

Anu Rantanen

TULOKSELLISUUDEN
KEINOIN KOHTI PAREMPAA
KOKONAISUUTTA
julkisen ruokapalvelun kehittämissuunnitel-
ma

Opinnäytetyö
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma


Joulukuu 2010




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU <small>Mikkeli University of Applied Sciences</small>	Opinnäytetyön päivämäärä 7.12.2010
Tekijä(t) Anu Rantanen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Nimeke TULOSELLISUUDEN KEINOIN KOHTI PAREMPAA KOKONAISUUTTA - julkisen ruokapalvelun kehittämissuunnitelma	
Tiivistelmä Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää keskisuuren kunnan ruokapalvelua tuloksellisuuden näkökulmasta. Toiminnasta haluttiin tehdä tavoitehakuista, virtaviivaista ja mittareiden muodossa todennettavaa. Kokonaisvaltaiseen suorituskykyyn tähtäävät mittaristot sisältävät taloudellisten mittareiden lisäksi toiminnallisia sekä laadullisia mittareita. Kehittämistyössä oli nähtävissä kaksi kehittämisen sykliä, joista toinen keskittyi historia-analyysin pohjalta tehtyihin havaintoihin ja toinen nykytilanteesta tehtyyn analyysiin. Analyysien laadinnassa käytettiin menetelminä haastatteluja, havaintoja sekä kohdeorganisaation toimintaan liittyviä asiakirjoja. Teoreettisessa osassa käsiteltiin tuloksellisuuden käsitettä, jonka pohjalta todelliset kehittämistoimet muotoutuivat. Balanced scorecardia käsittelevässä teoriassa luotiin silmäys menetelmään yleisellä tasolla, sekä avattiin julkiselle sektorille suunniteltua sovellusta eli tasapainoisen onnistumisen strategiaa. Lisäksi teoriassa käsiteltiin mittaamista käsitteenä sekä prosesseja. Empiirinen osa toteutettiin konstruktivisen tutkimuksen näkökulmaa hyödyntäen. Kehittämistyön konkreettisenä tuloksena luotiin ruokapalvelulle toiminnan mittausjärjestelmä. Mittausjärjestelmässä käsiteltiin neljää keskeistä ruokapalvelun toiminnan kannalta tärkeää näkökulmaa. Näkökulmiksi valittiin talous, asiakas/vaikuttavuus, sisäinen tehokkuus ja henkilöstö. Käsiteltäville näkökulmille valittiin kriittiset menestystekijät sekä luotiin mittarit niiden arviointiin. Kehittämistyötä itsessään voidaan myös pitää tuloksena, koska työssä on nähtävissä koko ruokapalvelun elinkaari historiasta nykypäivään. Kehityskaaren myötä toiminnan ymmärrys laajenee myös päättäjien tasolle. Kehittämistyö kohdeorganisaatiossa jatkuu, koska mittariston testaaminen ja arviointi jäi tämän työn ulkopuolelle. Lisäksi kohdeorganisaatiossa jatketaan prosessien pilkkomista ja kuvaamista. Kehittämistyön haasteina voidaan pitää henkilöstön ja johdon sitouttamista. Kehittäjän rooli korostui ja hän teki paljon itsenäisiä ratkaisuja, jotta kehittämissuunnitelma saatiin eteenpäin. Tulevaisuus näyttää tehtiinkö mittaristosta liian raskas. Mittariston arviointia on mielekasta tehdä vasta kun mittariston käytöstä on konkreettista näyttöä.	
Asiasanat (avainsanat) ateriapalvelut, tasapainotettu mittaristo, kehittäminen, prosessit	
Sivumäärä 51 sivua + 8 liitettä	Kieli suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä) Liitteessä 1 sivuja 4	
Ohjaavan opettajan nimi Tiina Tuovinen	Opinnäytetyön toimeksiantaja

DESCRIPTION

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Date of the master's thesis December 7.2010
Author(s) Anu Rantanen	Degree programme and option Hospitality Management	
Name of the master's thesis WITH PRODUCTIVITY METHODS IMPROVE THE ACTION BETTER Food Service Improvement Plan		
Abstract <p>The aim of this work was to enhance the productivity of food service in a medium-sized municipality. The goal was to develop target-oriented and streamlined activities with applicable metrics. The comprehensive set of metrics should consist of economical, but also functional and qualitative measures. The analysis was based both on the findings from the past and an understanding of the current environment. Interviews, observations, and organisational documents were used to analyse the activities. The theoretical part of the work studied the concept of productivity, which then formed the basis for the actual development. Balanced Scorecard (BSC) theory provided the basic methodology and clarified the strategy of "balanced success", the BSC application for the public sector. In addition, the BSC theory elaborated the methodology of measurement. The empirical part of the work was conducted using a constructive research perspective.</p> <p>As a concrete result of the work, an assessment system for food service was created. The assessment system dealt with four key food service aspects which were: economics, the client and effectiveness, internal productivity and human resources. Key success elements were defined and valid indicators created for the assessment. The body of work itself can also be considered a product, because it describes the whole life cycle of food service through history to the present day. This description facilitates the understanding of food service also among the decision-makers. Further development of the work in the selected organisation will continue, because testing and evaluation of the assessment system was not part of this work. In addition, the elaboration and definition of the processes will be carried further.</p> <p>The main challenge of the work can be considered the commitment of personnel and management. The role of the developer was emphasised and she had to make independent decisions to enable the development work to proceed. The future will tell if the metrics become too labour intensive. The evaluation of the assessment system is meaningful only after some concrete evidence of the metric's applicability has been collected.</p>		
Subject headings, (keywords) food services, balanced scorecard, development, process		
Pages 51 pgs. + 8 app	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices app 1 4 pgs.		
Tutor Tiina Tuovinen	Master's thesis assigned by	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 KOHDEORGANISAATIO	2
3 TULOKSELLISUUS.....	4
3.1 Määritelmiä ja näkökulmia	4
3.2 Tuottavuus osana tuloksellisuutta	5
3.3 Vaikuttavuus	7
4 BALANCED SCORECARD – TASAPAINOTETTU MITTARISTO	7
4.1 Menetelmän tarkastelu	7
4.2 Tasapainoinen onnistuminen.....	9
4.2.1 Tasapainoinen onnistuminen prosessina.....	10
4.2.2 Strategian vieminen käytäntöön.....	11
4.2.3 Mittarit	11
5 PROSESSIT	13
5.1 Yleistä	13
5.2 Prosessien tunnistaminen	14
5.3 Prosessien mallintaminen.....	14
5.4 Mittaaminen osana prosesseja.....	16
6 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ	17
6.1 Tieteellistä tutkimusta vai tutkimuksellista kehittämistä.....	17
6.2 Konstruktiivinen tutkimus.....	18
7 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	19
8 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET, KÄYTETYT MENETELMÄT JA NÄKÖKULMAT	20
8.1 Kehittämistyön tavoitteet	20
8.2 Kehittämistyössä käytetty lähestymistapa	20
8.3 Kehittämistyössä käytetyt menetelmät	21
9 KEHITTÄMISEN ENSIMMÄINEN KIERROS	23
9.1 Historia - analyysi	23
9.2 Historia-analyysin yhteenvedoa	25

9.3	Kehittämistoimet.....	26
9.3.1	Lait ja asetukset.....	26
9.3.2	Henkilöstö.....	28
9.3.3	Talous.....	30
10	KEHITTÄMISEN TOINEN KIERROS.....	32
10.1	Nykytila - analyysi.....	32
10.2	Tulevaisuuden suuntaviivat.....	32
10.3	Kehittämistoimet.....	33
10.3.1	Visio, strategia ja toiminta-ajatus.....	34
10.3.2	Näkökulmat.....	35
10.3.2.1	Talous.....	35
10.3.2.2	Asiakas/vaikuttavuus.....	36
10.3.2.3	Sisäinen tehokkuus.....	36
10.3.2.4	Henkilöstö.....	36
10.3.3	Tasapainotus.....	37
10.3.4	Prosessit.....	39
11	KEHITTÄMISTYÖN TULOSTEN TARKASTELUA.....	40
11.1	Jatkotutkimuskohteet.....	42
12	POHDINTAA.....	43
12.1	Teoria ja käytäntö.....	43
12.2	Ajatuksia kehittämistyöstä.....	44
	LÄHTEET.....	48

1 JOHDANTO

Tuloksellisuus on noussut keskeiseksi käsitteeksi kuntasektorilla. Tuloksellisuuden kehittämällä pyritään parantamaan kunnallisia palveluja niin, että ne vastaavat paremmin palvelujen käyttäjien ja kuntalaisten tarpeita. Kehittämisen taustalla on väestökehitys, joka luo vaikutuksensa työvoiman määrään tulevaisuudessa. (Taavitsainen 2008.) Tuloksellisuuden käsitekehikko pitää sisällään koko organisaation toiminnan, eikä vain toiminnan tehokkuuden lisäämistä. Tehokkuuden lisäämisellä tarkoitetaan Saaren (2006, 99) mukaan siirtymistä kohti parhaan mahdollisen käytännön tekniikkaa. Tämä on yhtenä osana tuloksellisuudessa, mutta siihen pyritään palvelujen vaikuttavuuden, palveluprosessien sujuvuuden, henkilöstön ja asiakasnäkökulman yhteisvaikutuksella (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009).

Tuloksellisuuden kehittäminen ja seuraaminen vaatii organisaatiolta arviointia. Organisaation on pystyttävä arvioimaan omaa toimintaansa kokonaisuutena pystyäkseen kehittämään sitä. Arviointi puolestaan vaatii mittaamista. Hyvä mittaaminen ja sen ohjaaminen puolestaan edellyttää organisaation toiminnan tuntemusta. Tähän kokonaisuuteen päästään seuraamalla tasapainotetun mittariston perusteita. (Saari 2006, 101; Niiranen ym. 2005.)

Tässä kehittämistyössä keskitytään yhden keskisuuren kunnan ruokapalveluyksikön toimintaan ja sen kehittämiseen. Kehittämisessä toteutetaan kaksi kehittämisen sykliä. Ensimmäinen kehittämisen osa perustuu historia - analyysiin. Toisessa syklissä lähdetään liikkeelle nykytila - analyysistä. Ensimmäisessä syklissä tavoitteena on saattaa ruokapalvelu toimimaan ammattimaisesti ja selkeyttää sen toimintaa. Tärkeinä näkökulmina on lain ja asetusten mukainen toiminta sekä henkilöstön hyvinvointiin ja jakamiseen liittyvät toimet. Toisessa kehittämisen syklissä tavoitteena on kehittää toimintaa tuloksellisuuden näkökulmasta. Tuloksellisuuden periaatteiden mukaan kehittämistoimia lähestytään tasapainotetun mittariston periaatteella. Konkreettisena tuloksena luodaan toimintaa arvioiva mittaristo avuksi toiminnan kokonaisvaltaiseen seurantaan.

Kehittämistyön raportoinnissa avataan ensin ruokapalvelua, johon kehittäminen kohdistuu. Teoreettinen viitekehys on muodostettu tuloksellisuudesta, balanced scorecard-

dista eli tasapainotetusta mittaristosta ja prosesseista. Tuloksellisuudesta otetaan esille joitakin määritelmiä ja näkökulmia, jotka avaavat tuloksellisuuden merkitystä kuntasektorilla. Lisäksi luodaan lyhyt katsaus tuottavuuteen osana tuloksellisuutta. Tuloksellisuudessa käsitellään myös yhtenä osana vaikuttavuutta, joka nousee keskiöön julkisten palveluiden mittaristoja laadittaessa. Tasapainotetun mittariston teoriassa käsitellään menetelmää yleisesti ja luodaan tarkempi silmäys tasapainoisen onnistumisen strategiaan, joka on julkiseen toimintaan kehitelty sovellus balanced scorecardista.

Toinen kehittämisen sykli pohjautuu tasapainotetun mittariston periaatteisiin. Ensimmäisessä syklissä ei vielä tiedosteta koko mittariston olemassa oloa, vaikka kaikki mittariston keskeiset elementit kehittämistyöstä löytyvätkin. Prosesseissa keskitytään perusteisiin eli käsitellään prosesseja yleisesti. Prosessit nousevat kehittämistyössä esille nykytilan kartoituksen välineenä, mutta myös yhtenä näkökulmana mittaristoa luotaessa. Kehittämistyön raportointi on jaettu selkeästi sykleittäin. Ensin kuvataan kohdeorganisaation historiaa ja siitä esille nousseet asiat sekä kehittämistoimet ja toisessa syklissä keskitytään nykytilasta esille nousseisiin kehittämistarpeisiin ja etsitään niihin ratkaisua, välineenä tasapainoisen onnistumisen malli ja siitä johdettu mittaristo. Työn lopuksi esitellään kehittämistyön tuloksia ja kehittämistyön raportointi päätetään pohdintaan.

2 KOHDEORGANISAATIO

Kohdeorganisaatio toimii keskisuudessa kunnassa tukipalveluita tuottavana yksikkönä. Kunnan oman luonnehdinnan mukaisesti: ” Kunta on yhteistyökykyinen, yritysystävällinen ja turvallinen kunta, jossa on hyvä asua, työskennellä ja viettää vapaa-aikaa puhtaana ja kauniin luonnon keskellä”

Asukkaita kunnassa on alle 7000. Elinkeinorakenne koostuu alkutuotannosta 24 %, jalostuksesta 21 %, palveluista 50 % ja ryhmittelemättömistä 5 % .

Ruokapalvelu toimii nettobudjetoituna tulosityksikkönä hallintopalveluiden alaisuudessa. Ruokapalvelun kokonaisbudjetti on noin 1,4 miljoonaa euroa. Työntekijöitä ruokapalvelun piirissä on yhteensä 23, heistä 4 määräaikaista ja 4 osa-aikaeläkkeellä.

Ruokapalveluun kuuluu keskuskeittiö, joka toimii koulukeskuksen tiloissa. Keskuskeittiö on valmistuskeittiö, josta lähtee n. 760 lounasta arkisin. Asiakaskuntaan kuuluvat koulut, päivähoidon toimipisteet sekä kunnantalolla sijaitseva henkilöstöruokailun jakelupiste. Päivähoiton toimipisteille toimitetaan lounaan lisäksi välipala ja aamiainen. Aamiainen toimitetaan kuntakeskuksen alueiden pisteisiin valmiina ja kauempana toimiviin ryhmäperhepäiväkoteihin raaka-aineina, josta he valmistavat aamupuuron itse. Kunnann kouluverkkoa on vuosien saatossa supistettu ja tällä hetkellä toiminnassa on 7 kyläkoulua, joissa yhdessä on oma ruoanvalmistus vielä vuoden 2010 loppuun asti. Muuten kyläkoulut toimivat keskuskeittiön jakelupisteinä. Ruokapalvelun henkilöstö hoitaa kyläkouluilla ruoanjakelun ja suorittaa koulun puhtaanapitoon liittyvät tehtävät.

Toinen ruokapalvelun valmistuskeittiöistä sijaitsee kunnan terveyskeskuksen yhteydessä. Keittiö muutettiin jakelukeittiöstä valmistuskeittiöksi elokuussa 2008. Terveyskeskuksen keittiö on toiminnassa 365 päivää vuodessa ja asiakaskunta koostuu pääasiallisesti vanhusväestöstä. Asiakkaina ovat terveyskeskuksen osastojen potilaat, vanhainkoti ja kunnan ylläpitämien palvelu- ja hoitokotien asukkaat sekä kehitysvammaisten päiväkeskuksen asiakkaat. Lounaita terveyskeskuksen keittiöltä lähtee noin 200 annosta. Viikonlopun ruoka valmistetaan cook & chill- periaatteella, joten kokit työskentelevät pääsääntöisesti arkisin.

Ruokapalvelun kolmantena keittiönä toimii vanhainkodin keittiö, joka toimii ns. valmistavana jakelukeittiönä. Keittiöllä valmistetaan aamiainen ja päivällinen, mutta lounas toimitetaan terveyskeskuksen keittiöltä valmiina.

Ruokapalvelussa toteutetaan kuuden viikon kiertävää ruokalistaa. Kumpaankin valmistuskeittiöön on laadittu omat ruokalistat huomioiden asiakaskuntaan liittyvät erityispiirteet. Elintarvikehankintojen osalta ruokapalvelu on liittynyt vuonna 2007 seudulliseen hankintarenkaaseen.

3 TULOSELLISUUS

3.1 Määritelmiä ja näkökulmia

Ahvo-Lehtisen ym.(2006) mukaan kuntasektorilla ollaan murrosten edessä. Paineita aiheuttavat monet tekijät. Toiminnan tuloksellisuuden keinoin pyritään löytämään ratkaisuja tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseen. ”Tuloksellisuus tarkoittaa kunnan kykyä onnistua palvelujen järjestämisessä taloudellisesti vaikuttavuuden, palvelun laadun, toimintaprosessien sujuvuuden sekä henkilöstön aikaansaannoskyvyn suhteen.” (Taavitsainen 2008.)

Niirasen ym. (2005, 11 - 12) mukaan 1920- ja 1930- luvulla virkamiehet pyrkivät vaikuttamaan päättäjiin kirjeiden avulla. Lähetettyjen kirjeiden määrää seurattiin ja ne toimivat arviointikriteereinä tuloksellisuutta ja toiminnan laajuutta mitattaessa. Vaikka kirjeet kriteeristönä ei enää kuvaakaan nykypäivää, voidaan huomata, ettei tuloksellisuuden arviointi ja mittaaminen ole uusi ja ainutlaatuinen asia. Niiranen ym. (2005, 11 – 12) jatkavat, että tieto siitä kuinka tuloksekkaasti julkinen sektori toimii, on viime aikoina kasvattanut merkitystään. Tämän voidaan katsoa johtuvan siitä, että ajatukset julkisen hallinnon tavasta toimia ovat muuttuneet. Odotetaan, että toiminta on vaikuttavuutta tavoittelevaa ja tulosorientoitunutta.

Tuloksellisen toiminnan kehittämisestä on annettu kunnille suositus. Suositus on tarkoitettu kuntien ja kuntayhtymien poliittiselle ja virkamiesjohdolle sekä henkilöstölle. Suosituksen päämääränä on lisätä kuntien toimia tuloksellisuuden ja tuottavuuden kehittämiseksi. (Heiskanen 2009.)

Tuloksellisuustyö on pitkäjänteistä työelämän laadun ja toiminnan kehittämistä. Tavoitteena on tuottaa jo olemassa olevilla resursseilla tarkoituksenmukaisempia ja laadullisesti parempia palveluja. Tuloksellisuustyö lähtee liikkeelle organisaation perustehtävän kirkastamisesta, visiosta ja arvopohjan rakentamisesta. Tuloksellisuustyön linjaukset kytketään toiminnan kehittämiseen. Kehittämislle on hyvä tehdä strategiset linjaukset, sopia tavoitteet, aikataulut, vastuut, arviointi ja seuranta myös työyhteisötasolle. Tuloksellisuustyössä parhaimpiin tuloksiin päästään sitouttamalla koko työyhteisö kehittämiseen. Huomiota on kiinnitettävä erityisesti aineettomaan pääomaan,

kuten henkilöstön kouluttamiseen, työhyvinvointiin, työyhteisön kehittämiseen ja luottamuksen parantamiseen työyhteisössä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009.)

Tuloksellisuustyöllä pyritään parantamaan kunnallisia palveluja niin, että ne parhaiten palvelisivat kuntalaisten tarpeita. Tuloksellisuus kulkee käsi kädessä työelämän laadun kanssa. Tuloksellisen toiminnan voidaan katsoa antavan suoran vaikutuksen työmotivaatioon, joka puolestaan edistää hyvää työsuoritusta. Tuloksellisuuden parantaminen hyödyttää kuntalaista eli palvelun saajaa, mutta myös henkilöstöä ja koko kuntaa. (Taavitsainen 2008.)

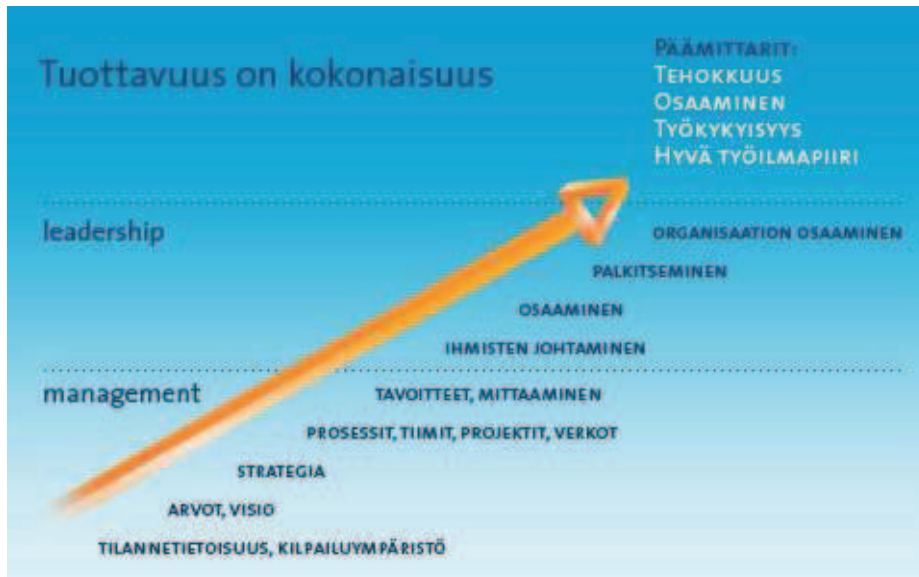
Kangasharjun (2008) mukaan tuloksellisuus koostuu tarpeisiin vastaamisesta kustannusvaikuttavasti ja laadukkaasti. Kun vaikuttavat palvelut suunnataan niitä eniten tarvitseville, voidaan palvelutuotantoa pitää laadukkaana ja tuloksellisena myös tarpeiden näkökulmasta.

Strategiatyökalujen kuten tasapainotetun mittariston avulla pystytään muuntamaan strategiset tavoitteet mitattaviksi ja määrittelemään kehittämistoimenpiteet, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. Tasapainotetussa mittaristossa tuloksellisuuteen liittyviä osa-alueita ovat: henkilöstön aikaansaannoskyky ja henkilöstön voimavarat, toimintaprosessien sujuvuus ja taloudellisuus, toiminnan vaikuttavuus eli aikaansaatu ja tavoiteltu hyvinvointi sekä palvelun laatu, joka käsittää sidosryhmäyhteistyön toimimisen ja asiakaskohtaamisen. (Taavitsainen 2008; Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009; Pakarinen, 2006.)

3.2 Tuottavuus osana tuloksellisuutta

Tuottavuuden kehittämisen lähtökohtana on kaikkien tuottavuuden tekijöiden tunnistaminen ja voimavarojen oikea hyödyntäminen. Tuottavuudella tarkoitetaan tuotosten ja panosten suhdetta. Tuottavuuden käsite ei muutu oli kyseessä sitten yksityinen tai julkinen toimija. Keskeinen ero syntyy siitä, että julkinen toimija ei tavallisesti myy palvelujaan markkinoilla. Tämä vaikuttaa palvelujen arvon lopulliseen mittaamiseen, kun käytettävissä ei ole lopullista hintatietoa. Tämän vuoksi julkisella sektorilla on kaksi vastinetta tuottavuudelle: suoritteilla aikaansaatavien vaikutusten suhde panoksiin ja palvelusuoritteiden suhde panoksiin. Julkisen sektorin tuottavuudessa kysymys

on panos – prosessi – tuotos – vaikutus –ketjusta. Tuottavuuden tarkastelu kunnissa painottuu palvelutuotannon tuottavuuteen. (Taavitsainen 2008; Kangasharju, 2008.)



KUVA 1. Tuottavuus on kokonaisuus. (Monni ym. 2010)

Tuottavuutta voidaan pitää kokonaisuutena, jossa mietitään, miten tuotetaan kannattavasti enemmän arvoa asiakkaalle (Kuva 1.). Tuottavuuden kokonaisuus pitää sisällään organisaation koko toiminnan, siinä kuljetaan arvojen ja vision kautta prosesseihin. ihmisten johtamiseen ja koko organisaation osaamiseen. Kaikki tähtää mittaristoon, jossa samat teemat toistuvat.(Monni ym. 2010.)

Kannattavuus ja tuottavuus ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa, sillä keskeisellä erolla, että tuottavuuteen voidaan aina vaikuttaa omin toimin. Tuottavuudesta huolehditaan, kun keskitytään tekemään oikeita asioita oikein. (Monni ym. 2010.)

Heiskanen (2009) pitää tuottavuuden kehittämisen lähtökohtana voimavarojen oikeaa hyödyntämistä ja kaikkien tuottavuuteen liittyvien tekijöiden tunnistamista. Hänen mukaansa tuottavuuden parantaminen edellyttää selkeitä laatu- ja vaikuttavuustavoitteita sekä palveluketjun tunnistamista. Tämän hahmottaminen vaatii organisaation kokonaisprosessien ymmärtämistä, suunnitelmallisuutta ja sisäistä viestintää. Tuloksellisuuden parantaminen edellyttää hänen mukaansa onnistumisen arviointia sekä mittaamista.

3.3 Vaikuttavuus

Asiakkaan tilassa tapahtuvia muutoksia sanotaan vaikutuksiksi. Vaikuttavuudella tarkoitetaan palveluprosessien tai kokonaisten palvelujärjestelmien kykyä saada aikaan haluttuja vaikutuksia kuntalaisten hyvinvointiin. Vaikuttavuudessa huomio kiinnitetään siihen, kuinka toiminnan tavoitteet saavutetaan. Perustana on palveluntarpeeseen vastaaminen. Vaikuttavuutta ja vaikutuksia koskeva tieto pitää usein kerätä useammasta lähteestä, koska vaikuttavuus koostuu useimmiten useamman palvelukokonaisuuden yhteisvaikutuksesta. Vaikuttavuutta voidaan kuvata väestön terveyden, elämän laadun ja kuntalaisten hyvinvoinnin näkökulmasta. Julkisilla palveluilla on pyrkimys vaikuttavuuteen, joka syntyy työssä syntyvistä vaikutuksista asiakkaan tilanteessa. (Taavitsainen 2008; Pakarinen, 2006.)

4 BALANCED SCORECARD – TASAPAINOTETTU MITTARISTO

4.1 Menetelmän tarkastelu

Balanced Scorecard sai alkunsa vuonna 1990, jolloin kaksi professoria Harvardin yliopistosta Robert S. Kaplan ja David P. Norton perustivat tutkimusryhmän tavoitteenaan luoda uusi runko yritysten suorituskyvyn mittaamiselle. Tehtiin työkalu, jolla strategisesta visiosta saadaan operatiivinen työkalu käytettäväksi kaikilla organisaation tasoilla. Balanced scorecardia voidaan pitää jonkinlaisena yhteenvetona keittämissä hankkeeseen osallistuneiden yritysten tavoista ratkaista suorituskyvyn mittaamiseen liittyvä ongelma. Suomessa balanced scorecardia on suomennettu mm. tasapainotetuksi mittaristoksi tai tuloskortiksi. (Kaplan & Norton 1996; Malmi ym. 2006, 16; Olve ym. 1998, 15-16; Määttä & Ojala 1999, 22.)

Balanced scorecard perustuu ajatukselle mittareiden joukosta, jonka avulla yrityksen johto saa kokonaiskuvan yrityksen tilasta. Alkuperäisessä Kaplanin ja Nortonin (1996) mallissa perustana ovat kriittiset menestystekijät, suorituskykyyn perustuvat mittarit, päämäärät, tavoitteet ja parannustoimenpiteet. Heidän mukaansa yritystä tarkastellaan neljän näkökulman kautta. Nämä tarkasteltavat näkökulmat ovat: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimisen ja kasvun

näkökulma. Tarkasteluun otettavat näkökulmat johdetaan yrityksen strategiasta. Rambersad (2004, 33) kiteyttää neljän valitun näkökulman kattavan taloudellisen menestymisen, asiakasuskollisuuden, markkinajohtajuuden, pääoman kehittymisen, liiketoimintaprosessien hallinnan sekä osittain jopa yhteiskunnalliset vaikutukset. Malmin ym. (2006, 19) mukaan mittariston avulla yrityksen strategia, joka useasti jää hyvin irralliseksi, on tarkoitus muuntaa toiminnaksi. Malmi ym. jatkaa strategian mittaroinnin väistämättä johtavan strategisten tavoitteiden täsmentämiseen ja konkretisointiin. Olven ym. (1998, 57) mukaan oleellista mallissa on, että strategiaa tarkastellaan eri näkökulmista. Näkökulmille valitaan strategiset tavoitteet, joille puolestaan määritellään kriittiset menestystekijät, konkreettiset mittarit ja tavoitetasot.

Tasapainotetun mittariston yksi keskeisistä ominaisuuksista on luodun mittariston aikaulottuvuus. Olven ym. (1998, 16) mukaan mittaristo perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Heidän mukaansa työllä, joka tehdään tänään huomisen hyväksi, saadaan näkyviä rahallisia tuloksia kenties vasta monen vuoden päästä.

Näkökulmien valinnassa on Malmin ym. (2006, 24) mukaan hyvä muistaa, että alkuperäisen mallin neljä näkökulmaa tuskin palvelevat kaikkia organisaatioita yhtä hyvin. Useimmat yritykset ovat muokanneet näkökulmia paremmin omaan toimintaa sopiviksi. Toimivaa järjestelmää haluavan ei tulisikaan ottaa neljää valmista näkökulmaa käyttöön vaan muokkaavan näkökulmat oman toimintansa mukaisiksi.

Taloudellinen näkökulma, jota voidaan myös kutsua omistajanäkökulmaksi, mittaa niitä asioita jotka kiinnostavat yrityksen tai organisaation omistajaa. Tämä näkökulma osoittaa muihin näkökulmiin liittyvien strategisten valintojen tuloksen ja kuvaa kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti. Useimmiten omistaja haluaa tietää taloudellisista seikoista, julkisella sektorilla kiinnostus keskittyy tuotettujen palveluiden määrään ja laatuun. (Olve ym. 1998, 58 - 59; Malmi ym. 2006, 25 - 26.)

Asiakasnäkökulma kertoo, mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä. Asiakasnäkökulmaa voidaan pitää koko mittariston ytimenä. Kiteytettynä, jos yritys ei pysty lyhyellä ja pitkällä aikavälillä kustannustehokkaasti tyydyttämään asiakkaiden tarpeita, ei saada myöskään tuloja, jolloin yrityk-

sellä ei ole toimintaedellytyksiä ja se kuihtuu pois. Asiakasnäkökulman mukaan mittaristo kertoo, miten asiakkaat näkevät organisaation ja mitä merkitystä organisaatiolla heille on. (Olve ym. 1998, 59 - 60; Malmi ym. 2006, 26 - 27; Rampersad 2004, 32.)

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan prosesseja, joissa täytyy onnistua, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan. Tämän näkökulman perusedellytyksenä on, että yrityksen keskeiset prosessit on määritelty ja kuvattu. (Kaplan & Norton 1996, 96; Olve ym 1998, 60 - 61; Malmi ym. 2006, 27 - 28.)

Oppimisen ja kasvunäkökulmassa etsitään vastausta kysymykseen, pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa luomaan arvoa omistajilleen ja kehittymään. Organisaation oppimisen ja kasvun voidaan katsoa syntyvän kolmesta lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Tätä näkökulmaa voidaan pitää haastavana mittaamisen näkökulmasta, koska keskitytään aineettoman pääoman kehittämiseen. (Olve ym. 1998, 62 - 64; Malmi ym. 2006, 28 - 29.)

Tasapainotetun mittariston näkökulmien keskinäinen riippuvuus ja tasapaino ovat koko järjestelmän perusta. Kaplan ja Nortonin (1996, 30,149) mielestä organisaation strategia on joukko olettamuksia syistä ja niiden seurauksista. Tähän perustuen kaikki neljä näkökulmaa muodostavat kausaaliketjun eli tietyn järjestyksen syy-seurausketjussa.

4.2 Tasapainoinen onnistuminen

Tasapainoinen onnistuminen tai tasapainoisen onnistumisenstrategia on viitekehys julkisen toiminnan strategiaperustaan, strategian laadintaan ja toteuttamiseen ja arviointiin. Keskeisenä lähtökohdiana on balanced scorecardin soveltaminen erityisesti julkisen organisaation lähtökohdista ja toimintaympäristön näkökulmista. Kappaleessa esitetty yhteenveto tasapainoisen onnistumisen mallin pääperiaatteista ja soveltamisesta perustuu teokseen Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. (Määttä & Ojala 1999.)

Keskeisimpinä eroina balanced scorecardin ja tasapainoisen onnistumisen välillä voidaan pitää mm. sitä että tasapainoisessa onnistumisessa strategia syntyy laadintapro-

sessin tuotteena eikä sitä anneta suoraan. Keskeistä on, että strategiset lähtökohdat perustuvat julkisen hallinnon kilpailutekijöinä pidettäviin tuloksellisuuskäsitteistöön sekä käsitykseen laadusta ja henkilöstön työkyvystä. Prosessina ei luoda pelkästään strategista mittaristoa vaan se sisältää sekä strategian laadinnan sekä etenemisen arvioinnin. Balanced scorecardissa ei keskitytä strategian luomiseen. Menetelmä pohjaa mittariston yrityksen strategiaan, joka on jo valmiina, eikä synny prosessin tuloksena.

4.2.1 Tasapainoinen onnistuminen prosessina

Prosessi lähtee liikkeelle vision ja toiminta-ajatuksen uudistamisella. Tällä saadaan luotua suunta tulevaisuuteen sekä prosessin lähtökohta. Toiminta-ajatusta ja visiota alkaa lähestyä vaikuttavuuden, resurssien ja talouden, prosessien ja rakenteiden sekä uudistumisen ja työkyvyn kautta. Jokaiseen näkökulmaan mietitään onnistumisen ydin eli kriittinen menestystekijä – missä asioissa meidän on ehdottomasti onnistuttava? Kunkin näkökulmiin liittyvien menestystekijöiden tulisi olla syy-seuraussuhteessa keskenään. Syy-seuraussuhde antaa menestystekijöiden välisen tasapainon. Erityisesti tulee miettiä suhdetta vaikuttavuuteen.

Kriittisten menestystekijöiden määrittelemisen jälkeen määritellään arviointikriteerit ja tavoitetasot. Tässä vaiheessa etsitään mittaria, keinoa tai välinettä joka parhaiten kuvaa organisaation onnistumista kriittisen menestystekijän suhteen ja sen haluttua muuttumista organisaatioon liittyvien toimenpiteiden seurauksena. Arviointikriteeri voi kuvata tuloksia tai suoritteita eli sitä, mitä on saavutettu tai sitä mikä vaikuttaa tuloksiin ja aikaansaannoksiin. Tavoite, joka arviointikriteerille asetetaan, voi olla joko laadullinen tai määrällinen. Yhdellä menestystekijällä voi olla useampia arviointikriteerejä, jotka kertovat onnistumisesta. Arviointikriteerille asetetaan tulostavoite, jonka tehtävänä on kuvata arviointikriteerin tavoitetilaa. Tulostavoitteen laadullisiin ominaisuuksiin kuuluvat haastavuus, ymmärrettävyys ja hyväksyttävyys. Nämä kriteerit mahdollistavat henkilöstön sitoutumisen tavoitteeseen ja sen toteuttamiseen.

Viimeisenä vaiheena on tasapainotus, vastuutus ja toiminnallistaminen. Tässä vaiheessa pyritään vastaamaan kysymyksiin, miten strategia viedään käytäntöön, kuka on vastuussa mistäkin asiasta ja onko strategia tasapainossa. Tasapainolla tarkoitetaan valittujen menestystekijöiden tasapainotusta suhteessa toiminta-ajatukseen ja visioon.

4.2.2 Strategian vieminen käytäntöön

Tasapainoisen onnistumisen käytäntöön vieminen vaatii tiivistä yhteyttä talouden ja toiminnan suunnittelun, henkilöstöjohtamisen ja tulosohjauksen kesken. Henkilöstön johtamisen ja sitouttamisen kannalta on keskeistä viestiä toiminta-ajatus ja visio selkeästi ja ymmärrettävästi. Pyritään kytkemään toiminta-ajatus toiminnansuunnitteluun, palkitsemiseen ja suoritusarviointiin. Kirkastetaan strategian ja oman työn yhteys henkilötason kehityskeskusteluissa. Asetetaan selkeästi strategiasta lähtevät toiminnalliset tavoitteet ja suunnitellaan kehittämishankkeet. Strategian ja toiminnan toteutumista seurataan säännöllisesti ja poikkeamiin reagoidaan välittömästi.

4.2.3 Mittarit

Kujansivu ym. (2007, 159) kertoo mittaamisen kehittyneen johtamisen apuvälineeksi jo 1900-luvulla. Tällöin yritykset alkoivat kasvaa entistä suuremmiksi, mikä teki niiden hallitsemisen entistä vaikeammaksi. He jatkavat mittaamisen aluksi keskittyneen ainoastaan taloudellisiin asioihin. Taloudellisten mittareiden yksipuolisuutta ja niiden kykyä kertoa jo tapahtuneista asioista alettiin kritisoida 1980-luvulla. Miksi mitata asioita, joihin on mahdotonta enää vaikuttaa? Toiminnan laadulliseen kehittämiseen alettiin luoda apuvälineeksi ei-taloudellisia mittareita. Kujansivu ym. (2007, 159) mukaan 1990-luvusta lähtien ollaan alettu mittaristoissa ymmärtämään myös aineettomien menestystekijöiden tärkeys.

Laamanen (2007, 149) kuvaa mittaamisen merkitystä erikokoisissa organisaatioissa erilaiseksi. Hän sanoo mittaamisen tarkoituksen olevan selvittää, mitä todella on tapahtumassa. Hänen mukaansa mittaamisessa jokin tietty asia otetaan huomion keskipisteeksi. Niiranen ym (2005, 38) sanovat mittaamisen tapahtuvan mittareiden avulla. He jatkavat mittareihin liittyvän kiinteästi tunnusluvun käsitteen. Kujansivu ym. (2007, 159) kiteyttävät mittaamisen perinteisesti liittyen kontrollointiin, selvitetään, kuinka suunnitellut asiat toteutuvat käytännössä. He jatkavat mittareiden olevan keino konkretisoida strategia toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi. Kankkunen ym. (2005,17,22) ovat huolissaan siitä, että yritysten käyttämät mittaristot ovat usein toistensa kaltaisia, vaikka valitut strategiat ovat hyvinkin erilaisia. Tämä kuvastaa heidän mukaansa sitä, että mittausjärjestelmän kehittäminen ei ole lähtöisin yrityksen omista

tarpeista. He lisäävät mittausjärjestelmän kehittämisen kerralla valmiiksi olevan mahdollontta.

Mittariston avulla voidaan pyrkiä: tuottamaan päätöksentekoa tukevaa informaatiota, kyseenalaistamaan toimintaa, luomaan perustaa palkitsemiselle, ennakoimaan liiketoiminnan kehitystä, oppimaan organisaation toiminnasta ja viestimään organisaation voimavaroista (Kujansivu, 2007, 160).

Mittariston avulla pystytään siis arvioimaan organisaation toimintaa ja tilaa. Niirasen ym. (2005, 30) mukaan organisaation kokonaisarviointi tarkoittaa tietojen kokoamista tuloskorttimuotoon. He sanovat kokonaisarvioinnin ja strategisen ohjauksen kannalta olevan riittävää, että kullekin tuloslottuvuudelle laaditaan muutama avainmittari, joista tarvittaessa voidaan johtaa toissijaisia ja tarkempia lukuja. He lisäävät, että mittarit eivät ole vain yksittäisiä tunnuslukuja, vaan ne linkittyvät ketjuiksi ja hierarkiaksi. Näiden ketjujen avulla voidaan visio ja strategia konkretisoida mitattaviksi indikaattoreiksi. Jokaisen mittarin tulisi olla yksi kausaalisen ketjun elementti. Malmi ym. (2006, 32 - 33) ottaa esille myös mittariston tasapainottamisen. Aivan aluksi tasapaino tulisi saada rahamääräisten ja ei- rahamääräisten mittareiden välille. Tällä lähinnä tarkoitetaan sitä, ettei johtaminen keskity pelkästään taloudellisiin mittareihin. Toinen tasapaino keskittyy Malmin ym. mukaan ennakoivien mittareiden ja tulospittareiden tasapainoon. He tähdentävät tulospittareiden löytymisen helppoutta ja perään kuuluttavat näkökulmien välisten suhteiden miettimistä. Malmi ym. (2006, 32 - 33) listaavat tasapainottaviksi tekijöiksi vielä pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet ja ulkoisten ja sisäisten mittareiden tasapainon. Tärkeää olisi myös pohtia kuinka helposti mitattavat asiat sekä vaikeasti mitattavat, mutta strategian kannalta tärkeät asiat ovat mittaristos- sa esillä.

Kujansivu ym. (2007, 161) nostavat mittaamisen haasteeksi aineettomien menestystekijöiden mittaamisen. Aineettomat menestystekijät ovat ei-fyysisiä ja näkymättömiä asioita. Luonteeltaan ne ovat subjektiivisia ilmiöitä. Aineettomien menestystekijöiden mittaaminen on heidän mielestään kuitenkin tärkeää organisaation menestyksen kannalta.

Yksi tärkeä asia koko mittaamisessa ja mittareissa on niiden reabiliteetti ja validiteetti. Mittarin reabiliteetti tarkoittaa sitä, että mittari ei tuota sattumanvaraisia tuloksia. Kaikkien pätevien ihmisten tulee saada samat tulokset heidän käyttäessään mittaria. Mittarin validiteetti kertoo mittarin kyvystä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Validin mittarin on kyettävä mittaamaan mitattavan ilmiön ydintä ja sen on katettava ilmiö riittävän laajasti. (Niiranen ym. 2005, 39; Kujansivu ym. 2007, 162 - 163.)

Niiranen ym. (2005, 40) kiteyttävät mittaustyön onnistumisen painottuvan kuitenkin siihen, miten mittaria käytetään. Organisaatiot ja ihmiset tahtomattaankin tekevät sitä mitä mitataan. Mittarit ohjaavat olemassaolollaan käyttäytymistä. Toiseksi riskiksi he listaavat mittariston lyhytnäköisyyden. Mittariston avulla nostetaan helposti esille lyhyen aikavälin asiat ja pitkän aikavälin asiat jäävät liian vähälle huomiolle. Kolmantena riskinä he näkevät osaoptimoinnin. Kun mittaristo laaditaan tulosvastuussa olevalle yksikölle, pyrkii yksikkö saamaan omat tunnuslukunsa hyväksi kokonaisuuden kustannuksella.

5 PROSESSIT

5.1 Yleistä

Laamanen (2007) sanoo prosessin olevan ajattelun tulos, joka on malli syy-seuraussuhteesta. Hänen mukaansa prosessi on looginen, mutta usein abstrakti. Korhonen (2009) pitää prosessia arvoa tuottavana tekijänä. Laamasen (2007, 37) mukaan prosessien tehtävänä on kuvata toiminnan logiikka organisaatiossa. Prosesseilla kuvataan sitä toimintojen sarjaa, jolla käytännössä saavutetaan organisaation tulokset. Hän jatkaa prosessikuvausten auttavan ymmärtämään sen, mikä on kriittistä organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Korhonen (2009) sanoo prosessien olevan joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia prosesseja, joiden avulla syötteen muutetaan tuotteiksi. Hannus (1994, 41) muistuttaa, että prosessilla on aina asiakas, joka saa sille määritet-

lyn lopputuloksen. Asiakkaita voi olla joko sisäisiä tai ulkoisia. Hän jatkaa prosessien olevan riippumattomia organisaatio rakenteista ja ylittävän organisatoriset rajat.

Prosessit voidaan jakaa käsitteiden mukaan. Ydinprosessi, tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja ominaista on, että niissä jalostetaan tuotetta. Tukiprosessiksi kutsutaan ydinprosesseja tukevia toimia ja niiden toiminnan mahdollistavia toimia, kuten henkilöstöhallinto. Edellä käytetyt käsitteet ovat yleiskäsitteitä, joita jokainen organisaatio voi omasta näkökulmastaan soveltaa. Keskeistä on kuitenkin päästä käsitteistä ja niiden sisällöstä yksimielisyyteen. (Käkelä 2005; Sivonen & Työppönen 2006, 15; Laamanen 2007, 55 – 56.)

5.2 Prosessien tunnistaminen

Prosessiajattelun mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheiksi Laamanen (2007, 50) listaa: avainprosessien tunnistamisen (ydinprosessit ja niitä tukevat tukiprosessit), prosessien kuvaamisen, toiminnan organisoimisen prosessien mukaisiksi ja prosesseihin liittyvän jatkuvan parantamisen.

Korhonen (2009) aloittaa prosessien tunnistamisen organisaation päämäärien ja tavoitteiden tunnistamisesta. Tämän jälkeen tunnistetaan ne prosessit, joilla näihin päästään. Hänen mukaansa tämä on olennainen osa, jolla saadaan selville organisaation ydin tekeminen. Korhonen (2009) kehottaa miettimään myös tämän hetkisiä toimintaketjuja organisaatiossa. Mietitään olemassa olevat osastot ja toiminnot, miten työt kulkevat osastolta toiselle. Prosessien tunnistamisessa keskeistä Laamasen (2007, 52) mukaan on hahmottaa, mistä prosessi alkaa ja mihin se loppuu. Tämän jälkeen mietitään keskeisimmät asiakkaat, syötteet (input), tuotteet (output) ja toimijat.

5.3 Prosessien mallintaminen

Prosessien mallintamisessa on Käkelän (2005) mielestä kysymys prosessin pilkkomisesta pienempiin ja taas pienempiin osakokonaisuuksiin. Prosessien mallintaminen tai kuvaaminen auttaa Laamasen (2007, 82,96) mukaan kehittämään omaa ajatusta organisaation toiminnasta ja tavoitteista. Hän lisää toiminnan ymmärtämisen tarjoavan perustan itseohjautumiselle ja nopeudelle. Toiminnan ymmärtämiselle riittää hänen

mukaansa karkeampi prosessin kuvaus. Parantamiseen tarvitaan yksityiskohtaista kuvausta parantamisen kohteesta. Hän jatkaa, ettei ole realistista odottaa, että pelkkien kaavioiden piirtäminen tai prosessien määrittely riittää olennaisten muutosten synty- miseen organisaatiossa. Toimintaan sitouttamisessa tärkein periaate on osallistuminen.

Prosessikarttaa, kuvausta tai kaaviota voidaan pitää viestinnän välineenä kun prosesse- ja mallinnetaan. Prosessikartta auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla tuotteet ja palve- lut tuotetaan. Prosessikartta toimii myös tärkeänä työvälineenä toimintaa uudistettaes- sa ja kehitettäessä. Monet lähtötilanteen ongelmat liittyvät usein ydintoimintojen raja- pintoihin. Prosessikartta tuo nämä rajapinnat selvästi esille ja korostaa asiakkaiden tarpeista lähtevää toimintaa ja sen ohjausta. (Laamanen 2007, 60; Hannus 1994, 44.)

Prosessikaavio on yksikertainen kuvaus siitä kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Sopivana määränä vaiheita/prosessi voidaan pitää 10 – 20 vaihetta. Prosessikaaviolla voidaan kuvata hyvinkin eritasoisia prosesseja. Kaaviossa kuvataan vain ne vaiheet, jotka lisäävät arvoa, vievät työtä eteenpäin tai aiheuttavat viiveen. Prosessikaaviossa kuvataan aina työ tyyppillinen kulku, poikkeamiin ei tässä yhteydessä puututa. Kaavio sisältää prosessin roolit, vastuut ja reitit. Symboleina käytetään nuolia ja suorakulmioi- ta, jotka etenevät kronologisesti. Prosessikaavion lisäksi jokaisesta prosessista esite- tään vielä tekstitiedot ja yhteenvetotiedot. (Käkelä 2005.)

Laamanen (2007, 76) antaa hyvälle prosessikuvaukselle määreitä seuraavasti:

- sisällytettynä prosessin kannalta kriittiset asiat
- asioiden väliset riippuvuudet tulevat esille
- kokonaisuus, mutta myös jokaisen toimijan oma rooli tavoitteiden saavuttami- ssa käy selville
- edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- antaa mahdollisuuden toimia joustavasti, tilanteen vaatimusten mukaisesti

Teknisiä vaatimuksia hän listaa seuraavasti:

- lyhyt (kokonaisuudessaan n. 4 sivua tekstiä A4 + vuokaavio)
- sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen
- ymmärrettävä, ei ristiriitoja, looginen
- tunnistetiedot (tekijä, päivämäärä, nimi/tunniste, hyväksyntä)
- käytettävät termit ja käsitteet yhtenäisiä

5.4 Mittaaminen osana prosesseja

Koska mittaamisessa on kyse kokonaisuudesta, on mittaaminen osana koko organisaation toimintaa. Laamanen (2007, 249) yhdistää strategian prosesseihin tunnuslukujen avulla. Hän sanoo tunnuslukujen liittyvän viestintään. Tavoitteena on rakentaa sellainen mittausjärjestelmä, jonka avulla organisaation prosesseille voidaan asettaa kehystavoitteita ja seurata suorituskyvyn kehittymistä. Laamanen (2007, 249) antaa tärkeimpinä vinkkeinä tehokkaan tunnuslukujärjestelmän suunnitteluun seuraavat suuntaviivat:

- tunnusluvut kuvastavat organisaation strategiaa ja prosessien ydinsuorituskykyä (viestintä, tasapaino ja yhdensuuntaisuus)
- tunnusluvut kuvaavat niin menneisyyttä, nykyisyyttä kun tulevaisuuttakin (kriittiset menestystekijät, ennakointi ja toiminnan mahdollistaminen)
- tunnusluvut perustuvat sidosryhmän tarpeisiin (asiakas, omistajat, henkilöstö)
- tavoitteet perustuvat tarvittavaan suorituskyyyn

Korhonen (2009) sanoo prosesseihin liittyvän mittariston olevan aina kompromissien tekemistä. Hänen mielestään on otettava huomioon seuraavia seikkoja:

- sopivatko mittarit osaksi organisaation muuta mittaristoa, kuten tulokorttia
- ovatko mittarit ymmärrettäviä ja luotettavia
- onko mittarit ajallisesti pysyviä - pystytäänkö eri aikaan mitattuja tuloksia vertailemaan luotettavasti
- kuvastavatko mittarit riittävästi syy-seuraussuhteita
- uskovatko käyttäjät mittareihin
- onko mittareita laadittu sopiva määrä

Vaikkakin prosessien mittaaminen voi olla haastavaa, on se kuitenkin perusteltua.

Korhosen (2009) mukaan prosesseja pitää mitata, jotta tiedetään tarvitaanko kehittämistä. Hän listaa mittaamisen tärkeyden perusteluiksi:

- tavoitteiden asettamisen ja toteutumisen arvioinnin
- toiminnan ohjaamisen ja prosessien kehittämisen ohjaamisen
- kehitystyön vaikutusten arvioimisen
- vertailutietojen tuottamisen
- resurssien kohdentamisen

- henkilöstön motivoimisen
- poikkeavuuksien tunnistamisen
- muutostarpeen arvioimisen

6 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ

6.1 Tieteellistä tutkimusta vai tutkimuksellista kehittämistä

Tieteellinen tutkimus voidaan jakaa lähtökohdallisesti perustutkimukseen ja sovelta-vaan tutkimukseen. perustutkimuksessa ei ole välitöntä kytkeä käytäntöön, vaan siinä etsitään ja luodaan uutta tietoa tieteen itsensä vuoksi. Soveltavassa tutkimuksessa puolestaan nojataan perustutkimuksen tuloksiin soveltaen niitä käytäntöön. (Ojasalo ym. 2009, 19.)

Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön erot löytyvät toiminnan päämääristä. Tieteellinen tutkimus painottuu tuottamaan ilmiöistä uutta teoriaa, kun taas tutkimuksellinen kehittämistyö yrittää saada aikaan uusia ratkaisuja tai käytännön parannuksia. Toiminnan päämäärien eroavuus tuo oman vaikutuksensa myös kehittä-mistyön menetelmiin ja lähestymistapoihin. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuu-luu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua, tuotteiden ja palveluiden tuottamista ja uusien ideoiden ja käytäntöjen luomista. Kehittämistyön tarkoituksena ei ole kuvailla ja selittää asioita vaan pyritään etsimään parempia vaihtoehtoja ja viemään asioita käy-tännössä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2009, 19.)

Tutkimuksellisuus näkyy kehittämistyössä erityisesti järjestelmällisyytenä, tiedon han-kintana, analyttisyytenä, kriittisyytenä ja uuden tiedon luomisena ja sen jakamisena. Kehittämistyön etenemistä voidaan kuvata yksinkertaisena muutostyön prosessina. Prosessi alkaa suunnittelusta, johon kuuluu kehittämiseen liittyvien haasteiden selvit-täminen, tavoitteiden asettaminen ja suunnitelma siitä kuinka tavoitteisiin päästään. Toiseksi prosessissa tulee suunnitelman toteutus. Tätä vaihetta seuraa arviointivaihe, jossa arvioidaan, miten muutostyössä on onnistuttu. (Ojasalo ym. 2009, 22 – 23.)

Ojasalo ym. (2009, 51 - 52) muistuttavat, että kehittämiskohdetta voidaan lähestyä monesta lähestymisnäkökulmasta. Tätä onkin hyvä miettiä, koska lähestymistavan valinta antaa kehittämistyölle suunnan ja ohjaa sen sisältöä ja toteuttamista. Ojasalo ym. (2009, 51 – 52) jatkaa, että lähestymistavan valinnassa ei ole kysymys vielä menetelmien valinnasta, kuten käytetäänkö haastattelua, kyselyä yms. Lähestymistapa toki ohjaa myös menetelmien valintaa, joskin muistettava on, että miltei mikä tahansa menetelmä soveltuu käytettäväksi tutkimuksellisessa kehittämistyössä.

6.2 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi, jos tarkoituksena on luoda joku konkreettinen suunnitelma, tuotos, mittari tai malli. Tässä lähestymistavassa olemassa olevaa teoriaa käytetään yhdessä käytännöstä kerättävän tiedon kanssa ja muodostetaan näistä uusia rakenteita. Tavoitteena on, että käytännön ongelmaan saadaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu. Uutta luotua rakennetta arvioidaan käytännön hyödyn perusteella. Luodun ratkaisun toimivuus on olennaista, lisäksi suotavaa olisi, että uusi ratkaisu toimisi myös muualla kuin kohdeorganisaatiossa. Konstruktiivismi tähtää organisaation toiminnan ja käytänteiden muuttamiseen. Lähestymistavassa korostuu toteuttajien ja hyödyntäjien välinen kommunikointi. (Ojasalo ym. 2009, 65 – 66.)

Konstruktiivisessa lähestymistavassa kehittämistyö lähtee liikkeelle tavoitteiden määrittämisestä. Tämän jälkeen on tärkeää tutustua kohteen historiaan ja nykytilaan. Myös toimialan ymmärtäminen on keskeistä. Tämän jälkeen laaditaan ratkaisut, joita sitten käytännössä testataan. Ratkaisussa käytetyt teoriakytkennät tulee voida todentaa, lisäksi on pystyttävä osoittamaan ratkaisun uutuusarvo. Viimeisenä vaiheena on ratkaisun soveltavuuslaajuuden tarkastelu. (Ojasalo ym. 2009, 67.)

Konstruktiivisessa tutkimuksessa ei sinällään rajata mitään menetelmää pois. Koska perimmäisenä tarkoituksena on kehittää ja luoda kehitettävään organisaatioon jotakin uutta, on hyvä käyttää useita eri menetelmiä. Konstruktiivisessa tutkimuksessa tutkija tai kehittäjä toimii muutosagenttina, hänen roolinsa vaikuttaa voimakkaasti kohdeympäristössä. Toisena roolina tukijalle tai kehittäjälle voi muodostua tukihenkilön rooli muutosprosessissa tai oppimisen edistäjänä. (Ojasalo ym. 2009, 68.)

7 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Ruokapalveluiden kehittäminen on ollut varsin suosittu aihe AMK- opinnäytetöissä, sekä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. Nämä tutkimukset kohdistuvat toiminnan kehittämiseen ja lähtökohdaksi on usein valittu prosessien kehittäminen.

Ruokapalvelut ja niiden kehittäminen ovat olleet myös osana suurempia kehittämisohjelmia. Työelämän kehittämisohjelman hanke vuosina 2000 – 2003 keskittyi ruokapalveluiden ja laitoshuollon kehittämiseen. Hankkeen kehittämistarpeet määrittivät Vantaan kaupungin tasapainoisen onnistumisen strategiasta, uudesta henkilöstöstrategiasta yhdistettynä työyhteisön odotuksiin. Kehittämisohjelman rungossa on keskitytty työelämän laatuun, oppimisen tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen. Kehittämistyön strategisiksi näkökulmiksi valittiin taloudelliset resurssit, prosessit ja rakenteet, palvelukyky ja sitä kautta vaikuttavuus, uudistuminen ja työkyky. Kehittämistyö muodosti laajan ja useamman vuoden kestävän hankkeen, jossa yhtenä osana oli tasapainoisen onnistumisenstrategia. (Heiskari ym. 2003.) Tässä kehittämistyössä on hyödynnetty kehittämisohjelman näkökulmien arviointia. Kehittämisohjelmassa oli arvioitu ja kehitetty mm. organisaation tuloksellisuutta, joka oli tämän kehittämistyön lähtökohta. Toimintaympäristö oli sama, vaikkakin organisaation koko poikkeaa huomattavasti tämän kehittämistyön kohdeorganisaatiosta.

Laaksonen ym. (2004) ovat tehneet vuonna 2004 MTT:lle selvityksen, joka toimi esitutkimuksena yhteishankkeeseen. Selvityksessä pyrittiin rakentamaan kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä elintarvikealan pienyrityksen käyttöön. Tutkimuksessa pyrittiin keskittymään erityisesti mittausjärjestelmän rakentamisen problematiikkaan elintarvikealan pienyrityksen näkökulmasta. Selvitys auttoi arvioimaan mittaamista pienessä organisaatiossa. Pienessä organisaatiossa toiminnan haasteet ovat usein hyvin erilaisia kun suuremmissa toimintaympäristöissä. Lisäksi tutkimuksen kohdeorganisaatio liittyi ruokatuotantoon elintarviketuotannon näkökulmasta.

Balanced scorecard on ollut monen pro gradu tutkielman aiheena. Useat näistä tutkimuksista ovat keskittyneet julkisiin organisaatioihin. Ilkka Ojala Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitokselta on mm. vuonna 2006 tutkinut pro gradu-tutkielmassaan kunnan tukipalveluiden strategian laadintaa balanced scorecard – menetelmällä. Ojala

on tutkimuksessaan tarkastellut strategiaprosessia ja strategian laadintaa tukipalveluiden näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan Tampereen kaupungin tukipalveluiden strategioiden laadintaa. (Ojala 2006.) Tämä tutkimus oli toteutettu samaa mallia hyödyntäen. Lisäksi tutkimus keskittyi organisaation tukipalveluihin, joten toimintaympäristö oli yhtenevä.

8 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET, KÄYTETYT MENETELMÄT JA NÄKÖKULMAT

8.1 Kehittämistyön tavoitteet

Kehittämistyön tavoitteena on parantaa ruokapalvelun tuloksellisuutta, tehdä toiminnasta virtaviivaista ja mittareiden muodossa todennettavaa. Toiminnan virtaviivaistamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä toimintaketjujen häiriöiden poistamista ja ydintehtävän kirkastamista. Tavoitteena on luoda toiminnan seurannan ja kehittämisen tueksi mittaristo, joka pohjautuu strategiaan ja on selkeä ja realistinen.

Keittämisestä voidaan löytää syklimäinen rakenne, mikä on tyypillistä toimintaa kehitettäessä. Tämän kehittämistyön aikana kehittämisen sykli toistuu kahdesti. Ensimmäinen kehittämisen sykli saa alkunsa historia-analyysistä ja toinen käynnistyy nykytilanteen arvioinnista.

Ensimmäisen kehittämisen syklin aikana oli tavoitteena saada ruokapalvelu vastaamaan lain ja asetusten vaatimuksia, sekä kirkastaa ydintoimintoja. Lisäksi keskityttiin henkilöstön jaksamiseen ja motivointiin liittyviin seikkoihin. Toinen kehittämisen sykli pohjautui nykytilanteen analysointiin ja sen tarkoituksena oli luoda toiminnalle jatkuvuutta ja seurattavuutta mittariston avulla. Lisäksi haluttiin luoda ruokapalvelulle oma visio, strategia ja toiminta-ajatus ja saattaa nämä käytännön tasolle.

8.2 Kehittämistyössä käytetty lähestymistapa

Lähestymistavaksi kehittämistyölle valittiin konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivinen tutkimus toteutuu, koska kehittämistyön yhtenä tarkoituksena on teoriaan pohjau-

tuen luoda konkreettinen tuotos, joka tässä tapauksessa on toiminnan seurantaan suunniteltu mittaristo. Työssä ei päästä lävitse koko konstrukttiivisen tutkimuksen prosessia. Tarkoituksena on luoda mittaristo, jonka toteutus ja testaaminen suoritetaan ainoastaan teoriassa, mutta jonka todellinen toimivuus, arviointi ja soveltuvuusalueen laajuus käytännössä jää nähtäväksi tulevaisuudessa.

Kehittäjä itse toimi työssä hyvin laajassa roolissa. Konstruktivismin mukaisesti kehittäjän rooli on olla muutosagenttina, mutta myös oppimisprosessin tukihenkilönä ja läpiviejänä. Hän vaikuttaa voimakkaasti kehitettävään organisaatioon. Kehittäjä työskentelee itse kohdeorganisaatiossa esimiesasemassa toimien ruokapalvelupäällikkönä. Kohdeorganisaatiossa työskentelevä henkilöstö osallistui kehittämistyöhön ensisijaisesti antamalla ideoita ja ajatuksia siitä, mihin suuntaan toimintaa tulisi kehittää. Lisäksi heidän mielipiteitään tiedusteltiin säännöllisesti eri kehittämistoimien yhteydessä. Työntekijöiltä haluttiin myös palautetta kehittäjän rakentamasta mittaristosta. Lisäksi henkilöstö osallistui työnkulkukaavioiden laatimiseen. Työnkulkukaavioiden laatimisessa kehittäjä toimi lähinnä kirjaajana ja tallensi tiedon sähköiseen muotoon.

8.3 Kehittämistyössä käytetyt menetelmät

Menetelminä kehittämistyössä käytettiin haastatteluja, havainnointia ja kohdeorganisaatioon ja koko kuntaan liittyviä asiakirjoja (Taulukko 1.). Asiakirjoina toimivat viranhaltijapäätökset, kokouksien muistiot sekä tilinpäätösmateriaalit. Haastateltavaksi valittiin organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä, mutta myös kunnan ylintä johtoa. Kunnan ylimmälle johdolle kohdennetut haastattelut käsittelivät pääasiallisesti strategiaa kuntatasolla sekä toiminnan yleisiä linjauksia. Lisäksi haluttiin luoda käsitys siitä, miten he ruokapalvelun toiminnan näkivät. Näissä haastatteluissa ei ollut tarkkoja kysymyksiä, vaan ne perustuivat avoimeen keskusteluun. Keskustelulla haluttiin selvittää kunnan strategia perusta ja sen näkyminen organisaation toiminnassa. Lisäksi ruokapalvelua koskien haluttiin selvittää, miksi tiettyjä rakenteellisia ja hallinnollisia muutoksia oli tehty ja mikä oli näiden muutosten päämäärä ja millä tasolla päämäärä oltiin saavutettu. Haastatteluluista kirjoitettiin muistiinpanot. Tämän tasoisia haastatteluja tehtiin kaksi.

Organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä koskevat haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelujen teemoina olivat toimintatavat, johtaminen ja työssä jaksaminen. Jokaisessa teemassa selvitettiin miten oli ennen ja millaisia muutoksia toimintaan odotettiin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin myöhempää analysointia varten. Haastateltavia oli neljä. Havainnoinnissa keskityttiin yleisen työilmapiiriin sekä toimintatapojen sujuvuuden arviointiin. Havainnointi suoritettiin osallistuvana havainnointina kehittäjän työskennellessä yhtenä työryhmän jäsenenä ruokapalvelun eri toimipisteissä.

HAASTATTELUT	2 hlö kunnan johdosta <ul style="list-style-type: none"> • avointa keskustelua • teemoina: strategia ja sen näkyminen toiminnassa, ruokapalveluun liittyvät toimet ja niiden päämäärät • muistiinpanot 	4 kohdeorganisaation työntekijää <ul style="list-style-type: none"> • teemahaastattelu • haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin • teemoina: toimintatavat, johtaminen ja työssä jaksaminen • aikaperspektiiveinä ennen ja tulevaisuudessa
HAVAINNOT	kehittäjä työryhmän jäsenenä eri toimipisteissä tarkastellen <ul style="list-style-type: none"> • toimintatapoja • ammattitaitoa • oman työn arvostusta 	
ASIAKIRJAT	<ul style="list-style-type: none"> • viranhaltijapäätökset • talousarviot vuosilta 2005 – 2007 • tilinpäätökset vuosilta 2004 – 2008 • tulokortit vuosilta 2006 ja 2007 • kokousmuistioita, selvityksiä 	

TAULUKKO 1. Aineiston keruumenetelmät.

Toiminnan mallintamisen välineenä käytettiin työnkulkukaavioita. Työnkulkukaavioiden laatimisessa lähtöajatuksena pidettiin prosessikuvausta. Prosessikuvaus olisi kuitenkin avannut toimintaa tässä vaiheessa liian karkealla tasolla, koska toiminnan yksityiskohdat ja kunkin työntekijän panos haluttiin saada esille. Toiminta haluttiin kuvata laajemmin kuin tietyn yksittäisen prosessin kohdalta ja työnkulkukaavioon haluttiin saada kaikkien työntekijöiden tehtävät esille. Tällä pyrittiin kunkin tehtävän merkityksen ja vastuun selventämiseen osana koko toimintaa.

Aikataulullisesti koko kehittämistyöhön kului aikaa kaksi vuotta. Kehittämistyö aloitettiin marraskuussa 2008. Kehittämistyön eteneminen on esitetty vaiheittain liitteessä 1. Kehittämisen ensimmäinen sykli päättyi helmikuussa 2010 ja nykytilan analysointi tehtiin maaliskuussa 2010, josta käynnistyi kehittämisen toinen sykli.

9 KEHITTÄMISEN ENSIMMÄINEN KIERROS

9.1 Historia - analyysi

Ruokapalvelussa hallinnointisuhteet olivat muuttuneet useasti vuosien varrella. Tämä oli luonnollisesti antanut vaikutuksensa myös johtosuhteisiin. Operatiivinen toiminta oli kuitenkin koko ajan pidetty keittiön esimiehenä toimivan vastuulla ja muutokset olivat kohdistuneet taloudellisen vastuun kantamiseen. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että ruokapalvelujen taloudellisten resurssien suunnittelu ja seuranta tehtiin jostakin muualta kuin toimipisteen sisältä. Aikana, jolloin taloudellisista resursseista huolehti eri ihminen kuin keittiön esimies, oli toiminnalla vielä jonkin asteiset suuntaviivat. Tämä toi omat ongelmansa mukanaan, kun taloutta suunnittelevalta henkilöltä puuttuu toimialakohtainen osaaminen.

Rakenteellisia muutoksia oli myös tapahtunut useita. Pienin askelin oli pyritty kohti suurempia yksiköitä. Kouluverkkouudistukset ja muut rakenteelliset muutokset kunnassa olivat toimineet keskittämiseen johtavien muutosten alkuun panijoina. Tultaessa 2000-luvulle rakenteellisiin muutoksiin suuntaviivoja olivat antaneet erilaiset seudulliset ruokapalveluselvitykset.

Muutosten vaikutuksista puhuttaessa mielipiteet vaihtelivat radikaalisti, kun asioista keskusteltiin työntekijöiden kanssa tai sitten kunnan johdon kanssa. Työntekijöiden keskuudessa ruokapalvelun historiaa pidettiin raskaana. Heiltä oli puuttunut selkeät suuntaviivat ja johtaja jo pitkään. Talouden siirtyessä vuonna 1995 ruokapalvelun esimiehen vastuulle, paketti tuntui hajoavan kokonaan. Esimiehen rooli oli ollut hyvin epäselvä koko ajan. Vastuun asettelu näkökulmasta rooli oli erittäin selkeä, mutta käytännössä työntekijät pitivät toiminnan käynnissä. Työntekijöiden vastuulla oli työvuorosunnitelmat, tilaukset, toiminnan suunnittelu ja itse ruoanvalmistus. Työntekijöiden yhteishengen ja päättäväisyyden avulla toiminta saatiin pyörimään, mutta talouden seurantaan heidän osaamisensa ei riittänyt. Työyhteisössä tapahtui myös traaginen tapaus, joka rinnastettiin työssä jaksamiseen ja oli antanut vaikutuksensa työyhteisön huonoon vointiin.

Kunnan johdon ja luottamushenkilöiden keskuudessa havaittiin, että ruokapalvelun tilanne ei ollut paras mahdollinen. Talousarvio ylittyi vuosi toisensa jälkeen, mutta tilanteen annettiin jatkua siitä huolimatta. Ajatuksen tasolla ongelmat ymmärrettiin, mutta tilanne sai jatkua, koska toiminnan katsottiin kuitenkin pyörivän.

Viimein työntekijöiden jaksaminen kärjistyi niin, että he ottivat yhteyttä hallintopalveluiden esimieheen. He vaativat toimintaan muutoksia ja kunnan johdossa päädyttiin hankkimaan ruokapalveluun työnohjausta. Tästä ei kuitenkaan ollut apua tilanteeseen. Työntekijät ottivat jälleen yhteyttä hallintopalveluiden esimieheen. Tämä johti viimein konsulttisopimuksen solmimisen Mikkelin ruokapalvelupäällikön kanssa. Hänen tehtäväkseen annettiin ruokapalvelun kehittämisen aloittaminen. Hänen toimiinsa kuului mm. kahden keittiön mallin suunnittelu ja laitteiden kilpailutus. Käytännön toteutus jäi kuitenkin paikalliselle tasolle tehtäväksi eli käytännössä työntekijöiden harteille. Konsulttisopimuksesta ei saatu pysyvää järjestelyä ja päädyttiin ruokapalvelupäällikön viran perustamiseen. Hänen tehtäväkseen määriteltiin mm. kokonaisvastuu ruokapalveluista ja sen toiminnan kehittämisestä

9.2 Historia-analyysin yhteenvedoa

Ruokapalvelun toiminnassa näkyi selvästi suunnitelmallisuuden puute. Asioita oli tehty ”jäniksen selässä” vuosi toisensa jälkeen ja ajateltu, että kunhan taas saadaan yksi päivä elettyä loppuun. Asioita ei tilastoitu tai kirjattu millään tavalla, joten seuranta oli ollut mahdotonta tehdä. Talousarvio oli laadittu vuodesta toiseen ulkopuolisen toimesta, eikä se ollut perustunut realismiin. Tämä näkyi mm. laitekannan osittaisena vanhenemisena. Esimerkiksi keskuskeittiön laitteet olivat toimintaan nähden riittävät, mutta lähivuosina niiden uusiminen tulisi ajankohtaiseksi. Vakioituja ruokaohjeita ei ole ollut käytössä. Lain määrittelemiä omavalvontasuunnitelmia ei oltu laadittu, joten omavalvontaan liittyvä toiminta oli ollut puutteellista. Keittiö oli toiminut myös jonkinlaisena ”välivarastona”, josta toiminnan ulkopuoliset ihmiset olivat käyneet ostamassa mm. kertakäyttökäsineitä ja joitakin elintarvikkeita. Myös ns. tähderuokaa oli ollut mahdollista ostaa keittiöiltä.

Toiminnallisesti ruokapalvelulla oli ollut tulosvastuullinen esimies, jolta tulosvastuuta ei kuitenkaan käytännötasolla edellytetty. Esimiehen rooli työyhteisössä oli jäänyt epäselväksi, koska käytännössä työntekijät olivat itse pyörittäneet toimintaa. Esimies ei ollut ottanut kantaa elintarvikkeiden tilaamiseen, työvuorosuunnitelmiin tai toiminnan organisointiin. Hän oli ainoastaan manuaalisesti syöttänyt esim. työvuorot palkkajärjestelmään, kun työntekijät olivat itse suunnitelleet ja kirjanneet työaikansa. Suunnitelmallisuuden puute näkyy epävarmuutena työntekijöiden suuntaan ja taloudellisesti huonona tuloksena.

Konsulttisopimuksen tuloksena oli aloitettu kahden keittiön malli, jossa terveyskeskuksen valmistuskeittiö palveli pääsääntöisesti vanhusväestöä ja keskuskeittiön valmistuskeittiöltä ruokittiin koulujen oppilaat ja henkilöstö sekä päivähoidon piiriin kuuluvat toimipisteet sekä kunnantalon henkilöstöruokailun jakelupiste. Henkilöstön hyvinvointiin liittyvät kartoitukset oli myös aloitettu haastattelemalla henkilöstöä. Tämän haastattelun teki käytännössä Mikkelin kaupungin ruokapalvelupäällikkö. Vuoden 2009 talousarvio oli laadittu myös hänen toimestaan.

Kehittämistarpeina tuli mainita myös asenteiden muokkaaminen. Ruokapalvelun profiilin kohottaminen olisi tarpeen, sillä asenteet näkyvät arvostuksen puutteena. Henki-

löstö oli toiminut hyvin yksin ja itsenäisesti, eikä heidän eduistaan ja tarpeistaan oltu huolehdittu. Esimies ei ollut kyennyt pitämään puoliaan talouden suhteen, vaan ruokapalvelu oli vastannut sille kuulumattomista muiden kustannuspaikkojen hankinnoista. Tässä oli yksi selkeä syy-seuraussuhde talouden ylittymiseen.

9.3 Kehittämistoimet

Ruokapalvelupäällikkö aloitti ruokapalvelun kehittämisen marraskuussa 2008. Vuosi 2009 käynnistyi valmiiksi laaditun talousarvion perusteella, eikä kunnan johto asettanut ensimmäiselle vuodelle taloudellisia tavoitteita.

Kehittämiselle oli luotu selkeä tavoitetila, joka oli ydintehtävän kirkastaminen ja toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen. Miksi organisaatio on olemassa? Millä toimilla takaamme, että toimintamme kestää tarkastelun lakien ja asetusten mukaan? Millä muutoksilla saamme taloutemme tasapainoon? Näillä kysymyksillä kehittäminen aloitettiin.

9.3.1 Lait ja asetukset

Toiminnan kehittämisen ensimmäisenä tavoitteena oli saattaa ruokapalvelu lain ja asetusten mukaisesti toimivaksi. Ensimmäisiin toimiin kuului terveystarkastuksen keittiön omavalvontasuunnitelman laatiminen. Hyväksytyjä omavalvontasuunnitelmia ei ollut muissakaan keittiöissä, mutta terveystarkastuksen kohdalla viranomaiset pitivät tarvetta akuuttina, koska keittiö oli vastikään muutettu jakelukeittiöstä valmistuskeittiöksi. Omavalvonnasta oli lisäksi annettu useita huomautuksia terveystarkastajien toimesta ja suunnitelman luomiselle oli asetettu takarajaksi vuosi 2008. Suunnitelma laadittiin tässä aikataulussa. Elintarvikehygienisestä osaamisesta on säädetty Euroopan unionin yleisessä elintarvikehygieniasetuksessa sekä Eviran määräyksessä hygieniosaamisesta. Eviran mukaan kirjallisen omavalvontasuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen on jokaisen elintarvikealan toimijan lakisääteinen velvollisuus. Omavalvontasuunnitelmassa esitettyjen aineistojen laajuus riippuu mm. toiminnan moninaisuudesta, tuotteiden monipuolisuudesta ja niihin liittyvistä riskeistä. Omavalvontasuunnitelma on tarpeen laatia kirjallisena, koska se toimii koko toimintaa ohjaavana tekijänä. Omavalvontasuunnitelma tulee pitää ajan tasalla jatkuvasti, eli sitä on päivi-

tettävä tarpeen mukaan. Viranomaisen tarkastamasta ja hyväksymästä omavalvontasuunnitelmasta tulee yrityksen omavalvontajärjestelmä. (Evira 2010.)

Tähän samaan lainsäädännölliseen veloitteeseen voidaan yhdistää myös selkeiden reunaehtojen luominen ruokapalvelun toiminnalle. Reunaehtojen luomisella tarkoitettiin ydintehtävän kirkastamista ja selkeyttämistä – miksi olemme olemassa? Uusien reunaehtojen sallimassa toiminnassa kaikki tähderuoan ulosmyynti oli ehdottomasti kielletty, mitään elintarvikkeita tai käyttötavaroita ei voi ostaa keittiöltä ulos omaan käyttöön eikä keittiöltä ollut myöskään enää mahdollisuutta ”vuokrata” koneita, laitteita tai astioita ulkopuoliseen käyttöön. Tähderuoan myyntiin liittyvä seikka kirjattiin myös omavalvontasuunnitelmaan. Astioiden yms. vuokraus oli ollut merkittävässä roolissa ja päivittäistä toimintaa. Tämä oli lisännyt työmäärää keittiöissä sekä aiheuttanut hävikkiä mm. astioiden suhteen. Kunnan alueella toimii useita pitopalveluyrityksiä, joiden toimintaan mm. astioiden vuokraus liittyy yhtenä tulonhankkimiskeinona. Kunnan ruokapalvelu ei halunnut muodostaa kilpailuasetelmaa paikallisten yrittäjien kanssa. Reunaehtojen luominen tehtiin vielä vuoden 2008 lopussa, joskin toimintahaki vielä paikkaansa maaliskuuhun 2009. Astioiden vuokraaminen ja tähderuoan myymisen lopettaminen aiheutti kovimman vastustuksen kuntalaisissa.

Henkilöstön kanssa käytiin läpi uudet toimintaperiaatteet heti vuoden 2009 alussa ja asiasta tiedotettiin myös asiakkaita. Muutos sai aikaan paljon kuohuntaa etenkin asiakaskunnassa/kuntalaisissa, jotka kokivat että tämän kaltaisilla pienillä muutoksilla haluttiin lähinnä tehdä kiusaa eikä niinkään parannettu ruokapalvelun toimintaa. Edellä mainitut toimet veivät kuitenkin organisaatiota oikeaan suuntaan asetettuja tavoitteita ajatellen.

Kun ruokapalvelun toiminnassa keskityttiin ydintehtävään eli ruoan valmistamiseen ja puhtaanapitotehtäviin, voitiin keskittyä muiden toimipisteiden omavalvontasuunnitelmien laatimiseen. Ruokapalvelun piirissä on kaksi valmistuskeittiötä, yksi ns. puoli-valmistuskeittiö, jossa aamiainen ja päivällinen valmistettiin itse, mutta lounas toimitettiin valmiina. Lisäksi ruokapalvelun piirissä oli kuusi kyläkoulua, joihin ruoka toimitetaan keskuskeittiöltä, mutta ruoan jakelun hoiti ruokapalvelun henkilöstö. Kaikkiin näihin pisteisiin laadittiin omavalvontasuunnitelmat. Omavalvontasuunnitelmat luotiin yhdessä henkilöstön kanssa, joka lisäsi henkilöstön motivaatiota toteuttaa

suunnitelmaa. Suunnitelmista pyrittiin tekemään realistiset ja suhteellisen helposti toteutettavat. Suunnitelmat hyväksyttiin kunnan terveystarkastajalla. Omavalvontaa oli toteutettu keskuskeittiön alaisissa jakelupisteissä jollakin tasolla ennenkin, mutta nyt siitä tehtiin suunnitelmallista. Omavalvontasuunnitelmat saatiin valmiiksi toukokuun 2009 aikana.

9.3.2 Henkilöstö

Henkilöstön hyvinvointi oli asetettu yhdeksi haasteeksi kehittämiseksi. Alkuvuodesta 2009 käynnistettiin henkilöstön kanssa kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluja oli pidetty aiemminkin viimeisimmät konsulttisopimukseen liittyen. Kehityskeskustelujen pitäminen oli kuitenkin ollut hyvin satunnaista. Kehityskeskustelujen kautta haluttiin oppia tuntemaan henkilöstö ja vastavuoroisesti tuoda henkilöstölle tietoon uuden esimiehen persoona ja tapa tehdä asioita. Kehityskeskustelujen ilmapiiristä pyrittiin luomaan avoin, jotta saatiin esille myös toiminnan kehittämiseen liittyviä toiveita ja tärkeää historiatietoa ruokapalvelun toiminnasta. Keskustelut olivat avartavia ja nostivat esille toimintatapoihin liittyviä muutostarpeita. Kehittämiskeskustelut saatiin pidettyä helmikuun 2009 loppuun mennessä.

Henkilöstön motivointiin ja työtehtävien selkiyttämiseen liittyvinä toimina nimikkeisiin ja vastuualueisiin tehtiin muutoksia. Kunnan johdosta oltiin tehty selväksi, että entisen ruokapalvelun esimiehen roolia olisi muutettava niin, että hänen tehtäviinsä ei enää sisältyisi esimiestehtäviä missään muodossa. Katsottiin olevan toiminnan kannalta parempi, kun hänen tehtävänsä siirrettäisiin suoraan perustasolle. Tämä ei antaisi mahdollisuuksia uuden esimiehen päätösten vesittämiseen, vaan antaisi uudelle esimiehelle paremman alun yksikön johdossa toimimiselle. Kahteen valmistuskeittiöön tehtiin kumpaankin kaksi kokin tehtävää, joista toiseen sisältyisi suurempi vastuu elintarviketilauksista. Molemmissa keittiöissä työskenneltiin jo tällä mallilla, mutta nimikkeet ja peruspalkka eivät olleet yhtenevät. Palkkoja tarkistettiin nimikkeiden edellyttämille tasoille. Tässä yhteydessä esimiehenä ennen toiminutta henkilöä alettiin kouluttaa kokiksi toiseen valmistuskeittiöön. Hänen käytännön työskentelystään oli kulunut aikaa, joten hänen annettiin ensin keskittyä ns. ison puolen valmistamiseen. Myöhemmässä vaiheessa hänen työtehtäviinsä lisättiin erityisruokavalioiden valmistaminen.

Ruokapalvelupäällikön sijaiseksi nimettiin terveyskeskuksessa työskentelevä kokki, joka oli käytännössä vienyt lävitse uuden kahden keittiön mallin. Henkilövalinta oli selkeä, koska henkilö oli jo osoittanut tiettyjä valmiuksia esimiehenä toimimiseen viidessä muutosta lävitse yksin. Tilanne kuitenkin arvelutti häntä itseään, koska joissakin tapauksissa, kun työntekijätasolta nostetaan henkilö esimiesasemaan, voi työyhteisö reagoida tilanteeseen sulkemalla henkilön työyhteisön kanssakäymisen ulkopuolelle. Asia käsiteltiin henkilökunnan palaverissa, jolloin kaikilla oli mahdollisuus halutessaan kommentoida valintaa. Tämän jälkeen asiaa ei otettu puheeksi. Päätimme kuitenkin, että hankimme henkilölle koulutusta esimiehenä toimimiseen. Hän hakeutuikin omaehtoisesti suorittamaan esimiehen erikoisammattitutkintoa, opinnot hän suoritti oppisopimuksella. Nimikkeisiin tehdyt muutokset ja ruokapalvelupäällikön sijaisen valinta suoritettiin maaliskuun 2009 aikana.

Työntekijöiden työhyvinvointiin ja jaksamiseen pyrittiin vaikuttamaan työnkuormittavuuden kautta. Työntekijämitoitus oli kaikissa pisteissä tiukka, mikä käytännössä tarkoitti sitä, että jokainen sairaustapaus vaatii sijaisen palkkaamisen. Nyt pyrittiin lisäämään yhden työntekijän työpanos yhdelle päivälle viikossa kuhunkin valmistuspisteesseen. Tällä pyrittiin rytmittämään työtä paremmin eli sinä päivänä, kun keittiössä oli enemmän työntekijöitä, esivalmisteltiin viikon muita päiviä. Esivalmistelujen puute oli muutenkin näkyvissä työn suunnittelussa ja esivalmistelujen tärkeyttä saatiin tätä kautta myös korostettua.

Henkilöstön koulutusta lisättiin. Syksyllä 2009 henkilöstölle järjestettiin erityisruokavaliokoulutusta, jonka tarve oli noussut esille kehittämiskeskusteluista. Tämän lisäksi osa työntekijöistä osallistui aikuiskoulutuskeskuksen järjestämiin teemakoulutuksiin. Tämän lisäksi kohdeorganisaatiossa järjestettiin mm. koulutusta kylmävalmistuksesta ja palauteltiin mieliin nykyaikaisia siivousmenetelmiä.

Henkilöstöressurssien niukkuus näkyi suurena sijais määränä. Työsuhteiden ketjuttamista ja muutaman päivän sijaisuuksia oli käytetty luvattoman paljon. Tähän asiaan liittyen tehtiin aloite kunnanhallitukselle, jossa esitettiin kuuden määräaikaisen työntekijän vakinaistamista. Tämä oli perusteltua, koska eläköitymisen myötä ei vuosien varrella oltu vakinaistettu ketään vaan tehtävät oli hoidettu määräaikaisilla työsuhteilla. Kun-

nanhallitus käsitteli aloitteen ja antoi luvan neljän ruokapalvelutyöntekijän palkkaamiselle toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen. Tämä tapahtui kesäkuussa 2009.

9.3.3 Talous

Talouden seurannan tueksi uudistettiin suoriteseurantajärjestelmää. Ruokapalvelu kuului osana hallintopalveluihin ja sektorin tulokorttiin oli vuosi toisensa jälkeen kirjattu ruokapalvelun suoritteita. Minkäänlaista suoriteseurantaa ei siis tehty. Vuoden 2008 tulokorttiin haluttiin saada paikkaansa pitävät luvut, joten luotiin asiakasryhmiin perustuvat suoritetaulukot. Koko vuosi 2008 kirjattiin taulukoihin jälkikäteen. Talousarviossa esitetyt luvut poikkesivat ymmärrettävästi todellisuudesta.

Suoritteiden kirjaaminen otettiin osaksi toiminnan rutiinia. Suoritetaulukot luotiin kovalla kiireellä ja niitä päivitettiin pitkin vuotta. Seuranta ei kuitenkaan antanut aivan tarkkaa kuvaa toiminnasta, koska esimerkiksi erityisruokavalioihin liittyvä kirjaaminen oli vielä puutteellista. Tätä seikkaa kehitettiin edelleen. Lisäksi suoritteiden kirjaaminen oli perustunut laskutusilmoituksiin. Ottaessamme käyttöön päivähoiton asiakkaille viikottaiset ruokatilaukset, oltiin huomattu, etteivät laskutusilmoitukset olekaan olleet täysin paikkaansa pitäviä. Tämän asian työstämistä jatkettiin. Päivähoidon asiakkaat eivät toimittaneet ennen keittiölle minkäänlaisia virallisia ruokatilauksia, vaan soittivat keittiölle aamulla mitä puutteita heillä oli tai toimittivat ruoka-auton mukana ”kauppalapun”. Ruokailijamäärät ilmoitettiin samana aamuna tai sitten keittiö toimitti oman arvionsa mukaan tietyn annosmäärän toimipisteisiin. Nyt otettiin käyttöön tilauskaavake, joka ohjeistettiin toimittamaan keittiölle. Tilauskaavakkeen rytmitykseksi ohjeistettiin, että seuraavan viikon tarve toimitettiin edellisen viikon keskiviikkoon mennessä. Päivityksiä ruokailijamääriin oli mahdollisuus tehdä kunkin päivän kello 8.00 asti. Näin keittiöllä jäi aikaa reagoida tarpeisiin tilaamalla tuotteet tukkutoimittajan toimitusrytmiä mukaillen. Tilauskaavaketta päivitettiin useita kertoja, jotta siitä saatiin molempia osapuolia palveleva.

Taloudellisten seikkojen parantamiseen ja ruoanlaadun parantamiseen liittyvänä toimena kehitettiin käytössä olevaa reseptiikkaa. Ruokapalvelussa käytettävä reseptiikka perustui kunkin keittiön kokin omaan tietämykseen. Käytössä olivat ruutuvihkot, joihin oli kirjattu joitakin jakomääriä eri toimituspisteisiin liittyen. Joissakin tapauksissa

löytyi tietoja perusraaka-aineista. Vakioituja ohjeita ei kuitenkaan ollut käytössä. Tähän liittyen lähdimme mukaan suunnittelemaan seudullista yhteistyötä.

Seudullisesti mietittiin mahdollisuuksia liittyä Mikkelin kaupungin käyttämään tuotannonohjausjärjestelmään Jamix:n. Palvelua tarjosi Etelä-Savon tietohallinto Oy, joka toimisi järjestelmän välittäjänä. Seudullinen yhteistyö vaikutti järkevältä, koska teimme jo yhteistyötä elintarvikehankintoihin liittyen. Tuotannonohjausjärjestelmän käyttö toimi luonnollisena jatkumona. Säästimme myös paljon työaika, koska saimme käyttöömmek Mikkelin kaupungin reseptipankin, varastokortit sekä ruokalistapohjat. Toimimme kuitenkin itsenäisinä käyttäjinä ja saimme itse päättää, mitä ja miten tulemme ohjelman kanssa toimimaan. Otimme tässä vaiheessa käyttöömmek vain ruoka- ja varastosovellukset, koska toimintamme oli vielä pitkän matkan päässä sähköisestä laskutuksesta ja tilaamisesta.

Suunnittelimme järjestelmään ensin kuuden viikon kiertävän ruokalistan keskuskeittiölle. Tulostimme ohjeet keittiöön vakioitaviksi. Suunnitelmana oli testata lista läpi muutamaaan kertaan kirjaten ohjeisiin käytetyt raaka-aineet samalla havainnoiden ruokien menekkiä. Ruokalistan pyörähtäessä kolmannelle kierrokselle poistimme listalta ruokalajit, jotka eivät selkeästi maistuneet asiakaskunnallemme. Ohjeiden vakioinneissa kokeilimme lähinnä erilaisia maustamiseen liittyviä tapoja. Merkitsimme ohjeisiin myös jako-ohjeet eri toimituspisteisiin liittyen. Ohjeiden vakiointi ja muokkaaminen kesti keskuskeittiöllä miltei vuoden. Terveyskeskuksen keittiöön ruokalista työstettiin huomattavasti nopeammin. Uusi ruokalista otettiin käyttöön vuoden 2009 lopulla ja vakioidut ohjeet olivat valmiina kun vuosi 2010 käynnistyi. Onnistuimme tunnistamaan asiakaskunnan makumieltymykset nopeasti, eikä ruokalistan kokonaisuuteen tarvittu kokeilukierrosten aikana juurikaan muutoksia. Tuotannonohjausjärjestelmän ja vakioitujen ruokaohjeiden avulla pyrimme tasalaatuiseen ruokaan ja myös toiminnan läpinäkyvyyteen. Toiminnan läpinäkyvyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä ravitsemussuosittelusten toteutumista. Luonnollisesti tuotannonohjausjärjestelmä antoi tietoa myös talouteen liittyvistä seikoista.

10 KEHITTÄMISEN TOINEN KIERROS

Ruokapalvelu on toiminut nyt uuden esimiehen alaisuudessa 1 1/2 vuotta. Toimintaa on kehitetty paljon ja uudet kehittämisen haasteet ovat jälleen edessä.

10.1 Nykytila - analyysi

Ruokapalvelussa toteutetaan kuuden viikon kiertävää ruokalistaa. Molemmissa valmistuskeittiöissä on omat ruokalistansa. Ruoanvalmistus perustuu vakioruokaohjeisiin. Kussakin valmistuskeittiössä työskentelee kaksi kokkia, joista toinen huolehtii keittiönsä elintarviketilauksista yhteistyössä ruokapalvelupäällikön kanssa. Elintarvikehankinnat tehdään seudullisen hankintarenkaan elintarvikesopimukseen pohjautuen. Poikkeuksena on leipäsopimus, jonka jokainen ruokapalvelu on kilpailuttanut omaan. Omalta paikkakunnalta tai lähialueelta ruokapalvelu hankkii mm. perunat ja marjat.

Ruokapalvelu toimii edelleenkin kahden keittiön mallilla ja se tuntuu olevan oikea ratkaisu toimintaa ajatellen. Terveyskeskuksen keittiö on saanut yhden vanhusten hoitolaitoksen lisää asiakaskuntaansa. Keittiön tilat ja laitteet alkavat olla käyttöasteeltaan maksimissaan. Käytäntö on myös osoittanut, että keittiötä muutettaessa jakelukeittiöstä valmistuskeittiöksi tehtiin joitakin huonoja valintoja laitteiden suhteen. Suurimpana ongelmana on astianpesukone, jonka pesunopeus ei ole riittävä toimintaan nähden. Keittiöön valittiin kaksitankkinen astianpesukone, vaikka pieni tunnelikone olisi palvelullut toimintaa huomattavasti paremmin.

Kyseessä on pieni organisaatio ja työntekijöitä on pyritty kouluttamaan niin, että he pystyvät työskentelemään monipuolisesti ruokapalvelun eri toimipisteissä. Pääsääntöisesti kuitenkin työntekijöillä on ns. "omat keittiönsä" missä he työskentelevät. Määräaikaisia työsuhteita on saatu karsittua.

10.2 Tulevaisuuden suuntaviivat

Kun toiminta on saatu ammattimaiseksi eli työaikajärjestelyt ja palkkaukset ovat työehtosopimusten mukaisia, toiminnan suunnitelmallisuus näkyy talouden positiivisena

toteutumisena sekä toimintatapojen kehittymisenä. Lisäksi ruokapalvelun toimintaa pystytään todentamaan suoritetaulukoin. Voidaan keskittyä toiminnan laadulliseen parantamiseen, toiminnan seurattavuuden parantamiseen entisestään ja henkilöstön hyvinvointiin liittyviin seikkoihin.

Henkilöstön ammatillisesta osaamisesta pyritään pitämään huolta järjestämällä heille koulutusta säännöllisesti. Pääasiallisesti koulutustarpeet nousevat esille kehittämiskeskusteluista. Koulutustilaisuuksia järjestetään vähintään kaksi kertaa vuodessa. Tämän lisäksi henkilöstöä lähetetään erilaisiin teemakoulutuksiin.

Ruokalistaa joudutaan luonnollisesti uudistamaan koko ajan. Ruokalistassa pyritään mahdollisuuksien mukaan reagoimaan asiakaspalautteista tuleviin seikkoihin ja mahdollisiin epäkohtiin. Asiakaspalautetta kerätään säännöllisesti kerran vuodessa. Keväällä kysely toteutetaan koululaisten ja päivähoidon asiakkaiden keskuudessa ja syksyllä asiakaspalautetta kerätään terveyskeskuksen keittiön asiakkailta. Vakioruokaohjeita kehitetään koko ajan uusien tuotteiden tullessa markkinoille. Tulevaisuuden haasteena tulee myös luomun ja lähiruoan hyödyntäminen. Uusimpana asiana olemme liittyneet ruokapalveluna portaat luomuun ohjelmaan ja olemme nyt portaalla 2. Meneillään on kartoitus mahdollisuuksistamme lähiruoan hyödyntämiseen. Listaamme parhaillaan paikallisia toimijoita ja tarkoituksena on kutsua heidät keskustelemaan, kuinka hyvin ruokapalvelun vaatimukset eri raaka-aineille ja tuottajien resurssit kohtaavat. Lähiruoka on myös osana koko kunnan kokonaisstrategiaa.

10.3 Kehittämistoimet

Tasapainoisen onnistumisen menetelmä antaa hyvät lähtökohdat toiminnan kokonaisvaltaiselle arvioinnille ja mittaamiselle. Tämän vuoksi kehittämistä lähdetään viemään eteenpäin tähän malliin perustuen. Johtoajatukseksi on selkeyttää toimintaa niin, että jokainen toimipisteen työntekijä tietää ja ymmärtää oman toimintansa tärkeyden koko kunnan toimintaa ajatellen. Tähän asti ollaan pyritty selvittämään heidän asemaansa omassa työyksikössä, nyt näkökulmaa laajennetaan koko kunnan tasolle.

10.3.1 Visio, strategia ja toiminta-ajatus

Suunnitelmassa lähdetään liikkeelle vision, strategian ja toiminta-ajatuksen luomisesta.

ASIAKASLÄHTÖISET MAUKKAAT ATERIAT

TULOKSELLISUUS NÄKÖKULMAT TÄYTTÄVÄ TOIMINTA - ruokapalvelun visio

Visiossa pyrittiin suuntaamaan tulevaisuuteen. Maukkaat ateriat ovat tietysti myös nykyisyyttä, mutta tulevaisuudessa asiakaslähtöisyyden pitäisi olla toiminnan perusta. Asiakaslähtöisyys on yksi avaintekijä vaikuttavuudessa. Tuloksellisuuden alle kiteytettiin näkökulmien tasapainon myötä saavutettava ”hyvä” toiminta.

LUOMME TULEVAISUUTTA VIREÄNÄ JA ITSENÄISENÄ SEKÄ YHTEISTYÖKYKYISENA KUNTANA LUONTOA JA KULTTUURIA ARVOSTAEN

EDISTÄMME KAIKENTAVOIN ASUKKAIDEN TERVEYTTÄ JA HYVINVOINTIA

PIDÄMME KUNTATALOUDEN TASAPAINOSSA

Kunnan strategia

TUEMME ASUKKAIDEN HYVINVOINTIA TARJOAMALLA LAADUKKAITA

ATERIAPALVELUITA

PYRIMME TALOUDEN TASAPAINON JA SISÄISEN TEHOKKUUDEN KEINOIN

TAKAAMAAN TUKIPALVELUIDEN TARJOAMISEN SÄILYMISEN OMASSA ORGANISATIASSA - ruokapalvelun strategia

Ruokapalvelun strategia johdettiin kunnan strategiasta. Strategiassa pyrittiin lähinnä keskittymään konkreettisiin ja helposti ymmärrettäviin asioihin, joihin on realistista suunnata. Kunnan strategian jäljittely pyrittiin kohdistamaan niihin asioihin, joihin kohdeorganisaatio voi itsessään vaikuttaa.

Ruokapalvelun tarkoituksena on tuottaa kuntalaisille ateriapalveluita ja tätä kautta lisätä heidän hyvinvointiaan. Ruokapalvelun toiminnan tulee taloudellisesti saada tulonsa ja menonsa kohtaamaan – tavoitellaan nolla tulosta. Motivoituneen ja hyvinvoivan henkilöstön yhteispanoksella saamme nostettua sisäistä tuottavuutta kohdistamalla tuotannon prosessit oikein. Otamme asiakkaiden erityispiirteet huomioon toi-

mintaa suunniteltaessa, mikä on osana vaikuttavuutta. Keskittymällä ydintehtävien hoitamiseen ja prosessiajattelun mukaiseen toimintaan sekä lisäämällä työntekijöiden moniosaamista pystymme paremmin toimimaan asiakkaidemme hyväksi ja teemme sen taloudellisesti. Tämä takaa meille tulevaisuudessakin toimintaedellytykset kuntamme tukipalveluiden tuottajina.

Strategiasta johdettu toiminta-ajatus, jossa on pyritty huomioimaan mittariston näkökulmat. Toiminta-ajatuksen pyrkimyksenä oli selittää strategiaa ja kiteyttää koko ruokapalvelun olemassa olon perusta. Ruokapalvelun henkilöstö koostuu pitkänlinjan käytännön tason työntekijöistä, joita on helpompi motivoida yhteiseen tavoitteeseen, joka ei ole liian maailmoja syleilevä. Lisäksi heidän tietoisuutensa tämän kaltaisista asioista, kuten strategia ja toiminta-ajatus, ovat jokseenkin puutteellisia. On siis hyvä aloittaa lyhyemmän tähtäimen visioista ja pyrkiä lisäämään kiinnostusta ja halua tulevaisuuden tavoitteisiin ja haasteisiin realistisuuden pohjalta. Strategia ja siitä johdettu toiminta-ajatus luotiin lähinnä kehittäjän toimesta ja pyritään tuomaan yhdessä konkreettisen mittariston kanssa koko organisaation tietoisuuteen. Strategia ja toiminta-ajatus selitetään ilman hienouksia ja konkretisoidaan laadituilla mittareilla, mitä mil-läkin lauseella tarkoitetaan ja mihin toiminnalla pyritään.

10.3.2 Näkökulmat

Näkökulmien valinnassa pyrittiin huomioimaan strategia ja toiminta-ajatus.

Valinnassa noudatettiin pitkälle Määttä ja Ojalan (1999) mallia. Näkökulmiksi valittiin talous, asiakas/vaikuttavuus, sisäinen tehokkuus ja henkilöstö.

10.3.2.1 Talous

Taloudellisella näkökulmalla halutaan mitata taloudellista suorituskykyä. Talouden kriittisiksi menestystekijöiksi kirjattiin taloudellisuus, talousarvion mukainen tulos ja kustannusrakenne. Arviointikriteereiksi taloudellisuudelle määriteltiin suorite/euro ja suorite/henkilötyövuosi. Talousarvion mukaisen toiminnan tavoitteena on nolla tilinpäätös. Kustannusrakenteen mukaista toimintaa todennetaan prosenttiosuuksilla kustannuksista (henkilöstö, elintarvikkeet ja kuljetukset).

10.3.2.2 Asiakas/vaikuttavuus

Asiakas / vaikuttavuus näkökulman pyrkimyksenä on avata asiakastyytyväisyyttä sekä julkisissa palveluissa korostuvaa vaikuttavuutta. Kriittisinä menestystekijöinä pidetään palvelun käyttöastetta, jota arvioidaan käyttöasteen suhteella kuntalaisten kokonaismäärään. Ravitsemussuositusten täytyminen on toinen kriittinen menestystekijä ja sitä arvioidaan suositusten toteutumisella ruokalistassa. Palvelukyky on myös kriittinen onnistumisen kannalta ja sen arviointiin käytetään asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten keskiarvoa.

10.3.2.3 Sisäinen tehokkuus

Sisäisen tehokkuuden näkökulmalla tarkoitetaan prosesseja. Prosesseissa kriittisinä tekijöinä pidetään resurssien kohdentamista, jota arvioidaan prosessien mukaisen työskentelyn todentamisella. Tämä edellyttää prosessien kuvaamista, joiden avulla prosessiajattelun mukainen toiminta voidaan arvioida. Prosessikuvauksen avulla riittävät resurssit saadaan määriteltyä ja kohdennettua oikein. Poikkeamat kirjataan ja arvioidaan niiden vaikutukset toimintaan. Lisäksi kriittiseksi menestystekijäksi arvioitiin keittiötilojen tuottavuutta, jota arvioidaan arvolla suoritteita/keittiöneliö. Kolmanneksi menestystekijäksi otettiin toimintamallin toimivuus, jota arvioidaan kehityskeskustelujen yhteydessä. Toimintamallilla tarkoitetaan koko yksikön toimintaa eli toiminnan suunnittelua, henkilöstösuunnittelua, tuotantoprosessien toimivuutta, hankintoja (sisältäen elintarvikkeet, koneet ja laitteet) yms.

10.3.2.4 Henkilöstö

Neljäntenä näkökulmana on henkilöstö. Henkilöstöllä tarkoitetaan motivoituneita ja koulutettuja työntekijöitä. Kriittisiksi menestystekijöiksi listattiin työntekijöiden sitoutuminen yhteiseen päämäärään, koulutettu henkilöstö, hyvinvoiva henkilöstö ja työtyytyväisyys. Työntekijöiden sitoutumista arvioidaan strategian toteutumisella. Arvioinnissa keskitytään strategian mukaisten asioiden näkymiseen työntekijöiden ajatuksissa ja toiminnassa. Apua tähän arviointiin saadaan työtyytyväisyyskyselyn analysoinnista. Koulutetun henkilöstön arviointiin käytetään koulutustilaisuuksien vuosittaista määrää. Hyvinvoivan henkilöstön tilaa arvioitaessa katsotaan sairauspoissaolojen määrää

vuositasolla ja henkilöstön virkistystapahtumien määrään vuosittain. Työtyytyväisyyden arviointiin käytetään henkilöstökyselystä saatavaa indeksiä. Lisäksi mitattava kohteena on henkilöstön antamat kehittämisideat vuositasolla.

10.3.3 Tasapainotus

Mittariston tasapainottamisessa kiinnitetään Määttä ja Ojalan (1999, 66) mukaan huomio, miten kriittisiksi menestystekijöiksi valitut asiat vievät organisaatiota vision suuntaan ja lunastavat toiminta-ajatuksen ja strategian vastuut. He jatkavat, että jokaisella arviointikriteerillä ja menestystekijällä tulee olla vähintään välillinen myötävaikutus mahdollisimman monen strategisen vastuun lunastamiseen. Tämän lisäksi Määttä ja Ojala (1999, 68) pitää tasapainotuksessa tärkeänä koko organisaation toiminnan strategista yhdensuuntaisuutta, joka saadaan selville strategioiden ja toiminta-ajatusten vertailulla. Tässä on kyse ns. vertikaalisesta tasapainotuksesta eri tasoilla laadittujen strategioiden välillä eli tutkitaan keskinäistä vaikuttavuutta vs. koko organisaation vaikuttavuus.

Strategioiden tasapainotusta ei kuitenkaan tässä yhteydessä tehdä. Hallintokunnat ovat laatineet omat strategiansa, mutta hallintokunnan tasolla laadittu strategia ei kantaudu toimintayksikkö tasolle. Toimintayksikkötasoisia strategioita ja toiminta-ajatuksia ei ole tehty. Kuntaorganisaation selventämiseksi kunnan organisaatio on kuvattu liitteessä 2. Juuri nämä pienemmät toimintayksiköt ovat ruokapalvelun ohella osallisia palvelukokonaisuuksien tuottamisessa. Ei siis ole järkevää vertailla ja tasapainottaa hallintokuntien strategioita, joiden avulla ei päästä kiinni operatiivisen toiminnan tasolle vaan jäädään suuriin linjoihin.

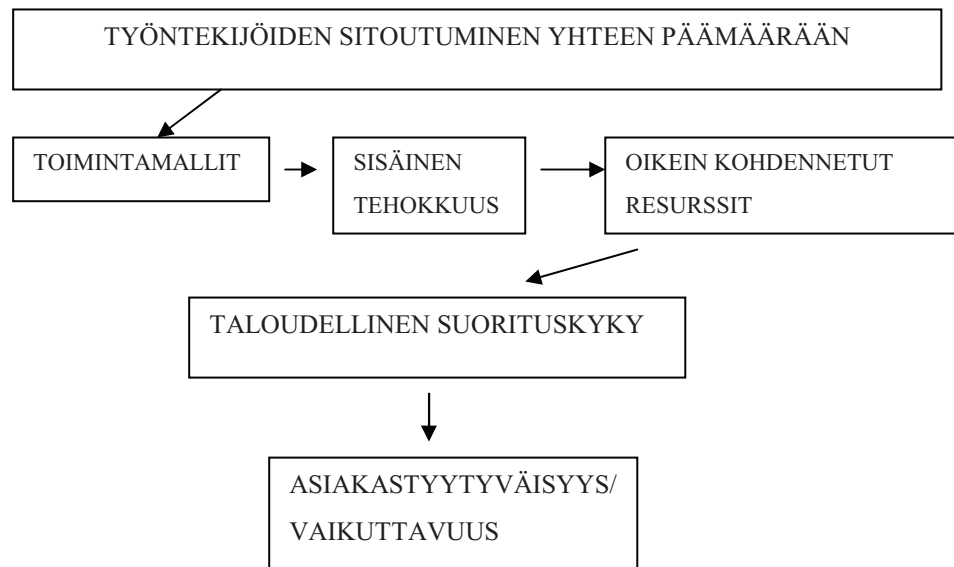
Taloudelliseen näkökulmaan liittyvinä kriittisinä menestystekijöinä ja arviointikriteereinä mainittiin taloudellisuus, talousarvion mukainen tulos ja kustannusrakenne ja näitä arvioitiin mm. nolla-tilinpäätöksellä ja kustannusten prosentuaalisina osuuksina talousarviossa. Näillä asioilla on suora yhteys strategiassa mainittuun talouden tasapainoon. Toiminta-ajatuksen mukaisesti taloudellisesti tulee pyrkiä tulojen ja menojen tasapainoon ja tavoitella nolla-tulosta. Talousnäkökulmilla on yhteys myös sisäiseen tehokkuuteen, oikein kohdennetuilla resursseilla päästään myös taloudellisesti parhaaseen mahdolliseen tulokseen.

Sisäisen tehokkuuden näkökulmassa ja kriittisissä menestystekijöissä ovat nähtävissä strategiset vastuut ja toiminta-ajatuksen linjaukset. Strategiassa mainitaan sisäisen tehokkuuden keinot ja toiminta-ajatuksessa ydintehtäviin keskittyminen ja tuotannon prosessien oikein kohdistaminen. Tämä näkyy taloudellisissa mittareissa sekä prosesseihin liittyvissä mittareissa. Taloudellisena mittarina on nolla-tilinpäätös, jonka yhtenä toteutumisen edellytyksenä on oikein kohdennetut resurssit.

Henkilöstön suhteen strategiassa mainitaan tukipalveluiden tarjoamisen pysymisen tärkeys omassa organisaatiossa. Hyvinvoivalla, motivoituneella ja päämäärätietoisella henkilöstöllä luodaan edellytykset tälle. Mittaristo (Liite 3.) pyrkii reagoimaan näihin seikkoihin. Koulutukseen liittyvät kriittiset menestystekijät ja arviointikriteerit (Liite 2.) nousevat toiminta-ajatuksesta, jossa työntekijöiden moniosaamisen lisääminen antaa paremmat edellytykset asiakkaiden palvelemiselle. Lisäksi tämä antaa paremmat edellytykset oikein kohdennetuille resursseille, kun työntekijöiden siirtyminen toimipisteestä toiseen onnistuu.

Asiakastyytyväisyyden ja vaikuttavuuden kriittiset menestystekijät ovat myös strategiassa ja toiminta-ajatuksessa keskeisiä. Vaikuttavuuden todentaminen mittariston mukaisilla toimilla jää pinnalliseksi. Olemme yksi osa palvelukokonaisuutta ja vaikuttavuuden käsite kattaa koko palvelukokonaisuuden. Tämän vuoksi yhden yksikön tuottamasta osasta on vaikea saada vaikuttavuutta esille. Käyttöaste kertoo meille kuitenkin, olemmeko lunastaneet paikkamme yhtenä palvelukokonaisuuden osana. Asiakastyytyväisyydellä saadaan selville asiakkaiden ajatukset ja heidän tuntemuksiinsa ruokapalvelun laadusta ja toiminnasta.

Syy-seuraussuhteiden selvittämiseksi muodostetaan ketjuja eri näkökulmien välille. Näillä ketjuilla pyritään näkemään saadaanko kaikkien valittujen näkökulmien välille muodostettua selvät riippuvuussuhteet (Kuva 3.). Henkilöstön näkökulma on mielestäni avainasemassa. Yhteiseen päämäärään sitoutuneet työntekijät ymmärtävät toimintamallit ja noudattavat niitä. Prosesseista syntyy sisäinen tehokkuus ja tästä oikein kohdennetut resurssit. Oikein kohdennetuilla resursseilla saadaan taloudellista suori-tuskykyä ja kaikki tämä johtaa asiakastyytyväisyyteen ja vaikuttavuuteen.



KUVA 3. Syy-seuraussuhteiden testaaminen.

10.3.4 Prosessit

Prosesseihin tutustuttiin jo alkukartoituksia tehtäessä. Alkukartoituksissa oli tarkoituksena nähdä ja kuvata toiminnan tilaa kokonaisuuksina. Kehittämisen tässä vaiheessa prosessiajattelua on jalostettu niin, että edelleenkin katsotaan suuria kokonaisuuksia ja kuvaustapana käytetään työnkulkukaaviota. Kaaviossa keskitytään aina yhden keittiön toimintaan, johon on kuvattu kunkin työntekijän tehtävät pääpiirteittäin ja kuvattu miten ne sijoittuvat koko työyksikön toimintaan. Tämän tason kuvauksen tarkoituksena on saada työntekijät näkemään oma tehtävänsä osana työyksikköä. Kun työtä jatketaan ja aletaan miettiä ydinprosesseja ja tukiprosesseja, saadaan kokonaisuuden avulla osoitettua esim. kunkin työntekijän talousvastuu, asiakastyytyväisyysvastuu yms. vastuut selkeämmin. Koko prosessiajattelu tähtää yhteiseen päämäärään sitouttamiseen ja jokaisen yksilön tarpeellisuuden ja tehtävän selkeyttämiseen. Sitouttaminen on yksi haasteellisimmista tehtävistä, kun ajatellaan koko henkilöstöä. Ihmiset ovat hyvin erilaisia ja suhtautuvat hyvinkin eri tavalla työhön. Prosessien avulla pyritään saamaan jokaisen tietoon, mikä heidän tehtävänsä työyksikössä on ja miten oma tehtävä vaikuttaa muiden tehtäviin.

Prosesseille asetettu tavoite näkyy kuvattaviksi valituissa työnkulkukaavioissa. Keittiökohtaiset toimintakokonaisuudet kuvattiin työntekijöiden kanssa. Kokonaisuuden

avulla aletaan pilkkoa toimintaa osaprosesseiksi. Keskuskeittiön toiminnasta tullaan kuvaamaan kokonaisuuden lisäksi tilausprosessi, tavaravastaanottoprosessi, ruoanvalmistusprosessi, salaatin valmistus prosessi, lähetysprosessi sekä tehdään yhdestä kyläkoulusta esimerkkiprosessi (ruoanjakelu ja siivous). Terveyskeskuksen keittiöstä kuvattavat prosessit kokonaisuuden lisäksi tulevat olemaan: tilausprosessi, ruoanvalmistusprosessi, salaatinvalmistusprosessi, lähetysprosessi ja astianhuollon prosessi. Vanhainkodin keittiöllä tullaan kuvaamaan vain kokonaisuus, koska kyseessä on pienempi yksikkö.

Prosessikuvaukset toimivat tulevaisuudessa myös osana perehdyttämiskansiota. Tämän kehittämistyön puitteissa on saatettu valmiiksi kokonaisuuksien kuvaaminen kahden keskeiseen keittiöön eli keskuskeittiöön ja terveyskeskuksen keittiöön (Liitteet 4 ja 5.) ja työ niiden pilkkomiseksi jatkuu. Lisäksi keskuskeittiön toiminnassa kuvattiin elintarvikkeiden hankinta ja ruoanvalmistus (Liitteet 6 ja 7). Nämä kuvaukset tehtiin, jotta saadaan konkreettisesti selitettyä syy-seuraussuhteiden ilmenemistä. Miten toiminnassa näkyy erilaiset toiminnan muutokset eli syy antaa seurauksen ja millaisen vaikutuksen tämä antaa lopputulokseen. Kuvaukset ovat työkulkukaavioita, joissa jokaisen työntekijän konkreettinen työvaihe on kirjattu. Tällä pyritään avaamaan työntekijöille heidän paikkaansa palvelukokonaisuuden aikaansaamisessa.

11 KEHITTÄMISTYÖN TULOSTEN TARKASTELUA

Ensimmäisen kehittämissyklin tavoitteisiin päästiin. Ruokapalvelun toiminta saatiin lakien ja asetusten mukaiseksi, sekä ruokapalvelun ydintoimintaa saatiin kirkastettua. Ruokapalveluun liittyvää lainsäädäntöä ovat elintarvikelainsäädäntö ja terveydensuojelulaki sekä näiden nojalla annetut säädökset. Lisäksi elintarvikehygieniasta on annettu asetuksia. Toimintaa säätelee myös työlainsäädäntö, jossa keskitytään henkilöstöön liittyviin asioihin. (finlex 2010.) Kehittämistyön edetessä ei oltu vielä tunnistettu tasa-painotetun mittariston menetelmiä, mutta tuloksia katsottaessa samat näkökulmat toistuvat kuin toisessakin kehittämisen syklissä, joka tähtäsi tavoitteeltaan nimenomaan mittaristoon. Ensimmäisessä syklissä päätavoite oli henkilöstön hyvinvoinnin parantaminen. Henkilöstö oli jo pitkään toiminut epäselvässä ja kuormittavassa tilanteessa ja tähän pyrittiin löytämään parannusta. Tilannetta on saatu kehittäjän ja kunnan joh-

don mielestä eteenpäin ja jaksaminen on parantunut. Sairauslomatilastot eivät kuitenkaan anna tilanteesta todellista kuvaa, koska viimeisen vuoden aikana on ollut useita pitkiä sairauslomia johtuen erilaisista operaatioista. Pitkät yhtäjaksoiset sairauslomat vääristävät tilastoja. Todellinen tilanne kuitenkin selviää, kun kunnassa parhaillaan oleva työtyytyväisyyskysely saadaan analysoitua.

Toinen kehittämissykli alkoi sen hetkisen nykytilanteen revisioinnista ja tavoitteena oli kuvata prosessit kokonaisuuksina ja laatia toiminnan seurantaan mittaristo. Toisen kehittämissyklin tulokset ja kulku on kuvattu liitteessä 8. Kohdeorganisaatiolle laadittiin tuloskortti talousarviota ajatellen (Liite 3.). Prosessit saatiin kuvattua keskeisimpien keittiöiden keittiökohtaisina kokonaisuuksina (Liitteet 4 - 5). Prosessien työstäminen jatkuu suunnitelman mukaisesti. Syy-seuraussuhteiden selkeyttämisen yhteydessä keskuskeittiön osalta kuvattiin kokonaisuuden lisäksi elintarvikkeiden hankinta ja ruokatuotantoprosessit (Liitteet 6 – 7).

Mittaristo näyttää ennen käytäntöön viemistä kattavalta ja tasapainotus ja syy-seuraussuhteiden testaamisen jälkeen näyttää siltä, että mittaristo toimii tarkoitetulla tavalla. Mittaristolla on yhteys strategiaan ja toiminta-ajatukseen sekä syy-seuraussuhteiden mukainen kausaalinen rakenne toteutuu. Käytännön kokeilu tulee näyttämään, onko mittaristo liian raskas toteuttaa.

Mittariston luotettavuutta arvioitaessa, voidaan todeta, että näillä arviointikriteereillä ei ole vaaraa tulosten ”väärentämiseen”. Joskin luotettavuus vaatii tämän hetkisen suoritekirjausjärjestelmän jatkamista, mikä perustuu tilauksiin. Suoritejärjestelmän luotettavuuteen liittyvänä tekijänä keittiöiden toiminta tilausten vastaanottamisessa ja ennen kaikkea muutosten kirjaamisessa on ensiarvoisen tärkeää. Mikäli ilmoitettuja muutoksia ei keittiöllä kirjata selkeästi tilauslomakkeeseen tapahtuu laskutus ja suoritekirjaus väärin perustein. Tilausten vastaanottamiseen liittyen tulee luotettavuuden varmistamiseksi taata, että kaikki keittiöltä lähtevät ateriat kirjataan ylös eli tehdään merkintä toimituksesta. Jos tilausta ei ole, ei myöskään suoritetta kirjata. Tällaisissa tapauksissa vaara siihen, että tilausta ei myöskään laskuteta, kasvaa. Tällaiset tapaukset vaikuttavat suoriteperusteisiin mittareihin ja vääristävät todellisuutta.

Henkilöstön näkökulman arviointikriteereistä sairauspoissaolot / vuosi on seurannan kannalta haastava. Saadaanko mittarilla realistinen tulos, jos työyksikössä on paljon ns. pitkiä sairauspoissaoloja? Mittarin luotettavuus toteutuu, koska tuloksena saadaan se mitä halutaan mitata, mutta miten realistisen kuvan se antaa todellisesta tilanteesta.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on keskeistä miettiä myös sitä kuinka laajasti tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää muissa organisaatioissa. Tämän kehittämistyön pohjalta on tietysti mahdotonta sanoa lopullista mittariston toimivuutta, koska sitä ei tässä yhteydessä testata käytännön tasolla. Selvää on kuitenkin, että tämän kaltainen malli soveltuu muihinkin vastaavan kokoisiin ruokapalveluihin. Ruokapalveluiden ongelmana on kuitenkin toiminnan moninaisuus, joka tuo haasteensa minkä tahansa mallin toteuttamiseen suoraan omassa organisaatiossa. Tällä hetkellä on hyvin monenlaisia malleja käytössä. Toiset pitävät yhden keittiön mallia kustannusten ja toiminnan kannalta järkevänä, kun taas toisten toimintaan sopii useamman keittiön malli. Selvää kuitenkin on, että vaikka prosessien kehittämistä ei voida suoraan siirtää toiseen organisaatioon, niin laadittu mittaristo soveltuu minkä tahansa samankokoisen ruokapalvelun toimintaan. Valitut näkökulmat ovat toiminnan kannalta keskeiset. Ainoa, missä saattaa tulla painotuseroja, on henkilöstö.

11.1 Jatkotutkimuskohteet

Toiminnan strategioiden yhdensuuntaisuuden arvioinnin puuttumisen syy eli eri organisaation tasoilta puuttuvat strategiset linjaukset ja toiminta-ajatusten luominen nosti esille jatkotutkimuskohteen. Toiminnan yhdenmukaistamisen kannalta ja vaikuttavuuden näkökulman arvioimisen kannalta olisi tärkeää laajentaa tasapainoisen onnistumisen mallin toteuttamista kunnan muihin yksiköihin. Tällä kehittämisprosessilla saataisiin yhdenmukaistettua toimintaa kokonaisuutena strategiasta toiminnan mittaamiseen. Kunnassa on olemassa tulokorttijärjestelmä, mutta strategioiden luomisen yhteydessä sitä ei ole päivitetty ja se on jäänyt auttamattomasti jälkeen.

Toinen aihe jatkotutkimukselle olisi luonnollisesti ruokapalveluun luodun mittariston testaaminen ja arviointi, joka jää tässä kehittämistyössä tekemättä, mutta kuuluu olennaisena osana konstruktiiiviseen tutkimukseen. Tutkimuksen tekeminen on järkevää vasta kun mittaristoa on käytetty muutama vuosi. Tällöin saadaan esille eri mittareiden

toimiminen käytännössä ja tiedetään, tuottavatko ne sitä tietoa, mitä niiltä odotettiin. Lisäksi toiminta antaa mahdollisuuden kehittää mittaristoa lisäämällä arviointikohteille tavoitearvot, jotka tulevaisuuden kannalta ovat merkittävät juuri seurannan kannalta. Tutkimuksen toteuttaminen olisi järkevää tehdä arvioimalla mittaristo uudelleen saman kaavan mukaisesti kuin mitä käytettiin mittariston laadinnassakin. Eli tarkastetaan strategia ja toiminta-ajatus, käydään lävitse näkökulmat ja niiden strategialähtöisyys. Arvioidaan mittaristoa teoriatasolla ja käytännötasolla. Vertaillaan saatuja tuloksia ja arvioidaan niiden luotettavuutta. Lopuksi asetetaan tavoitetasot tuleville vuosille.

12 POHDINTAA

12.1 Teoria ja käytäntö

Parasta antia kehittämistyössä on ehdottomasti ollut teorian hyödynnettävyys käytännön tekemiseen. On palkitsevaa huomata, miten työelämän lainalaisuudet ja teoriassa luodut mallit limittyvät toisiinsa. Alussa menetelmiä mietittäessä balanced scorecard tuntui sopivan huonosti kehittämisen läpivientiin. Malli tuntui liian raskaalta hyödynnettäväksi pieneen organisaatioon. Nyt prosessin läpikäymisen jälkeen olisi kattavampaa mittausjärjestelmää toiminnanohjaukseen ollut vaikea löytää. Teoriasta löydetty tasapainoisen onnistumisen strategia, joka oli valmiiksi suunnattu julkishallintoon, ohjasi kehittämistyön etenemistä. Mallin toimivuus tuli parhaiten esiin ensimmäisen kehittämissyklin läpikäymisessä. Sen aikana ei ko. mallista ollut mitään tietoa, vaan malli löytyi toista kehittämissykliä käynnistettäessä. Kuitenkin kehittämistoimista voidaan selkeästi löytää samat näkökulmat kun toisestakin.

Kehittämistyön ensimmäisen syklin aikana teoriasta yritettiin löytää perusteita toiminnan muutoksille. Lait ja asetukset olivat helposti ymmärrettäviä perusteluja muutoksille. Niiden taakse oli myös tavallaan hyvä piiloutua, kun suurin vastustus kehittämistoimien alussa oli käynnissä. Tilanteesta teki helpomman se, että työntekijät eivät missään vaiheessa vastustaneet kehittämistoimia. Teoriasta ei osattu kuitenkaan ensimmäisen syklin aikana etsiä riittävästi tukea, vaan paljon toimista tehtiin kehittäjän ammattitaidon ja aiempien kokemusten perusteella. Ensimmäistä kehittämisen sykliä

varjosti myös kiire. Haluttiin saattaa kohdeorganisaatio mahdollisimman nopeasti toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Yhden toimintavuoden aikana tehtiin valtavasti erilaisia kehittämiseen liittyviä toimia. Arviointi ja kehittämistoimien vertailu jäi vähäiseksi. Toiminnan kehittämistä haluttiin jatkaa, tällä kertaa teoriasta nousevien mallien avulla. Käynnistettiin uusi kehittämisen sykli.

Teoriassa tuloksellisuustyötä luonnehdittiin pitkäjänteiseksi työelämän laadun ja toiminnan kehittämiseksi, jossa tarkoituksena on tuottaa jo olemassa olevilla resursseilla tarkoituksenmukaisempia ja laadullisesti parempia palveluita. Tuloksellisuustyöstä puhuttaessa kiteytyy ajatukset yleensä tuottavuuteen. Tämä antaa tuloksellisuuden käsitteelle virheellisen ja harhaanjohtavan merkityksen. Tuloksellisuudessa yhtenä osana on luonnollisesti tuottavuus, mutta tässäkin tapauksessa puhutaan suuremmasta kokonaisuudesta kuin perinteisestä tuotosten ja panosten suhteesta.

Toisen kehittämisen syklin konkreettiset toimet lähtevät liikkeelle organisaation perustehtävän kirkastamisesta ja visiosta. Ydintehtävää oli kirkastettu jo ensimmäisen syklin aikana, mutta nyt avuksi ja pohjaksi tälle johdettiin kunnan strategiasta ruokapalvelulle oma strategia ja toiminta-ajatus. Tuloksellisuustyön määritelmä oli yksi johtoajatus, kun kehittämistyön toista kierrosta käynnistettiin. Yleensä tuottavuuden parantaminen kohdistuu yksipuolisesti taloudellisiin näkökulmiin. Tuloksellisuudessa otetaan huomioon kuitenkin kokonaisuus eli mitkä kaikki tekijät on oltava kunnossa, että hyvään tulokseen päästään. Tuloksellisuudessa toimintaan pyritään vaikuttamaan jo olemassa olevilla resursseilla. Tämä ainakin antaa perusteen sille, että kehittämistyö ei kariudu resurssien puutteeseen.

12.2 Ajatuksia kehittämistyöstä

Koko työn läpi kulkee ajatus henkilöstön merkityksestä organisaation menestykseen. Kaikki lähtee motivoituneesta ja hyvinvoivasta henkilöstöstä. Tämä tuokin sen suurimman haasteen esimiehelle. Selkeää on se, että koskaan työyhteisössä ei ole tilannetta, että kaikki olisivat tyytyväisiä. Jokainen meistä on yksilö, jolla on yksilölliset tarpeet ja odotukset. Tässä suhteessa omassa työyhteisössäkin on vielä paljon työtä. Joitakin työntekijöitä on vaikea saada innostumaan oikein mistään, kun taas toiset ovat innokkaina mukana, oli kyseessä mikä tahansa. Tuleeko asetelmasta tuntu toisten suo-

simisesta vai säilyykö tasapuolinen kohtelu? Luulen, että yhteisen päämäärän selkeyttämisen myötä, mikä oli yksi konkreettinen kehittämistyön tulos, ollaan menty taas hieman eteenpäin. Me-hengen avulla ja oman tekemisen arvostuksen nostamisella saadaan toimintaan tavoitehakuisuutta ja halua pärjätä eteen tulevilla muutoksissa.

Organisaation kehittäminen on aina haastavaa. Kehittäjänä on löydettävä uusia näkökulmia ja asetettava itsensä jollakin tavalla ulkopuolisen rooliin, saadakseen kehittämiseen objektiivisemmän otteen. Haastavaa prosessista tekee myös kriittisyys. On osattava arvioida omaa työyhteisöä kriittisesti ja asetettava itsensä ja oma panoksensa työntekijänä tarkastelun kohteeksi. Samalla oman organisaation kehittäminen on palkitsevaa. Teet tavallaan itsellesi työkaluja arkeen miettimällä mahdollisuuksia ja tutkimalla teorioita. Kehittämistyön aikana joudut välillä pohtimaan työsi tarkoitusta uudelleen, mikä avaa sinulle aivan uusia puolia työyhteisöstä. Organisaatiotuntemus kasvaa prosessin aikana, kun tutkit ja analysoit työyhteisön historiaa pohjia myöten saadaksesi esille kehittämistarpeiden todellisia syitä. Samalla kriittisyys omaa työtä, mutta myös yhteistyökumppaneiden ja luottamushenkilöiden toimintaa kohtaa kasvaa. Henkilöstön osallistumista kehittämistoimien suunnitteluun olisi voinut lisätä. Ongelmaksi osoittautui niukat henkilöstöresurssit. Ruokapalvelussa henkilöstömitoitus on hyvin tiukka ja perustyön ulkopuolisille tehtäville on vaikea löytää aikaa. Kehittämistoimiin osallistuminen olisi antanut työntekijöille uusia näkökulmia ja oman työn arvostus ja tehtävä koko kunnan organisaatiossa olisi avartunut. Nyt näihin tavoitteisiin pyritään, kun henkilöstön kanssa aletaan käydä lävitse strategiaa, toiminta-ajatusta ja mittaristoa.

Talouden tasavertaiseksi tekemisessä on vielä työtä. Tasavertaiseksi tekemisellä tarkoitetaan sitä, että toimintayksiköt eivät ole taloutta tehdessä samalla viivalla. Kun asiat on tehty vuosia tietyllä tavalla, vaaditaan ilmeisesti usean vuoden perustelut toiminnan muuttamiselle. Tämä tulee lähinnä esille laiteinvestointeihin sekä työhyvinvointiin liittyen. Toisissa yksiköissä laiteinvestoinnit ovat kulkeneet mukana vuosittain ja henkilöstön virkistymiseen on varattu tietty summa vuositasolla. Ruokapalvelussa puolestaan laitteita ei ole uusittu systemaattisesti, mikä aiheuttaa laitekannan vanhenemisen. Vuosisuunnitelmaa ei ole ja esityksiä budjetin laadinnan yhteydessä ei ole tehty. Tällä hetkellä toiminnan suunnitelmallisuuden esteenä on kiireellisyysperiaate. Jokin laite yksinkertaisesti tulee tiensä päähän ja se on pakko uusita. Ruokapalve-

luiden saaminen kunnan investointisuunnitelman piiriin toisi pientä muutosta asiaan. Tämä onkin ensivuoden talousarviossa toteutumassa. Nollabudjetoidun yksikön investointien kattaminen toimintamenoista on mahdotonta – kun teemme hyvän tuloksen, palautamme ylijääneen tuoton hallintokunnalle, koska emme tavoittele voittoa. Tämä seikka tuntuu joskus epärealistiselta. Tietysti ylijäämän voi sijoittaa ennen vuoden vaihdetta. Tämäkin on käytännössä mahdotonta, koska talousjärjestelmään tehdään kirjaukset jälkikäteen, joten reaaliaikaista taloutta on mahdotonta nähdä.

Työhyvinvointiin ei käytännössä ole varattu rahaa lainkaan. Totuus on kuitenkin se, että virkistystoiminta ja työhyvinvoinnin edistäminen vaatii aina myös jonkin verran taloudellisia resursseja. On klisee pyytää palkankorotusta vuosittaisessa kehityskeskustelussa ja myös klisee todeta miten vähän aikaa rahallinen korvaus jaksaa motivoida kohti parempaa työsuoritusta. Ilman resursseja mahdollisuudet kuitenkin ovat rajalliset. Työhyvinvoinnin edistäminen on esimiehen ele, jolla halutaan näyttää työntekijälle, että hän on muutenkin tärkeä kuin vain saattamaan ruoka kuljetuslaatikoihin määrättyyn aikaan. Niukat resurssit tosin tuovat innovaatiot esille, miten saada henkilöstölle hyvinvointia ilman suuria resursseja. Viimeisimpänä kokeiluna omassa organisaatiossa on hierojan kutsuminen työpaikalle. Tarjotaan mahdollisuus hierontaan työaikana, mutta omalla kustannuksella. Luulen, että puolen tunnin työajan panostus tuottaa huomattavasti suuremman hyödyn menetykseen nähden.

Yksi hyvin mielenkiintoinen osa-alue mittariston luomisessa oli vaikuttavuus. Miten vaikuttavuus näkyy? Miten sitä mitataan? Vaikuttavuutta pidetään hyvin keskeisenä kriittisiä menestystekijöitä arvioitaessa. Omassa organisaatiossani kyseisestä näkökulmasta ei ole lainkaan mainintaa nykyisessä tuloskortissa. Kuitenkin vaikuttavuus kertoo meille kuntalaisten hyvinvoinnista. Ruokapalvelu ei yksistään voi arvioida vaikuttavuutta, koska olemme yhtenä osana suurempaa palvelukokonaisuutta. Mutta mikä on meidän roolimme? Miten esimerkiksi tuemme vanhusten hyvinvointia ruoan keinoin? Yhtä äkkiä emme olekaan ihan merkityksettömän asian edessä.

Ruoka on merkityksellinen asia hyvinvoinnin edistämässä ja ylläpitämisessä. Oman työni kautta olen ikävän usein törmännyt esimerkiksi vanhusväestön kohdalla kiireeseen. Ruoka tilataan esimerkiksi vanhainkodissa huoneeseen tai sitten ruoan rakentamiseen halutaan muutoksia vaikka asiakas ei niitä välttämättä tarvitsekaan. Miten paljon

paremmalla ruokahalulla ruoka nautittaisiin pienen liikunnan eli kävelyn ruokasaliin jälkeen? Miten paljon paremmalta ruoka maistuisi muiden seurassa tai miten ruoan nautittavuutta korostaisi mauiltaan ja rakenteeltaan tunnistettava ateria? Me olemme vastuussa siitä, että jokainen saa itselleen kuhunkin tilanteeseen sopivan ruoan maittavana ja täysipainoisena. Ikävä kyllä asiakas on itse harvemmin siinä osassa, että itse esittää meille toiveensa. Vaikuttavuutta arvioitaessa yhteistyö ja ymmärrys jokaisen erityisosaamisesta nousee arvoon arvaamattomaan. Miten vaikuttavuuden arviointiin tarvittavat asiat saadaan esille? Onko todellinen asiakas siinä kunnossa, että osaa oman arvionsa saamastaan palvelusta ilmaista?

Työn tekemisen myötä huomasin, että oma ymmärrykseni toimintaympäristöstä laajeni huomattavasti. Ennen kehittämisprojektin alkamista oma työni etsi koko ajan uusia uria ja toimintaa kehitettiin. Mietinnässä oli kaiken aikaa, menemmekö oikeaan suuntaan. Tulokset toki näkyivät taloudellisten tulosten muodossa, mutta niiden todentaminen ja vieminen käytännön tasolle ontuivat. Lisäksi työntekijöiden osallistaminen oli haastavaa. jatkuva kiireen tuntu ja niukat työntekijämitoitukset eivät edesauttaneet asiaa. Nyt kehittämistyön varjolla työntekijöitä on saatu mukaan kehittämiseen ja työn tuloksena luoduilla valmiilla välineillä koko työyhteisön sitouttaminen on helpompaa. Pienen mutta varmoin askelin kohti visiota.

:

LÄHTEET

Ahvo-Lehtinen, Sirkku & Asikainen, Jarmo & Haavisto, Erja & Halinen, Isto & Korhonen, Sirpa & Laamanen, Arto & Majava, Jarkko & Miettinen, Heikki & Paasikallio, Martti & Pauni, Markus & Valve, Jorma. 2006. Kunnat ja palvelut murroksessa. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen johtaminen. Helsinki: Efeko Oy.

www.kunnat.net/attachment.asp?path=1;29;348;84961;85395;109384 Luettu 20.11.2010.

Anttila, Pirkko. 2009. Luento. Lahden ammattikorkeakoulu. 24.5.2009.

Evira. 2010.

<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/omavalvonta/omavalvontasuunnitelma/> Päivitetty 11.10.2010.

Finlex. 2010. Valtion säädöstietopankki. <http://www.finlex.fi>. Luettu 26.11.2010.

Hannus, Jouko. 1994. Prosessijohtaminen – ydinprosessin uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heiskanen, Margareta. 2009. Tuloksellisuus on osa johtamista. Kunta-alalle uusi suositus tuloksellisuudesta. Kuntatyönantaja 1 / 2009.

Heiskari, Mirja & Lehtonen, Jarmo & Pasanen, Pirjo & Savolainen, Panu. 2003. Vantaan kaupungin ruokapalvelujen ja laitoshuollon työyhteisöjen kehittämishanke.

<http://www.mol.fi/tyke/00-03/hankkeet/kuntasektori/sos-jaterveyspalvelut/vantaanr.html>. Luettu 6.4.2009.

Kangasharju, Aki. 2008. Tuottavuus osana tuloksellisuutta. Kuntaliiton verkkojulkaisu. www.kunnat.net. Luettu 20.8.2010.

Kankkunen, Kari & Matikainen, Esa & Lehtinen, Lasse. 2005. Mittareilla menestykseen, sokkolennosta hallittuun nousuun. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996. The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Korhonen, Kirsi. 2009. Palveluprosessin kehittäminen. Luento. Mikkelin ammattikorkeakoulu 9.2 – 10.2.2009.
- Kujansivu, Paula & Lönnqvist, Antti & Jääskeläinen, Aki & Sillanpää, Virpi. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät – mittaa, kehitä ja johda. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009. Esite . Tuloksellisuuden kehittäminen on sijoitus tulevaisuuteen.
http://www.kuntatyonantajat.fi/modules/page/show_page~id~22BF9F25B4C040AF9A93B2E. Luettu 20.11.2010.
- Käkelä, Minna. 2005. Toiminnan kuvaaminen kehittämisen lähtökohtana. Poverpointesitys 24.11.2005.
<http://www.oulu.fi/yliopisto/laatu/docs/Toiminnan%20kuvaaminen%20kehittamisen%20lahtokohtana.ppt>. Luettu 20.11.2010.
- Laaksonen, Miia & Forsmann, Sari & Immonen, Helena. 2004. Kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentaminen elintarvikealan pienyrityksen käyttöön. MTT selvityksiä 64. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus.
<http://www.mtt.fi/mtts/pdf/mtts64.pdf>. Luettu 15.8.2010.
- Laamanen, Kai. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Suomen Laatu keskus Oy. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Malmi, Teemu & Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko. 2006. Balanced scorecard, rakenne ja sovelta tehokkaasti. Economia-kirjasarjan julkaisu nro 25. 5. uud.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Monni, Tiina-Mari & Rätty Tarja & Hakonen Niilo & Antila Juha & Suokas Jari-Pekka & Tiihonen Jukka & Hänninen Jaakko. 2010.

http://www.tuottavuustyö.fi/kehittamisen_vaiheet/tuottavuus_-_mita_ja_miksi? Luettu 20.11.2010.

Määttä, Seppo & Ojala, Timo. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste – johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. 2. painos. Hallinnon kehittämiskeskus ja valtiovarainministeriö. Helsinki: Oy Edita Ab.

Niiranen, Vuokko & Stenvall, Jari & Lumijärvi, Ismo & Meklin, Pentti & Varila, Juha. 2005. Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? Kartuke-tutkimuksen lähtökohdat, metodologiset sitoumukset ja tavoitteet. Teoksessa: Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi – tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Toim. Niiranen, Vuokko & Stenvall Jari & Lumijärvi, Ismo. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy.

Olve, Nils-Göran & Roy, Jan & Wetter, Magnus. 1998. Balanced scorecard, yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö.

Pakarinen, Terttu. 2006, s.6. Tuloksellisuus syntyy monen tekijän vaikutuksesta. Kuntatytönantaja 1/2006.

Rampersad, Hubert K. 2004. Total Performance Scorecard, johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Suomen laatu keskus Oy. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Saari, Seppo. 2006. Tuottavuus. Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Tuottavuuden käsikirja. Vantaa: Dark Oy.

Sivonen, Sirpa & Työppönen, Kaj. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Laadun kehittäjän käsikirja. Efeko Oy. Helsinki: ICC-Canon, Kuntatalo.

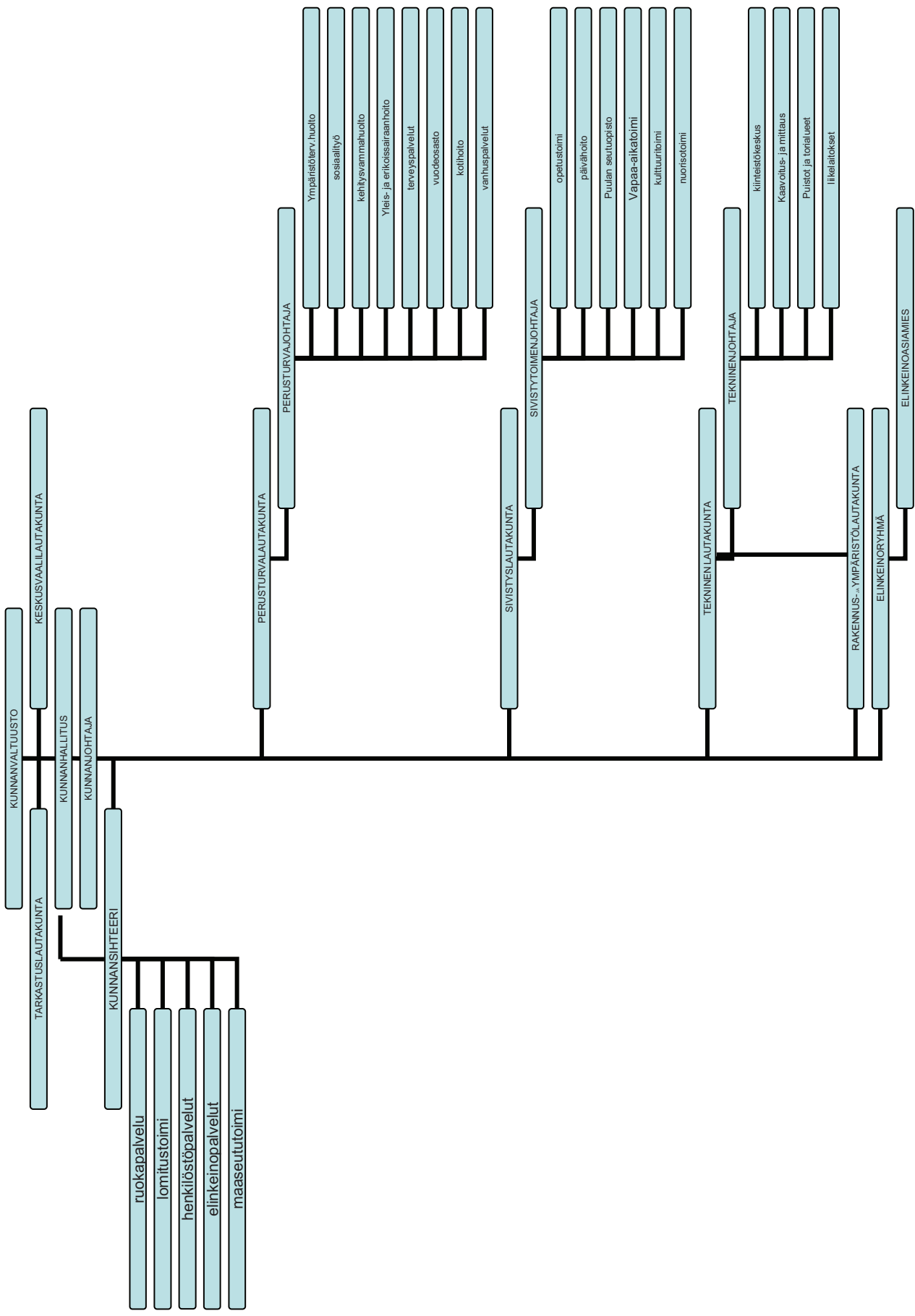
Taavitsainen. 2008. Yleiskirje 24/2008 liite: Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus 17.12.2008.

http://www.kuntatyöntajat.fi/modules/release/show_release~Id~30D27AE5493F42F38955523D75C91C24~groupid~08FCC93740574B01BA54BD7F3F3204F8~layout~kt2006~tabletarget~data_1~pid~3678AA18E724427BA4B235EA47C08FC7.asp

Luettu 20.11.2010.

LIITE 2.

**KUNNAN
ORGANISAATIOKAAVIO**



LIITE 3.
TULOSKORTTI/RUOKAPALVELU

NÄKÖKULMA	KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ	ARVIOINTI
TALOUS taloudellinen suorituskyky	<i>taloudellisuus</i> <i>talousarvion mukainen tulos</i> <i>kustannusrakenne</i>	suorite / euro suorite / henkilötyövuosi nolla tilinpäätös prosenttia kustannuksista (henkilöstö, elintarvikkeet, kuljetukset,)
ASIAKAS/ VAIKUTTAVUUS asiakastyytyväisyys/vaikuttavuus	<i>palvelun käyttöaste</i> <i>ravitsemussuosituksen</i> <i>täytyminen</i> <i>palvelukyky</i>	käyttöaste asiakkaat / kuntalaiset suositusten toteutuminen ruokalistassa asiakastyytyväisyys
SISÄINEN TEHOKKUUS prosessit	<i>resurssien kohdentaminen</i> <i>keittiötilojen tuottavuus</i> <i>toimintamallien toimivuus</i>	prosessien mukainen työskentely suoritteita/keittiöneliö kehityskeskusteluissa arvio toiminnan sujuvuudesta
HENKILÖSTÖ motivoitunut ja koulutettu henkilöstö	<i>- työntekijöiden sitouttaminen</i> <i>yhteiseen päämäärään</i> <i>- koulutettu henkilöstö</i> <i>- hyvinvoiva henkilöstö</i> <i>- tyytyväisyys</i>	strategian toteutuminen koulutustilaisuudet / vuosi sairaus poissaolot / vuosi henkilöstön virkistys tapahtumat / vuosi kehittämisideat/vuosi

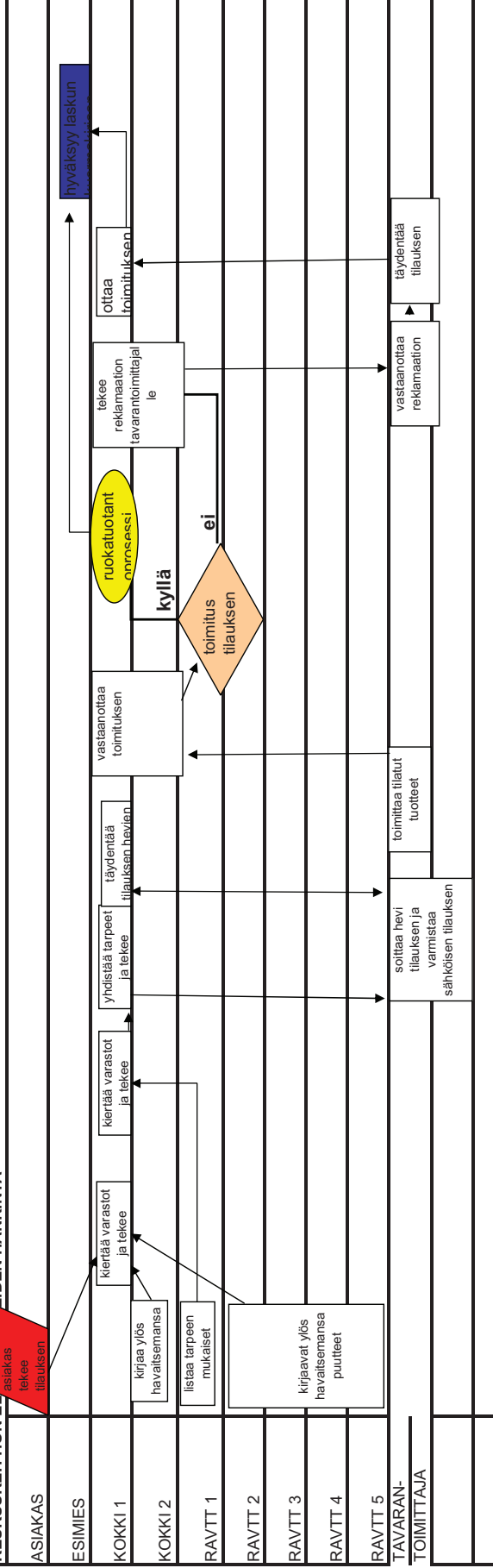
LJITE 4
KESKUSKEITTIÖN TOIMINTAKOKONAISUUS

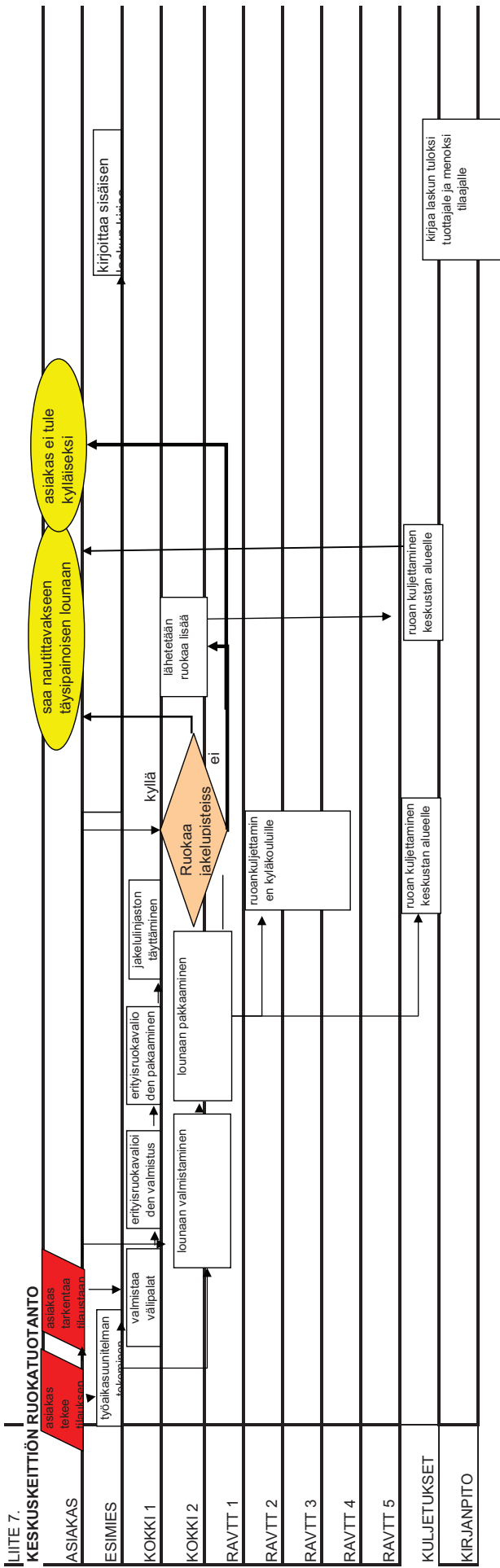
	klo.6	klo.7	klo.10	klo.12	klo.13	klo.14	klo.15
ASIAKAS	asiakas teklee tilauksen			asiakkaalla maittava lounas	asiakkaalla puhtaat tilat		
ESIMIES	työaikasuunnit elämän tekeminen						hyväksyy laskut
KOKKI 1	elintarvikkeiden hankinta	aamiaisen valmistus	erityisruokavalioiden valmistus	linjaston hoitaminen	linjaston pesu ja seuraavan päivän esivalmistelut		toteutuneet työntajat
KOKKI 2		lounas ruoanvalmistaminen	lähtevien pakkaaminen	työpisteiden siivous/apuna	patatiski /tulevien purku/apuna tiskissä		laskutus/ suoritteet
RAV/TT 1				astiahuolto	astianpesukoneen pesu		
RAV/TT 2		lähtevien pakkaaminen- maidot yms.				astioiden palautus kille	
RAV/TT 3		1 salaattien valmistus	salaattien pakkaaminen	ruoan kuljetus kyäkouluille	ruoanjako / puhtaanapito tehtävät		
RAV/TT 4							
RAV/TT 5		2 salaattien valmistus			ruoanjako ja puhtaanapitotehtävät		
KULJETUKSET		ruoankuljetus keskustan alueelle					
PALKKATOIMISTO							lattaa palkat maksuun
KIRJANPITO						kirjaa tulot ja menot	

LIIITE 5.
 TERVEYSKESKUKSEN KEITTIÖN TOIMINTAKOKONAISUUS

	klo.6	klo.7	klo.10	klo.12	klo.13	klo.14	klo.16	klo.19
ASIAKAS								
ESIMIES	työaikasuunnit							
KOKKI 1	elintarvikkeiden hankinta	aamiaisen	Lounasruoan valmistus	jälkiruoka seur. Päiväksi,	työvälineide n. puhd	työvälineide n. puhd	astahuuollossa apuna, kylmitöiden siivousta, tilausten tekoa, seuraavaan päivän esivalmistelut	
KOKKI 2		palautuneide n astioiden	erityisruokavalioiden valmistus	rakenne rikotut	työvälineid pesu			
RAV/TT 1		aamiaisen	lounas vaunujen	lounas kärrien		astihuolto	vie asiat palkkolle	
RAV/TT 2		astihuolto	astihuolto	astihuolto		astianpesuk oneen pesu		
RAV/TT 3		salaattien valmistus	iltapala tuorekasvisten valmistaminen ja työpöisteen siivous, seuraavaan päivän	ruokasalin tyhjennys ja	päiväkahvin valmistus	leipien voitelu	valmistaa päivällisruoan, päiväkahvin astihuollosta huolehtiminen,	päivällisen astihuolto, iltapala kärrien lähtäminen, pyykkien
KULJETUKSET		aamiaisen Männikköön	lounaan kuljetus		Ilkaiset astiat takaisin			

LIIITE 6.
KESKUSKEITTIÖN ELINTARVIKKEIDEN HANKINTA





**LIITE 8.
KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET**

