



PIRKANMAAN
AMMATTIKORKEAKOULU

**ULKOISTAMINEN OSANA
HÄMEENLINNAN VANKILAN
SIIVOUSPROSESSIA**

Päivi Rantala

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2009
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulu-
tushjelma

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

RANTALA, PÄIVI

Ulkoistaminen osana Hämeenlinnan vankilan siivousprosessia

Opinnäytetyö 68 s., liitteet 6 s.
Kesäkuu 2009

Millaista on palvelun tuottaminen ja johtaminen julkisessa, mutta hyvin suljetussa yhteisössä, Hämeenlinnan vankilassa? Hämeenlinnan vankilan siivouksessa on laatuongelmia ja ne on saatava kuntoon, jotta vankilan tilat eivät mene siivouksen puutteiden takia huonoon kuntoon. Mistä ongelmat aiheutuvat? Opinnäytetyössä perehdyttiin Hämeenlinnan vankilan siivoukseen prosessin näkökulmasta. Opinnäytetyön avulla tutkittiin, onko ulkoistaminen vaihtoehtoinen tapa järjestää Hämeenlinnan vankilan siivousta? Opinnäytetyössä kysyttiin: millainen on Hämeenlinnan vankilaan soveltuva siivoustyön palveluhankinnan malli ja sen vaikutus laatuun ja kustannuksiin sekä millainen on Hämeenlinnan vankilan siivoustyön prosessi ja miten sitä voidaan johtamisen avulla kehittää?

Tähän kvalitatiiviseen opinnäytetyöhön kerättiin tutkimusaineistoa haastattelemalla Hämeenlinnan vankilan johtajaa sekä työtoiminnan työnjohtoa. Muiden Etelä-Suomen aluevankilan alueen vankiloiden tilannetta kartoitettiin kyselyllä. Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse Hämeenlinnan vankilassa, joten käytännön tietoa saatiin myös osallistuvalla havainnoinnilla. Opinnäytetyössä esiteltiin vankilaa siivouskohteena sekä vankilan muuttuvaa toimintaympäristöä. Teoreettisena viitekehysenä käsiteltiin prosessia ja prosessin johtamista sekä ulkoistamista ja erilaisia palvelunhankintamalleja.

Hämeenlinnan vankilassa toimii parhaiten palveluntuottamisen malli, jossa osa siivouksesta suoritetaan oman osaamiskeskuksen avulla ja turvallisuuden kannalta kriittiset alueet ulkoistetaan siivouspalveluyritykselle. Ulkoistamisen avulla saadaan siivoukseen lisää toimitusvarmuutta, ammattitaitoa ja pystytään vastaamaan valtion tuottavuusohjelman vaatimuksiin. Siivoustyötä tarvitaan kuitenkin myös vankien toimintojen järjestämiseen, sillä se on hyvää kuntouttavaa työtä. Turvallisuus puhuttaa vankiloissa aina. Siivouksen ulkoistaminen on turvallisuuden näkökulmasta sekä riski että mahdollisuus.

Asiakaskysymys vankiloissa ei ole ristiriidaton ja tämä hankaloittaa asioiden kehittämistä asiakasnäkökulmasta lähtien. Johtamisen keinoin voidaan tärkeinä pidettäviin asioihin kuitenkin kiinnittää huomiota ja asiat lähtevät paranemaan kuin itsestään.

Opinnäytetyön laatiminen auttoi tekijäänsä hahmottamaan ja jäsentämään paremmin siivouksen ongelmakenttää Hämeenlinnan vankilassa. On huojentavaa huomata, että ongelmat aiheutuvat itse prosessista, eikä syyllisiä tarvitse etsiä ihmisistä.

Asiasanat: ulkoistaminen, prosessi, palvelunhankinta, siivous, vankila

ABSTRACT

Pirkanmaa University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

RANTALA, PÄIVI

Outsourcing as Part of the Cleaning Process in Hämeenlinna Prison

Bachelor's Thesis 68 pages, appendices 6 pages
June 2009

What is service management like in a public but very closed institution like Hämeenlinna Prison? There are some problems with the quality of cleaning. The problems must be solved so that the premises will not suffer. What are the reasons for the quality problems? The point of view of this thesis was the management of the process and finding out different ways to outsource a support service like cleaning. What were the best ways to produce the cleaning service in Hämeenlinna Prison?

The research material was collected by interviewing the Prison Director and the Work Supervisors of Hämeenlinna Prison. There was also an inquiry to the personnel of other prisons in the field of cleaning, because there are same kinds of problems elsewhere. Because the researcher is working in Hämeenlinna Prison herself, there were also some observations by her.

Cleaning work is a very important activity in the rehabilitation of the prisoners. However, there are some areas, like the working rooms of the staff, where cleaning by the prisoners is not very reasonable or safe. The staff also needs more professional skills in the field of cleaning if the prisoners are used as the working force in the cleaning service. The best way to solve the quality problem is to outsource the cleaning service in high-risk areas.

Who is the customer in a prison? It is not very easy to say. The staff does not agree that the prisoners are the customers, because they are not welcome again in the prison! The prisons are not for the staff either. By means of management, you can show the reasonability of all kinds of things and the problems will be solved on their own. If the directors and supervisors direct their attention to the important things, other people will start to think the same way.

Writing the thesis helped me to structure the problem in cleaning in a new way. It was such a relief to notice that all kinds of things in the process cause problems, not people.

Keywords: outsourcing, management of process, cleaning service, prison

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoite	6
1.2	Tutkimusstrategia	7
1.3	Tutkimuksen rakenne	7
2	SIIVOUS VANKILOISSA.....	9
2.1	Vankilat siivouskohteena	9
2.2	Siivouksen tavoitteet vankiloissa	11
2.3	Siivousjärjestelyt vankiloissa	12
2.4	Siivous vankiloiden taloushallinnon näkökulmasta	16
2.5	Siivoustyön laatu ja kustannukset	20
2.5.1	Siivoustyön laatu Hämeenlinnan vankilassa	21
2.5.2	Hämeenlinnan vankilan siivouskustannukset.....	23
3	MUUTOKSET VANKILOIDEN TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ.....	25
3.1	Organisaatiouudistus	25
3.2	Vankilat Senaatin vuokralaisena	26
3.3	Toiminta- ja taloussuunnitelman linjaukset	28
3.4	Vangit ja turvallisuus.....	28
4	PROSESSIT	30
4.1	Prosessi ja liiketoimintaprosessi	30
4.2	Vankilan liiketoimintaprosessi.....	31
4.3	Prosessikäsitteitä	32
4.4	Julkisen sektorin asiakas.....	33
4.5	Vankilan ydin- ja tukiprosessit.....	33
4.6	Hämeenlinnan vankilan siivoustyön tukiprosessi	35
5	PROSESSIN JOHTAMINEN JA HALLINTA.....	39
5.1	Perinteinen johtaminen ja laatujohtaminen.....	39
5.2	Johtajuus sekä prosessien hallinta ja kehittäminen	41
5.3	Yksittäisen prosessin mittarit	43
6	PALVELUJEN ULKOISTAMINEN	44
6.1	Ulkoistaminen käsitteenä.....	44
6.2	Palvelunhankinnan mallit	44
6.3	Ulkoistamispäätöksen vaikuttimia	47
6.4	Hankinnat valtionhallinnossa	50
6.5	Työtoiminnan näkemyksiä siivoustyön ulkoistamisesta	51
6.6	Hämeenlinnan vankilan johtajan näkemyksiä ulkoistamisesta.....	53
6.7	Muiden vankiloiden halukkuus ulkoistamiseen	54
7	TULOKSET	56
7.1	Siivouksen ulkoistamisen edut ja vaikutus laatuun.....	56
7.2	Siivouksen ulkoistamisen haasteet ja vaikutus kustannuksiin	57
7.3	Hämeenlinnan vankilan siivoustyön palvelunhankinnan malli	58
7.4	Mikä Hämeenlinnan siivoustyön prosessissa saa aikaan virheitä?	59
7.5	Hämeenlinnan vankilan siivousprosessin johtaminen ja kehittäminen	61
8	POHDINTA.....	63

LÄHTEET	65
LIITE 1 JOHTAJAN HAASTATTELURUNKO.....	69
LIITE 2 TYÖNJOHTAJIEN HAASTATTELURUNKO.....	70
LIITE 3 OTE VANKEINHOITOLAITOKSEN TOIMINTOKARTASTA	71
LIITE 4 KYSELYLOMAKE.....	72

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tavoite

Enää ei kysytä, kuka tekee virheitä, vaan mikä tässä prosessissa saa aikaan virheitä (Hölttä & Savonen 1997, 86).

Tähän opinnäytetyöhön on saatu toimeksianto Hämeenlinnan vankilan johtajalta. Hämeenlinnaan vankilaan odotellaan mittavaa peruskorjausta ja vankila saattaa laajentua samassa pihassa sijaitsevaan Vankisairaalan tiloihin vielä tämän vuoden aikana. Hämeenlinnan vankilan siivouksessa on laatuongelmia ja ne olisi saatava kuntoon, jotta uudet tilat eivät menisi siivouksen puutteen takia huonoon kuntoon.

Tämä opinnäytetyö ei suinkaan ole ensimmäinen ja ainoa ponnistus saada siivousasiat kuntoon Hämeenlinnan vankilassa. Saman ongelman parissa painivat myös muut Suomen vankilat. Onko ulkoistaminen mahdollinen vaihtoehto järjestää Hämeenlinnan vankilan siivousta? Opinnäytetyössä perehdytään Hämeenlinnan vankilan siivoukseen prosessin näkökulmasta ja etsitään siitä mahdollisia ongelmakohtia. Opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä palvelutuotannon johtamiseen julkisessa, mutta toisaalta hyvin suljetussa yhteisössä.

Opinnäytetyön pääkysymys on:

- ❖ Millainen on Hämeenlinnan vankilaan soveltuva siivoustyön palveluhankinnan malli ja sen vaikutus laatuun ja kustannuksiin?

Lisäkysymyksenä esitetään:

- ❖ Millainen on Hämeenlinnan vankilan siivoustyön prosessi ja miten sitä voidaan johtamisen avulla kehittää?

1.2 Tutkimusstrategia

Tutkimus on tyypiltään kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus, sillä lähtökohtana opinnäytetyössä on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157). Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu menetelmäksi hyvin, kun tutkittava ympäristö on hyvin monimuotoinen ja mutkikas arvomaailmaltaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa elävää elämää pyritään kuvaamaan monesta eri näkökulmasta. Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse Hämeenlinnan vankilassa. Yksi osa tehtäväkentästä on lähes kymmenen vuoden aikana ollut siivoustyön järjestäminen, joten objektiivisuus tutkittavaan asiaan tulee olemaan haaste. (Hirsjärvi ym. 2007,157.) Tapaustutkimus puoltaa paikkaansa, koska tutkittavana kohteena on tarkasti rajattu yhteisö, Hämeenlinnan vankila, jota tutkitaan sen luonnollisessa yhteydessä ympäristöönsä (Hirsjärvi ym. 2007, 131).

Tutkimusaineistoa on kerätty haastattelemalla Hämeenlinnan vankilan johtajaa (liite 1) sekä työtoiminnan työnjohtoa (liite 2). Haastattelulajina on käytetty teemahaastattelua ja haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluna. Kaksi haastattelua on tallennettu C-kasetille ja litteroitu, yksi haastateltava vastasi kysymyksiin kirjallisesti. Opinnäytetyössä on kartoitettu myös Etelä-Suomen Aluevankilan alueella olevien vankiloiden hankkimia siivouspalveluita kyselyllä (liite 4). Kyselyn tuloksia on hyödynnetty tähän opinnäytetyöhön soveltuvin osin, koska alun perin kyselyllä oli tarkoitus kartoittaa siivouspalvelujen kilpailuttamista. Kyselyn tuloksia on käsitelty Tixel (versio 8.32) tilastointiohjelmalla. Koska opinnäytetyöntekijä työskentelee itse Hämeenlinnan vankilassa, luonteva tiedon keruutapa on osallistuva havainnointi.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen alussa esitellään vankiloita siivouskohteena sekä vankiloiden toimintaympäristöä, joka on jatkuvan ja voimakkaan muutoksen kourissa. Teoreettisena viitekehyksenä on prosessi ja sen johtaminen sekä palvelun ulkoistaminen. Teorian lisäksi jokaisessa kappaleessa on kuvattu empiriaa eli käytännön asioita Hämeenlinnan vankilasta tai vankeinhoidosta yleensä.

Tutkimuksen lopussa on käsitelty tutkimuksen tulokset sekä opinnäytetyön tekijän oma pohdinta opinnäytetyön tekemisestä ja hyödyntämismahdollisuuksista jatkossa. Kyselylomake sekä haastattelujen rungot ovat lopuksi liitteinä.

2 SIIVOUS VANKILOISSA

2.1 Vankilat siivouskohteena

Siivouskohteena vankilat ovat haasteellisia, sillä monet asiat on ratkaistava aivan omalla tavallaan vankilaolosuhteiden näkökulmasta. Vankiloissa on yleensä vähän ammattisiivoojia suhteessa vankiloiden pinta-alaan. Joissakin vankiloissa ei ole ainoatakaan siivoojan virkaa. Työn teettäminen on perinteistä vankeinhoitoa ja niin myös siivoustyötä toteutetaan vankityövoiman avulla henkilökunnan ohjaamana ja opastamana. Vankisiivooja on vankilassa puhdistajavanki eli ”putsari”, jonka tehtävänkuvaan saattaa kuulua siivoustyön lisäksi myös ruoka- ja vaatehuoltotehtäviä. Vangeista suurin osa on miehiä, joille puhtaanapito- ja siisteysasiat eivät ole siviilissäkään kaikille itsestään selviä. (Rantala 2007, 16-17.)

Vankiloissa siivoustyö on usein ja suurilta osin vankien tehtävää. Vankeinhoitolaitoksen ruokahuoltoa selvittävän työryhmän muistiossa (Rikosseuraamusvirasto 2008, 4) mainitaan, että siivoustyön opastuksessa vankiloissa on puutteita. Vartijoiden peruskoulutuksessa ei useina vuosina ole käsitelty siivouksen perusasioita, joten vankiosastoilla ei aina löydy vangeille asiantuntevaa opastusta ja ohjausta laitossiivoukseen. Vankiloiden talousmestareilla, joiden vastuulle vankiloiden siivous yleensä kuuluu, ei ole mahdollisuutta säännöllisesti ohjata vankeja, koska talousmestareilla on paljon muutakin tekemistä. Siivouksen puuttuminen tai väärät siivousmenetelmät aiheuttavat pahimmillaan vankilan tilojen kunnan ennenaikaisen heikkenemisen. (Rikosseuraamusvirasto 2008,4.)

Puutteellinen ammattitaito laitossiivouksessa ei ole ainoa syy vankien ohjaamisen ongelmiin. Vartijan perustehtäviä ovat valvonta ja turvallisuudesta vastaaminen. Esimerkiksi sairaustapauksissa valvontahenkilökunta siirretään siivoustehtävien ohjaamisesta helposti muihin vankeinhoidon kannalta kriittisempiin tehtäviin. Viimeaikainen ilmiö Hämeenlinnan vankilassa on ollut, että siivoustyöhön tai muihinkaan vankilan tuottaviin tai valmentaviin työtehtäviin ei ole aina helposti löytynyt sellaisia vankeja, jotka näihin töihin kuntonsa puolesta kykenevät (Mäkinen 2009). Myös vankilan turvallisuuteen halutaan kiinnittää huomiota uusilla keinoilla. Vankien ei enää sallita siivoavan sellaisia tiloja, jotka ovat pelkästään henkilökunnan käytössä tai joissa käy vankilan ulkopuolisia vierailijoita.

Junnisen (2008, 55-57) vankiloiden turvallisuutta käsittelevässä tutkimuksessa haastateltavat kertoivat, että tyypillinen piirre vankiloiden rakentamisessa ja remontoinnissa on, että uutta rakennetaan harvoin ja vanhaa korjataan erilaisilla ratkaisuilla. Vanhoissa vankiloissa on odotettu peruskorjauksia vuosia ja jopa vuosikymmeniä. Odotusaikana vankiloiden uusiin toimintavaatimuksiin on vastattu erilaisilla hätäratkaisuilla ja tilat ovat voineet päästä hyvinkin huonoon kuntoon. Vanhoissa vankiloissa rakenteet on suunniteltu aivan erilaiseen vankeinhoitoon kuin tänä päivänä. Tilat ovat ahtaat ja samaa tilaa käytetään esimerkiksi vankien tapaamistilana, kirkkona ja urheilusalina riippuen siitä, mitä kalusteita kannetaan sisään.

Junnisen (2008, 9) tutkimuksessa havainnoitiin, että esimerkiksi vankiloiden sellit vaihtelevat suuresti vankiloittain. Toisilla osastoilla on selleissä omat saniteettitilat ja toisissa ei. Päivisin käytetään yhteisiä saniteettitiloja ja öisin tarpeet tehdään sellissä olevaan paljuun, jollaisena toimii 5–10 l:n muovikämpäri. Joissakin vankiloissa tai vankiosastoilla vankien ruokailu tapahtuu selleissä tai vankiosaston ruokailutilassa. Joissakin vankiloissa on yhteinen ruokasali, jossa kaikki vangit ruokailevat.

Hämeenlinnan vankilaan on kymmenen viime vuoden ajan odotettu mittavaa peruskorjausremonttia. Tavoitteena on saada vankilan tilat vastaamaan nykyajan vaatimuksia, sillä suurin osa vankiselleistä on ilman wc-tiloja. Hämeenlinnan vankilassa, jossa yli puolet vangeista on naisia, wc-tilojen puuttuminen selleistä on erityinen ongelma. Yöaikana vangit joutuvat tekemään tarpeensa paljukämpäriin ja samassa sellissä voi asua kaksikin vankia. Tähän asiaan on puuttunut mm. YK:n Kidutuksen vastainen komitea (CPT eli Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment) lukuisilla vetoimuksillaan wc-tilojen rakentamisesta Suomen paljuvankiloihin (Oikeusministeriö 2009). Päätöstä peruskorjauksen rahoituksesta ei vielä ole Hämeenlinnan vankilalle Oikeusministeriöstä tullut.

Hämeenlinnan vankila poikkeaa muista vankiloista siinä suhteessa, että vankipaikoista suurin osa kuuluu naisvangeille. Hämeenlinnan vankila on yleisesti tunnettu naisvankilana. Eron naisten ja miesten vankiosastoilla sekä vankien työpisteissä näkee puhtaudessa ja siisteydessä. Vankilassa on lupa tupakoida selleissä, koska muutakaan paikkaa tupakointiin vangeille ei voida osoittaa. Jos vanki ei osallistu vankilan työ-, opiskelu- tai muuhun toimintaan, hän viettää vuorokaudessa 23 tuntia sellissään. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kaikki vankilassa olevat vangit tupakoivat.

2.2 Siivouksen tavoitteet vankiloissa

Vankiloiden puhtaanapidon tavoitteet ovat samat kuin muissakin laitoksissa, missä päivittäin asuu ja oleskelee paljon ihmisiä samoissa tiloissa. Tilojen terveellisyys, turvallisuus, toimivuus, viihtyvyys ja toiminnan taloudellisuus ohjaavat työskentelyä vankilan siivouksessa. Erityishuomiota pitää kiinnittää yhteiskäytössä oleviin wc-, sauna- ja pesutiloihin, liikuntatiloihin, keittiöihin sekä terveydenhuoltotiloihin. Käsihygieniata, eritehtävien siivousta ja erilaisten kosketuspintojen, kuten ovenkahvojen puhdistamista korostetaan. (Rantala 2007, 16.)

Hämeenlinnan vankilan johtaja Tuomo Kärjenmäki kiteyttää haastattelussa vankilan puhtaanapidolle asetettavat vaatimukset: turvallisuus, taloudellisuus ja laatu. Siivous pitää olla hyvin hoidettu eli täytyy olla puhdasta. Siivoustyön pitää olla kohtuuhintaista ja toimitusvarmaa, siten että siihen ei vaikuta pelkästään vankien työpanos. Vankilan turvallisuus pitää huomioida erityisesti, mutta toisaalta myös vankien riittävä työllistäminen. Vankila joutuu huomioimaan myös ulkopuolelta tulevia esim. Rikosseuraamusviraston antamia normeja toiminnassaan. Hyvää puhtaanapitoa on sellainen, että sitä ei huomaa eli, siihen ei kiinnitä mitään huomiota. (Kärjenmäki 2009.)

Vankeinhoitolaitoksen ruokahuoltoa selvittäneen työryhmä muistiossa vaaditaan, että vankilatilojen siivoukseen tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Asuinosa- ja siivoaville vangeille pitäisi aina antaa kunnollinen perehdytys puhtaanapitotehtäviin. Vankilan yleisten tilojen siivoamisessa työryhmä pitää tehokkaimpana erillistä siivousryhmää, jolla on oma vetäjä. Työryhmä myös ehdottaa, että yksi ratkaisu vankien asuintilojen siivoustyön ohjaamiseen voisi löytyä ammattitaitoisesta keittiöhenkilökunnasta, jolla on ennestään koulutusta hygieniasta ja kosteiden tilojen siivousmenetelmistä. Keittiöhenkilökunta tarvitsisi vain pientä lisäkoulutusta vankien asuintilojen ammattisiivouksen menetelmistä arvio työryhmä. (Rikosseuraamusvirasto 2008,4.)

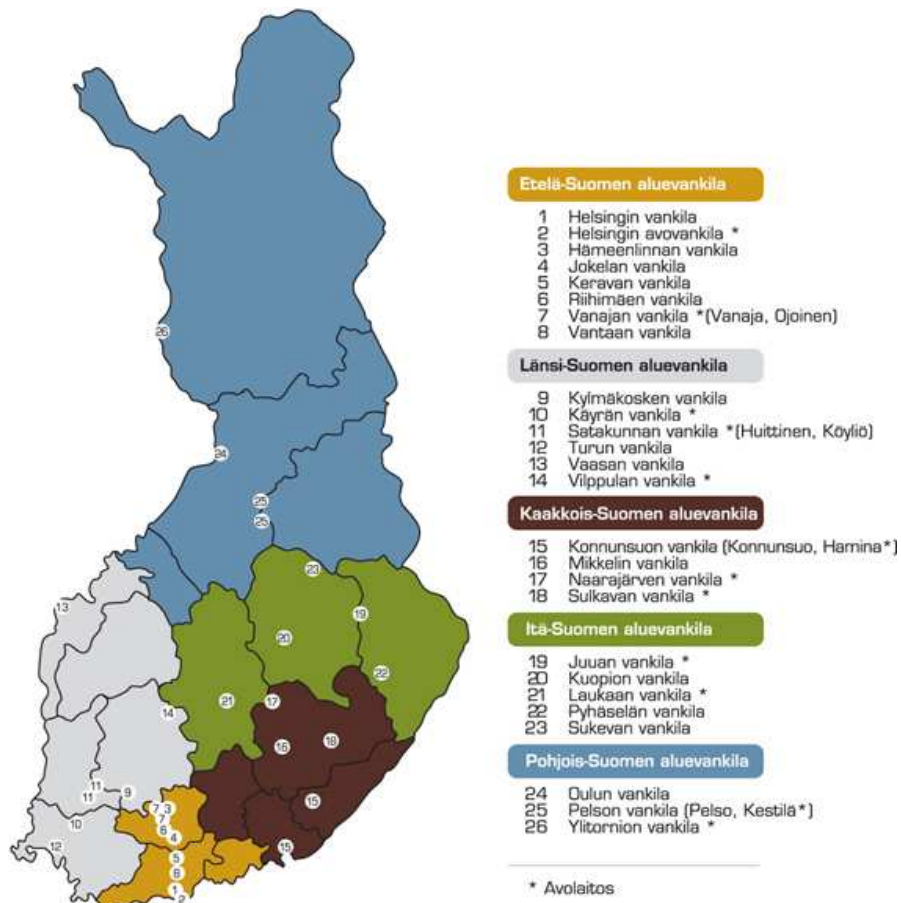
Ratkaisuksi ongelmiin on kehitelty erilaisia siivouksen parissa työskentelevien henkilöiden valtakunnallisia koulutus- ja tuuletustilaisuuksia, jossa yhteisestä ongelmasta on saanut jutella ja vaihtaa kokemuksia sekä tietoa. Vankiloiden henkilökunnan avuksi on laadittu Vankeinhoidon Siivouskäsikirja (Rikosseuraamusvirasto 2005), jossa on yksityiskohtaiset ja selkeät ohjeet vankiloiden tilojen siivoamiseen ja siivoustyön ohjaamiseen. Myös valvontahenkilökunnan vuoden kestävään vankeinhoidon peruskurssiin on

saatu usean vuoden tauon jälkeen palautettua muutaman tunnin opetuspaketti siivoustyön perusteista. (Rantala 2007, 17.)

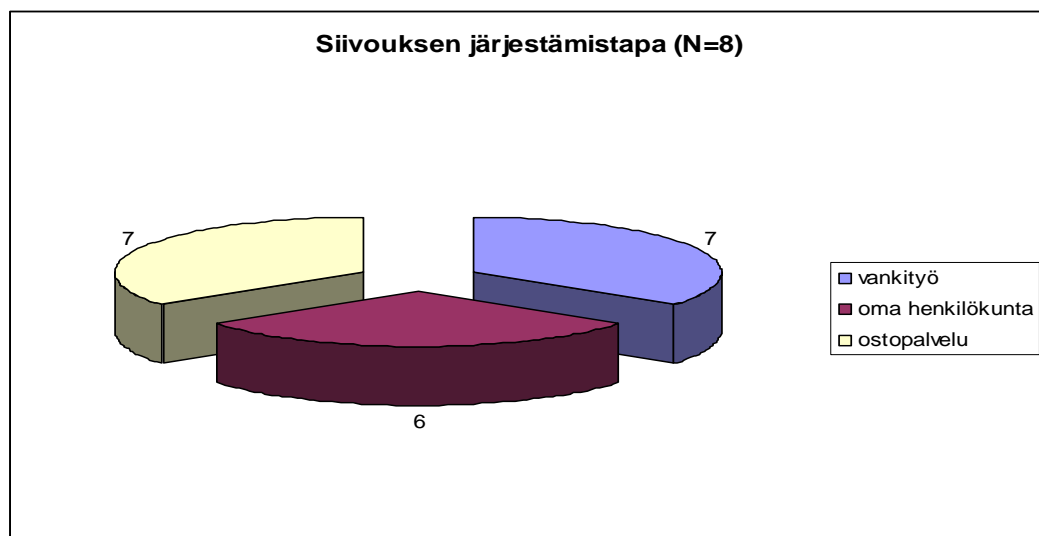
2.3 Siivousjärjestelyt vankiloissa

Etelä-Suomen aluevankilan vankiloille ja Vankisairaalalle tehtiin kysely (liite 4) siivouspalveluiden hankkimisesta marraskuussa 2008. Kyselyssä oli mukana 6 suljettua laitosta eli Helsingin-, Hämeenlinnan-, Jokelan-, Keravan-, Riihimäen- ja Vantaan vankilat sekä Hämeenlinnassa sijaitseva valtakunnallisesti toimiva Vankisairaala ja kaksi avovankilaa eli Helsingin avovankila ja Vanajan vankila. Helsingin avovankilaan kuuluvat Vantaan osasto ja Helsingin osasto (e. Suomenlinnan työsiirtola) ja Vanajan vankilaan kuuluvat Vanajan osasto ja Ojoisten osasto. Vantaan osasto jätettiin tutkimuksesta pois inhimillisillä syillä perustellen, sillä Vantaan osasto lopetettiin 1.4.2009 ja toiminta siirrettiin Keravan vankilan yhteyteen. Kyselyyn vastasi 8 vankilaa eli yhdestä vankilasta ei saatu vastausta. Suljetuissa laitoksissa vangin oleskelua ja toimintaa rajoitetaan turvallisuuden takaamiseksi huomattavasti enemmän kuin avolaitoksissa. Suljetut laitokset poikkeavat myös rakennustyyppinä avolaitoksista täysin. Kuviossa 1 on selvennetty Vankeinhoitolaitoksen aluevankilajakoa, joka on oleva vuoden 2010 alusta historiaa ja tulee olemaan kestoaltaan hieman yli kolme vuotta.

Siivousjärjestelyt ovat kuudessa vankilassa kahdeksasta samantapaiset eli laitoksien siivous toteutetaan vankityövoimalla, oman henkilökunnan voimin ja ostopalveluna (kuvio 2). Tulos ei kerro, miten suuri osuus vankiloiden siivottavasta pinta-alasta hoidetaan milläkin tavalla. Oman henkilökunnan voimin toteutettu siivous on ymmärretty kyselyssä hieman eri tavoin. Se ei tarkoita välttämättä sitä, että vankilassa olisi erikseen siivousalan virkoja (siivooja, siivoustyönjohtaja), vaan että henkilökunta on siivouksen kanssa tekemisissä muun työnsä ohella. Henkilökunnan roolina on toimia siivoustyön opastajana, organisoijana ja valvojana vangeille.

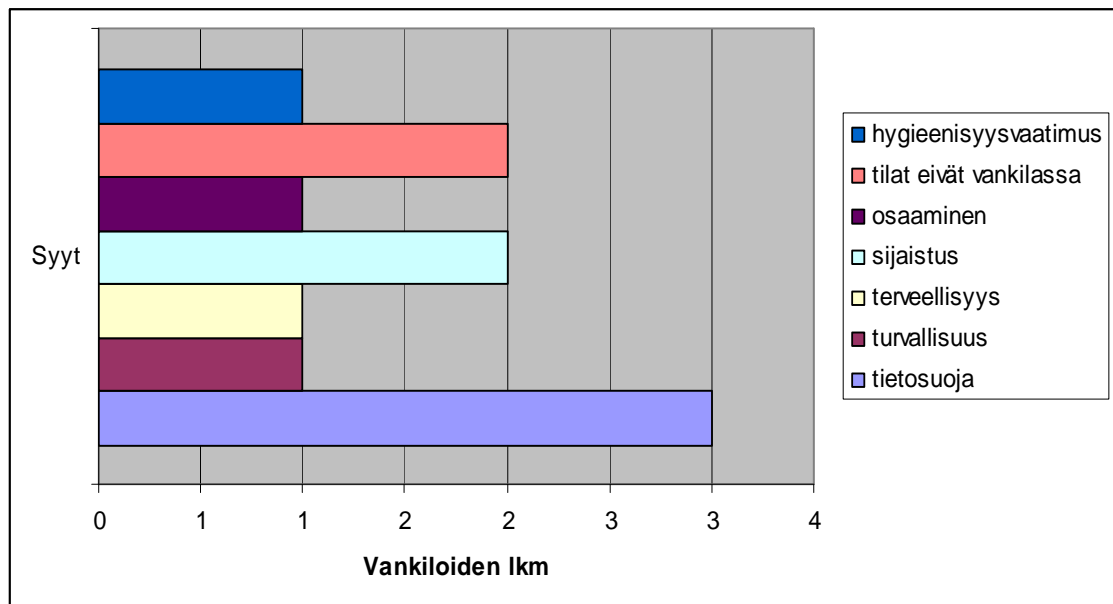


KUVIO 1. Vankeinhoitolaitoksen aluevankilakartta (Vankeinhoitolaitos, Aluevankilakartta)



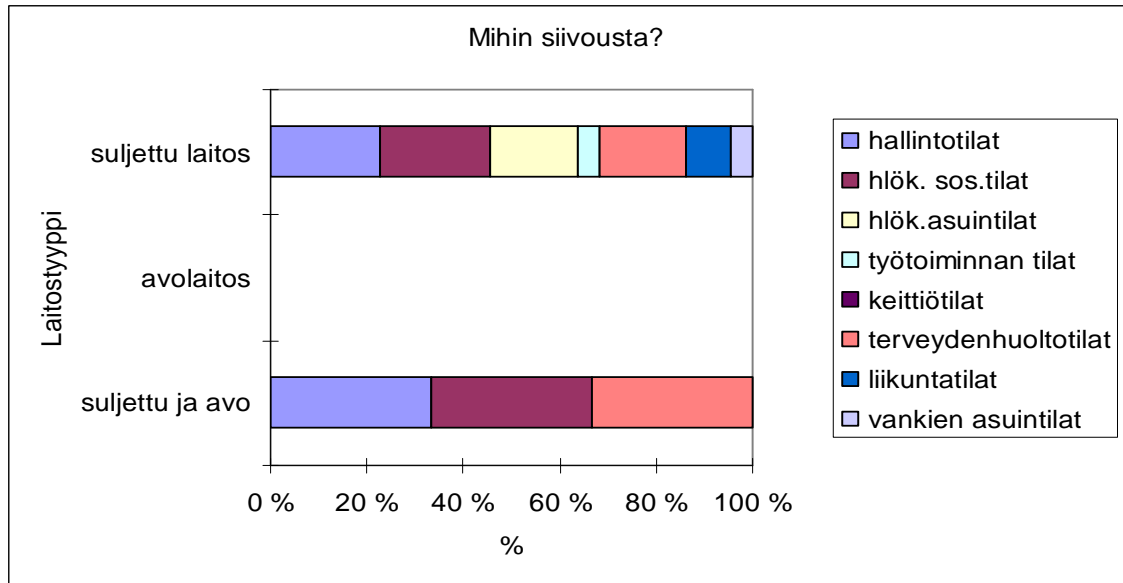
KUVIO 2. Siivouksen järjestämistavat Etelä-Suomen aluevankilan vankiloissa (n = 8)

Kuviosta 3 käy selville tyypillisimmät syyt, miksi ulkopuolisia siivouspalveluja vankiloihin hankitaan. Niitä ovat tietosuojatarpeet, sijaistuksen tarve tai se, että vankilan tilat sijaitsevat vankilan ulkopuolella esim. henkilökunnan asuntoihin liittyvät yleiset tilat (rappukäytävät, sauna- ja pesutupatilat). Tietosuojatarpeilla tarkoitetaan sitä, että vankien ei ole järkevää siivota esim. henkilökunnan työ- ja sosiaalitylöitä, koska siellä saattaa olla paljon vankeja kiinnostavia asioita, joita voidaan hyödyntää toisia vankeja tai henkilökuntaa vastaan. Yhtä tärkeitä syitä hankkia ulkopuolisia siivouspalveluita ovat korkeat hygieenisyyksivaatimukset (terveydenhuoltotilat), osaamisen ostaminen (esim. lattioiden peruspesu ja vahaukset) sekä tilojen terveellisyys ja turvallisuuden takaaminen puhtaanapidon keinoin.



KUVIO 3. Syyt siivouspalveluiden hankintaan Etelä-Suomen aluevankilan vankiloissa (n = 7)

Kun kysyttiin, mihin eri laitostyyppin tiloihin (suljettu laitos, avolaitos tai molempien yhdistelmä) vankilat siivouspalveluita hankkivat, voidaan todeta, että ainoa kyselyssä ollut avolaitos ei hanki lainkaan siivouspalveluita laitoksen ulkopuolelta. Suljetuissa laitoksissa sekä suljetun ja avolaitoksen yhdistelmässä siivouspalveluita hankitaan tyypillisimmin hallintotiloihin, henkilökunnan sosiaalitylöihin sekä terveydenhuoltotiloihin. Työtoiminnan tiloihin sekä vankien asuintiloihin ulkopuolisia siivouspalveluita hankitaan hyvin vähän (kuvio 4).



KUVIO 4. Tilat, joihin eri laitostyypeissä hankitaan siivouspalveluita (n = 7)

Hämeenlinnan vankilassa siivous on järjestetty vankityövoiman ja ulkopuolelta ostetun siivouspalvelun avulla. Siivoustyön suunnittelu, ohjeistaminen ja organisoiminen ovat perinteisesti olleet talousmestarin virassa olevan työtä. Talousmestarille ovat kuuluneet myös erilaiset taloustarvikehankinnat, henkilökunnan virka- ja suojavaatteiden hankinnat, jätehuollon organisoiminen, poistettavan kaluston varastointi ja hävittäminen sekä toisen talousmestarin lomien sijaistaminen kanttiinissa. Reilun vuoden ajan ovat varastotoimintaan liittyvät tehtävät siirretty varastonhoitajan virassa olevan tehtäväksi ja aikaa siivouksen parissa työskentelyyn on jäänyt enemmän. Tosin talousmestarin virka on saatu täyttää vain määräaikaisesti, sillä vakituinen virka on organisaatiouudistusten takia ollut käytössä muissa vankilan tehtävissä.

Siivoavaa vankiryhmää ohjaa ja opastaa valvontahenkilökunta eli ns. siivousryhmän vartija. Siivousryhmän vartija ei ole joka päivä sama henkilö. Jos muualla talon valvontatehtävissä on vajetta, sijainen otetaan usein siivousryhmästä ja kukaan ei ole vetämässä siivousryhmää. Vankien asuinostojen siivouksesta vastaavat osastojen vastaavat vartijat. Työtoiminnan tiloissa siivousta johtavat ja valvovat eri työhuoneiden (pesula, vaatekorjaamo, vankivaatevarasto, jalkinekorjaamo, ompelimo ja harsotyöhuone) toiminnasta vastaavat työnjohtajat.

Taulukossa 1 on selvennetty Hämeenlinnan vankilan eri tilojen siivousjärjestelyjä. Palvelun ostaja tarkoittaa johtoa ja hallinnossa työskentelevää taloussuunnittelijaa, jolle palvelun kilpailuttaminen ja siihen liittyvät tehtävät on delegoitu.

TAULUKKO 1. Hämeenlinnan vankilan tilojen siivousjärjestelyt

VANKILAN TILA	SIIVOUKSEN SUORITTAJA	SIIVOUSTYÖTÄ VALVOO
Henkilökunnan työskentely- ja sosiaalityilat	palveluliike	Palvelun ostaja ja talousmestari
Työtoiminnat tilat	vanki	Työhuoneen työnjohtaja
Vankien asuinosaat	vanki	Osastosta vastaava vartija
Vankien yleiset tilat (sani-teettitilat, liikuntatilat)	vanki, siivousryhmä	Siivousryhmän vartija ja talousmestari
Vankien opiskelutilat ja tapaamistilat	palveluliike	Palvelun ostaja ja talousmestari
Vankilan keittiö	vanki ja keittiöhenkilökunta	Keittiöhenkilökunta
Poliklinikka eli terveydenhuollon tilat	palveluliike	Palvelun ostaja ja talousmestari
Henkilökunnan asuntoihin liittyvät tilat	palveluliike	Siivouspalvelun ostaja ja talousmestari

2.4 Siivous vankiloiden taloushallinnon näkökulmasta

Keskeisimmät valtion virastojen ja laitosten päivittäis- ja talousjohtamista ohjaavat säädökset ja määräykset ovat hallintolaki ja -asetus, talousarviolaki ja -asetus sekä viraston tai laitoksen työjärjestys ja taloussääntö. Valtion talousarvio sekä valtio-organisaation ylemmiltä tasoilta vyörytetyt, valtion virastoille ja laitoksille vuosittain vahvistetut alakohtaiset tulostavoitteet ja viraston tai laitoksen oma talousarvio, luovat lähtökohdat viraston ja laitoksen johtamiselle. (Valtionvarainministeriö 2002, 26.)

Vankilat valtion laitoksena kuuluvat valtion kirjanpidon piiriin. Virastojen ja laitosten kirjanpito muodostuu liikekirjanpidosta ja talousarviokirjanpidosta. Virastojen ja laitosten kirjanpito on moniulotteista kirjanpitoa, jossa seurataan talousarvion tulojen kertymistä ja määrärahojen käyttöä (talousarviokirjanpito) sekä omaisuuden ja pääoman muodostumista ja niissä tapahtuvia muutoksia (liikekirjanpito). Liikekirjanpito ja talousarviokirjanpito pidetään kahdenkertaisen kirjanpidon periaatteiden mukaan. Lisäksi virastot ja laitokset pitävät hallinnassaan olevasta vaihto-omaisuudesta varastokirjanpitoa ja kansallis- ja käyttöomaisuudestaan käyttöomaisuuskirjanpitoa. (Valtiokonttori 2009, 15.)

Kirjanpidossa tarvitaan liikekirjanpidon tilien (LKP-tili) ja talousarviokirjanpito-tilien (TA-tili) lisäksi vastuualueiden yksikkökoodeja sekä toimintokodeja. Hämeenlinnan vankilassa eri vastuualueet muodostuvat hallinnosta (13710), laitosjärjestyksestä (13711), taloushuollosta (13712), kiinteistöstä (13713), työtoiminnasta (13714) sekä muista toiminnoista (13715). Kiinteistön vastuualue jakautuu vielä ylläpitoon (137130), kunnossapitoon (137131) sekä kiinteistön yhteisiin tehtäviin (137132). Työtoiminta jakautuu Hämeenlinnan vankilassa muuhun työtoimintaan (137143) sekä työtoiminnan yhteisiin tehtäviin (137144). (Rikosseuraamusvirasto 2009a.)

Vankilatilojen siivoukselle on saatu oma toimintokoodinsa vasta vuoden 2007 kirjanpito-ohjeisiin. Toimintokoodien avulla voidaan seurata erilaisia vankilan kustannuksia. Vastuualue- ja toimintokoodit tulevat annettuna Rikosseuraamusvirastosta. Vankilatilojen siivous kuuluu Rikosseuraamusalan toimintokartassa (ote liitteessä 3) peruspalveluihin ja lähityön koodia 2007 (=Vankilatilojen siivous) käytetään ohjeiden mukaan vankien työajan kirjaamisessa. Kun vanginvartija ohjaa ja opastaa vankia siivoustyössä, hän kirjaa työaikansa toiminnolle 2007. Jos talousmestari ohjaa ja opastaa vankia, työaika pitää kirjata toiminnolle 2050, lähityön tukitoiminnolle eli samalle, jolle myös kanttiininhoitaja, keittiömestari tai varastonhoitaja kirjaa työaikansa. Kun hallinnossa työskentelevä henkilö laatii tarjouspyynnön tai esittelee vankilan tiloja potentiaalisille siivouspalveluyrityksille, kirjaa hän työaikansa Rikosseuraamusalan yhteisiin tukitoimintoihin, toiminnolle 1901, eli vanki- ja toimitilojen käyttöön. Jos varastonhoitaja hankkii vankilaan siivousaineita ja -välineitä, on hankintakustannukset kirjausohjeiden mukaan laitettava myös kiinteistön toiminnolle 1901.

TARMO -toimintokoodien käyttö henkilökunnan työajan kirjaamisessa on osittain riippuvainen virkanimikkeestä ja tietenkin tehtävästä työstä. TARMO -toimintolaskentajärjestelmän avulla seurataan, kuinka organisaatiossa olevat resurssit (eurot ja henkilötyövuodet) kohdentuvat eri tehtäville (Tarmo 2006,3).

Toiminnasta aiheutuvien tulojen ja menojen kirjaaminen hoidetaan vankiloiden osalta laskujen ja tositteiden mukaan Oikeushallinnon palvelukeskuksessa Turussa. Henkilökunnan työajan käyttö kirjataan TARMO -työajankirjausjärjestelmään ja kirjaaminen on jokaisen henkilökuntaan kuuluvan omalla vastuulla. Vankien tekemä työaika kirjataan valvontahenkilökunnan tai työtoiminnan työnjohdon toimesta Vankitietojärjestelmässä (VaTi) olevaan vangin ansiokorttiin ja kirjaamisessa käytetään samoja toimintokoodeja kuin muissakin toimintamenoissa.

Talouden raportoinnissa voidaan tuloja ja menoja tarkastella halutulla tarkkuudella liikekirjanpidon tilien (LKP-tili), talousarviokirjanpidon tilien (TA-tili), vastualuekoodien (13710 – 13715) tai toimintokoodien mukaan. Tarkimmat raportit ovat saatavissa Raindance Scroop- taloushallinnon raportointijärjestelmästä. Laitosten budjetti taas laaditaan Business Objects- budjetoitiohjelmalla (BO-) ja budjettiraportit saadaan BO -raportointijärjestelmästä. BO -järjestelmässä käytetään budjettitilejä, jotka muodostuvat yhdestä tai useammasta liikekirjanpidon (LKP) tilistä. Esimerkiksi LKP-tili 4005 siivousaineet ja tarvikkeet ei esiinny BO-järjestelmässä omana budjettitilinään vaan se on yhdistetty budjettitiliin 4009 muut aineet ja tarvikkeet. Tämä tekee nimenomaan siivoukseen liittyvien menojen budjetoinnin ja varsinkin kulujen seuraamisen BO-järjestelmän avulla mahdottomaksi.

TAULUKKO 2. Kirjausmalli siivoustarvikehankinnasta

Debet/Kredit	Lkp-tili	Ta-tili	Yksikkö	Toiminto	Euroa
D	4005	2540011	137130	1901	98,36
D	9308	250129			21,64
K	19001		13710		120,00
4005 Siivousaineet ja –tarvikkeet		2540011 Toimintamenojen talousarviotili			
19001 Kassatili		250129 Alv-menojen talousarviotili			
9308 Alv-menotili, 22 % verokanta		137130 Kiinteistön ylläpidon yksikkökoodi			
13170 Hallinnon yksikkökoodi					

Taulukossa 2 on kirjausmalli kuvitellusta siivoustarvikehankinnasta, josta käy ilmi, miten eri koodeja kirjanpidossa käytetään. Taulukoissa 3 ja 4 on raportit Hämeenlinnan vankilan siivouskustannuksista eli toiminnolle 2007 (vankilatilojen siivous) kirjatuista menoista vuodelta 2008. Taulukko 3 on Raindance -talouden raportointijärjestelmän raportti ja taulukko 4 on peräisin BO-raportointijärjestelmästä. Summat ovat samat, mutta BO-raporteissa käytetään budjettitilejä, jotka koostuvat useammasta LKP-tilistä. BO-raportin budjettitilissä 4009, Muut aineet ja tarvikkeet, voi periaatteessa olla muitakin hankintoja kuin siivoustarvikkeita.

Rikosseuraamusalan tilipuiteohjeiden mukaan puhdistusaineet ja -tarvikkeet pitäisi kirjata toiminnolle 1901 eli oheiset menot on kirjattu väärin. Siivouksen, kuten myös muiden toimintojen kannalta, BO-raportoinnin heikkous on se, että otettaessa raportti toimintotasolla (esim. 2007 Vankilatilojen siivous), ei saada näkymään toiminnolle budjetoitua summaa. Budjettiraportit saadaan vain vastuualueittain esim. taloushuolto 13712 tai kiinteistön ylläpito 137130. BO-järjestelmä onkin nimenomaan budjetoinnin työkalu.

TAULUKKO 3. Raindance -raportti ajalta 1.1. – 31.12.2008 toiminnolta 2007, Vankilatilojen siivous

Rikosseuraamusvirasto 2006-->		Osatoiminnot 2008		PÄR 08.46 180509 Sivu 1
1371 Hämeenlinnan vankila				Raportti: MYOSAT
Ajalta: 01.01.2008 - 31.12.2008		Tilattu Ta-tilit: 110401		- 670
		Tilattu Osat: 2007 -2007		
Lkp-tili		Kauden aikana	Vuoden alusta	Edell.vuosi
Osatoiminto: 2007 Vankilatilojen siivous		2540011	Toimintamenot (smr 2 v)	
4005	Puhdistusaineet ja -tarvikkeet	3 901,44	3 901,44	0
41035	Vankien työ- ja käyttörahat	32 544,40	32 544,40	34 877
43421	Jätehuoltomaksut	1 505,84	1 505,84	0
Ta-tili 2540011	yhteensä	37 951,68	37 951,68	34 877
Osat 2007	yhteensä	37 951,68	37 951,68	34 877

TAULUKKO 4. BO-raportti ajalta 1.1. – 31.12.2008 toiminnolta 2007, Vankilatilojen siivous

137 Hämeenlinnan vankila			
Momentit 122540 ja 254001			
2007 Vankilatilojen siivous			
		YHTEENSÄ	YHTEENSÄ
		12/2008	TP 2007
B400 MUUT MENOT	B4009 MUUT AINEET JA TARVIKKEET	3 901	
	B41033 VANKIPALKAT	32 544	34 877
	B439 MUUT PALVELUT	1 506	0
B400 MUUT MENOT	Yhteensä:	37 952	34 877
	YHTEENSÄ	37 952	34 877
	Budjetoitu määräraha/tavoite		

2.5 Siivoustyön laatu ja kustannukset

Julkisten palvelujen luotettavuus ja itsestäänselvyys asetetaan usein vastakkain kaupallisten palveluiden tehokkuuden kanssa. Tämän ajatuksen myötä julkisella sektorilla pohditaankin tavallisesti: voimmeko ulkoistaa ja säästää vai menetämmekö hyvän laatu-tason? (Lausjärvi & Valtiala 2006, 104.)

Siivoustyön laatu voidaan pilkkoa erilaisiin osiin ja sitä voidaan tarkastella eri osapuolten, kuten palvelun tuottajan ja asiakkaan näkökulmista. Kokonaisuus syntyy pienistä osista, kuten menetelmävalinnoista, siivouksen suorittamistajuuksista ja tavoista, palvelua tuottavan henkilökunnan käyttäytymisestä, organisaation kontakteista asiakkaaseen ja asiakkaan kohtelusta. Hyvässä kokonaisuudessa ovat sekä tekninen osaaminen että toiminnallinen laatu tasapainossa. (Lausjärvi & Valtiala 2006, 104.)

Siivoustyön tekninen laatu syntyy siivousohjelmien toteuttamisesta, valituista menetelmistä ja niihin liittyvistä aineista, koneista ja välineistä. Haasteeksi kuitenkin jää vielä siivousohjelman sovittaminen yhä kiristyviin aikatauluihin ja harvennettuun siivoukseen. Siivoustyön tekijän on itsenäisesti kyettävä ratkaisemaan monta asiaa: minkä sii-

vousvälineen tai aineen valitsen, teenkö käsi- vai konemenetelmällä, mitä teen tänään ja mitä voin jättää huomiseksi jne.? (Lausjärvi & Valtiala 2006, 105.)

Toiminnallisessa laadussa tarkastellaan yleensä asiakassuhteen toimivuutta eli miten sovitut tehtävät osataan hoitaa asiakasta tyydyttävällä tavalla (Lausjärvi & Valtiala 2006, 104). Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat työntekijöiden vaihtuvuus ja ammattitaidon puute sekä siivoojan ja työnjohdon tekemät laatuvirheet ja poikkeamat eli tehdään muuta kuin on sovittu. Saattaa myös olla, että palvelun käyttäjä ei tiedä, mitä laadusta on sovittu. Ostajien ja siivousalan ammattilaisten laatuksäilykset saattavat poiketa toisistaan. Myös jokaisen oma henkilökohtainen puhtauskäsitys saattaa poiketa ostopalvelun sisällöstä. (Lausjärvi & Valtiala 2006, 105.)

Kiinteistön siivouskustannukset ovat riippuvaisia kiinteistön käyttötarkoituksesta. On aivan selvää, että varaston siivouskustannukset ovat aivan eri luokkaa kuin vaikkapa sairaalan siivouskustannukset. Eri kiinteistötyyppien kustannustietoa siivouksesta tuntui olevan aika vaikeaa löytää. Asuinkiinteistöissä (kerrostalo) siivouksen osuus ylläpito-kustannuksista on VTT Rakennustekniikan tutkijan, professori Martti Hekkasen (2003, 30) luentomonisteiden mukaan ollut vuonna 2003 noin 8 %. Myös Isoniemen (2002, 43) liseniaattityössä oli siivouskustannukset neuvottu laskemaan kokemukseen perustuvan historiatiedon perusteella.

2.5.1 Siivoustyön laatu Hämeenlinnan vankilassa

Hämeenlinnan vankilassa ei ole vuosikausiin ollut ainoatakaan siivoojan virkaa. Siivoustyö on pyritty hoitamaan vankityönä siten, että henkilökunta muiden töidensä ohessa ohjaa, opastaa ja valvoo sitä. Hämeenlinnan vankilassa ei pelätä siivouksen ulkoistamista laadun heikkenemisen uhkan takia, päinvastoin. Ulkoistamisella on tarkoitus hakea siivoustoimintaan pysyvyyttä ja nostaa siivouksen teknistä laatutasoa.

Siivouksen laatua tarkkaillaan henkilökunnan toimesta aistinvaraisesti, mutta laadun tarkkailu ei ole mitenkään systemaattista tai dokumentoitua. Vankeinhoitolaitoksen siivouskäsi kirjassa (Rikosseuraamusvirasto 2005, A 0741 ja A 0742) on ohjekortit sellisiestyden valvontaan sekä malli asuinosa-
stojen siivousrytmiksi. Siivouskäsi kirjassa

korostetaan palautteen merkitystä vankien motivoinnissa siivoustyöhön. Kun ihminen saa palautetta työstään, positiivista tai negatiivista, se motivoi häntä parempiin suorituksiin. Jos palautetta ei tule lainkaan, se on viesti siitä, että kukaan ei välitä asiasta. (Rikosseuraamusvirasto 2005, A074.) Hämeenlinnan vankilassa sellisiesteyskortit eivät ole käytössä kannustuksesta huolimatta.

Yli puolet Hämeenlinnan vankilan vankipaikoista kuuluu naisvangeille. Naisvankien asuinosaistoilla ja työpisteissä siivous- ja puhtaanapitoasioissa on harvoin huomautettavaa. Miesvankien osastoilla ja työpisteissä on siivouksen ja puhtauden suhteen aika ajoin toivomisen varaa. Tarvittavista asuinosaiston tai työpisteiden siivoustehtävistä on laadittu siivoojavangeille eli putsareille viikko-ohjelma. Siivouskäsikirjan ohjekorteista on koottu siivoojavangeille oma kansio tilakohtaisista siivousohjeista, kuten wc- ja suihkutilojen siivous tai keittiön siivous. Lisäksi siivouskäsikirjan ohjeita on ripusteltu laminoituna kriittisimpiin paikkoihin, kuten osaston keittiöihin tai huoltotilojen seinille.

Vankilan yleisissä tiloissa siivoaa vartijavetoinen naisvangeista koostuva siivousryhmä. Siivousryhmä noudattaa omaa viikko-ohjelmaansa, jossa siivouskohteet, -menetelmät ja -tiheydet on lueteltu. Ryhmän kulloinkin kokoonpano aiheuttaa siivouksen laatuun vaihtelua. Välillä on hankalaa löytää ryhmään sopivaa siivoojavankia tai valvova vartija määrätään muihin, kiireellisimpiin tehtäviin. Kun ryhmä saa toimia päivittäin, ei yleensä siivouksesta ole huomautettavaa.

Henkilökunnan työskentely- ja sosiaalililat on ulkoistettu siivouspalveluliikkeen hoidettavaksi. Laadun valvontaa tehdään palveluliikkeen kanssa säännöllisesti pidettävissä palavereissa sekä käytännön arjessa joka päivä. Henkilökuntaa kannustetaan antamaan palautetta siivoustyöstä vankilan siivousyhdyshenkilölle ja se auttaa kehittämään vankilan ja palveluyrityksen välistä yhteistyötä. Palveluliikkeen työntekijällä on oma viikko-ohjelmansa, josta käy ilmi siivouskohteet, tehtävät ja aikataulut. Harvemmin tehtävistä töistä, kuten lattioiden vahapintojen hoidosta tai kalusteiden imuroinneista on tilakohtaiset kortit, josta voi tarkistaa työn suoritusajankohdat.

2.5.2 Hämeenlinnan vankilan siivouskustannukset

Siivouskustannusten, kuten myös muidenkin vankilan kustannusten, selvittäminen vuosien takaa on haasteellista tiheään toteutuneiden taloushallinnon kirjausohjeiden muutosten takia. Muutokset johtuvat osittain organisaatio- (aluevankilauudistus) ja toimintamalliuudistuksista (talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluiden ulkoistaminen) ja osittain talouden ohjausjärjestelmien kehittämisestä.

Kuten kappaleessa 2.4 Siivous taloushallinnon näkökulmasta selvitettiin, kustannuksia on mahdollista lajitella eri taloushallinnon tilien (liikekirjapidon tilien LKP-tilit ja talousarviotilien TA-tilit) sekä yksikkö- ja toimintokoodien mukaan. Taulukossa 5 on kuvattu Hämeenlinnan vankilan siivouskustannuksia vuosina 2006 - 2009. Henkilökunnan siivoustyöhön kohdistuvia palkkakustannuksia ei saa selville ennen vuotta 2008. Tarmo-toimintolaskenta tuli vankeinhoitoon vuonna 2006, mutta kesti oman aikansa, ennen kuin vankeinhoidon henkilökunta saatiin motivoitua ja opetettua kirjaamaan työaikansa Tarmo-toiminnoille. Vuosien 2006 ja 2007 Tarmo-raportteja ei ole siksi saatavilla raportointijärjestelmästä, koska niiden luotettavuus on heikko.

TAULUKKO 5. Hämeenlinnan vankilan siivouskustannukset vuosina 2006 – 2009 (Raindance 2008 ja Tarmo-raportti 2008).

VUOSI	VANKIPALKAT SIIVOUS/ €	OSTOPALVELU SIIVOUS/ €	HLÖKUNNAN PALKAT SIIVOUS/ €	SIIVOUS- TARVIKKEET 1)	KOKONAIS- KUSTANNUS
2006	27122	12415		36196	75733
2007	34877	14880		28200	77957
2008	32544	15915	7339***	22595	71054
2009 ARVIO	30960*	26690**	ei saatavilla	23600****	88750

MERKKIEN SELITYS

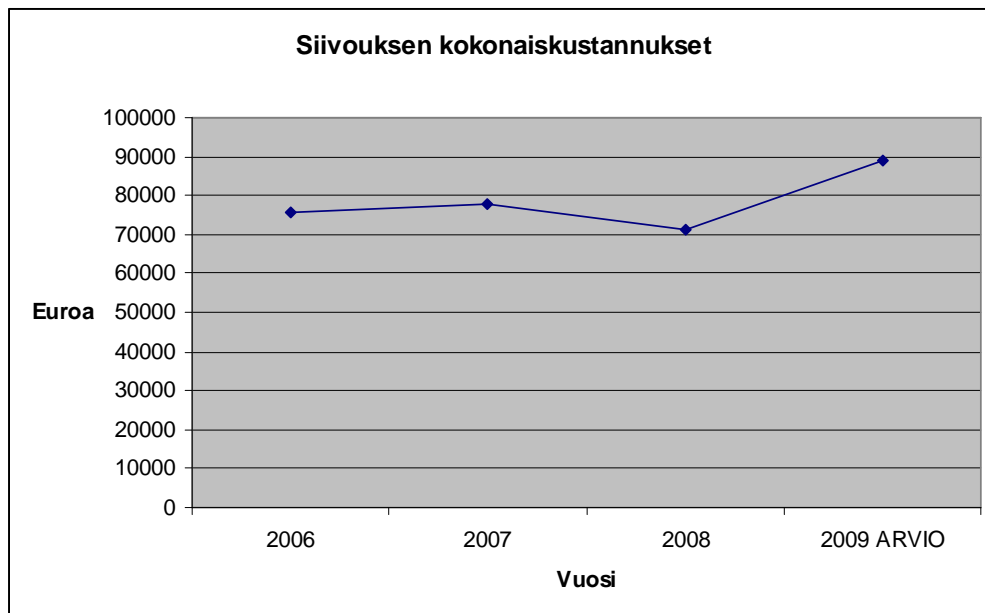
1)	Vuonna 2006 siivoustarvikkeita hankittiin myös Vankisairaalan ja Ojoisten työsiirtolan tarpeisiin 30.9.2006 asti
*	Vuoden 2009 arvio on laskettu kolmen ensimmäisen kuukauden toteuman perusteella ja kerrottu neljällä.
**	Arvio on laskettu vuoden 2009 neljän ensimmäisen kuukauden toteuman perusteella ja lisätty 8 x siivouksen sopimusmaksu.
***	Tarmo-raportti henkilökunnan palkkakustannuksista siivoukseen on saatavilla vasta vuodesta 2008.
****	Arvio, joka on laskettu vuoden 2009 neljän ensimmäisen kuukauden toteuman perusteella.

Vankipalkat ja siivoustarvikkeiden hankintakustannukset on saatu Oikeusministeriön Raindance -talouden raportointijärjestelmästä. Hämeenlinnan vankilan siivoustarvikke-kustannukset ovat vuosien kuluessa reilusti vähentyneet. Tämä johtuu siitä, että 1.10.2006 tapahtuneessa organisaatiouudistuksessa Hämeenlinnassa sijaitseva Vankisai-raala sekä Ojoisten työsiirtola eivät enää kuulu hallinnollisesti Hämeenlinnan vankilaan, vaan ne hankkivat siivoustarvikkeensa itse. Siivousaineiden ja välineiden hankintakus-tannukset on ohjeistettu kirjaamaan LKP-tilille 4005, Puhdistusaineet ja -tarvikkeet.

4005 Puhdistusaineet ja -tarvikkeet

Tämä tili sisältää puhdistus-, pesu- ja kiillotusaineet, siivous- ja puhdis-tusvälineet ja saniteettitarvikkeiden ostot. Esim. jätäsakit, pussit, jätteasiat, wc-paperi, käsipyyhkeet (Rikosseuraamusvirasto 2009a, 35).

Kuviossa 5 on havainnollistettu Hämeenlinnan vankilan siivouksen kokonaiskustannus-ten kehitystä vuosina 2006 – 2009. Vuonna 2009 kokonaiskustannukset tulevat nouse-maan siivouksen ostopalvelun lisäämisen takia. Vankipalkkoihin kuluva summa luon-nollisesti vähenee, sillä osa siivoustyöstä siirtyy vangeilta siivouspalveluliikkeelle.



KUVIO 5. Hämeenlinnan vankilan siivouskustannusten kehitys vuosina 2006 – 2009

Hämeenlinnan vankilan siivouskustannukset ovat 0,9 % vankilan kokonaiskustannuksista ja jos palkkamenot ja vuokrat jätetään tarkastelun ulkopuolelle, niin 3,25 % toimintaan menevistä kustannuksista.

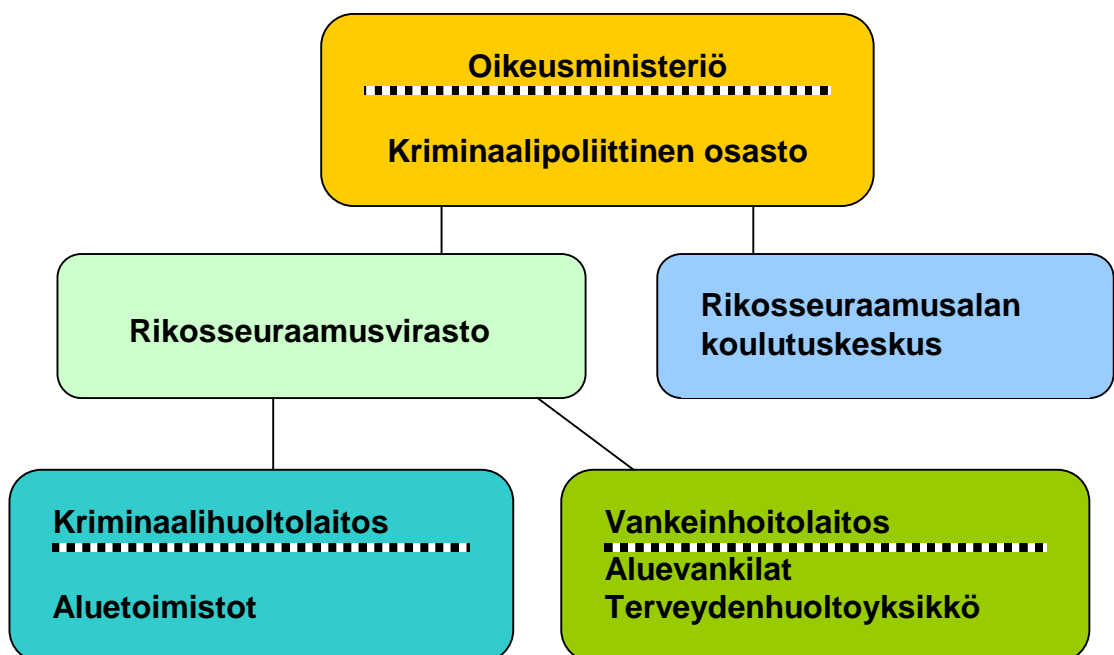
3 MUUTOKSET VANKILOIDEN TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

3.1 Organisaatiouudistus

Kuten muu toimintaympäristö, myös vankilat, ovat viime vuosien aikana olleet erilaisien muutosten kohteena. Toisaalta erilaiset muutokset vankiloiden toimintaympäristössä ovat asettaneet vankilat uusien tilanteiden eteen yhä nopeammalla tahdilla. Esimerkiksi uusi vankeuslaki, joka astui voimaan 1.10.2006, aiheutti vankiloille ennen näkemättömän organisaatiouudistuksen. Entiseen organisaatiomalliin luotiin uusi organisaatiotaso, aluevankilat, Rikosseuraamusviraston ja vankiloiden välille ja virastojen tehtävät organisoitiin uudelleen. (Vankeuslaki, 2006.)

Kun nykyinen toiminta on vakiintunut ja hakenut uuden uomansa, on vuoden 2010 alusta lähtien tulossa uusi organisaatiouudistus, jonka ratkaisuja ja vaikutuksia ei vielä vankiloissa tiedetä. Tässä uudistuksessa viidestä aluevankilasta muodostetaan valtakuntaan kolme aluetta, jossa sekä Vankeinhoitolaitoksen että Kriminaalihuoltolaitoksen organisaatiot yhdistetään. Kuviossa 6 on kuvattu Rikosseuraamusalan, johon Vankeinhoitolaitos kuuluu, 1.10.2006 käyttöön otettu organisaatio (Rikosseuraamusvirasto 2009c).

Rikosseuraamusala



KUVIO 6. Rikosseuraamusalan organisaatio (Rikosseuraamusvirasto 2009c)

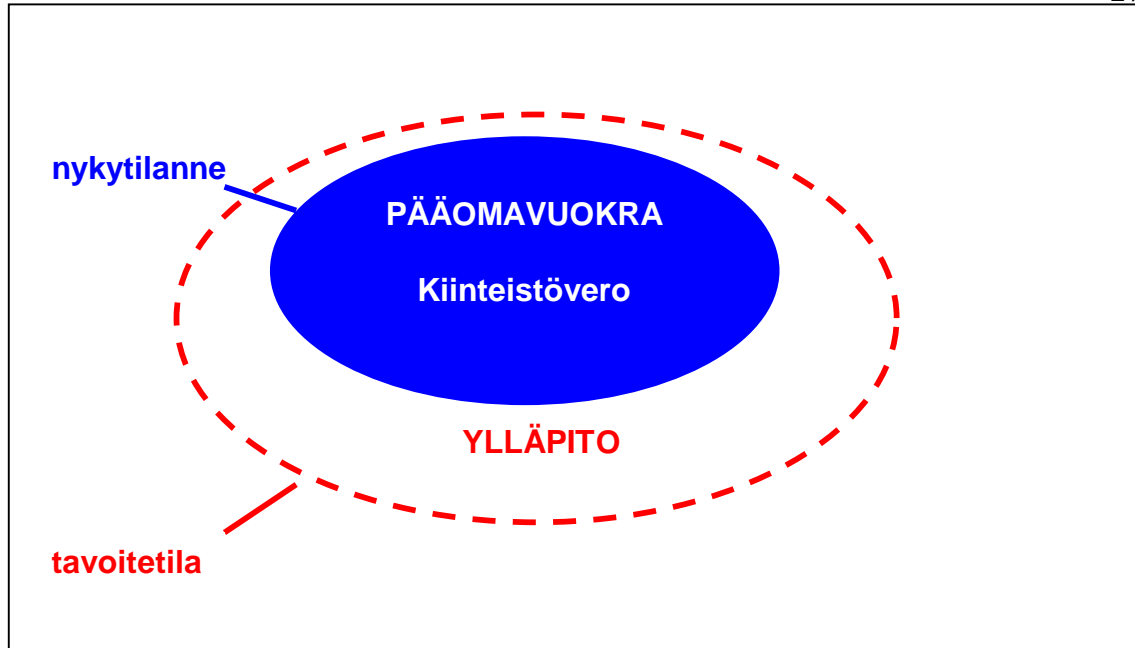
Myös vankiloiden talous- ja henkilöstöhallinnon rutiinitehtäviä keskitettiin Oikeushallinnon palvelukeskukseen vuoden 2006 alusta ja virkojen lakkauttamisen ja siirtojen myötä näiltä alueilta hävisi vankiloista ammattitaitoa. Sekä organisaatiouudistuksessa että hallintotehtävien keskittämisessä Palvelukeskukseen tavoitteina olivat kustannusten säästäminen ja vankeinhoidossa tapahtuvan työn suuntaaminen vankien kanssa tehtävään lähityöhön. (Oikeusministeriö 2005.)

3.2 Vankilat Senaatin vuokralaisena

Suomen kiinteistömarkkinoilla on käynnissä kehitys, jossa kiinteistöjen omistaminen, käyttö ja palvelutarjonta ovat eriytymässä toisistaan. Tällä kehityksellä haetaan tehokkuutta pääomien käytölle sekä kiinteistöomistamisen ja kiinteistöpalveluiden ammatillistamista ja sen myötä kannattavuuden ja kilpailukyvyn lisäämistä. Perinteisesti yritykset ja organisaatiot ovat itse omistaneet omat tilansa ja hoitaneet kiinteistöjohtamisen omien työntekijöidensä avulla. Kiinteistöt siirtyvät pikku hiljaa ammattimaiseen omistukseen. Organisaatiot keskittyvät omaan ydintoimintaansa ja ulkoistavat tukitoiminnot ulkopuolisille palveluyrityksille. (Puhto & Ventovuori 2001, 6.)

Kaikki Suomen vankilat ovat vuokralaisena Senaatti-kiinteistöjen hallinnoimissa tiloissa. Senaatti-kiinteistöt on valtion liikelaitos, jonka tehtävänä on huolehtia valtion kiinteistövarallisuudesta ja kiinteistöjen vuokraamisesta. Vankilat ovat vuokrasopimuksessaan sitoutuneet huolehtimaan vuokraamistaan tiloistaan siten, että tilat pysyvät hyvässä kunnossa ja tilojen arvo säilyy. (Senaatti-kiinteistöt 2009, Liiketoiminta.)

Senaatti-kiinteistöt ja Rikosseuraamusvirasto, joka neuvottelee vankiloiden puolesta, ovat uusimassa vankiloiden vuokrasopimuksia. Osapuolet ovat sitoutuneet neuvottelemaan 31.12.2009 mennessä sopimuksen jatkamisen tarpeellisuudesta ja mahdollisesti tehtävän uuden sopimuksen ehdoista. Neuvottelujen kohteena on erityisesti vuokrausmalli (Kuvio 7). Nykyisen vuokrausmallin, pääomavuokramallin tilalle, Senaatti-kiinteistöt ehdottaa jaettua vuokraa tai kokonaisvuokramallia (Kuvio 8). Vuokrausmallin muuttamisen hyötynä esitetään, mm. että vankilat voivat keskittyä ydintehtäväänsä Senaatti-kiinteistön ottaessa kiinteistöjen ylläpitovastuun. (Senaatti-kiinteistöt 2009, diasarja.)



KUVIO 7. Vankiloiden vuokrausmallin muuttaminen (Senaatti-kiinteistöt 2009, diasarja).

Nykyinen malli	Uusi ehdotus	Uusi ehdotus
PÄÄOMAVUOKRA	JAETTU VUOKRA	KOKONAI SVUOKRA
PÄÄOMAVUOKRA	PÄÄOMAVUOKRA	KOKONAI SVUOK- RA
kiinteistövero	ylläpito vuokra sis. kiinteistöveron	
Vankeinhoitolaitok- sen ylläpito kustan- nukset		

KUVIO 8. Senaatti-kiinteistön tarjoamat vaihtoehdot vuokrausmalliksi (Senaatti-kiinteistöt 2009, diasarja).

Valtion tuottavuusohjelman ennustetaan purevan myös vankiloiden henkilöstöresursseihin. Kokonaisvastuun siirtäminen yhdelle osapuolelle vähentää Senaatin mielestä vas-

tuukysymysten ristiriitoja, kun vuokranantajan tietämys erilaisista asiakkaan tarpeista lisääntyy. Myös vankityötä voidaan uudessa sopimusmallissa edelleen hyödyntää ja sen arvo on Senaatin mielestä mahdollista mitata tarkemmin. Uudessa sopimusmallissa kuitenkin linjataan, että vuokrasopimus ei sisällä sähköenergiaa, siivousta eikä teleturvajärjestelmän ylläpitoa ensimmäisen viiden vuoden aikana. Pilottivankiloina ovat Kylmäkosken, Sukevan, ja Vantaan vankilat sekä Pelson avovankila vuoden 2010 alusta. (Senaatti-kiinteistöt 2009, diasarja.)

3.3 Toiminta- ja taloussuunnitelman linjaukset

Rikosseuraamusalan toiminta- ja taloussuunnitelmassa 2008 - 2011 listataan meneillään olevia ja tulevia toiminnan linjoja. Valtion tuottavuusohjelmaan pyritään vastaamaan tuottavuuden parantamisella, prosessien kehittämällä, tietotekniikan nykyistä laajemmalla hyödyntämisellä sekä perustehtävään keskittymisellä. Suunnitelmakauden alkupuolella on tarkoitus selvittää erilaisten osatehtävien tai tukipalveluiden ulkoistamisvaihtoehtoja. Tavoitteena on kohdistaa nykyiset resurssit yhä enemmän ydintoimintoihin. (Rikosseuraamusvirasto 2006, 4.)

Koska Rikosseuraamusalan organisaatiossa on lyhyessä ajassa tapahtunut useita suuria muutoksia ja samanaikaisesti vallitsee vaikea resurssitilanne, henkilöstö kokee suuren ristiriidan asetettujen tavoitteiden ja todellisten toimintamahdollisuuksien välillä. Tavoitteena on käydä eri organisaatiotasoilla arvokeskustelua ja vahvistaa yhteistä käsitystä perustehtävän sisällöstä. Myös investointiohjelmaa on tarkoitus tarkistaa, jotta laitospäätös vastaisi paremmin asumislaadultaan sekä toiminnoiltaan vankeuslain vaatimuksia. (Rikosseuraamusvirasto 2006, 4.)

3.4 Vangit ja turvallisuus

Keskeinen muutos vankiloiden toimintaympäristössä ovat itse vangit. Yhä enemmän vangeista löytyy sellaisia, jotka eivät kykene siivoamaan tai yleensä työskentelemään säännöllisesti. Vankiloiden siivoustoiminta ei voi olla epävarman ja ailahtelevasti saatavan työvoiman varassa. Myös turvallisuuteen kiinnitetään uudella tavalla huomiota.

Vanki ei voi työskennellä tiloissa, jotka ovat henkilökunnan käytössä. Viran hoitamisessa käsiteltävä tieto ei saa kulkeutua vangin korviin henkilökunnan käsistä. Siivoukseen ei vankiloissa saa helpolla henkilökunnan virkoja ja valtion tuottavuusohjelma kiristää uusien virkojen saamista entisestään. Ainoa vastaus vankiloiden siivouksen resurssiongelmiin tuntuu olevan palvelun ulkoistaminen. (Kärjenmäki 2009.)

Kun Hämeenlinnan vankilan johtajalta kysyttiin, miksi vankiloihin on aika nihkeästi ja hitaasti alettu hankkia siivouspalveluita ulkopuolelta, mainitsi hän yhtenä perusteena turvallisuuden. Kaikki ulkopuoliset, siis ei vankeinhoidon palveluksessa olevat henkilöt, on nähty riskinä turvallisuuden näkökulmasta. Vankien on uskottu hyödyntävän ulkopuolisia, vankilan olosuhteista tietämättömiä ihmisiä omiin tarkoituksiinsa. Toisena perusteena on vankien työllistämisen tarve. Nyt asiat nähdään toisin, täysin päinvastoin. (Kärjenmäki 2009.)

4 PROSESSIT

4.1 Prosessi ja liiketoimintaprosessi

Käsite prosessi palautuu ehkä parhaiten mieleen koulun kemian tunneilta. Prosessissa reaktiosarja synnyttää tietyn uuden lopputuloksen. Prosessiteollisuus hyödyntää kaupallisesti erilaisia kemiallisia prosesseja. Termi on tuttu myös oikeuslaitoksesta, jossa käsitellään oikeusprosesseja. Käsite on sittemmin laajentunut sellaisiin toimintoihin, joissa toimintaa halutaan ohjata ja ennustaa prosessiteollisuuden tapaan. (Pitkänen 2007, 69.)

Kaikkea työtä, jota teemme, voi kutsua prosessiksi. Prosessi on tapahtumasarja: ensin tehdään jotakin, sitten jotakin muuta ja vielä jotakin muuta, ja sitten onkin valmista. Työ on tehty. Prosessi siis muodostuu vaiheista. (Pesonen 2007, 129.)

Kun jotakin tehdään, tekemiselle on syynsä. Halutaan saada aikaan jotakin. (Pesonen, 2007, 129.)

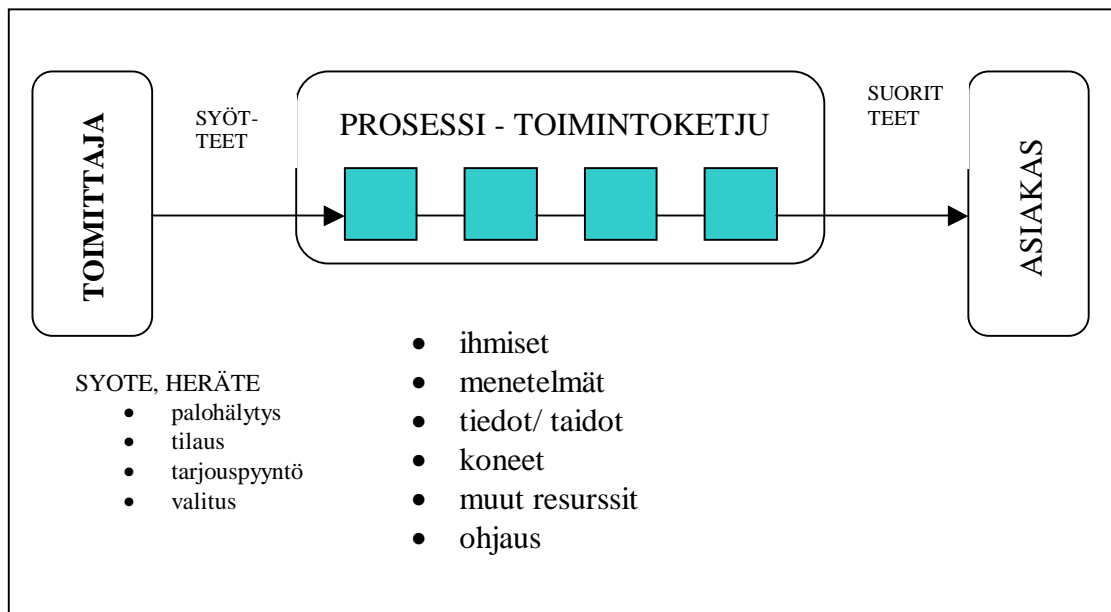
Pesosen (2007, 129) mielestä tässä tulee esille jo kaksi prosessin pääasiaa: prosessissa syntyy tulos eli prosessin tuote ja joku, eli asiakas, haluaa päästä osalliseksi tästä tuloksesta.

Prosessit ovat yrityksen verenkiertojärjestelmä, ”toimiva kroppa”, jonka läpi suoritteet virtaavat. Prosessien toimivuuden avainkäsite on sisäinen asiakkuus. (Hölttä & Savonen 1997, 85.)

Prosessikäsitettä käytetään monin tavoin. Myynti, valmistus tai asiakaskoulutus saattavat olla yhtä hyvin itsenäisiä prosesseja, prosessin vaiheita tai prosessissa esiintyviä osia. Paljolti liiketoiminnan luonteesta riippuu, miten prosessikäsitettä sovelletaan. (Pitkänen 2007, 70.)

Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Prosessilla on yrityksen tai organisaation sisäinen tai ulkoinen asiakas, jolle prosessi tuottaa lisäarvoa. Prosessi voidaan myös määritellä toimintoketjiksi, jonka avulla yritys muuttaa saamansa panokset tuotoksiksi asiakkaalle. Prosessi toisin kuin projekti, on toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan määritellä ja mitata. (Lecklin 2006, 123.)

Kuviossa 9 on havainnollistettu liiketoimintaprosessin perusasioita Lecklinin (2006, 124) mallin mukaan. Prosessi saa yrityksen ulkoiselta tai sisäiseltä toimittajalta herätteitä, syötteitä, lähtötietoja tai materiaalia ja nämä käynnistävät prosessin. Kun syötteet käsitellään prosessissa, syntyy lopputuloksena asiakkaan haluama suorite. Lecklin kuvaa prosessia laatikkona, jossa syötteet jalostuvat suoritteiksi prosessiin osallistuvien ihmisten, koneiden, tietojen ja ohjausmenetelmien avulla. (Lecklin 2006, 123-124.)



KUVIO 9. Liiketoimintaprosessi (Lecklin 2006, 124)

4.2 Vankilan liiketoimintaprosessi

Vankilat ovat julkisyhteisöjä, jotka ovat saaneet tehtävänsä yhteiskunnalta. Vankilan ulkoisena asiakkaana voidaan pitää yhteiskuntaamme, meitä kaikkia suomalaisia. Vankeinhoitolaitoksen perustehtävä on huolehtia yhteiskunnan turvallisuudesta, myötävaikuttaa uusintarikollisuuden vähentämiseen ja rikollisuutta ylläpitävän syrjäytymisen estämiseen pitämällä yllä laillista ja turvallista seuraamusten täytäntöönpanojärjestelmää (Rikosseuraamusvirasto 2009b).

Kun riippumaton tuomiolaitoksemme langettaa rikoksenteikijälle ehdottoman vankeusrangaistuksen, niin siitä syntyy edellä olevan Lecklinin (2006, 124) liiketoimintaprosessin mukaan syöte tai heräte vankeinhoitojärjestelmälle. Asiakas eli yhteiskunta tai tuomiolaitos tekee tilauksen, koska se tarvitsee systeemiä, jossa ehdoton vankeusrangaistus

laitetaan täytäntöön. Vanki käy läpi vankeusprosessin eri toimintoketjuineen. Esimerkiksi vankeustuomion alussa vangille laaditaan rangaistusajan suunnitelma, jossa asetetaan vankeusajalle tavoitteet. Näitä tavoitteita voivat olla päihde- tai mielenterveyskuntoutus, opiskelu tai pelkästään arkielämän taitojen opettelu. Vankeinhoitoprosessin yksi perustehtävä siis on vankien kasvattaminen, jolla pyritään rikollisuuden vähentämiseen ja yksilön syrjäytymisen estämiseen. Teoriassa vankeinhoitoprosessin suoritteena syntyy yhteiskuntakelpoisia ja vaarattomia yksilöitä takaisin yhteiskuntaan sijoitettavaksi. (Vankeinhoitolaitos 2009, Sijoittelu ja siirtäminen.)

4.3 Prosessikäsitteitä

Keskeisin prosessilaji on **ydinprosessi**, jonka tarkoitus on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja tyydyttää asiakkaan tarpeita. Ydinprosessi on nimensä mukaisesti toiminnan ydin. Ydinprosessi edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, joita ei voida luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille. Esimerkkejä ydinprosessista ovat palveluprosessi, tuotantoprosessi tai tilaus- ja toimitusprosessi. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28.)

Tukiprosessi on tarpeen ydinprosessin toiminnalle esim. taloushallinto, tietohallinto tai henkilöstöhallinto. **Avainprosessi** on menestymisen kannalta tärkein prosessi. Kyseessä voi olla ydinprosessi, mutta se voi olla myös esim. markkinointi, johtaminen tai tuotekehitys. (Pitkänen 2007, 71.)

Organisaation ydinprosessi liittyy välittömästi organisaation perustehtävään. Organisaation perustehtävällä tarkoitetaan organisaation missiota, olemassaolon tarkoitusta, eli sitä toimintaa, jota varten organisaatio on olemassa. (Kiiskinen ym. 2002, 21.)

Toiminto koostuu sarjasta toisiinsa liittyviä työtehtäviä, joita organisaation omissa tehtävissä tehdään. Prosessi voidaankin määritellä dynaamiseksi sarjaksi toimintoja eli toimintoketjuksi, jolle on määriteltävä tuotokset ja niiden vastaanottajat eli asiakkaat. Asiakkaat voivat olla organisaation ulkopuolisia tai sisäisiä. (Kiiskinen ym. 2002, 28.)

4.4 Julkisen sektorin asiakas

Yritysmailmassa asiakaskäsite on selkeä ja yksiselitteinen. Asiakas on se, joka ostaa tuotteen tai palvelun ja/tai käyttää sitä. Julkisella sektorilla asiakaskäsite on monimutkaisempi ja uudempi asia. Kun yritysmailmassa asiakas on se, joka kävelee sisään ja jonka kanssa ollaan tekemisissä tai joka muutoin aiheuttaa toimintaa yrityksessä, niin julkisella sektorilla asia ei ole näin yksioikoinen. (Pitkänen 2007, 83-84.)

Onko rosvo poliisin asiakas? Rosvot, häiriköt tai liikenneturvallisuuden vaarantavat kaaharit työllistävät poliisia ja poliisit ovat näiden kanssa tekemisissä. Ihmisissä saattaa herättää ärtymystä, että rosvoja kutsutaan poliisin asiakkaiksi. Tietääkö julkisen sektorin asiakas aina mitä haluaa? Pitkänen mainitsee esimerkkinä sosiaaliturvan kustantavan kansalaisen, joka ehkä mieluummin haluaisi lopettaa sosiaaliturvan kokonaan ja pitää rahat itsellään. (Pitkänen 2007, 84.)

Julkisella sektorilla on useita asiakkuusrooleja ja niiden erilaisia tarpeita. Julkisen sektorin asiakkaiden tarpeita ei välttämättä pysty määrittämään asiakaskyselyillä. Jos kysytään vaikkapa vankilassa istuvan asiakkaan tarpeita ja odotuksia, joku voisi haluta isommat kalterinvälit. Asiakkaan kuunteleminen tässä tapauksessa saattaisi pahimmassa tapauksessa johtaa asiakkaan menettämiseen. (Pitkänen 2007, 84)

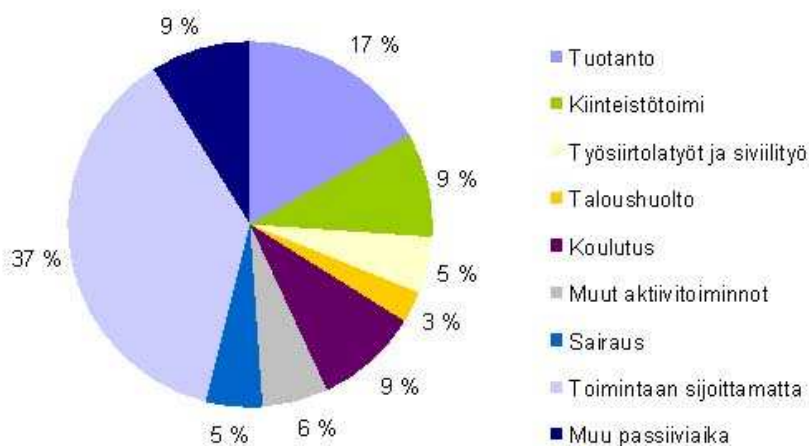
Vankilassa ei mielellään kutsuta vankeja asiakkaiksi, vaan puhutaan vangeista. Asiaa perustellaan sillä, että vanki ei maksa saamastaan palvelusta eli vankeinhoidosta. Vangit eivät ole vankilassa omasta tahdostaan ja vankilan henkilökunta ei toivota vankeja tervetulleeksi uudelleen, päinvastoin.

4.5 Vankilan ydin- ja tukiprosessit

Vankeinhoitolaitoksen perustehtävä eli missio on ylläpitää laillista ja turvallista täytäntöönpanojärjestelmää, jossa pannaan täytäntöön oikeusjärjestelmämme langettamat ehdottomat vankeustuomiot. Vankeusrangaistuksen täytäntöönpano on vankilalle ehdottomasti sellainen ydinprosessi, jota se ei lainsäädännön takia voi luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille.

Yhteiskunta eli asiakas on lisäksi määritellyt, miten vankeinhoitolaitoksen on tavoitteensa saavutettava. Täytäntöönpano toteutetaan siten, että vankeusaika on turvallista yhteiskunnalle, tuomitulle ja henkilökunnalle. Lisäksi tuomitun mahdollisuuksia selviytyä yhteiskunnassa vankeuden aikana ja sen jälkeen tuetaan ja vangille annetaan mahdollisuus ylläpitää terveyttään ja hyvinvointiaan. Tuomitun valmiuksia omaksua rikokseton elämäntapa pitää vankeusaikana parantaa. (Rikosseuraamusvirasto 2009b.) Näistä edellä olevista tavoitteista voidaan johtaa toinen ydinprosessi, joka on yksilön kasvataminen.

Vankiloiden keinoina ylläpitää ja vahvistaa vangin valmiuksia rikoksettomaan elämäntapaan ovat erilaiset vankilan järjestämät ja hyväksymät toiminnot, kuten työn tekeminen ja opiskelu. Opiskelun ja työn tekemisen tarkoituksena on myös parantaa vangin ammattitaitoa ja osaamista sekä työ- ja toimintakykyä sekä tukea päihteetöntä elämäntapaa ja edistää vangin sijoittumista takaisin yhteiskuntaan. Vuonna 2007 kaikista vangeista osallistui 49 % erilaisiin työ- ja aktiivitoimintoihin, kuten tuotantotoimintaan, kiinteistötoimen tehtäviin, työsiirtolatyihin, opiskeluun ja taloushuoltoon. Vangeista 51 % oli toimintoihin sijoittamatta, sairaana tai muissa passiivitoiminnoissa esim. käräjämatkoilla. Asiaa on havainnollistettu kuviolla 10. (Vankeinhoitolaitos, Toiminnot.)



KUVIO 10. Vankeja toiminnoissa vuonna 2007 (Vankeinhoitolaitos, Toiminnot.)

Ydintoimintojen lisäksi on olemassa ydintä tukevia toimintoja, tukitoimintoja, jotka edesauttavat ydintoiminnon suorittamista. Ydintä tukevat toiminnot eivät ole sen vähäpätöisempiä kuin ydintoiminnot, mutta ne voidaan antaa organisaation ulkopuolisen tahon tehtäväksi. (Kiiskinen ym. 2002, 21.) Vankiloissa yhtenä tukitoimintona voidaan

pitää siivoustoimintaa. Vaikka kiinteistötoimen tehtävät ovat vankiloiden toimintamallin mukaan tukitoimintoja, on niillä kuitenkin tärkeä tehtävä myös vankien työllistämistä ajatellen. Jako ydintoimintoihin ja tukitoimintoihin ei tässä tapauksessa olekaan enää niin selkeä.

4.6 Hämeenlinnan vankilan siivoustyön tukiprosessi

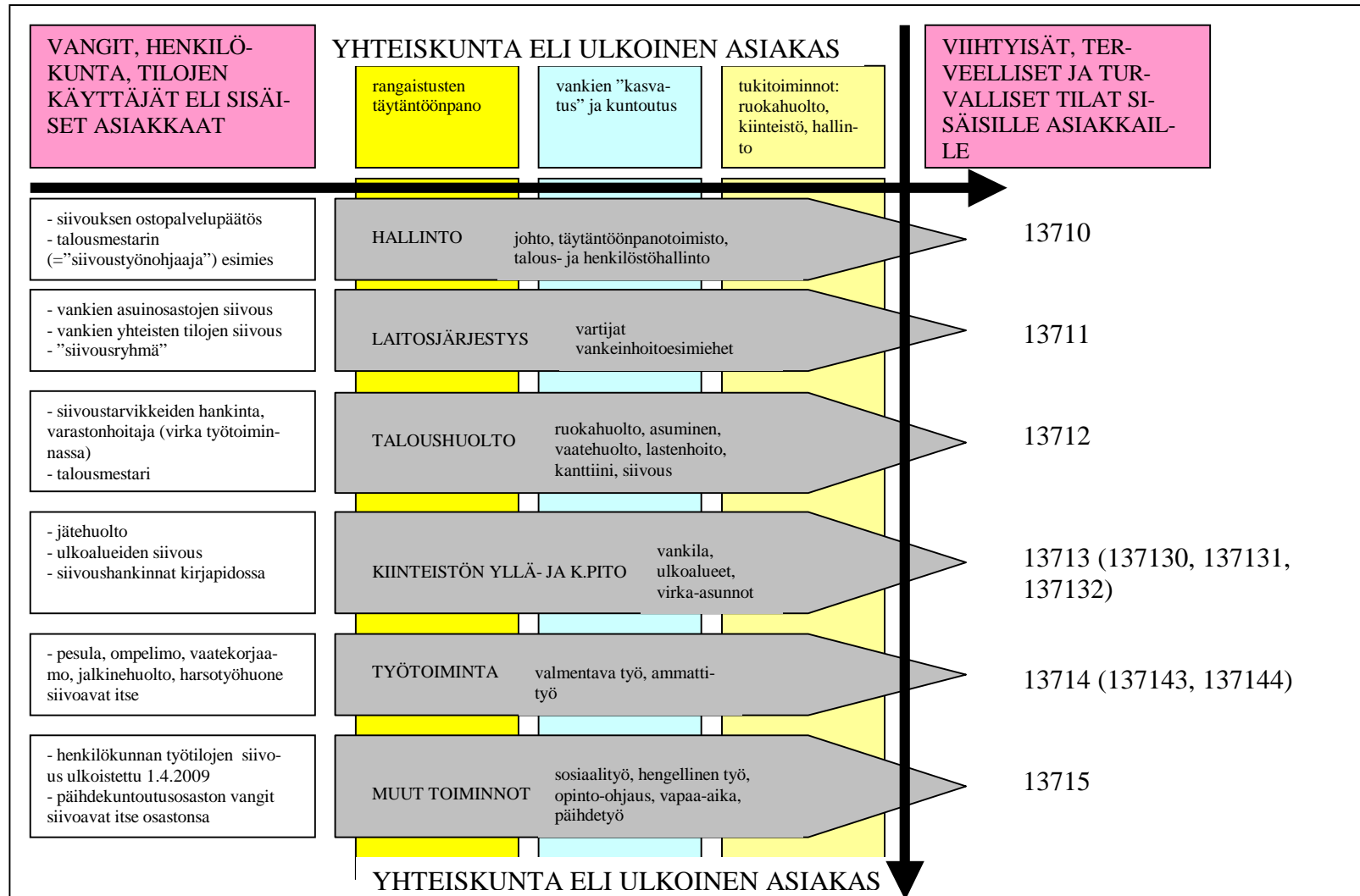
Pesonen (2007, 129) neuvoo, että kun pohditaan prosesseja, pitää heti alkuun miettiä kuka haluaa ja mitä. Kun prosessia aletaan kuvata, on hyvä aloittaa prosessin asiakkaasta. Prosessin pohdinta pitää Pesosen mielestä myös lopettaa asiakkaaseen eli siihen vaiheeseen, kun asiakas on saanut mitä on tilannut.

Kuviossa 11 on opinnäytetyön tekijän suunnittelema esitys, prosessikartta, Hämeenlinnan vankilan ydinprosesseista Pesosen neuvojen mukaan. Pystysuoraan on kuvattu Hämeenlinnan vankilan ydinprosesseja, jotka on aiemmin määritelty olemaan rangaistusten täytäntöönpanoprosessi sekä vankien ”kasvatus ja kuntoutus”-prosessi. Ydinprosessit ovat siis sellaisia prosesseja, jotka ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen. Ne alkavat ulkoisesta asiakkaasta ja päättyvät ulkoiseen asiakkaaseen. (Pesonen 2007, 131.) Ulkoinen asiakas on siis yhteiskunta eli me kaikki Suomen kansalaiset. Ydinprosessin tukena on myös tukiprosessi, johon on yhdistetty erilaisia vankilan tukitoimintoja, kuten ruokahuolto, kiinteistön yllä- ja kunnossapito sekä hallinto.

Vaakasuuntaan on tarkastelu yhtä tukiprosessia, vankilan siivoustoimintaa, joka on tämän opinnäytetyön mielenkiinnon kohde. Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja ja niillä ei ole suoraa kontaktia ulkoiseen asiakkaaseen. Myös tukiprosessit lähtevät asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. (Pesonen 2007, 131.) Tukiprosessin asiakkaita ovat vankilan sisäiset asiakkaat eli vankilan tilojen käyttäjät: vangit, henkilökunta ja lukuisat vierailijat.

Vaakasuorat paksut nuolet kuvaavat vankilan eri vastuualueita (numeroitu 13710 – 13715). Nämä vastuualueet ovat määritelty ja numeroitu Rikosseuraamusalan taloushallinnon suunnittelu- ja raportointijärjestelmän mukaan ja ovat siis: hallinto, laitosjärjestys, taloushuolto, kiinteistö, työtoiminta sekä muut toiminnot (Rikosseuraamusvirasto

2009d). Kaikilla vankilan vastualueilla esiintyy jollakin tavalla siivoustoimintaa. Vaikka siivous on yksi tukitoiminto, niin sille on tyypillistä, että se koskee fyysisesti vankilan joka ainoata nurkkaa ja henkisellä tasolla kaikkia vankilassa olevia ihmisiä.



KUVIO 11. Prosessikartta Hämeenlinnan vankilan ydinprosesseista sekä siivoustoiminnan tukiprosessi

Siivoustoiminta esiintyy kovin pirstaleisena vankilan prosesseissa. Hallinnossa tehdään päätös ostopalvelun hankinnasta ja siellä työskentelee talousmestarin lähin esimies. Laitosjärjestyksen vastuualueella työskentelee suurin vankilan henkilöstöryhmä, valvonta-henkilökunta eli vartijat ja vankeinhoitoesimiehet. Heitä on lukumäärältään 105 henkilöä vankilan 152:sta virasta. Vankien asuinosa-asteiden sekä vankien yleisten tilojen siivo-us hoituu vankiosastoista vastaavien vartijoiden opastuksessa ja valvonnassa. Myös vangeista koostuvat siivousryhmän (2-3 vankia) vetäjänä on vartija.

Siivous toimintona sekä talousmestarin virka kuuluvat vankiloiden taloushallinnon oh-jeiden mukaan taloushuollon vastuualueeseen. Taloustarvikkeiden eli siivouksessa tar-vittavien aineiden, välineiden ja koneiden hankinta on myös taloushuollon vastuualuet-ta. Varastonhoitaja, joka käytännössä tilaa ja jakaa taloustarvikkeet, työskentelee itse työtoiminnan vastuualueella. Taloushallinnon ohjeiden mukaan taloustarvikkeiden han-kinnat on kirjattava kiinteistön ylläpidon vastuualueelle. Siivouksen kustannuksista eli aine- ja välinehankinnoista, henkilökunnan siivoukseen käytetyn työpanoksen määrästä ja vankien siivoukseen käytetyn työajan sekä palkkojen määrästä on voimassa olevien talouden ohjausjärjestelmien takia erittäin hankalaa päästä selville.

Kiinteistön yllä- ja kunnossapidon vastuualueeseen sisältyy siis siivouksessa tarvittavi-en aineiden ja välineiden hankintakustannusten kirjaaminen. Myös jätehuolto, joka ni-veltyy hyvin lähelle siivousta, kuuluu kiinteistön vastuualueelle. Työtoiminnan vastuu-alueella tilojen siivouksesta huolehtivat eri työhuoneiden työnjohtajat yhdessä tiloissa työskentelevien vankien kanssa. Muut toiminnot sisältävät erilaisia vangeille suunnattu-ja palveluja, kuten sosiaalityötä, opintoja, vapaa-ajan toimintoja, päihdetyötä sekä hen-gellistä työtä. Näissä toiminnoissa tarvittavien, henkilökunnan käytössä olevien tilojen siivous on Hämeenlinnan vankilassa siirtynyt 1.4.2009 alkaen ulkopuolisen siivouspal-veluyrityksen hoidettavaksi.

5 PROSESSIN JOHTAMINEN JA HALLINTA

5.1 Perinteinen johtaminen ja laatujohtaminen

Johtaminen on tilanteiden ja kokonaisuuksien hallintaa ja nämä taidot ovat opittavissa, kuten muutkin taidot. Johtaminen tähtää entistä parempien toimintatulosten saavuttamiseen yhteistyössä henkilöstön kanssa. Johtaminen on oikeastaan yksi yrityksen tuotantovälineistä siinä, missä ovat raaka-aineet, toimitilat, koneet ja laitteet sekä henkilöstö. Hyvästä johtajuudesta, hyvän johtajan piirteistä ja erilaisista johtamisfilosofioista on kirjoitettu lukuisia kirjoja. (Hölttä & Savonen 1997, 83.)

Perinteinen johtamisen malli on perustunut työntekijöiden käskyttämiseen ja valvontaan. Tätä varten on olemassa esimiesjärjestelmä, joka välittää määräykset työntekijöille kaukana olevalta johdolta. Hierarkian alimmilta tasoilta ei odoteta itsenäistä ajattelua eikä varsinkaan erilaisten toimenpiteiden kyseenalaistamista pidetä suotavana. Jokaisella on oma tarkasti rajattu tehtävänsä eikä kokonaisuuksista, kuten tuloslaskelmista ja taseista, tarvitse organisaation alemmilla tasoilla välittää. (Hölttä & Savonen 1997, 83.)

Uusi näkökulma, laatujohtaminen, lähtee oletuksesta, että organisaatiossa kaikki työntekijät ovat ahkeria, tunnollisia ja yhteistyöhaluisia. Ihmisiä ei tarvitse valvoa, vaan ihmiset tarvitsevat tietoa ja mahdollisuuksia toteuttaa ideat käytännössä. Työskentely tapahtuu ryhmissä, jossa yksilöt eivät kilpaile keskenään. Tiedonkulku on avointa ja ihmiset ovat keskenään tasa-arvoisia. (Hölttä & Savonen 1997, 83.)

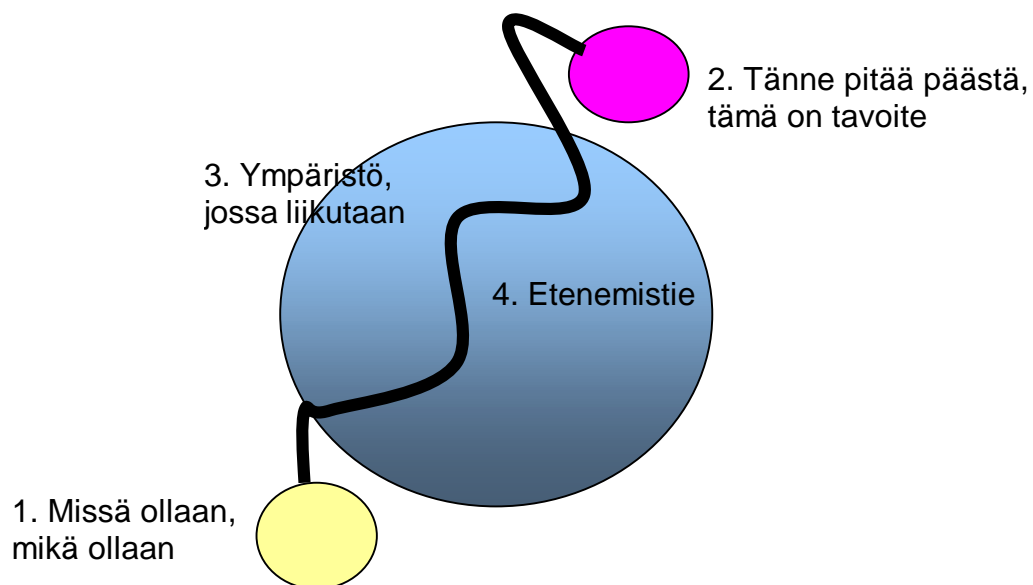
Laatuorganisaatiossa päätöksenteko on hajautettu eli päätökset tehdään siellä, missä päätöksenteolle on tarvetta. Asiakasta koskevat päätökset tehdään asiakaspalvelutilanteissa. Toimintavapaus kuin myös toimintavastuu ovat päätöksentekijän eli työntekijän hartioilla eikä joka asiaan aina erikseen pyydetä johtajan lupaa. Onnistunut laatujohtaminen kuitenkin edellyttää, että organisaation jäsenillä on riittävä ymmärrys siitä, mikä päätöksien vaikutus on asiakkaalle ja yrityksen menestykselle. Tämä edellyttää johdon ja henkilöstön välistä hyvää ja täsmällistä viestintää. (Hölttä & Savonen 1997, 84.)

Johtamiseen liittyy aina päämäärä ja tavoite. Tavoitetieto ja päämäärä voi olla annettu tai johtaja kehittää sen itse. Yleensä organisaatiolla on visio – näkemys siitä millainen organisaation halutaan joskus olevan. Koko henkilöstöllä täytyy olla yhteinen päämäärä, jota tavoitellaan. Tavoitteen on oltava tarkka: ilmaistu numeroilla, sidottu aikaan ja jälkikäteen mitattavissa. (Pitkänen 2007, 57–58.)

-- jos ei ole tavoitetta, niin kaikki tiet vievät perille -- jos et tiedä tavoitetta, niin älä tee mitään, koska voit olla jo tavoitteessasi (Pitkänen 2007, 58).

Pitkänen (2007, 58) kuvaa johtamisen ja tavoitteellisuuden yksinkertaisesti (kuvio 11):

- 1 Tilanneanalyysi: missä ollaan ja mikä ollaan, mitkä ovat vahvuudet (avuksi esim. SWOT-analyysi)?
- 2 Mihin pitää päästä ja millä ehdoilla? On huomioitava, että tavoite voi liikkua, kun sitä kohden lähdetään etenemään.
- 3 Ympäristöanalyysi: missä ympäristössä toimitaan ja miten se muuttuu etenemisen aikana?
- 4 Etenemistie: miten tavoitteeseen päästään, millä askeleilla ja keinoilla? Pitää olla etenemissuunnitelma tarkastuspisteineen.



KUVIO 12. Johtaminen ja tavoitteellisuus (Pitkänen 2007, 58)

5.2 Johtajuus sekä prosessien hallinta ja kehittäminen

Organisaation prosessien hallinnassa tarvitaan kykyä järjestää henkilöstön toiminta ja työtehtävät järjevimmällä ja mielekkäimmällä mahdollisella tavalla. Kun hierarkisesti johdetuissa organisaatioissa esiintyy virheitä, on perinteisesti kaivettu ”syylliset esiin” tai vaihdettu henkilöitä. Nykyjohtamisen lähtökohtana on tarkastella koko prosessia. Enää ei kysytä, kuka tekee virheitä, vaan mikä tässä prosessissa saa aikaan virheitä. Yleensä ihmiset eivät tee virheitä tahallaan, vaan taustalla saattaa olla tiedon puutteesta johtuvaa osaamattomuutta tai ylimitoitettuja tuottavuus- ja tehovaatimuksia. Kun virheiden aiheuttajan syyt on selvitetty, voidaan koulutus ja resurssit suunnata uudelleen tarkemmin ja tehokkaammin. (Hölttä & Savonen 1997, 86.)

Keskeisiä näkökohtia prosessin kehittämisessä ovat asiakasnäkökulma ja prosessin tuottama hyöty. Jos kehityksen kohteeksi valitussa prosessissa asiakas- ja hyötynäkökulmat ovat epäselviä, on koko prosessin kehittäminen heikolla pohjalla. Prosessia, jolla ei ole tarkoitusta, on mahdoton lähteä kehittämään. (Pitkänen 2007, 73.)

Pitkänen (2007, 73) neuvoo varmistamaan prosessin kehittämisen edellytyksiä seuraavilla testikysymyksillä:

- Miksi prosessi on olemassa ja mikä on sen tarkoitus?
- Tuottaako prosessi hyötyä ja arvoa?
- Kenelle arvoa tuotetaan eli ketkä ovat asiakkaita?
- Alkaako prosessi asiakkaasta ja päättyykö se asiakkaaseen?

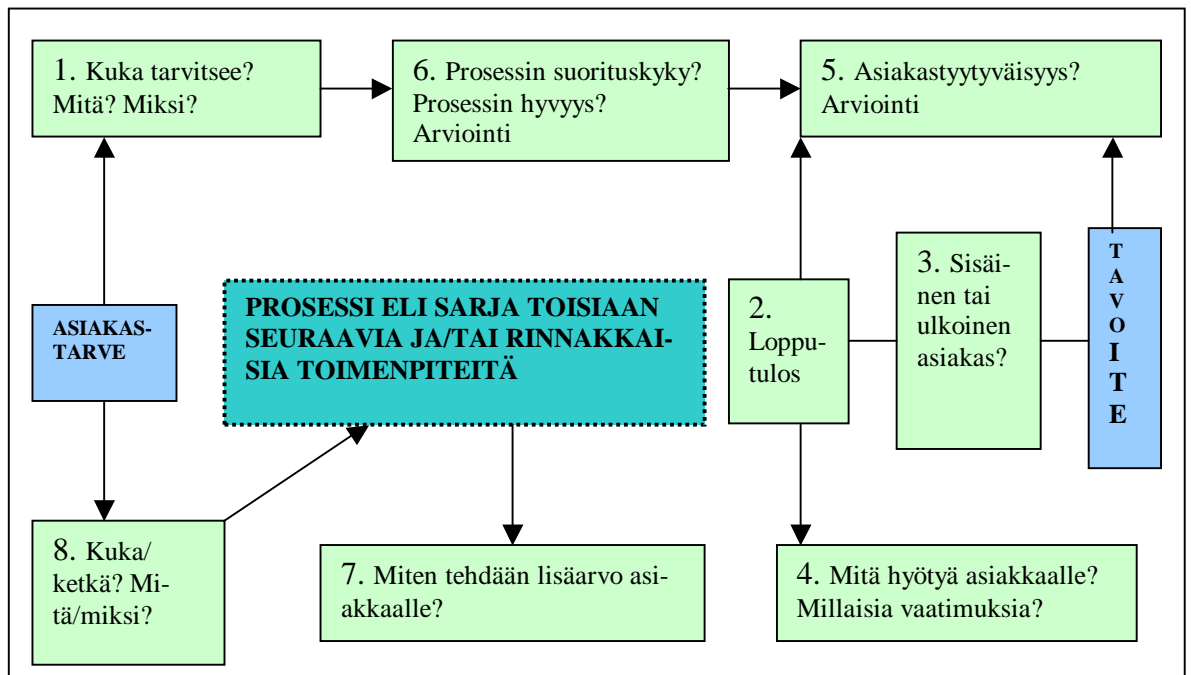
Jos näihin kysymyksiin ei löydy vastausta, kehitettävä prosessikokonaisuus ei ole lainkaan mielekäs. Testikysymyksiä voi käyttää myös vakiintuneiden prosessien kyseenalaistamiseen esimerkiksi organisaation muutoshankkeiden yhteydessä. Jos organisaatio ei itse pysty kyseenalaistamaan omia prosessejaan, sen voi tehdä joku muu. (Pitkänen 2007, 73.)

Hämeenlinnan vankilan yhden tukiprosessin, siivoustoiminnan, kannalta näihin kysymyksiin on mahdollista vastata. Siivouksella turvataan vankilassa oleskelevien vankien ja henkilökunnan sekä lukuisten vierailijoiden viihtyvyys, terveellisyys ja turvallisuus sekä varmistetaan erilaisten rakennuksen pintojen säilyminen pitkään hyvässä kunnossa. Prosessi tuottaa suoraan hyötyä sisäisille asiakkaille eli vangeille ja henkilökunnalle sekä välillisesti ulkoiselle asiakkaalle eli valtiolle eli Suomen kansalaisille, yhteisen

omaisuuden arvon säilymisenä. Siivouksen prosessi tukee myös omalta osaltaan vankilan pääprosesseja eli rangaistuksen täytäntöönpanoa sekä vankien kasvatustavoitetta.

Myös Hölttä & Savonen (1997, 89) esittävät palveluprosessin jäsentelyn ja kehittämisen avuksi seuraavaa muistilistaa. Kuviossa 13 on havainnollistettu sama asia kaaviona. Prosessia ja sen tuloksia tarkastellaan suhteessa toiminta-ajatuksen ja visioon (Hölttä & Savonen 1997, 89).

1. Mistä prosessi alkaa?
2. Mikä on prosessin lopputulos eli valmis suorite?
3. Ketkä ovat prosessin asiakkaita asiakasryhmittäin?
4. Millaisia vaatimuksia ja odotuksia heillä on tuotoksen suhteen?
5. Millainen on prosessin tavoite?
6. Millainen on hyvä, tuloksekas prosessi?
7. Mikä sarja toimenpiteitä tarvitaan suoritteen aikaansaamiseksi?
8. Mitä muita tietoja tarvitaan hyvän prosessin läpiviemiseksi?



KUVIO 13. Palveluprosessin jäsentely (Hölttä & Savonen, 1997, 90)

5.3 Yksittäisen prosessin mittarit

Vanha hokema sanoo, että ”sitä saat, mittaat” (Pesonen 2007, 154). Se tarkoittaa, että kun alkaa seurata jotakin asiaa, se alkaa kummasti muuttua ja parantua kohti haluttua. Jos jotakin asiaa ei seurata, niin henkilöstö saa sen käsityksen, että se asia ei olekaan niin tärkeä ja se saa unohtua. Jos johto suuntaa huomionsa niihin asioihin, joita se pitää tärkeinä, niin henkilöstökin alkaa pitää niitä tärkeänä. (Pesonen 2007, 154-155.)

Prosessien mittaamista ja mittareiden löytämistä pidetään jotenkin erityisen vaikeana (Pesonen 2007,154). Pesosen (2007, 156) mielestä kannattaa kuitenkin käyttää maalaisjärkeä eikä yrittää mitään tieteellistä. Kannattaa miettiä, että mistä huomaa sen, että prosessi toimii eli yksinkertaisesti paras neuvo on: mittaa sitä, mitä prosessin asiakas todella odottaa. Näin tullaan taas alkuun ja joudutaan miettimään, kuka olikaan prosessin asiakas ja mitä tämä odottaa.

Pesosen (2007, 185) mukaan hyviä mittareita voisivat olla:

- Järjen käyttö – mieti, mikä asia kuvaisi asian onnistumista parhaiten!
- Pohdi, mitä asiakas todella odottaa ja mittaa sen toteutumista! Asiakas voi olla prosessin asiakas tai koko organisaation asiakas.
- Pohdi, mitä organisaatio odottaa ja mittaa sen toteutumista! Organisaatio voi tarkoittaa prosessinomistajaa tai koko organisaatiota.
- Sopivia mittareita voi löytyä Tasapainotetun tulokortin (BSC = The Balanced Scorecard, jonka ovat tehneet tunnetuksi Kaplan & Norton 1996) avulla:
 1. asiakastulokset, kuten asiakaspalautteet ja tyytyväisyys
 2. prosessien tulokset, kuten toimitusvarmuus, täsmällisyys, virheettömyys ja tehokkuus
 3. henkilöstötulokset, kuten tyytyväisyys, motivaatio ja vaihtuvuus
 4. talouden tulokset, kuten liikevaihto, kannattavuus, maksuvalmius, pääoman tuotto

6 PALVELUJEN ULKOISTAMINEN

6.1 Ulkoistaminen käsitteenä

Ulkoistamista käytetään yleiskäsitteenä tilanteissa, joissa organisaatio ei itse tuota palvelua itse. Heinimäki, Puhto, Tuomela & Ventovuori (2003, 12) viitaten IFMA (International Facility Management Association) – järjestön määrittelemiin ulkoistamiseen liittyvien tilanteiden ja yhteistyömuotoja ilmaiseviin käsitteisiin:

- Ostopalvelut (*Out-tasking*), joissa tietyt palvelut ostetaan kyseisiin palveluihin erikoistuneelta palveluntuottajalta
- Ulkoistaminen (*Outsourcing*) viittaa palvelujen ja henkilöstön siirtämiseen ulkopuoliselle palveluntuottajalle. Tämän jälkeen jäljelle jäänyt alkuperäinen palveluntuottajaorganisaatio muuttuu tilaajaorganisaatioksi, joka sopimusjohtamisen avulla ohjaa palvelutuotantoa.
- Kumppanuus (*Partnering*) viittaa tilaajayrityksen ja tietyn palveluntuottajan pitkäaikaiseen yhteistyöhön, joka perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja taloudelliseen hyötyyn. Kumppanuus mahdollistaa pidempiaikaisemman sopimussuhteen kuin perinteiset kilpailutetut palvelusopimukset.

Ulkoistamisella tarkoitetaan palvelun, toiminnan tai prosessin osittaista tai täydellistä hankintaa ulkopuoliselta toimittajalta. Palvelujen tuottaminen organisaation sisällä korvataan ostamalla palvelut ulkopuoliselta taholta. Ulkoistaminen toteutetaan sopimusrusteisilla yhteistyömalleilla, jossa osapuolina ovat ulkoistava asiakasorganisaatio ja palveluntuottaja. (Kaleva, Kauppinen, Pietilä & Sunbäck 2003,15.)

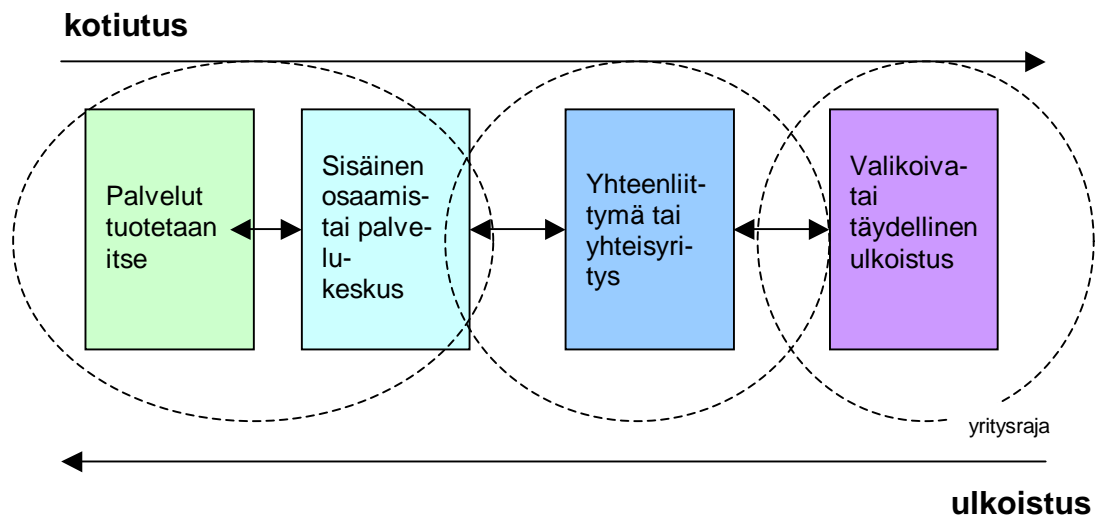
6.2 Palvelunhankinnan mallit

Kiiskisen, Linkoahon & Santalan (2002, 69) mukaan palvelutuotantomarkkinoiden kehittymisen ja erilaisten kokemusten pohjalta on kehittynyt neljä erilaista palvelunhankintamallia. Ne ovat:

- palvelujen tuottaminen itse
- sisäinen osaamiskeskus tai palvelukeskus
- yhteenliittymä tai yhteisyritys
- ostopalvelu eli ulkoistaminen on täydellistä tai valikoivaa

Sopiva malli valitaan tapauskohtaisesti organisaation tarpeiden ja linjausten perusteella.

Kuviossa 14 on kuvattu palvelunhankintamalleja. Mitä enemmän kuviossa liu'utaan oikealle, puhutaan ulkoistamisesta. Kun muutoksia tapahtuu päinvastaiseen suuntaan, käytetään termiä kotiutus. Organisaatio yleensä liikuu vaiheesta toiseen tarpeidensa ja linjaustensa mukaan. Suositeltavaa on tehdä asioita vaihe vaiheelta. Itse tuotettuja palveluja voidaan aluksi ryhtyä keskittämään oman organisaation sisällä omalle osaamis- tai palvelukeskukselle. Hankintamallien rajat eivät välttämättä ole jyrkkiä eivätkä tarkkaan rajattuja. (Kiiskinen ym. 2002, 70.)



KUVIO 14. Palvelunhankintamallit (Kiiskinen ym. 2002, 70)

Sisäisellä osaamiskeskuksella tarkoitetaan verkostoa tai toimipistettä, johon organisaatiolle tärkeä ja strateginen erityisosaaminen eli ydinosaaaminen kerätään yhteen. Tavoitteena on organisaation sirpaloituneen osaamisen aiheuttaman toiminnallisen tehottomuuden ja poukkoilevan osaamisen kehittäminen. Osaamiskeskukselta saattaa kehittyä joskus ”valtio valtiossa” eli se muodostaa oman alakulttuurinsa ja noudattaa omia poikkeaviakin toimintamalleja. Kyse ei kuitenkaan ole palvelukeskuksesta, vaikka osaamiskeskus saattaa tehdä kehittämistyötä muun organisaation kanssa. (Kiiskinen ym. 2002, 71.)

Palvelukeskuksen muodostaminen tarkoittaa järjestelyä, jossa organisaatio keskittää jonkun ei-strategisen, mutta kuitenkin välttämättömän osaamisensa ja sen vaatiman infrastruktuurin yhteen paikkaan. Järjestelyn hyötynä tavoitellaan yleensä kustannustehokkuutta, joka syntyy päällekkäisten toimintojen ja tehtävien karsiutumisenä organisaation eri osista sekä mittakaavaetuja palvelutuotannon tehostuessa. Palvelujen keskittämiseen

saattaa liittyä myös riskejä. Investointikustannukset saattava olla mittakaavaetuja suuremmat, jos organisaatio ei ole palvelutuotannon määrältä riittävän suuri. Itsenäisissä, suurissa organisaatioissa saatetaan törmätä myös arvo- ja johtamisristiriitoihin, koska itsenäisyyttä päätöksenteossa koetaan menetettävän palvelukeskukselle. (Kiiskinen ym. 2002, 72-73.)

Yhteenliittymä on sisäiselle palvelukeskukselle ulkoistamisen ja kokonaan ulkoiselle yritykselle ulkoistamisen välimuoto. Tällöin puhutaan myös yhteisyrityksestä eli konsortioista. Yhteisyritys on palvelun käyttäjän ja palvelun erikoistuneen tuottajan yhteisomistuksessa oleva yritys, joka toimittaa palveluja käyttäjälle. Yhteisyritykseen on kahdenlaisia kehityspolkuja. Merkittävä palvelun käyttäjä voi perustaa palveluyrityksen kanssa uuden organisaation tai yhteisyritykseen siirrytään pikku hiljaa sisäisen osaamistai palvelukeskuksen kautta. Yhteisyritysmallin etuna omaan tuotantoon verrattuna on palvelun teettäminen alan huippuosajilla ilman rekrytoimiseen liittyviä riskejä ja panostuksia. Palvelu saanti on myös turvatumppaa, sillä käyttäjällä on omistuksen myötä vaikutusvaltaa ja kontrollia palvelutuotantoyritykseen. Yhteisyrityksen uhkatekijät liittyvät kahden eri organisaation fuusioitumiseen uudeksi yritykseksi erilaisten yrityskulttuurien ja strategisten tavoitteiden törmätessä yhteen. (Kiiskinen ym. 2002, 73-75.)

Valikoiva ulkoistus tarkoittaa tässä valitun, suppeahkon toiminnon, kuten kiinteistönhuolto- ja toimistopalvelujen hankkimista ostopalveluna usealta, kuhunkin alaan erikoistuneelta palveluntuottajalta. Tämä on toistaiseksi yleisin palvelunhankinnanmalli, mikäli palvelun tuottaminen itse luetaan pois. Valikoivan ulkoistuksen suosio perustuu oletukseen, että toiminto teetetään taholla, jolle se on ydinliiketoimintaa. Koska palveluyritys kilpailee aidosti markkinoilla, niin palvelunhankkija varmistaa kustannustehokkuuden ja laadun maksimoinnin. Palveluntilaaja tavoittelee myös riippumattomuutta pääomista ja henkilöstöstä sekä toiminnan joustavuutta. Toimittajan vaihtokynnys on tässä mallissa alhainen. (Kiiskinen ym. 2002, 78.)

Täydellinen ulkoistus tarkoittaa kokonaisen toimintaprosessin siirtämistä palveluntuottajalle. Etuna ulkoistajalle pidetään sopimusten laatimisen ja valvonnan määrän vähenemistä sekä tilaajan asemaa neuvottelijana. Toimittajan vahva sitoutuminen nähdään myös eduksi ja vastuukysymykset ovat tilaajan kannalta selkeät. Riskinä täydellisessä ulkoistamisessa nähdään kummankin osapuolen jämähtäminen tiettyyn rakenteeseen ja

järjestelyyn ja se saattaa hidastaa reagointia toimintaympäristön muutoksiin. (Kiiskinen ym. 2002, 79.)

6.3 Ulkoistamis päätöksen vaikuttimia

Kauppinen & Levänen (2003,5) mainitsevat raportissaan, että tärkeimmät syyt kunta-organisaatiossa kiinteistönpidon ostopalveluiden käyttöön ovat rekrytointiongelmat, kustannustehokkuuden ja kustannussäästöjen tavoittelu, erityisosaamisen hankinta, uusien tilojen käyttöön ottaminen sekä trendin mukainen hankintatapa.

Junttila (2005, 47) selostaa diplomityössään, että tällä hetkellä on nähtävissä selvä trendi toimitilapalveluiden ulkoistamisen suuntaan. Suuntaus on nähtävissä Suomessa, Pohjois-Euroopassa, Yhdysvalloissa ja yksityisellä sekä julkisella sektorilla. Ulkoistamisen suosioon vaikuttaa Junttilan mukaan organisaatioiden keskittyminen ydintoimintaansa ja julkisen sektorin ikärakenteesta johtuva suuri eläkkeelle siirtyvien määrä.

Jos yrityksellä on oma ja vakiintunut kiinteistöjohtamisorganisaatio, palveluiden ostamisen kynnys saattaa olla varsin korkealla. Palvelujen ulkoistaminen edellyttää yleensä olennaista muutosta joko kiinteistökannassa tai toimintakulttuurin kehittämisessä. (Kaleva ym. 2002, 11.)

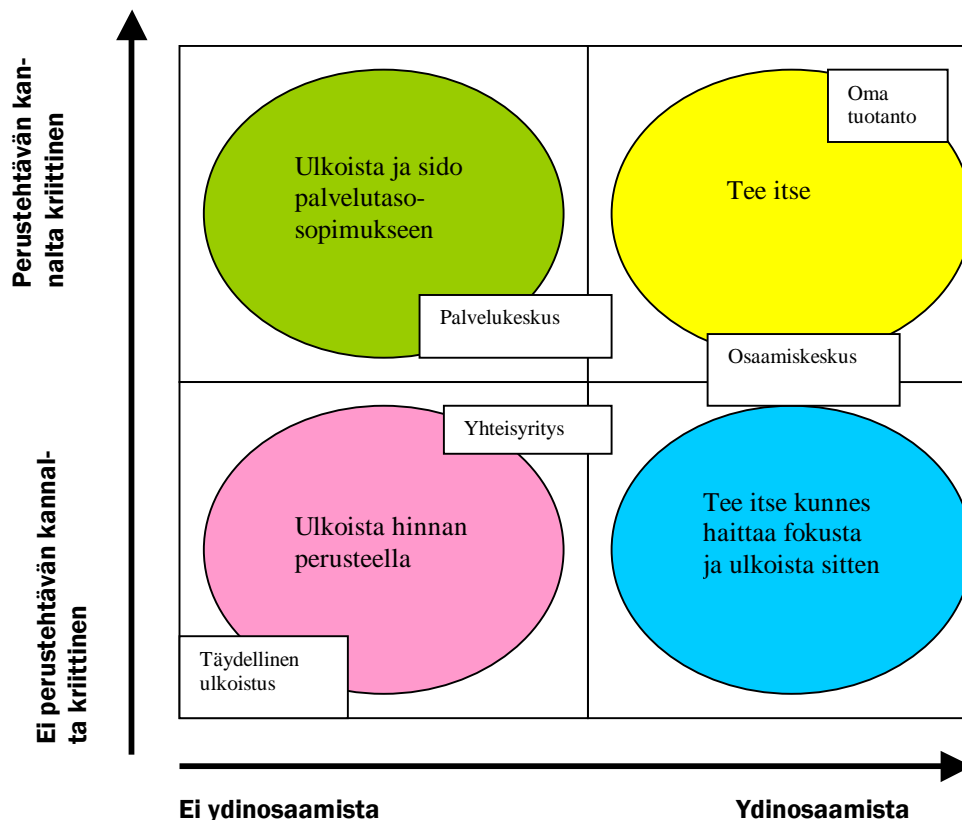
Ulkoistaminen voi olla muodikasta, mutta se ei saa olla itseisarvo (Kiiskinen ym. 2002,82). Selkeä tapa pohtia organisaation ulkoistamiskysymystä on hahmottaa neljä ryhmää:

- strategia- ja johtamisvaikuttimet
- talous- ja tuottavuusvaikuttimet
- henkilöstö- ja osaamisvaikuttimet
- asiakas- ja laatuvaikuttimet

Pohdittaessa ulkoistamista **organisaation strategian ja johtamisen kannalta** voitaisiin kysyä:

- Miten kriittinen ulkoistettava palvelu on organisaation perustehtävän kannalta?
 - Onko toiminta organisaation ydinosasta vai ei?
- (Kiiskinen ym. 2002, 82.)

Kuviossa 15 on havainnollistettu, miten toimintoa tai palvelua voi tarkastella matriisin avulla sen strategisen kriittisyyden ja palvelutuotantoon tarvittavan osaamisen näkökulmista. Matriisiin voi yhdistää aiemmin esitetyt hankintamallit eli oma tuotanto, palvelukeskus tai osaamiskeskus, yhteisyritys ja puhdas ostopalvelu ei ulkoistus. Kun toiminto on perustehtävän kannalta kriittinen ja siihen liittyy organisaation ydinosaaminen, palvelut tulee tuottaa itse eli palvelut kotiutetaan. Toisena ääripäänä on palvelun täydellinen ulkoistaminen silloin, kun toiminta ei ole perustehtävän kannalta kriittinen eikä tehtävä ole organisaation ydinosaamista. (Kiiskinen ym. 2002, 83.)



KUVIO 15. Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi (Kiiskinen ym. 2002, 25, 82.)

Strategisesta- ja johtamisnäkökulmasta yksi vaikutin ylitse muiden on riskien siirtäminen sinne, missä niitä ennakoidaan, ehkäistään ja hallitaan parhaiten. Riskit voivat olla fyysisiä, oikeudellisia tai taloudellisia. Toiseksi tavoitellaan liiketoiminnallista joustavuutta ja strategisen reagoitiherkkyuden parantamista vähentämällä sitoutumista kiinteisiin laitoksiin, ratkaisuihin, henkilöryhmiin ja omaisuuteen. Ulkoistaminen antaa yritysjohdolle ja avainhenkilöstölle enemmän aikaa ja voimavaroja kiinnittää huomiota organisaation kannalta tärkeämpiin asioihin

organisaation kannalta tärkeämpiin asioihin siirtämällä toimintoja ulkopuolisten tahojen hoidettaviksi. (Kiiskinen ym. 2002, 83-84.)

Voimakkain ja tyypillisin ulkoistamisen **taloudellinen vaikutin** on kustannustehokkuuden parantaminen. Tehostaminen perustuu siihen, että erikoistuneet yritykset pystyvät suorittamaan tehtävät tehokkaammin hyödyntämällä omat mittakaavaetunsa. Palvelun hankkijan on tosin tyydyttävä standardoituun palveluun. Toisaalta omana työnä tehtävillä tukipalveluilla on ikävä taipumus pöhötyä tuottavuuden kustannuksella tai eksyä omasta perustehtävästään ylilaatuun ja kaikenlaiseen rönsyilyyn. Palveluja hankkiva organisaatio pystyy omassa kirjanpidossaan siirtämään palvelun kustannuseriä kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin. (Kiiskinen ym. 2002, 84-85.)

Oma käytettävissä oleva osaaminen voi ajan mittaan käydä riittämättömäksi toimintojen monimutkaistuessa ja uusien vaatimusten asettamien velvoitteiden sekä teknologian kehityksen myötä. Vanhojen taitajien jäädessä eläkkeelle voi olla hankala löytää vastaavaa henkilöstöä tilalle. Tässä voi olla hyvä tilaisuus arvioida palvelun tuotantotapaa uudelleen. Mikäli kyseessä ei ole organisaation ydinosaaminen tai ydintoiminto, on todennäköistä, että haluja oman osaamisen lisäämiseen ja kasvattamiseen ei enää riitä. Ulkoistaminen voidaan nähdä myös keinona kasvattaa omaa osaamista, kun tehtäviä teetetään ammattiinsa vihkiytyneillä osaajilla, jotka hallitsevat ajanmukaiset työtavat ja työkalut. Omia koulutusmäärärahoja ja työaika voidaan keskittää omaan ydinosaamiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 85.)

Ulkoistamisen vaikuttimena voi olla alati kiristyvien asiakasvaatimusten edellyttämän laadun varmistaminen. Asiakastarpeet voivat muuttua nopeasti ja tarvitaan joustavuutta ja reagointikykyä vastamaan näihin tarpeisiin. Lisäksi ulkoistaminen voi olla vastaus nopealle ongelmanratkaisun tarpeelle ja tuotteiden sekä palvelujen kehittämisen tarpeelle. (Kiiskinen ym. 2002, 86.)

Kuin yhteenvetona voidaan todeta myös Junttilan (2005,48) viittamaan yhdysvaltalaisen The Outsourcing Institutun (1998) tutkimuksen mukaan kymmenen tärkeintä ulkoistamisen syytä ovat:

1. Toimintojen kustannusten vähentäminen ja hallinta
2. Yrityksen keskittyminen ydintoimintaan

3. Maailmanluokan osaamisen saaminen
4. Sisäisten resurssien vapauttaminen
5. Sisäisiä resursseja ei ole toiminnon ylläpitämiseen
6. Yrityksen kehittymisen nopeuttaminen
7. Toiminto on ollut vaikeaa johtaa ja hallita
8. Pääoman irrottaminen
9. Riskin jakaminen
10. Kassassa olevan rahan lisääminen

6.4 Hankinnat valtionhallinnossa

Kaikki julkiset hankinnat on Suomessa kilpailutettava. Valtionhallinnossa hankintatoimen yleinen ohjaus ja kehittäminen, hankinnoissa noudatettavien yleisten periaatteiden määrittäminen sekä hankintatoimen toimintatapojen ja menetelmien kehittäminen kuuluvat Valtionvarainministeriölle. (Hytönen & Lehtomäki 2007, 15.)

Valtion hankintayksiköitä ovat ministeriöt ja niiden alaiset virastot, valtion laitokset ja liikelaitokset. Valtion hankintatoimen tavoitteena on lisätä keskitettyjä hankintoja, jolloin saavutetaan hankintojen mittakaavahyötyjä. Tarkoitus on myös välttää hallinnon päällekkäistä kilpailuttamista, jolloin säästetään kilpailutuskustannuksissa. Tähän tehtävään on asetettu valtion yhteishankintayhtiö Hansel Oy, joka kilpailuttaa ja ylläpitää valtiolle palveluita ja tuotteita koskevia puitesopimuksia. (Hansel: Hankintojen abc, 2.)

Valtion julkisten hankintojen arvo on vuosittain noin 4 387 miljoonaa euroa. Toimitilapalvelut ovat julkisella sektorilla merkittäviä tukipalveluja, joita on viime vuosina lisääntyvässä määrin ulkoistettu. Toimitilapalveluiden kilpailuttaminen julkisena hankintana vaatii omaa erikoisosaamistaan. Koska toimitilapalvelut on perinteisesti tuotettu itse, on niiden hankintaosaamisessa julkisella sektorilla puutteita. Julkisia hankintoja ohjaa laki julkisista hankinnoista sekä kynnysarvoasetus, joten julkisten hankintojen suorittaminen yleensä vaatii oman osaamisensa. (Junttila 2005, 2.)

Kansallinen kynnysarvo tavaroita tai palveluita hankittaessa on 15 000 euroa eli lakia julkisista hankinnoista ei tarvitse soveltaa, jos hankinnan arvo jää alle kynnysarvon. Palvelun kokonaishinta lasketaan koko sopimuskaudelta. (Laki julkisista hankinnoista 2007, 15§.) Jos palvelun arvonlisäveroton palvelumaksu on 500 euroa kuukaudessa,

saadaan kahden vuoden sopimuksen arvoksi 500 euroa/kk x 24 kk eli 12 000 euroa. Tässä esimerkissä kansallinen kynnyksarvo alitetaan.

Valtionhallinnossa siivouspalveluiden hankintaa on helpotettu Hansel Oy:n kilpailuttamalla ja laatimalla puitesopimuksella, jota voivat hyödyntää kaikki valtion hankintayksiköt liittymällä puitesopimuksen käyttäjäksi. Valtion hankintayksikön tehtäväksi jää ”minikilpailuttaa” siivoushankintansa kolmen puitesopimukseen valitun siivouspalveluyrityksen kesken Hansel Oy:n antamien seikkaperäisten kilpailutusohjeiden mukaan. Tällä hetkellä siivouksen puitesopimus on voimassa 30.9.2012 saakka ja yhteistyökumppaneina on kolme valtakunnallisesti toimivaa siivouspalveluyritystä. (Hansel: Julkisen hankinnat.)

6.5 Työtoiminnan näkemyksiä siivoustyön ulkoistamisesta

Opinnäytetyötä varten haastateltiin johtajan lisäksi myös kahta työtoiminnan työnjohtajaa. Toinen on pesulan ylityönjohtaja Veikko Aikio. Pesulassa työskentelee päivittäin noin 15 - 20 miesvankia ja pesulaan liittyvissä vankivaatevarastossa ja vaatekorjaamossa noin 5 - 6 naisvankia sekä yhteensä neljä työnjohtajaa. Hämeenlinnan vankilan pesulassa pestään keskitetysti koko Vankeinhoitolaitoksen lähes 4000 vangin pyykit.

Toinen työtoiminnan edustaja on ompelimon ja harsotyöhuoneen vastaava työnjohtaja Tiina Rantanen. Ompelimossa ja harsotyöhuoneella työskentelee noin 10 - 12 naisvankia ja yhteensä kolme työnjohtajaa. Pesulan ja vaatekorjaamon työt luokitellaan vankeinhoidossa ammattityöksi. Ompelimon ja harsotyön luonne on toimia valmentavana työtoimintana. Tämä näkyy käytännössä työnjohtajien määränä suhteessa vankeihin. (Rikosseuraamusvirasto 2004, 14 -18.)

Erot nais- ja miesvankien siivoustyön ohjaamisen onnistumisessa näkyvät hyvin myös työhuoneiden työnjohtajien antamissa vastauksissa. Kysyttäessä siivouksen sujumisesta tai siihen liittyvistä ongelmista naisvankeja työllistävän ompelimon ja harsotyöhuoneen työnjohtajalta, kerrottiin siivouksen sujuvan tosi hyvin. Ongelmia tulee silloin kuin vangin käsitykset puhtaudesta poikkeavat normaalista tai hänellä on yleensä motivaatio-ongelmia työskentelyn kanssa. (Rantanen 2009.)

Pesulan ylityönjohtaja Aikio (2009) puolestaan kertoi, että siivous ei ole pitkään aikaan oikein sujunut, sillä miesvangit eivät hänen mielestään luonnostaan oikein osaa siivota. Aikion ongelmaan on tuonut helpotusta noin vuoden toiminnassa ollut vankien päihtetön sitoumusosasto, josta vangit käyvät säännöllisesti työssä puoli työpäivää. Kukin vanki on sitoumusosastolla puolen vuoden ajan ja sinä aikana työskentelevät ja suorittavat päihdekuntoutusohjelmaansa omalla osastollaan. Päihdekuntoutusosastolle päästään tiukan seulan kautta ja siellä halutaan pysyä. Tämä toimii motivaattorina myös kunnollisen työn tekemiselle.

Kumpikin työnjohtaja myönsi, että jos vangit vaihtuvat työhuoneilla jatkuvasti, se työllistää työnjohtoa myös siivoustyön opastamisessa. Kummatkin työnjohtajat toivoivat työhuoneilleen sellaisia vankeja, joilla olisi pitkät tuomiot. Silloin vanki ehtisi perehtyä hyvin työhuoneen tehtäviin ja myös siivoukseen. Kumpikin työnjohtaja toivoi siivoustyöhön sellaista vankia, joka voisi keskittyä pelkästään siivoustyöhön. Ompelimon työnjohtaja toivoi, että henkilökunnan käytössä olevat tilat kävisi siivoamassa joku muu kuin vanki tietosuojaan takia (Rantanen 2009).

Kysyttäessä työtilojen siivouksen ulkoistamisesta kokonaan siivouspalveluyritykselle, työnjohtajien vastaukset poikkesivat toisistaan:

Mielestäni työhuoneiden siivoustyön ulkoistamisessa ei ole mitään estettä, joskaan ei mitään järkeäkään. Mielestäni siivous työhuoneen puolella on hyvää valmentavaa työtä, ja mahdollistaa vangin osallistumisen työtoimintaan sekä opettaa siisteyden ja siivouksen merkitystä myös siviilielämässä. Kuten edellä mainitsin, henkilökunnan tiloihin ulkopuolinen siivouspalvelu olisi toivottavaa.

Pesulan työnjohtaja Aikion mielestä pesulan siivouksen ulkoistaminen olisi ehdottomasti kokeilemisen arvoista (Aikio 2009). Siivous voisi tapahtua pesulan ollessa kiinni tai silloin kuin vangit eivät ole paikalla. Ulkopuolinen palveluyritys voisi huolehtia säännöllisesti 1 - 2 kertaa viikossa perusasiat kuntoon. Perusasioilla Aikio tarkoittaa lattian pesua yhdistelmäkoneella, vankien tauko- ja sosiaalitilojen sekä henkilökunnan työskentelytilojen siivoamista ja yleensä siivouksen hoitamista ammattimaisesti. Vangin kanssa siivouksen perehdytys lähtee aina alkeista: tässä on kalustepyvyhe ja tämä on moppi jne.

6.6 Hämeenlinnan vankilan johtajan näkemyksiä ulkoistamisesta

Kärjenmäen (2009) mukaan ulkoistaminen ei välttämättä helpota henkilökunnan roolia siivouksessa. Yhteistyökumppanin hankinta on työläs vaihe kilpailuttamisineen ja yhteistyösopimus elää koko ajan toiminnan muuttuessa ja kehittyessä. Pahimmassa tapauksessa yhteistyökumppania voi joutua vaihtamaan jopa kerran vuodessa. Siivouspalvelun tekijää on huomioitava lähes samalla tavoin kuin oman organisaation työntekijää. Palaute työstä on palvelun kehittämisen kannalta tärkeää.

Peruskorjaamisen suunnittelussa on mahdollista ottaa siivouksen ulkoistaminen huomioon. Vankilan tilat ovat mahdollista lohkoa sellaisiin alueisiin, missä ulkopuolista siivouspalvelua voidaan käyttää entistä enemmän. Peruskorjaamisen jälkeen on huolehdittava riittävästä resursseista kunnollisen siivouksen järjestämiseksi. Vartijavetoinen siivousryhmä on hyvin epävarma ratkaisu. (Kärjenmäki 2009.)

Hämeenlinnan vankilassa siivouspalveluyritys siivoaa lähinnä vain henkilökunnan käytössä olevat tilat sekä sellaiset tilat, jossa käy vierailijoita esim. vankien omaisia tai ulkopuolisia opettajia. Vankilan johtajan mielestä vankilan ulkopuoliset henkilöt ovat hallittavissa oleva riski. Ongelma on, jos ulkopuolisia yrityksiä joudutaan kaitsemaan koko ajan. Siivottavien alueiden pitäisi olla sellaisia, joissa yritysten työntekijät pystyvät toimimaan itsenäisesti siten, ettei kenenkään tarvitse katsoa perään. Käytännössä se tarkoittaa, että ulkopuolinen siivous ei ole mahdollista vankien läsnä ollessa. (Kärjenmäki 2009.)

Ennen vankeinhoidossa oltiin sitä mieltä, että turvallisuuden takia vankiloissa ei katsota suopeasti vankilan ulkopuolisia työntekijöitä, mutta näin ei ole välttämättä enää. Kärjenmäen (2009) mielestä vangit eivät estä siivouksen ulkoistamista. Hämeenlinnan vankilassakin on siivouksen ulkoistamispäätökset tehty turvallisuusnäkökohdista. Toki ulkoistamisessa on omat riskinsä, mutta ne ovat kuitenkin vähäisempiä kuin se, että vangit tekevät niitä töitä kaikissa vankilan tiloissa.

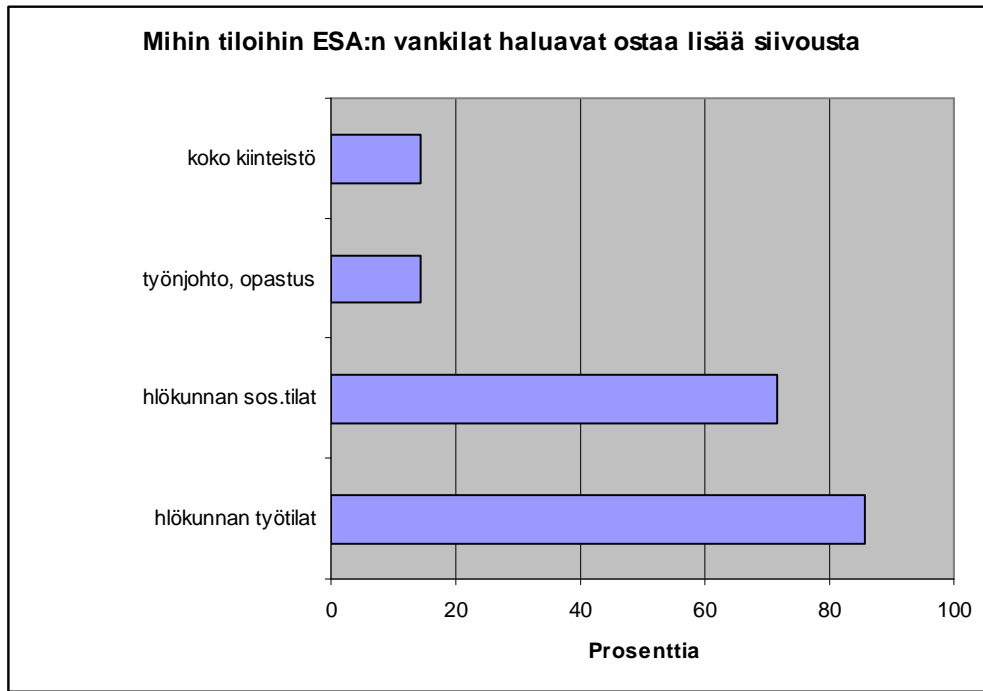
Yksi syy, miksi siivouspalvelua ei ole laajemmin vankiloissa ulkoistettu on, että on oltu arkoja lisäämään kustannuksia. Palvelun ulkoistaminen ei ole välttämättä heti näkynyt oman työn vähenemisenä. Ulkoistamisella on tavoiteltu selkeää laadun parantamista eikä välttämättä henkilöstökulujen vähentämistä. Rahan puute osaltaan estää ulkoista-

mista, mutta myös omana työnä teettäminen maksaa. Vankilat voivat itse päättää omien toimintamenojensa käytöstä, mutta eivät virkojen määrästä. Ulkoistamisen myötä myös sijaisjärjestelyn ongelma ratkeaa. (Kärjenmäki 2009.)

6.7 Muiden vankiloiden halukkuus ulkoistamiseen

Etelä-Suomen aluevankilan alueella toimivien vankiloiden siivouksesta vastaavilta virkamiehiltä tiedusteltiin kyselyssä halukkuutta ja tarvetta hankkia ulkopuolista siivouspalvelua. Eniten siivousta halutaan henkilökunnan työ- ja sosiaali-tiloihin, kuten kuviossa 16 voidaan havaita. Yksi vankila haluaisi hankkia myös siivouksen työnjohto- ja opastuspalveluita talon ulkopuolelta. Tätä perusteltiin sillä, että ammattitaitoinen siivoustyönohjaus olisi vangille ammattityötä valmentavan työtoiminnan sijaan ja nostaisi siivouksen arvostusta tulevaisuuden työpaikkana vapautumisen jälkeen.

Esteenä ulkoistamiselle mainittiin vankien työllistymisen estyminen ja rahan puute. Yhtenä ulkopuolelta hankittavan siivouspalvelun hankaluutena nähtiin raskas ja aikaa vievä hankintaprosessi sekä oman ammattitaidon puute siivouksen kilpailuttamisessa. Siivouksen kilpailutukseen oli odotettu tukea ylemmältä organisaation tasolta eli aluevankilasta, mutta sitä ei oltu odotuksista huolimatta saatu. Oikean hinta-laatu suhteen määrittäminen koettiin myös hankalaksi, sillä pelkän halvan hinnan ei uskottu takaavan parasta palvelua. Ulkopuolinen siivouspalvelu nähdään lisäävän valvonnan tarvetta ja palveluliikkeen sijaisjärjestelyistä oli huonoja kokemuksia, sillä ne olivat liian hitaita tarpeeseen nähden. Hitautta aiheutti myös vankilan omat määräykset henkilöiden turvallisuusselvitysten teossa.



KUVIO 16. Kohteet, joihin Etelä-Suomen aluevankilan alaiset vankilat haluavat hankkia siivouspalveluita (n = 7)

7 TULOKSET

7.1 Siivouksen ulkoistamisen edut ja vaikutus laatuun

Hämeenlinnan vankilan siivoustoimen johtamisella täytyy ratkaista ongelma, miten vankiloiden tilat ja pinnat saadaan hoidettua siten, ettei niiden kunto heikkene ennenaikaisesti. Vankilan laitossiivouksella saavutettavan hygieniatason pitää myös vastata nykyajan vaatimuksia, sillä vankilan on oltava turvallinen ja viihtyisä paikka sekä vangeille että vankilan henkilökunnalle.

Hämeenlinnan vankilassa siivous on suurelta osin riippuvainen vangeista ja heidän kyvyistään ja osaamisestaan siivoustyössä. Myös monella vankilan työntekijällä on siivouksen toteutuksessa suuri rooli. Vankeja tuntuu olevan yhä vaikeampi motivoida työntekoon ja heidän terveydentilansa on heikentynyt vuosi vuodelta, joten yhä useamman vangin kohdalla säännöllinen työnteko on mahdotonta. Ulkoistamalla saadaan vankilan siivoukseen lisää toimitusvarmuutta. Myös vankilan johtajan mielestä siivouksen laatuun ja lopputulokseen ei saisi vaikuttaa pelkästään vangin työpanos.

Hämeenlinnan vankilan siivouksen ongelmien taustalla näyttäisi myös olevan tietojen ja taitojen puutteesta johtuvaa osaamattomuutta. Ulkoistamalla saadaan hankittua lisää siivouksen ammattitaitoa. Vankiloiden olemassa olemisen päätarkoitus ei suinkaan ole siivous, joten oman henkilökunnan kouluttaminen laajamittaisesti siivoustyön ohjaamiseen ei ole perustelua ja järkevää.

Siivouksen ulkoistaminen voisi olla myös ratkaisu valtion tuottavuusohjelman asettamiin vaatimuksiin. Todennäköisesti uusia virkoja on vankiloihin tulevaisuudessa mahdotonta saada ja nykyisiä virkojakin suunnataan vankeuslain tavoitteiden mukaisesti vankien kanssa tehtävään lähityöhön. Vankilan budjetissa palkka- ja vuokrat rahat ovat kokonaisuus, johon vankila ei itse juuri pysty vaikuttamaan. Sen sijaan sanavaltaa on muihin toimintamäärärahoihin, kuten kaluston, aineiden ja tarvikkeiden sekä palveluiden hankintaan.

Joo, siinä on se hyöty, että virkoihin ei anneta rahaa, mutta näihin toimintamenoihin saatetaan antaa. Ja tavallaan sitten, kun ne tulee osaksi sitä

meidän toimintamenoa, niin saadaan ne rahat. Saadaan itse päättää siitä, mihin me ne rahat satsataan.

Rikosseuraamusalan toiminta- ja taloussuunnitelmassa vuosille 2008-2011 (Rikosseuraamusvirasto 2006, 4) linjattiin, että ensisijaisia keinoja tuottavuuden parantamiseksi on prosessien kehittämien, tietotekniikan nykyistä laajempi hyödyntäminen sekä keskittyminen perustehtävään tukipalveluiden ulkoistamisvaihtoehtoja selvittämällä. Samaan asiaan viittasi vankilan johtaja haastattelussa:

Kyllä tässä varmasti on se, että politiikka on muuttunut.

Itse tehty siivous verrattuna ulkoa ostettuun palveluun ei Hämeenlinnan vankilassa suinkaan ole kelvotonta tai laadutonta, joskus jopa päinvastoin. Omia laatutyökalujakin on olemassa, kunhan niiden käyttöä vielä tehostetaan. Ongelma on vankityöstä johtuva laadun vaihtelu. Tätä asiaa ei varmaankaan kokonaan ratkaise pelkästään palveluliikkeen tekemä siivous, sillä palveluliikkeet painivat myös teknisten ja toiminnallisten laatuongelmien kanssa.

7.2 Siivouksen ulkoistamisen haasteet ja vaikutus kustannuksiin

Koska vankiloiden velvollisuus on järjestää vangeille erilaista kuntouttavaa toimintaa, kuten päihdekuntoutusta, opintoja ja työtä, ulkoistamisen nähdään vievän pois työllistämisen mahdollisuuksia. Ompelimon työnjohtaja näki, että siivous ompelimosassa on hyvää valmentavaa työtä (Rantanen 2009).

Periaatteessa kaikkia vankilan tiloja on turvallisuuden takia mahdotonta ulkoistaa. Siivoaminen ei ole mahdollista silloin, kun vanki on paikalla. Vankilan tiloja ei ole aikanaan edes suunniteltu sellaisiksi, että niissä kävisi ulkopuolinen siivoamassa. Vankilan johtaja pohti haastattelussa, että uusien vankiloiden tai peruskorjausten suunnittelussa voisi ottaa huomioon siivottavuuden ja ulkoistamisen mahdollisuuden. Vankila on mahdollista lohkoa sellaisiin osastoihin, että niiden siivoaminen ulkopuolisen palveluyrityksen toimesta on mahdollista. (Kärjenmäki 2009).

Vankilan ulkopuoliset ihmiset on nähty ja nähdään yhtenä turvallisuusriskinä:

Aina mitä enemmän on ulkopuolisia ihmisiä. Se on sellainen hallittava riski. Miten niitä kuljetetaan, miten ne liikkuvat täällä vankila-alueella. Se on aina ongelma, että jos näitä ulkopuolisia firmoja joudutaan kaitsemaan koko aika. Alueet pitäisi olla sellaisia, että ne pystyvät toimimaan itsenäisesti ja siinä ei tarvitse kenenkään kattoa perään. Eli tarkoittaa käytännössä sitä, että silloin kun vangit ovat töissä, niin silloin ei siivota.

Toisaalta Hämeenlinnan vankilan siivoustyön ulkoistamiseen päädyttiin nimenomaan turvallisuuden lisäämisen takia, sillä vankien oleskelu henkilökunnan työskentely- ja sosiaalityötiloissa nähtiin riskinä. Siivoustyön ulkoistaminen on siten riskin siirtämistä sinne, missä niitä parhaiten hallitaan.

Ulkoistaminen lisää tietenkin vankilan toimintamenoja. Ulkopuolisella teetetty työ maksaa tietenkin paljon enemmän kuin vankityö. Vangeille maksetaan työstä tai opiskelusta verotonta toimintarahaa, joka on 0,7 - 1,2 €/ tunti (Vankienhoitolaitos, Ansiot ja rahankäyttö). Vankityö toisaalta sitoo henkilökunnan työaika, sillä vangit eivät edes pysty liikkumaan vankilassa minnekään ilman henkilökuntaa. Vaikka Hämeenlinnan vankilan siivouskustannukset ovat ulkoistamisen myötä kohonneet, ovat ne kuitenkin häviävän pieni osa vankilan kokonaisbudjetissa.

7.3 Hämeenlinnan vankilan siivoustyön palveluhankinnan malli

Hämeenlinnan vankilassa johtamisen näkökulmasta puhtaanapidon onnistumiseen voidaan vaikuttaa erilaisilla ratkaisuilla oman toiminnan ja ulkoistamisen välillä eli päätämällä, mitä tehdään itse ja mitä ulkoistetaan. Johtaja pystyy myös hankkimaan resursseja ulkoistamista varten. (Kärjenmäki 2009).

Henkilökunnan työskentely- ja sosiaalityötilojen sekä sellaisten vankilan tilojen, jossa käy paljon ulkopuolisia vieraita (esim. vankien tapaamistilat ja luokat) tai joiden siivous vaatii korkea hygieniaa (poliklinikkatilat), siivous on ulkoistettu. Ulkoistamisen laajentamiselle esim. vankilan työhuoneille ei ole rahan puutteen lisäksi mitään muuta estettä.

Hämeenlinnan vankilan pesula on vankilan ainoa työhuone, jossa tehdään vankeinhoiton kriteerien mukaan ammattityötä. Vuoden 2009 alussa vankilat siirtyivät nettobudjettiin, mikä tarkoittaa, että vankilat hankkivat osan budjettinsa määrärahoista vankeinhoiton ulkopuolelta tulevilla tuloilla. Vankiloiden kesken tehtyä kauppaa ei kuulu

nettobudjetoinnin piiriin, vaan se katsotaan sisäiseksi tuloksi. Periaatteessa pesulan on mahdollista hankkia lisätuloja yksityisiltä sekä yrityksiltä ja käyttää hankkimiaan tuloja vaikkapa ulkopuolisen siivouspalvelun hankintaan.

Näyttää siltä, että vankien asuinosa-asteiden ja niihin liittyvien tilojen, kuten ruokailu-, vaatehuolto- ja saniteettitilojen siivousta ei Hämeenlinnan vankilassa ole ainakaan tällä hetkellä mahdollista ulkoistaa. Vankilasta tarvitaan edelleen omaa siivouksen ”osaamiskeskusta”, joka vastaa siivoustyön organisoinnista, ohjaamisesta ja opastamisesta vankilan sisällä. Osaamiskeskus, joka tällä hetkellä tarkoittaa talousmestaria, vangeista koostuvaa siivousryhmää sekä vankiosastojen puhdistajavankeja eli ”putsareita”, vastaavat suuresta osasta vankilan siivouksesta. Tämän ryhmän perehdyttämiseen kannattaa keskittyä ja suunnata resursseja.

Verrattaessa Kiiskisen (2002, 70) esittämiä palveluhankinnan malleja Hämeenlinnan vankilan tilanteeseen, voidaan todeta, että Hämeenlinnan vankilassa toimii parhaiten kahden hankintamallin yhdistelmä: palvelut tuotetaan sisäisen osaamis- tai palvelukeskuksen avulla ja palvelut ulkoistetaan valikoivasti. Oman osaamiskeskuksen kehittämiseen kannattaa keskittyä. Siivouspalvelun johtamisen kannalta on myös huojentavaa havaita, että ulkoistamisen laajentaminen nykyisestä on vielä mahdollista.

7.4 Mikä Hämeenlinnan siivoustyön prosessissa saa aikaan virheitä?

Kuviossa 10, Hämeenlinnan vankilan prosessikartassa, kuvataan Hämeenlinnan vankilan yhden tukiprosessin, siivouksen asemaa kokonaisuudessa. Prosessikartasta voidaan todeta, että siivoustyö ja sen toteutus sekä ohjaaminen on ripoteltu eri puolille organisaatiota. Kokonaisuus ei näytä olevan oikein kenenkään erityisellä vastuulla, vaan vastuuta siivouksesta on jaettu koko organisaatiolle. Siivoustyötä ohjaavilla ja opastavilla henkilöillä ei kenties ole siivousalalta riittävää ammattitaitoa.

Pesonen (2007, 154-155) kirjoitti, että asiat joita aletaan seurata ja joihin kiinnitetään huomiota, alkavat kuin itsestään parantua. Johdolla on tässä tärkeä rooli. Henkilökunta alkaa pitää tärkeinä sellaisia asioita, joihin johto suuntaa huomionsa. Myös Kärjenmäki (2009) haastattelussa mainitsi, että johtajan on mahdollista tuoda siivousta esille, jolloin

asiasta keskustellaan enemmän. Eräänä päivänä johtaja oli käynyt miesvankien asuin-osastolla ja tarkistanut sellien siisteyttä ja antanut siitä palautetta. Tämä oli tehnyt sekä vankeihin että henkilökuntaan suuren vaikutuksen. Asiasta puhuttiin ja johtajan tekemää tarkastusta hämmästeltiin. Ei ole tietenkään tarkoituksenmukaista, että vankilan johtajan tehtäviin kuuluu sellisiisteyden valvonta, mutta samaa menetelmää voisi hyödyntää myös muu vankilan esimieskunta.

Et, johtajahan ei nyt johda mitään siivoustyötä, niin kuin ei moni muukaan. Mutta että se tuodaan esille. Kyllä täytyy sanoa, että siitä mitä se oli vuodesta 2004 tähän hetkeen, niin on tapahtunut kyllä aika paljon. On nostettu sitä siivoustoimintaa ja tehty ratkaisuja ja muutettu niitä ratkaisuja, mitä on tehty.

Hämeenlinnan vankilan johtaja pohti haastattelun yhteydessä vankilan nykyistä siivousprosessia ja sen kehittämistä. Siivousta on aina pidetty eräällä tavalla itsestään selvyytenä, että kyllähän se siinä sivussa menee (Kärjenmäki 2009).

Ja onhan siinä tietysti ollut se, että putsarihommaa on aina väheksytty. Niin, kun varsinkin Risen (Rikosseuraamusvirasto, tekijän lisäys) taholta, että sitä ei ole koettu sillain että se olisi vankia kuntouttavaa toimintaa. Olen kyllä asiasta eri mieltä.

Pesulan ylityönjohtaja toi esille, että kun miesten päihdekuntoutusosasto aloitti runsas vuosi takaperin toimintansa, pesulan työvoimapula loppui (Aikio 2009). Päihdeosaston vangit joutuvat sitoutumaan päihdeettömyyteen päästäkseen kuntoutukseen ja erityisosastolle. Säännöllinen työnteko on osana kuntoutusta. Miesvangit ovat puoli päivää työssä pesulassa ja toinen puoli päivästä kuluu päihdeohjaajien vetämissä päihdekuntoutusohjelmissa. Hämeenlinnan vankilassa on naisille kaksi päihdekuntoutusosastoa, mutta toinen on ollut noin vuoden ajan suljettuna hakijoiden puutteen takia. Ammattitaitoisesti ohjattu vankilan siivousryhmä voisi olla myös mahdollinen työpaikka päihdekuntoutuksessa oleville mies- tai naisvangeille.

Tarkasteltaessa siivousta taloushallinnon näkökulmasta tulee mieleen, että vankilan siivousta ei ole tunnustettu kovin tärkeäksi toiminnoksi verrattuna moneen muuhun. Taloushallinnon näkökulmasta siivouskustannusten raportointia ja sitä kautta kustannustietoisuutta olisi helppo parantaa. Koska siivouksella on oma toiminto 2007, vankilatilojen siivous, Rikosseuraamusalan kirjanpidon tilipuitteissa voitaisiin ohjeistaa, että myös kaikki siivousaine- ja välinekustannukset sekä palveluiden ostot kirjataan tälle toiminnon

nolle eikä sekavan tuntuisesti monelle eri toiminnolle. Ohjeistuksesta johtuen siivoukustunnusten raporttien saaminen ja budjetointi on hankalaa.

7.5 Hämeenlinnan vankilan siivousprosessin johtaminen ja kehittäminen

Pitkäsen (2007, 57-58) mukaan johtamiseen liittyy päämäärä ja tavoite, joka voi olla annettu tai johtaja kehittää sen itse. Koko henkilöstöllä pitää olla yhteinen päämäärä, jota tavoitellaan ja tavoitteen on oltava tarkka eli numeroin ilmaistu, aikaan sidottu ja jälkikäteen mitattavissa. Pitkänen (2007, 58) neuvoi aloittamaan tilanneanalyysillä ja sellaisena voisi toimia SWOT-analyysi. Hämeenlinnan vankilan siivoustoiminnan SWOT-analyysi voisi olla seuraavanlainen (kuvio 17):

<p>VAHVUUDET (STRENGTHS)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Vankityövoima on halpaa. ☞ Hämeenlinnan vankilassa on paljon naisvankeja. ☞ Siivouksen ohjeistus on runsasta ja ohjeiden hyvin saatavilla. ☞ Hanselin puitesopimuksen avulla kilpailutus on suhteellisen helppoa. 	<p>HEIKKOUEDET (WEAKNESSES)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Siivouksen toteutus on vankisidonnaisista ja siksi ailahtelevaa. ☞ Vankien työtilaisuudet vähenevät ulkoistamisella. ☞ Miesten asuinolosuhteilla ja selleissä on liikaista aika ajoin.
<p>MAHDOLLISUUDET (OPPORTUNITIES)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Ulkoistamiselle on myönteinen ilmapääpiiri. ☞ Johto voi nostaa siivouksen tärkeyttä esille. ☞ Vankien päihdesitoumusosastoilta saa motivoitunutta työvoimaa. ☞ Ulkoistamisella voidaan lisätä vankilaturvallisuutta. ☞ Ulkoistamisella voidaan nostaa siivouksen laatutasoa ja paikata oman henkilökunnan puutetta. 	<p>UHAT (THREATS)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Tilat menevät huonoon kuntoon puutteellisella ja ammattitaidottomalla siivouksella ja ohjaamisella. ☞ Ulkoistaminen voi olla uhka vankilaturvallisuudelle. ☞ Ulkoistaminen lisää henkilökunnan työmäärää kilpailutuksien ja valvonnan muodossa. ☞ Talousmestarin/suunnittelijan viran kohtalo.

KUVIO 17. SWOT -analyysi Hämeenlinnan vankilan siivouksen nykytilasta.

Mihin siivoustyön prosessin kehittämällä pitäisi päästä ja millä ehdoilla? Mikä on henkilökunnan yhteinen, numeroin ilmaistu tavoite, joka on aikaan sidottu ja jälkikäteen mitattavissa? Kaplanin ja Nortonin (1996) tunnetuksi tekemän Balanced Scorecardin ideana on, että asiakastulokset, prosessin tulokset, henkilöstötulokset ja talouden tulokset olisivat tasapainossa.

Ulkoisen asiakkaan näkökulmasta tavoitteena on vuokranantajan, Senaatti-kiinteistöt Oy:n tyytyväisyys vankilaan eli vuokralaisen käyttämien tilojen hyvästä ja huolellisesta hoidosta. Palautetta siivouksesta voitaisiin pyytää kerran vuodessa pidettävissä katselmuksissa. Palautteen antamiseen voi suunnitella palautelomakkeen numeroituine pisteineen, jolloin tavoite voidaan ilmaista tarkasti numeroina esim. saatuna keskiarvona. Eri vuosien keskiarvojen kehitystä voi siten seurata ja asettaa uusia ja haastavampia tavoitteita. Sisäisen asiakkaan eli tilojen käyttäjien näkökulmasta siivoustyön prosessin kehittämisen päämääränä voisi olla henkilökunnan tyytyväisyys työskentely-ympäristönsä olosuhteisiin.

Siivoustoiminnan taloudellisuuteen voi vaikuttaa seuraamalla, miten esimerkiksi kilpailuttamiset on hoidettu (Kärjenmäki 2009). Tulevaisuudessa saadaan varmasti tarkempia ja luotettavampi Tarmo -toimintoraportteja, sillä henkilökunnan työajan kirjaaminen Tarmo:on sata prosenttisesti on jokaisen vankilan tulostavoitteena. Jos ulkoa ostettua siivouspalvelun kustannusta verrataan oman työnä tehtävään, on vankipalkkojen lisäksi aina muistettava oman henkilökunnan panos.

Siivous kattaa kaikki vankilan toiminnot, mutta omana sektorinaan se on kuitenkin pieni. Siivous on perinteisesti kuulunut taloushuoltoon, mutta sielläkään ei ole tällä hetkellä vastuuhenkilöä. Aiemmin taloushuollosta on vastannut talousjohtaja. Jos siivous liitetään kiinteistön ylläpitoon, niin kiinteistöhoito pitäisi organisoida eri tavalla. Jos siivouksen ostopalvelua vielä laajennetaan, niin silloin oikeastaan olisi kyse hankintatoimesta ja sen perustella siirtäisin siivouksen hallintoon. (Kärjenmäki 2009.)

Siivoustyön prosessiin on aika haasteellista löytää sellaista tavoitetta, johon koko henkilökunta voisi sitoutua ja joka olisi selkeästi numeroilla ilmaistu. Inhimillisesti ajatellen jokainen meistä on ensimmäisenä kiinnostunut sellaisista asioista, joilla on suoraan vaikutusta omaan itseen. Tällainen tavoite voisi olla viihtyisä, siisti ja turvallinen työpaikka, johon kaikki ovat tyytyväisiä.

8 POHDINTA

Johtamisen metodeja voidaan mainiosti soveltaa myös julkisessa laitoksessa, vankilassa. Käsite asiakas ei kuitenkaan ole vankilassa yksiselitteinen ja ristiriidaton. Aiemmin opinnäytetyössä mainittiin, että vankilan henkilökunta ei mielellään kutsu vankia asiakkaaksi. Ulkoinen asiakas, yhteiskunta, on vankilassa helpompi ymmärtää ja hyväksyä. Puhuttaessa vankilan sisäisistä asiakkaista, joita ovat tilojen käyttäjät, asia muuttuikin jo mutkikkaammaksi. Vaikka vankilat ovat olemassa vankeja eivätkä henkilökuntaa varten, ei henkilökunnan ole helppoa alkaa pohtia asioiden kehittämistä asiakasnäkökulmasta.

Mietittäessä sopivaa siivouksen järjestämistapaa vankiloihin, ei varmaankaan yhtä ainoaa ja oikeaa tapaa ole olemassa. Siivouksen järjestämiseen vaikuttaa merkittävästi oman, siivoustyötä suorittavan henkilökunnan määrä tai ohjaavan henkilökunnan ammattitaito. Turvallisuus on jokaisessa vankilassa otettava ensisijaisesti huomioon. Vankilat ovat säilytysvarmuuden ja turvallisuuden mukaan jaettu eri turvallisuusluokkiin. Suljettujen vankiloiden joukossa on olemassa vielä suljetumpia vankiloita kuin esimerkiksi Hämeenlinnan vankila. Päätös minkä tahansa ulkopuolisen palvelun hankkimisesta vankilaan täytyy olla sopusoinnussa koko vankilan toimintamallin ja turvallisuustavoitteiden kanssa.

Opinnäytetyön tulos ei kenties tuonut siivouksesta Hämeenlinnan vankilalle esille mitään uutta ja ihmeellistä, mutta opinnäytetyön tekijää se auttoi paremmin hahmottamaan siivouksen asemaa koko vankeinhoitoprosessissa. Oli todella antoisaa pohtia ja etsiä ongelman aiheuttajia prosessissa. Se auttoi jäsentämään asioita uudella tavalla. Ainaakaan ei tarvitse syyllistää itseään siitä, että ei osaa tai pysty ratkaisemaan näitä ongelmia arjessa yksin!

Asioiden kuntoon laittamisen on kuitenkin lähdettävä asiakkaan tarpeista ja organisaation tavoitteista. Vankien työpanos vankilassa on voimavara, jota voidaan hyödyntää heidän tarpeistaan lähtien. Pesulassa työskentelevät päihdekuntoutusosaston vangit ovat tästä loistava esimerkki.

Opinnäytetyössä todettiin, että mitä enemmän tärkeitä asioita tuodaan esille ja niistä keskustellaan, sitä paremmin asiat alkavat luistaa toivottuun suuntaan. Olen joskus työ-

paikallani Hämeenlinnan vankilassa sanonut tuskaisena, että niin kauan kuin olen täällä töissä, rummutan tätä siivousasiaa, niin että sitä pursuu jokaisen korvista. No, tämä työ oli taas yksi tapa!

LÄHTEET

Hansel Oy. Hankintojen abc. Päivitetty 16.9.2008. Tulostettu 8.12.2008
<http://www.hansel.fi/om/>

Hansel Oy. Julkiset hankinnat. Luettu 16.5.2009.
<http://www.hansel.fi/index.php?id=1154&m=1&s=20>

Heinimäki, S., Puhto, J., Tuomela, A. & Ventovuori, T. 2003. Ulkoistetut toimitilajoh-
 tamispalvelut. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja
 213. Espoo: Otamedia Oy.

Hekkanen, M. 2003. Elinkaarikustannusten muodostuminen. Luentomoniste. Kiinteis-
 tönpidon erikoistumisopinnot. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Helsingin Sanomat. 2009. Kidutuksen vastainen komitea vaatii kiirehtimään vankilare-
 montteja. Luettu 31.3.2009.
<http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Kidutuksen+vastainen+komitea+vaatii+kiirehtim%C3%A4%C3%A4n+vankilaremontteja/1135242878385>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.- 14. osin uudistettu
 painos. Helsinki: Tammi.

Hytönen, T. & Lehtomäki, L. 2007. Valtion hankintakäsikirja. Valtionvarainministeriö
 julkaisuja 6/2007. Helsinki: Edita Publishing Oy

Hölttä, T. & Savonen, M-L. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Edita.

IFMA. Definition of Facility Management. International Facility Management Associa-
 tion. <http://www.ifma.org>

Isoniemi, Harri. 2002. Sisäisten toimitilavuokrien määrittäminen suurissa kaupungeissa. Hel-
 singin yliopisto. Teknillinen korkeakoulu. Lisensiaatintyö.

Junninen, M. 2008. Suomalaisten vankiloiden turvallisuus. Rikosseuraamusvirasto jul-
 kaisuja 5/2008. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Junttila, T. 2005. Valtion yhteishankintayksikön kehittäminen asiakkaidensa toimitila-
 palveluiden kilpailuttajana. Kiinteistöopin ja talousoikeuden julkaisuja B115.
 Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
<http://www.hut.fi/Yksikot/Kiinteisto/julkaisut/verkkojulkaisut/julkaisuB115.pdf>

Kaleva, H., Kauppinen, A., Pietilä, P. & Sundbäck, L. 2002. Kiinteistöjohtamisen tehos-
 taminen- vaihtoehtona ulkoistaminen. Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mal-
 lintaminen. VTT tiedotteita 2126. Espoo: Otamedia Oy.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard. Boston.

Kauppinen, A. & Leväinen, K. (toim.) 2003. Ostopalveluiden ja kiinteistöjohtamisen
 nykytila kunnissa. Kiinteistöopin ja talousoikeuden julkaisuja B104. Helsinki: Edita Oy.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Laki julkisista hankinnoista. 30.3.2007/ 348.

Lausjärvi, M. & Valtiala, M. 2006. Puhtauden tuottamisen tekijät. Puhtaustiedon tietopaketti 10. Puhtaustieto PT Oy: Forssan kirjapaino

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Mäkinen, K. 2009. Aamupalaverimuistio 19.1.2009. Hämeenlinnan vankila.

Oikeusministeriö. 2005. Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen suunnittelu. Palvo I –projektin loppuraportti. Sarja: Oikeusministeriön toiminta ja hallinto 2005:1.

Oikeusministeriö. 2009. Kidutuksen vastaisen komitean raportti Suomen suljettujen laitosten tarkastuksesta. Luettu 11.4.2009.

<http://www.om.fi/Etusivu/Ajankohtaista/Uutiset/Uutisarkisto/Uutiset2009/1231479490094>

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Pitkänen, R. 2007. Mahdollisuuksien johtaminen. Kehittämisestä metakehittämiseen. 4. painos. Espoo: Laatuokeskus Oy.

Puhto, J. & Ventovuori, T. 2001. Toimitilajohtamisen ostopalvelut. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 41. Espoo: Otamedia Oy.

Raindance. 2008. Raportointi OPK/ RISE.2008.

Rantala, P. 2007. Puhtaanapito vankiloissa. Siivoustaito 3/2007. Helsinki: Puhtaustieto PT Oy.

Rikosseuraamusvirasto. 2004. Vankilan valmentavan työn opas. Rikosseuraamusalan käsikirjoja 2/2004. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Rikosseuraamusvirasto. 2005. Vankeinhoidon siivoukskäsikirja. Rikosseuraamusalan käsikirjoja 3/2005.

Rikosseuraamusvirasto. 2006. Rikosseuraamusalan toiminta- ja taloussuunnitelma 2008 – 2011. Rise: 16/21/2006.

Rikosseuraamusvirasto. 2008. Vankeinhoitolaitoksen ruokahuollon kehittämislinjauksia selvittävän työryhmän muistio. Rise: 15/021/2008.

Rikosseuraamusvirasto. 2009a. Kirjanpidon tilit ja tilipuitteet, Liite 1.

Rikosseuraamusvirasto. 2009b. Vankeinhoitolaitoksen tavoitteet, arvot ja periaatteet. Luettu 3.3.2009. <http://www.rikosseuraamus.fi/15108.htm>

Rikosseuraamusvirasto. 2009c. Rikosseuraamusala. Luettu 31.3.2009. <http://www.rikosseuraamus.fi/>

Rikosseuraamusvirasto. 2009d. Rikosseuraamusalan yksiköt ja alayksiköt 1.1.2009. Päivitetty 5.1.2009
[https://oiva.om.fi/Kontranet/Talous/Tilipuitteet/Yksiköt 2005-2009](https://oiva.om.fi/Kontranet/Talous/Tilipuitteet/Yksiköt_2005-2009)

Senaatti-kiinteistöt. Liiketoiminta. Luettu 31.3.2009.
<http://www.senaatti.fi/document.asp?siteID=1&docID=30>

Senaatti-kiinteistöt. 2009. Vankiloiden vuokramallin muuttaminen. Diasarja. Esitetty Etelä-Suomen aluevankilan johtoryhmässä 24.4.2009. Riihimäki.

Tarmo. Oikeusministeriön hallinnonalan toimintolaskentajärjestelmä. 2006. Työajankirjaussovellus. Käyttäjän käsikirja versio 1/2006. Rikosseuraamusvirasto

Tarmo-raportti.1.1. – 31.12.2008. BO-raportointijärjestelmä.

The Outsourcing institute. 1998. Top ten Outsourcing survey. Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users. Yhdysvallat. <URL (03.05.2009)
http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html&nonav=true

Tixel 8.32. Tilastollinen ohjelma. IT-palvelut. Piramk.
<https://intranet.piramk.fi/cms/intranet.nsf/pages/ohjeet.html>

Valtiokonttori. 2009. Valtion kirjanpidon käsikirja. Luettu 3.5.2009.
<http://www.valtiokonttori.fi/kasikirja/Public/Default.aspx>

Valtionvarainministeriö. 2002. Hyvä budjetointitapa ja tuotto- ja kuluperusteinen budjetointi. Työryhmämuistioita 16/2002. Helsinki: Edita Oyj.

Vankeinhoitolaitos. Aluevankilakartta. Tulostettu 19.11.2008.
<http://www.vankeinhoito.fi/>

Vankeinhoitolaitos. Aluevankilat. Luettu 31.3.2009.
<http://www.vankeinhoito.fi/14995.htm>

Vankeinhoitolaitos. Ansiot ja rahankäyttö. Luettu 23.5.2009.
<http://www.vankeinhoito.fi/15126.htm>

Vankeinhoitolaitos. Sijoittelu ja siirtäminen. Luettu 2.4.2009.
<http://www.vankeinhoito.fi/15127.htm>

Vankeinhoitolaitos. Toiminnot. Luettu 3.3.2009.
<http://www.vankeinhoito.fi/15120.htm>

Vankeuslaki 1.10.2006/767

HAASTATTELUT

Aikio, V. Ylityönjohtaja. Haastattelu 27.4.2009 (litteroitu). Pesula. Hämeenlinnan vankila.

Kärjenmäki, T. Johtaja. Haastattelu 22.4.2009 (litteroitu). Hämeenlinnan vankila.

Rantanen, T. Työnjohtaja. Haastattelu 28.4.2009 (kirjallinen vastaus). Ompelimo. Hämeenlinnan vankila

LIITE 1 JOHTAJAN HAASTATTELURUNKO

22.4.2009

Hämeenlinnan vankilan siivousta on juuri 1.4.2009 alkaen ulkoistettu entistä laajemmin.

- 1. Mitä vaatimuksia vankiloiden puhtaanapidolle asetetaan ja miltä tahoilta?**
- 2. Miten johtamisella voidaan vaikuttaa puhtaanpidon onnistumiseen vankiloissa?**
- 3. Miten vankiloiden toimintaympäristö on kokemuksesi mukaan muuttunut ja miten nämä asiat vaikuttaneet vankiloiden siivoustoimintaan?**
- 4. Miten näkemyksesi mukaan Hämeenlinnan vankila tulee lähitulevaisuudessa muuttumaan asioilla, joilla on vaikutusta vankilan siivoustoimintaan?**
- 5. Miksi vankiloissa on perinteisesti tehty kaikki työt omin voimin ja miksi vankilat tuntuvat ulkoistavan tukipalvelujaan verkkaisesti verrattuna muuhun julkiseen sektoriin?**
- 6. Mitkä asiat estävät siivoustoiminnan ulkoistamista vankiloissa?**
- 7. Mitkä ovat olleet Hämeenlinnan vankilassa siivoustyön ulkoistamisen lisäämisen vaikuttimet eli syyt?**
- 8. Mikä uhkia näet siivouspalvelun laajemmalla ulkoistamisella Hämeenlinnan vankilassa?**
- 9. Millaisena näet Hämeenlinnan vankilan tämän hetkisen tilanteen vankilan puhtaanpidon laadun ja kustannusten suhteen?**
- 10. Haastattelija esittelee laatimansa vankilan siivoustoiminnan prosessikaavion ja kysyy:**

Mitä mieltä olet siivoustoiminnan nykyisestä organisoinnista?

Voisiko siivoustoiminta esiintyä aivan omana prosessinaan vastuuhenkilöineen

LIITE 2 TYÖNJOHTAJIEN HAASTATTELURUNKO

27.4.2009

- 1. Miten mielestäsi työhuoneesi siivous sujuu tällä hetkellä? Mikä menee hyvin ja missä on ongelmia?**

- 2. Jos saisit itse ”päättää” siivouksen toteutuksen, miten tekisit?**

- 3. Voisiko työhuoneesi siivoustyötä ulkoistaa eli ostaa siivouspalvelu erikoituneelta palveluliikkeeltä ja millä ehdoilla?**

LIITE 3 OTE VANKEINHOITOLAITOKSEN TOIMINTOKARTASTA

OTE VANKEINHOITOLAITOKSEN TOIMINTOKARTASTA

LÄHITYÖ

LÄHITYÖN TUKITOIMINNOT

RIKOSSEURAAMUSALAN YHTEISET TUKITOIMINNOT

<p><u>20 PERUSPALVELUT</u> Tähän toimintoon kirjataan vankien työaika ja ohjaavan henkilökunnan työaika</p>	<p><u>200 PERUSPALVELUIDEN TUKI</u></p>	<p><u>19 TOIMITILAT</u></p>
TARMO-koodi	TARMO-koodi	TARMO-koodi
<p>2000 Ruokahuolto vankityönä Tähän kirjataan myös ohjaavan henkilökunnan työaika</p>	<p>2050 Peruspalveluiden yhteiset tehtävät - Peruspalveluiden ohjaus ja kehittäminen - Henkilökunnan työskentely peruspalveluissa</p>	<p>1900 Toimitilojen rakentaminen ja kunnossapito Tähän toimintoon kirjataan myös vuokrasopimuksen laadintaan käytetty työaika. Huom! Vankityönä tehty vankilatilojen kunnossapito kirjataan peruspalveluihin.</p>
<p>2001 Vaatehuolto Poikkeus: saa kirjata materiaalikuluja</p>	<p>- Vankien toimintarohojen ja palkkojen merkintä ja vahvistus - Materiaalihallinto, hankintatoimi</p>	<p>- Uusien vuokratilojen hankinta - Rakentamisen suunnittelu, valvonta ja hallinta - Asiointi Senaatti-kiinteistöjen ja muiden viranomaisten kanssa</p>
<p>2003 Vankilatilojen korjaus- ja kunnossapito Tarvikkeet kirjataan toiminnolle 1900</p>	<p>2051 Ruokahuollon yhteiset tehtävät - Esiimiestyö ja ohjaavan henkilöstön työaika, kun käytetään vankityötä</p>	<p>- Teknisten turvajärjestelmien hankinta ja ylläpito - Vankilarakentamisen yleinen ohjaus ja kehittäminen - Palo- ja väestönsuojelun laitteet</p>
<p>2005 Lastenhoito Poikkeus: saa kirjata materiaalikuluja</p>	<p>2052 Peruspalveluiden henkilöstökoulutus - Kouluttaminen, ohjaaminen ja neuvonta</p>	<p>1901 Vanki- ja toimitilojen käyttö Tähän toimintoon kirjataan toimitilaan liittyvät kulut, kuten siivoustarvikkeet, käsipyyhkeet, WC-paperit, puhdistusaineet, astianpesukoneen korjays, mattojen vaihdot ja verhojen pesu-</p>
<p>2006 Laitosmyymälät (kanttiinit) Tähän kirjataan kanttiinissa myytävät materiaalihankinnat</p>	<p>- Osallistuminen koulutukseen - Ammattitaidon kehittäminen - Perehdyttäminen</p>	<p>- Mm. keittöliinat, lautaset, kahvinkeitinimet, jääkaappi (vanki- ja vartijatiloihin) - Toimitilojen vuokrat, sähkö, vesi ja lämmitys (kaikki vuokratulot pl. Palvelussuhdeasunnot)</p>
<p>2007 Vankilatilojen siivous Tarvikkeet kirjataan toiminnolle 1901</p>		<p>- Toimitilojen siivous (henkilökunnan tekemä tai ostopalveluna) HUOM! Vankilatilojen siivous kirjataan peruspalveluihin.</p>
<p>2008 Henkilökunnan asuinalueiden hoito Tarvikkeet kirjataan toiminnolle 1903</p>		<p>- Vankien ylläpitokorvaukset, tv-vuokrat ym.</p>
<p>2009 Ulkoalueiden hoito vankityönä Tarvikkeet kirjataan toiminnolle 1902</p>		<p>1902 Ulkoalueiden hoito Huom! Ei vankityönä tehty! Vankityönä tehty vankilojen siivous kirjataan peruspalveluihin - Lakaisu, lumenpoisto, istutukset - Piha-alueiden siivous</p> <p>1903 Palvelussuhdeasuntojen käyttö - Palvelussuhdeasuntojen vuokrat, sähkö, vesi ja lämmitys - Palvelussuhdeasuntojen korjaus ja kunnossapito</p>

LIITE 4 KYSELYLOMAKE

KYSELYLOMAKE ETELÄ-SUOMEN ALUEVANKILAN ALAISTEN VANKILOIDEN HANKKIMISTA SIIVOUSPALVELUISTA

1. Laitos, jonka siivouspalveluista annan vastauksen on:

1. suljettu laitos 2. avolaitos 3. sekä suljettu, että avolaitos

2. Laitoksemme siivous on järjestetty (voi valita useamman vaihtoehdon):

1. vankityövoimalla 2. oman henkilökunnan voimin
3. ostopalveluna 4. muulla tavoin, miten?

3. Jos laitokseenne HANKITAAN siivouspalveluita ulkopuolisilta siivousyrityksiltä, niin perustele, MIKSI?**4. Kiinnostaako vankilaanne siivouspalveluyritysten kilpailuttaminen?**

1. kyllä 2. ei 3. en osaa sanoa

5. Mihin vankilan tiloihin haluaisitte hankkia siivouspalveluita?**6. Laitoksessamme tunnetaan Oikeusministeriön ja Hansel Oy:n välinen puitesopimus siivouspalveluista:**

1. kyllä 2. ei 3. en osaa sanoa

7. Tiedän, mitkä siivouspalveluyritykset kuuluvat Oikeusministeriön puitesopimuksen piiriin?

1. kyllä 2. en

jatkuu

Kysymyksiin 8 – 12 pyydetään vastaamaan niiden vankiloiden, jotka hankkivat ulkopuolisia siivouspalveluita.

8. Laitoksemme hankkimat siivouspalvelut:

1. kuuluvat Oikeusministeriön ja Hansel Oy:n välisen puitesopimuksen piiriin
2. ovat laitoksemme itse kilpailuttamia puitesopimuksen piiriin kuulumattomia
3. ovat muuta, mitä?

9. Mihin vankilan tiloihin siivouspalveluita laitoksessanne hankitaan? Rastita tarpeelliset vaihtoehdot:

1. hallintotilat
2. henkilökunnan sosiaalityöt
3. henkilökunnan asuintilat
4. työtoiminnan tilat
5. laitoksen keittiötilat
6. terveydenhuoltotilat
7. liikuntatilat
8. vankien asuintilat
9. muualle, minne?

10. Mitä hankaluuksia mielestäsi siivouspalveluiden hankintaan liittyy?

11. Mitä hyötyä arvelet siivouspalvelujen kilpailuttamisesta olevan?

12. Seuraavassa on siivouspalveluihin liittyviä väittämiä. RASTITA VAIN YK-SI VAIHTOEHTO!

0 = en tiedä

1 = täysin eri mieltä

2 = jokseenkin eri mieltä

3 = ei samaa eikä eri mieltä

4 = jokseenkin samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

	0 en tiedä	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 ei samaa eikä eri mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
1. Siivouspalveluiden hankkiminen on helppoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Siivouspalveluiden kilpailuttaminen on helppoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Olemme tyytyväisiä hankkimiimme siivouspalveluihin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ulkopuolisia siivouspalveluita on alueellamme hyvin saatavilla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Laitoksen ulkopuolelta hankittu siivouspalvelu on asiantuntevaa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ulkopuolinen siivouspalvelu osaa ottaa olosuhteemme hyvin huomioon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ulkopuolinen siivouspalvelu on parempi vaihtoehto kuin omat ammattisiivoajat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Siivouspalveluyritykseltä voisi hankkia myös vankien opastusta ja perehdytystä siivousasioihin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Laitoksessamme on siivouspalveluiden hankkimiseen tarvittavaa osaamista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Jos laitokseenne EI HANKITA siivouspalveluita ulkopuolisilta siivousyrityksiltä, niin perustele, MIKSI?