näkyvillä asiakaspalvelussa. (Huhtala, I. 2.11.2012.)

5 Asiakaspalveluprosessit

5.1 Prosessien kuvaaminen

Prosessi on toistuvia toimintoja, jotka ovat toisiinsa liitoksissa. Resursseja tarvitaan toiminnan toteuttamiseen. Syötteet eli tieto tai materiaali voidaan muuttaa prosessissa tuotteiksi eli tulokseksi. Prosessiajattelussa asiakas ja hänen tarpeet huomioidaan alusta loppuun. Prosessien kuvaaminen helpottaa työn kehittämistä ja auttaa kokonaisuuden ymmärtämisessä. (Laamanen 2003, 19–23.)

Lecklinin (2006, 123) mukaan prosessi on tehtävien toimintoketju, joita voidaan mitata ja määritellä.

Prosessien kehittäminen vaatii avoimuutta, luovuutta, aikaa, ryhmätyötä sekä rohkeutta yhdistää uusia erilaisia kokonaisuuksia uudella tavalla. Prosessit löytyvät oman organisaation toiminnasta, tavoitteista sekä henkilöstön ja asiakkaiden kokemuksista. Prosessien tunnistaminen, nimeäminen ja määrittäminen alkavat asiakkaiden tarpeista. Julkisella sektorilla vaikuttaa prosessien kehittämiseen toiminnan julkisuus ja yhteiskunnallinen tilintekovastuu. (Virtanen & Wennberg, 2007, 78–79, 90–91.)

Prosessien kehittäminen pohjautuu organisaation visioon, strategiaan ja toimintaperiaatteisiin. Prosessikuvaukset toimivat prosessien johtamisen ja kokonaisuuksien hallinnan välineenä sekä selvittävät eri toimijoiden vastuita ja toiminnan tehostamistarpeita. Prosessien kehittämisellä pyritään toiminnan tehostamiseen, laadun ja palvelun parantamiseen, päällekkäisten työvaiheiden poistamiseen ja ongelmatilanteiden hallintaan. (<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>)

Prosessien kehittämisessä pitää ensin tunnistaa avainprosessit, jonka jälkeen prosessit kuvataan asiakassuuntautuneesti. Prosessien kuvaamisen jälkeen toiminta organisoidaan prosessien mukaisesti. Prosessien mukaista toimintaa mitataan ja analysoidaan. Prosessien kehittäminen on jatkuvaa. Prosessit alkavat asiakkaasta ja loppuvat asiakkaaseen. Ydinprosesseilla on suora yhteys ulkoiseen asiakkaaseen. Tukiprosessit ovat sisäisiä prosesseja, jotka tukevat ydinprosessin toimintaa. (Laamanen 2003, 49–57.)

Tuotantoprosessit jaetaan pääprosessiin eli ydinprosessiin tai tukiprosessiin eli apuprosessiin. Tukiprosessi varmistaa pääprosessin onnistumisen. Ohjausprosessi eli päätösprosessi on johtamisen väline, joka ohjaa tuotantoprosessia. Organisaation prosessikartta on pääprosessien, ohjausprosessien ja tukiprosessien yleiskuva, josta näkyy näiden prosessien välinen yhteys. Prosessit ovat jatkuvia, toistuvia tai kertaluontoisia. Yksikön toiminnasta riippuen yksikön pääprosessi voi olla toisen yksikön tukiprosessi. Resurssit ovat prosessissa käytettäviä materiaaleja, energiaa, tietoa tai aikaa. (Hallintokeskus 2004, 3 - 5, 27–28.)

Ydinprosesseissa yrityksen osaaminen jalostuu asiakkaalle lisäarvoa tuottavaksi tuotteeksi. Avainprosessit ovat yrityksen menestyksen kannalta tärkeimpiä prosesseja. Pääprosessit, jotka ovat useasti ydinprosesseja, ovat yrityksen keskeiset prosessit. Yksittäiseen, kerralla suoritettavaan työvaiheeseen ei tehdä prosessikaaviota vaan tehdään työohje. Prosessinomistajat vastaavat prosessin suunnittelusta, määrittelystä, prosessin tuloksista, prosessiin tarvittavan henkilöstön hankinnasta ja johtamisesta. (Lecklin 2006, 130 -131.)

Prosessien kehittäminen, kehittämistyön organisointi ja organisaation prosessilähtöisyys vaatii tavoitetietoista johtajuutta. Suunnitteluvaiheessa muutosprosessien kriittiset menestystekijät tunnistetaan ja analysoidaan. (Virtanen & Wennberg 2007, 98.)

Prosessijohtaminen perustuu prosessien tunnistamiseen, mittaamiseen ja kehittämiseen sekä prosessien hallintaan. Prosessien kehittäminen vaatii prosessien kuvaamista ja tuntemista ja yhteistyötä tai yhteistä ymmärtämistä prosessien toimijoiden kesken. Prosessienhallinta alkaa tärkeiden prosessien tunnistamisesta, prosessikartan kuvaamisesta,

prosessien omistajien määrittelystä ja asiakkaiden tunnistamisesta sekä prosessien kuvaamisesta, mittaamisesta ja prosessien jatkuvasta parantamisesta. (Hallintokeskus 2004, 6-7.)

Prosessiajattelun hyötyjä ovat toiminnan kokonaisuuden ymmärtäminen, jolloin voidaan asiakasta palvella paremmin sekä päällekkäisten toimintatapojen hahmottaminen. Prosessien kehittämisellä tunnistetaan prosesseissa ja toiminnoissa mahdolliset aikavarat sekä pystytään sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöön mm toimintojen yhdistymiseen ja kuntaliitoksiin. Prosessikuvauksien valmistuttua prosessityö vasta aloitetaan. Prosesseja analysoidaan, jotta löydetään niiden keskeisimmät kehityskohteet. Prosessikuvauksia käytetään uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja vanhojen työntekijöiden uudelleen koulutukseen uusien toimintamenetelmien käyttöönotossa. Kuntasektorilla prosesseja hyödynnetään tiedon jakamiseen, varmistetaan yhteiset toimintatavat sekä toteutetaan tehokkaasti harvoin toistuvat prosessit. Prosessien kuvaamisella voidaan vertailla kilpailutettavan, ulkoistettavan tuotteen tai palvelun kokonaisuutta kunnan omaan palvelutuotantoon. Prosessikuvaukset tehdään asiakaslähtöisesti tunnistetaan sisäiset asiakkaat. Prosessikuvaukset ovat sopimuksia toimintatavasta, joissa kuvataan ihmisten välistä yhteistyötä lyhyesti ja loogisesti yhteisesti sovituin termein ja käsittein. Prosessien kehittäminen on jatkuvaa ja onnistuakseen vaatii johdon tukea. (Heinonen 2010.)

Asiakaspalvelusta vastaavat henkilöt vaikuttavat asiakkaiden kuvaan organisaation menestymisestä ja asiakastuloksista. Lisäksi henkilöt, jotka toimivat ydinprosessin eri vaiheissa, vaikuttavat asiakkaan lisäarvoon palvelussa. Prosessien työvaiheet pitää liittyä asiakaslähtöiseen toimintaan, muuten ne ovat turhia. (Virtanen & Wennberg 2007, 108.)

Prosessikartassa funktiot on kuvattu usein pystysuunnassa ja prosessit vaakatasossa. Prosessikarttaa katsomalla pitäisi ymmärtää yrityksen toimintaa ja miten prosessit vaikuttavat toisiinsa. Prosessit nimetään prosessin tarkoituksen mukaisesti. (Laamanen 2003, 59–60.)

Prosessikaaviossa esitetään prosessiin osallistujat vasempaan reunaan asiakkaasta alkaen. Prosessikaavion vaiheet kuvataan järjestyksessä pelkistettynä päälinjojen mukaisesti. Eteneminen kuvataan nuolella. Prosessikaavion tehtävien lukumäärä on noin 10 - 20 ja kaavion pitäisi mahtua yhdelle sivulle. Tarvittaessa tehdään lisäkaavio tai työohjeet, jotka ovat tarkemmat. (Lecklin 2006, 140–141.)

Prosessien kuvaamisessa pitää huomioida prosessin alku ja loppu sekä mihin prosessia käytetään. Kuvauksessa pitää tulla esille, ketkä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät ja mihin he prosessin tuotteita tai palveluita käyttävät. Prosessia kuvattaessa kannattaa miettiä, mikä on prosessin tavoite, menestystekijät ja miten sitä mitataan. Lisäksi mietitään, mitkä ovat prosessin tuotteet ja palvelut. Lopuksi valitaan prosessikaavio ja mietitään keskeiset roolit, tiimit ja niihin liittyvät tehtävät sekä vastuut. (Laamanen 2003, 78.)

Prosessien kuvaamiseen on käytössä erilaisia malleja ja tietokoneohjelmia. Prosessikartta on pelkistetty, yleisimmän tason prosessien järjestelmän kuvaus. Vuokaaviota käytetään yksittäisten prosessien kuvaamiseen, jossa esitetään eri yksidiöiden vastuut ja tehtävät. Janakaaviolla voidaan esittää prosessien ajoitusta ja tehtävien peräkkäisyyttä. Työnkulkukaaviossa kuvataan prosessia, jossa tehtävät siirtyvät yksiköstä tai työntekijältä toiselle. Sitä käytetään myös prosessien analysoinnissa. Toimintotaulussa esitellään prosessit toiminnoittain, jossa ne voidaan kuvata yksityiskohtaisesti ja esitellä tarkemmin ominaisuudet. Prosessikuvaustyypit valitaan kuvauksen kohteen, tarkoituksen ja soveltuvuuden mukaan. Yhteisesti sovitut pelisäännöt ja mallit helpottavat kuvauksien tekemistä ja ymmärtämistä. (Hallintokeskus 2004, 10–14.)

Organisaation johto tunnistaa prosessit ja määrittää niille omistajat. Prosessin omistaja vastaa prosessien kehittämisestä ja kuvaamisesta. Hän määrittää prosessin alun ja päätymisen sekä tunnistaa prosessin syötteet, tulokset ja käyttötarkoituksen. JHS 152 suosituksen mukaan prosessit jaetaan kuvaustasojen mukaan prosessikarttaan, toimintamalliin, prosessin kulkuun eli toimintotasoon ja työnkulkuun. Prosessikartta kuvaa organisaation toiminnan kokonaiskuvan. Toimintamalli kuvaa prosessihierarkian eli määrittelee prosessien omistajat ja osaprosessit. Prosessien kulku kuvaa toiminnan periaatteet, toiminnot ja suorittajat. Työn kulku kuvaa toiminnan työvaiheet ja yksilöllisen työn.

Prosessikuvauksissa eri toimijat kuvataan vaakasuuntaisilla uimaradoilla toisistaan. Sovituilla symboleilla kuvataan prosessien eri vaiheita. (<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>)

Prosesseja kehittäessä ensin kartoitetaan nykytila, jonka aikana prosessityö organisoidaan, prosessikuvaukset ja -kaaviot laaditaan sekä arvioidaan prosessien toimivuus. Prosessianalyyssivaiheeseen kuuluu ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen sekä kehittämissvaihtojen analysointia ja arviointia. Prosessien kehittäminen on jatkuvaa ja säännöllistä. Mittareiden seuraaminen, asiakastyytyväisyyskyselyt ja benchmarking ovat prosessien kehittämisen perusta. (Lecklin 2006, 134–135.)

Prosessien hallintaan kuuluu prosessien mittaaminen. Mittarit kertovat laadun tason ja mittaaminen pitäisi olla jatkuvaa tai säännöllistä. Hyvä prosessimittari on luotettava, selkeä, helppokäyttöinen, oikeudenmukainen, edullinen, nopea sekä oikeaan suuntaan ohjaava. Mittarit pitää olla tärkeitä asioita kuvaavia ja niitä ei saa liikaa. (Lecklin 2006, 151–153.)

EFQM-mallin mukaan erinomaisissa organisaatioissa keskeiset prosessit on määritelty, toimintaa johdetaan strategian perustuvien prosessien mukaisesti sekä prosesseja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään arvoa tuottaviksi asiakkaille ja sidosryhmille. Erinomaisissa organisaatioissa prosessien omistajuus, roolit ja vastuut on selkeästi määritelty. Palveluita ja tuotteita kehitetään yhdessä henkilöstön, asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. Erinomaiset organisaatiot tuntevat asiakasryhmänsä ja vastaavat heidän tarpeisiinsa sekä pitävät yllä heidän kanssaan avointa vuoropuhelua. (EFQM 2010, 6, 16.)

5.2 Asiakaspalvelu

Yrityksen liikeidea määrittelee, minkälaista asiakaspalvelua yritys haluaa antaa. Hyvä asiakaspalvelu on yksi kilpailukeinoista. Asiakaspalvelun kehittäminen vaatii palvelukonseptin kehittämistä. Palvelukonseptin ja palveluprosessin suunnittelussa määritellään kenelle, minkälaista ja miten palvelua annetaan. Palvelutapahtumat kuvataan ja otetaan huomioon yrityksen ja asiakkaan resurssit. Erilaiset asiakaspalvelutilanteet

huomioidaan palvelukonseptin suunnittelussa. Asiakaspalveluhenkilöstön määrä ja osaaminen vaikuttaa palvelun sujuvuuteen. Hyvä asiakaspalvelija hallitsee oman alansa ja tuotteensa, on joustava, kohtelias, ystävällinen, nopea, luotettava, rehellinen ja hänellä on hyvät viestintätaidot. Yksi kilpailutekijöistä on palveluympäristö kuten ravintolan viihtyisyys. Palveluympäristön pitäisi auttaa ja nopeuttaa asiakkaan asiointia. Lisäksi palveluympäristö voi tarjota elämyksiä. Teknologiaa hyödyntämällä voidaan helpottaa palvelua sujuvammaksi. (Bergström & Leppänen, 2009, 180–186.)

Asiakaspalvelua kehittäessä kuvataan palveluprosessi. Palvelutapahtumat kuvataan vaiheittain asiakkaan ja yrityksen toiminnot huomioiden. Palveluprosessissa kuvataan palvelun vaiheet, missä palvelu toteutetaan, palveluun osallistujat, resurssien tarve eri vaiheissa, prosessin kriittiset kohdat sekä asiakkaan että yrityksen kannalta ja mikä tuo asiakkaalle arvoa palveluprosessissa. Asiakaspalvelussa huomioidaan myös, mitä tapahtuu ennen asiakaspalvelutapahtumaa ja palvelutapahtuman jälkeen. Asiakastyytyväisyys varmistetaan asiakaspalvelutapahtuman jälkeen. Palvelun riittävä taso eli minimitaso määritellään. Palvelun laadun mittarit kertovat, mitä hyvä ja erinomainen palvelutaso pitää sisällään. Asiakkaan odotuksiin vastaaminen ja vastaavat kokemukset palvelutapahtumassa muodostavat laatu mielikuvan asiakkaalle. Yrityksen palvelunlupaukset pitää olla realistisia ja palvelutaso riittävän hyvää kaikissa tilanteissa. Palvelu ei voi olla liian hyvää, koska asiakkaan odotukset kasvavat ja palvelukustannukset nousevat. (Bergström & Leppänen 2009, 187–191.)

5.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on prosessi, jolla kehitetään liiketoimintaa systemaattisesti. Asiakkaan ja palveluntuottajan vuorovaikutuksessa syntyy palveluprosesseja. Yrityksen tehtävänä on tuottaa asiakkaalle arvoa ja tarjota asiakkaan tarpeisiin kokonaisratkaisuja tuotteista ja palveluista eli tarjoomista. Palvelu on aineeton, palvelun tarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutteinen prosessi, jossa ratkaistaan asiakkaan ongelma. Yrityksen parasta markkinointia on onnistunut palvelu. Ymmärtämällä asiakkaiden tarpeet ja odotukset, voidaan palveluita kehittää vastaamaan asiakkaiden ja palvelun tuottavan yrityksen tarpeita paremmin. (Tuulaniemi 2011, 27, 38–60, 99.)

Taskinen (2007, 17–19.) on kuvannut ruokapalvelutuotannon jakaantuvan ruokatuo-
tannon ja asiakaspalvelun prosesseista. Ruokatuotantoon kuuluu prosessit ruokatuo-
tannon kokonaissuunnittelusta toteutuksen seurantaan. Ruokapalvelutoimintaan kuuluu
ruokatuotannon prosessit sekä siihen liittyvät tukiprosessit.

Ruokatuotannon prosesseja ovat resurssien määrittelemineen, raaka-aineiden tilaus- ja
vastaanotto prosessi ja ruuan valmistuksen prosessit. Resurssien eli työvoiman suunnit-
telussa huomioidaan tarjottavat ateriavaihtoehdot, asiakkaiden määrä ja eri ruokalajien
arvioitu menekki, raaka-aineiden jalostusaste, valmistuksen monivaiheisuus, laitekapasi-
teetti sekä työlainsäädäntö. Ruokatuotannon toteutuksessa joudutaan monesti muutta-
maan suunnitelmia yllättävien muutoksien johdosta. Muutoksia aiheuttavat äkilliset
sairaslomat, asiakasmäärämuutokset ja puuttuvat raaka-ainetoimitukset. Ruoanvalmis-
tus ja tarjoilu ovat monesti rinnakkaisia, päällekkäisiä ja samanaikaisia prosesseja. Suuri-
en määrien valmistukseen auttaa hyvin suunniteltu ja valmisteltu erävalmistus. (Taski-
nen 2007, 37–41, 45.)

Palveluprosessissa ovat mukana asiakas ja asiakasrajapinnassa olevat asiakaspalvelijat.
Yrityksen on tunnettava asiakkaan tarpeet, odotukset, tavat ja arvot sekä kilpailevien
yrityksien vastaavien palveluiden hinta. Yrityksen palvelut suunnitellaan asiakkaan to-
dellisten tarpeiden mukaan. Asiakaskokemukset voidaan jaotella toiminnan, tunteiden
ja merkityksen tasolla. Toiminnan tasolla palveluprosessi on sujuvaa ja asiakkaan hel-
posti saavutettavissa. Päästäkseen tunnetasolle tuotteiden ja palveluiden pitää vastata
asiakkaan odotuksiin ja synnyttää miellyttäviä kokemuksia. Ylimmälle asiakaskokemuk-
sen tasolle päästäkseen palvelulla pitää olla merkitys, jonka asiakas kokee henkilökoh-
teisesti suhteessaan omaan elämäntapaansa ja omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011,
71–75.)

Palvelupolku on palvelukokonaisuus, joka kuvaa asiakkaan kulkemista aika-akselilla ja
palvelun kokemista palveluprosessissa. Palvelupolku jaetaan palvelutuokioihin ja palve-
lun kontaktipisteihin. Palvelupolku voidaan jakaa eri vaiheisiin: esipalveluun, ydinpalve-
luun ja jälkipalveluun. Palvelupolun vaiheita kutsutaan palvelutuokioiksi, jotka koostu-
vat kontaktipisteistä. Kontaktipisteitä ovat palveluhenkilöstö, palveluympäristö, palve-

luun liittyvät tavarat ja esineet sekä toimintatavat. Asiakkaalle palvelu on kokonaisuus, jossa palvelupolun heikoin lenkki voi välittää väärää viestiä. Palvelun pieniä kriittisiä kohtia on kehitettävä ja selkeytettävä toimiviksi palveluiksi. (Tuulaniemi 2011, 78–82, 182.)

Palvelukuvauksissa palveluprosessit kuvataan ja vakioidaan työvaiheiksi, joille määritellään standardit ja tavoitetasot. Henkilöstö koulutetaan palvelemaan asiakkaita joustavasti palvelukuvauksien mukaisesti. (Lecklin 2006, 100.)

Palvelumallissa eli Service Blueprintissa kuvataan palveluprosessi ja siihen kuuluvat keskeiset toimijat kronologisessa järjestyksessä toiminto toiminnolta asiakkaan näkökulmasta. Blueprint-malli kuvataan ns. uimaratamallilla. Ylimmällä radalla kuvataan asiakkaan palvelukokemusta, toisella uimaradalla kuvataan palvelun tuottajan ja asiakkaan suorassa vuorovaikutuksessa olevat tehtävät, kolmannelle uimaradalla asiakkaan käyttämät tekniset laitteet ja neljännellä radalla palvelutuotanto, joka ei ole näkyvässä, mutta on välttämätöntä. (Tuulaniemi 2011, 210–214.)

Palvelumuotoilussa pitää huomioida sekä yrityksen liiketoiminnan tavoitteet ja asiakasnäkökulma. Yrityksen kannalta palvelun tuottamisessa huomioidaan tuloksellisuus, tehokkuus eli resurssien järkevä käyttö ja erottuvuus. Palvelumuotoilun yhtenä keskeisenä ajatuksena palvelun kehittämisessä eri osapuolten osallistaminen. Asiakkaan ja palvelun tuottajan arjen tunteminen ja ymmärtäminen on välttämätöntä suunnittelussa. Palveluiden kehittäminen on yrityksen sisällä avointa ja henkilökunnan on oltava mukana palvelumuotoiluprosessissa (Tuulaniemi 2011, 102–104, 116, 125, 228.)

Palvelumuotoiluprosessi koostuu määrittelystä, tutkimuksesta, suunnittelusta, palvelutuotannosta ja arvioinnista. Palvelumuotoiluprosessi kuvaa palvelun kehittämistä kokonaisuutena. Uutta palvelua suunniteltaessa voidaan käyttää palvelumuotoiluprosessia kokonaisuudessaan. Palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaiheessa yritys määrittelee tarpeensa ja tavoitteet sekä kuvaa yrityksen nykytilan. Tutkimusvaiheessa kartoitetaan asiakkaiden sekä palvelua tuottavien henkilöiden tarpeet ja toiveet. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan, konseptoidaan, luodaan palvelun mittarit sekä testataan yhdessä kohde-

ryhmän kanssa. Palvelutuotantovaiheessa palvelu täsmennetään ja toteutetaan vaiheittain sekä lanseerataan markkinoille. Arviointivaiheessa palveluita kehitetään jatkuvasti ja vakioidaan tuotantotilaan. (Tuulaniemi 2011, 126–131.)

Ruokalistasuunnittelussa otetaan huomioon yrityksen liikeidea ja strategia, palvelusopimukset, ruokalistan monipuolisuus ja vaihtelevuus, asiakkaiden ravitsemukselliset tarpeet ja suositukset sekä raaka-aineiden hinta-laatusuhde ja jalostusaste. Lisäksi ruokalistasuunnittelussa huomioidaan asiakkailta saadut palautteet, keittiön tuotekapasiteetti, henkilöstön määrä ja ammattitaito sekä koko ruokapalvelutuotannon kokonaisuus, miten ruoanvalmistuksen prosessit ja resurssit ovat tehokkaasti käytössä. Erityisruokavaliot voidaan huomioida ruokalistasuunnittelussa. Tuotekehitys alkaa asiakkaiden asiakaspalautteiden analysoinnista ja myynnin seuraamisesta. Asiakaspalveluhenkilöstö ja ruokalistat informoivat asiakasta ruokatuotteista, raaka-aineista, valmistusmenetelmistä ja hinnoittelusta. Muutokset ruokalistalla ja raaka-aineissa on ilmoitettava asiakkaalle. (Taskinen 2007, 26–36.)

Alex Osterwalder ja Yves Pigneur ovat kehittäneet Business Model Canvas- liiketoimintamallin visuaalisen kehittämistyökalun. Se on jaettu yhdeksään osaan, joiden kysymyksien avulla liiketoimintaa voidaan kehittää ja ideoida. Mallissa huomioidaan tärkeimmät asiakassegmentit ja heille antama arvolupaus sekä mitä jakelukanavaa myöten asiakkaat parhaiten saavutetaan. Minkälaista asiakassuhdetta eri asiakassegmentit odottavat yritykseltä ja mitä, miten ja mistä asiakkaat ovat siitä valmiita maksamaan. Minkälaisia resursseja arvolupaukset, asiakassuhteet ja jakelukanavat vaativat yritykseltä. Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät kumppanit ja mitkä ovat yrityksen merkittävimmät kulut sekä mitkä ydinprosessit maksavat eniten. (Tuulaniemi 2011, 175–179.)

Palvelukonseptissa on kuvattu kaikki palveluun liittyvät keskeiset asiat suuremmista linjoista yksittäisiin kontaktipisteisiin. Palvelukonseptissa kuvataan, minkälaista palvelua tarjotaan ja tuotetaan sekä miten se vastaa asiakkaan tarpeeseen. Palvelukonseptin prosessi alkaa konseptin suunnittelusta, jonka jälkeen se viestitään asiakkaalle ja jalkauteaan. Palvelukonseptin onnistumisen kannalta tärkein vaihe on henkilökunnan palveluosaaminen. (Tuulaniemi 2011, 189–193.)

Palveluiden jatkuva kehittäminen vaatii palveluiden arviointia. Palveluiden mittaamisessa on määritelty palvelun keskeiset suorituskyvyn mittarit. (Tuulaniemi 2001, 243.)

6 Asiakaspalvelun johtaminen

6.1 Asiakaspalvelun laadun johtaminen

Kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa huomioidaan asiakkaiden tyytyväisyys, toiminnan korkealaatuisuus sekä markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtäminen. Laatuun liittyy toiminnan suunnitteleminen ja kehittäminen huomioiden asiakkaiden odotukset, kilpailijoiden toiminta, innovaatiot, markkinoiden ja yhteiskunnalliset muutokset. Korkealaatuisen toiminnassa huomioidaan toimitusten vastaavuus, prosessit ja laatujärjestelmät. Tuotteen kokonaislaatuun vaikuttaa oikeiden asioiden tekeminen. Tuotteen ylilaatu ei ole laatua, jos asiakas ei ole siitä valmis maksamaan. Toisaalta asiakkaan odotukset ylittävä laatu voi toimia kilpailuetuna. (Lecklin 2006, 18–19.)

Palvelujohtamisessa kehitetään kokonaisvaltaista palvelutarjoomaa. Palvelu on prosessi, jossa asiakkaan ongelmaan on kehitetty ratkaisu ja se sisältää useimmiten vuorovaikutusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Kilpailutilanteessa pelkkä yksittäinen tuote tai palvelu ei ole riittävä vaan palvelun kokonaisuus ratkaisee asiakkaan tyytyväisyyden. Prosessijohtamisessa palveluketjua koordinoidaan ja hallitaan kokonaisuutena. Asiakas osallistuu jossain määrin palvelun prosessiin kanssatuottajana. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, joka tekee laadunvalvonnasta haasteellista. Asiakas kiinnittää huomiota tuotantoprosessin näkyvään osaan ja kokee palvelun yleensä subjektiivisesti. Palveluyritys tarjoaa ja ottaa vastuun asiakkaan palveluprosessin tukemisesta sekä osallistuu arvon tuottamiseen ja luomiseen asiakkaan kulutusprosessissa. Asiakkaan kokemana palveluprosessi vaikuttaa merkittävästi palvelun kokonaislaadun kokemiseen. Puutteelliset prosessit vaikuttavat asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Yrityksen menestyminen vaatii asiakaskeskeisiä palveluprosesseja. (Grönroos 2009, 28, 55–57, 77–88.)

Asiakassuuntautuneessa toiminnassa asiakasketjut ja asiakassuhteet on hallittava alusta loppuun. Asiakaspalvelutehtävissä toimivalla henkilöstöllä on tärkeä rooli asiakastyytyväisyyden onnistumisessa. Asiakas ei halua maksaa ylimääräisistä prosesseista vaan pro-

sesseja pitää kehittää ja yksinkertaistaa. Prosesseja uudistamalla ja jatkuvalla parantamisella saavutetaan yrityksen tulevaisuuden kilpailukyky. Tehokkuutta saadaan arvioimalla toimintaprosessit ja vähentämällä työvaiheita. (Lecklin 2006, 26–27, 44.)

Asiakkaan ja yrityksen välille syntyy asiakassuhde, jos asiakkaalla on ollut monia ostoja tai sopimus on ollut voimassa tietyn ajan. Yrityksen ja asiakkaan samanhenkisyys merkitsee molemminpuolista sitoutumista ja uskollisuutta puolin ja toisin. Koko yritys tarvitsee markkinalähtöistä johtamista ja markkinointihenkistä asennetta. (Grönroos 2009, 60–62, 71.)

Palvelun laatu pitää määritellä asiakkaan kokemalla laadulla ja miten he arvioivat palvelutuotantoprosessin kokonaisuutta. Kokonaislaatuun vaikuttavat lopputuloksen tekninen laatu ja prosessin toiminnallinen laatu. Teknisessä laadussa vaikuttaa, mitä asiakas saa ja toiminnallisessa, miten hän sen saa. Lisäksi kokonaislaatuun vaikuttavat palveluyrityksen imago, palveluympäristö sekä asiakkaan odottama laatu. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat markkinaviestintä, myynti, imago, asiakkaan tarpeet ja arvot sekä aikaisemmat kokemukset. Palvelun laatua voidaan mitata SERVQUAL-menetelmällä, jossa palvelun laatua on jaettu viiteen osa-alueeseen: konkreettiseen ympäristöön, luotettavuuteen, reagointialttiuteen, vakuuttavuuteen ja empatiaan. (Grönroos 2009, 100–116.)

Laadukkaan palvelun seitsemään kriteeriin kuuluu, että palveluntarjoaja ja sen työntekijät ovat ammattitaitoisia sekä he haluavat ratkaista asiakkaan ongelmat ystävällisesti ja spontaanisesti. Lisäksi palveluntarjoajaa on joustava ja helposti lähestyttävä sekä luotettava. Ongelmatilanteissa palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin löytääkseen uuden ratkaisun ja pitää tilanteen hallinnassa. Palveluympäristö tukee myönteistä tukemista palvelutilanteessa. Palveluyrityksen maine ja uskottavuus ovat sellaisia, että asiakas saa rahalle vastineen ja yrityksen suorituskriteerit sekä arvot ovat asiakkaan hyväksymiä. (Grönroos 2009, 122.)

Asiakkaan odottama palvelu riippuu asiakkaan kokemuksista ja tarpeista sekä yrityksen markkinoinnista. Asiakkaan odottama ja koettu palvelu voivat poiketa toisistaan, jota voidaan kutsua laatukuiluksi. Palvelun toimituksen kuilu syntyy, kun tuotanto- ja toimi-

tusprosesseissa ei noudateta laatuvaatimuksia. Siihen vaikuttaa liian monimutkaiset ja jäykät vaatimukset, työntekijät eivät halua muuttaa käyttäytymistään, huono johtaminen, sisäinen markkinointi puuttuu tai tekniikka ja järjestelmät eivät ole vaatimusten mukaisia tai on otettu käyttöön väärällä tavalla. (Grönroos 2009, 143–146.)

Palvelun laadun johtamiseen kuuluu asiakaskeskeisen palveluajatuksen kehittäminen ja asiakkaiden odotusten sekä palvelun lopputuloksen hallinta. Jatkuva ja strategiaan nojautuva sisäinen markkinointi, fyysinen palveluympäristö ja fyysiset resurssit sekä tietotekniikan hallinta ja asiakkaan osallistumisen hallinta tulee kuulua palvelun johtamisohjelmaan. (Grönroos 2009, 156–158.) Laadunkehittämisessä ylimmän johdon pitää osallistua kehittämiseen sekä toimia ja valvoa ohjeiden ja laatukriteereiden mukaista toimintaa (Lecklin 2006, 58–59).

Ruokatuotannossa kirjatut valmistus- ja menekkimäärät kertovat suosikkiruuat. Asiakkaat antavat palautetta suoraan sali- ja keittiöhenkilöstölle, palautelomakkeella sekä asiakastyytyväisyyskyselyillä. Asiakaspalautteet analysoidaan ja huomioidaan ruokalistojen kehittämisessä. Lisäksi keittiötyöntekijät antavat palautetta, miten käytännössä ruokalistat toimivat. Ruokatuotannon suunnittelussa huomioidaan myös asiakkaiden ja henkilöstön turvallisuus kuten omavalvonnalla ja palo- ja pelastussuunnitelmin. Ruokatuotannon prosessit ammattikeittiöissä pitää olla joustavia, helposti muutettavissa ja tehokkaita. Eri prosessien välillä tiedonkulun on oltava toimivaa, virheetöntä, hallittua ja nopeaa. (Taskinen 2007, 47–50.)

Palvelukuvauksessa palveluprosessit on jaettu osiin, joissa työvaiheet on kuvattu, määritelty standardit ja tavoitetasot. Palvelukuvauksien tavoitteena on asiakaspalvelun tasainen ja korkea laatu. Henkilökunta koulutetaan toimimaan palvelukuvauksien mukaisesti. (Lecklin 2006, 101–102.)

6.2 Asiakasmarkkinointi

Yrityksen tehtävänä on luoda, tarjota ja tiedottaa tarjoamastaan asiakkaitaan. Markkinoinnin tehtävänä on ennakoida, luoda, ylläpitää, tyydyttää ja säädellä kysyntää. Julkisilla palveluilla markkinoinnin tavoitteena on kunnan tarjoamien palvelujen kysynnän

ohjailminen ja palveluista tiedottaminen. Yrityksen liikeideassa kerrotaan lyhyesti, miksi asiakkaan kannattaa ostaa yrityksen palveluita. Asiakkaan kokema yrityksen tarjoaman, tavaran tai palvelun, arvo tai hyöty asiakkaalle pitää kattaa asiakkaan kokemilla uhrauksilla tai panoksilla. Panokset voivat olla asiakkaan rahaa, aikaa tai vaivattomuutta hankkia palveluita. Asiakkaan kokema arvo on henkilökohtainen. Asiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat asiakkaan ostokyky eli käytettävissä olevat varat, käytettävissä oleva aika, elinpiiri, ympäröivä yhteiskunta ja markkinoivat yritykset. Lopulliseen ostovalintaan vaikuttaa asiakkaan henkilökohtaiset ominaisuudet. Asiakkaan psykologista tekijöistä vaikuttavat asiakkaan tarpeet, motiivit, arvot ja asenteet, innovatiivisuus sekä oppiminen. Maslowin tarvehierarkian mukaan ihminen tyydyttää ensin fysiologiset tarpeet eli elämisen kannalta tärkeimmät tarpeensa, jonka jälkeen hän voi tyydyttää muut tarpeensa kuten turvallisuuden, sosiaalisen, arvostuksen ja itsensä kehittämisen tarpeet. Markkinoinnissa herätellään asiakkaan mielihyvän tunteita positiivisen kokemuksen luomiseksi. Asiakkaan ostomotiivit voidaan jakaa järki- ja tunneperäisiin ostomotiiveihin. Järkiperäisiä motiiveja ovat tuotteen hinta, helppokäyttöisyys, tehokkuus. Vastaavasti tunneperäisiä motiiveja ovat yksilöllisyys ja ympäristön hyväksyntä. (Bergström & Leppänen 2009, 24–25, 31–33, 105–109.)

Asiakkaan ostoprosessi käynnistyy ärsykkeestä ja tarpeen tiedottamisesta. Ärsyke voi olla esimerkiksi nälkä, joka käynnistää asiakkaassa tunteen, että hänen on ratkaistava ongelma. Asiakas kerää tietoa eri vaihtoehdoista ongelman ratkaisemiseksi. Hän vertailee eri vaihtoehtoja, jonka jälkeen hän tekee ostopäätöksen. Oston jälkeen tyytyväinen asiakas suosittelee tuotetta muille ja tekee uusintaostoja. Vastaavasti tyytymätön asiakas valittaa, kertoo muille kokemuksistaan ja valitsee mahdollisia muita vaihtoehtoja. (Bergström & Leppänen 2009, 140–143.)

Markkinoiden segmentointi asiakaslähtöisesti tarkoittaa tuotteiden ja asiakaspalvelun suunnittelemista asiakasryhmittäin ja markkinoinnin suunnittelua kohderyhmittäin. Kohderyhmistä on valittava vain muutama, jotta toiminta on kilpailukykyistä ja taloudellisesti kannattavaa. On uskallettava luopua joistakin asiakasryhmistä, jotta resurssit saadaan riittämään. Segmentointiprosessissa tutkitaan tuotteiden tai palvelun kysyntä ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen. Sen jälkeen valitaan kohderyhmät ja luodaan markki-

nointiohjelma. Markkinointiohjelman toteuttamisen jälkeen seurataan sen onnistumista. (Bergström & Leppänen 2009, 150–153.)

6.3 Asiakkaan kuunteleminen

Asiakastytyväisyyskyselyllä kartoitetaan yrityksen palvelun laatua ja minkälaista palvelua asiakas haluaa saada. Asiakastytyväisyyskyselyt ovat yksi laadun mittareista.

Säännöllisillä asiakastytyväisyystutkimuksilla saadaan tunnistettua asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset. Päivittäisessä toiminnassa asiakaspalautteet käsitellään systemaattisesti ja nopeasti. Asiakaspalautteet ja asiakastytyväisyyskyselyt ovat johdon käytettävissä ja ne huomioidaan laadun kehittämisessä. Asiakastytyväisyyskyselyiden kysymyksissä on keskityttävä yrityksen toiminnan kannalta olennaisiin kysymyksiin, koska asiakkaat eivät halua vastata liian suuriin kyselyihin ja kyselyiden tulkinta vaikeutuu. (Lecklin 2006, 64, 106.)

Palvelut suunnitellaan asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaisiksi. Palvelukonseptia kehitetään sen mukaiseksi, mitä asiakas on valmis maksamaan se tuottaa arvoa sekä asiakkaalle että palvelun tuottajalle. Asiakastutkimuksissa saadaan esille kuvaukset asiakasprofiileista. Asiakasprofiili on tietyn ryhmän kuvaus, joilla on havaittu toimintamalli. (Tuulaniemi 2011, 142–143, 154–155.)

Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa asiakkaan tarpeet, odotukset, vaatimukset, toiveet, omat kokemukset, markkinointiviestintä ja asiakkaan arvot. Asiakkaan arvoihin vaikuttaa hänen omat aikaisemmat kokemukset tuotteesta tai palvelusta ja luottamus palvelun tuottajaan. Asiakkaan arvoja ja miten yritys on niihin vastannut sekä tuotteiden ja prosessien laatua voidaan tutkia asiakastytyväisyystutkimuksissa. Asiakkaan kokema laatu jakaantuu tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu on tuotteen laatu ja toiminnallinen laatu palvelua. Asiakas vertaa koettua laatua omiin odotuksiin ja toiveisiin. Asiakastytyväisyyskyselyjen tuloksien perusteella tehdään yrityksen kehittämistoimenpiteet. (Lecklin 2006, 84–87, 94.)

Palvelun normalisointi on asiakaspalauteprosessi, jossa hoidetaan reklamaatiot palvelulähtöisesti. Palvelun normalisoinnissa asiakkaat odottavat henkilökohtaista anteeksipyyntöä, oikeudenmukaista korvausta, asiakkaalle osoitetaan empatiaa ja henkilökohtaista palvelua, asiakasta arvostetaan sekä asiakaspalvelija kertoo mitä aiotaan tehdä ja milloin ja on varma asiasta. Yrityksen kannattaa korjata virheet nopeasti, kouluttaa työntekijät virheiden havaitsemiseen ja korjaamiseen sekä antaa riittävät valtuudet virheiden korjaamiseen. Yrityksen on tärkeää oppia virheistään. (Grönroos 2009, 161–166.)

Suomen kuntaliiton kyselyn mukaan kuntien ruokapalveluista 86 prosenttia vastaajista oli tehnyt asiakastyytyväisyyskyselyjä vuonna 2011. Vastaavasti vuonna 2004 kyselyjä oli tehty vain yli puolet vastaajista. Asiakastyytyväisyyskyselyjen pohjalta tehdyt muutokset koskivat ruokalista, ruokailutilojen viihtyvyyttä ja sisustusta sekä koulutettu henkilökuntaa antamaan parempaa palvelua asiakkailleen. Asiakaspalautteita kerättiin palautelaatikoihin ja suullisesti sekä jotkut vastaajista piti asiakasraateja. (Haapanen 2011, 25.)

6.4 Asiakkaan kuunteleminen Espoo Catering -liikelaitoksessa

Espoo Catering -liikelaitoksessa asiakas voi antaa palautetta henkilöstölle kasvotusten, puhelimitse, sähköpostilla, asiakaspalautelomakkeella ravintolassa tai sähköisesti Webropol-asiakaspalautejärjestelmän kautta. Espoon kaupungin ohjeiden mukaisesti sähköisiin asiakaspalautteisiin vastataan seitsemän päivän kuluessa. Asiakaspäälliköt kokoavat asiakaspalautteet kaksi kertaa vuodessa. Yhteenvedot esitellään Espoo Catering -liikelaitoksen johtoryhmässä, alueellisissa esimiespalavereissa ja Palveluliiketoimen johtokunnassa. Asiakaspalautteet ja niihin annetut vastaukset sekä yhteenvedot säilytetään viisi vuotta. Suurin osa asiakaspalautteista käsittelee ruoan laatua, maittavuutta ja ulkonäköä. Asiakaspalautteet huomioidaan kehittämisessä, mutta akuutteihin palautteisiin reagoidaan välittömästi.

Henkilöstöravintoloiden ruokaileville asiakkaille on tehty vuosina 2010 ja 2012 asiakastyytyväisyyskyselyt. Sopimus- ja tilaaja-asiakkaille on tehty asiakastyytyväisyyskyselyt vuosina 2005, 2007, 2011 ja 2012. Sekä henkilöstöravintoloiden että sopimus- ja tilaaja-asiakkaille tehdyt kaksi viimeistä asiakastyytyväisyyskyselyä ovat omassa kohderyhmäs-

sään vertailukelpoisia, koska kysymykset, arvosteluasteikko ja kohderyhmä ovat samantyyppiset. Arvosteluasteikko on 1-5, jossa 1 = vastaa toiveitani erittäin huonosti ja 5 = vastaa toiveitani erittäin hyvin. Asiakastyytyväisyyskyselyiden kokonaisarvosanan pysyminen vähintään edellisen vuoden tasolla on yksi Espoo Catering -liikelaitoksen tulostulosten mittareista. Olen toiminut yhdyshenkilönä ja tilaajana henkilöstöravintoloiden asiakastyytyväisyyskyselyssä. Sopimus- ja tilaaja-asiakkaan asiakastyytyväisyyskyselyt 2011 ja 2012 olemme tehneet yhdessä asiakaspäälliköiden kanssa.

Asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia ja kehittämiskohteita on käsitelty yhdessä asiakaspäälliköiden kanssa, Espoo Catering -liikelaitoksen henkilökunnan kanssa ja sopimus- ja tilaaja-asiakkaiden kehityskokouksissa.

6.5 Espoo Catering -liikelaitoksen asiakastyytyväisyyskyselyt vuosina 2010 ja 2012 henkilöstöravintoloiden asiakkaille

Espoo Cateringin henkilöstöravintoloiden asiakkaille tehtiin 25.10. - 7.11.2010 ja 22.10. - 4.11.2012 asiakastyytyväisyyskyselyt, jonka toteutti Taloustutkimus Oy. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakkaiden mielipide henkilöstöruokailun nykytilan palvelun laadusta sekä kehittämistoiveet. Vuonna 2012 lisättiin yhdeksi uudeksi kysymykseksi astianpalautuksen sujuvuus. Vuonna 2010 kysely tehtiin ainoastaan sähköisenä, mutta vuoden 2012 kyselyyn oli mahdollisuus vastata sekä sähköisesti että paperilomakkeella asiakkaiden toivomuksen mukaan. Vuonna 2012 vastaajamäärä kaksinkertaistui ja jokaisesta henkilöstöravintolasta saatiin talokohtaiset tulokset.

Molemmissa kyselyissä asiakkaat olivat tyytyväisimpiä asiakaspalveluun: henkilöstön ystävällisyyteen, ammattitaitoon ja palvelualltiuteen. Vuonna 2010 toivottiin asiakaspalveluun nopeutta. Vuoden 2012 kyselyssä linjaston ja astianpalautuksen sujuvuus sekä lounasravintolan viihtyisyys saa paremmat arviot kuin vuonna 2010. Molempien vuosien kyselyjen avoimien vastauksissa toivottiin lyhyempiä jonoja ja sujuvampaa linjastoa. Pienemmissä henkilöstöravintoloissa sama henkilö rahastaa ja pakkaa mukaan otettavat ateriat, jolloin syntyy asiakaspalveluun jonoja. Molempien vuosien kyselyissä toivottiin myös enemmän vaihtelua lisäkesalaattiin.

Vuoden 2012 kokonaistyytyväisyys sai keskiarvon 4,11. Vuoden 2010 vastaava tulos oli 3,86 eli vuoden 2012 kokonaisarvosana oli parantunut huomattavasti. Vuonna 2012 kaikissa ravintoloissa kokonaisarvosanat olivat yli neljän, joka on erittäin hyvä tulos.

Olemme halunneet selvittää, mitkä Espoo Cateringin henkilöstöravintoloiden lisäpalveluista ruokaileva asiakas kokee tärkeimmiksi. Sekä vuoden 2010 ja 2012 kyselyissä tärkeimpiä lisäarvoja olivat lounasruoan kotiinmyynti ja mukaan ostettava lounas. Arvoista tärkeimpinä asiakkaat kokivat sydänystävällisen ruuan, tuotteiden kotimaisuuden ja kestävän kehityksen. Henkilöstöravintoihin tuli sydänmerkkiateria syksyllä 2012.

Vuoden 2012 kyselyn tulokset on käsitelty ja analysoitu 22.1.2013 kokouksessa yhdessä henkilöstöravintoloiden ravintolapäälliköiden ja esimiesten kanssa. Sovimme, että linjaston hauteet laitetaan ajoissa päälle, lämpöiselle ruualle on lämmitetyt lautaset, mitataan ruoan lämpötiloja tarjoilun aikana sekä huolehditaan, että GN-astioiden kannet ovat päällä ja niihin on kirjoitettu, mitä niissä on tarjolla. Mietittiin, että kirkas kansi helpottaisi, ettei asiakas nostelisi kansiä turhaan. Henkilöstöravintolan linjaston ottojärjestystä pitäisi miettiä uudestaan, pystytäänkö sitä itse muuttamaan asiakasystävällisemmäksi. Lisäksi sovittiin, että ruoan valmistus jaksotetaan eikä ruokaa viedä tarjolle liian aikaisin. Henkilöstöravintoloiden esimiesten kanssa pohdittiin myös, voidaanko ravintolan lounasaikaa pidentää ruokailevan asiakkaan toivomuksien mukaan. Henkilöstöravintolan aukioloon vaikuttaa talon toiminta, koska tilaa käytetään myös muuhun tarkoitukseen. Jos ravintolan aukioloja muutetaan, pitää neuvotella asiasta talon johtajan kanssa.

Asiakastyytyväisyyskyselyissä ja asiakaspalautteissa on tullut palautetta ruoan tason vaihtelevuudesta ja suolaisuudesta. Henkilöstöravintoloiden esimiesten palaverissa nousi tärkeäksi kehittämiskohteeksi toimiva reseptiikka. Kehittämistoimena perustettiin ruokalistatiimi uudestaan ja aloitettiin päivittäisten suolamittauksien tekeminen jokaisessa henkilöstöravintolassa. Asiakkaalla on mahdollisuus itse lisätä ruokaan suolaa.

6.6 Espoo Catering -liikelaitoksen asiakastyytyväisyyskyselyt vuosina 2011 ja 2012 tilaaja- ja sopimusasiakkaille

Asiakastyytyväisyyskyselyt tilaaja- ja sopimusasiakkaille tehtiin loka-marraskuussa vuosina 2011 ja 2012. Kyselyn toteutti web-kyselynä TNS Gallup. Kyselyn tavoitteena oli selvittää palvelun laatua ja asiakasyhteistyötä. Molempiin kyselyihin vastasi 44 prosenttia Espoo Catering -liikelaitoksen sopimus- ja tilaaja-asiakkaista. Molempien asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan Espoo Catering -liikelaitoksen henkilökunnan ammattitaito, ystävällisyys ja palveluattitus ovat hyvää. Lisäksi Espoo Catering -liikelaitoksen vahvuutena ovat yhteistyökyky, sopimuksien mukainen toiminta ja palautteen antamisen helpous.

Vuoden 2012 Espoo Catering -liikelaitoksen kokonaisarvosana palvelusta oli 3,47. Tulos oli pysynyt täsmälleen samana kuin vuonna 2011. Vuoden 2012 kehittämiskohteiksi nousi asiakkaiden riittävä kuunteleminen palveluiden kehittämisessä ja reagoitukyky. Myös kriittisiä kehittämiskohteita olivat palveluiden ja tuotteiden aktiivinen kehittäminen ja tuotteiden vastaaminen ruokailijaryhmän tarpeita vastaavasti ja yhteiskunnan kehityksen seuraaminen. Keinoja toiminnan kehittämiseen on viestinnän parantaminen ja asiakaskohtaisten asiakasyhteistyösuunnitelmien jalkauttaminen sekä asiakasryhmäkohtaiset tuotteet ja palvelut.

Vuoden 2012 vastaajista 11 prosenttia edusti henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun tilaaja- ja sopimusasiakkaita. Tämän sektorin vastaajat olivat kokonaisuudessa toimintaan tyytyväisempiä kuin muut vastaajat kuten edellisenäkin vuotena. Kokonaisarvosana oli 3,94 henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun osalta.

Vuoden 2011 kyselyssä avovastauksissa näkyi Espoon keskuksen toimintaympäristön muutokset, koska Pihatalon henkilöstöravintolan sijainti on radan toiselle puolelle siirtyneille kaupungin työntekijöille kauempana kuin aikaisemmin kaupungintalon toimissa naapurissa. Vastauksissa toivottiin mahdollisuutta tilata työyksiköihin ruokannoksia.

6.7 Henkilöstö

Henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi. Osaava, motivoitunut ja palveluun sitoutunut henkilöstö on yrityksen henkistä pääomaa. Yrityksen yksilölliseen henkiseen pääomaan kuuluu työntekijät, verkostokumppanit ja asiakkaat. Yrityskulttuuri on rakenteellista pääomaa. Henkinen pääoma on siirtyvää ja juurtuvaa tietämystä. Yrityksen juurtunut tietämys tallennettuna tietokantoihin ei häviä työntekijöiden vaihtuessa. (Grönroos 2009, 30–32.)

Houkutteleva työyhteisö saa työntekijöitä, asiakkaita ja sidosryhmäkumppaneita. Näissä työyhteisöissä henkilöstö toimii työyhteisön arvojen mukaisesti asiakaslähtöisesti. (Virtanen & Wennberg 2007, 41.)

Asiakkaat muodostavat ulkoisen kuvan yrityksestä asiakaspalveluhenkilöstön toiminnan kautta. Asiakaspalvelijan on tunnettava yrityksen tuotteet ja palvelut. Hänen pitää osata kuunnella asiakasta, ennakoida tilanteita, olla oma-aloitteinen ja pystyä ottamaan vastaan asiakaspalautteita. Hyvä asiakaspalvelija on ystävällinen, hallitsee omat tunteensa, arvostaa omaa työtään ja kommunikoi luonnollisesti. Rekrytoinnissa asiakaspalvelijoiksi on valittava päteviä ja siihen tehtävään soveltuvia henkilöitä. Henkilökohtaisella kehityssuunnitelmalla asiakaspalveluhenkilöstöllä on mahdollisuus kehittyä omassa työssään ja edetä urallaan. Henkilöstön motivointi ja työn arvostaminen lisää henkilöstön hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Laatu on myös virheistä oppimista. Kyky ottaa vastuuta ja oppia virheistä on henkilökohtaista laatua. Henkilöstösuunnittelu on osa yrityksen strategiaa. Henkilöstöhallinnon prosesseja mitataan ja tuloksia seurataan. Työn oikea organisointi vaikuttaa tehokkuuteen. (Lecklin 2006, 118–119, 214–216.)

Palveluprosessi on ketju toimintoja, joissa palvelu kuvataan ja toteutetaan. Palvelussa henkilöstön määrä, osaaminen, motivaatio, asenteet ja heidän käyttäytyminen vaikuttaa palvelun onnistumiseen. Myös asiakkaat usein osallistuvat palvelun toteutumiseen ja vaikuttavat muihin asiakkaisiin. Yrityksen työntekijät osallistuvat markkinointiin ja ovat yksi kilpailutekijä verrattuna muihin yrityksiin. Onnistuneella sisäisellä markkinoinnilla saadaan henkilöstö motivoitumaan ja viihtymään työssään. Viihtynyt, motivoitunut ja osaava henkilöstö luo uusia ideoita ja kuuntelee asiakkaiden mielipiteitä ja kehittämis-

ehdotuksia. Palvelun taso paranee ja asiakkaat sekä yhteistyökumppanit ovat tyytyväisempiä, jonka johdosta yrityksen kannattavuus, maine sekä kilpailukyky paranee. Sisäiseen markkinointiin kuuluu tiedotus, koulutus henkilöstön kannustaminen ja yhteishengen luominen. Tiedottamalla varmistetaan, että henkilöstö toimii yrityksen periaatteiden mukaisesti, toiminta on avointa ja tasa-arvoista. Koulutus kehittää henkilöstön ammattitaitoa ja asenteita sekä kannustaa henkilöstöä. Henkilöstön kannustimena voidaan käyttää palkkaa, palkkioita, henkilöstöetuja, palautetta suorituksista ja tuloksista, työaikajärjestelyjä sekä kehittymismahdollisuuksia henkilöstön uralla. Yhteiset tilaisuudet ja työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu luo yrityksen henkilöstön yhteenkuuluvuutta ja yhteishenkeä. (Bergström & Leppänen 2009, 166–178.)

Yhteistoiminnallisella kehittämisellä ja henkilöstön osallistumisella pystytään vaikuttamaan positiivisesti toiminnan ja prosessien kehittämiseen sekä toiminnan tehostamiseen. Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä huomioidaan eri ammattilaisten kehittämisediat. Kokonaisuuksien kannalta prosessin eri toimijat yhdessä havaitsevat mahdollisia päällekkäisiä työtehtäviä eri toimijoiden töissä ja rajapinnoissa. (Kannelvirta 2010, 51–52.)

6.8 Kunta10 -tutkimus

Kunta10 -tutkimuksen toteuttaa Työterveyslaitos. Tutkimuksessa on mukana kymmenen kuntaa, joista yksi on Espoo. Kunta10 -tutkimus on tehty vuosina 2000–2001, 2004, 2006, 2008 ja 2010. Vuoden 2012 tutkimukseen osallistuu 55000 työntekijää syyskuussa 2012. Kunta10 -tutkimus on Suomen suurin kuntien henkilöstön hyvinvointitutkimus, joka on merkittävä ja alansa suurimpia kansainvälisestikin. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuntatyöntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavat työelämän muutokset ja löytää toimenpiteet myönteisen hyvinvoinnin kehitykseen. Kunta10 -kyselyn kysymykset käsittelevät työn kuormittavuutta, vaikutusmahdollisuuksia, työaikaohjelmia, työyhteisöä, johtamista ja muutoksi työssä. (Työterveyslaitos 2012.)

Espoon Kunta10 -kyselyyn vastasi 68 prosenttia. Espoon vuoden 2012 tuloksien mukaan työpaikan ilmapiiri ja sosiaalinen pääoma ovat kehittyneet myönteiseen suuntaan,

työaikojen hallinta on parempaa ja työpaineet vähentyneet. Tuloksien mukaan henkilökunta pitää Espoota hyvänä työnantajana sekä johtaminen ja kohtelun oikeudenmukaisuus on hyvällä tasolla. Vastaavasti tuloksien mukaan erilaiset väkivaltatilanteet ovat lisääntyneet Espoossa ja muissa tutkimuskunnissa (http://essi.fi/FI/Kuntatulokset_ovat_valmistuneet.)

Espoon ruokapalvelujen ensimmäinen Kunta10 -tutkimus tehtiin vuosina 2000–2001. Espoo Catering -liikelaitoksen tuloksia voidaan verrata vuoden 2004 ruokapalveluiden yhdistymisen jälkeen. Henkilöstöravintoloiden, kokous - ja vierastarjoilun asiakassektorin yhdistyi vuonna 2010, joten kyseisen alueen tuloksia voidaan verrata vuosilta 2010 ja 2012.

Jos henkilöllä on huonot vaikutusmahdollisuudet muutoksiin, sairauspoissaolot ja mielenterveysongelmat kasvavat. Stressi on seurauksena valtavista työpaineista sekä hallitsemattomasta työmäärästä. Työstressin ollessa korkealla, sillä on yhteys sydäntauteihin. Me-hengen puuttuminen työyhteisössä lisää mielenterveysongelmia. Jos ihminen kokee johtamisen epäoikeudenmukaiseksi, unettomuus lisääntyy ja se vaikuttaa myös välillisesti asiakkaaseen. Vuoden 2012 Kunta10 -tuloksien mukaan kunta-alalla ammattiryhmistä ruokapalvelutyöntekijät kokevat työstressiä, jolloin heidän työn hallintaan pitäisi enemmän panostaa. Myös Espoo Catering -liikelaitoksen kehittämiskohteiksi nousevat työnhallinta ja työstressi. Espoo Catering -liikelaitoksen vahvuutena ovat sosiaalinen pääoma ja kohtelun oikeudenmukaisuus. (Linna, A. 26.2 2013.)

Henkilöstöravintola, kokous ja vierastarjoilun keittiöhenkilöstöstä vastasi 54 prosenttia vuoden 2012 Kunta10 -kyselyyn. Verrattuna vuoden 2010 vastaavaan kyselyyn työaikojen hallinta oli hieman parantunut entisestään ja se oli parempi kuin Espoo Catering -liikelaitoksen, Espoon ja muiden kuntien arvosana. Työpaineet olivat laskeneet verrattuna vuoden 2010 kyselyyn. Muutos oli myös tilastollisesti merkittävä. Espoo Cateringin -liikelaitoksen kehittämiskohteiksi nousseet työnhallinta ja työstressi eivät nousseet kehittämiskohteiksi henkilöstöravintola, kokous ja vierastarjoilusektorissa, koska ne ovat merkittävästi paremmat kuin koko Espoo Catering -liikelaitoksessa. Vuonna 2012 kyselyn mukaan 10 prosenttia oli kokenut työssään henkistä väkivaltaa. Sosiaalinen

pääoma koettiin hyväksi. Sosiaalista pääomaa mitattiin kysymyksillä, jotka mittasivat työyhteisön jäsenten yhdessä toimimista ja toistensa huomioimista sekä esimiehen luottavuutta ja alaisten kohtelua. Kuitenkin verrattuna työyhteisötaidoissa toisen auttaminen ja huomaavaisuus olivat huonontuneet tilastollisesti merkitsevästi. Se oli alhaisempaa kuin yleisesti Espoo Catering -liikelaitoksessa, Espoossa ja muissa kunnissa. Vuonna 2010 muutoksia oli koettu ollut enemmän ja vuoden 2012 kyselyssä muutoksia oli ollut, mutta ne oli koettu myönteisenä. (<http://kunta10.fi/kunta10>.)

7 Henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun asiakasprosessit Espoo Catering -liikelaitoksessa

7.1 Henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun asiakasprosessit

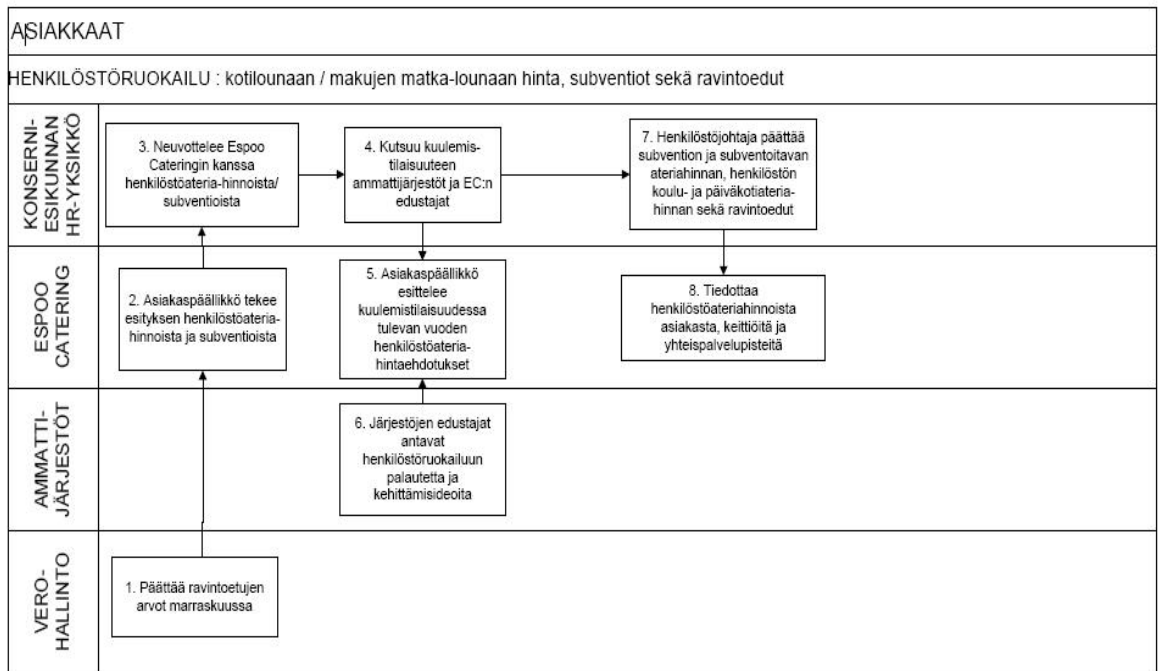
Espoo Catering -liikelaitoksen henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun asiakasprosessien omistaja on asiakaspäällikkö, joka vastaa henkilöstöruokailu, kokous- ja tilaustarjoilusektorista. Henkilöstöruokailuun ja tilaustarjoiluun liittyviä asiakasprosesseja ei ole kuvattu aikaisemmin Espoo Catering -liikelaitoksessa. Prosessien kuvaamisen yhtenä tärkeänä tavoitteena on selkeyttää tilaajan ja tuottajan roolia asiakasprosessissa.

Olen kuvannut prosessit Vision-ohjelmalla. Prosessien kuvaamiseen olen käyttänyt mallina vuokaaviota. Prosesseista ylimpänä on asiakkaan edustaja eli sopimus-, tilaaja- tai käyttäjäasiakas. Prosessiin osallistujat ovat nimettynä vasemmalla reunalla. Olen kuvannut jokaisen prosessiin osallistujan eli toimijan omalle vaakasuuntaiselle uimaradalle. Prosessin vaiheet etenevät vasemmalta oikealle ja eteneminen on kuvattu nuolella. Olen kuvannut prosessit samalla mallilla kuin muutkin Espoo Catering -liikelaitoksessa kuvatut prosessit. JHS- suositusten mukaan prosesseissa kuvataan alku- ja loppupisteet tapahtumasymboleilla sekä toiminnot toimintosymboleilla (<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>). En ole kuvannut prosesseissa alku- ja loppupistettä tapahtumasymboleilla, koska Espoo Catering -liikelaitoksen prosesseissa ei ole käytetty alussa ja lopussa erillisiä tapahtumasymboleita. Prosessin alku kuvataan numerolla yksi ja prosessin loppu on numeroista korkein arvo. Prosessin tehtävät olen kuvannut toimintosymbolilla eli omalla laatikolla. Opinnäytetyön aikana, maa-

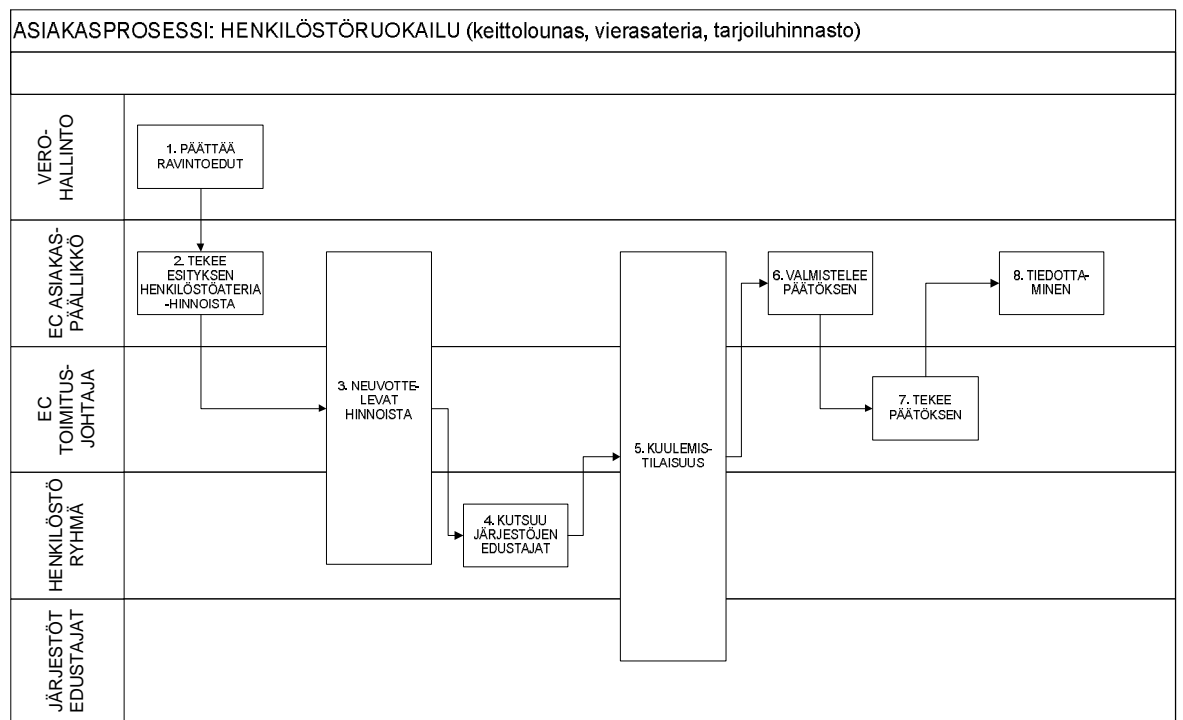
liskuussa 2013, muuttuivat tietokoneohjelmani uudempaan Windows 7 Enterprise -versioon, jonka johdosta osan prosesseista olen kuvannut vanhemmalla versiolla. Prosessit henkilöstöruokailun hintojen päättämisestä, sopimusravintoloista, Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen henkilöstöruokailusta, ruoan tilaaminen palvelupisteeseen, kokoustarjoilu Resource Central -ohjelmalla ja asiakastyytyväisyyskysely on tehty vanhemmalla Vision-ohjelmalla. Prosessit on käsitelty ja päätetty sopimus- ja tilaaja-asiakkaan välisissä kehityskokouksissa sekä osa on liitteenä palvelusopimuksessa, joten kuvausmallia en ole muuttanut kesken sopimuskauden.

7.2 Henkilöstöruokailun hinnoista päättäminen

Espoossa henkilöstöruokailussa Espoo Catering -liikelaitos toimii tuottajana ja Espoon kaupungin konsernihallinto tilaajana. Espoon kaupungin henkilöstöjohtaja päättää Espoon kaupungin henkilöstöruokailun ateriahinnat kotilounaan, makujen matka -lounaan ja päiväkotijäsen - ja kouluruokailun mukaisen lounasaterian osalta sekä henkilöstön ravintoedut ja henkilöstöruokailuun annettavat subventiot (kuvio 3). Hinnat perustuvat Verohallinnon päätökseen ravintoetujen arvosta. Espoo Catering -liikelaitoksen asiakaspäällikkö tekee esitykset seuraavan vuoden henkilöstöateriahinnoista ja tarvittavista subventioista. Espoon kaupunki subventoi henkilöstöruokailua kotilounaan ja makujen matka -lounaan osalta sekä sopimusravintoloissa tapahtuvaa henkilöstöruokailua. Konsernihallinnon vastuulla on kutsua ammattijärjestöt ja Espoo Catering -liikelaitoksen edustaja henkilöstöateriahintojen kuulemistilaisuuteen. Ammattijärjestöjen edustajat antavat tilaisuudessa palautetta toiminnasta, uusista hinnoista sekä mahdollisia kehittämistoiveita. Päätökset ateriahinnoista tehdään kuulemistilaisuuden jälkeen. Espoo Catering -liikelaitoksen toimitusjohtaja päättää muut henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun myyntihinnoista asiakaspäällikön esityksen mukaisesti (kuvio 4). Verohallinto tekee päätöksen marraskuun lopussa seuraavan vuoden ateriahinnoista. Joulukuun aikana henkilöstöruokailun hintojen päätösprosessi on oltava valmis, koska tiedottaminen Espoo Catering -liikelaitoksen eri yksiköille, sopimusravintoloille, sopimuskumppaneille, kaupungin yhteispalvelupisteille ja henkilöstölle on tehtävä ennen vuoden vaihdetta. Tiedottamisesta vastaa Espoo Catering -liikelaitoksen henkilöstöruokailusta vastaava asiakaspäällikkö.



Kuvio 3. Henkilöstöruokailun hinnoista päättäminen prosessi (kotilouнас, subventiot)



Kuvio 4. Henkilöstöruokailun, vierasaterioiden ja tilaustarjoilun hinnoista päättäminen prosessi

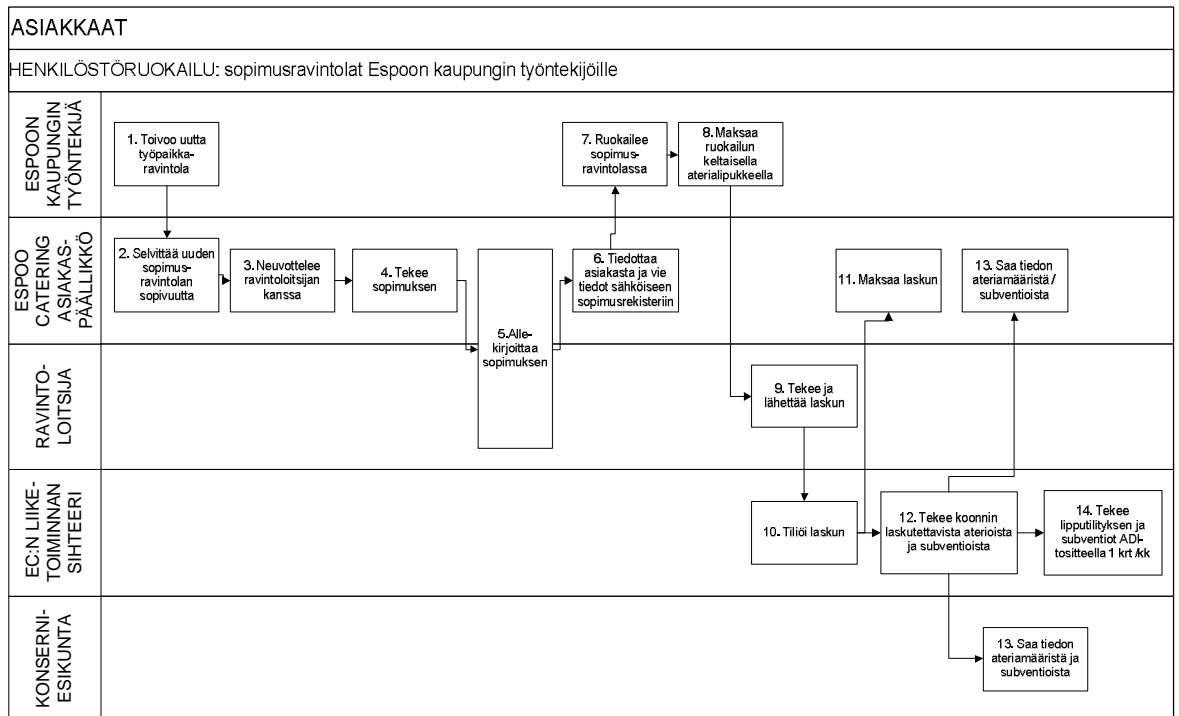
7.3 Sopimusravintolat

Osalla Espoon kaupungin henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta ruokailla Espoon kaupungin omissa toimipisteissä. Heidän työpaikkaruokailun turvaamiseksi on tehty sopimuksia paikallisten lounasravintoloiden kanssa. Henkilöstö ruokailee sopimusravintoloissa kaupungin keltaisilla, kotilounaan hintaisilla aterialipukkeilla. Sopimusravintola laskuttaa Espoo Catering -liikelaitosta sovitulla ateriahinnalla. Sopimusravintoloissa tapahtuvaa ruokailua Espoon kaupunki tukee subventiolla. Sopimusravintolan kanssa sopimuksen työpaikkaruokailun järjestämisestä tekee Espoo Catering -liikelaitoksen henkilöstöruokailusta vastaava asiakaspäällikkö. Hän vie sopimustiedot sähköiseen Krodonoc-arkistojärjestelmään sekä päivittää yhteystiedot kaupungin intranet-sivuille ja asiakassopimusrekisteriin. Asiakaspäällikkö tiedottaa sopimusravintoloita ennen vuoden vaihdetta seuraavan vuoden laskutettavasta hinnasta ja mahdollisista muutoksista. (Kuvio 5.) Ravintola-alalla omistajien vaihdokset ovat yleisiä. Näissä tapauksissa tulee tarve sopimuksen tekemiseen uuden ravintoloitsijan kanssa.

Kriteereinä sopimusravintoloiden valintaan on, että heidän lounasravintolatoiminta vastaa elintarvike- ja hygieniavaatimuksia. Hygienia- ja turvallisuusvaatimukset todetaan silmäillen arviointikäynnillä ennen sopimuksen tekemistä. Sopimusravintoloiden työpaikka-aterian pitää olla ravitsemussuosituksen mukainen ateria. Pelkkä pizzeria-tason ravintola tai hampurilaisravintola ei sovi sopimusravintolaksi. Sopimusravintoloita ei valita myöskään lähelle kaupungin omia lounasravintoloita. Yhtenä kriteerinä on, että sopimusravintolan paikoitusalueet ovat riittävät suuret teknisen puolen isojen autojen paikoitukseen. Tarve uudelle sopimusravintolalle pitää tulla Espoon kaupungin työntekijöiltä.

Yhtenä kriteerinä sopimusravintoloiden valintaan on, että ravintolan työolosuhteissa noudatetaan Suomen lakia. Harmaan talouden mahdollista yhteyttä on vaikea todeta nykyisin seurantakeinoin. Kansainväliset sekä tunnetut cateringalan yritykset ovat luotettavia sopimusikumppaneita. Pienten yksityisten yritysten kohdalla tulee kiinnittää huomiota yleiseen, kilpailukykyiseen myyntihinnastoon, henkilökuntaan, heidän työvaatetukseen ja käyttäytymiseen sekä asiakaspalveluun kassalla kuten annetaanko asiakkaalle automaattisesti kuitti ostoksista.

Kuvatussa sopimusravintolaprosessissa selviää ruokailijan, ravintoloitsijan, Espoo Catering -liikelaitoksen ja Espoon kaupungin konsernihallinnon roolit (kuvio 5). Sopimusravintoloiden sopimuksien tekeminen, seuranta ja laskutus vaativat työaikaa Espoo Catering -liikelaitokselta. Uusien sopimusravintoloiden sopimuksien tekeminen ja vanhojen sopimuksien seuranta ja mahdollinen irtisanominen vaatii kontrollia, ettei kaupungilla hukata henkilöstöresursseja turhiin työvaiheisiin.

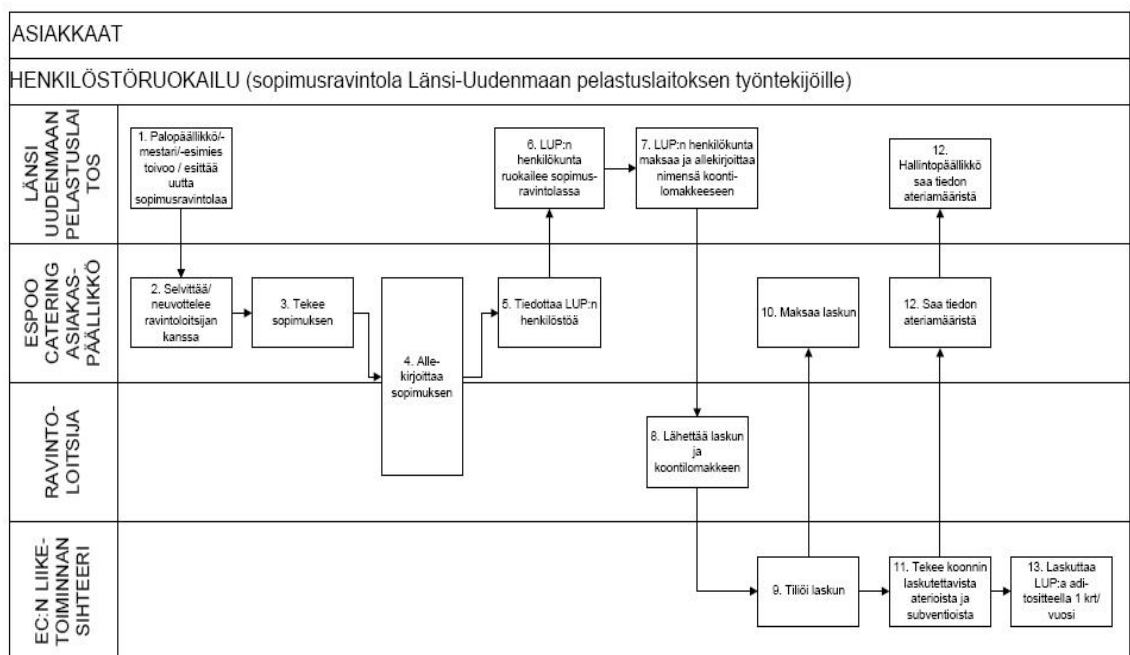


Kuvio 5. Sopimusravintolaprosessi

7.4 Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen sopimusravintolat

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos on ostanut Espoo Catering -liikelaitokselta asiantuntijapalvelut sopimusravintoloiden työpaikkaruokailun sopimuksien tekemiseen (kuvio 6). Henkilöstöruokailusta vastaava asiakaspäällikkö hoitaa sopimusravintoloiden sopimuksien tekemisen Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen kanssa. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitokseen kuuluu Espoon lisäksi Hanko, Tammisaari, Kirkkonummi, Karjaa, Lohja, Nummela-Vihti ja Karkkila. Palopäällikkö tai hänen sijaisensa on yhteydessä asiakaspäällikköön mahdollisen uuden sopimusravintolan tarpeesta. Pienemmissä kunnissa haasteena on löytää sopivia sopimusravintoloita tarpeeksi läheltä paloasemaa. Paloauton pysäköinti pitää onnistua lähelle sopimusravintolaa, jotta mahdollisessa hätätilan-

teessa palomiehet pääsevät nopeasti lähtemään kohteeseensa. Palolaitoksien, muiden kuin Espoon, henkilökunta maksaa ateriansa suoraan ravintoloitsijalle ja kuittaa nimellään ruokailun. Nimilistat ovat subvention maksamisen peruste. Nimilistat ja laskun ravintoloitsija lähettää Espoo Catering -liikelaitoksen liiketoiminnan sihteerille tiliöitäväksi ja asiakaspäällikkö maksaa laskun. Liiketoiminnan sihteerin laskuttaa kuukausittain Länsi-Uudenmaan pelastuslaitosta subventioista ja mahdollisista asiantuntijapalveluista. Espoon pelastuslaitoksen henkilökunnan henkilöstöruokailussa toteutetaan samaa mallia kuin muillakin Espoon kaupungin henkilöllä.



Kuvio 6. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen henkilöstöruokailun prosessi

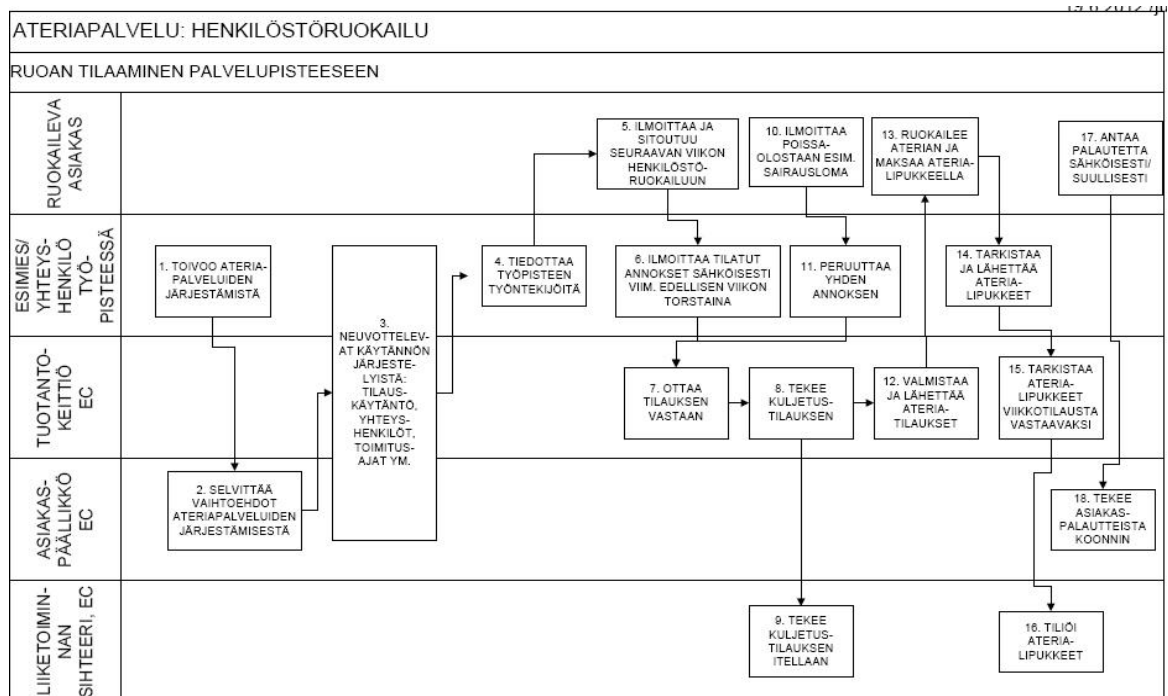
7.5 Ruoan tilaaminen palvelupisteeseen

Tällä hetkellä Espoon keskuksen virastotalo 1 ja kaupungintalo ovat tyhjillään, koska ne ovat huonokuntoisia tiloja. Virastotalo 1 puretaan kesän 2013 aikana. Tyhjän kaupungintalon kohtalosta on kiistelty valtuustossa pitkään. Espooseen on rakennettu uusia toimistotiloja ja pieniä terveysasemia, joissa on yhteiset tilat työpaikkaruokailuun. Viime vuosina on lisääntynyt tarve henkilöstöruoan lähettämiseksi, koska lähitöllä ei sijaitse Espoon kaupungin omaa henkilöstöruokailupistettä tai mahdollista sopimusravintolaa.

Myöskään kaikilla Espoon kaupungin henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta siirtyä toimipisteestä sopimusravintolaan ruokailemaan työpäivän aikana. Jokaisella Espoon kaupungin työntekijällä pitää olla mahdollisuus järjestettyyn, terveelliseen työpaikkaruokailuun.

Henkilöstöruoan tilaaminen vaatii henkilöstöltä sitoutumista ruoan tilaamiseen ja yhteyshenkilön nimeämistä palvelupisteestä. Yhteyshenkilön vastuulla on ruoan tilaaminen ja mahdollisten peruutuksien ilmoittaminen tuotantokeittiöön sekä huolehtia ruoan maksuvälineenä olevien aterialipukkeiden lähettämisestä tuotantokeittiöön. Keittiöhenkilöstö huolehtii ruuan valmistamisesta, pakkaamisesta ja ateriakuljetuksen tilaamisesta sekä mahdollisesta peruuttamisesta kuljetusliikkeelle. Kuljetuskustannukset laskutetaan konsernihallinnolta.

Palvelupisteen tilausprosessia olen käyttänyt uusien palvelupisteiden tilaaja-asiakkaan edustajan perehdyttämiseen (kuvio 7). Niiden avulla voidaan kuvata tuotantokeittiön tehtäviä ja selkeyttää vastuut tilaaja-asiakkaan ja tuottajan välillä.



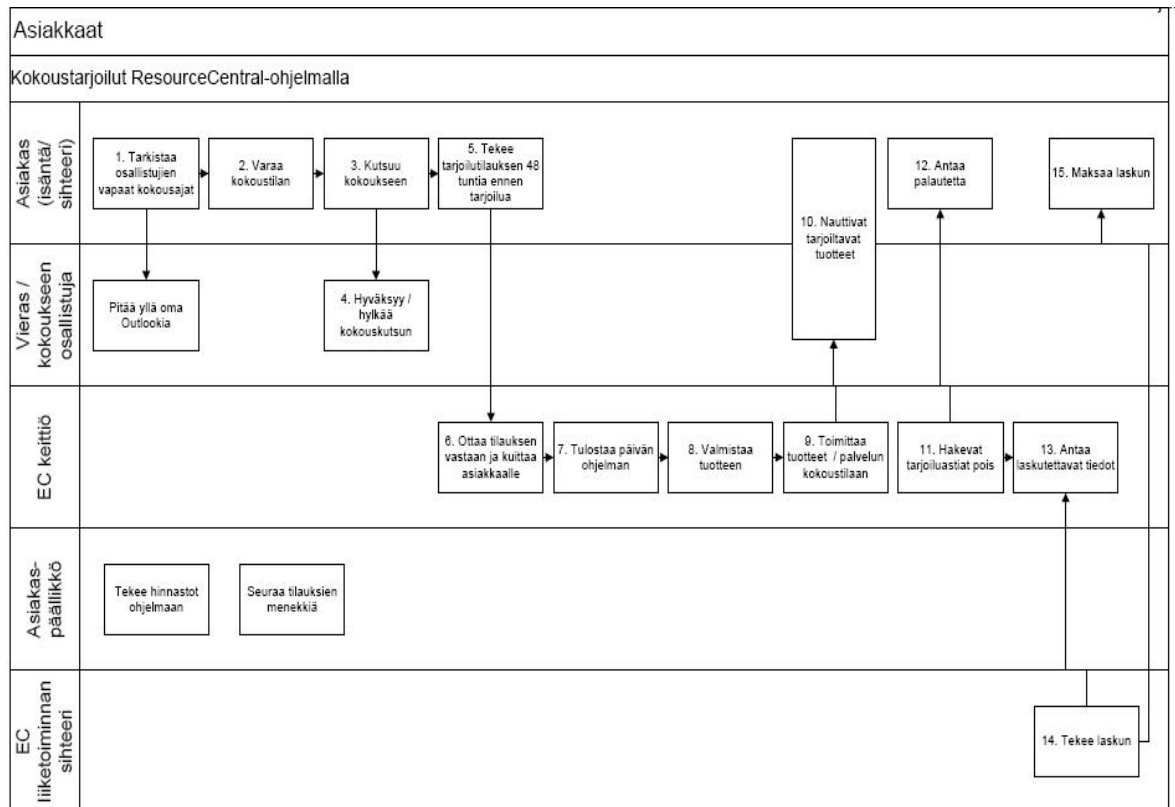
Kuvio 7. Ruoan tilaaminen palvelupisteeseen prosessi

7.6 Kokous- ja tilauspalvelut

Vuoden 2013 alusta Espoon kaupunkiin otettiin käyttöön ohjelma, jonka avulla on mahdollisuus Outlook-kalenterin avulla kutsua osallistujat, varata kokoustila ja tilata tarjoilut kokoukseen (kuvio 8). Ohjelman tarkoituksena on helpottaa ja nopeuttaa kokouksien järjestämisestä. Kaupungin eri kokoustilat varusteineen on koottu järjestelmään. Kokoustilaa varatessa tarjoilutilaus ohjautuu kokoustilan mukaan talossa sijaitsevaan Espoo Catering -liikelaitoksen ammattikeittiöön. Suurimmassa osassa kokoustiloja sijaitsevilla talossa ei ole Espoo Catering -liikelaitoksen ammattikeittiötä. Näistä pisteistä tilaukset ohjautuvat suoraan edustuspalveluiden keittiöön, josta on mahdollisuus kuljettaa kokoustarjoiluja. Tarjoilutilaus menee edustuspalveluiden yhteiseen sähköpostiin. Ohjelman kautta on mahdollisuus tilata kokoukseen perustuotteita tarjoiluhinnaston mukaisesti. Uusi ohjelma nopeuttaa ja helpottaa laskutusta, koska ohjelmaan asiakkaan on syötettävä kustannuspaikka jatkaakseen tilausta ja ohjelma laskee valmiiksi hinnan perustuotteista.

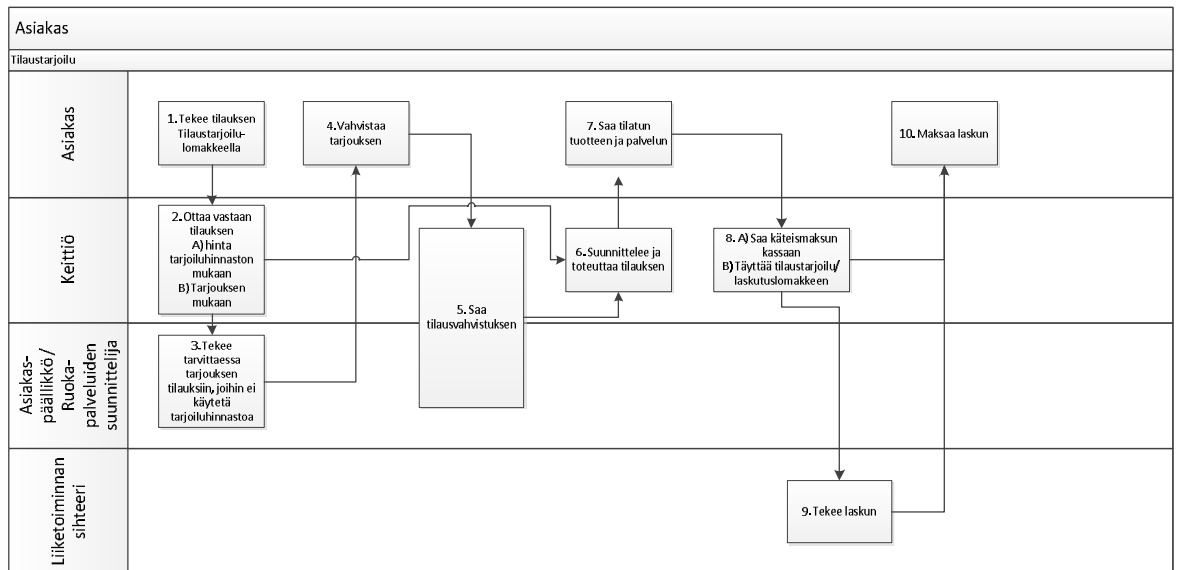
Ohjelman avulla saadaan tulostettua reaaliajassa päivittäiset ja viikoittaiset tilaukset. Edustuspalveluiden catering-kuljettajalle saadaan ajan tasalla olevat sähköiset listat ja manuaalisesti kirjoitetut listat poistuvat. Asiakkaan hyöty uudesta ohjelmasta on kokouksien kahvitusten tilaamisen helppous, koska palvelu saadaan samasta ohjelmasta kuin kokouksien järjestäminen kuten kokoukseen osallistujien kutsuminen ja tilan varaaminen.

Ohjelmaan on syötetty, että tilaustarjoilu on tehtävä 48 tuntia ennen kokouksen alkamista. Tämä helpottaa ammattikeittiöissä tuotannon suunnittelua, koska tilaustarjoilun pikatilaukset vähenevät. Samana päivänä kokoustarjoilua tilaaja joutuu tilaamaan erillistilauksena, josta laskutetaan enemmän. Ohjelman avulla saadaan tilausraportteja, joiden avulla nähdään menekki, ruuhkahuiput ja tulot reaaliajassa.



Kuvio 8. Kokoustarjoilut Resource Central -ohjelmalla prosessi

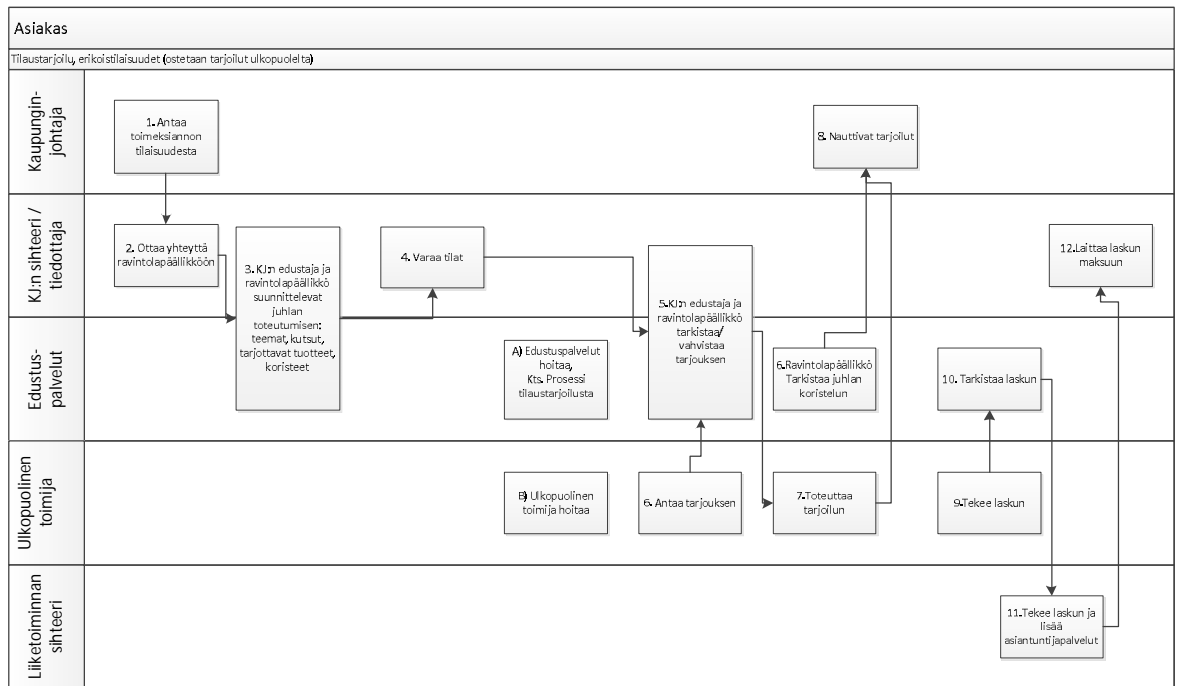
Kaikkia kokous- ja tilaustarjoiluja ei voi tilata sähköisellä tilanvarausohjelman avulla. Sähköinen tilanvarausohjelman kautta tehdyt tilaustarjoilut vaativat sähköisen kalenterin käyttöä ja kokoustilan varaamista. Kaikki kaupungin kokoustilat eivät ole sähköisessä tilanvarausohjelmassa. Jos kokous- tai tarjoilutilaa ei voi tilata ohjelmalla, käytetään tilaustarjoilulomaketta. Tilaustarjoilulomakkeella tarjoilut voi tilata sekä kaupungin sisäiset että ulkoiset asiakkaat. Tilaustarjoiluprosessissa olen kuvannut tarjoiluhinnaston mukaisen sekä tarjouspyynnöllä tehdyn tilaustarjoilun (kuvio 9).



Kuvio 9. Tilaustarjoilu tilattuna tilaustarjoilulomakkeella prosessi

Osaan Espoon kaupungin vastaanottoihin tai juhlatilaisuuksiin eivät Espoo Catering -liikelaitoksen ammattikeittiöt tuota catering-palveluita. Kaupungin johdolta on tullut toive, että niiden järjestämiseen tarvittaisiin asiantuntijapalveluita. Aikaisemmin edustuspalvelut kuuluivat keskushallintoon ja kaupungin johto toimi samassa organisaatiossa ja asiantuntijapalvelut kuuluivat normaaliin yhteistyöhön. Tilaaja-tuottajamallin myötä sekä henkilöstö- ja organisaatiomuutoksien jälkeen asiantuntijapalveluiden tarjoaminen on tullut ajankohtaiseksi.

Olen kuvannut prosessin yhteistyössä kaupunginjohtajan sihteereiden, kaupungin tiedottajan ja edustuspalveluiden ravintolapäällikön kanssa (kuvio 10). Prosessia voidaan soveltaa myös muiden erikoistilaisuuksien järjestämiseen, joihin tarvitaan Espoo Catering -liikelaitokselta asiantuntijaosaamista cateringpalveluiden ostamiseen.



Kuvio 10. Tilaustarjoilu: erikoistilaisuudet, juhlatilaisuudet prosessi

7.7 Henkilöstöravintolan asiakasprosessi

Espoo Cateringin henkilöstöravintoloita kutsutaan myös lounasravintoloiksi. Suurin osa ruokailevista asiakkaista on kaupungin henkilöstöä, mutta syömässä käy muitakin asiakkaita kuten sopimuskumppaneita ja kuntalaisia. Lounasravintoloista laajin ja kattavin lounasvalikoima on Pihatalon henkilöstöravintolassa. Parhaimpina päivinä siellä ruokailee yli 500 ruokailijaa. Pihatalon henkilöstöravintolan alakerrassa on Muuralan keskuskeittiö, joka valmistaa ateriat Pihataloon.

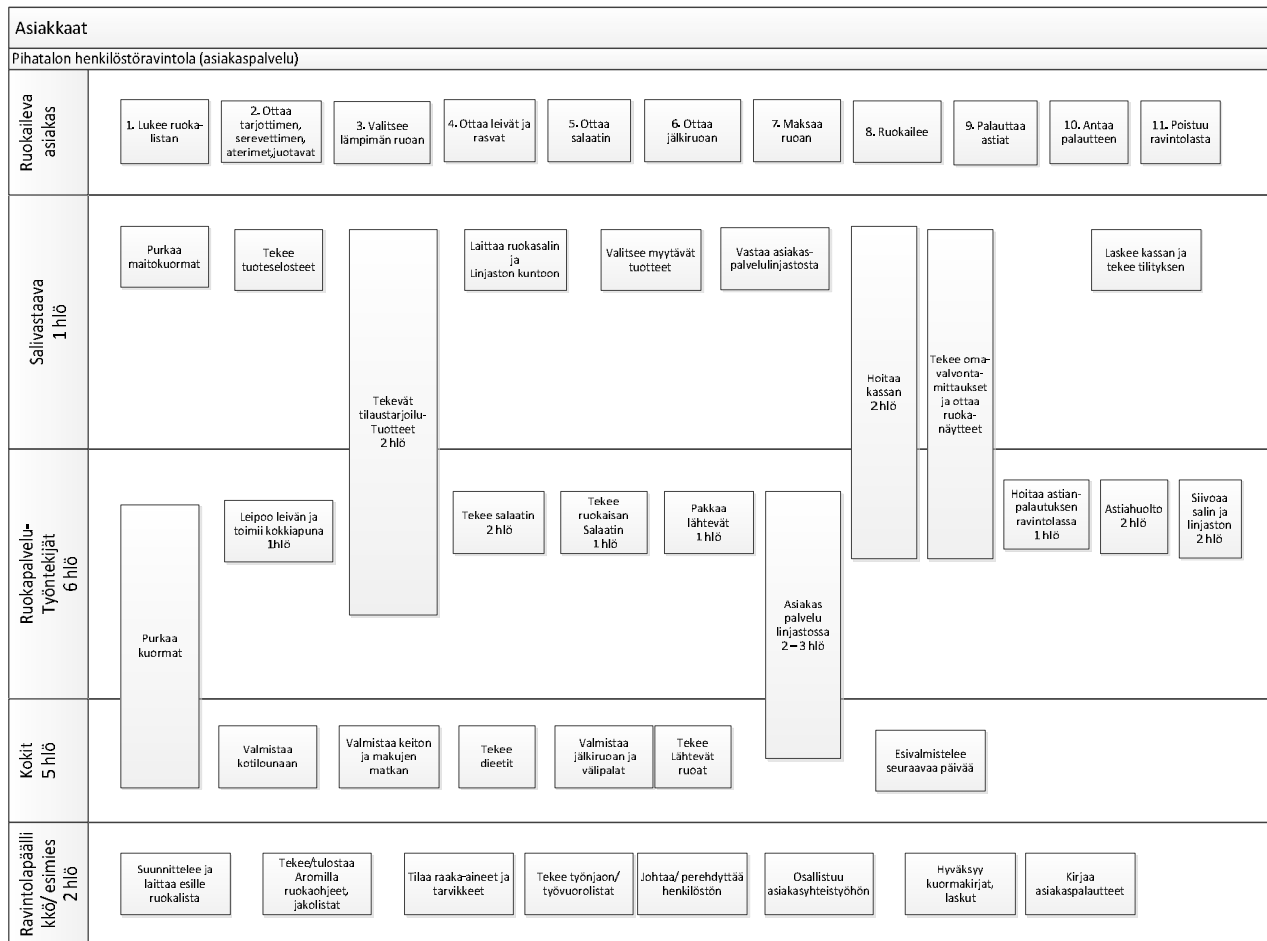
Nykyinen Pihatalon henkilöstöravintolan lounaslinjasto on rakennettu vuonna 2000 ja sitä on hieman uusittu viimeisten vuosien aikana. Vuonna 2011 tuli tarve uusia lautaset. Haasteeksi tuli löytää lautasmalli, joka mahtui vanhaan kiinteään lautasjakelijaan. Vanhoihin linjaston lautasjakelijoihin siirrettiin lämmitetyt lautaset, jotka kylmenivät lounaan aikana linjaston kiinteässä lautasjakelijassa. Vuonna 2012 uusittiin lämmitettävät lautasjakelijat. Valittu uusi lämmitettävä lautasjakelija mahdollisti uuden isomman, kevyemmän ja kestävämmän lautasen hankinnan. Uusi lämmitettävä, pyörillä liikkuva lautasjakelija on henkilökunnalle ergonomisesti parempi vaihtoehto, koska lautaset voi-

daan astiahuollossa suoraan laittaa lautasjakelijaan. Uusi lautasjakelija ja kevyempi lautanen vähentävät keittiöhenkilöstön fyysistä rasittavuutta astiahuollossa ja asiakaspalvelussa.

Pihatalon henkilöstöravintolan lounaslinjasto vaatii perusteellista uutta remonttia. Vuoden 2000 remontin jälkeen lounasvalikoima on kasvanut. Nykyisellä mallilla lämmin ruoka otetaan ensimmäisenä ja ruoka jäähtyy ottaessa muut lounaan lisäkkeet sekä jotta maksun suorittamista. Uudistamisella saataisiin jonoja pienemmiksi. Lisäksi ruoka ei jäähtyisi niin nopeasti ja ruoan ottaminen linjastosta tukisi nykyisen lautasmalin mukaista ruoan annostelua.

Pihatalon henkilöstöravintolan palveluprosessissa käyttäjäasiakkaan uimaradalla näkyy hänen palvelupolkunsa ravintolaan saapumisesta poistumiseen. Ruokalistan lukemisen ja palautteen antamisen hän voi tehdä sähköisesti, mutta kaikki muut toiminnot hän suorittaa ravintolassa. Jokainen erikseen kuvattu toiminto on yksi asiakkaan kontaktipisteistä, joiden palvelun pitää toimia ja olla ammattimaista. Lisäksi tuotteita pitää olla riittävästi tarjolla ja ne pitää olla palvelulupauksen ja elintarvikevaatimuksien mukaisia. Neljä alinta uimarataa kuvaa henkilöstöä ammattinimikkeittäin ja keskeisiä toimintoja, jotka tapahtuvat Pihatalon henkilöstöravintolassa ja Muuralan keskuskeittiössä. Suurin osa näistä toiminnoista tapahtuu asiakkaalta piilossa, mutta ne vaikuttavat asiakkaan saamaan tuotteeseen ja palveluun. Lähimpänä asiakasta toisella uimaradalla on kuvattu salivastaavan keskeiset tehtävät, jotka vaikuttavat asiakaspalveluun. Salivastaava on asiakaspalvelussa suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Kuvio 11.)

Suorassa asiakaspalvelukontaktissa on Pihatalon henkilöstöravintolassa kolmesta neljään ruokapalvelutyöntekijään päivittäin. Henkilökunnan ruokapalvelutyöntekijöiden perehdytys, asiakaspalvelutehtävään, ammattitaito ja hyvä suomen tai ruotsin kielen taito on tärkeää.



Kuvio 11. Pihatalon henkilöstöravintolan asiakasprosessi

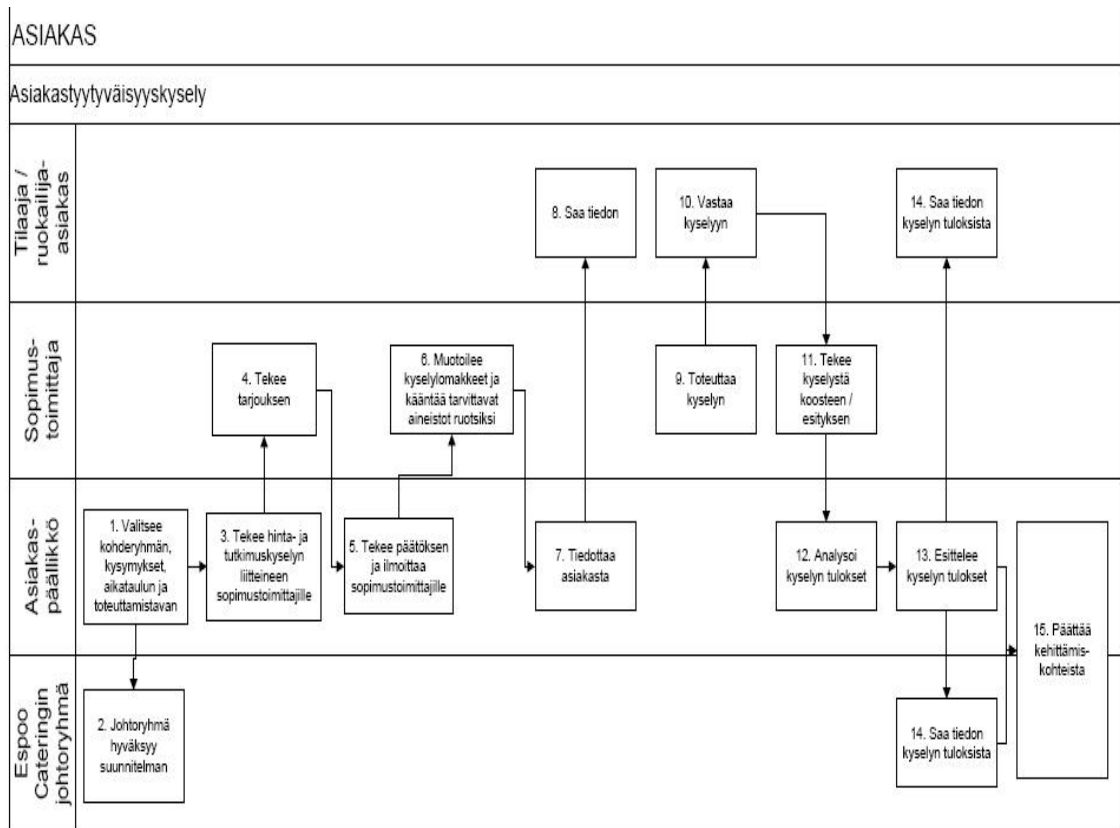
Espoon kaupungin henkilöstöravintoloiden linjastot on tehty pääsääntöisesti kaikki saman periaatteen mukaisesti. Ensin otetaan tarjottimet, juomat, lämmin ruoka, leivät, salaatti ja jälkiruoka. Maksu suoritetaan joko ennen salaattia tai salaattivaihtoehdon jälkeen. Vastaavanlaisesti koostetaan ateria monissa muissakin Suomen lounasravintoloissa. Helsingin kaupungintalon henkilöstöravintolassa otetaan ensin tarjotin, salaatti, jälkiruoka, lämmin ruoka, juomat ja maksetaan viimeisenä. Jonoja syntyy moniin ruuan ottopisteisiin ja vieraileva ruokailija kaipaisi parempia opastekylttejä, miten toimia, mistä aloitetaan, koska ensi vaikutelma tilasta on sekava.

7.8 Asiakastytyväisyyskyselyprosessi Espoo Catering -liikelaitoksessa

Asiakastytyväisyyskyselyjä asiakasryhmittäin tehdään säännöllisesti asiakasryhmittäin.

Espoo Catering -liikelaitoksen asiakastyytyväisyyskyselyjen tekemisestä vastaavat asiakaspäälliköt. Asiakaspäällikkö esittää ehdotuksen asiakastyytyväisyyskyselyn aikatauluis- ta johtoryhmälle hyväksyttäväksi. Tämän jälkeen asiakaspäällikkö tekee hinta- ja tutki- muskyselyn liitteineen kaupungin sopimustoimittajille. Liitteissä mainitaan tutkimusai- kataulut, toteuttamistapa, kyselyn vastaajien määrä ja kysymykset. Sopimustoimittajat tekevät tarjoukset. Asiakaspäällikkö tekee valintapäätöksen ja ilmoittaa valinnasta so- pimustoimittajille. Sopimustoimittaja muotoilee kysymyslomakkeet ja kääntää aineistot ruotsiksi.

Asiakaspäällikkö tiedottaa tilaaja-asiakasta kyselystä. Henkilöstöravintoloiden asiakas- tyytyväisyyskyselystä tiedotetaan Konsernihallinnon henkilöstöjohtajaa sähköisesti ja henkilöstöravintoloiden ruokailevaa käyttäjäasiakasta henkilöstöravintoloiden ilmoitus- tauluilla, Espoon kaupungin intranetin uutisissa sekä Espoo Cateringin lounasravinto- loiden Internet-sivuilla. Sopimustoimittaja toteuttaa kyselyn sovitun mukaisesti, jonka jälkeen toimittaja tekee kyselystä koosteen ja PowerPoint-esityksen. Hankintasopimuk- sen mukaan sopimustoimittajan edustaja voi tulla esittelemään asiakastilaisuuteen tu- lokset. Tulokset analysoidaan Espoo Catering -liikelaitoksessa, jonka jälkeen päätetään kehittämiskohteista yhdessä henkilöstön kanssa. Asiakastyytyväisyyskyselyn prosessi- kaavion olemme tehneet asiakaspäälliköiden kanssa yhdessä. Kuvattu asiakastyytyväi- syysprosessi selkeyttää asiakastyytyväisyyskyselyn tekemistä (kuvio 12).



Kuvio 12. Asiakastyytyväisyyskyselyprosessi

8 Johtopäätökset

Toteamus prosessien kehittäminen on jatkuvaa, pitää hyvin paikkansa. Opinnäytetyö-säni kuvatuista prosesseista osa muuttui jo opinnäytetyön aikana. Sopimusasiakkaan yksikön nimi vaihtui ja yhteyshenkilöt vaihtuivat osittain. Keittiöissä tapahtuva asiakas-prosessi ja asiakkaan palvelupolku muuttuivat osittain opinnäytetyön aikana. Prosesseja kuvattaessa jo mietittiin, voisiko prosessin tehdä toisella tapaa. Prosessien kuvaamisella pystytään ratkaisemaan käytännön haasteita ja ongelmia asiakaspalvelutilanteissa. Johtopäätökset olen päättänyt Espoo Catering -liikelaitoksen henkilökunnan ja tilaa-asiakkaan keskusteluiden ja neuvotteluiden pohjalta sekä tulkiten prosessien mittareiden tuloksia. Osaan päätöksiin on vaikuttanut jopa heikot signaalit. Prosessikuvaukset ovat toiminnan ideaalitalanteita. Käytännössä prosessien kulkuun vaikuttaa Espoo Catering -liikelaitoksen asiakkaat ja henkilöstö.

8.1 Asiakasprosessit selkeyttävät tilaaja-tuottajamallia

Prosessi, joka kuvaa henkilöstöruokailun hintojen päättämistä, selkeyttää tilaajan ja tuottajan tehtäviä ja vastuita. Kyseinen prosessi hyväksyttiin vuoden 2011 sopimuspalaverissa ja se on liitteenä Espoon kaupungin henkilöstöruokailun palvelusopimuksessa. Vuoden 2012 alusta Espoon kaupungin henkilöstöhallinnossa tapahtui organisaatiomuutos. Henkilöstöruokailun tilaajan yhteyshenkilöt vaihtuivat osittain vuodelle 2012. Vuoden 2013 hintaneuvottelut ja päätösprosessi sujuivat henkilöstömuutoksista huolimatta hyvin kuvatus prosessin mukaisesti. Uusien hintojen tiedottamiselle jäi miinulla riittävästi aikaa. Uudet hinnat olivat tiedossa henkilöstöllä, yhteispalvelupisteissä, keittiöillä, sopimuskumppaneilla ja -ravintoloissa hyvissä ajoin ennen vuoden vaihdetta.

Sopimusravintolaprosessi on selkeyttänyt uuden sopimusravintolan sopimuksen tekemistä. Tärkeää on, että kyseinen prosessi tuo esille Espoo Catering -liikelaitoksessa tehdyn työmäärän sopimusravintoloiden osalta. Vuoteen 2010 saakka henkilöstöruokailu ja henkilöstöhallinto kuuluivat samaan toimialaan. Tehdystä asiantuntijatyöstä sopimusravintoloiden osalta ei ole laskutettu aikaisemmin. Tilaaja- tuottajamallissa todelliset kustannukset pitää olla läpinäkyviä ja Espoo Catering -liikelaite ei voi antaa ilmaispalveluja. Vuoden 2013 palvelusopimukseen lisättiin, että asiantuntijapalvelut ja matkakorvaukset sopimusravintolakäynneiltä laskutetaan todellisten kustannuksien mukaan. Lisäksi vuoden 2013 sopimusneuvotteluissa sovittiin kriteerit sopimusravintoloiden valintaan. Tilaaja-asiakkaan odotukset palvelun laadusta selvitettiin sopimusneuvotteluissa.

Tilaaja- tuottajamallin mukaisesti kaikista palveluista laskutetaan ja palveluiden laatu on sovittu yhdessä tilaaja-asiakkaan kanssa. Espoo Catering -liikelaitoksen henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun perustuotteet on hinnoiteltu. Henkilöstön ja tilaajien yhteinen työhistoria on haaste asiantuntijapalveluiden laskuttamiseen. Hyvältä työkaverilta, ystävältä, ei kehdata laskuttaa oman työnsä koko osuutta. Espoo Catering -liikelaitoksen johdon on tuoteistettava ja hinnoiteltava myös asiantuntijapalvelut ja erikoistuotteet, jolloin keittiöiden esimiesten on helpompi laskuttaa tilaaja-asiakasta palveluista.

8.2 Toimintaympäristö vaikuttaa asiakasprosesseihin

Suurin osa Espoo Catering -liikelaitoksen henkilöstöravintoloista on toiminut fyysisesti samoissa tiloissa vuosikymmeniä. Viime vuosina ei ole tehty linjastoihin suuria rakenteellisia muutoksia. Henkilöstöravintoloiden toimintatapa on muuttunut viime vuosien aikana. Ateriovaihtoehtoja on lisätty ruokalistalle ja maksuvälineet ovat muuttuneet. Henkilöstöravintoloiden linjastot ovat käyneet ahtaaksi. Uudet ateriovaihtoehdot tarvitsevat lisää kylmä- ja lämpöhauteita. Suurkeittiöiden lautasmallit ovat muuttuneet suurimmiksi ja vanhoihin lautasjakelijoihin ei saa mahtumaan uusia lautasmalleja. Aikaisemmin henkilöstöruokailussa käytettiin maksuvälineenä aterialipukkeita, mutta nykyään asiakas voi maksaa lipukkeella, käteisellä tai pankkikortilla. Kassajärjestelmä on muuttunut Analyste-kassaksi, joka vaatii sähköisen päätejärjestelmän. Tietokone vaatii oman tilansa linjastosta. Lisäksi linjastosta pitäisi löytyä tilaa pankkikortin maksulaitteelle. Haastavinta on, että linjaston aterioiden ottojärjestys toimii kuumasta kylmään. Henkilöstöravintoloissa kuten suurimassa osassa Suomen lounasravintoloita otetaan ensin lämmin ruoka ja sen jälkeen salaatit ja jälkiruoka. Lopuksi suoritetaan maksu. Ravitsemuksellisesti oikein olisi täyttää lautanen ensin salaattilla, lisukkeilla ja lopuksi kalliilla pääraaka-aineella kuten lihalla tai kalalla. Jonottaessa salaattien ottamista ja maksamista pääruoka jäähtyy. Laivojen buffeteista voitaisiin ottaa mallia toimintaan, että ateriat maksetaan ensin ja ateriat aloitetaan edullisimmista raaka-aineista.

Henkilöstöravintoloiden asiakastytyväisyyskyselyissä kehityskohteiksi nousivat myös linjaston sujuvuus ja lämpöisen ruoan lämpötilat. Uusia henkilöstö- ja lounasravintoloita suunniteltaessa kannattaisi miettiä uudenlaisia ratkaisuja linjastoihin. Linjaston rakenteet pitäisi olla liikuteltavia ja tarvittaessa niiden järjestystä pitää voida muuttaa. Nykyiset kiinteät mallit eivät ole toimivia. Nykyiset ammattikeittiöiden kiinteät laitteet ja henkilöstöravintoloiden tilat omistaa Espoossa tilakeskus. Espoo Catering -liikelaitoksen ammattikeittiöitä on peruskorjattu, mutta henkilöstöravintoloiden linjastojen muutoksia viime vuosina ei ole tehty. Henkilöstöravintolat pitää olla viihtyisiä ravintoloita, joissa kaupungin henkilöstöllä on mahdollisuus virkistyä työn lomassa. Henkilöstöravintoloiden kalusteiden ja linjastojen uudistamiseen kaupungin pitää budjetoida enemmän

Toimintaympäristömuutoksiin Espoo Catering -liikelaitos ei pysty vaikuttamaan. Espoon keskuksen huonokuntoiset virastotalot ja kaupungintalo ovat tyhjiä. Toiminta muistuttaa 1970 -luvun alkua, jolloin osa kaupungin toiminnoista ja virastoista oli hajautettu ympäri Espoota. Espoo Catering -liikelaitoksen ja Konsernihallinnon pitää miettiä uusia mahdollisuuksia terveellisen henkilöstöruokailuvaihtoehtojen tarjoamiseen. Sopimusravintoloiden lisääminen Espoossa ei voi olla ainoa vaihtoehto henkilöstöruokailun lisäämiseen. Raulion, 2011, mielestä henkilöstöravintoloiden käyttöön vaikutti eniten henkilöstöravintoloiden saatavuus ja henkilöstöravintoloiden käyttöä voitaisiin lisätä poistamalla esteitä kuten henkilöstöravintolan matkan pituus, työkiireet ja taloudelliset esteet. Espoon kaupunki tukee henkilöstöruokailua subventioilla, jolloin henkilöstöaterian hinta Espoon kaupungin työntekijälle on kohtuullinen. Hyvällä esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työkiireisiin. Uusi kaupunginjohtaja painottaa hyvää johtamista. Espoossa on aloitettu esimiesareenoiden pitäminen. Esimiesareenassa on käsitelty espoolaisen johtamisen kulmakiviä, periaatteita. 14.5.2013 pidetyssä esimiesareenassa kaupunginjohtaja esitteli uutta Espoo tarinan luonnosta, johon kuntalaiset ovat saaneet antaa ehdotuksia. Uuden Espoo tarinan tulevaisuuden visiona on, että Espoon kaupungin väkiluku kasvaa edelleen ja väestö keskittyy viiteen kaupunkikeskukseen ja kahteen paikalliskeskukseen. Espoolaisille tarjotaan kattavat palvelut kaupunki- ja paikalliskeskukseen. Espoo Catering -liikelaitoksen kannalta tämä tarkoittaa, että jokaisessa kaupunkikeskuksessa ja paikalliskeskuksessa pitäisi olla vetovoimainen henkilöstöravintola.

Henkilöstöravintoloiden matkan pituuteen on hankala vaikuttaa. Uusia toimipisteitä suunniteltaessa pitäisi huomioida henkilöstön sosiaalityöt ja mahdollisuus työpaikkaruokailuun. Jos henkilöstöravintolaan on liian pitkä matka, voidaan henkilöstöateria tilata lähimmästä henkilöstöravintolasta. Tilaaminen vaatii tilaaja-asiakkaalta henkilöstön sitoutumista henkilöstöruokailuun ja vastuuhenkilön nimeämistä. Espoo Catering -liikelaitoksen uudet toimintatavat vaativat muutoksia tuotannon suunnitteluun ja muutosjohtamista. Keittiöhenkilökunta ei mielellään ota vastaan pieniä lähetettäviä pisteitä, koska se koetaan lisäävän työ määrää. Päivittäiset muuttuvat tilaukset koetaan rasitteena, koska esivalmistelut tehdään edellisenä päivänä ja hankintatilaukset pitää olla viikkoa aikaisemmin tavarantoimittajalla. Keittiön tuotekapasiteetin ja omavalvontalain yhdis-

täminen vaatii tuotannon esimiehiltä hyvää ammattitaitoa, jotta he pystyisivät vastaamaan asiakkaan nopeasti muuttuviin tilauksiin ja asiakasmääriin.

8.3 Henkilöstö vaikuttaa asiakasprosessien toteutumiseen ja onnistumiseen

Henkilöstöruokailun asiakasprosessit omistaa henkilöstöruokailusta vastaava asiakaspäällikkö. Jokaisen henkilöstöravintolan esimies vastaa oman keittiönsä asiakasprosessinsa toteuttamisesta. Esimiehet vastaavat yhteisesti sovittujen prosessien ja muutoksien käytännön toteutuksesta yhdessä henkilöstön kanssa. Työn ja muutoksien johtaminen vaatii vahvaa esimiestyötä. Esimiehet tarvitsevat esimiesroolin tukemiseen ja vahvistamiseen Espoo Catering -liikelaitoksen johdolta työkaluja.

Palvelusopimuksessa on kuvattu palvelun laatua. Henkilöstö tarvitsee tarkemmat ohjeistukset sovitun palvelutason saavuttamiseen. Espoo Catering -liikelaitoksessa on päivitetty vuoden 2012 ja 2013 aikana asiakaspalvelun periaatteita. Syksyllä 2013 pidetään koko henkilöstön räätälöidyt asiakaspalvelukoulutukset, jossa yhdessä henkilöstön kanssa käydään läpi asiakaspalvelun periaatteiden käytännön toteutus. Henkilöstöravintoloiden esimiehet vastaavat ja valvovat, että palvelun periaatteet toteutetaan sovitun mukaisesti.

Henkilöstöravintolan asiakasprosessi, jota kuvaa opinnäytetyössäni Pihatalon henkilöstöravintolan asiakasprosessi (kuviot 11), tulee esille asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilöstön kontaktipisteet. Useimmiten suorassa asiakaspalvelutilanteessa ovat salivastaava ja ruokapalvelutyöntekijät. Catering-alalla, myös Espoo Catering -liikelaitoksessa on pula ammattitaitoisesta henkilökunnasta. Vuokratyövoimaa käytetään ruuhkahuippuihin ja sijaisuuksiin. Asiakaspalvelu vaatii hyvää henkilöstöravintoloiden tuotteiden, palveluiden ja Espoo Catering -liikelaitoksen palveluperiaatteiden tuntemista. Asiakaspalveluhenkilöstöä ei voi korvata lyhytaikaisilla sijaisilla ja vuokratyövoimalla.

Espoo Catering -liikelaitoksessa rekrytointi on jatkuvaa ja työllistää johtoa paljon. Kaupungin rekrytointiprosessi on hidas. Keittiöiden esimiesten ja henkilöstön työaikaa kuluu paljon perehdyttämiseen. Selkeät kuvatut prosessit ja ohjeistukset helpottavat perehdyttämistä. Rekrytointi ja perehdyttäminen vaativat resursseja, jonka takia työn ja

prosessien kehittämiseen jää vähemmän työaikaa. Vuoden 2013 aikana ollaan uudistamassa Espoo Catering -liikelaitoksen palkkarakennetta. Uudella palkkarakenteella on mahdollisuus huomioida ammattiryhmien sisällä eri vaatimustasot esim. ruokapalvelutyöntekijöitä voisi olla työnvaativuudeltaan eritasoisia astiahuoltajasta vaativampaa asiakaspalveluosaamiseen. Tehtävänkuvien uudistaminen vaatii kuvattujen prosessien analysointia ja uudelleen kehittämistä. Muutoksiin esimiehet tarvitsevat tukea ja koulutusta.

Henkilöstöruokailu-, kokous- ja tilaustarjoilu on Espoo Catering -liikelaitoksen asiakas-sektoreista pienin. Kuitenkin sen imagoarvo Espoo Catering -liikelaitoksen toiminnalle on merkittävä. Kaupungin ulkopuoliset vieraat nauttivat edustuspalveluiden tuotteista ja palveluista. Kaupungin johto ruokailee Pihatalon henkilöstöravintolassa. Panostaminen henkilöstön ammattitaitoon, tuotteiden ja palvelun laatuun sekä prosessien toimivuuteen vaikuttaa kokonaisuutena Espoo Catering -liikelaitoksen arvostukseen. Edustuspalveluissa ja henkilöstöravintoloissa pitäisi olla Espoo Catering -liikelaitoksen paras asiakaspalveluosaaminen ja tuotannon ohjaus. Esimiehen vastuulla on, että ammattitaitoista ja asiakaspalveluhenkistä henkilöstöä on riittävästi asiakaspalvelutilanteessa. Esimiesten pitää näkyä enemmän henkilöstöravintoloiden asiakaspalvelussa.

Opinnäytetyössäni tein teemahaastattelun Pihatalon entiselle ravitsemispäällikölle, joka jäi työn kirjoittamisen aikana eläkkeelle. Espoon henkilöstöruokailun historiaan tutustuminen auttoi ymmärtämään, miten nykyisiin henkilöstöruokailun toimintamalleihin oli päädytty. Edustuspalveluiden ravintolapäällikkö on jäämässä myös eläkkeelle. Juhlatilaisuuksien järjestäminen kaupungin johdolle (kuvio 10) tulee olemaan haasteellista hänen eläkkeelle lähdön jälkeen. Espoo Catering -liikelaitoksen on varauduttava siihen edustuspalveluiden tuotteistamisella ja sopivan henkilön rekrytoinnilla.

8.4 Mittarit mittaavat asiakasprosessien toimivuutta

Espoo Catering -liikelaitoksen johto päättää prosessien mittareista. Asiakasprosesseja mitataan asiakastytyväisyyskyselyillä, asiakaspalautteilla ja henkilön työhyvinvointia mittaavalla Kunta10 -tuloksilla. Asiakastytyväisyyskyselyt tehdään henkilöstöruokailussa kahden vuoden välein sekä sopimus- ja tilaaja-asiakkaille vuosittain. Asiakastytyväisyyskyselyitä käytetään kehittämisen työvälineenä ja säännöllisesti tehtynä se mittaa pal-

velun ja laadun kehittymistä. Toimivien prosessien mittaamiseen päivittäiset asiakaspalautteet kertovat nopeammin palvelun laadusta.

Ruokailevien asiakkaiden ja tilaaja-asiakkaan toivomukset palvelun laadusta voivat erota jonkin verran. Asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset ja asiakaspalautteet käsitellään sopimuspalavereissa, joita pidetään noin kaksi kertaa vuodessa. Vuoden 2011 ja 2012 sopimus- ja tilaaja-asiakkaiden asiakastyytyväisyyskyselyissä kokonaisarvosana oli pysynyt täsmälleen samana. Kehittämiskohteiksi siinä nousivat asiakkaiden riittävä kuunteleminen, reagointikyky, palveluiden ja tuotteiden aktiivinen kehittäminen sekä yhteiskunnan kehityksen seuraaminen. Asiakaspäälliköt vastaavat asiakkaiden palautteisiin nopeasti, mutta asiakaspalautteiden osalta tehtyihin suurempiin parannuksiin lähdetään osittain hitaasti. Monesti vedotaan byrokratian hitauteen, mutta kehittämistä hidastaa eniten resurssipula. Päivittäisestä työajasta menee suurin osa toimistorutiineihin, työn keskeytyksiin ja henkilöstöjohtamiseen.

Henkilöstöravintoloiden käyttäjäasiakkaiden asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset ovat olleet erittäin hyviä. Sekä henkilöstöravintoloiden että sopimus- ja tilaaja-asiakkaille tehdyissä kaikissa kyselyissä tuli kehittämistoiveeksi henkilöstöravintoloiden linjastojen toimivuus ja jonojen vähentäminen. Asiakaspalvelussa tulee olla riittävästi henkilökuntaa ja ratkaisuja linjastojen toimivuuteen on nopeasti mietittävä. Uusia henkilöstöravintoloita suunniteltaessa ja vanhoja saneerattaessa arkkitehtien on otettava huomioon käyttäjäasiakkailta tulleet palautteet ja kuunneltava tuottajan odotuksia.

Vuoden 2012 Kunta10 -tuloksien mukaan työaikojen hallinta oli parantunut ja työpai-
neet olivat laskeneet merkittävästi henkilöstöravintola, kokous- ja juhlatarjoilusektorin
henkilöstöllä. Tätä voidaan tulkita, että kyseisen sektorin keittiöiden prosessit ja tehtä-
vänkuvat toimivat. Kuitenkin toisen auttaminen ja huomaavaisuus olivat vastaavasti
huonontuneet merkittävästi. Vastaavasti tätä voidaan tulkita, keskitytäänkö liikaa vain
omiin työtehtäviin ja unohdetaanko tarjota apua. Hyvä tuotannon esimies jakaa työteh-
tävät oikeudenmukaisesti ja tekee tarvittaessa nopeita muutoksia päivittäiseen toimin-
taan.

8.5 Henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilun tuotteistaminen

Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen henkilöstöruokailussa ja tilaustarjoilussa jatkuu prosessien kuvaamisen jälkeen. Henkilöstöruokailussa uudenlaista kuljetettua annospakattua lounasmallia voitaisiin pilotoida niihin työpisteisiin, jossa asiakastyön takia poistuminen työpaikalta on vaikeaa. Pilotointi vaatii kustannuslaskentaa, tiedottamista sekä yhteistyötä sopimus- ja tilaaja-asiakkaan kanssa. Espoo Catering -liikelaitos toimittaa kotipalveluaterioita kuntalaisille eli resurssit on jo olemassa annospakattuihin aterioihin.

Pohjoismaiset ravitsemussuositukset julkaistaan huhtikuussa 2013. Suomalaiset ravitsemussuositukset päivitetään pohjoismaisten suositusten pohjalta vuonna 2013 (<http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi>). Päivitetyt suomalaiset ravitsemussuositukset tullaan huomioimaan henkilöstöruokailun-, kokous- ja tilaustarjoilu tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä.

Tilaustarjoilu vaatii uusien tuotteiden tuotteistamista. Tuotteiden pitää kestää kuljetus asiakkaan kokoustiloihin. Tällä hetkellä Espoo Catering -liikelaitoksella on yksi leasing-auto tilaustarjoilussa. Kokous- ja tilaustarjoilut ovat kasvaneet viime vuosina. Suurin osa kuljetetaan kauemmas eli tarve toiselle autolle catering-kuljetuksiin tulee ajoittain esille. Kustannuslaskennan avulla on selvitettävä, onko toisen auton ja catering-kuljettajan hankkiminen kannattavaa. Edustuspalveluiden tilaustarjoilun kustannuslaskennasta on tulossa ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.

Tilaustarjoiluun vuoden 2013 alusta tullut ResourceCentral -ohjelmaa ei ole otettu vielä kunnolla käyttöön. Asiakkaat tilaavat mielellään vanhalla totutulla tavalla ja vanhentuneita tilauslomakkeita käyttäen. ResourceCentral -ohjelma (kuvio 8) on käytössä vasta edustuspalveluiden tilaustarjoilussa ja ohjelman kautta huhtikuussa tuli vain 10 prosenttia tarjoilutilauksista. ResourceCentral -ohjelman käyttö helpottaisi tilaustarjoilun tuotannon suunnittelua ja laskutusta. Kaupungin sisäistä asiakasta pitää kannustaa ja perehdyttää uuden ohjelman käyttöön sekä selvittää syyt, miksi uutta ohjelmaa ei käytetä.

8.6 Yhteenveto

Hain opinnäytetyössäni vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

a) Mikä on tilaajan, asiakkaan ja tuottajan roolit palveluprosessissa?

Kuvatessani henkilöstöruokailun, kokous- ja tilaustarjoilun asiakasprosessit tilaajan, asiakkaan ja tuottajan roolit selkeytyivät. Tilaaja-tuottajamallin mukainen toiminta tuli näkyvämmäksi. Ruokailevan asiakkaan rooli keittiöiden asiakasprosesseissa korostui. Prosessissa tulee esille asiakkaan kohdalla asiakaspalvelun kriittiset kohdat.

b) Miten toteutetaan Espoo Catering -liikelaitoksen yhtenäinen toimintamalli henkilöstöruokailussa ja tilaustarjoilussa, jotta asiakas saa samantasoisien, tilaamansa palvelun jokaisessa Espoo Catering -liikelaitoksen henkilöstöravintolassa?

Yhteisen toimintamalli toteutetaan henkilöstöä perehdyttämällä kuvattuja prosessia apuna käyttäen. Palvelusopimus, palvelun periaatteet, yhteinen reseptiikka ja henkilöstölle tuleva asiakaspalvelukoulutus ohjaa samanlaiseen toimintamalliin jokaisessa henkilöstöravintolassa. Esimiehet valvovat, että palvelusopimuksessa sovittuja kriteerejä noudatetaan. Asiakaspalveluprosessien toimivuus vaatii vahvaa johtamista. Asiakaspalautteilla ja asiakastytyväisyyskyselyillä mitataan prosessien toimivuutta. Haastavinta on vähentää yli- ja ilmaispalveluiden tarjontaa.

c) Onko prosessien kuvaamisella vaikutusta työn tuottavuuteen ja kannattavuuteen sekä palveluprosessin nopeuteen?

Prosesseja kuvattaessa huomattiin kriittiset pisteet asiakaspalvelussa. Harvoin tehtävät prosessit kuten hintaprosessi ja asiakastytyväisyyskyselyprosessi helpottivat ja nopeuttivat seuraavan kerran tekemistä. Sopimusravintolaprosessikuvauksen avulla kustannukset saatiin läpinäkyviksi ja asiantuntijapalvelut maksulliseksi. Tilausprosessit selkeyttivät tilaajaa ja Espoo Catering -liikelaitoksen henkilöstöä. Yli- ja ilmaispalvelun karsiminen lisää työn tuottavuutta ja tehokkuutta. Työn tuottavuus ja kannattavuus paranivat kuvattujen asiakasprosessien myötä.

Kuvatut prosessit on kuvattu Vision-ohjelmalla. Tulevaisuudessa prosessit mallinetaan todennäköisesti QPR ProcessDesigner -ohjelmalla. Nykyiset prosessit on

helppo siirtää uuteen ohjelmaan, joka on antaa prosessien kuvaamiseen uusia työkaluja.

Opinnäytetyössäni eniten minua on ilahduttanut tilaaja-tuottajamallin selkeytyminen ja kustannuksien oikea kohdentuminen. Henkilökohtaiset intressit henkilöstöruokailun päätösprosessien nopeuttamisesta prosessikuvauksien selkeytymisen myötä toteutuivat jouluna 2012, jolloin minulla oli mahdollisuus tehdä normaalipituisia työpäiviä ja jopa ottaa pari lomapäivää.

Lähteet

Bergström, S & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Espoo Catering. Henkilöstöravintoloiden asiakastytyväisyys 2010. Taloustutkimus Oy.

Espoo Catering. Henkilöstöravintoloiden asiakastytyväisyys 2012. Taloustutkimus Oy.

Espoo Catering -liikelaitoksen toimintakertomus 2011.

Espoo Catering -liikelaitoksen toimintaohje. 7.2.2011.

Espoo Catering -liikelaitos 2012 tulokortti. 26.02.2013.

Espoo Catering -liikelaitos 2013 tulokortti.

Espoo-tarina. Luonnos 15.4.2013.

Espoon kaupunki. Espoo Catering. Tilaaja- ja sopimusasiakkaiden asiakastytyväisyystutkimus 2012.

Espoon kaupungin palveluliiketoimen toimialan johtokuntien johtosääntö. 15.10.2012.

EFQM Excellence Model. 2010. Laatukeskus

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3.uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Haapanen, A. 2011. Kunta ruokaostoksilla. Selvitys ruokapalveluiden nykytilasta ja kehitysnäkymistä. Suomen Kuntaliitto. Helsinki

Hallintokeskus. 2004. Espoon prosessit. Opastusta prosessien kuvaajille ja kehittäjille.

Heinonen, L. 13.4.2010. Prosessien kehittäminen käytännössä. QPR Software Oyj.

Huhtala, I.2.11.2012. Ruokapalveluiden suunnittelija. Espoo Catering -liikelaitos. Espoo.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna. 15.-16. painos.

Juhta - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. 5.10.2012. Luettavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>. Luettu 31.3.2013.

Kananen, J. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. 2012. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Jyväskylä.

Kannelvirta, S. 2010. Prosessien yhteistoiminnallinen kehittäminen Tykes-projekteissa. Yamk-opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti.

Kuntalous-lehti, 2 / 2011.

Kunta10- tulokset ovat valmistuneet 21.2.2013. Luettavissa: http://essi.fi/FI/Kuntatulokset_ovat_valmistuneet. Luettu 27.2.2013.

Kuopila, A. Tilaaja-tuottaja-toimintatapa - Ideasta käytäntöön. 2007. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön.3. painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Linna, A. 2013. Tutkija Työterveyslaitos. Luento Kunta10 -tutkimus. 26.2.2013.

Mäkelä, J. 2013. Kaupunginjohtaja Espoo. Esimiesareena. 14.5.2013.

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. 1.painos. Helsinki.

Raulio, 2011, Lunch eating patterns during working hours and their social and work-related determinants. Study of Finnish employees. Juvenes Print - Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere

Raulio, S. & Mukala, K. & Ovaskainen, M-L. & Lahti-Koski, M. & Siren, M. & Prättälä, R. 2004. Työaikainen ruokailu Suomessa. Kolmen valtakunnallisen seurantatutkimuksen tuloksia. Kansanterveyslaitos. Helsinki.

Salonen, K & Schalin, M. 2012. Espoon kaupungintalo. Rakennushistorian selvitys.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Joukkoruokailun seuranta- ja kehittämisryhmän toimenpidesuositus.

Tasekirja Espoo Catering -liikelaitos. 31.12.2012.

Tuulaniemi, J. 2001. Palvelumuotoilu. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Työterveyslaitos. Kunta10 -tutkimus. Luettavissa: <http://kunta10.fi/kunta10>. Luettu 9.5.2013.

Työterveyslaitos. Työelämän muutoksia seurataan - Kunta10 -tutkimus jatkuu. Työterveyslaitoksen tiedote 8.8.2012.

Työterveyslaitos. 2012. Työturvallisuuslaki soveltamisopas. Tammerprint Oy. Tampere.

Valtion ravitsemusneuvottelukunta. Pohjoismaisten ravitsemussuositusten luonnos julkisesti kommentoitavaksi. Luettavissa: <http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi>. Luettu 5.2.2013.

Valtiovarainministeriö. Tehostettu harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan toimintaohjelma vuosille 2012–2015. Luettavissa: <http://www.vm.fi>. luettu 3.2.2013..

Verohallinto. Verohallinnon päätös vuodelta 2013 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteista. Luettavissa: http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_paatokset/2013/Verohallinnon_paatosisvuodelta_2013_toimi. Luettu 27.11.2012.

Viinamäki, A. 2010. Eväsruooka- syitä ja sisältöä. Selvitys Keski-Suomen Keskussairaalan henkilöstön työaikaisesta eväsruokailusta. Amk-opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. 2. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.