



Kauniaisten kaupunki
Grankulla stad

TUOTANTOTAPASELVITYS

Ruoka- ja puhdistuspalvelut

Yhdyskuntatoimi

SISÄLLYSLUETTELO

1. Tuotantotapaselvitysten taustaa.....	2
1.1. Ruoka- ja puhdistuspalveluiden tuotantotapaselvityksen toteutus.....	2
2. Ruoka- ja puhdistuspalvelut tulosalueen esittely	2
2.1. Ruoka- ja puhdistuspalveluiden talous	5
3. Palvelutuotanto kunnissa	7
3.1. Kunnallisten palveluiden eri tuotantotavat, niiden hyödyt ja haasteet	7
4. Ruokapalvelut.....	9
4.1. Kauniaisten ruokapalveluiden nykytila	9
4.2. Ruokapalveluiden kustannukset ja hinnoittelu	11
4.2.1. Ulkoistuksen kustannusarviointi.....	12
4.3. Ruokapalveluiden työn tutkimus	14
4.3.1. Tutkimuksen tulokset, ruokapalveluhenkilöstön sopeuttamistarve	15
5. Puhdistuspalvelut.....	16
5.1. Kauniaisten puhdistuspalvelut.....	17
5.2. Puhdistuspalveluiden kustannukset ja hinnoittelu.....	17
5.3. Puhdistuspalveluhenkilöstön sopeuttamistarve.....	18
6. Yhteenveto ja ehdotetut toimenpiteet	21

1. Tuotantotapaselvitysten taustaa

Tämän selvityksen tarkoituksena on taustoittaa ruoka- ja puhdistuspalvelut tulosalueen palvelutuotannon ominaispiirteitä sekä saada käsitys voiko kyseistä toimintaa tuottaa nykyistä tuotantotapaa tehokkaammin. Tehokkaampi tuotanto voi tarkoittaa esimerkiksi ulkoistusta, tai että koko toiminto ostetaan jatkossa ostopalveluna, järjestetään yhdessä toisen kunnan kanssa, tai että palveluita muulla tavoin järjestetään uudella tavalla. Lopputuloksena voi myös olla, että joitakin toimintoja tai niiden osia lopetetaan.

Selvityksen vaihtoehtoisten palvelun tuottamistapojen arviointi painottuu puhdistuspalveluiden osalta osaulkoistuksen (ostopalvelun) määrän hallittuun lisäämiseen sekä ruokapalveluiden osalta omana tuotantona tuotetun, versus ulkoistuksen kustannus yms. vaikutusten arviointiin. Lisäksi selvityksessä tuodaan esiin tuotantotapaselvityksen taustaksi ruokapalvelut-tulosityksikköön ensikertaisesti tehdyn työn tutkimuksen sekä työmäärämitoituksen, ja puhdistuspalvelut-tulosityksikön osalta jatkuvan mitoitustarkastelun perusteella arvioitujen henkilötyövuosien ja henkilöstökulusäästöjen osuudet vuosien 2025-2027 aikana.

1.1. Ruoka- ja puhdistuspalveluiden tuotantotapaselvityksen toteutus

Ruoka- ja puhdistuspalveluiden tulosaluetta koskeva tuotantotapaselvitys tehtiin pääosin virkatyönä ruoka- ja puhdistuspalvelupäällikön toimesta. Lisäksi tuotantotapaselvityksen taustaksi teetettiin erillinen ruokapalveluiden työn tutkimus ja työmäärän mitoitus ATOP Oy:n toimesta. Kyseinen palveluntarjoaja valikoitui ruokapalvelut-tulosityksikön työn tutkimuksen ja työmäärän mitoituksen tekijäksi, koska puhdistuspalveluiden työmäärä on vuonna 2019–2020 osittaiseen omaan tuotantoon siirtymisen yhteydessä mitoitettu puhdistuspalveluiden esihenkilöiden toimesta ATOP Oy:n siivoustyön mitoittamiseen kehitetyn ohjelmiston avulla.

2. Ruoka- ja puhdistuspalvelut tulosalueen esittely

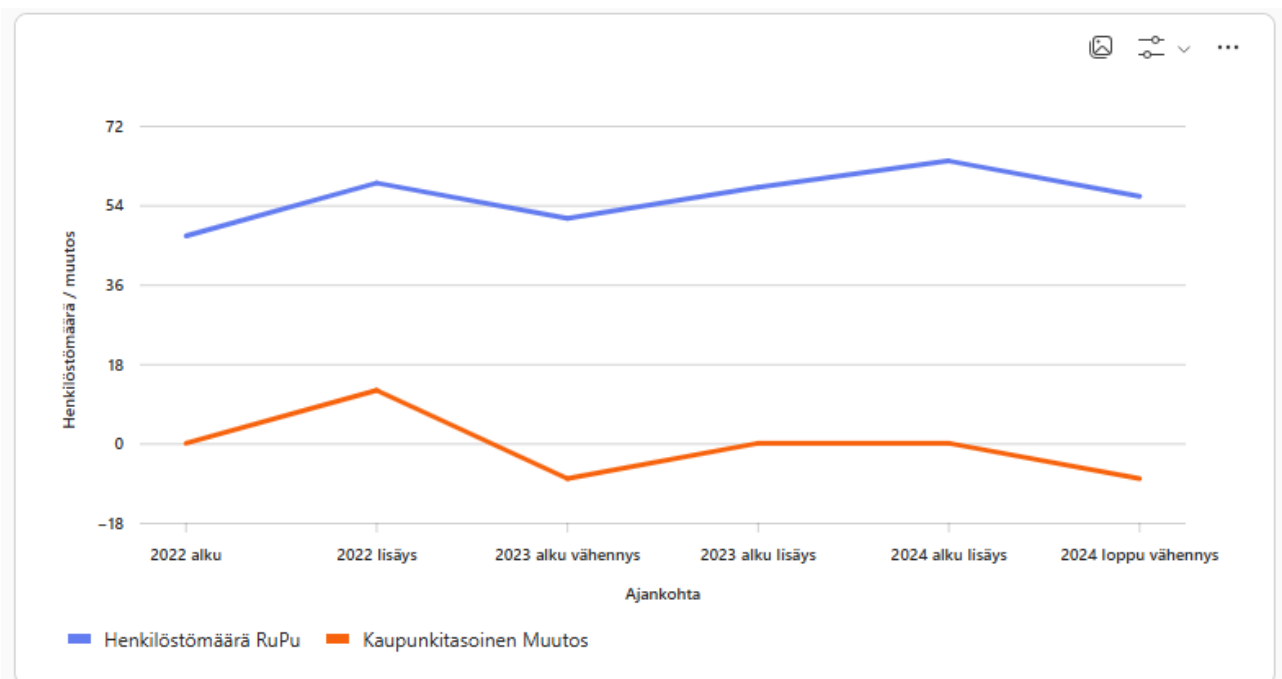
Vuoden 2024 alussa organisaatiomuutoksen myötä yleishallinnon toimialalta yhdyskuntatoimen toimialalle siirtynyt ruoka- ja puhdistuspalvelut tulosalue jakautuu kahteen tulosityksikköön: ruokapalvelut sekä puhdistuspalvelut. Tulosalue tuottaa sisäisenä tukipalveluna pääasiassa lakisääteisiä palveluja muiden hallinnonalojen, erityisesti sivistys- ja hyvinvointitoimen, tarpeisiin. Tulosalueella tuotetut palvelut tuotetaan kuntalainen ja asiakas keskiössä, kaupungin strategiaan tavoitteisiin, talouden tasapainottamisohjelmaan sekä mm. päästövähennysohjelmassa mainittuihin toimenpiteisiin sitoutuen.

Vuoden 2024 tulosalueen palvelutuotannon hallinnonalalta toiselle siirtymän kanssa toteutettiin myös toinen organisaatiomuutos, jossa sivistys- ja hyvinvointitoimen toimialalta, varhaiskasvatuksen tulosalueelta siirtyi kuusi (6) päiväkotiapulaista puhdistuspalvelut-tulosityksikköön työskentelemään laitoshuoltajina. Vastaavanlainen muutos oli toteutettu myös vuoden 2023 alussa, jolloin kuusi (6) ruokapalveluvastaavaa ja yksi (1) kokki siirrettiin ruokapalvelut-tulosityksikköön. Vuoden 2023 alun muutos ajoittui yhtäaikaaisesti valtakunnallisen hyvinvointialuesiirtymän kanssa, jonka yhteydessä tulosalueen työntekijöistä yhteensä 7 työntekijää sekä 1 esihenkilö siirtyivät Länsi-uudenmaan hyvinvointialueen palvelukseen. Edellä mainittujen lisäksi tulosalueelle palkattiin kesän 2022 aikana yhteensä 12

ukrainalaista työntekijää, joiden palkkakulut eivät sisältyneet vuoden 2022 eivätkä vuoden 2023 budjettiin. Edellä mainituista organisatorisista sekä muista toimenpiteistä johtuen tulosalueen henkilöstömäärä on vuosien 2022-2024 elänyt melkoisesti, kuten alla olevasta taulukosta voi todeta. Taulukossa on nähtävissä muutosvaikutus ruoka- ja puhdistuspalvelut tulosalueen osalta, sekä kaupunkitasoisesti.

Ajankohta	Muutos	Henkilöstömäärä RuPu	henkilöstömäärän muutos kaupunkitasoisesti	Selite
2022 alku	+47 hlö	47	+/-0	
2022 lisäys	+12 hlö	59	+12	budjettiin sisällyttämättömät 12 hlö
2023 alku vähennys	-8 hlö	51	-8	LUVN hyvinvointialue siirtymä
2023 alku lisäys	+7 hlö	58	+/-0	organisatorinen muutos SIV-RuPu
2024 alku lisäys	+6 hlö	64	+/-0	organisatorinen muutos SIV-RuPu
2024 loppu vähennys	-8 hlö	56	-8	talouden tasapainottamistoimien mukaiset henkilöstökuluvähennykset

Lisäksi alla on vielä henkilöstömäärän kaupunkitasoista muutosta kuvaava kaavio. **Kaupunkitasoisesti vuosien 2022-2024 aikana henkilöstömäärä on aiemmin mainittujen muutosten myötä vähentynyt -4 vakanssilla.**



Vuosien 2023–2024 aikana tehdyillä organisaatiomuutoksilla tavoiteltiin ensisijaisesti tulosalueen palvelutuotannon keskittämistä, sekä hallinnon ja kustannusrakenteen selkiyttämistä. Tulosalueen johdon näkemyksen mukaan organisaatiomuutos on vastannut sille asetettuihin tavoitteisiin. Organisaatiomuutos on myös tiivistänyt erityisesti puhdistuspalveluiden yhteistyötä Tilakeskus-tulosalueen kanssa, ja edesauttanut kokonaisvaltaista kiinteistöjen yllä- ja kunnossapidosta huolehtimista.

Henkilöstön osalta tehdyt organisaatiomuutokset ovat sujuvoittaneet henkilöstön liikuteltavuutta kohteesta ja tehtävästä toiseen sekä mahdollistaneet yhdistelmätyöntekijyyden ja työn kierron. Tulosalueen työntekijöiden omaa, rajattua perustehtävänkuvaa laaja-alaisempi ymmärrys tulosalueen vastuulla olevasta palvelutuotannosta on vaikuttanut myönteisesti sekä henkilöstön työssä viihtyvyyteen, sisäisten prosessien sujuvoittamiseen että tehokkuuden parantamiseen.

Tulosaluetta johtaa ruoka- ja puhdistuspalvelupäällikkö ja tulosyksiköiden johdossa ovat puhdistuspalveluiden sekä ruokapalveluiden esihenkilöt. Tulosalueen tämänhetkinen vakanssimäärä on yhteensä 56 vakanssia, sisältäen tulosalueen 3 esihenkilön sekä tulosaluetta johtavan ruoka- ja puhdistuspalvelupäällikön vakanssit, ks. tarkemmin alla oleva taulukko tulosalueen työntekijämäärästä sekä käytössä olevista tehtävänimikkeistä v. 2025 alun mukaan:

Ruoka- ja puhdistuspalvelut	hlöstömäärä 2025
ruoka- ja puhdistuspalvelupäällikkö	1
ruokapalveluesihenkilö	1
palveluesihenkilö, puhd.palvelut	2
ruokapalvelutyöntekijä	19
kokki	7
laitoshuoltaja	26
	56

Tuotantotapaselvityksen tekohetkellä ruokapalveluissa on avoinna 3 vakituisen ruokapalvelutyöntekijän toimet. Puhdistuspalveluissa kaikki laitoshuoltajan toimet ovat vakituisesti täytettyinä, avoinna on 1 puhdistuspalveluiden esihenkilön toimi. Tulosalueelta on vuosien 2026–2027 aikana eläköitymässä arviolta 6 henkilöä.

Tulosalueen molempien tulosyksiköiden työtehtävät ovat pääosin raskasta, tai keskiraskasta työtä ja mm. tules-vaivat yleisiä. Työtehtävät sisältävät paljon toistuvia liikesarjoja ja saavat aikaan staattista kuormitusta.

Henkilöstön työtyytyväisyys on hyvä. Työtyytyväisyyttä mittaavien, eNPS mittaristoon perustuvien, kaupungissa säännöllisesti toteutettavien Pulssi-kyselyiden mukaan tulosalueen työntekijät viihtyvät työssään, suosittelevat työnantajaa mielellään ja esihenkilötyö kaikkien tulosalueen esihenkilöiden osalta koetaan hyväksi.

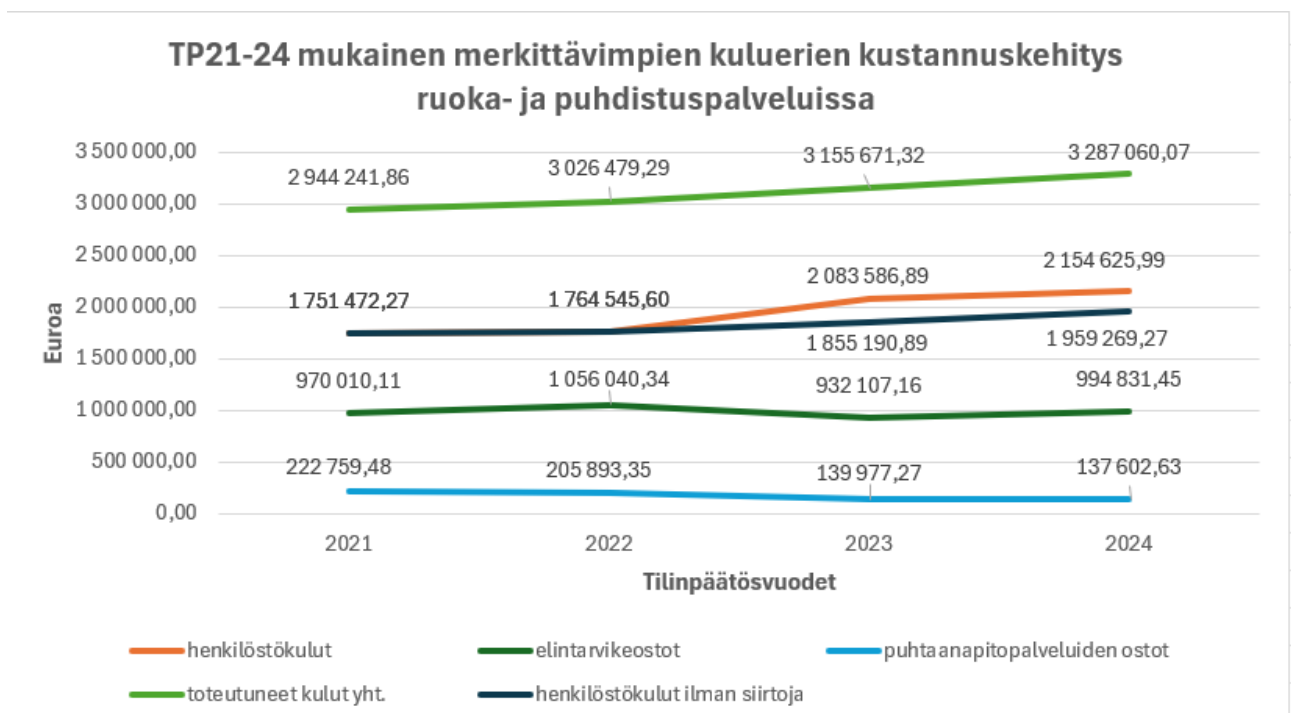
Vieraskielisen, pääosin maahanmuuttajataustaisen sekä kouluttamattoman työvoiman määrä alalla on suuri ja sen ennakoidaan kasvavan edelleen. Kauniaisissa edellä oleva ilmiö on havaittavissa erityisesti puhdistuspalveluissa. Kielitaidottomuus asettaa oman haasteensa esihenkilötyölle ja kouluttautumiselle. Alan tulevaisuutta ovat perus-, lisä- ja uudelleen kouluttautuminen sekä monipalvelu- / yhdistelmätyö, jonka tekeminen mahdollistaa monipuolisemmat työtehtävät sekä täyden työajan tarjoamisen. Yhdistelmätyö tukee myös työkykyä.

2.1. Ruoka- ja puhdistuspalveluiden talous

Tulosalueen rahoitus tulee ensisijaisesti sisäisinä erinä muilta hallinnonaloilta. Ulkoista myyntiä tulosalueen rahoituksesta vuoden 2024 tilinpäätöksen mukaan oli n. 135 000 €, muodostuen lähinnä henkilökunta-aterioista sekä kertaluontoisesti Svenska skolcentrumilla marraskuussa 2024 järjestetystä kulttuurikarnevaalit-tapahtumasta (n. 45 000 €). Tulosalueen tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa.

Vuoden 2023 alun hyvinvointialuesiirtymän myötä tulosalueen ulkoisten tuottojen osuus on merkittävästi laskenut v. 2022 tilinpäätöksen luvuista. Syynä tähän on seniori- ja asumispalveluyksikkö Villa Bredan tuottaman ulkoisen lounas- ja tilaustarjoilumyynnin siirtyminen hyvinvointialueen tuotantovastuulle.

Vuoden 2024 tilinpäätöksen mukaan ruokapalveluiden isoimmat kuluerät ovat olleet **henkilöstökulut** sekä **elintarvikeostot**. Puhdistuspalveluiden osalta isoimmat kuluerät ovat olleet henkilöstökulut sekä **puhtaanapitopalveluiden ostot**. Tarkasteltaessa edellä mainittuja **tulosalueen merkittävimpiä tunnuslukuja** vuosien 2021-2024 tilinpäätöstietojen osalta, on alla olevasta em. lukuja ja niiden kehitystä kuvaavasta kaaviosta nähtävissä, miten tulosalueen toiminnassa sekä organisaatorakenteessa vuosien 2023-2024 aikana tapahtuneista merkittävistä muutoksista, mm. LUVN hyvinvointialuesiirtymän sekä organisaatiomuutosten mukanaan tuomat henkilöstömäärän muutokset ja palkkakuluvaikutukset sekä kunta-alan viime vuosien kalliista palkkaratkaisuista ja yleisestä inflaatiokehityksestä huolimatta tulosalueella ollaan onnistuttu sopeuttamaan toimintaa suhteessa vallitsevaan yleiseen taloustilanteeseen sekä toimimaan kaupunginvaltuuston hyväksymän talouden tasapainottamisohjelman säästötavoitteiden mukaisesti. **Kaaviossa on esitetty vertailun vuoksi yleisimpien tulosalueen taloudellisten tunnuslukujen lisäksi myös henkilöstökulujen kehitys (tummansininen viiva) tilanteessa, jossa vuosien 2022-2024 organisatorisia muutoksia ei olisi tehty.** Sivulla 6 puolestaan on selitetty alla olevaa kaaviota auki hieman tarkemmin.



Selitteet edellisen sivun kaavion tilinpäätös vuosien 2021-2024 taloudellisiin tunnuslukuihin ja niiden kehitykseen:

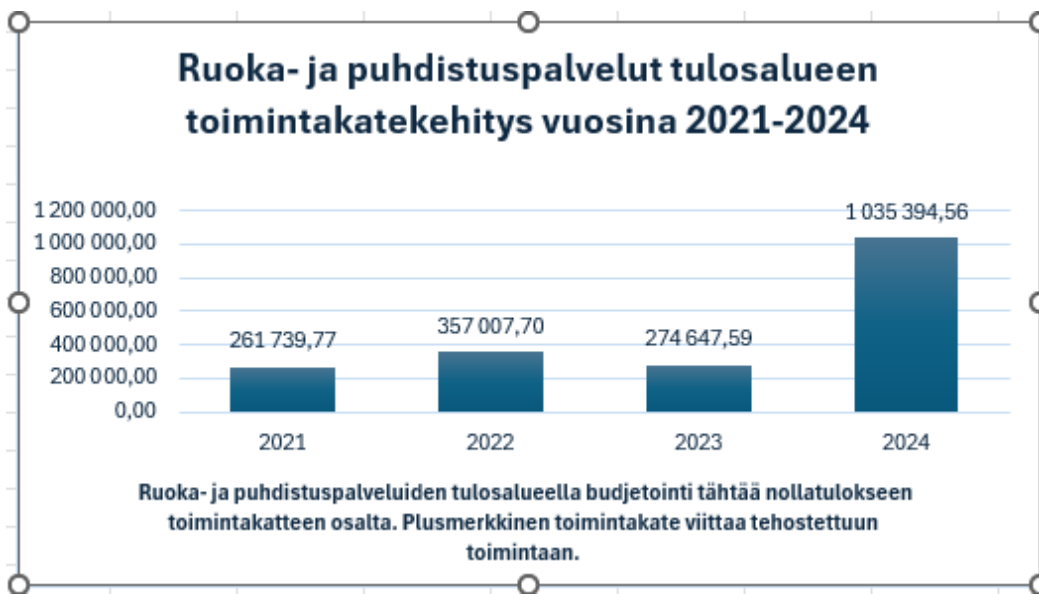
Henkilöstömenot kasvoivat erityisesti v. 2023, mihin syynä kesällä 2022 tulosalueelle palkatut budjettiin sisällyttämättömät henkilöt, mistä johtui henkilöstömäärän ja palkkakulujen merkittävä kasvu. Kasvu maltillistui v. 2024, huolimatta kunta-alan kalliista palkkaratkaisuista ja tulosalueen henkilöstöön kohdistuneista järjestelyvaraeristä ja niiden palkkoja korottavasta vaikutuksesta. Vuoden 2024 aikana kasvua hillittiin sopeuttamistoimilla, ja 8 vakanssin vähennyksellä (luontainen poistuma). **Palkankorotusten vaikutus tulosalueen toteutuneisiin henkilöstömenoihin vuosien 2021-2024 osalta on ollut 144 086,02 €.**

Elintarvikekustannukset nousivat v. 2022, mihin syynä inflaatio, mutta laskivat v. 2023 Villa Bredan palvelutuotannon siirryttyä hyvinvointialueen tuotantovastuulle. Lisäksi uudet elintarvikkeiden hankintasopimukset ja isompi hankintavolyymi toivat säästöjä. Vuonna 2024 elintarvikkeiden ja raaka-aineiden hinnat nousivat yleisen hinnannousun myötä.

Puhtaanapitopalveluiden ostot vähenivät selvästi vuodesta 2021 vuoteen 2024, mikä selittyy oman tuotannon osuuden lisäämisellä suhteessa ostopalveluun. Pudotus on merkittävin, kun tarkastellaan tilinpäätös vuotta 2022 suhteessa vuosiin 2023-2024. Tämän selittää v. 2022 kesällä tulosalueelle palkatut budjettiin sisällyttämättömät henkilöt, joka johti tulosalueen henkilöstömäärän kasvuun, jota sopeutettiin siirtämällä kohteita ostopalvelusta omaan tuotantoon.

Seuraavalla sivulla oleva, **tulosalueen vuosien 2021-2024 tilinpäätösten mukaista toimintakatteen kehitystä kuvaava pylväsdiagrammi puolestaan kertoo, että erityisesti vuoden 2024 aikana tulosalueen toiminnan tehostamisessa ja säästötoimissa on onnistuttu.**

Toimintakate kuvaa kunnan varsinaisen toiminnan taloudellista tulosta ennen rahoituseriä, verotuloja ja valtionosuuksia. Ruoka- ja puhdistuspalveluiden tulosalueella budjetointi tähtää nollatulokseen toimintakatteen osalta. Positiivinen toimintakate voi viitata tehostettuun toimintaan (esim. pienemmät kulut), poikkeuksellisiin tai ennakoimattomiin tuloihin tai budjetin alittumiseen (esim. avoimet vakanssit, säästöt palveluostoissa). Otsikoiden **4.2. ruokapalveluiden kustannukset ja hinnoittelu** sekä **5.2. puhdistuspalveluiden kustannukset ja hinnoittelu** alta puolestaan käy tarkemmin ilmi, miten tulosalueen budjetointi käytännössä toteutetaan.



3. Palvelutuotanto kunnissa

Kunnalla on lainsäädännön nojalla kunnalle osoitettujen, tai kunnan itselleen ottamien palveluiden järjestämisvastuu sekä vastuu palvelujen saatavuudesta, kokonaisuudesta ja laadusta – tuotantotavasta riippumatta.

Vaatimukset toiminnan kehittämiseen nousevat tyypillisesti toimintaympäristöstä ja sen muutoksesta, sekä hyvin usein taloudellisesta paineesta. Toimintaympäristön muutos pakottaa kunnat arvioimaan jopa sitä, mitkä toiminnot lakisääteisten palveluiden tuottamisen lisäksi ovat kunnan varsinaista ydintoimintaa ja mitkä eivät. Taloudellisen paineen myötä kasvaa vaade sekä taloudellisesta-, että laadullisesta tehokkuudesta. Olemassa oleva palvelurakenne pyritään sovittamaan tukemaan palveluiden tuotantovelvoitteita sekä käytettävissä olevia voimavaroja.

Kuntien palvelutuotannossa keskeistä on onnistua kehittämään palvelukulttuuria niin, että asiakkaan tarpeet, toiminnan tuloksellisuus ja henkilöstön hyvinvointi ovat keskenään tasapainossa. Menestyksellinen ja eettisesti vastuullinen palvelutuotanto perustuu pitkälti asiakas- ja työntekijätyytyvyyteen, avoimuuteen ja palvelun luotettavuuteen sekä sopimusten, säädösten ja lakien noudattamiseen.

3.1. Kunnallisten palveluiden eri tuotantotavat, niiden hyödyt ja haasteet

Kuntalain mukaisesti kunnilla on oikeus päättää itse vastuullaan olevista palvelujen järjestämistavoista.

Vaihtoehtoja ovat:

- oma tuotanto; eli kunta tuottaa palvelut itse
- yhteistyö muiden kuntien kanssa esimerkiksi kuntayhtymän, liikelaitoskuntayhtymän tai yhteisen osakeyhtiön kautta
- palvelujen ostaminen ulkopuolelta (ulkoistaminen); yksityiseltä yritykseltä, kolmannelta sektorilta tai toiselta kunnalta.

Palvelutuotannon ulkoistaminen lieenee yllä mainituista kunnan ulkopuolisista palveluiden järjestämistavoista yksi yleisimmin käytetyistä. Ulkoistamisessa kunta siirtää sopimuksella aiemmin itse tekemiään toimintoja ulkopuolisen tehtäväksi. Palvelun tuotantovastuu siirtyy kokonaan tai osittain kunnan ulkopuolelle. Ulkoistamisen hyödyksi yleisellä tasolla koetaan selkeät, ennalta määritellyt ja kuvatut prosessit, palvelun kustannusrakenteen ennakoitavuus ja oletetut säästöt sekä erityisesti henkilöstöresurssien hallinnan ja -optimoinnin sekä mm. sijaisjärjestelyjen siirtyminen ulkoisen palveluntarjoajan vastuulle.

Haittana puolestaan voi nähdä usein isojen valtakunnallisten, jopa monikansallisten palvelun tuottajaorganisaatioiden valtaavan markkinat, tuottajaorganisaation hallinnon etäntymisen tilaajasta sekä tilaajan varsin vähäisen mahdollisuuden vaikuttaa palvelun sisältöön sopimuskaudella. Ongelmia tuottavat mahdollisesti myös palvelun laatuun ja sen valvontaan liittyvät ongelmat. Ulkoistamisen myötä monesti myös palvelun laadun koetaan usein heikkenevän.

Alla olevassa SWOT -analyysissä on tarkemmin eriteltyinä ulkoistamisen vaikutuksia kunnalliseen palvelutuotantoon.

Vahvuudet	Heikkoudet	Mahdollisuudet	Uhat
Selkeät ja määritellyt prosessit	Vaikutusmahdollisuuksien väheneminen sopimuskaudella	Resurssien uudelleenkohdentaminen ydintoimintoihin	Markkinoiden keskittyminen suurille toimijoille
Kustannusrakenteen ennakoitavuus	Laadunvalvonnan haasteet	Kilpailutus- ja hankintaosaamisen kehittäminen	Kustannusten nousu pitkällä aikavälillä
Henkilöstöresurssien hallinta ulkoisella toimijalla	Hallinnollisten kustannusten kasvu	Vuokratulot keittiötiloista	Palvelun laadun heikkeneminen
Mahdolliset säästöt lyhyellä aikavälillä	Kaikki kustannukset eivät siirry ulkoistajalle		Sopimusriskit ja epäselvyydet

Palvelun ulkoistaminen ei myöskään automaattisesti ole ratkaisu kustannusten alentamiseen. Ulkoistaminen voi pitkällä aikavälillä myös osoittautua kalliimmaksi kuin oma tuotanto. Esimerkiksi Mäntsälässä ruoka- ja puhtauspalvelut palautettiin vuonna 2020 FCG:n konsultin tekemän selvityksen ja -laskelmien perusteella osa- ulkoistuksesta jälleen kokonaan kunnan omaan tuotantoon. Ruoka- ja puhdistuspalvelupäällikön saaman selvityksen mukaan paluu omaan tuotantoon on tuonut Mäntsälän kunnalle merkittäviä, jopa satojen tuhansien eurojen säästöjä muutosta seuranneiden 4-5 vuoden aikana. Muutos on paitsi kustannustehokas, niin koettu hyväksi myös palvelun laadun, tuotannon tehokkuuden ja hallinnon päällekkäisyyksien poistumisen sekä -kevenemisen myötä.

Kaikissa palvelujen tuottamistavoissa **kunnille jää aina palvelun valvontavelvollisuus**, joka väistämättä jättää jonkin verran kustannuksia myös kuntien vastuulle. Huomionarvoista on, että palvelun tuottamiseen liittyvät hallinnolliset kustannukset saattavat myös kasvaa mm. lisääntyvän valvontavastuun sekä sopimushallinnan jne. myötä. Selvää on, että aivan kaikki ydinpalvelun (tässä yhteydessä ruoka-/siivous) tuottamiseen liittyvät kustannukset eivät nekään

automaattisesti siirry ulkoisen palveluntarjoajan vastuulle, vaan sopimusten sisällön mukaan kunnan vastuulle saattaa jäädä myös esim. kone- ja laitehankintojen sekä ylläpito- ja korjauskustannuksia.

Huom. Jotta minkä tahansa palvelun ulkoistamisen oletettu kustannushyöty saataisiin optimoitua, edellyttää ulkoistamiseen siirtyminen erittäin huolellista hankinnan ja kilpailutuksen valmistelua sekä täsmällisiä ja riittävän kattavia, eri toiminnot ja -tilanteet huomioivia palvelu- ja laatukuvauksia sekä kattavia ja selkeitä palvelusopimuksia.

4. Ruokapalvelut

Ruokapalvelu tarkoittaa kodin ulkopuolella järjestettyä ateriointia, jolla on keskeinen rooli ravinnonsaannissa ja terveyden ylläpitämisessä. Monelle lounas on päivän ainoa lämmin ateria. Suomessa ruokapalveluita tuottavat valtio ja kunnat, ja maksuton kouluruoka on ollut lakisääteinen vuodesta 1943. Nykyisin noin kolmannes suomalaisista syö päivittäin kunnallisten ruokapalveluiden tarjoamia aterioita esimerkiksi päiväkodeissa, kouluissa ja työpaikoilla.

Ruokapalveluyksiköiden tehtävänä on tuottaa ravitsevia, maistuvia ja laadukkaita aterioita, jotka perustuvat kansallisiin ravitsemussuosituksiin ja kohderyhmien erityistarpeisiin. Monipuolinen raaka-aineiden käyttö tukee terveellisyttä, makua ja ympäristökestävyyttä.

Toimintaa ohjaavat valmistusvolyymit, toimintaympäristön vaatimukset, taloudellisuus ja tuottavuus. Tietojohtaminen – kuten hävikin seuranta, annosmäärien optimointi ja asiakaspalautteen hyödyntäminen – on keskeinen osa vastuullista toimintaa. Arvopohja rakentuu kestäväälle kehitykselle, vastuullisuudelle, lähi- ja luomuruoan suosimiselle, laadulle sekä kokonaistaloudelliselle tehokkuudelle.

Tulevaisuuden ruokapalveluissa korostuu moniammatillinen osaaminen. Työntekijöiltä edellytetään taitoja siistimisessä, ruoan valmistuksessa, omavalvonnassa ja asiakaspalvelussa. Haasteena on määrittää realistiset tehtävärajat lakisääteisten velvoitteiden puitteissa. Työnkierto ja tehtäväkuvien laajentaminen – kuten monipalvelu- tai yhdistelmätyöntekijäisyys – ovat ratkaisuja tähän. Esimerkiksi Kauniaisissa on vuodesta 2024 alkaen siirretty ruokapalveluiden henkilöstöä hiljaisina aikoina puhdistuspalveluihin ja kesän perussiivouksiin.

4.1. Kauniaisten ruokapalveluiden nykytila

Kauniaisten ruokapalvelut tuottavat päivittäin noin 3 000 lämmintä lounasateriaa Kasavuoren keskuskeittiössä, joka toimii myös jakelupisteenä. Ruoka kuljetetaan sisäisesti yhdeksään jakelukeittiöön (3 koulua, 5 päiväkotia, kaupungintalo), joissa valmistetaan lisäksi energialisäkkeet ja salaattit.

Palvelutuotanto kattaa varhaiskasvatuksen, perus- ja lukio-opetuksen ateriat, erityisruokavaliot, henkilöstö- ja valvonta-ateriat, iltapäiväkerhojen välipalat, vuorohoidon ateriapalvelut sekä kaupungin sisäiset tilaustarjoilut. Kaupungintalon ateriapalvelut ja tilaustarjoilut eivät ole lakisääteisiä. Kaupungintalon henkilöstöravintola on avoinna ma-to ja suljettu loma-aikoina. Valtaosa tilaustarjoiluista tuotetaan kaupungintalon keittiöstä.

Oma tuotanto on joustavaa ja asiakaslähtöistä, mukautuu muuttuviin tarpeisiin ja reagoi nopeasti palautteisiin. Ruuan laatua kehitetään reseptiikkaa ja tuotantoa muokkaamalla. Keväällä 2025 käyttöön otettu tuotannonohjausjärjestelmä tehostaa prosesseja, tukee resurssien kohdentamista ja helpottaa operatiivista työtä, kuten sisäistä laskutusta. Oma tuotanto tukee myös kriisivalmiutta, kuten kuljetuskatkosten tai pandemioiden aikana. Käytössä on kuuden viikon kiertävä ruokalista, joka huomioi sesongit, teemapäivät ja juhlapyhät. Kaupunki panostaa luomu- ja lähiraaka-aineisiin valtuustoaloitteen mukaisesti (KV 12.12.2016 § 72).

Palvelua kehitetään vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, esimerkiksi kouluruokakyselyiden, oppilasraatien ja maistelutilaisuuksien avulla.

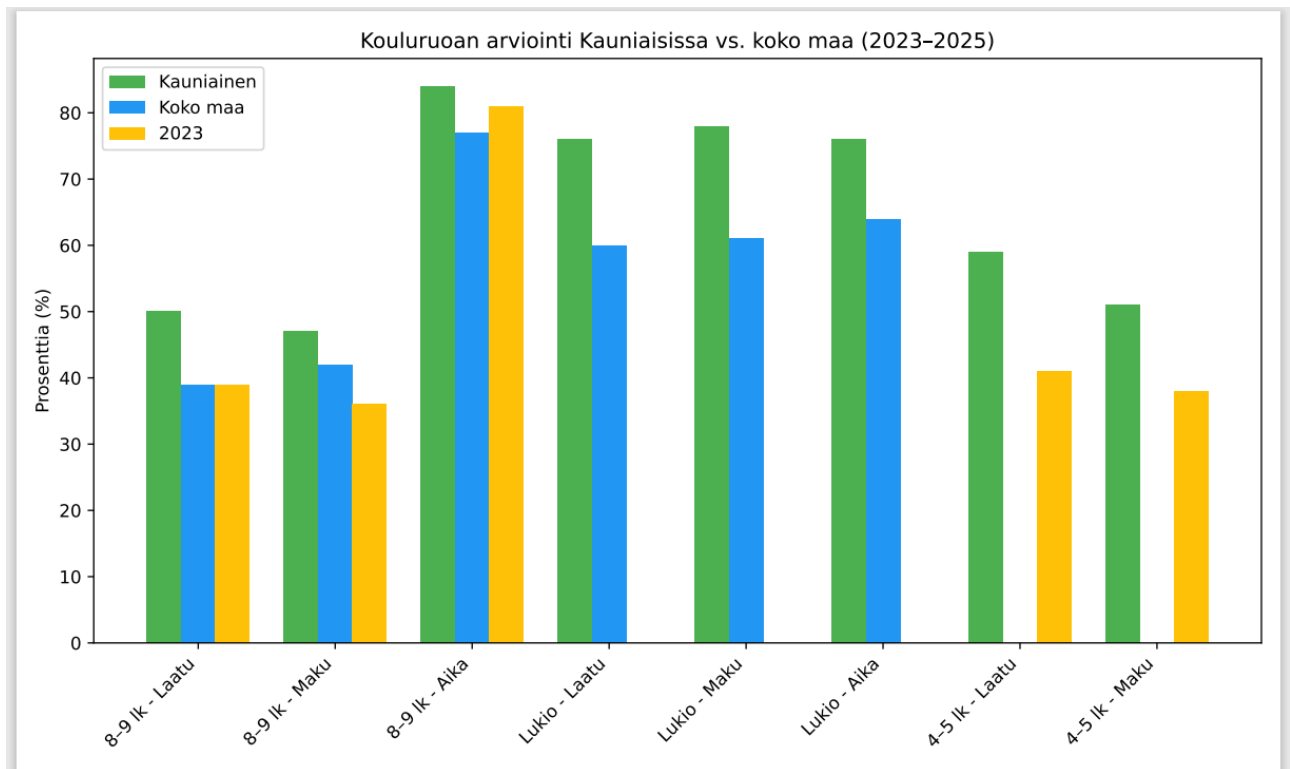
Ruokapalvelun asiakaskunta jakautuu alla kuvatun mukaisesti eri asiakasryhmiin (vuotuinen vaihtelu pientä):

Ruokapalveluiden asiakasjakauma	Asiakasmäärä (noin)
Varhaiskasvatus	450
Alakoulu	800
Yläkoulu	650
Lukio	725
Henkilökunta / muu	450
Yhteensä:	n. 3 075 annosta / päivä

Kauniaisten kouluruoka on oppilaskyselyiden mukaan maistuvaa ja laadukasta. Kehitysehdotukset koskevat pääasiassa salaattivalikoiman monipuolistamista ja hedelmien lisäämistä.

Keväällä 2025 ruokapalveluiden toteuttamassa kouluruokakyselyssä kouluruoka sai arvosanan 7,5 (asteikolla 4–10). Päivittäin koulussa ruokailevien oppilaiden osuus nousi edellisvuoden 72 %:sta 76,3 %:iin. Myös muualta pääkaupunkiseudulta Kauniaisiin opiskelemaan tulevat oppilaat kiittävät kouluruuan makua ja laatua verrattuna lähikuntiin.

Valtakunnallinen kouluterveyskysely (syyskuu 2025) tukee paikallisten kyselyjen tuloksia. Kauniaisten oppilaiden arviot kouluruuasta ovat selvästi parantuneet vuoden 2023 tuloksiin verrattuna ja ylittävät valtakunnallisen keskiarvon kaikissa ikäryhmissä. Erityisen huomionarvoista on, että 76 % Kauniaisten oppilaista osallistuu päivittäin kouluruokailuun, kun valtakunnallinen keskiarvo on 64 %. Seuraavalla sivulla olevasta taulukosta käy paremmin ilmi kouluterveyskyselyn parantuneet tulokset Kauniaisten osalta.



4.2. Ruokapalveluiden kustannukset ja hinnoittelu

Ruokapalvelutuote on hinnoiteltu sisäistä laskutusta varten siten, että myyntituotot kattavat toimintamenot sekä sisäiset kustannukset, kuten keittiöiden vuokrat, IT-kulut, kuljetukset ja hallinnon vyörytykset. Kunnallisen budjetoinnin erityispiirteet ja laskentatapaerot vaikeuttavat vertailua markkinaehtoisin palveluihin ja jopa kuntien välillä, sillä raportointikäytännöt vaihtelevat.

Opetushallituksen tilastojen mukaan Kauniaisten ruokapalveluiden oppilaskohtaiset kustannukset olivat:

- Vuonna 2023: 4,19 € / oppilas
- Vuonna 2024: 4,77 € / oppilas

Nämä luvut perustuvat talousarviovaiheen arvioihin, eivät toteutuneisiin kustannuksiin. **Vuoden 2024 tilinpäätöksen mukaan todellinen kustannus oli noin 3,89 € / oppilas, sillä ruokapalveluiden toimintamenot olivat 2 207 850 € ja alittivat budjetin selvästi. Summa sisältää kaikki ruokapalveluiden käyttötalouskulut.**

Talousarviovaiheessa ateriahinta määräytyy ennustettujen suoritelmäärien ja budjetoitujen euromäärien perusteella, huomioiden edellisen vuoden tilinpäätöstiedot, kuluvaan vuoden toteuma sekä toimintaympäristön muutokset kuten palkkakehitys ja inflaatio.

Taloudellista kannattavuutta arvioidaan tunnusluvuilla ja suoritelaskennalla, kuten toimintakatteella, henkilöstökulujen osuudella ja investointien toteumaprosentilla. Suoritelaskenta mittaa tuotettujen aterioiden

määrää ja perustuu kaavaan: menot jaettuna suoritteiden määrällä. Yksi koululounas vastaa yhtä suoritetta, ja lisäkomponentit kuten jälkiruoka kasvattavat suoritearvoa.

Vaikka tunnusluvut ja suoritelaskenta tarjoavat perustason näkymän talouteen, ne eivät riitä kuvaamaan toiminnan vaikuttavuutta. Toimintolaskenta on parempi menetelmä, kun halutaan ymmärtää kustannusten syntymekanismit, prosessien tehokkuus ja strateginen arvo. Se mahdollistaa myös laadun, asiakasvaikutusten ja kestävä kehityksen huomioimisen.

Perinteisesti käytetyt mittarit eivät huomioi esimerkiksi:

- Ravitsemuksellista laatua
- Ekologisuutta (luomutuotteet, hiilijalanjälki)
- Asiakastyytyväisyyttä

4.2.1. Ulkoistuksen kustannusarviointi

Kauniaisten omana tuotantona tuotetun koululounaan hinta (3,89 € / ateria, TP 2024) on hieman korkeampi kuin verrokkikunnissa, kuten Kirkkonummella (3 € / ateria, vuoden 2025 vahvistettu hinta), vaikka molemmissa ruokatuotanto on omaa. Kirkkonummella valmistetaan päivittäin noin 8 000 annosta, kun Kauniaisten tuotantomäärät ovat huomattavasti pienemmät. Tyypillisesti kunnat käyttävät kouluruokaan 3–3,25 € per ateria.

Hintaero selittyy rakenteellisilla ja laadullisilla tekijöillä, kuten:

- **Tuotantomäärillä:** suurempi volyymi tuo mittakaavaetuja, kuten tehokkaampaa raaka-ainehankintaa ja henkilöstöressurssien käyttöä.
- **Kiinteillä kustannuksilla:** pienemmässä kunnassa ne jakautuvat harvemmille annoksille, mikä nostaa yksikköhintaa. Valtakunnallisissa vertailuissa on todettu, että pienissä kunnissa kouluruoan hinta voi nousta jopa liki 10 euroon per ateria / oppilas.
- **Oma valmistusasteella:** Kauniaisissa oma valmistus on säilytetty korkeana, mikä mahdollistaa laadun ja ravitsemuksellisen sisällön hallinnan. Suurissa yksiköissä oma valmistus usein korvautuu ulkoistetulla tuotannolla, mikä voi laskea kustannuksia mutta heikentää laatua.
- **Ruokalistan sisällöllä:** Oppilaiden mieltymykset ovat ohjanneet pois puuroista ja suikaleperunapohjaisista, edullisista laatikkoruuista kohti oppilaille paremmin maistuvampi vaihtoehtoja, mikä nostaa raaka-ainekustannuksia mutta lisää syötyjen annosten määrää ja ravitsemuksellista vaikuttavuutta.
- **Salaattipöytä ja raaka-aineet:** Panostus tuoreisiin ja ravitseviin aineksiin tukee oppilaiden hyvinvointia ja ruokakasvatusta. THL:n suositusten mukaan laadukas ja osallistava ruokailu tukee oppimista ja terveyttä.

Ulkoistetun palvelutuotannon ateriapäivän hinta (sis. kaikki päivän ateriat) vaihtelee 12–20 € / henkilö. Ruoka- ja puhdistuspalvelupäällikön arvion mukaan yhden lämpimän aterian hinta ulkoistetussa mallissa on noin 3–5 € / ateria,

mikä on linjassa Kauniaisten ja Kirkkonummen kustannusten kanssa – jos vertaillaan vain euromääräisiä kustannuksia, ei laatua.

Alla olevassa taulukossa kootusti esitettynä omana tuotantona tuotetun / ulkoistetun aterian tuotannon kustannusvertailua.

Tuotantotapa	Ateriahinta (€ / pv)	Sisältö
Kauniainen (oma tuotanto)	3.89	Laatupainotteinen tuotanto, monipuolinen ruokalista, tuoreet raaka-aineet, korkea omavalmistusaste
Kirkkonummi (oma tuotanto)	3	Suurempi volyymi, kustannustehokas tuotanto, perinteinen ruokalista
Kuntien keskiarvo	3	Tyypillinen kuntatason kouluruoan kustannus
Ulkoistettu palvelu (arvio)	3–5	Arvioitu hinta sisältää vain lämpimän aterian, ei laatutekijöitä

Ruokapalveluiden ulkoistamisen kustannuksia on arvioitu ruoka- ja puhdistuspalvelupäällikön tekemän markkinakartoituksen perusteella. Selvityksessä yksikään palveluntarjoaja ei antanut tarkkoja hintoja, vedoten asiakaskohtaisiin sopimusneuvotteluihin ja niihin liittyvään salassapitoon. Tämä on tyypillistä julkisissa hankinnoissa, joissa hinnoittelu ja sopimussisällöt vaihtelevat merkittävästi kohdekohtaisesti.

Koska sopimussisällöt eivät ole tiedossa, ulkoistamisen todellista kustannusvaikutusta ei voida arvioida luotettavasti ilman kilpailutusta. Kilpailutuksen valmistelu on Kauniaisten nykyresursoinnilla erittäin vaativa ja aikaa vievä prosessi. Se edellyttää tarkkaa ruokapalveluiden palvelukuvausta, sopimusehtojen määrittelyä, laatukriteerien asettamista ja markkinavuoropuhelua – kaikki tämä kuormittaa jo valmiiksi tiukasti mitoitettua henkilöstöä.

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa ovat auki laskettuna **ruokapalveluiden karkeasti arvioidut ulkoistuksen kustannukset** perustuen Kauniaisten tämänhetkisiin ateriamääriin ja ruoka- ja puhdistuspalvelupäällikön aiemmin arvioimiin ateriakustannuksiin, joissa ateria on arvioitu Kauniaisten TP24 ateriahintaa edullisemmaksi. Varhaiskasvatuksen ateriapäivän osalta hinta on arvio (lounas 3,50 € / aamupala 1,50 € / välipala 1,70 €).

Ateriaryhmä	Kustannus / pv (€)	Toimintapäiviä / vuosi	Henkilömäärä (arvio)	Kustannus yhteensä (€)
Päiväkodin ateriapäivä	6.7	245	450	738675
Iltapäiväkerhon välipalat	2.2	188	170	70312
Koululaisten lämmin lounas	3.5	188	2200	1447600
Opettajien valvonta-ateriat	3.5	188	35	23030
Varhaiskasvatukseen valvonta-ateriat	3.5	245	110	94325

Kustannuserä	Kustannus (€)
Henkilöstö (valvonta ja laatu, 3 hlö)	205000
IT-palvelut	10000
Muut kustannukset	40000

Yllä oleva laskelma osoittaa ulkoistuksen arvioiduksi kokonaiskustannukseksi 2 628 942 € joka on suurempi, kuin ruokapalveluiden TP24 kustannukset 2 207 850 €.

4.3. Ruokapalveluiden työn tutkimus

Keväällä 2025 Kauniaisten ruokapalveluissa toteutettiin ensimmäistä kertaa työn tutkimus ja työmäärän mitoitus Atop Oy:n toimesta. Tavoitteena oli selvittää todellinen ruokapalveluiden henkilöstötarve ja varmistaa, että työmäärät vastaavat toiminnan tarpeita. Mitoitus tehtiin ATOPr-ohjelmistolla, joka perustuu laajaan tietokantaan eri keittiötyötehtävistä ja niiden tekemiseen käytettävästä ajasta.

Tutkimus vahvisti tulosalueen johdon näkemyksen siitä, että henkilöstömitoituksessa on edelleen tarkastelun varaa, vaikka vuoden 2024 aikana tulosalueelta on jo lakkautettu kahdeksan vakanssia. Mitoitus kattoi kaikki ruokapalvelukohteet (9 kpl) lukuun ottamatta kaupungintalon keittiötä.

Tutkimuksessa havainnoitiin ruoanvalmistuksen sujuvuutta, tiimityötä ja ergonomiaa. Haastatteluja ei tehty. Tulokset perustuvat laskennalliseen arvioon työtehtäviin kuluvasta ajasta, joka voi vaihdella ruokailijamäärän ja työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan.

Työntekijöiden todettiin olevan ammattitaitoisia, motivoituneita ja työilmapiiri hyvä. Työmäärä ei ollut tutkimushetkellä kuormittava missään kohteessa, vaikka päivä oli valittu haastavaksi. Työkuorma vaihteli päivittäin ja yksiköittäin. Keskuskeittiössä havaittiin tutkimuspäivänä lievää yliresursointia suhteessa mitoitustuloksiin.

4.3.1. Tutkimuksen tulokset, ruokapalveluhenkilöstön sopeutustarve

Tutkimuksessa havaittu eri ruokapalveluyksiköiden työmäärän päivittäinen ja viikoittainen vaihtelu on ollut tulosalueen johdon tiedossa ja sitä on pyritty tasaamaan vakioimalla ruokalistaa, reseptiikkaa ja kehittämällä tuotantoa. Tyhjiä hetkiä hyödynnetään nostamalla omavalmistusasutusta.

Tulosalueen johdon harkinnassa on myös siirtyminen nykyisestä 'cook & serve' -menetelmästä 'cook & chill' -malliin. Nykyinen menetelmä sopii hyvin vuonna 2020 uudistettuun keskuskeittiöön, mutta aiheuttaa ajoittain ns. tyhjäkäyntiä ja lisää jonkun verran hävikkiä. Sen sijaan ruokapalveluissa yleistynyt, **cook & chill** -

ruokatuotantomenetelmä tarjoaa useita etuja kunnallisille ruokapalveluille:

- Työtehon parantuminen: tuotanto voidaan ajoittaa joustavammin, mikä tasaa työkuormaa
- Ruokaturvallisuuden vahvistuminen: nopea jäähdytys ehkäisee bakteerikasvua
- Laatu ja ravitsemus: maku, rakenne ja ravintoarvot säilyvät paremmin
- Kustannustehokkuus: mahdollistaa henkilöstön ja kuljetusten optimoinnin

Menetelmän käyttöönotto edellyttää kuitenkin lisäselvityksiä ja investointitarpeiden arviointia.

Huhtikuussa 2025 valmistunut ruokapalveluiden työntutkimus ja työmäärämitoitus määrittivät ruokapalveluiden työvoimatarpeeksi 19 HTV. Ruoka- ja puhdistuspalvelupäällikkö ehdottaa henkilöstömäärän sopeuttamista 21 HTV:hen vuoteen 2027 mennessä, hyödyntäen luontaista poistumaa (eläköityminen, irtisanoutuminen). Mitoitus huomioi tukityöllistetyt (2 hlö), sairaspotilaat ja ruuhkahuiput.

Yksiköissä, joissa työvoimatarve ylittää mitoituksen – kuten Granhultskolanissa, Mäntymäessä ja Svenska skolcentrumissa – varaudutaan lisäresursointiin erityisesti lounastiskin osalta. Työvuorosunnittelussa noudatetaan työehtosopimusten määräyksiä, kuten vähintään 4 tunnin työvuoroja. Alla olevassa ja seuraavalla sivulla jatkuvassa taulukossa on tarkemmin esitetty ruokapalveluille tehdyn työmäärämitoituksen edellyttämä työvoimatarve (henkilöissä / tunneissa) yksiköittäin.

Kohde	Mitoituksen mukainen työvoimatarve + suluissa työajassa	Sopeuttamistarve	Mihin tähdätään 2027 (vakituisia tt)
Keskuskeittiö	5,25 (40,15 h / pv)		8 (2 tukitt, kiertävä)
Sansinpellon pk	1,55 (11,88 h / pv)		1,55
Pikku Akatemia pk	1,26 (9,64 h / pv)		1 + osa-aikainen, määräaikainen tiskiapu (osto, oma kiertävä – tilanteen mukaan)
Granhultsskolan	2,37 (18,13 h / pv)		2 + osa-aikainen & mahd. määräaikainen tiskiapu
Mäntymäen koulu	2,19 (16,72 h / pv)		2 + osa-aikainen & mahd. määräaikainen tiskiapu

Svenska skolcentrum (Hagelstamska & GGS)	2,06 (15,79 h / pv)		2 + osa-aikainen & mahd. määräaikainen
Tammikummun pk 0,73 (5,58 h / pv) mitoitustarve muuttunut, tällä hetkellä 1	1 (7,65 h / pv)		1
Kielikylpy pk	0,95 (7,30 h / pv)		1
Kasavuoren pk	1,12 (8,59 h / pv)		1 (+ tarv.apua tiskiin ensisij.ostona? tai laitoshuolto? oma kiertävä keskuskeittiöltä)
Kaupungintalon keittiö (0,49 *)	1		1 henkilöstöruokailu + sisäiset tarjoilutilaukset - kokonaisuutena
*) huom: kaupungintalon mitoitus ei huomioi sis.tarjoilutilauksia eikä työmäärää tutkittu. Mitoitus on vain arvio lounaan osalta – realistinen TARVE 1 HTV			
Yhteenveto:	Mitoituksen mukainen työvoimatarve	Sopeuttamistarve	Mihin tähdätään 2027
	18,70 HTV, ≈ 19 HTV Olemassa oleva henkilöstömäärä / vakanssit 26	- 5 HTV	21 HTV (ts. 2 extraa v. 2025 mitoituksen antamaan henkilöstötarpeeseen)

Huomioinarvoista on, että ruokapalveluiden työmäärän mitoitusta ja työaikatarvetta koskevassa taulukossa ei ole huomioitu ruokapalveluesihenkilön (1 HTV) eikä ruoka- ja puhdistuspalvelupäällikön (0,5 HTV) työpanosta. Molempien työ koostuu pääosin hallinnollisista tehtävistä, jotka jäisivät kunnan vastuulle myös mahdollisessa ulkoistuksessa.

Kaupungintalon lounaat ja sisäiset tarjoilutilaukset muodostavat toiminnallisen kokonaisuuden, jossa palvelut tukevat toisiaan ja henkilöstöresurssi hyödynnetään täysimääräisesti. Vaikka kyseiset palvelut eivät ole lakisääteisiä, ne on huomioitava kokonaisuutena henkilöstömitoituksessa – sekä myös mahdollisesti ei-lakisääteisistä palveluista karsittaessa.

5. Puhdistuspalvelut

Puhdistuspalveluiden tehtävänä on varmistaa tilojen käyttäjille terveelliset, turvalliset ja siistit olosuhteet. Laadukas ja ympäristöystävällinen siivous tukee paitsi käyttäjien hyvinvointia, myös kiinteistöjen pintamateriaalien säilymistä hyväkuntoisina. Siivouksen yhteydessä havaittuihin epäkohtiin reagoimalla voidaan parhaimmillaan pidentää kiinteistöjen elinkaarta ja vähentää korjaustarpeita. Siivouksen yhteydessä tehtävät havainnot, kuten vauriot tai huoltotarpeet, raportoidaan eteenpäin, mikä tukee kiinteistön ylläpitoa ja ennaltaehkäisee suurempia korjaustoimenpiteitä.

Ammattimainen siivous edellyttää koulutettua, motivoitunutta ja työhönsä sitoutunutta henkilöstöä. Työtehtäviin kuuluvat:

- **Ylläpitosiivous:** päivittäinen puhtaanapito
- **Jaksottaiset siivoustyöt:** esimerkiksi viikoittaiset tai kuukausittaiset syväsiivoukset
- **Perussiivoukset:** kalusteiden ja ikkunoiden pesut, lattioiden hoitotyöt

Siivous suunnitellaan aina asiakas- ja kohdekohtaisesti. Tilojen käyttötarkoitus ja käyttöajat vaikuttavat oleellisesti siihen, milloin siivous voidaan toteuttaa tehokkaasti ja häiriöttömästi.

5.1. Kauniaisten puhdistuspalvelut

Kauniaisten puhdistuspalvelut vastaavat kaupungin hallinnoimien tilojen siisteydestä ja laadunvalvonnasta. Siivottavaa pinta-alaa on yhteensä 49 457 m², josta 92 % hoidetaan omana työnä ja 8 % ostopalveluna. Päivittäinen ylläpitosiivous toteutetaan pääosin kaupungin omalla henkilöstöllä. Ostopalvelua käytetään erityisesti ilta- ja viikonloppukohteissa sekä lyhyissä työvuoroissa sekä mm. satunnaisen siivoustarpeen kohteissa, harkitusti ja tarkoituksenmukaisesti mm. tilojen käyttöaste mahdollisimman tarkasti huomioiden.

Käytössä olevat puhdistusaineet ovat ympäristömerkittyjä ja hajusteettomia. Useissa kohteissa käytetään ns. puhekielisesti kemikaalitonta siivousta, joka vähentää kemikaalialtistusta ja parantaa sisäilman laatua. Kemikaalittoman siivouksen käyttöä laajennetaan vuoden 2025 aikana osana resurssiviisauden tiekartan päästövähennystoimenpiteitä.

Vuonna 2019 kaupunginhallitus (KH 27.5.2019 § 102) päätti siirtää puhdistuspalvelut osittain omaan tuotantoon aiemman, ulkoistetun palvelun merkittävien laatuvaatimusten vuoksi, joita ilmeni erityisesti korkean hygieniatason kohteissa kuten uimahallissa ja palloiluhallissa. Käyttäjäpalautteet tukivat päätöstä. Silloisen ruoka- ja puhdistuspalvelupäällikön tekemien laskelmien mukaan oma tuotanto on ollut useimmissa kohteissa kustannustehokkaampaa tai vähintään kustannusneutraalia verrattuna ostopalveluun.

Puhdistuspalveluiden laatua seurataan vuosittaisilla asiakastyytyväisyyskyselyillä. Vuosina 2020–2024 palvelu on saanut arvosanan vähintään 4 (asteikolla 1–5), mikä osoittaa korkeaa laatua ja asiakastyytyväisyyttä.

5.2. Puhdistuspalveluiden kustannukset ja hinnoittelu

Puhdistuspalveluiden tarve ja laajuus määräytyvät tilojen käyttäjien toiminnan mukaan. Siivoustaajuus, palvelun sisältö, laatuvaatimukset ja työaika vaikuttavat suoraan palvelun kustannuksiin. Lisäksi kiinteistön kunto ja siivottavuus – kuten pintamateriaalit, kalustus ja tilojen järjestys – vaikuttavat merkittävästi siivouksen hintaan.

Alla esitettyssä taulukossa on kuvattu yleisimmät tilat, ja niiden tyypillisimmät siivoustaajuudet sekä puhtaustasojaateet sekä tilojen siivottavuuteen vaikuttavat seikat.

Tilatyyppi	Siivoustaajuus (x/vko)	Puhtaustaso	Erityishuomiot
Toimistotilat ja virastot	1-5	Siisti, kevyt ylläpito	Toimistohuoneet siivotaan 1x/viikoksi
Kansalaisopistot	1-5	Siisti, kevyt siivous	Ei erityisiä huomioita
Liikuntatilat, teatteri ja varikot	1-5	Siisti, vaativampi siivous	Korkea käyttöaste, vaativa puhdistus
Kirjastot, monitoimitalot ja nuorisotilat	5-6	Siisti, kevyt ylläpito	Käyttöaste vaikuttaa siivoustiheyteen
Koulut	5	Siisti, vaativa siivous	Runsaasti kalustettuja tiloja, telineitä
Päiväkodit ja asukaspuistot	5	Siisti ja osittain puhdas	Hygieniavaatimukset, päivittäinen siivous

Edellä mainituista syistä siivouksen kustannukset vaihtelevat kohteittain, eikä yleinen neliöhinta anna tarkkaa kuvaa todellisista kustannuksista. Vuoden 2024 tilinpäätöksen mukaan Kauniaisten keskimääräinen siivoushinta oli 28,44 €/m², mutta todelliset hinnat riippuvat kohteen erityisvaatimuksista. Jos siivoukseen halutaan saada säästöjä, on tarkasteltava siivoustaajuutta sekä mahdollisuutta ulkoistaa siivous erikseen määritettävien kriteerien perusteella.

Kauniaisissa puhdistuspalvelut on hinnoiteltu sisäistä laskutusta varten siten, että tuotot kattavat toimintamenot ja sisäiset kulut, kuten tilavuokrat, IT-kustannukset ja hallinnon vyörytykset. Palveluun sisältyvät myös jätesäkit, roskapussit, aulamattojen huolto ja hygieniatarvikkeiden täyttö. Vuodesta 2026 alkaen pehmopaperien ja käsisaippuan kustannusvastuu siirtyy tilojen käyttäjille, mikä parantaa vertailtavuutta muiden kuntien kanssa.

Kohdekohtainen vuosihinta määräytyy talousarvion perusteella, jossa huomioidaan tilinpäätöstiedot, kuluvan vuoden toteuma, kiinteistön käytön muutokset sekä yleiset kustannusmuutokset. Kunnallisen budjetoinnin erityispiirteet estävät suoran vertailun markkinaehtoisin palveluihin.

Uimahalli ja palloiluhalli ovat erityisen kustannusintensiivisiä kohteita. Uimahallissa korkeat hygieniavaatimukset edellyttävät erikoiskemikaaleja ja siivoojan läsnäoloa aukioloaikoina, mikä nostaa henkilöstökustannuksia ja lisää ostopalvelun tarvetta. Palloiluhallissa käsipallossa käytettävän pihkan poistaminen vaatii kallista erikoispuhdistusta ja tiheää siivousta, jotta tilat ovat muiden käyttäjien käytettävissä. Myös viikonloppukäyttö lisää siivoustarvetta.

Ruoka- ja puhdistuspalvelupäällikön arvion mukaan Kauniaisissa puhdistuspalveluiden kustannustehokkain malli on ns. hybridimalli, jossa osa siivouksesta tehdään omana työnä ja osa hankitaan ulkopuolisilta. Kauniaisissa voidaan lähivuosina lisätä ostopalveluiden osuutta hallitusti.

5.3. Puhdistuspalveluhenkilöstön sopeuttamistarve

Kauniaisten kaupungin puhdistuspalveluiden työn mitoitus on suunniteltu arkipäivisin tehtävään siivoukseen, jolloin kaupungin oma työnjohto on paikalla valvomassa toimintaa. Viikonloppuisin toteutettavaa siivousta valvoo palveluntuottajan oma työnjohto.

Alla olevassa taulukossa esitetään tämän selvityksen tekohetken kohdekohtaiset ylläpitosiivouksen työvoimatarpeet.

Kohde	Mitoituksen mukainen ylläpitosiivouksen työvoimatarve + suluissa työajassa / pv tai krt	Sopeuttamistarve / siirto ostoon	Huom:
Kaupungintalo	0,72 (5,25 h / pv)		
Kirjasto	0,47 (3,37 h / pv)		viikonloput ostona
Kasavuoren pk + Satuvuori	0,89 (6,80 h / pv)		
Sansinpellon pk	1,20 (8,9 h / pv)		apu keittiöön *)
Mäntymäen koulu	2,95 (22,85 h / pv)		
Svenska skolcentrum (BioGrani, GGS, Hagelstam, Odenwall alakerta (koulun tilat))	4,17 (32,3 h / pv)		Osuuksista puuttuu: kuvataidekoulu 3 krt / vko (1,5 h / krt) mus.opisto 1 krt/vko (lyömäsoittimet) Mitoituksen mukaista työvoimatarvetta nostaa jumppasalin pesu joka arkipäivä
Nuorisotalo (avoin pk, partiolaiset, nuorisotoimi, Digilab)	0,50 (3,0 h / pv)		-
Nya Paviljong	0,60 (5,5 h / pv)		em. tarve on koulun luokat, yleiset tilat ja wc:t joka arkipv, Kimasen sali ja lämpiö tarpeen mukaan Viikonloppujen vuokraustoiminta ja kulttuurin tarve: ostona
Granhultsskolan sis. Förskolan i Granhult	2,77 (21,87 h / pv)		Förskolan yksin 2,5 h/pv
Palloiluhalli	0,99 (7,37 h / pv)		viikonloput ostona
Jäähalli 0,7	0,66 (4,26 h / pv)		viikonloput ostona
Keskusurheilukenttä	0,50 (3 h / pv)	ostoon -0,50	osto huhti-marraskk
Uimahalli	1,26 (9,21 h / pv)		huoltoammut & viikonloput ostona
Villa Junghans	0,30 (2,5 h / krt)		osto
Villa Vallmogård & Annex (yhdessä)	0,24 (1,86 h / pv)	ostoon -0,24	
Petra	0,30 (2,35 h / pv)		
Rakennuskonttori	0,53 (4,22 h / pv)		
Villa Frosterus	0,05 päärakennus (1,42 h / krt) 0,03 sauna (1,11 h / krt)		osto, auki huhti-lokakk
Kasavuoren koulukeskus	3,71 (20,86 h / pv)		
Oasen/Sahara	0,03 (0,22 h / krt)	siirto ostoon -0,03	erillistilauksesta
Laskettelurinne	0,03 (0,22 h / krt)	siirto ostoon -0,03	erillistilauksesta
Smedsinkenttä	0,03 (0,22 h / pv)	siirto ostoon -0,03	erillistilauksesta

Villa Apollo	0,05 (2 h / krt)	siirto ostoon -0,05	1 krt / vko
Tammikumpu pk	0,92 (7,24 h / pv)		
Lippajärventien asuntola	0,28 (1,5 h / krt)	siirto ostoon -0,28	1 krt / vko
Kielikylpy pk	0,37 (2,80 h / pv)	siirto ostoon -0,37	
Pikku Akatemia pk	0,60 (3,50 h / pv)	siirto ostoon -0,60	
Hautausmaan huoltorakennus	0,02 (0,13 h / krt)	siirto ostoon -0,02	1 krt / vko
	25,17 HTV	-2,15 HTV	≈ 23,02 HTV
	olemassa oleva tt määrä 26 HTV, huom. ks. *)		

Huomionarvoista on, että yllä kuvattu mitoitustarve ei pidä sisällään kahden (2) puhdistuspalveluiden esihenkilön (joista toinen vakanssi vapaana) eikä ruoka- ja puhdistuspalvelupäällikön tulosalueelle kohdistamaa työpanosta (0,5 HTV), joka pääosin hallinnollista työtä, joka jäisi kunnan vastuulle myös mahdollisessa palvelun ulkoistamistilanteessa.

Puhdistuspalveluiden mitoitustarkastelun mukaan nykyinen työntekijätarve on 25,17 HTV, kun todellinen henkilöstömäärä on 26. Tämänhetkistä ylitresurssia hyödynnetään mm. sairaspöissaolojen paikkaamiseen sekä pienissä kohteissa, joita siivotaan omana työnä, vaikka ostopalvelu olisi tarkoituksenmukaisempi ratkaisu.

Ruoka- ja puhdistuspalvelupäällikön arvion mukaan työntekijämäärä voidaan sopeuttaa 23 henkilöön (23,02 HTV) vuoteen 2027 mennessä. Sopeutus toteutettaisiin luontaisen poistuman, kuten eläköitymisten, kautta. Tarve kohdistuu erityisesti kahteen pieneen päiväkotiin (Pikku Akatemia ja Kielikylpy), joissa siivous on tarkoituksenmukaista toteuttaa ilta-aikaan, toiminnan päätyttyä.

Edellä esitetyn työntekijätarpeen sopeutuksen lisäksi tulosityksikön työntekijämäärää tulee jatkossakin tarkastella kriittisesti suhteessa mm. palvelutarpeen muutoksiin sekä kiinteistökannassa tapahtuviin muutoksiin. Muutoksiin on varauduttava ennakoivasti, jotta ylitresursointia ei pääse syntymään.

6. Yhteenveto ja ehdotetut toimenpiteet

Ruoka- ja puhdistuspalveluiden tuotantotapojen arvioinnissa ensisijaisena lähtökohtana tulee olla palvelun laatu suhteessa kustannuksiin. Kauniaisissa molempien tulosyksiköiden tuottamat palvelut on todettu tutkitusti laadukkaiksi, ja asiakastyytyväisyys on korkealla tasolla.

Ruoka- ja puhdistuspalveluiden toiminta on johdonmukaista ja tavoitteellista. Vuosien 2023–2025 aikana tulosalueella on toteutettu merkittäviä kehittämistoimia, kuten sisäisten prosessien selkeyttäminen, työn kierron ja monipalvelutyöntekijyyden vahvistaminen sekä henkilöstökulusäästöt. Edellä mainittujen toimien kustannuksia tasaavat vaikutukset eivät kuitenkaan vielä täysimääräisinä näy tulosalueen tunnusluvuissa ja tilinpäätöksessä, vaan konkretisoituvat vasta toiminnan vakiintuessa sekä tässä selvityksessä toteutettavaksi ehdotettujen toimenpiteiden yhteisvaikutusten myötä. Sen sijaan nyt tehdystä selvityksestä on jo pääteltävissä, että Kauniaisten ruoka- ja puhdistuspalvelut tulosalueen oma tuotanto pärjää vertailussa ulkoistettuihin palveluihin nähden – ei ainoastaan laadullisesti, vaan myös kustannustehokkuuden osalta.

Ruokapalveluissa käyttöönotettu uusi tuotannonohjausjärjestelmä tehostaa toimintaa ja parantaa resurssien hallintaa. Järjestelmän jatkokehityksen myötä sen kautta saadaan tulevaisuudessa tarkempaa toimintolaskentatietoa, mikä mahdollistaa palvelujen kustannusrakenteen ja kannattavuuden analysoinnin entistä tarkemmin. Tämä tukee tulosyksikön kykyä vertailla omaa tuotantoa markkinaehtoiisiin palveluntarjoajiin sekä laadun, mutta erityisesti kustannustehokkuuden näkökulmasta. Puhdistuspalveluissa käytössä oleva työmäärän ja mitoitusten laskentaohjelmisto sekä sen nykyaikainen, loppuvuodesta käyttöönotettava versio mahdollistaa vastaavanlaisen toimintolaskentatiedon hyödyntämisen tulosyksikön tiedolla johtamisessa. Puhdistuspalveluissa myös vuoden 2024 lopussa toteutettu esihenkilörakenteen muutos on selkeyttänyt ja yhdenmukaistanut tulosyksikön toimintaa. Muutoksen myötä esihenkilötyö on vahvistunut ja toiminnan tehokkuus on parantunut, erityisesti yhdessä muiden sisäisten kehittämistoimien kanssa.

Kuntaliiton mukaan kunnallisten palvelujen tuottavuuden ja vaikuttavuuden arvioinnissa on keskeistä hyödyntää toimintolaskentaa ja kustannusvertailua, jotta päätöksenteko perustuu ajantasaiseen ja läpinäkyvään tietoon. Kauniaisten ruoka- ja puhdistuspalveluissa jo toteutetut sekä toteutettaviksi suunnitellut edellä ja muualla tässä selvityksessä mainitut järjestelmä uudistukset sekä rakenteelliset muutokset tukevat tätä tavoitetta.

Tuotantotapaselvityksessä on arvioitu oman tuotannon ja ulkoistamisen vaikutuksia kustannuksiin, palvelun laatuun, henkilöstöresursseihin ja sopimusohjauksen edellytyksiin. Ruokapalveluiden osalta tehty markkinakartoitus ja karkeat laskelmat osoittavat, että ulkoistaminen ei olisi nykyistä omaa tuotantoa edullisempaa – arvioitu kokonaiskustannus (2,48 M€) ylittää vuoden 2024 tilinpäätöksen mukaiset ruokapalveluiden omana tuotantona tuotetun palvelun toteutuneet kustannukset (2,21 M€). Samaan loppupäätelmään on tultu myös Mäntsälässä, missä ruoka- ja puhdistuspalveluiden palvelutuotanto palautettiin osa-ulkoistuksesta takaisin omaan tuotantoon v. 2020.

Ulkoistaminen edellyttäisi lisäksi merkittävää valmisteluresurssia ja sisältää riskejä palvelun laadun heikkenemisestä, hallinnon päällekkäisyyksistä sekä sopimuskausien jäykkyydestä, jotka voivat rajoittaa kunnan mahdollisuuksia vaikuttaa palvelun sisältöön sopimuskaudella.

Tuotantotapaselvityksen perusteella ehdotetaan, että ruoka- ja puhdistuspalveluiden palvelutuotanto jatkuu kaupungin omana toimintana. Nykyinen malli on kilpailukykyinen sekä laadun että kustannustehokkuuden näkökulmasta. Ehdotettu ns. ”Kauniaisten malli” painottaa laatua, asiakaslähtöisyyttä ja henkilöstön sitoutumista sekä tukee kiinteistöjen kunnossa- ja ylläpidosta huolehtimista. Kaupungissa parhaillaan käynnissä olevien valmiussuunnitelmien päivitysten yhteydessä on myös todettu, että ruoka- ja puhdistuspalvelut ovat keskeinen yhteistyötaho kriisi- ja poikkeustilanteissa sekä niihin varautumisessa. Palveluiden jatkuvuus ja luotettavuus edellyttävät tiivistä yhteistyötä.

Ruokapalveluiden toiminnan tehostamiseksi tulevaisuudessa on syytä suhtautua ennakkoluulottomasti ruokatuotannon siirtämiseen cook & serve -mallista cook & chill -malliin. Cook & chill -tuotantomalli tarjoaa merkittäviä etuja ruokapalveluiden kehittämisessä. Se parantaa kustannustehokkuutta, vähentää ruokahävikkiä ja vahvistaa ruokaturvallisuutta – tinkimättä ruoan laadusta tai ravitsemuksellisesta sisällöstä. Menetelmän käyttöönotto edellyttää kuitenkin lisäselvityksiä ja investointitarpeiden arviointia, mutta tarjoaa mahdollisuuden ja vaihtoehdon uudistaa tuotantoprosesseja sekä vahvistaa palvelun laatua ja toimintavarmuutta.

Puhdistuspalveluiden osalta esitetään, että oma tuotanto säilyy pääasiallisena toimintamallina. Selvityksen perusteella on tarkoituksenmukaista siirtyä hallitusti kohti hybridimallia, jossa ulkoistettuja palveluita hyödynnetään aiempaa enemmän. Tämä malli on käytössä monessa lähikunnassa, esimerkiksi Kirkkonummella. Ostopalvelut kohdennetaan erityiskohteisiin, tilapäisiin tarpeisiin sekä kohteisiin, joissa työaika on lyhyt tai siivoustarve satunnainen. Kohdekohtaisia siivouskustannuksia tulee myös jatkossa seurata ja työntekijämäärää sopeuttaa palvelutarpeen, tilojen käyttöasteen ja kiinteistökannan muutosten mukaisesti.

Säästötarpeisiin voidaan vastata harventamalla siivoustaajuuksia kohde- ja tilakohtaisesti. Harvennukset tulee tehdä harkiten, sillä siivoustaajuuden vähentäminen väärissä kohteissa heikentää siivouspalvelun ja sisäilman laatua sekä niiden koettua toimivuutta.

Tulosalueen henkilöstömäärää on jo sopeutettu vuoden 2024 aikana, ja vuosien 2025–2027 aikana sopeutuksia jatketaan kaupungin talouden tasapainottamisohjelman mukaisesti. Tavoitteena on saavuttaa yhteensä –9 HTV:n vähennys ja noin 250 000 € henkilöstökulusäästöt nykyisellä palkkatasolla arvioituna. Vakanssimäärä vähennysten jälkeen vakiintuisi 47 vakanssiin. Sopeutukset toteutetaan erillisen suunnitelman ja tässä tuotantotapaselvityksessä ehdotetun mukaisesti, luonnollisen poistuman kautta. Tämä on mahdollista huomioiden avoimet vakanssit, sekä vuosien 2026–2027 aikana arviolta eläköityvät kuusi (6) henkilöä.