



Tampereen Infra

TAMPEREEN INFRAN KORJAUSTOIMINTOJEN KEHITTÄMIS- SELVITYS

Loppuraportti 04.10.2017



SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE	4
1 SELVITYSTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET	5
1.1 Selvitystyön lähtökohdat	5
1.2 Selvitystyön tavoitteet	6
2 TAMPEREEN INFRAN KORJAAMOPALVELUJEN TOIMINTOJEN KEHITTYMINEN 2011 - 2017	7
2.1 Korjaamopalvelujen tuotantotekijät	7
2.1.1 Henkilöstö	7
2.1.2 Tilat	9
2.1.3 Oma kalusto ja muu käyttöomaisuus	9
2.1.4 Ulkopuolisten palveluiden käyttö	9
3 KORJAAMOPALVELUJEN NYKYTILA-ANALYYSI.....	11
3.1 Korjaamon varasto	11
3.2 Korjaamopalvelujen asiakkaat ja korjattava kalusto	11
3.3 Kaluston huolto- ja korjaustunnit.....	14
3.4 Kaluston huolto- ja korjaustöiden määrän kehitys.....	14
3.5 Korjaamopalvelujen toimintaa ohjaavat tekijät	15
3.6 Korjaamon toimintaa kuvaavat tunnusluvut.....	16
3.7 Korjaamon toiminnan tehokkuus ja taloudellisuus.....	18
3.7.1 Korjaamon laskutustuntihinta.....	20
3.8 Yhteenveto nykytilanteesta, toiminnan kipupisteet ja kehittämissuosituksia.....	21
4 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET.....	23
4.1 Tärkeimpien korjaamon asiakkaiden kysyntään odotettavissa olevat muutokset	23
4.1.1 Sote-uudistus	23
4.1.2 Joukkoliikenteen rakennemuutokset.....	23
4.1.3 Huoltoleasing-toiminnan mahdollinen laajentuminen	23
4.1.4 Alueurakoinnin mahdollinen lisääntyminen.....	24
4.1.5 Konekaluston tekninen kehittyminen	24
4.1.6 Korjauskiinteistön mahdolliset muutokset.....	24
4.1.7 Yhteenveto toimintaympäristön ja kaluston teknisen kehityksen muutoksen vaikutuksista korjaustoimintaan	25
4.2 Hankintaprosessia ja -osaamista koskevat muutokset.....	26
5 KORJAAMOJEN VERTAILUA	28
5.1 Kuopion ja Oulun kaupunkien korjaamot	28
5.1.1 Oulun kaupunki / Tekli	28
5.1.2 Kuopion kaupunki / Mestar	30

5.1.3	Turun kaupunki / Kuntec Oy	33
5.1.4	Kaupunkien korjaamojen vertailua.....	34
5.1.5	Yksityiset korjaamot	36
6	HAASTATTELUJEN TULOKSET.....	40
6.1	Sisäisten haastattelujen ja kyselyjen tulokset	41
6.2	Avainasiakkaiden haastattelujen tulokset	43
6.3	Yksittäisiä poimintoja haastatteluista	45
7	KORJAUSTOIMINTOJEN JÄRJESTELYJEN VAIHTOEHDOT	47
7.1	Vaihtoehto 0+	47
7.2	Vaihtoehto 1	47
7.3	Vaihtoehto 2	48
7.4	Vaihtoehtojen vertailu	48
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	52
8.1	Johtopäätökset	52
8.2	Suosituksset.....	54

ESIPUHE

Tampereen Infran Kalustopalvelujen nykytilanteen analyysi laadittiin syksyllä 2011 korjaamon oman toiminnan kehittämisen tarpeiden ja kipupisteiden määrittämiseksi. Keväällä 2017 päätettiin päivittää selvitystä tulevaisuuden palvelujen kehittämisen suuntaviivoja silmällä pitäen.

Selvityksen tekemisestä on vastannut Navico Oy, josta projektipäällikkönä on selvityksessä toiminut Timo Perälä. Muita Navico Oy:stä työhön osallistuneita henkilöitä olivat Pekka Tahkola ja Esko Perälä. Navico Oy:n alikonsulttina työssä toimi Devecu Oy:stä Markku Teppo.

Työtä on ohjannut Tampereen kaupungin omistajaohjausyksikön asettama työryhmä, jota on johtanut Ville Taivassalo. Työryhmän jäseninä ovat toimineet lisäksi Sakari Suominen, Timo Aaltonen, Risto Simola ja Timo Savolainen.

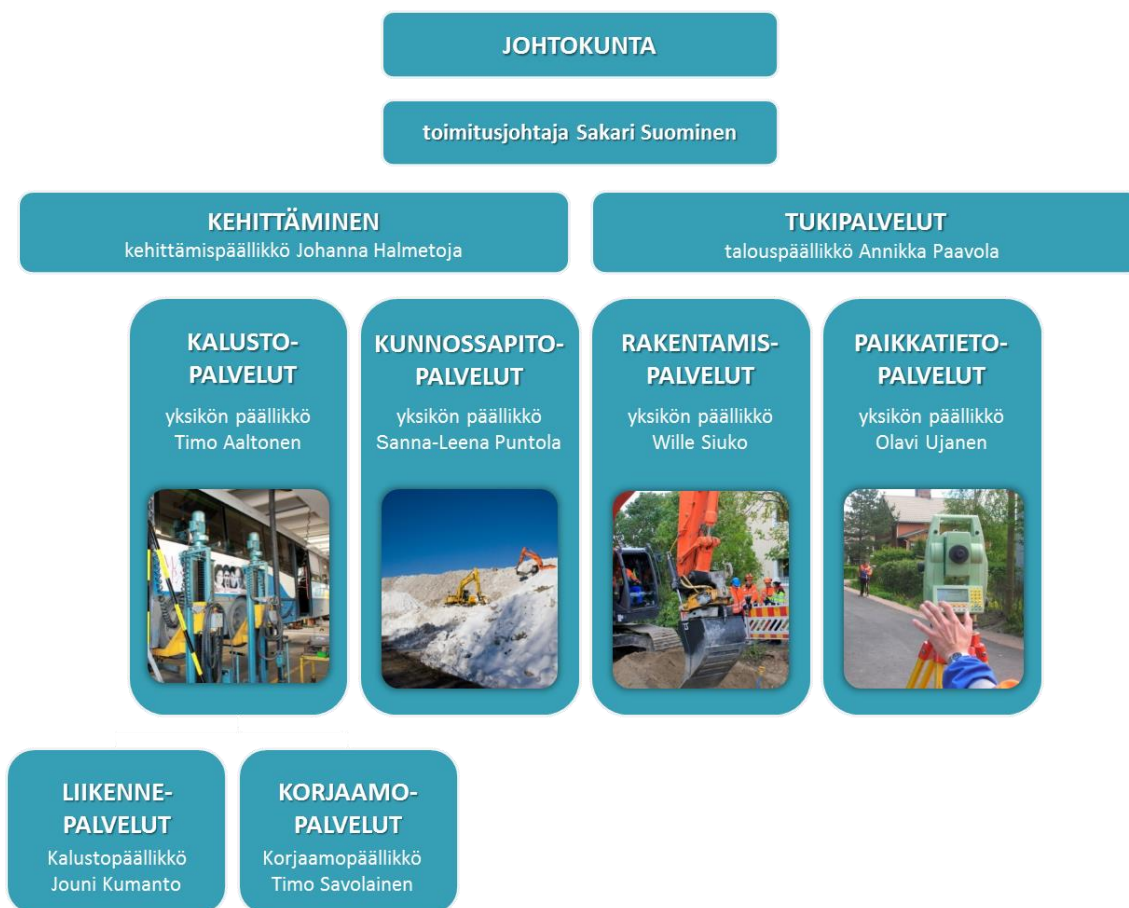
Selvitystyötä varten haastateltiin korjaamon yhdeksää työntekijää työryhmän ulkopuolelta. Tärkeimpien avainasiakkaista ja sidosryhmien edustajista kuultiin samoin yhdeksää henkilöä työn aikana. Henkilöstöltä kerättyjä toiminnan kehitysehdotuksia on tarkasteltu osana koko korjaamotoiminnan muutostarpeita.

Tampereella, lokakuussa 2017

1 SELVITYSTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

1.1 Selvitystyön lähtökohdat

Vuonna 2007 yhdistettiin silloinen Tampereen Kaupungin Liikennelaitoksen (TKL) ja Tampereen Auto- ja konekeskuksen korjaustoiminta yhdeksi toiminnaksi. Vuoden 2009 alusta lähtien nimeksi muuttui Tampereen Infra Korjaamopalvelut ja 2014 vuoden alussa Tampereen Infran Kalustopalvelut. Tampereen Infran korjaamopalvelujen (KOPA) kehittämistä on selvitetty viimeksi vuonna 2011. Valtuusto on ottanut korjaamotoimintojen tarkastelun esille ja todennut, että asiaa tulee selvittää vuoden 2017 aikana. Korjaamotoimintoja on vuoden 2011 jälkeen kehitetty vuonna 2011 tehdyn selvityksen pohjalta. Korjaamopalvelujen reunaehdoista ja toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista johtuen on jälleen aika tarkastella Tampereen Infran korjaamotoimintojen organisointia yhteiskuntataloudellisesta näkökulmasta.



Kuva 1. Tampereen Infran organisaatiorakenne, korjaamopalvelujen sijainti organisaatiossa

Korjaamopalvelut toimivat osana Tampereen Infran Kalustopalveluja toimien omana tulosityksikkönään. Korjaamopalveluja (KOPA) johtaa korjaamopäällikkö.

Korjaamopalvelujen toimintoihin vaikuttavia tärkeitä reunaehdoista ovat mm. kalustostrategia, henkilöstön ikärakenne, Tampereen Infran henkilöstöpolitiikka, totut toimintatavat, nykypäivän kaluston korjausedellytysten muuttuneet vaatimukset osaamisessa ja työvälineissä sekä

toimitilat. Toimintaympäristössä tapahtuvia merkittäviä muutoksia ovat mm. SOTE-uudistus, joukkoliikenteen runkolinjamuutokset, hankintalain tulkinnat ja muutokset, ilmastonmuutos, Tampereen Infran tulevaisuuteen liittyvät linjaukset, kilpailukykyisen huolto- ja korjaustoiminnan palvelutarjonnan lisääntyminen yms.

1.2 Selvitystyön tavoitteet

Selvitystyön tavoitteet olivat seuraavat:

- 1) Päivittää vuonna 2011 tehty selvitys korjaamopalvelujen kehittämisestä
- 2) Määritellä Tampereen Infran korjaamopalvelujen tulevaisuuden tarve ja volyymi sekä sovittaa palvelut kysyntään
- 3) Tuoda ulkopuolinen näkemys Tampereen Infran korjaamopalvelujen tilanteesta ja kehitystarpeista

Selvitystyössä painopiste on ollut korjaamopalvelujen kysynnän määrittämisessä sekä palvelujen järjestämisestä tulevaisuudessa kokonaistaloudellisesti järkevällä tavalla veronmaksajien näkökulmasta katsottuna. Isossa roolissa ovat eri sidosryhmien näkemykset ja tarpeet, joita työssä on selvitetty henkilökohtaisten haastattelujen avulla.

2 TAMPEREEN INFRAN KORJAAMOPALVELUJEN TOIMINTOJEN KEHITYMINEN 2011 - 2017

2.1 Korjaamopalvelujen tuotantotekijät

Korjaamopalvelujen tuotantotekijöinä on selvityksen yhteydessä käyty läpi henkilöstö, tilat, oma kalusto ja muu käyttöomaisuus sekä ostopalvelujen käyttö.

2.1.1 Henkilöstö

Korjaamopalvelujen henkilömäärä on pysynyt kolmen viimeisen vuoden aikana suhteellisen vakiona. Uusrekrytointia on ollut työnjohdon osalta vuosina 2015-2017, jolloin työnjohtajia on palkattu 4 lisää.

Vuonna 2011 edellinen korjaustoimintojen selvityksen aikaan oli korjaamon varaston + työnjohdon määrä 7 sekä asentajien ja hitsaajien määrä 50. Tämän jälkeen työntekijähenkilöstöstä on poistunut muutamassa vuodessa 15 henkilöä.

Taulukko 1. Korjaamon henkilöstömäärien kehitys vuosina 2014 - 2017

	2014	2015	2016	2017
Korjauspäällikkö	1	1	1	1
Työnjohtaja		1	2	4
Varastopäällikkö		1	1	1
Varastomestari	1			
Varastovastaava			1	1
Toimihenkilöt yhteensä	2	3	5	7
Varastomies	3	2	2	2
Autosähköasentaja	32	31	31	31
Levyseppä, hitsaaja	1	1	1	1
Sähköasentaja	2	2	2	2
Kuljettaja	1	1	1	1
Yhteensä	41	40	42	44

Taulukko 2. Henkilöstön ikärakenne v. 2016

Ikäväli	30-39	40-49	50-59	>59
Lukumäärä	7	6	12	7
% koko määrästä	22	19	38	22

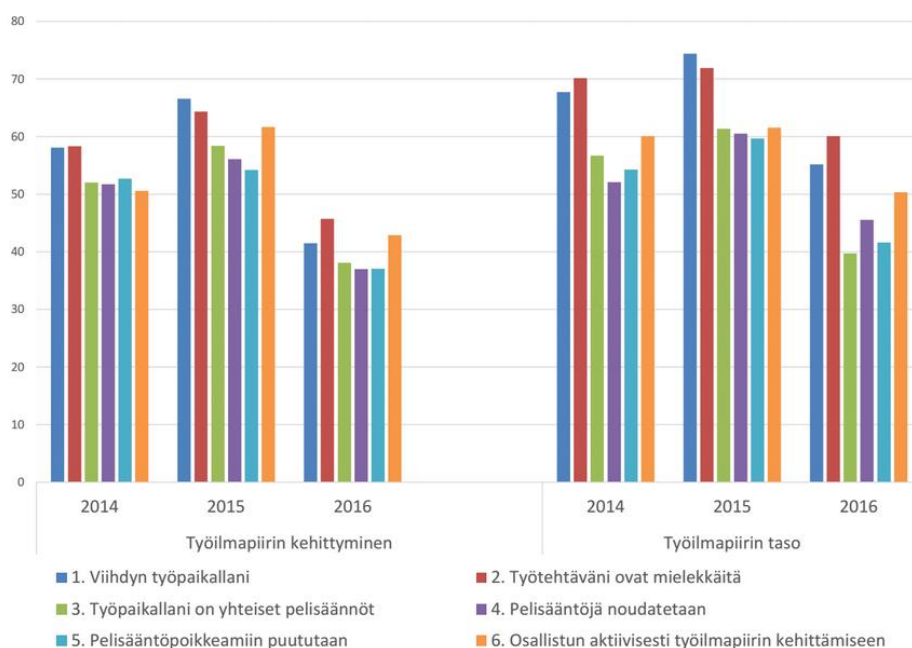
Taulukko 3. Korjaamon henkilöstön keski-ikä ja sairauspoissaolojen kehitys vuosina 2011 -2016

Poissaolon syy	2014	2015	2016
Sairauslomapäivät	475	725	955,5
Työnantajan myöntämät päivät	78	53	72,5
Työtapaturmapäivät	71	14	12
Vapaa-ajan tapaturmapäivät	30	11	
Sairauslomapäivät yhteensä	654	803	1040
Sairauslomat pv/htv	14,5	18,1	23,0
Sairauslomat kaikista tunneista %	8,5	10,6	17,2
Sairauslomat laskutetuista tunneista %	13,8	18,0	24,4

Henkilöstön ikärakenne on korkea. Vuonna 2010 yli 50-vuotiaitten määrä oli 55 % henkilöiden kokonaismäärästä. Vuonna 2016 on ollut 50-60 vuotiaita 38 % ja yli 60-vuotiaita 22 % henkilöiden kokonaismäärästä. Henkilöstön sairauspoissaolot ovat kasvaneet huolestuttavasti. Sairauslomapäivien lukumäärä oli v. 2016 yhteensä 23 työpäivää/henkilö. Vuonna 2016 sairauslomien tuntimäärä on 24,4 % laskutettujen työtuntien määrästä. Sairauspoissaolojen valtakunnallinen keskiarvo on 4,3 pvä/hlö/vuosi (v.2012) ja kuntasektorilla 16,7 pvä/hlö/vuosi (v.2016).

Vuoden 2016 työtyytyväisyyskyselyjen tulokset ovat pudonneet selkeästi vuosiin 2014 ja 2015 verrattuna. Alentumista on tapahtunut kaikissa työtyytyväisyyden mittareissa: Työilmapiirissä, yhteistyössä, motivaatio, kustannustehokkuudessa, osaamisessa ja sen hallinnassa, työturvallisuudessa sekä asiakastytyytyväisyydessä.

Henkilöstön ikärakenne on korkea. Sairauspoissaoloja on paljon. Tyytyväisyys työilmapiiriin on laskenut huomattavasti vuonna 2016.

Työilmapiirin kehittyminen 2014 - 2016**Kuva 2.** Työilmapiirin kehittyminen ja taso korjaamopalveluissa (KOPA) 2014-2016 tehtyjen työhyvinvointikyselyjen mukaan

2.1.2 Tilat

Osasta entisistä korjaustiloja on luovuttu ja tiloja on vuonna 2017 yhteensä 5799 m². Vuoden 2011 alussa tiloja oli korjaamon käytössä huomattavasti enemmän, yhteensä 14 179 m². Tila- vuokrat olivat vuonna 2010 noin 900 000 €, kun ne vuonna 2016 olivat 634 459 €. Laskutettujen tuntien määrä on pudonnut vuoteen 2016 mennessä noin puoleen vuoden 2010 tilanteesta.

Tilavuokrien osuus laskutushinnasta on tilojen määrän supistuksista huolimatta noussut ja vuonna 2016 se oli 19 € / laskutustunti. Yksityiset toimijat pyrkivät alle 10 € tasoon. Syynä tila- vuokrien osuuden nousuun laskutustuntihinnassa on ollut se, että laskutustunnit ovat vähenty- neet enemmän kuin korjaamopalvelujen tiloja on voitu vähentää.

Tilojen soveltuvuus korjaustoimintoihin ei ole optimaalinen. Toisaalta korjaamon tiloissa on pal- jon ylimääräistä, kertynyttä tavaraa, jotka antaisivat lisää tilaa toimia.

2.1.3 Oma kalusto ja muu käyttöomaisuus

Tampereen Infran korjaamopal- veluilla on käytössään runsaasti omassa korjaustoiminnassa tar- vittavaa kalustoa. Vuositasolla kaluston ostojen suuruus oli vuonna 2009 noin 325 000 € ja vuonna 2010 noin 190 000 €. Korjaustoimintojen supistamisen myötä laitehankintojen määrä on vähentynyt paljon. Vuonna 2016 niiden ostoihin käytettiin enää vain noin 20 000 €. Korjauskalusto on poistettu kokonaan ja niiden poistoja ei ole korjaa- mon tilinpäätöksessä. Vuonna 2009 ja 2010 tehtiin isoja hankintoja, jotka selittävät ko. vuosien korkeamman investointitason.

Ostopalvelujen käyttö korjaamotoiminnassa ei ole toteutunut suunnitelmallisesti.

2.1.4 Ulkopuolisten palveluiden käyttö

Ulkopuolisten korjaamopalvelujen käytöstä teki Navico Oy selvityksen vuonna 2012. Selvityk- sessä esitettiin, että vakaan toimintapolitiikan luomiseksi kalustopalveluissa käytettäväksi ns. hajautettua mallia. Tämä tarkoittaisi rahoitus- ja huoltoleasingin sekä merkkikohtaisten huolto- sopimusten käyttöä erikseen sovittavassa laajuudessa kunkin kalustoryhmän osalta. Lisäksi ha- jautettuun malliin siirtymistä puolsi siinä vaiheessa kaluston hankintaan käytetyn määrärahan oleellinen pieneneminen.

Vuonna 2016 Kalustopalvelut päätti lopettaa kustannussyistä oman rengasvaraston ja rengas- työt, koska niissä oli toimivat mark- kinat ja Kalustopalvelujen hintataso ei ollut siinä enää kilpailukykyinen. Samoin siirryttiin omasta maalaus- toiminnasta ostopalveluihin, koska omat työt olivat kokonaiskustan- nuksiltaan liian kalliita ja toimitus- ajat pitkiä.

Tilakustannukset ovat liian suuret toiminnan laajuu- teen nähden. Tilojen soveltuvuus ja toimivuus korjaa- motoimintoihin ei ole optimaalisella tasolla.

Laajemmasta ostopalvelujen käytöstä kaupungilla ei ole kokemusta eikä ostopalvelujen käytön periaatteita ei ole pantu laajemmassa mittakaavassa käytäntöön. Aiemmin kokeilluista huolto- leasing-palveluista on luovuttu kokonaan, kun asiakkaat halusivat asioida vain yhden toimijan kanssa. Tähän vaikuttavana tekijänä oli myös halu säilyttää työt omassa korjaamossa. Sama ti- lanne oli myös merkkihuollon osalta.

Tulevaisuudessa ostopalveluja joudutaan käyttämään, koska uusi kalusto muuttuu merkkikohtaisia laitteita ja merkkikohtaista erityisosaamista vaativaksi. Kaluston kirjavuuden ja kokonaisvaltaisten kustannusten vuoksi kaikkea erityisosaamista ei kannata itsellä ylläpitää. Ostopalvelujen käytön lisäämistä on vaikeuttanut velvoite käydä neuvotteluja henkilöstön kanssa ostopalvelujen käytöstä.

YHTEENVETO

Korjaamon kokonaishenkilöstömäärää on tietoisesti vähennetty vähentyneen huolto- ja korjaustöiden kysynnän vuoksi. Kun uusrekrytointia ei ole ollut, henkilöstön ikäjakauma on huonontunut. Henkilöstön korkeat poissaolomäärät osaltaan ovat laskemassa laskutustuntien määrää reilusti alle 1 500 tunnin/vuosi/henkilö. Tilat ovat olleet vuonna 2016 toiminnan volyyymiin nähden liian isot. Tilavuokrien osuus laskutushinnasta on tilojen määrän supistuksesta huolimatta noussut ja vuonna 2016 se oli 19 €/laskutustunti. Vuonna 2010 tilakustannukset olivat 14,7 €/laskutustunti. Yksityisillä korjaamoilla pyritään alle 10 € tasoon. Ulkopuolisten korjaamopalvelujen käytöstä teki Navico Oy selvityksen vuonna 2012. Kaupunki on aiemmin käyttänyt jossain määrin huoltoleasing-sopimuksia, joista on kuitenkin luovuttu. Ostopalvelujen periaatteita ei ole pantu laajemmassa mittakaavassa käytäntöön. Jatkossa ostopalveluja joudutaan käyttämään, kun uusi kalusto muuttuu sellaiseksi, että se vaatii merkkikohtaisia laitteita ja osaamista, jota korkeiden kustannusten takia ei kannata pitää itsellä.

3 KORJAAMOPALVELUJEN NYKYTILA-ANALYYSI

Tampereen Infran Kalustopalvelut tarjoaa keskitetysti kaupungin ajoneuvo- ja työkonelaskun varikko- ja korjaamopalveluita. Korjaamopalvelujen kokonaisuus käsittää huollot, korjaukset sekä uuden pakettiautokaluston varustelun rajoitetusti. Korjaamon yhteydessä toimiva varasto toimii välttämättömänä kalustopalvelujen tukipalveluna sekä vähäisissä määrin muille Tampereen Infran yksiköille.

3.1 Korjaamon varasto

Varaston toiminnan kustannukset katetaan 15 %:n varastolisällä. Joidenkin asiakkaiden kanssa on sovittu poikkeavista varastolisäprosentista. Vuonna 2016 TKL:lle myydyistä osista varastolisäprosentti oli 10 % ja vuonna 2017 se on 8 %. Solarikselle myytävissä osista varastolisä on 6%. Vuoden 2011 selvityksen jälkeen yleinen varastolisäprosentti nostettiin 15 prosenttiin, kun varastotoiminta oli silloin tappiollista. 15 %:n varastolisän käytöllä varastotoiminta on ollut 40 360 - 66 424 € katteellista vuosina 2014-2016. Tarkempi kuvaus varastotoiminnan kustannusanalyysistä on seuraavassa taulukossa 4.

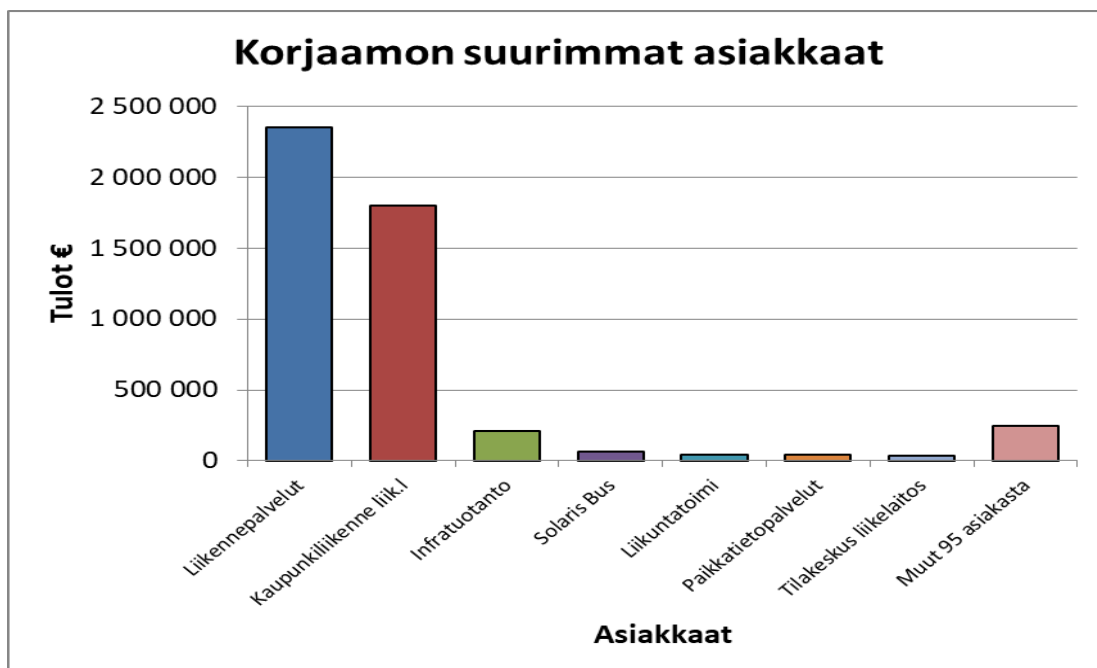
Korjaamon varastotoiminta on ollut voitollista 15 %:iin nostetun varastolisän ansiosta.

Taulukko 4. Varastotoiminnan tuloslaskelma vuodet 2014-2016

Varastolisän riittävyys	v 2010	v. 2014	v. 2015	v. 2016
Varastolisätulot		310 069 €	295 133 €	262 470 €
Henkilökustannukset	227 000 €	- 200 271 €	- 211 900 €	- 167 892 €
Varastojen vuokrat	68 000 €	- 35 000 €	- 33 000 €	- 33 000 €
Tulos ennen varastohävikkiä	-114 000 €	74 798 €	50 233 €	61 578 €
Hävikki	0	8 374 €	9 873 €	9 581 €
Varastolisäprosentilla 15 % tulos	6 000 €	66 424 €	40 360 €	51 997 €
Varastotoiminnan liikevoittoprosentti		21,4 %	13,7 %	19,8 %

3.2 Korjaamopalvelujen asiakkaat ja korjattava kalusto

Korjaamopalvelujen tuloista vuonna 2016 Infra liikennepalvelut + Tampereen Kaupunkiliikenne edustivat yhteensä noin 85 % eli 4,15 miljoonaa euroa. Infratuotannon osuus oli vain 0,2 miljoonaa euroa eli 4 % kokonaistuloista. Muut, noin 100 asiakasta toivat Kalustopalveluille tuloja 0,47 miljoonaa euroa eli vain 10 % kokonaistuloista. Korjaamo on siten leimallisesti kahden suurasiakkaan korjaamo. Korjaamopalvelujen tulojen jakautuma on alla olevassa kuvassa 1.



Kuva 3. Korjaamopalvelujen suurimpien asiakkaiden tulot korjaamolle

Korjaamolla huollettavaa kalustoa oli vuonna 2017 raporttien mukaisesti ilman pienkoneita yhteensä 1 369 kpl ja se jakaantui alla olevan taulukon mukaisiin kalustoryhmiin.

Taulukko 5. Huollettava kalusto vuosina 2010 ja 2017

		2010	2017	Ero	TKL+LIIPA
HA	Henkilöauto	334	423	*	215
PA	Pakettiauto	213	264	51	186
TE-MA+MA	Bussit	131	165	34	145
KA	Kuorma-auto	171	135	-36	96
TR	Traktori	85	93	8	41
PV	Perävaunu	76	69	-7	32
VLP	Leikkuri	28	38	10	26
VKTI	Kiinteistötraktori	29	35	6	36
JTM	Jyrä	32	34	2	32
SH	Hiekoitin	18	25	7	25
VPPV	Pienet perävaunut		21	21	23
MK	Moottorityökone	8	15	7	0
VLTR	Lavatraktori	4	10	6	12
TK	Trukki	6	9	3	8
KK	Kaivukone	10	9	-1	9
KUP	Pyörokuormaaja	6	7	1	6
VLAK	Lakaisukone	6	7	1	3
VPK	Pienoiskuormaaja	6	5	-1	0
TH	Tiehöylä	4	4	0	4
KKT	Kaivurikuormaaja	5	1	-4	1
	Muut pienkoneet ja lisälaitteet	134	168	34	
				365	
	Yhteensä ilman pienkoneita	1172	1369	197	900

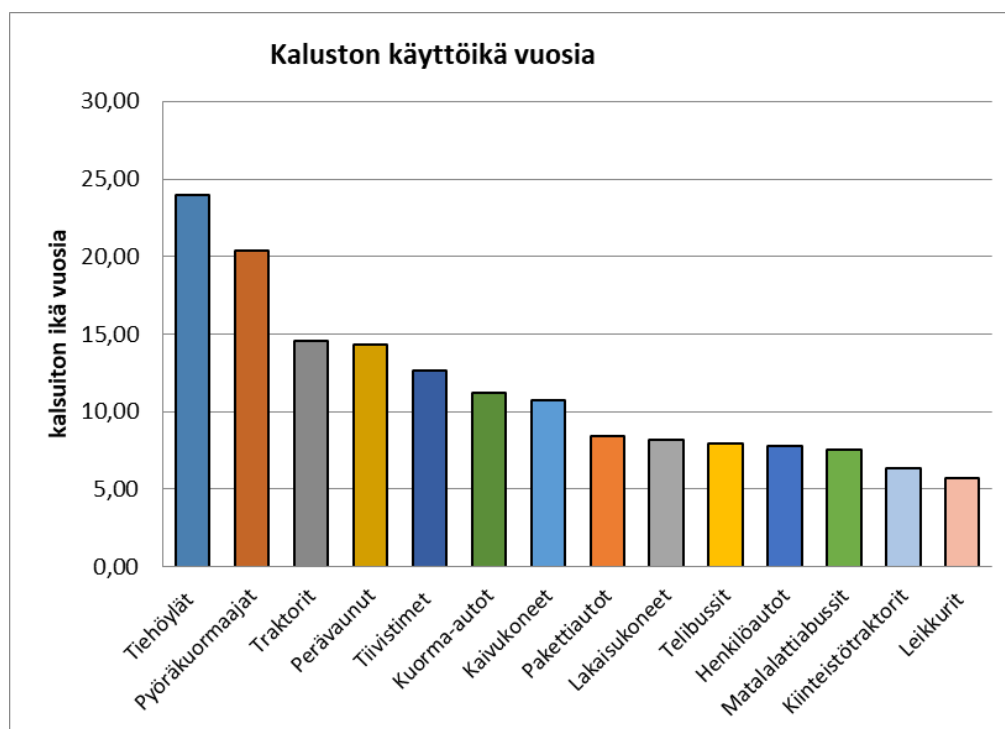
* Vuoden 2010 ja 2017 luvut eivät ole vertailukelpoisia, kun järjestelmään kirjattujen henkilöautojen kokonaismäärä on 423, mutta kaikki eivät ole aktiivisia asiakkaita. Korjaamolla säännöllisesti huollettavaa henkilöautokalustoa on vain 215.

Huollettavan ja korjattavan kaluston ja lisälaitteiden määrä on kasvanut vuoden 2010 määrästä vuoteen 2017 mennessä 13 % huomioimatta henkilöautojen määrän muutosta. Suurin määrän kasvu on ollut henkilöautoissa, pakettiautoissa ja busseissa. Osan etenkin henkilöautojen määrän kasvusta selittää se, että korjaamon seurantajärjestelmästä eivät poistu yksittäisten asiakkaiden ajoneuvot, joita korjaamalla on korjattu tai huollettu. Kappalemääräisesti suurin ajoneuvoryhmä on henkilöautot, joita on vuoden 2017 tilanteessa korjaamon kirjoilla 423 kpl. Näistä TKL:n tai Liikennepalvelujen omistuksessa olevia henkilöautoja on 215. Kuorma-autojen määrä on kalustoryhmistä vähentynyt eniten, yhteensä 36:lla eli 21 %:lla. Huollettavan kaluston määrän kehityksen seuranta tulisi kehittää.

Kaluston merkkikirjaisuus on suuri. Suurin merkkikirjaisuus on henkilöautoissa, joissa on 26 eri automerkkiä. Pakettiautoissa on 12 eri automerkkiä ja kuorma-autoissa 9 eri automerkkiä, tosin kuorma-autoista suurin osa on Scania -merkkisiä. Merkkikirjaisuuden tuomia ongelmia lisää vielä se, että samoista automerkeistä on useita eri mallivariaatioita.

Kaksi tärkeintä asiakasta muodostavat 85 % korjaamon liikevaihdosta. Huollettavan kaluston määrä on hieman kasvanut. Osa tästä selittyy seurantajärjestelmän puutteellisuudesta. Huollettavan kaluston keski-ikä on kasvanut. Raskas ajoneuvokalusto ja työkoneet ovat ikääntyneitä ja ovat yli taloudellisen pitoiän. Kaluston suuri merkkikirjaisuus aiheuttaa monia käytännön ongelmia.

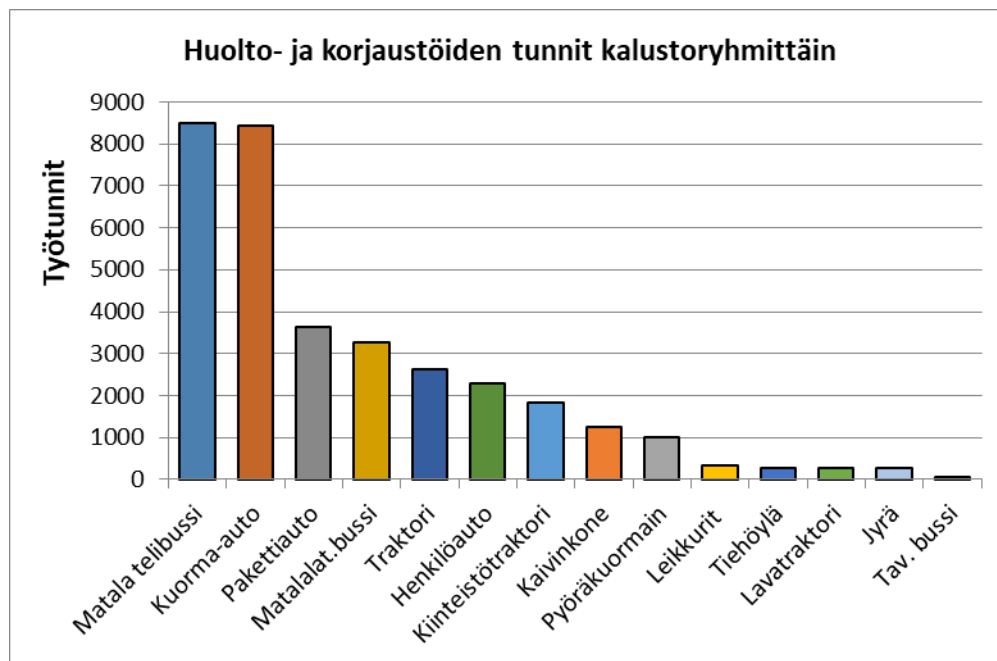
Raskas ajoneuvokalusto ja työkoneet ovat ikääntyneitä ja ovat yli taloudellisen pitoiän. Käyttöikänsä yli 20 vuotta vanhaa kalustoa ovat tiehöylät ja pyöräkuormaajat. Käyttöikänsä yli 10 vuotta vanhaa kalustoa näiden lisäksi ovat traktorit, perävaunut, tiivistimet, kuorma-autot ja kaivukoneet. Ajoneuvoista bussit ovat nuorempia, käyttöikänsä hieman alle 8 vuotta. Alla olevassa kuvassa 2 on kalustoryhmittäiset käyttöiät.



Kuva 4. Kalustoryhmien keskimääräiset käyttöiät vuosina

3.3 Kaluston huolto- ja korjaustunnit

Eniten korjaamon työtunteja oli bussien huollossa ja korjauksissa, noin 14 000 työtuntia. Toinen suuri korjaamoa työllistävä ajoneuvoryhmä olivat kuorma-autot lisälaitteineen, noin 8 500 työtuntia. Itse kuorma-autoissa on vähän korjaamista, mutta niiden lisälaitteissa vaativat runsaasti työtä. Kaluston korkea käyttöikä lisää korjaustöiden tarvetta.



Kuva 5. Huolto- ja korjaustunnit kalustoryhmittäin vuonna 2016

3.4 Kaluston huolto- ja korjaustöiden määrän kehitys

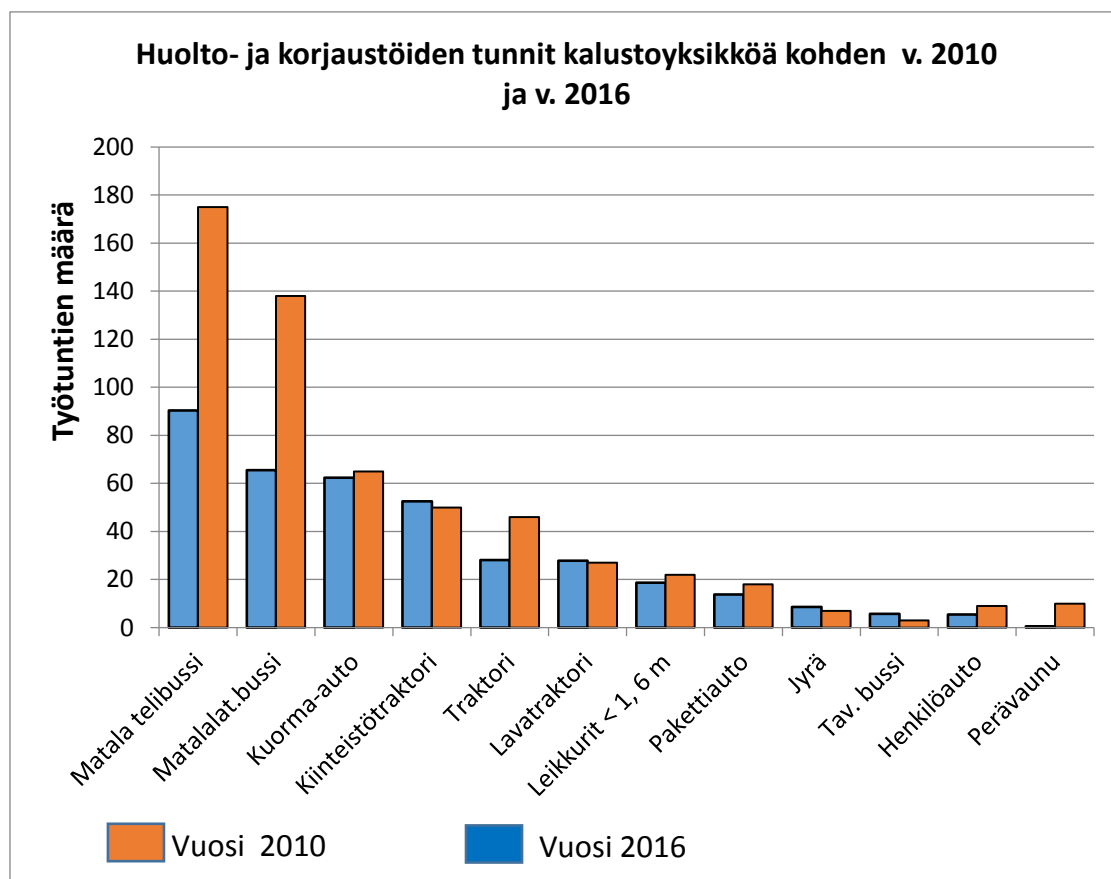
Korjaamalla huollettavan ja korjattavan kaluston määrä on noussut vuoden 2010 määristä 13 %. Samanaikaisesti korjaustyöntekijöiden määrä on vähentynyt 50:stä 35:en eli noin 30 %. Lisääntyneen kaluston ja vähentyneen työntekijämäärää ei ole tasapainotettu ulkoisilla korjaamopalveluilla, vaan vähentämällä erityisesti linja-autojen ja traktoreiden huolto- ja korjaustunteja kalustoyksikköä kohden. Huolto- ja korjaustöiden tunnit kalustoyksikköä vuosina 2010 ja 2016 on esitetty kuvassa 6.

Korjaamalla huollettavan ja korjattavan kaluston määrä on noussut vuoden 2010 määristä 13 %. Samanaikaisesti korjaustyöntekijöiden määrä on vähentynyt noin 30 %. Lisääntynyt kalustomäärä on pystytty huoltamaan ja korjaamaan vähentyneellä työntekijämäärällä. Tämä on tarkoittanut konekohtaisten huolto- ja korjaustuntien määrän vähenemistä.

Huolto- ja korjaustuntien vähenemä vuodesta 2010 vuoteen 2016 tarkastelussa olevien kalustoryhmien osalta vastaa noin 17 000 työtuntia eli 16-17 asentajan työpanosta. Pelkästään bussien osalta työtuntien vähenemä vastaa 11-12 asentajan työpanosta. Seuraavaksi eniten työtunnit ovat vähentyneet traktoreiden osalta, joissa huolto- ja korjaustuntimäärä on pudonnut noin 40 % yhtä traktoria kohden. Tämä selittää sitä, että lisääntynyt kalustomäärä on pystytty

huoltamaan ja korjaamaan vähentyneellä työntekijämäärällä käyttämättä laajemmassa mittakaavassa ulkoisia ostopalveluja.

Yksityisen raskaskaluston korjaamon arvion mukana paljon ajetuilla linja-autoilla kaikkien huolto- ja korjaustöiden määrä vuodessa olisi suuruusluokkaa 40 h ja vähän ajetuilla kuorma-autoilla 10-15 h. Vuonna 2016 kalustopalvelujen matalan telibussin vuotuiset huolto- ja korjaustunnit olivat 90 tuntia, matalalattiabussin 66 tuntia ja kuorma-auton 62 tuntia. Nämä luvut sisältävät myös mm. kalustojen lisälaitteiden huoltoa ja korjausta, joten suoraa vertailua ei päästä tekemään.



Kuva 6. Huolto- ja korjaustunnit kalustoyksikköä kohden kalustoryhmittäin vuonna 2010 ja 2016

3.5 Korjaamopalvelujen toimintaa ohjaavat tekijät

Korjaamopalvelut ovat olleet monen muutoksen kohteena viimeisen kymmenen vuoden aikana. Luotettavaa toiminnan ja talouden seuranta ei ole voitu tehdä mm. seurantajärjestelmien puutteiden ja organisaatiota koskevien muutosten vuoksi. Talouden ja toiminnan luotettavien tunnuslukujen säännöllinen määrittäminen, seuraaminen ja johtopäätösten tekeminen on jäänyt näin osin tekemättä tai se on ollut hankalaa jatkuvien muutosten vuoksi. Merkittävimpiä muutoksia on esitetty seuraavassa:

Talouden ja toiminnan luotettavien tunnuslukujen säännöllinen määrittäminen, seuraaminen ja johtopäätösten tekeminen on jäänyt näin osin tekemättä tai se on ollut hankalaa jatkuvien muutosten vuoksi.

- **Vuonna 2007** yhdistettiin TKL:n ja Tampereen auto ja konekeskuksen korjaamotoiminat.
 - korjaustoimintaa Jokipohjantiellä, Viinikankadulla, Turvesuonkadulla ja Orimuskadulla. Tiloja yhteensä 11 560m²
- **Vuosina 2008 - 2010** luovuttiin kustannus ja tehokkuussyistä Turvesuonkadun ja Orimuskadun toimipisteistä.
- **Vuoden 2009** alussa nimeksi muuttui Tampereen Infra Korjaamopalvelut
- **Vuonna 2010** Korjaamopalveluihin liitettiin Hatanpäällä olevat verstastoiminnat. Tiloja yhteensä korjaamolla silloin 14 170m².
- **1.3.2011** luovuttiin Viinikankadun toimitiloista, vähennys yhteensä noin 3 000m². Tiloja jäljellä noin 11 000m²
- **Vuonna 2012** luovuttiin Hatanpään verstastoiminnoista ja tiloista sekä noin 1 000m² Jokipohjantien huoltohallia. Tiloja jäljellä noin 8 700 m²
- **Vuonna 2014** luovuttiin Jokipohjantiellä kellarin varastotiloista sekä linja-autojen vuorokausihuoltotiloista 6 850m².
- **Vuoden 2016** alussa Korjaamopalveluihin liitettiin Logistiikan rakennustarvikevarasto ja rakennuskonevuokraamon toiminta. Keväällä 2016 käytyjen YT- neuvottelujen jälkeen päätettiin rakennuskonevuokraamon ja rakennustarvikevaraston toiminta lakkauttaa ja samalla rengasasennustoiminta sekä automaalaustoiminta lopettaa kannattamattomana.
- **Vuoden 2016** lopulla päätettiin tehdä selvitys korjaamotoiminnasta vuoden 2017 aikana. Korjaamolla tiloja nyt noin 5 800m²

Korjaamopalvelujen toimintaa ja sen kehittämistä ohjaavia tekijöitä ovat mm.:

- Omistajaohjaus
- Kysynnän määräytyminen, pääasiakkaiden kysyntä
- Talouden ja toiminnan tunnusluvut

Korjaamopalvelujen toiminnan ja talouden seurannassa ja kehittämisessä voidaan käyttää muun muassa seuraavia mittareita:

- Tuloslaskelman tietojen jatkojalostus ja analysointi
- Eri kalustoryhmien huolto- ja korjaustöiden kustannukset
- Asentajien työtunnit eri kalustoryhmissä yhtä koneyksikköä kohden
- Laskutukseen menemättömien asentajatuntien kehitys
- Laskutusaste ja sen kehittyminen
- Laskennallinen tuntihinta ja sen komponenttien kehitys
- Henkilöstön poissaolot
- Henkilöstön ikärakenne
- Tuotettujen palvelujen laatua kuvaavat mittarit

3.6 Korjaamon toimintaa kuvaavat tunnusluvut

Korjaamon henkilöstön määrä on muuttunut voimakkaasti viimeisen 10 vuoden aikana. Se vaikeuttaa luotettavien vertailulukujen saamista. Vuoden 2010 alussa korjaamossa oli vakinaista tuntipalkkaista henkilöstöä 75 henkilöä ja vuoden 2011 alussa enää 64. Sen jälkeen työntekijöi-

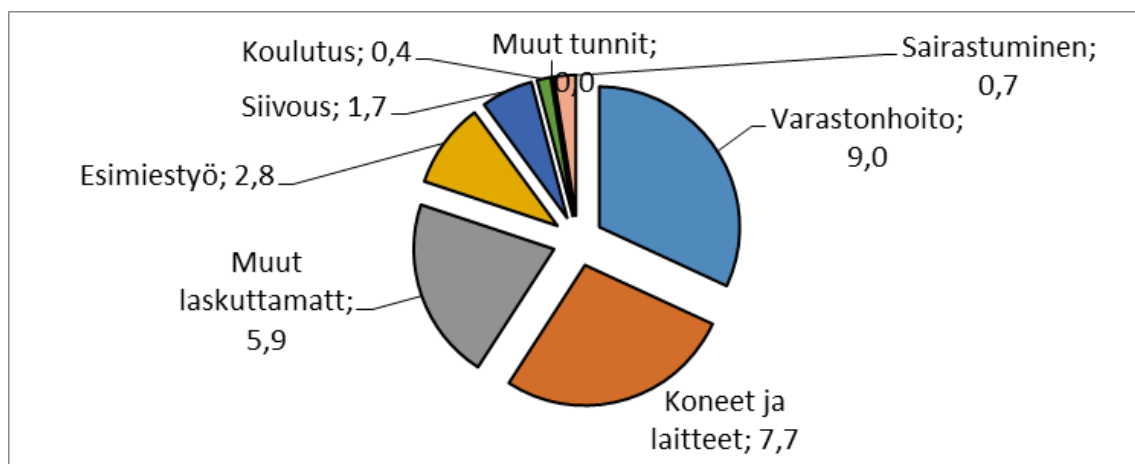
den henkilömäärä on pudonnut nopeasti ja on vakiintunut viimeisten vuosien aikana tasolle 35. Seuraavissa laskelmissa on käytetty lukua 35. Tuntipalkkaisista henkilöistä neljä (4) toimi vuoteen 2017 saakka työjohtotehtävissä, joiden määrä ei ole mukana luvussa 35.

Taulukko 6. Työtuntien laskelma vuodelta 2016

Tuntilaji	Tunnit / henkilö	Tunnit yhteensä	Muuta
Kaikki tehdyt työtunnit	1 379 h	48279 h	Vuosityöaika 1644 h/ asentaja
Laskutukseen merkityt työtunnit v 2016	1 343 h	46989 h	Tuntilaskutustavoite korjaamoalalla (90 %) 1350 h
Laskutetut tunnit v. 2016	1118 h	39115 h	laskutusaste 74,5 %
Sairauspoissaolot	183 h	7137 h	11 % vuosityöajasta
Kaikki tunnit – laskutetut tunnit	262 h	9164 h	15,9 % asentajan vuosityöajasta
"Hävikki" (laskutukseen merkityt tunnit – laskutetut tunnit)	225 h	7874 h	20 % laskutukseen menneistä tunneista

Kaikki työssäolotunnit olivat 48 279 tuntia ja laskutukseen merkityt tunnit olivat 46 989 tuntia. Useamman korjaamon työntekijän tunnit on merkitty järjestelmään laskutettaviksi tunneiksi, mutta niille ei ole oikeasti asiakasta. Tämän tarkistuksen myötä laskutetut työtunnit vähenivät 7 874 työtunnilla, jolloin laskutettuja tunteja jäi 39 115 tuntia.

Korjaamon toiminnassa on joukko töitä, joista ei voida laskuttaa, mutta jotka näkyvät menoerinä tuloslaskelmassa. Sellaisia ovat esimerkiksi esimiestyö ja varastotyö. Näiden töiden jakauma on esitetty alla olevassa kuvassa 7 prosentteina laskutettujen työtuntien määrästä.



Kuva 7. Laskuttamattomien tuntien jakauma vuodelta 2016 (11 040 tuntia)

Korjausalalla on yleinen tavoite päästä 1 500 laskutettuun tuntiin/henkilö/vuosi. Tiettyihin kalustoryhmiin keskittyneillä korjaamoilla on usein saavutettu noin 90 %, eli 1 350 laskutettua tuntia/henkilö/vuosi. Verrokkikaupunkien laskutettavien tuntien määrä on ollut vuositasolla noin 1 200 tuntia henkilöä kohden, jolloin laskutusaste on 80 %. Tampereen korjaamon laskutettuja tunteja tuntityöntekijää kohden vuonna 2016 oli 1 118 tuntia, jolloin laskutusaste oli 74,5 %. Tämä on hieman alhaisempi kuin muilla verrokkikaupunkien korjaamoilla. Jos laskutuksesta pois jääneet työtunnit, yhteensä 7 874 tuntia, olisi voitu laskuttaa, niin laskutettujen tun-

tien määrä henkilöä kohden olisi noussut 1 350:een. Tämä olisi samalla tasolla yksityisten korjaamojen 90 %:n tavoitelaskutusasteen kanssa.

YHTEENVETO

Korjaamopalvelujen tarve riippuu kolmen pääasiakkaan kysynnästä ja sen vaihteluista. Ras-kaan kaluston, bussien ja työkonelaskutuksen korjaus muodostaa suurimman osan Korjaamopalvelujen liikevaihdosta. Korjaus- ja huoltotöiden vuoden 2016 laskutusaste oli 74,5%, ja se on hieman alempi kuin vastaavien verrokkiyritysten laskutusaste. Laskutettavaksi hyväksymättömästä työstä on liikaa, lähes 8 000 tuntia laskutukseen merkityistä 46 989 tunnista. Laskutusaste tulisi saada vähintään 80 % tasolle. Yksityisissä korjaamoissa tavoitteena on 90 %:n laskutusaste. Jos kaikki laskuttamattomat työtunnit (7 874 tuntia) olisi voitu laskuttaa, niin laskutettujen tuntien määrä henkilöä kohden olisi noussut 1 350:een. Toimintaa ohjaavan seurantatiedon epäluotettavuus, kuntasektorin toiminnan reunaehdot, sairauspoissaolojen suuri määrä ja organisaatiossa tapahtuneet muutokset ovat rasittaneet kalustopalvelujen kehittämistä ja taloudellista tulosta. Huolto- ja korjaustuntien vähenemä vuodesta 2010 vuoteen 2016 tarkastelussa olevien kalustoryhmien osalta vastaa noin 17 000 työtuntia eli 16-17 asentajan työpanosta.

3.7 Korjaamon toiminnan tehokkuus ja taloudellisuus

Korjaamopalvelujen tilinpäätös vuonna 2016 oli noin 0,5 miljoonaa euroa tappiollinen. Myös kaksi edeltävää vuotta ovat olleet tappiollista samaa suuruusluokkaa. Edellisen selvitystyön aikaan vuonna 2010 tappio oli noin 1,04 miljoonaa euroa. Taulukossa 7 on esitetty Korjaamopalvelujen tuloslaskelman tiedot vuosilta 2014 – 2016 ja ennuste vuodelle 2017.

Taulukko 7. Kalustopalvelujen tuloslaskelma 2014-2017

	TP 2014	TP 2015	TP 2016	VS 2017
	* 1.000 EUR	* 1.000 EUR	* 1.000 EUR	* 1.000 EUR
LIKEVAIHTO	5 020	4 736	5 048	4 560
Liiketoiminnan muut tuotot	27	30	34	20
Materiaalit ja palvelut	-2 568	-2 571	-2 591	-2 010
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-2 146	-2 073	-2 212	-1 651
Ostot tilikauden aikana	-2 146	-2 073	-2 212	-1 651
Palvelujen ostot	-423	-497	-379	-359
Henkilöstökulut	-1 938	-1 953	-1 981	-1 912
Palkat ja palkkiot	-1 578	-1 589	-1 595	-1 550
Henkilösivukulut	-360	-364	-386	-362
Eläkekulut	-270	-277	-279	-276
Muut henkilösivukulut	-90	-87	-107	-86
Poistot ja arvonalentumiset				
Liiketoiminnan muut kulut	-715	-710	-774	-558
LIKEYLIJÄÄMÄ (-ALIJÄÄMÄ)	-176	-468	-263	100
Rahoitustuotot ja -kulut	-250	-250	-250	-250
YLIJÄÄMÄ (ALIJÄÄMÄ) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	-426	-718	-513	-150
YLIJÄÄMÄ (ALIJÄÄMÄ) ENNEN VARAUKSIA	-426	-718	-513	-150
TILIKAUDEN YLIJÄÄMÄ (ALIJÄÄMÄ)	-426	-718	-513	-150

Korjaamon vuoden 2016 perustyn keskimääräinen laskutushinta on ollut 68 €/h

Laskutettujen tuntien määrä on ollut 39 115 h. Jos 0-tulos olisi tehty laskutushintojen nostolla, korotus-tarve olisi 13,1 €/h eli n. 19 % vuoden 2016 hinnoista. Korjaamolla on ollut v 2014- 2016 seuraava määrä työtilauksia:

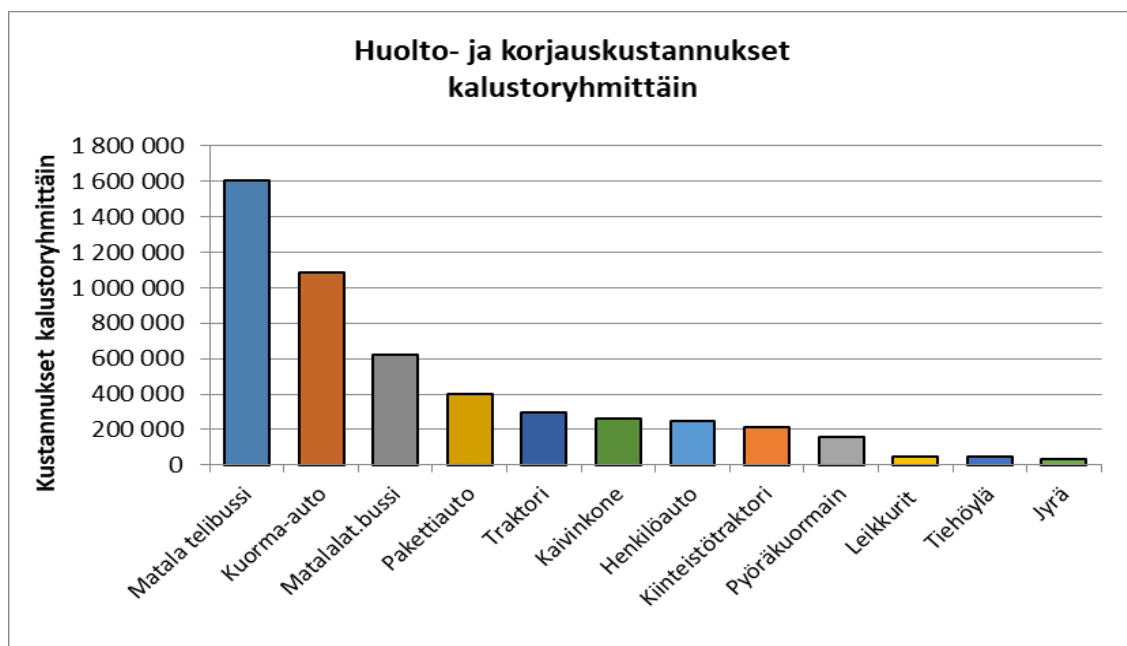
- vuonna 2014 työtilauksia 15 268
- vuonna 2015 työtilauksia 14 854
- vuonna 2016 työtilauksia 14 104

Laskuttamatonta työtä on liikaa. Toimintaa ohjaavan seurantatiedon epäluotettavuus, kuntasektorin toiminnan reunaehdot, sairauspoissaolojen suuri määrä ja organisaatiossa tapahtuneet muutokset ovat rasittaneet kalustopalvelujen kehittämistä ja tulosta.

Vuonna 2010 työtilauksia (työmääräimiä) oli 23 200. Työtilausten määrässä on ollut laskeva suuntaus. Sama suuntaus on ollut myös laskutettujen työtuntien määrässä. Laskutettuja tunteja oli vuonna 2010 yhteensä 64 261 ja vuonna 2016 enää 39 115 tuntia. Vähenemä vastaa 22-23 työntekijän työpanosta.

Vuonna 2016 korjaamon nollatulokseen pääseminen olisi vaatinut 13,1 €/h korotusta laskutushintoihin.

Korjaamon huolto- korjaustöiden kustannukset kutakin kalustoryhmää kohden, on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Huolto- ja korjauskustannukset kalustoryhmittäin v. 2016

Suurimmat korjaus- ja huoltotöiden kustannukset ovat busseilla ja kuorma-autoilla. Raskasta työkonelastusta on lukumääräisesti sen verran vähän, että niiden huolto- ja korjauskustannukset ovat kalustoryhminä edellä mainittuja huomattavasti pienemmät.

Huolto- ja korjaustöissä raskaat työkoneet, kaivinkoneet ja pyöräkuormaimet ovat kaikkein suuritöisimpiä ja kalleimpia kalustoyksiköitä.

Seuraavassa kuvassa 9 on huolto- ja korjaustöiden kustannukset yhtä kalusto/koneyksikköä kohden. Joidenkin kalustoryhmien osalta yhden koneen kertaluontoinen, suuri korjaus nostaa koko kalustoryhmän keskiarvoja.



Kuva 9. Huolto- ja korjauskustannukset yhtä koneyksikköä kohden v. 2016

Huolto- ja korjaustöiden kustannuksissa yhtä kalusto/koneyksikköä kohden raskaat työkoneet, kaivinkoneet ja pyöräkuormaimet ovat kaikkein suuritoisimmat ja kalleimmat. Tiehöyliä kohden keskimääräiset huolto- ja korjauskustannukset yhtä tiehöyliä kohden ovat lähes samaa suuruusluokkaa kuin bussien vastaavat kustannukset.

3.7.1 Korjaamon laskutustuntihinta

Korjaamopalvelujen oikean tuntihinnan (vertailuhinnan) määrittämisessä on yleensä hankaluuksia, koska kaupunkien laskentajärjestelmissä ei ole yleensä kaikkia vertailuhinnan kustannuskomponentteja mukana. Se, mitä kustannuksia lasketaan tuntihintaan, vaihtelee kaupungeittain. Tavallisimmin kaupunkien omasta laskelmasta puuttuvat toimitilojen vuokrat, kaluston poistot ja hallintokustannukset (korjaamon toimistopalvelut). Tampereen korjaamon laskelmas- ta puuttuivat hallintokustannukset 420 000 €, jotka olivat tukipalvelujen kustannuksissa. Niiden osuus vertailutuntihinnassa on 10,7 €/laskutustunti. Tampereen korjaamossa on käytetty 68 €/n perustyon laskutustuntihintaa vuonna 2016.

Korjaamopalvelut on tuottanut v. 2016 tappiota 513 000 €. Tappion vaikutus laskutettuun tuntihintaan olisi 13,1 €. Nollatulokseen pääsemiseksi tunti-laskutustuntihintaa olisi pitänyt nostaa 13,1 eurolla. Vertailutuntihinnan laskemisessa tulee ottaa mukaan sekä tappio 513 000 € että hallintokustannukset 420 000 €. Silloin korjaamon vertailutuntihinta olisi perustyyssä 91,8 €. Tätä tunti-laskutushintaa tulisi käyttää, kun verrataan oman työn edullisuutta yksityisiin korjaamoihin.

Vertailutuntihinnan laskennalla on merkitystä silloin, kun verrataan oman korjaustoiminnan hintakilpailukykyä yksityisten korjaamoiden tunti-laskutushintaan ja tehdään päätöksiä oman

työn ja ostopalvelujen välillä. Tampereen korjaamon tuntihintalaskelma on esitetty taulukossa 8.

Jos laskutusaste olisi ollut 80 %, lisätulot 68 €:n tuntihinnalla olisivat olleet 535 000 € ja sillä olisi katettu korjaamon tappio, 513 000 €.

90 %:n laskutusasteella lisätulot vuoden 2016 tilanteeseen verrattuna olisivat olleet 897 000 €.

Korjaamon vertailutuntihinta perustyössä tulee olla 91,8 €/h, kun huomioidaan toiminnan tappio sekä hallintokustannukset.

Jos korjaamon huolto- ja korjaustöiden laskutusaste olisi ollut 80 %, niin töihin tarvittava työntekijöiden henkilömäärä olisi ollut noin 28 verrattuna nykyiseen 35:een.

Taulukko 8. Korjaamon vertailutuntihinnan tekijät vuonna 2016.

Tuntihinnan tekijät	Tulos-laskelma 2016	Tuntihinta 2016	% 68 €:n tuntihinnasta
Aineet tarvikkeet ja tavarat	2 212 000 €	28,2 €/h	41,4
Palvelujen ostot	370 000 €	4,7 €/h	6,9
Henkilöstökulut	1 981 000 €	25,2 €/h	37,1
Liiketoiminnan muut kulut (vuokrat)	774 000 €	9,9 €/h	14,5
Perustyön vertailutuntihinta ilman tappiota ja hallintokustannuksia	5 337 000 €	68 €/h	100
Vertailutuntihinta laskutettujen työtuntien mukaisesti			
Hallintokustannukset	420 000 €	10,7 €	
Liiketappio	513 000 €	13,1 €	
Perustyön entinen laskutushinta		68 €	
Perustyön vertailutuntihinta		91,8 €	

3.8 Yhteenveto nykytilanteesta, toiminnan kipupisteet ja kehittämissuosituksia

Edellä esitetyn nykytilakuvauksen perusteella voidaan löytää joukko toiminnan kehittämisen kipupisteitä ja antaa niistä seuraavia lyhyellä aikavälillä toteutettavia kehittämissuosituksia.

- Laskutusaste vuonna 2016 on ollut 74,5 %, Se on alempi kuin verrokkikaupunkien vastaava laskutusaste. Laskutusaste tulisi voida nostaa 80 %:iin.
- Korjaamon asiakkaiden taholta on tullut valituksia korjaamon pitkistä läpimenoajoista. Korjaustoiminnan korjausten ja huollon läpimenoaikoja tulisi nopeuttaa. Myös varaosien saantia tulisi nopeuttaa, jotta huollossa ja korjauksessa oleville kalustoesineille ei tulisi turhia odotusaikoja.
- Korjaustoiminnassa käytetään vakiohintaisia huoltopaketteja. Niiden tunnit ovat osittain irrallaan normaalin muun huolto- ja korjaustoiminnan tuntien ja kustannusten seurannasta. Se vaikeuttaa toiminnan analysointia. Huoltopakettien tunnit ja kustannukset tulisi integroida paremmin muun huolto- ja korjaustoiminnan tunteihin ja kustannuksiin.

- Kalustopalveluissa luovuttiin huoltoleasingin käytöstä kokeilujen jälkeen. Merkkikorjaamoja ei ole käytetty. Useat kaupungit ovat siirtyneet henkilö- ja pakettiautojen osalta huoltoleasingin käyttöön. Henkilö- ja pakettiautojen huoltoleasing tulisi aloittaa ja testata niiden hintoja ja palvelutasoa. Samassa yhteydessä tulisi soveltaa käytännön toiminnassa yhden luukun periaatetta, jolloin palvelujen asiakas asioi vain yhden tahon kanssa.
- Kalusto on varsin merkkikirjavaa, mikä vaatii useamman laatuista erityisosaamista. Uuden kaluston hankinnassa merkkikirjavuutta tulisi vähentää.
- Sairauspoissaolot ovat nousseet hälyttävän korkeiksi. Sairauspoissaolojen vähentämiseksi tulisi tehostaa henkilöstön työkyky-toimintaa.
- Korjaamon tunti-laskutushinta on huomattavasti alempi kuin työn todellinen hinta kaupungin taloudessa. Kaupungin sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden huollon ja korjausten hinnoittelua tulisi tarkistaa vastaamaan vertailuhinnan kustannustasoa.

Pitemmälle aikavälille voidaan antaa seuraavia kehittämissuosituksia

- Korjaamon asiakkaina on noin 100 asiakasta. Kolme asiakasta muodostaa noin 90 % Kalustopalvelujen tuloista. Korjaustoiminnassa tulisi keskittyä sellaisten kalustoryhmien huoltoon ja korjauksiin, joissa oman korjaamon osaaminen, hintakilpailukyky ja asiakaspalvelu ovat yksityisiä korjaamoa parempi.
- Tampereen korjaamolle tehtiin selvitys ulkoisten ostopalvelujen periaatteista ja käytöstä. Sitä ei kuitenkaan ole viety käytännön toimintaan. Korjaamossa tulisi siirtyä ulkoisten korjaamopalvelujen käyttöön sellaisissa kalustoryhmissä, missä on runsaasti asiantuntevaa yksityisten korjausyritysten tarjontaa ja hintataso on omaa toimintaa edullisempaa.
- Edellä esitetyssä nykytila-analyysissä todetaan, että tulevaisuudessa voidaan korjaamossa hoitaa työt nykyistä pienemmällä henkilömäärällä. Tähän vaikuttavat erityisesti toimintaympäristön muutokset ja ostopalvelujen käyttöön siirtyminen. Korjaamon työntekijöiden määrä tulisi sopeuttaa alenevaan kysyntään.

YHTEENVETO

Korjaamopalvelujen tulos oli vuonna 2010 noin 513 000 € tappiollinen. Vuonna 2016 korjaamon laskutusaste oli 74,5 %. Matalaan laskutusasteeseen vaikuttaa se, että laskutukseen merkittyjen töiden ja laskutettujen töiden ero on suuri. Jos korjaamon laskutusaste olisi ollut 80 %, lisätulot 68 €:n tunti hinnalla olisivat olleet 535 000 € ja sillä olisi katettu 513 000 €:n tappio. Jos korjaamon huolto- ja korjaustöiden laskutusaste olisi ollut 80 %, niin töihin tarvittava työntekijämäärä olisi ollut 7 henkilöä pienempi kuin nykyinen 35 työntekijää. Korjaamon perustyön laskutushinta on ollut 68 €. Jos tunti hintalaskentaan otetaan mukaan liiketoiminnan tappio 513 000 € ja hallintokustannukset 420 000 €, niin laskutushinnan olisi tul-
lut olla 91,8 €. Varastotoiminnan tulos on ollut viime vuosina lievästi positiivinen.

4 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET

4.1 Tärkeimpien korjaamon asiakkaiden kysyntään odotettavissa olevat muutokset

4.1.1 Sote-uudistus

Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystalvuuilla on n. 120 henkilöautoa, jotka huolletaan Tampereen korjaamolla. Todennäköistä on, että sote-alueet hoitavat jatkossa omat kalustohankintansa ja ottavat kaluston korjauksen ja huollon omiin käsiinsä. Tämä merkitsisi kaupungin korjaamon toiminnassa 120 henkilöauton poistumista huollon piiristä. Huoltotyöt vähenisivät noin 600:lla työtunnilla vuodessa.

SOTE:n myötä korjaamon työtunnit vähenisivät noin 600 työtunnilla vuodessa 120 auton poistuessa korjaamon huollon piiristä.

4.1.2 Joukkoliikenteen rakennemuutokset

Tampereen raitiotiellä olisi suunnitelmien mukaan v 2025 noin 55 000 matkaa/vrk. Se olisi noin 29 % kaikista joukkoliikenteen matkoista, joiden määrä v 2025 olisi n. 190 000 matkaa/vrk. Raitiotie aloittaisi toimintansa 2020-luvun alussa ja sillä tulisi todennäköisesti olemaan bussiliikenteen matkoja vähentävä vaikutus ja samalla myös se vähentäisi bussien tarvetta. Vuonna 2016 raitiotiereitillä oli 43 000 bussimatkestajaa.

Tampereen kaupunkiliikenteen pitkjänteisen toiminnan suunnittelussa on tehtyjen haastattelujen perusteella kehittämisen tarvetta. Palvelujen volyyminä ei ole esittää pidemmälle meneviä laskelmia, vaan toiminnan odotetaan pysyvän suunnilleen samalla tasolla. Raitiovaunuliikenteen aloittaminen tulee muuttamaan volyymin lisäksi myös tarvittavan kaluston tyyppiä / kokoa siirryttäessä runkolinjaliikennöinnistä syöttöliikenteeseen.

Raitioliikenteen aloittaminen muuttaa joukkoliikenteen kalustotyyppiä ja -kokoa. Raitioliikenteen arvioidaan kattavan noin 29 % kaikista joukkoliikenteen matkoista vuonna 2025.

4.1.3 Huoltoleasing-toiminnan mahdollinen laajentuminen

Useissa kaupungeissa on siirrytty henkilö- ja pakettiautojen korjauksessa ja huolloissa huoltoleasingin käyttöön ja se on osoittautunut taloudellisesti edullisemmaksi kuin oman kaluston hankkiminen ja sen korjaus- ja huolto. Jos Tampereella siirryttäisiin henkilö- ja pakettiautoissa huoltoleasingin käyttöön, sen vaikutus tarvittaviin korjaus- ja huoltotöiden määriin olisi pakettiautojen osalta 4 000 työtuntia ja henkilöautojen osalta noin 2 000 työtuntia. Yhteensä korjaamon työtuntien määrän vähenemä olisi noin 5-6 työntekijän työpanos.

Useissa kaupungeissa siirtymällä henkilö- ja pakettiautojen huoltoleasing -sopimuksiin on saatu säästöjä aikaan.

4.1.4 Alueurakoinnin mahdollinen lisääntyminen

Alueurakointi on lisääntynyt useissa kaupungeissa kunnossapitopalvelujen hankintamuotona. Yhden normaalin kaupunkiseudun alueurakan voidaan arvioida vähentävän työkoneiden tarvetta ja sitä kautta huoltotarvetta noin 500 huoltotunnilla.

Tampereen kaupunki on kilpailuttanut kunnossapidon alueurakoita saadakseen vertailuhintatietoa markkinoilta. Kokonaisuudesta yksityisen sektorin toteuttama kunnossapidon palvelu on pienimuotoista. Kaupunki ei ole vielä toistaiseksi linjannut alueurakoinnin kilpailuttamisen periaatteista tai Tampereen Infan tavoitteellisesta markkina-asetuksesta. Näillä tarpeellisilla linjauksilla on suuri vaikutus myös korjaamopalvelujen volyymin määrään tulevaisuudessa.

Alueurakoinnin mahdollinen lisääntyminen vähentää myös korjaamopalvelujen kysyntää arviolta noin 500 huoltotuntia / uusi alueurakka-alue. Tampereella tulisi linjata pitkäjänteisesti Tampereen Infan tavoitteellinen asema kunnossapidon markkinoilla.

4.1.5 Konekaluston tekninen kehittyminen

Tietotekniikan käyttö tulee edelleen lisääntymään. Tietotekniikan vaatima erikoisosaaminen tarve lisääntyy edelleen. Korjaustoiminnassa se merkitsee erikoiskaluston hankintaa, käyttöä ja henkilöstön erikoistumista. Laajaan merkkikirjoon yhdistettynä tämä kehitys koituu kalliiksi korjaamopalveluille. Ajoneuvotekninen kehitys vaatii henkilöstön jatkuvaa koulutautumista ja investointeja erikoiskalustoon. Työkoneiden ja ajoneuvojen tekninen kehitys merkitsee myös koneiden kunnossapitotarpeen vähenemistä. Kalustomäärään suhteutettu kunnossapitotarve uusissa koneissa alenee 3-5% /v teknisen kehityksen seurauksena (Raskone). Tässä käytetty 2 %/v (10 % viiden vuoden aikana) ja huoltotunteina ajoneuvojen ja työkoneiden tunteja. Vähenemä seuraava 5 vuoden aikana olisi noin 3 000 huoltotuntia.

Tietotekniikan lisääntyminen edellyttää erikoiskaluston hankintaa, henkilöstön jatkuvaa koulutusta sekä myös koneiden kunnossapitotarpeen vähentymistä.

4.1.6 Korjauskiinteistön mahdolliset muutokset

Nykyinen korjauskiinteistö sai tehdyissä haastatteluissa kritiikkiä niiden sopimattomuudesta korjaustoimintaan. Tilojen logistista sijaintia puolestaan keuhuttiin nykyisiin pääasiakkaiden toimintoihin liittyen. Erityisesti Tampereen kaupunkiliikenteen sijainti samalla tontilla todettiin asiakkaan puolesta toimivaksi ratkaisuksi, jolla saavutetaan synergiahyötyjä.

Maankäytön osalta nykyiselle kiinteistöalueelle ei ole esitetty kehittämispaineita maankäytön kehittämisohjelmassa 2017 - 2020. Tampereen kaupungin yleiskaavassa 2040 (12.04.2017) alue on merkitty palvelujen tai työpaikkojen sekoittuneeksi kohteeksi. Korjauskiinteistö kuuluu myös ns. Etelän kasvusuunta -alueeseen, missä kaavamerkintöjen perusteella tuetaan olemassa olevan rakennuskannan käyttöä ja monipuolista toiminnallisuutta sekä parannetaan liikenneympäristöjä kestävästi liikkumisen näkökulmasta.

Korjaamon kiinteistön kuntoa selvitetään parhaillaan ja myöhemmin saatavista tutkimustuloksista selviää rakennuksen mahdolliset korjaustarpeet. Korjauskiinteistön mahdollisen peruskorjauksen yhteydessä on syytä miettiä tarkkaan eri vaihtoehdot, joita ovat mm.:

- Nykyisen korjausrakennuksen peruskorjaus ja tilojen parantaminen uuteen toimintamalliin soveltuvaksi
- Vanhan rakennuksen purku ja uuden korjaamon rakentaminen uuteen toimintamalliin soveltuvaksi
- Nykyisen kiinteistön myynti ja uuden korjauskiinteistön rakentaminen muualle
 - o Oman korjaustilojen rakentaminen
 - o Yhteisten korjaustilojen rakentaminen esim. TKL:n tai Tilapalvelujen kanssa
- Nykyisen kiinteistön myynti ja uusien korjaustilojen vuokraaminen muualta sekä tilojen muokkaaminen uuteen toimintamalliin sopivaksi.

Lähtökohtaisesti nykyisten tilojen korvaamista ei kannata selvittää pidemmälle, ennen kuin koko Tampereen Infran tulevaisuus on selvillä. Tampereen Infran korjaamopalvelujen tulee sijaita keskeisellä paikalla oman toiminnan suhteen. Korjaamopalvelujen ensisijainen tehtävä on toimia tukitoimintoja omalle tuotannolle kunnossapidon ja rakentamisen prosessien toimivuuden varmistamisessa.

Tilakysymys tulee ratkaista koko kaupungin organisaation mittakaavassa, kun tiedetään tarkemmin oman tuotannon tavoitteellinen laajuus. Korjaamopalvelujen tarvitsemat tilat on syytä ratkaista yhteistyössä eri hallintokuntien kanssa. Veronmaksajien etu ei ole pitää saman tyyppistä toimintaa yllä monessa eri pienessä yksikössä.

Merkittävä ja fyysisesti lähellä sijaitseva asiakassuhde Tampereen kaupunkiliikenteen kanssa on yksi tärkeä tekijä mahdollisia uusia korjaustiloja pohdittaessa. Tärkeä kysymys tässä vaihtoehdossa on nykyisellä toimintamallilla saavutetut synergiaedut korjaustoiminnoissa: Onko linja-autokaluston ja muun kaluston korjaamisen toimiminen samassa yksikössä tuonut huomattavia taloudellisia hyötyjä veronmaksajille? Haastattelujen perusteella linja-autokaluston läpimenoajat ovat pidentyneet ja omaa pientä huoltotoimintaa on ryhdytty tekemään TKL:n sisällä. TKL:n etu on tässä tapauksessa veronmaksajien etu, jonka pitää ohjata myös korjaamopalveluja koskevia päätöksiä. Tilojen suhteen nykyinen symbioosi organisaatioiden välillä rajoittaa tilaratkaisujen vaihtoehtoja. Samoin kuin koko korjaustoimintojen kehittämisessä tilojen osalta tulee keskittyä tärkeimpiin ydintoimintoihin.

4.1.7 Yhteenveto toimintaympäristön ja kaluston teknisen kehityksen muutoksen vaikutuksista korjaustoimintaan

• Konekaluston tekninen kehittyminen	3 000 h
• Tampereen raitiotien vaikutus kaupungin bussien määrään ja huoltotuntien määrään, vähenemä	1 500 h
• Mahdollinen huoltoleasing-sopimukseen siirtyminen, vähenemä	6 000 h
• Soten 120 henkilöauton poistuma huoltotöistä, vähenemä	600 h
• Alueurakoinnin mahdollinen lisääntyminen 1 lisäurakka, vähenemä	500 h
• Toimintatapamuutokset yhteensä	11 600 h

4.2 Hankintaprosessia ja -osaamista koskevat muutokset

Hankintalakia koskevat säädökset

Myös vuoden 2017 alussa voimaan tulleen uuden hankintalain mukaan kaikkien julkisten hankintayksikköjen tulee pääsääntöisesti kilpailuttaa hankinnat, jotka ylittävät laissa määritellyt kansalliset kynnysarvot. Useampivuotisissa sopimuksissa kustannuksiin lasketaan koko sopimuskauden kustannukset.

Kansalliset kynnysarvot ovat seuraavat:

- Tavara- tai palveluhankinnat, jos hankinnan ennakoitu arvo ilman arvonlisäveroa on yli 30 000 euroa;
- Rakennusurakat ja käyttöoikeusurakat, jos hankinnan ennakoitu arvo ilman arvonlisäveroa on vähemmän kuin 150 000 euroa;
- EU:n kynnysarvot ovat 211 000 euroa muiden kuin keskushallintoviranomaisten tavarahankinnoissa ja palveluhankinnoissa.

Kalustopalveluiden mahdollisissa ostopalveluissa on käytettävissä useita hankintalain mukaisia hankintamenettelyjä. Niistä toimintaan soveltuvat parhaiten seuraavat hankintamenettelyt:

- avoin hankintamenettely, jossa hankintayksikkö julkaisee hankinnasta hankintailmoituksen ja jossa kaikki halukkaat toimittajat voivat tehdä tarjouksen; hankintailmoituksen ohella hankintayksikkö voi lähettää tarjouspyyntöjä soveliaiksi katsomilleen toimittajille;
- rajoitettu hankintamenettely, jossa hankintayksikkö julkaisee hankinnasta hankintailmoituksen ja johon halukkaat toimittajat voivat pyytää saada osallistua; ainoastaan hankintayksikön valitsevat ehdokkaat voivat tehdä tarjouksen;
- puitejärjestely on yhden tai usean hankintayksikön ja yhden tai usean toimittajan välinen sopimus, jonka tarkoituksena on vahvistaa tietyn ajan kuluessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat ehdot, kuten hinnat ja suunnitellut määrät;
- suorahankinnassa hankintayksikkö julkaisematta hankintailmoitusta valitsee menettelyyn mukaan yhden tai usean toimittajan, jonka kanssa hankintayksikkö neuvottelee sopimuksen ehdoista. Suorahankinnan käyttö on laissa rajoitettu.

Korjaamon ostopalvelujen hankinnoissa voidaan hyvin käyttää rajoitettua menettelyä, kun on markkinatutkimuksen perusteella tiedossa kiinnostuneet mahdolliset palvelutoimittajat.

Suorahankinta voi tulla kysymykseen merkkikohtaisten huolto- ja korjaussopimusten käytössä, kun vain merkkikorjaus voi antaa korjaamopalvelujen edellyttämää palvelua eikä vastaavaa palvelua ole muilta korjausilta saatavissa. Kuitenkin Tampereen seudulla Raskone, vaikka ei ole merkkikorjaus, tarjoaa huolto- ja korjaamopalveluja raskaalle kalustolle ja sen takia palvelut olisi syytä kilpailuttaa.

Korjaamopalvelujen hankinnoissa on mahdollisuus käyttää monia eri hankintamuotoja. Potentiaalisia hankintamuotoja korjaamopalvelujen hankinnassa ovat rajoitettu menettely, suorahankinta sekä puitejärjestelyt.

Myös puitejärjestely on mahdollista, jos halutaan tehdä puitesopimus useamman toimittajan kanssa ja käyttää useampia toimittajia tarjoamaan myöhemmin tarkemmin määriteltyjä palveluja.

Hankintaosaamista koskevat muutokset

Kaupunkiorganisaatioissa on kautta linjan mittavia puutteita tilaajaosaamisessa. Erityisesti hankintaosaamista puuttuu jokaisesta hallintokunnasta. Kaupunkien tai eri organisaatioiden yhteisten hankintayksiköiden tulisi toimia asiantuntijaorganisaatioina juridisena tukena. Hankintayksiköiltä puuttuu usein substanssiosaaminen, mikä aiheuttaa mm. yhteishankinnoissa käytännön ongelmia itse prosesseissa. Ydinprosessien hidastuminen tai vaikeutuminen on kallista yhteiskunnalle.

Hankintaosaamisen kehittämiseen tulee panostaa ostopalvelujen käytön yleistymisen myötä. Tilaaja- ja hankintaosaamisen kehittymisen myötä on mahdollisuus saada aikaan suuria kustannussäästöjä.

Julkisissa palveluissa on ollut jo pitkään suuntaus markkinavetoiseen toimintaan. Teknisissä palveluissa lähes poikkeuksetta suurin osa palveluista hankitaan markkinoilta. Silti iso osa huomiosta keskittyy jäljellä olevan tuotanto-organisaation ongelmien ratkaisemiseen, kun suurimmat säästöt ovat aikaan saatavissa hankintoja ja hankintaosaamista kehittämällä.

5 KORJAAMOJEN VERTAILUA

5.1 Kuopion ja Oulun kaupunkien korjaamot

Selvitystyössä valittiin vertailtaviksi korjaustoimintakohteiksi Oulun, Turun ja Kuopion kaupunkien korjaamopalvelujen järjestämistä ja toimintoja. Vertailtavia perustietoja olivat mm.:

- tuotannon volyymi, suoritelmäärät
- toiminnan organisointi, mm. oma työ/ostopalvelut
- toimitilat, toimipisteet tuotanto/hallinto
- laskutushinta, laskutushinnan kustannusrakenne
- korjaus- ja huoltotunnit kalustoryhmittäin
- laskutusaste
- henkilöstön määrä

5.1.1 Oulun kaupunki / Tekli

Oulun tekninen liikelaitos on Oulun teknisen liikelaitoksen johtokunnan alaisuudessa toimiva Oulun kaupungin sisäinen liikelaitos. Oulun tekninen liikelaitos on perustettu vuonna 2008, milloin eri teknisiä yksiköitä yhdistettiin yhdeksi liikelaitokseksi. Oulun teknisestä liikelaitoksesta käytetään lyhennettä **Tekli**.

Teklin vuoden 2017 alussa Ympäristön ylläpitopalveluihin yhdistetty **Konepalvelut** tuottaa Oulun kaupungin omistamalle ajoneuvokalustolle omaa huolto-, korjaamo- ja metallirakennetointia sekä ajoneuvokaluston teknistä hallintaa. Konepalvelut vastaavat Oulun kaupungin omistaman ja hallinnoiman ajoneuvokaluston koko elinkaaresta, joka sisältää ajoneuvokaluston hankinnan, sisäisen ja ulkoisen vuokranvälityksen, oman kaluston huollot ja korjaukset sekä kaluston poiston. Konepalvelut välittää Oulun kaupungin hallintokunnille yritysten ja urakoitsijoiden auto- ja työkonepalveluita sekä hankkivat ja vuokraa autot Oulun kaupungin palvelualueille ja liikelaitoksille. Konepalvelut on erikoistunut palvelemaan kunnallistekniikan ylläpito- ja uudisrakennustyömaita sekä ympäristön ylläpitoon, katujen, teiden, kevyen liikenteen väylien, puistojen ja muiden yleisten alueiden hoitoon kuuluvia kohteita.

Huolto- ja korjaamopalvelut suorittaa ajoneuvojen ja työkoneiden asennus-, huolto- ja korjaustehtäviä. Tuotevalikoimaan kuuluvat myös erilaisten lisälaitteiden ja varusteiden asennus-, huolto-, korjaus- ja valmistustyöt. Pienkaluston huoltojen ja peruskorjausten lisäksi voidaan suorittaa kuormaus- ja kiinteistönosturien tarkastuksia sekä raskaan ajoneuvokaluston B-luvallisia jarrukorjauksia.

Metallirakenne

Konepalvelujen hitsaamalla tuotetaan metallirakenteiden uudis- ja korjaustöitä. Hitsaamalla suoritetaan myös ajoneuvojen, koneiden ja lisälaitteiden metallirakenteiden kunnostusta ja modifiointia.

Ajoneuvo- ja vuokrauspalvelut

Konepalveluilla on laaja oma ajoneuvokalusto. Tarjouskilpailujen pohjalta välitetään ulkopuolelta ostettavia kuljetuspalveluja sekä hoidetaan muille hallintokunnille pitkäaikaista leasingkalustoa. Ajoneuvo- ja vuokrapalvelut on erikoistunut palvelemaan kalustolla kunnallistekniikka; katujen, teiden, ja viemäreiden ylläpito- ja uudisrakennustyömaita sekä kevyen liikenteen väylien

ja ajoratojen kunnossapitoa. Palvelu kattaa myös katujen, teiden ja viheralueiden ylläpitoa ja uudisrakentamista.

Historia ja nykytilanne

Myös Oulussa huolto- ja korjaamopalvelut ovat murroksessa omistajapoliittisten paineiden suhteen. Perinteisesti ala on ollut omatuotantolähtöistä. Viimeisen viiden vuoden aikana on havahduttu siihen, että palveluita voi ostaa ulkopuoleltakin ja se voi olla tehokkaampaakin. Henkilöstömäärä on supistunut kolmen vuoden aikana yli paristakymmenestä reiluun kymmeneen, lähinnä eläköitymisen myötä. Koko Teklin työntekijöiden keski-ikä on huomattavan korkea, 53,8 vuotta. Korjaamolla tilanne on jotakuinkin sama. Seuraavan neljän vuoden aikana eläköityy 28% Teklin henkilöstöstä.

TEKLI:ssä kaluston huollossa ja korjauksessa keskitytään pienkone- ja leikkurikaluston huoltoon ja korjaukseen sekä kaluston kausivarusteluun lisälaittekorjauksiin. Tavoitteena on tietää mitä kalustolle pitää tehdä ja osata hankkia tarvittava palvelu.

Huoltohommat toimivat aika hyvin, kuskeja on opetettu varaamaan aikoja ajoissa ja silloin saadaa ennakoitua huoltoja.

Konepalveluilla ei käytännössä ole varastoa. Hyllyssä on kuitenkin jopa 15 vuotta vanhoja osia, mutta nykyisin tilataan sitä mukaa kun tarvitaan. Tästä on kuitenkin ongelmia monenkirjavan kaluston vuoksi sillä joidenkin varaosien saaminen esim. Itävallasta Suomeen voi viedä viikonkin. Osassa laitteista painaa ikä ja käyttö. Kalusto rikkoontuu ajan myötä ja yleensä tietenkin sesongin aikana.

Kalustoinvestointeihin on käytetty noin 0,5 - 1,0 M€ vuosittain. Ensi vuonna budjetti 0,5M€. Tämä on jotakuinkin kohtuullinen taso. Pääsuunta on kuitenkin huoltoleasingeissa.

Tilat

Nykyinen Koskitien korjaamon tontti tullaan vapauttamaan kokonaan asuntorakentamiseen tulevana vuosina. Koskitien tontin poistuessa sieltä pieni osa siirtyy uusiin tiloihin Ruskoon, jatkuen omana toimintana, ja osa kilpailutetaan.

Koskitien varikolla on tilaa noin 5 000 neliötä, josta 1 900 on konepalveluiden käytössä. Korjaamon uusissa tiloissa Ruskossa tilaa tulee olemaan vajaa 500 neliötä. Vuonna 2013 TEKLI:llä oli 12 varikkotukikohtaa ja tavoite vuodelle 2020 on toimia 2 tukikohdalla.

Tulevaisuus

SOTE-muutos ei juuri vaikuta omaan kalustoon, sillä käytössä on niin paljon leasingautoja. Logistiikkapalveluiden (13 kuskia) henkilöstökuljetuksissa ym. SOTE-muutoksen myötä vain 2 jää kuljettamaan tavaraa ja 11 siirtyy kalustoiheen (1+8 pikkubussit) maakuntaan.

Strategia ja linjaukset

Pienkone- ja leikkurikaluston hoito tullaan tekemään pääosin omana työnä. Raskaan kaluston osalta tehdään mitä pystytään, sekä kausivarustetaan kalusto (Harjat/alusterät yms. sekä niihin liitty-

Oulussa on ryhdytty hankkimaan ulkopuolelta viime vuosina yhä enemmän huolto- ja korjauspalveluita. Kalustohankinnoissa pääsuunta on huoltoleasing - sopimuksiin siirtyminen.

vät pienkorjaukset. Tavoitetilä on, että meillä on asiantuntemus: tiedetään mitä kalustolle pitää tehdä ja osataan hankkia se. Markkinatarjonta Oulun seudulla on tähän riittävää.

Ideaalitilanne

Ideaalitilanteessa kaluston käyttäjät osaisivat varata etukäteen huoltoajat. Niin ikään ideaalitilanteessa meillä olisi tarvittaessa liikkuva tehoporukka, iskunyrkki joka hoitaa akuuttitilanteen

Parhaassa tilanteessa että huollot tehtäisiin silloin kun käyttäjät eivät ole töissä. Korjaustyöt taas tehtäisiin mahdollisimman nopeasti heti kun tarve ilmenee, käyttäjien ollessa töissäkin. Mutta tässä kunnalliset työehtosopimukset kävelevät äkkiä vastaan.

5.1.2 Kuopion kaupunki / Mestar

Historia ja nykytilanne

Mestar on Kuopion kaupungin omistama liikelaitos. Mestarin palveluja ovat yhdyskuntaraken-
taminen; katujen, liikenneväylien, viheralueiden ja liikuntapaikkojen kunnossa- ja puhtaanapito
sekä sähköverkon asennus ja ylläpito. Mestarin vuotuinen liikevaihto on noin 30 milj. euroa ja
palveluksessamme työskentelee vakituisesti noin 200 henkilöä. Lisäksi palveluksessa on seson-
ki- ja kausiluonteisesti yli 100 määräaikaista, koululaista tai työllistettyä työntekijää.

Mestar on perustettu vuoden 2011 alussa, yhdistämällä viisi eri yksikköä. Koko varikko-
korjaamotoiminta on perinteistä mutta se oli täysin itsenäinen yksikkö.

Eri yksiköiden välillä oli ennen kitkaa, esim. tyytymättömyyttä toisten yksiköiden tekemiin ka-
lustohankintoihin. Siksi kaikkien viiden yksikön kalusto päätettiin pistää yhden yksikön, Kunnos-
sapidon, alle vuonna 2013. Juuri tätä osa-aluetta on myllätty kaikista eniten, ja yhä se on vai-
keinta. Pariin vuoteen ei ole kuitenkaan ole enää kuulunut viestejä epäonnistuneista hankin-
noista. Käyttäjät siis ainakin kokevat tekevänsä töitä oikeanlaisella kalustolla. Jos kone ei käy
käteen, niin työmotivaatio laskee. Mikäli tällaisesta pitää kärsiä esim. 5-10 vuotta, tulee kone
aika kalliiksi.

Mestarin raskas kalusto ulkoistettiin Raskoneelle vuonna 2015, ja henkilöautot + pakettiautot
vuonna 2017. Nyt raskaan kaluston ulkoistuksesta on parin vuoden kokemus takana, ja tarkoi-
tus on testata vuorostaan merkkikorjaamoja ja tehdä näistä vertailua. Raskone käyttää moni-
merkkikorjaamostatuksesta huolimatta myös merkkikorjaamoja, mikä kasvattaa läpimenoai-
kaa. Ulkoistuksen myötä Rasko-
neelle vietiin ehkä hieman tarpeet-
tomiakin pientöitä (jotka olisi voitu
tehdä itse) muutosvastarinnasta
johtuen.

Mestar on ulkoistanut raskaan kaluston sekä henkilö-
että pakettiautojen huollot ja korjaukset.

Mestarin laskemat vertailuhinnat raskaan kaluston huollon ulkoistamisista (Raskoneelle) var-
ten:

- | | |
|-------------------|---|
| • 2013: 204 000 € | Oma vertailuhinta |
| • 2014: 132 000 € | Oma kulu |
| • 2015: 179 500 € | Raskonen hinta |
| • 2016: 192 600 € | Raskone (Kalusto lisääntyi merkittävästi) |

Asentajia on viisi, joista yksi kokoaikainen, 2 puoliaikaista ja 2 määräaikaista. Rautarakennepuo-
lolla 4 hlö, joista 3 vakituista ja yksi 50% ajalla. 5-6 hlöä voisi olla sopiva koko korjaamon henki-
löstövahvuus, jos kaikilla on terveet kädet.

Pienkonepäivystäjä tekee noin 60% töistä kentällä. Muulle kalustolle ei vielä tehdä vielä tällaista ns. akuuttipakettiautokorjausta. Sitä kuitenkin suunnitellaan.

Korjaamo toimii muutosten jälkeen paremmin. On mietitty uusia vastuita ja sisäisiä prosesseja. Henkilöstölle annettiin mietittäviksi, mitä siellä tullaan korjaamaan. Päätettiin keskittyä Willeihin, pienkoneisiin ja akuuttikorjaukseen. Haasteena on vielä saada tuumitut toimintamallit jalkautettua myös koneita huoltoon tuoville henkilöille. Rautarakennepuolella näköpiirissä oleva suuri eläköityminen (75% henkilöstöstä muutaman vuoden sisään) tuo haasteita uuden oppimiseen.

Jäljellä on viisi asentajaa sekä rautarakennepuolella 4 henkilöä. Tavoitteena on 5-6 htv korjaamo. Korjaamo on keskittynyt Willeihin, pienkoneisiin ja akuuttikorjauksiin.

Hankintalain koetaan aiheuttavan suurimmat ongelmat, sillä tiettyihin kalustomerkkeihin sitoutuminen on vaikeaa. Organisaatio on myös menneisyytensä vanki, eikä henkilöstöä ole päästy valitsemaan. Osaamista on hyvin, mutta suuret poissaolonumerot heikentävät tehokkuutta.

Kalusto

Alkutilanne ei ollut hyvä, mutta liikelaitoksen perustamisen myötä määrärahat kasvoivat ja raskas kalusto on saatu hyvään kuntoon reippaiden investointien myötä liikelaitoksen alkuvuosina (2012: 2M€, nykyisin kolmasosa tästä). Pyöräkuormaajat ja tiehöylät ovat vanhimpia. Kevyemmällä puolella vaihtelevasti hyvä tilanne.

Mestar rahoittaa itse investoinnit, ja on onnistunut siinä hyvin. Myös kuntarahoituksen kautta on hankittu raskasta kalustoa. Sitä ei välttämättä haluttaisi pitää niinkään paljoa, mutta markkinoilta ei ole saatavilla talvikunnossapitoon tarpeeksi urakointia. Jos sitä olisi saatavilla niin kalusto vähenisi. Nykyisellään Kuopiossa on 10 alueurakkaa, joista seitsemää operoi Savon Kuljetus ja kolmea Mestar. Viimeisimmässä kilpailutuksessa jokainen tarjoaja otettiin töihin.

Erilaisia omistusmalleja on kokeiltu laajasti koko historian ajan. On omaa kalustoa, vuokrataan, leasingia, rahoitusleasingia sekä huoltoleasingia. Talvikunnossapitokalustoakin vuokrataan talvikuukausien ajaksi (5kk).

Mestarin kokemuksen perusteella kannattaa hankkia leasingia niin kauan, kun on muitakin tärkeitä investointikohteita oman kaluston hankinnan rinnalla. Esimerkiksi viime vuonna päätettiin investoida työmaakoppeihin, koska niihin investoiminen nähtiin esimerkiksi kuoma-autoon investoiminen.

Kuopiossa kokeillaan ja testataan eri kaluston hankintamalleja, joiden perusteella tehdään linjaratkaisuja.

Melkein kaikki rahoitusjärjestelyt on vaihdettu kuntarahoitukseen (n. 1% korko). Esimerkkinä yksityiseltä taholta on tarjottu 12% rahoituskorkoa. Jos saadaan 1% korolla hankittua autoja, niin on erittäin todennäköistä, että investointirahalle on parempi tuotto muissa investoinneissa.

Nykyisin noin parikymmentä kalustoyksikköä on erilaisilla leasingeilla ja loput ovat omassa omistuksessa. Autoja ja koneita on vajaa 200, joista omassa käytössä noin 120. Muut on vuokrattu eteenpäin.

Henkilö- ja pakettiautot ovat kaikki omia, sillä ne ovat Mestarin laskelmien perusteella halvempi omistaa itse. Työryhmillä on joitain vuokrattuja autoja kesäaikaan, jolloin niille on lyhytaikainen iso tarve. Esim. pysäköinninvalvojille on laskettu rajaksi 6000 vuosikilometriä: tällöin kannattaa työnantajan hankkia auto eikä maksaa esim. km-korvauksia.

PA-kalustosta n. puolet on vuokrattu eteenpäin. Omistamalla + vuokraamalla näistä saadaan jokaisesta pieni tulo.

Suurin osa kalustosta on omassa omistuksessa. Kuntarahoitus on havaittu hyväksi rahoitusmalliksi kalustohankinnoissa. HA ja PA-kaluston omistaminen on laskettu olevan halvempaa kuin leasing

Maansiirtoautot ovat 5 vuoden huoltoleasingilla (5. vuosi menossa juuri). Pian katsotaan, onko ratkaisu ollut järkevää ja onko se hyvä toimintamalli jatkaa tulevaisuudessakin. Todennäköisesti autot lunastetaan ensi talvena itselle ja myydään saman tien pois. Osittain kalustovähennyksenkin vuoksi.

Kappaleessa 3.4 mainitut ohjeellisten tuntimäärien (LA 40h/v, KA 10-15h/v) ja Tampereen kaupungin korjaamon todellisten tuntimäärien ero kaupunkibussien ja kuorma-autojen vuosittaisista huoltomääristä vaikuttivat Mestarin asiantuntijoiden mukaan varsin realistisilta. Myös HA+PA-puolella on todennäköisesti vastaavaa työhukka-aikaa.

Tilat

Koko Mestarin tilat on yhdistetty 42 kiinteistöstä sekä 7000 neliöstä yhteen kiinteistöön, 2100 neliötä. Tämä sisältää toimistot, sosiaalitilat, varastot ja korjaamon. Tilaa on riittävästi. Teorias-
sa paremmalla järjestelyllä hieman vähemminkin voisi riittää. Lisäksi on toki 120 metriä pitkä pressuhalli kaluston säilytykseen. Tämä kalusto on ennen ollut ulkona tai kylmävarastossa/katoksessa

Tukikohtia oli ennen kuusi, mutta 2,5 vuotta sitten nämä yhdistettiin yksiin tiloihin, jotka on suunniteltu Mestarin toimintoja varten. Nykyisistä tiloista korjaamolla on 473 neliötä ja kaluston säilytystä varten 183. Korjaamolla on pienkonekorjaamo (kaksi konepaikkaa) sekä muutosten kourissa oleva rauta-/metallirakennepuoli, jolla keskitytään paraikaa lisälaitteiden korjaamistoihin.

Kuopiossa siirryttiin yhteen, Mestaria varten suunniteltuihin toimitiloihin. Korjaamolle on tilaa 473 m2.

Varasto kuuluu eri yksikön alaisuuteen. Alun perin pelkästään putkitarvikkeita oli 1000 neliön korkea varasto kattoon asti. Nykyisin varastolla on lähinnä vain äärimmäisen arvokasta sähkötarviketta tms., jota ei voida työmaalle toimittaa. Varaston synkronointi ja varaosien logistiikka-toimitusten tehostaminen ovat työn alla.

Tulevaisuus

Mahdollinen SOTE-muutos ei käytännössä vaikuta enää mitenkään. SOTE-puolelle on Mestarilta 5-6 ajoneuvoa, lähinnä vanhoja autoja. Aiemmin pohdittiin siirtymistä takaisin hallinnoimaan kaikkea kaupungin kalustoa, mutta SOTE muutti nämä suunnitelmat. Kunnossapitoyksikkö ja sen alainen kalusto tulee olemaan täysin puhtaasti Mestarin sisäinen tuottaja.

Servica puolestaan on vastaavanlainen liikelaitos: kiinteistöjen tukipalveluiden järjestäjä. Heillä on n. 21 ajoneuvoa Mestarin kautta ja SOTE voi vaikuttaa heidän kauttaan Mestarinkin toimintaamme hieman.

Strategia ja linjaukset

Hankintastrategia on näpeissä ja kalustomitoitukset ovat työn alla. Mestarissa käydään läpi mitä kalustoa on pakko olla, paljonko hyvä olla ja mistä on järkevää luopua. Tämän kautta päästään käsiksi kuljettajien määrään.

Mestarilla on paljon hyvää osaamista ja vanhoja toimintamalleja. Hukan poistaminen ja järkevät yhteistoimintamallit asiakkaiden kanssa ovat haasteita. Suuria muutoksia ei ole enää tulossa. Enemmänkin tiivistämistä ja tehostamista. Henkilöstömäärä on jo lähellä optimia mutta laatu ei ole sitä mitä pitäisi olla, ja ikärakenne on vääristynyt.

Mestarissa on läpikäyty paljon muutoksia. Ainoa hankaluus on ollut muutoksen hitaus. Kestää erittäin pitkään viedä yhtään mitään läpi. Se on kovin staattista ja ihmiset haluavat pitää kynsin hampain vanhasta kiinni.

Ennen kaikkea toimintatapa ja ajatusmalli pitäisi saada sellaiseksi, että kaikki mitä me teemme tähtää siihen, että asiakkaamme (omat miehet ja yksiköt) pystyisivät tekemään töitä mahdollisimman tehokkaasti. "Kuinka voin palvella?"

Vanhasta kiinni pitäminen on hidastanut toiminnan järjeistämistä Kuopiossa.

Ideaalitilanne

Ideaalitilanteessa Mestarin korjaamo olisi pienkone- ja akuuttikorjaamo. Pakettihuoltoauto singahtaa paikalle ja kone jatkaa työtä. Ideaalitilanteessa olisi:

- Kuorma-autoja yhtä merkkiä
- Willejä
- Henkilöautoja yhtä merkkiä
- Pakettiautoja yhtä merkkiä
- Pienkoneita myös yhtä merkkiä

Lehtipuhaltimissa yksi merkki ei toimi, koska eri merkeillä on erilainen ergonomia. Erilaiset valjaat yms. sopivat eri ruumiinrakenteille aivan eri tavoin.

5.1.3 Turun kaupunki / Kuntec Oy

Turun kaupungin osalta ei päästy tapamaan henkilöstöä kasvotusten, mutta haastattelu onnistui lopulta kirjallisesti sähköpostin välityksellä. Tulokset jäivät näin muita kaupunkeja pinnallisemmiksi. Seuraavassa on esitetty pääkohtia haastattelutuloksista.

- Vuonna 2012 Turun kaupunki fuusioi ja yhtiöitti kunnallistekniikkaliikelaitoksen ja viherliikelaitoksen. Korjaamopalvelut siirtyivät uudelle perustetulle yhtiölle, Kuntec Oy:lle. Lisäksi pienkonekorjaamo siirrettiin v.2014 korjaamotoimintojen yhteyteen. Palvelut avattiin myös yksityisille kuluttajille sekä pienkonekorjaamon että korjaamon osalta.
- Korjaamo toimii yrityksen tukitoimintona, jotta yrityksen oma kalusto pysyy käyttökuntoisena ja tehokkaassa käytössä. Omalta kalustolta vapautuva aika käytetään ulkopuolisten asiakkaiden kaluston korjaamiseen. Korjaamoa on markkinoitu merkittävästi ulkopuolisille asiakkaille, koska korjaamon kapasiteettia on vapautunut kaluston voimakkaan uusimisen johdosta.
- Korjaamo huoltaa oman kaluston, lisäksi ulkopuolisena asiakkaana olevan linja-autoliikenneyrityksen kaluston sekä osin kaupungin kalustoa. Yksityisten asiakkaiden

osuus on ollut kasvussa. Korjaamon tulisi keskittyä saamaan ulkopuolisia asiakkaita, joiden kalusto saman tyyppistä kuin yrityksen oma kalusto. Raskas kalusto korjataan suurimmalta osin itse (runko/alusta, päälirakenteet). Myös lisälaitteet ja pienkoneet korjataan itse.

- Nykyisellään korjaamossa toimii 17 henkilöä, joista asentajia on 14.
- Henkilöstön ikääntyminen nousee lähivuosina ongelmaksi. Lisäksi korjaamon vaativat tilat syövät kannattavuutta. Korjaamon kannattavuutta seurataan ja korjaamoa markkinoidaan ulkopuolisille. Mikäli tavoitteet eivät toteudu, harkinnassa on korjaamopalveluiden ulkoistaminen.
- Kunttec Oy:n kalustosta n. 65% omaa (vanhemmat) ja n. 35% rahoitusleasingillä hankittu. Uusista hankinnoista noin puolet hankitaan omaksi, puolet leasingillä. Liikkuvaa/korjattavaa kalustoa on rajusti uusittu ja takuuaikojen sekä merkkihuoltosopimusten vuoksi korjaamokapasiteettia on vapautunut.
- Kalusto uudistunut ja tehokkaampien yleistöiden ja vuorotyöhön siirtymisen vuoksi kaluston määrää on selvästi pienennetty. Kaluston keski-ikä nuorentunut ja käyttöaste noussut. Tilojen määrä vähentynyt (pienkonekorjaamo siirretty samoihin tiloihin korjaamon kanssa). Kaluston uudistumisen myötä laskutettavien töiden määrä kasvanut.
- Työnjohtoa vähennetty. Nykyinen työnjohto työhön osallistuvaa, tämä lisännyt työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja helpottanut kommunikaatiota työnjohdon ja työntekijöiden välillä. Myös ulkopuolisille asiakkaille tarjotut palvelut ovat tuoneet muutoksia työntekijöiden työnkuvaan.
- Tarkoitus on toistaiseksi jatkaa oman korjaamon toimintaa. Haasteena löytää työntekijöitä eläköityvien tilalle. Lisäksi yritetään lisätä ulkopuolisten asiakkaiden määrää. Harkinnassa myös uudet liiketoimintamuodot.

5.1.4 Kaupunkien korjaamojen vertailua

Tampereen, Oulun ja Kuopion kaupunkien korjaamoja vertaillen on huomioitava toimintamallien erilaisuus. Tampereella oman tuotannon osuus rakentamisessa ja kunnossapidossa on vielä vahva, toisin kuin Kuopiossa ja Oulussa. Nämä erot näkyvät myös korjaamoiden luvuissa. Lisäksi Oulun ja Kuopion osalta ei ole päästy tarkastelemaan vuoden 2016 lukujen osalta todellisia tuntihintoja, vaan luvut ovat kaupunkien korjaamoiden itsensä antamia. Toimintamallien erilaisuus näkyy erityisesti korjaamoilla korjattavan kaluston määrässä. Suurimmat erot ovat henkilö- ja pakettiautojen määrissä. Työkoneissa erot ovat pienempiä, kun Oulussa ja Kuopiossa niiden huolto- ja korjaus on määritelty korjaamoiden ydintoimintoihin. Turun osalta ei saatu vertailuun mukaan tarpeellisia lukuja.

Tunnuslukuja vertaillen kaupunkien korjaamoiden välillä Tampereen osalta nousee esiin työnjohdon ja päälliköiden suhteellisen suuri määrä henkilöstöön nähden. Oulussa esimiehiä on yksi kahtatoista asentajaa/metallimiestä kohden. Tampereella vastaava suhde on yksi esimies seitsemää asentajaa kohden. Talouden tunnuslukuja vertaillen on syytä pitää huomioida, että Oulun ja Kuopion osalta ei ole tarkempia laskelmia tehty todellisen tuntihinnan määrittämiseksi.

Taulukko 9. Eri kaupunkien korjaamojen korjattavan kaluston määriä

	Tampere (2016)	Oulu (2016)	Kuopio (2016)
Asukasmäärä (31.7.2017)	228 942	200 600	117 407
Henkilöautot	215	28	24
Pakettiautot	186	71	72
Kuorma-autot	96	34	20
Työkoneet	76	67	40
Pienkoneet	250	43	37
Lisälaitteet		?	n. 200
Linja-autot	145	2	0
Yhteensä*	718	202	156
Kalustoa / 1000 asukas*	3.136	1,007	1,329
Kalustoa / asentaja	20,5	16,8	18,4

* Ei sis. lisälaitteita ja pienkoneita

Toimintaa kuvaavien tunnuslukujen vertailussa nousee esiin jälleen toimintamallin erilaisuudet. Kuopiossa yhtä työmääräintä kohden laskutetaan 8 tunnin työstä, kun Tampereella vastaava luku on noin 3 tuntia. Tampereella huollettava ja korjattava kalusto on monimuotoisempaa, kun Kuopiossa ja Oulussa on keskitytty työ- ja pienkoneiden hoitoon ja korjaukseen lisälaitteineen. Laskutusasteet ja laskutettujen tuntien määrä / työntekijä ovat kaupungeissa samaa tasoa. Isoja eroja kaupunkien välillä on tilavuok-
rissa ja niiden vaikutuksesta taloudellisuuteen.

Oulussa ja Kuopiossa ydintoimintoihin keskittyminen näkyy erona toiminnallisten tunnuslukujen osalta. Laskutusasteet ja laskutettujen työtuntien osuus/työntekijä ovat kaupunkien kesken samalla tasolla. Tilojen vaikutus korjaamon taloudellisuuteen on Tampereella poikkeuksellisen suuri.

Taulukko 10. Kaupunkien korjaamojen henkilöstö-, talous- ja toimintatietoja

	Tampere (2016)	Oulu (2016)	Kuopio (2016)	Turku (2017)
HENKILÖSTÖ				
Työnjohto + päälliköt	5	1	1	2
Asentajat / metallimiehet	35	12	7 + 3 os.aik.	14
Varasto	4	1	3 ¹⁾	1
Yhteensä	44	14	11	14
TALOUS				
Korjaamon tulot [€]	5 020 000		237 056	
Korjaamon menot [€]	5 446 000		249 083	
Korjaamon tulos [€]	- 426 000		- 12 027	
Laskutushinta [€/h], alv 0%	68,00		49,00	
Laskutushinta 0-tuloksella [€/h]	91,8 €/h		37 - 43€/h ²⁾	
TOIMINTA				
Laskutetut työtunnit [kpl]	39 115		9 659,20	
Työmääräykset [kpl]	14 104		1 194	980

Työmääräin/työntekijä [kpl]	402,97		140,47	60
Työtunnit/työmääräin [h]	2,77		8,08	
Laskutetut tunnit/työntekijä [h/vuosi]	1 118		1 136,37	
Laskutusaste [%]	74,5		74,3	
Henkilöstökulut / laskutettu tunti [€]	25,2		18,18	
Toimitilat / työntekijä [m ²]	165,69		43,54	
Vuokratulot / laskutettu työtunti [€]	19,0		7,07	

1) Kuuluvat eri yksikköön

2) "Laskutushinta-kohdassa on Mestarin hinta (alv 0 %), kun tehdään töitä esim. pysäköinninvalvonnalle (mittarihuollot). Laskutushinta 0-tuloksella on korjaamon normaalit laskutushinnat sisäiseen laskutukseen (alv 0 %)."

YHTEENVETO

Muiden kaupunkien erikoistuminen ja ydintoimintoihin keskittyminen näkyy tunnuslukuja vertaillessa. Muualla on saatu vähennettyä tiloja samalla kun on siirrytty uuteen toimintamalliin. Laskutusasteissa ja laskutettujen työtuntien määrissä / työntekijä ei ole suurta eroa kaupunkien kesken. Tampereella on korkeat henkilöstö- ja tilakustannukset, jotka näyttävät rasittavan korjaamon taloudellisuutta muihin kaupunkeihin nähden.

5.1.5 Yksityiset korjaamot

Mikäli Tampereen Infra Korjaamopalvelujen kapasiteettia ja siten myös henkilöstömäärää päädytään vähentämään, joudutaan merkittävä osa korjaamopalveluista ostamaan ulkopuolelta. Markkinaselvityksen avulla yritetään selvittää sitä, mitä palveluita Korjaamopalveluiden kannattaa tai on edes mahdollista hankkia yksityiseltä sektorilta. Haastateltavat yritykset (9 kpl) valittiin yhdessä työn tilaajan kanssa. Kone-Kesko Pirkkalan edustajaa yritettiin tavoittaa useaan otteeseen tuloksetta. Pirkanmaan TPK-palveluiden omistaja kertoi jäävänsä pian eläkkeelle ja todennäköisesti lopettavansa yrityksen, eikä ollut kiinnostunut mahdollisista lisätöistä.

Taulukko 11. Haastatellut yritykset ja kiinnostus eri kalustoryhmien huoltoon

	LA	KA	HA	PA	Erikois- ajoneuvot	Pienkoneet ja laitteet	Normaali tuntive- loitus (alv 0%)	Sopimusasia- kasveloitus
Konehuolto Happonen					*	x	60 €	
Pirkanmaan ajoneuvohuolto	x	x	x	x	x	x	67 €	
Pirkanmaan TPK-palvelut								
Raskone	x	x	x	x	x	x	75-88 €	
Scania Suomi	x	x			*		108,50 €	76,40 €
Tammer-Diesel			x	x	moottorit		83,50 €	
Witraktor					x		70-89 €	
Volvo Truck Center	x	x		*			90-140 €	70 €

x = mahdollista jo nyt / kiinnostunut, * = mahdollista osittain / kiinnostusta osittain, Tyhjä = ei mahdollista / kiinnostusta

Taulukko 12. Haastateltujen yritysten lisätietoja

	Norm. aukiolo-ajat	Aukiolo-ajat sovittavissa	24h päivävystys	Huolto-auto	Korjaamo-paikat (HA ja PA)	Korjaamo-paikat (LA / KA)	Mekaanikoita
Konehuolto Happonen	Ark 8-16	x			3*		1+2
Pirkanmaan ajoneuvohuolto	Ark 8-16	x	x			12	7,5
Raskone	Ark 7-22	x	x	x	useita	useita	18
Scania Suomi	Ark 7-22 La 7-17	x	x	x		22	16
Tammer-Diesel	Ark 7-16.30	x			7	2	27
Witraktor	Ark 7-16	X	x	x		9 työkoneille	n.20
Volvo Truck Center	Ark 7-23 La 7.30-15.30	x	x	x		21	36

* Päivystys joustava. Korjaamopaikat ympäristönhoitokoneille, pienkoneille, pesuautoille yms.

Kalustoryhmät

Korjaamopalveluiden ostoa ulkopuolelta hankaloittaa Infra Korjaamopalveluiden huollettavan kaluston kirjavuus, sekä kalustolajin että merkkien suhteen. Esim. henkilöautoja on 26 eri merkkiä, pakettiautoja 12 ja kuorma-autoja 9 eri merkkiä.

Konehuolto Happonen hoitaa lähinnä ympäristönhoitokoneita, esim. kiinteistönhoitokoneet, ruohonleikkurit, pesuautojen kalusto. Muilla toimijoilla huollettavan kaluston kirjo on selvästi laajempi.

Suurimmat korjaamopalveluita tarvitsevat kalustoryhmät ovat henkilöautot, pakettiautot, linja-autot ja kuorma-autot. Mitattuna huoltokustannuksilla, suurin ryhmä on linja-autot ja toiseksi suurin kuorma-autot.

Todennäköisesti paras tekninen osaaminen linja- ja kuorma-autojen korjaamiseen löytyy Scaniaalta ja Volvolla. Kuitenkin myös Pirkanmaan ajoneuvohuolto sekä Raskone ilmoittavat pystyvänsä korjaamaan linja- ja kuorma-autoja. Volvon ja Scanian tapauksessa on syytä pitää mielessä se, että kyseiset korjaamot ovat merkkikorjaamoita. Molemmat ilmoittivat olevansa kiinnostuneita huoltamaan myös muita merkkejä erikseen sovittaessa, mutta niiden osaaminen muiden kuin edustamiensa merkkien osalta ei välttämättä vastaa erikoistöiden vaatimaa tasoa.

Sähkö- ja hybridikaluston suhteen selvästi paras valmius oli Volvolla. Moni muu vastaaja kertoi hankkivansa koulutusta tarvittaessa.

Henkilö- ja pakettiautoille Tampereen alueelta löytyy useita tekijöitä.

Pienkoneille ja lisälaitteille tarjonta on selvästi hajanaisempaa. Raskone ja Pirkanmaan ajoneuvo-huolto olivat ainoita yrityksiä, jota nämä koneet kiinnostivat. Jälkimmäinen hoitaa pienkoneet yhteistyökumppaninsa avustuksella.

Tuntiveloitus

Tuntiveloitus vaihtelee laajasti (ks. taulukko 12), ja se toki suurella osalla yrityksistä riippuu työn laajuudesta, kalustolajista, kellonajasta tai jopa työn vaativuudesta. Tampereen Infran kalustovolyymilla kuitenkin etenkin Scanian ja Volvon tuntiveloitushinnat ovat neuvoteltavissa huomattavasti edullisemmiksi.

Työnohjausjärjestelmät

Korjaamojen käyttämät työnohjausjärjestelmät olivat Autofutur, Automaster, sekä merkkien omia ohjelmistoja, mm. Volvo GDS. Näistä etenkin Autofuturin käyttäjä kehui järjestelmää erinomaiseksi, kertoen siihen liitetyn varaosajärjestelmän säästävän varaosamiehen työajasta jopa 60-70%.

Huoltotuntimäärä

Yhdessä haastattelussa kysyttiin myös mikä on yrityksen näkemys siitä, mikä olisi keskimääräinen kuorma-auton ja linja-auton vuosittainen huoltotuntimäärä. Linja-autolle tuntimäärä on jopa noin 40, sillä autojen kilometrisuorite on suuri, ja etenkin jarrut ovat todella kovilla. Kuorma-autoille kaupungin käytössä tuntimäärän tulisi heidän mukaansa olla noin 10-15 h/auto/vuosi.

Vertailun vuoksi Tampereen Infra korjaamopalvelut on vuonna 2010 käyttänyt linja-autojen huoltoon 140-175 h/auto/vuosi ja vielä vuonna 2016:kin 70-90 h/auto/vuosi. Kuorma-autojen huoltoon on käytetty yli 60 h/auto/vuosi.

On toki mahdollista, että vastaaja pyöristää lukuja itselle suotuiseseen suuntaan mutta ero on joka tapauksessa melko suuri. Osaltaan lukua voi selittää kaluston korkea ikä.

Laaja kalusto- ja merkkikirjo edellyttävät palvelun ostamista useammalta toimijalta.

YHTEENVETO

Koko kalustokirjon huoltojen ja korjausten ulkoistaminen voi olla haastavaa, mutta sekin on mahdollista. Mikäli koko kirjo ulkoistettaisiin kerralla, oikeastaan ainoa mahdollinen kumppani olisi Raskone. Heillä on ilmoituksensa mukaan kokemusta yli 50 liikkeenluovutuksesta ja kapasiteettia & tiloja löytyy. Myös Pirkanmaan ajoneuvohuolto oli kiinnostunut koko kalustokirjosta, mutta heidän kapasiteettinsa on liian pieni koko kaluston absoluuttisen määrän hoitoon.

Kaikki haastatellut yritykset olivat kiinnostuneita yhteistyöstä Korjaamopalveluiden kanssa ja ilmoittivat vastaavansa mieluusti tarjouspyyntöön ja/tai neuvottelemaan mahdollisen sopimuksen tarkemmasta sisällöstä. Henkilöstön siirtoon tai liikkeenluovutukseen ryhtymisestä ainoastaan Tammer-Diesel ei uskaltanut sanoa mitään. Muiden yritysten osalta on huomattava hyvin erilainen henkilöstön ottokapasiteetti - pienemmät firmat saattaisivat olla kiinnostuneita 1-2 työntekijästä, kun taas esim. Raskone oli kiinnostunut koko paketista.

Haastattelutulokset ja etenkin henkilöstön laskutusasteluvut ja -arviot eivät välttämättä perustu tutkimuksiin tai laskelmiin ja niihin tulee suhtautua varauksella. Haastateltujen yritysten ilmoittamat tunti hinnat ja -arviot ovat myös suurelta osin listahintoja. Lähes kaikki yritykset ilmoittivat hintojen olevan sovittavissa, sekä olevan edullisempia suuren volyymin sopimusasiakkaalle.

Kokemusten perusteella on myös huomattu, että vaikka suuri yritysjoukko ilmoittaakin haastatteluvaiheessa olevansa valmiita yhteistyöhön, eivät kaikki silti välttämättä lähde mukaan konkreettisesti tarjousvaiheessa.

Taulukko 14. Tampereen alueen yksityisten korjaamojen tietoja Tampereen Infran Korjaamopalvelujen tietoihin verrattuna

	Raskone	Konehuolto Happonen	Scania Tampere	Pirkanmaan ajoneuvohuolto	Tammer Diesel	Witraktor	Volvo
Asentajat	18	1	16	8	27	n. 20	36
Hlöt yhteensä	24	1 (+2)	28	8	37	?	
TALOUS							
Korjaamon LV	65,5 M€ ¹⁾	0,13 M€	5 M€	0,5 M€	10 M€ ¹⁾	?	11 M€
Laskutushinta [€/h] (alv 0%)	75,31 - 87,86	60	76,40 - 108,50	67	67,34 (HA 76,62)	70-89	70-140
TOIMINTA							
Korjaamopalvelut	HA, PA, KA, LL, KHK, PK, LA	KHK, PK	KA, LA	KA, LA (HA, PK, LL)	HA, PA, PK, KHK, TR, moottorit	Työkonelaitteet, ymp.hoitokoneet	LA, KA (PA Renault)
Tärkeimmät asiakkaat	Posti, VR, Schenker, Poliisi, Destia	Kiinteistönhuolto-yhtiöt	Tampere, L&T	VR, Paunu		Metso, Sandvik	Tampere
Korjaustilat [m ²]	6000 + 1600	200	3000	1100 (+700)	1500	9 konepk	21 isoa pk
Tilat / työntekijä [m ²]	333	67	187,5	140	56	?	

* laskutushinta vuonna 2010 nollatuloksella

1) Koko Suomen osalta

6 HAASTATTELUJEN TULOKSET

Haastattelut toteutettiin kahden viikon aikana toukokuun 2017 lopulla. Haastatteluista on seuraavassa esitetty yleisiä havaintoja kaikista haastatteluista sekä lisäksi erilliset yhteenvedot korjaamon sisäisistä haastatteluista sekä avainasiakkaiden osalta. Seuraavassa on esitetty yleisiä havaintoja tehdyistä haastatteluista.

Korjaamon nykyiseen tilanteeseen oltiin tyytymättömiä monella eri tasolla. Kukaan korjaamon lähellä oleva haastateltu henkilö ei ollut tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen. Syitä nykyiseen tilanteeseen nähtiin tyypillisesti muussa kuin omassa toiminnassa. Laajempaa kuvaa ei osata tai haluta hahmottaa; mikä olisi veronmaksajan kannalta järkevintä?

Selvitys itsessään ja kehittäminen nähtiin hyväksi, jos se tuo nykyiseen tilanteeseen aidosti jotain rakentavaa ja toimintaa parantavaa muutosta. Henkilöstö on väsynyt jatkuvaan muutokseen ja selvittelyyn. Samalla kaivattiin selkeää päämäärää, jota kohti korjaamopalveluja vietäisiin.

Korjaamon nykyiseen tilanteeseen oltiin tyytymättömiä monella eri tasolla. Kukaan korjaamon lähellä oleva haastateltu henkilö ei ollut tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen

Vinoutunut ikärakenne kalvaa taloudellisuutta

Henkilöstön korkea keski-ikä ja suuri poissaolojen määrä koettiin keskeisiksi ongelmiksi korjaamon taloudellisuuden kannalta. Ikärakenne näkyy myös osaamisvajeena. Toimintoja on jäänyt pois ja osalle on ollut hankala löytää sopivia töitä. Kaluston tekninen kehitys aiheuttaa jatkuvasti koulutustarvetta ja edellyttää uudenlaista osaamista.

Työilmapiiri on heikentynyt

Kokonaisuudessaan työilmapiiriin on koettu heikentyneen. Henkilöstö, välijohto ja johto eivät toimi yksikkönä, vaan koko korjaus on jakautunut kuppikuntiin. Sisäinen viestintä ja kommunikointi eivät toimi. Henkilöstöä ei ole saatu sitoutettua toiminnan ja toimintamallien kehittämiseen. Tämän vuoksi kaikki muutokset nähdään hyvin helposti huonoina ratkaisuin, joihin ei lähdetä mukaan ja joita jopa jarrutetaan. Muutamien vahvojen persoonien vaikutus etenkin nuorempiin nähtiin ongelmalliseksi. Haastatteluissa mainittiin sana ”lyttääminen”.

Kaluston korjaus- ja huoltoprosessit eivät toimi

Julkisten ja kaupungin sisällä keskitettyjen hankintojen koettiin hankaloittavan korjaamon omia prosesseja. Samoin itse korjaus- ja huoltotoiminnan eri vaiheissa nähtiin monia epäkohtia, jotka ovat pidentäneet kaluston läpimenoaikoja. Haastattelujen perusteella käytettävät hallintajärjestelmät (KOHU, SAP) ovat kankeita eivätkä keskustele keskenään. Tiedon heikko välittyminen on keskeinen ongelma koko prosessissa.

Asiakkaiden tyytymättömyys lisääntynyt

Korjaamon ongelmat ovat alkaneet näkyä myös pääasiakkaiden toiminnassa. Vaikka korjaamon osaamiseen luotetaan, on asiakkaiden näkökulmasta palvelutasossa havaittu omaa toimintaa häiritseviä tekijöitä. Sovitut varaukset eivät toteudu ja kalusto ei ole käyttökunnossa, kun sitä tarvittaisiin. Tilanne on johtanut siihen, että avainasiakkaat ovat päätyneet muihin ratkaisuihin korjaamopalvelujen järjestämisessä. Korjaamon henkilöstön näkökulmasta asiakkaat eivät puolestaan ymmärrä korjaamisen ja huollon prosessia: miten ja milloin asioita kannattaisi tehdä. Viestintä ja kommunikointi ei siis toimi korjaamopalvelujen koko ketjun ja avainasiakkaiden välillä. Asioita tehdään omasta näkökulmasta kokonaistaloudellisuus unohtaen.

Tilakysymys keskiössä

Kahden korjaamon yhdistäminen näkyy tilanahtautena. Turhaa tavaraa tuntuu lojuvan eri puolilla. Monien mielestä korjaustoimintaan sopimattomat sokkeloiset tilat ovat yksi keskeinen ongelma-kohta koko toiminnassa. Kauppakorjaamosta kokemusta omaavat henkilöt eivät toisaalta ymmärrä napinaa tiloista. Sitä on riittävästi, mutta tilojen tehokasta käyttöä tulisi järkeistää.

6.1 Sisäisten haastattelujen ja kyselyjen tulokset

MIKÄ TOIMII HYVIN?

Osaaminen

Korjaus- ja huolto-osaaminen nähtiin lähes poikkeuksetta korjaamopalvelujen keskeiseksi vahvuudeksi. Toisaalta osaamisen päivittäminen nähtiin myös tärkeäksi kehittämisen kohteeksi. Korjaamolta löytyy paljon hyvää kädentaitoa ja osaamista. Pienkoneiden hyvä tuntemus ja osaaminen tulivat esille useammassa haastattelussa.

Kaluston tuntemus

Korjaamon henkilöstö tuntee kaluston hyvin ja suhde kalustoon on läheinen. Ehkä jopa liian läheinen, joka näkyy ahdistuneisuutena. Vikailmoituksien ja huoltojen laiminlyöminen näkyy suurempina kertakorjauksina.

Hyvä porukka

Kaikista ilmenneistä ongelmista huolimatta moni haastateltu mainitsi, että pääosin työporukka on hyvä ja keskinäiset suhteet kunnossa. Erimielisyydet ja ongelmat ovat pääosin komentoketjujen välisiä.

MIKÄ TOIMII HUONOSTI?

Kommunikaatio ja tiedon kulku ovat heikolla tasolla

Tiedon kulku on haastattelujen perusteella yksi keskeisistä ongelmista korjaamon toiminnassa alkaen hankinnoista ja johtamisesta. Tieto välittyy heikosti komentoketjuissa molempiin suuntiin, mikä aiheuttaa haastattelujen perusteella tyytymättömyyttä ja turhautumista.

Johtaminen

Heikko johtaminen tuli esille useassa eri haastattelussa. Esille nostettiin mm. selkeän suunnan puuttuminen, rohkeuden puute ammattiliittoa vastaan, johtajuuden puute ongelmatilanteissa, oikeisiin asioihin puuttuminen, korjaamon puolien pitämisen puute ja väärät henkilövalinnat johto- ja esimiestehtävissä.

Ikääntynyt henkilöstö, piintyneet asenteet ja toimintatavat

Useassa haastattelussa tuli esille uusien taitojen ja toimintamallien tarve. Ikääntynyt henkilöstöön tulisi saada enemmän uutta verta ja nykyteknologian vaatimusten mukaista osaamista. Poissaolojen määrän koettiin syövän koko korjaamon toimintaa ja taloudellisuutta.

Henkilöstö suhtautuu muutoksiin nihkeästi eikä halua muuttaa vanhoja tuttuja toimintamallejaan. Muutamien voimakkaiden persoonien koettiin omalla toiminnallaan hankaloittavat muutoksien tekemistä ja hiljentävän samalla muut. Myös ammattiyhdistyksen vahva asema ja reagointi etenkin viimeaikaisiin kehittämisyrityksiin koettiin laajalti turhauttavaksi. Paikallista sopimista haluttiin enemmän. Ketteryyttä ja kykyä reagoida kaivattiin lisää koko henkilöstölle.

Tilojen sopimattomuus

Tilakysymys nousi lähes kaikissa haastatteluissa esille keskeisenä tekijänä. Toimivimpia tiloja peräänkuuluttivat monet haastatellut. Paperilla tiloja on paljon, mutta ne ovat sokkeloiset ja hukkaneliöitä on paljon. Myös vanhaa tavaraa, josta ei ole raaskittu luopua, lojuu eri puolilla korjauskiinteistöä.

Varastohallinta ja varaosien hankinta

Varastoon ja varaosien hankintaa puitiin pitkään monessa haastattelussa. Pidentyneiden läpimenoaikojen todettiin monesti johtuvan siitä, että sopivaa varaosaa ei ole hyllyssä. Varastolle tulleiden lisävelvoitteiden koettiin heikentävän itse ydintoimintoja. Varaosien kilpailuttamiseen ja hankintaan toivottiin huomattavaa parannusta. Hankintaketjua kritisoitiin usean haastatellun toimesta. Osa haastatelluista näkikin hankintaosaamisen ja -prosessin kehittämisen yhdeksi tärkeimmäksi taloudellisen tehokkuuden parantamiskeinoksi.

Asiakaspalvelu, asiakkuuksien hoito

Etenkin henkilöstö koki asiakaspalvelun heikentyneen ratkaisevasti uusien järjestelyjen myötä. Pienkonepuolen osaamisen puute esimiesportaasta on hankaloittanut toimintaa. Suorien kontaktien puute asiakkaisiin on koettu huonoksi asiaksi työn laadulle ja tiedon siirtymisessä.

Työnohjausjärjestelmä

Tiedon heikko välittyminen ei koske pelkästään henkilöiden välisen kommunikaation ongelmia, vaan haastatteluissa tuli ilmi järjestelmätason ongelmia. Käytössä on kaksi järjestelmää, jotka eivät keskustele keskenään. KOHU:n puutteiksi listattiin mm. kalenterijärjestelmän huonous ja henkilöstön hallinnan hankaluus. SAP nähtiin sopimattomaksi varastohallintaan.

Kaksi korjaamoa

TKL:n omaksi työksi siirtyneet pienet huoltotyöt koettiin sovittujen periaatteiden rikkomiseksi.

MIHIN TULISI KESKITTYÄ? / MIKÄ ON YDINTOIMINTAA?

Tukitoimintoa Liikennepalveluille

Monessa haastattelussa puhututti, miksi korjaamopalvelujen tuloksellisuutta tuijotetaan erikseen, kun se on tärkeä osa Liikennepalveluja. Monien mielestä Korjaus- ja Liikennepalveluita tulisi tarkastella ja kehittää yhtenä kokonaisuutena.

Työkoneet, pienkoneet ja bussit

Henkilöstö ei korjattavan kaluston rajaamista ehdottanut, mutta kaikki muut näkivät jonkinlaisen rajoittamisen olevan tulevaisuutta. Työ- ja pienkoneiden korjaus ja huolto nähtiin keskeisimmäksi ydintoiminnaksi. Linja-autojen osalta korjaamon osaaminen nähtiin hyväksi ja säilytettäväksi asiaksi. Sähkötöiden nähtiin lisääntyvän jatkossa ja sitä osaamista tulisi saada lisää. Myös keskittymistä kaluston huoltoihin ja jarru- ja alustankorjauksiin ehdotettiin. Kalustoryhmistä henkilö-, paketti- ja kuorma-autojen osalta nähtiin voitavan vähentää helpoiten korjaamon palveluja.

Turhat rönsyt pois

Useammat haastatellut esittivät korjaamon ydintoimintoja häiritsevien rönsyjen poistamista. Monet maininnat ”rönsyistä” koskivat varaston toimintaa.

TÄRKEIMMÄT KEHITTÄMISTEHTÄVÄT

Johtaminen ja vuorovaikutus kuntoon

Johtaminen jokaisella tasolla vaatii kehittämistä. Korjaamolla on johtajuusvaje. Kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen patojen avaamista odottavat kaikki. Nykyisellään asioista ei keskustella ja tilanne lähestyy umpisolmua. Tilanne vaatii kunnon ravistelua ja ennen kaikkea johtajuutta.

Selkeä tavoite ja rauha tekemiselle

Tilannetta rauhoitetaan jo se, että tulevaisuuden suunnasta olisi esittää selkeä tavoite. Mihin keskitytään ja mihin ollaan menossa? Jatkuva epävarmuuden tila syö työssä viihtymistä sekä toiminnan taloudellisuutta.

Hankinnat, varasto ja varaosien saatavuus kuntoon

Jo hankintaketjun alkupäässä tulisi huomioida kaluston koko elinkaari. Esimerkiksi varaosien saatavuus ja käytettävien komponenttien listaus tulisi huomioida jo tarjousvaiheessa. Varaston tulisi olla tärkeä tukitoiminto korjaamopalveluille eikä muille toimintoille. Varaosien hankintaan ennakoivuutta ja suunnitelmallisuutta lisää. Hankintaosaaminen keskiöön.

Uudet, toimivat tilat

Toimintaan sopivat tilat parantavat työssä viihtymistä, ilmapiiiriä ja taloudellista tehokkuutta. Tiloista tulisi saada ratkaisu pian.

Kannustinjärjestelmää kehitettävä ja käyttöön

Nykyinen järjestelmä tukee työssä ajan viettämistä, ei kannusta tuloksen tekemiseen.

Uutta verta ja osaamista

Uusia, nuoria osaajia tulee saada lisää sisään taloon. Lyttääjät on laitettava kuriin.

6.2 Avainasiakkaiden haastattelujen tulokset

Avainasiakkaiden haastatteluissa keskityttiin korjaamopalvelujen toimivuuteen ja kehittämiseen asiakkaan omasta näkökulmasta. Merkittävimpänä havaintona haastatteluista tuli esille tyytyväisyyden vähentyminen korjaamopalveluihin viime aikoina. Kaluston läpimenoaikojen pidentyminen ja palvelutason lasku huolettavat etenkin tärkeimpiä asiakkaita.

Merkittävimpänä havaintona haastatteluista tuli esille tyytyväisyyden vähentyminen korjaamopalveluihin viime aikoina. Kaluston läpimenoaikojen pidentyminen ja palvelutason lasku huolettavat etenkin tärkeimpiä asiakkaita.

Tyytyväisyys korjaamopalveluihin

Positiivista palautetta korjaamon palveluista annettiin tietyistä kalustoryhmien osaamisesta ja palveluista, mutta ei kokonaisuudesta. Lähtökohtaisesti korjaamon osaamiseen ja palveluun olttiin tyytyväisiä, mutta esille tullut tyytymättömyys korjaamon palveluihin kohdistui palvelujen organisoimiseen ja viime aikaiseen kehityssuuntaan. Viestinnän ja vuorovaikutuksen korjaamon kanssa koettiin heikentyneen viime aikoina. Läpimenoaikojen pidentyminen nähtiin isoksi ongelmaksi oman toiminnan kannalta. Asiakkaan näkökulmasta pienen vian korjaaminen on kesittänyt kohtuuttoman kauan. Kalusto ei ole ollut toimintakunnossa silloin, kun on tarvittu ja turhia reissuja korjaamolle on kertynyt useita. Myös laskutus on aiheuttanut närää asiakkaissa. Asiakkaalle ei ole tullut selvyttä, mistä jonkun kalustoyksikön korkea hinta oikein johtuu.

Mikä toimii ja mikä ei toimi?

Päähuomio haastatteluissa kohdistui Korjaamopalvelujen nykyisiin epäkohtiin. Positiivista palautetta annettiin mm. pienkoneiden korjauksen ja huollon asiantuntijuudesta, katsastuspalvelusta, kaluston varustelupalvelusta, linja-autoihin liittyvästä osaamisesta ja palvelusta yleisesti sekä hyvistä nuorista osaajista (peltihallin porukka).

Epäkohdiksi asioiksi mainittiin haastatteluissa mm. seuraavia kohtia:

- Johtaminen puuttuu, asentajat johtavat korjaamoa. Toimimattomuuteen ja epäkohtiin ei puututa riittävän jämäkästi
- Asiakkuuksien hoito ei toimi: Aikataulut eivät pidä, asiat venyvät. Ei ilmoiteta käyttäjälle. Perusosia ei ole hyllyssä, joudutaan odottelemaan. Lopulta jouduttu itse tilaamaan ulkopuolelta korjaamopalvelua.
- Kausikaluston osalta kuntoon laittaminen on heikentynyt aikaisempaan nähden
- Liikennepalvelujen ja korjaamon välille vedetty turhan tarkka viiva, aiheuttaa turhaa byrokratiaa.
- Hyvät henkilökemiat korjaamon henkilöiden kanssa hankaloittavat asiakkaan puolelta epäkohtiin puuttumista
- Pitkäjänteisempi asioiden suunnittelu ja ennakointi puuttuvat. Koko prosessi kärsii tästä.
- Sisäinen ilmapiiri vaikuttaa huonolta. Asenneongelmaa havaittavissa. Tieto ei kulje korjaamolla sisäisesti. Umpisolmu tuntuu olevan lähellä.
- Joustavuus on ollut ennen korjaamon vahvuus, nyt se on hukattu
- Asiakkailta tieto ei välity asentajille nykyisen työn vastaanottojärjestelyn myötä
- Pienkoneiden osalta työnjohto on ollut hukassa, kun osaaminen esimiesportaalta poistui Teron siirtymisen myötä
- Monelle asiakkaalle Korjaamopalvelut on lähtökohtaisesti helppo ja hyvä ratkaisu, mutta kokonaisuus pitäisi saada toimimaan
- Varaosakuviot -> Logistiikan kautta hankittuna turhaa aikahukkaa. Keskitetysti hankitaan tavaraa ulkopaikkakunnalta -> samaa tavaraa löytyy hyllyltä kaupungista. Miksi ei ole varaosia valmiina hyllyssä?
- Linja-autojen varaosien saatavuusongelma Solaris-bussien osalta
- Ongelmana on ollut palvelun saatavuus. Toiminnan nopeus ja suunnitelmallisuus puuttuvat. Asioiden priorisointi ei ole välttämättä aina tarkoituksenmukaista. Imuohjaus, joustavuus / ketteryys puuttuvat organisaatiosta.
- Työmääräyksen kautta asentajat tuntevat olevan kiinni yhdessä työmääräyksessä. Asentajat joutuvat odottamaan osia.

Tarvittavat kehittämistoimenpiteet asiakasnäkökulmasta

Haastatellut perään kuuluttivat parempaa suunnitelmallisuutta koko toimintaan. Asiakkaiden tarpeet ja yleensäkin asiakkuuden nostaminen keskiöön nähtiin tärkeäksi kehittämistoimenpiteeksi. Korjaustoiminnan vaikuttavuus tärkeimpien asiakkaiden toimintoihin ja kokonaistaloudellisuuteen tulisi ohjata korjaamon toimintaa nykyistä paremmin.

Henkilöstön pitäisi pystyä omaksumaan nopeasti uutta asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, eikä pidättäytyä omissa poteroissaan ja mukavuusalueella. Asiakasrajapinnan parempaa hoitamista ja ymmärtämistä penättiin useaan otteeseen kaikissa haastatteluissa. Jos nykysuuntaus jatkuu, tekevät asiakkaat omia johtopäätöksiään ja hankkivat pal-

Asiakkaiden tarpeet ja yleensäkin asiakkuuden nostaminen keskiöön nähtiin tärkeäksi kehittämistoimenpiteeksi.

veluja muualta oman toiminnan joustavuuden takaamiseksi. Varaston ja varaosien hallinta esiintyivät useaan otteeseen yhtenä tärkeänä kuntoon laitettavana asiana.

Heikentynyt työilmapiiri ja johtajuuden puutteeseen tulisi pystyä puuttumaan pikaisesti riittäväällä jämäkkyydellä. Asentajien ei tule johtaa korjaamoa. Tieto asiakkaalta asentajalta -ketju tulisi toimia huomattavasti nykyistä paremmin.

Myös Korjaamon laaja toimintaa ja tehtäväkenttää katsottiin tarpeen supistaa. Kaikkea osaamista ei pystytäkään pitämään itsellä, vaan tulee tehdä strategisia valintoja. Mistä luovutaan ja mitä palveluja kehitetään voimakkaasti? Ydintoiminnoiksi esitettiin yleisesti asiakkaiden omista tarpeista lähteviä palvelutuotteita, joilla heidän oma toiminta pystyy häiriöttömästi toimimaan. Myös asiakkaille tulisi korjaamon puolelta viestiä nykyistä selkeämmin, mitä itse tehdään ja mikä palvelu hankitaan ulkoa. Asioiden pompottelu sisäisesti ja lopulta palvelun ulkoa tilaaminen on kestämaton tilanne, joka ei voi jatkua.

Toimivat tilat ja uusien tilojen tarve nousivat myös esille useammassa haastattelussa. Nykyistä paikkaa pidettiin hyvänä, mutta tilojen muuttaminen toimintaan paremmin palveleviksi nähtiin merkittäväksi asiaksi. TKL:n näkökulmasta palvelujen läheisyys koettiin hyvin myönteisenä asiana.

Oman toiminnan kehittymisen vaikutus Korjaamopalveluihin

Oman toiminnan kehittämisestä ei avainasiakkailla ollut esittää tarkempia näkemyksiä. Suurin piirtein samoilla toiminnan reunaehdoilla mentäneen jatkossakin. Pieniä volyymin vähennyksiä arvioitiin huollettavan kaluston määrässä. Esimerkiksi TKL:n tulevaisuuden näkymistä ei osattu sanoa vielä oikein mitään varmaa. Poliittisen päätöksenteon tempoilun ja lyhytjänteisyyden koettiin hankaloittavan oman toiminnan pitkäjänteistä suunnittelua. Asiakkaiden epäselvä tulevaisuuden tilanne heijastuu suoraan myös korjaamon tilanteeseen.

Kaluston mahdolliset huoltoleasing-sopimuksiin siirtyminen vaikuttaisi suuresti korjaamon volyymiin, mutta siitä ei haastateltavilla ollut esittää tarkempia linjauksia. Selvityksiä on parhailaan menossa suurista kehittämislinjauksista, jotka suoraan tulevat vaikuttamaan Korjaamopalvelujen kysyntään.

Kaluston teknisen kehityksen arvioitiin myös vähentävän oleellisesti Korjaamon volyymiä tulevaisuudessa.

Jos saisi puhtaalta pöydältä järjestää...

Asiakkaille esitettiin kysymys, miten he järjestäisivät korjaamopalvelut optimaalisesti omasta näkökulmastaan. Useat vastaajat nimesivät vastauksissaan uudet toimivammat tilat. Omien tarpeiden korostaminen ja huoli omien toimintojen sujuvuuden turvaamisesta nousivat luonnollisesti vastauksissa esille.

Laajempaa näkökulmaa myös esitettiin koko kaupungin korjaamopalvelujen järjestämiseksi. Tilapalvelujen kanssa synergiaetuja voisi löytyä, mutta pakotettuja ratkaisuja ei ehdotettu tehtäväksi. Samaan paikkaan siirtyminen voisi tuoda ajan kanssa synergiaetuja, kun lähellä toisia toimiminen ja oikeanlainen johtaminen mahdollistaisivat resurssien tehokkaamman käytön.

6.3 Yksittäisiä poimintoja haastatteluista

Haastatteluissa esitettiin monia ajatuksia ja näkemyksiä korjaamopalvelujen kehittämiseksi. Seuraavassa on nostettu joitain niistä esille.

- Solariksen osalta kannattaisi tehdä benchmarkkausta Ruotsista ja Norjasta, missä ko. bussimerkkiä on paljon käytössä. Mitä sieltä olisi opittavaa?

- Kiinteistöasiaa pitäisi pohtia kokonaisvaltaisesti yhdessä eri osapuolien kanssa ja saada asiaan ratkaisu. Muitakin hyviä paikkoja on kaupungissa olemassa. TIKE:n, TKL:n ja Infran tulisi tarkastella asiaa yhdessä.
- Poliitiikka on usein liian lähellä, jotta voitaisiin tehdä strategisesti järkeviä päätöksiä. Noin 37% päättäjistä on kaupungin palveluksessa -> hankala yhtälö.
- Korjaus- ja huolto-osaamisen siirtämistä avainasiakkaiden organisaatioon esitettiin palvelun paremman saatavuuden aikaan saamiseksi
- Ensiapupiste, jossa kuskikin vois tehdä pikaisimmat korjaukset itse. Ei tarvitsisi mitättömän asian takia jonottaa.

7 KORJAUSTOIMINTOJEN JÄRJESTELYJEN VAIHTOEHDOT

Seuraavat kehittämisvaihtoehdot on tarkoitettu askelittaiseksi kehittämispoluksi kalustopalvelujen tehokkuuden ja palvelutason parantamisessa. Vaihtoehdossa 0 esitetyt kehittämistoimet on mahdollista toteuttaa lyhyellä aikavälillä.

Vaihtoehdoista päätettäessä huomiotiin Tampereen Infran vahva markkina-asema nyt ja lähitulevaisuudessa. Näköpiirissä ei ainakaan toistaiseksi ole, että Tampereen Infran markkina-asema heikkenisi radikaalisti rakentamisen ja kunnossapidon markkinoilla. Tässä tilanteessa etenkin kunnossapidon sujuvuuden ja palvelutason takaamiseksi tarvitaan Tampereen Infrassa korjaamopalveluita tärkeänä tukitoimintona. Tämän vuoksi korjaamopalveluiden ulkoistamisvaihtoehdot on jätetty tarkastelusta pois ja keskitytty oman korjaamotoiminnan kehittämisen eri vaihtoehtoihin toimintamalleihin.

7.1 Vaihtoehto 0+

Nykyisiä korjaamon työkäytäntöjä ei muuteta rakenteellisesti. Kalustopalvelujen työt tehdään edelleen nykyisessä laajuudessa. Parannetaan toiminnan sisäisiä prosesseja ja sitä kautta korjaustoiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta.

1. Kehitetään toiminnan seurantarjestelmien (KOHU ja SAP) tietojen jatkoanalysointia tai järjestelmien uudistamista niin, että saadaan käyttöön ja säännölliseen seurantaan päätöksenteossa tarvittavat toiminnan ja talouden luotettavat tunnusluvut.
2. Kehitetään korjaamon korjaustoiminnan tehokkuutta ja asiakaspalvelua niin, että saadaan nostetuksi laskutusaste 80 %:in. Laskutusasteen nosto vähentää työntekijätarvetta 7 työntekijällä.
3. Kehitetään henkilöstön työkykytoimintaa sairauspoissaolojen määrän vähentämiseksi.
4. Varaston ja varaosien hallintaa parannetaan läpimenoaikojen lyhentämiseksi. Korjaamon ja varaston toiminnan seurantarjestelmät tulee saada keskustelemaan keskenään.
5. Selvitetään tilakysymystä yhdessä Tampereen Infran, TKL:n ja Tilapalvelujen kesken. Laaditaan hyöty/kustannus-analyysit eri vaihtoehtoista.

7.2 Vaihtoehto 1

Korjaustoiminnassa keskitytään 3-4 suurimman asiakkaan kaluston korjaukseen ja huoltoon. Siirrytään asteittain huoltoleasingin ja merkkikorjaamojen käyttöön niiltä osin, kun se todetaan kokonaistaloudellisesti järkeväksi vaihtoehdoksi. Mitoitetaan korjaamotoiminta, toimitilat ja työntekijämäärä vähenevän kysynnän mukaiseksi.

- 1 Siirrytään henkilö- ja pakettiautojen korjauksessa asteittain huolto-leasingin käyttöön ja raskaassa kalustossa merkkikorjaamojen käyttöön.
- 2 Panostetaan tilaajaosaamisen kaluston ja korjaamopalvelujen hankinnassa. Kokeillaan eri kaluston ja korjauspalvelujen hankintamuotoja kokemusperäisen vertailutiedon aikaan saamiseksi.
- 3 Asiakkaiden asioinnin osalta korjaamon toiminta organisoidaan ”yhden luukun periaatteella”. Siinä asiakas asioi vain korjaamon kanssa ja korjaamo huolehtii sekä omien että ostettujen palvelujen hallinnoinnista.

- 4 Peruskorjataan korjaamotilat tai siirrytään paremmin soveltuviin vähenevän kysynnän mukaisiin vuokratiloihin kiinteiden kustannusten minimoimiseksi.
- 5 Korjaamon työntekijätarve vähenee toimintaympäristön muutosten, laskutusasteen noston, sekä konekohtaisen huoltomäärien vähentämisen vaikutuksesta yhteensä noin 16-20 työntekijällä.

7.3 Vaihtoehto 2

Linja-autojen huolto ja korjaus siirretään TKL:lle ja samassa yhteydessä linja-autojen asentajat siirtyvät TKL:lle. Nykyiset korjaamotilat siirtyvät TKL:lle. Oma korjaamotoiminta keskittyy omien pienkoneiden sekä lisälaitteiden huoltoon ja korjauksiin. Oma korjaamotoiminta siirtyy toiminnan laajuuden mukaisiin vuokratiloihin. Pienkaluston ja lisälaitteiden merkkikirjoa vähennetään huomattavasti.

7.4 Vaihtoehtojen vertailu

Vaihtoehtoja on arvioitu sanallisesti seuraavien eri tekijöiden näkökulmasta:

- 1) Kokonaistaloudellisuus
- 2) Organisaatio ja henkilöstö
- 3) Palvelujen laatu
- 4) Asiakaspalvelu
- 5) Markkinat

Vaihtoehto 0+

1) Kokonaistaloudellisuus

- a. Kun puhutaan oman toiminnan kehittämisestä ilman rakenteellisia muutoksia, on tavoitteeksi yleensä otettu noin 10 % tehokkuuden parantaminen. Korjaamopalvelujen tapauksessa tämä tavoite ei vielä riitä, sillä jo nollatulokseen pääseminen vuonna 2016 olisi vaatinut 19 % tuntihintojen korotuksen.
- b. Vaihtoehdossa kokonaistaloudelliset vaikutukset jäävät vähäisiksi ja useamman vuoden aikana toteutettavaksi.
- c. Sisäisten prosessien sujuvoittaminen mm. uuden toiminnanohjausjärjestelmän avulla lyhentää läpimenoaikoja ja tuo asiakkaiden ydintoiminnoissa säästöjä veronmaksajille.
- d. Muutoksen odotettavissa oleva hitaus voi aiheuttaa volyymin putoamista asiakkaiden tehdessä omia ratkaisujaan palvelujen saatavuuden turvaamiseksi. Tämä skenaario on kokonaistaloudellisesti hyvin epäedullinen.

2) Organisaatio ja henkilöstö

- a. Vaikutukset organisaatioon ja henkilöstöön ovat vaihtoehdoista vähäisimmät.
- b. Henkilöstön vähenemä hoituu pitkälti eläkepoistuman myötä ajan kuluessa. Uusien, nuorten osaajien saaminen organisaatioon on hidasta ja riskinä on uusien tulokkaiden ”kouluttaminen” talon tavoille.

- c. Suurimmalle osalle henkilöstölle vaihtoehto on turvallisimman tuntuinen ja hyväksyttävien
- d. Vaihtoehto edellyttää henkilöstön osallistamista kehittämiseen ja vahvaa muutostohtajuutta.

3) Palvelujen laatu

- a. Palvelujen laatuun ollaan oltu tyytyväisiä tehtyjen haastattelujen ja kyselyjen perusteella.
- b. Vaihtoehdossa on riskinä osaamisen poistuminen eläköitymisen tai sisäisten solmujen aukeamattomuudesta tehtävien henkilökohtaisten ratkaisujen myötä. Työilmapiiri on huonontunut ja tärkeitä osaajia voidaan menettää muihin töihin.

4) Asiakaspalvelu

- a. Sisäisten prosessien ongelmien poistuminen parantaisi asiakaspalvelua. Vaihtoehdossa jää vielä kovin laaja repertuaari korjaamon tehtäväksi, mikä ei ole hyvää asiakaspalvelua edistävä asia huomion kiinnittyessä monien eri asioiden hoitoon.
- b. Riskinä on asiakaspalvelun heikkeneminen, mikäli sisäisiä prosesseja ei saada toimimaan nykyistä paremmin.

5) Markkinat

- a. Korjaamopalvelujen paikallisten yritysten toimeksiantojen määrä säilyy vaihtoehdossa suunnilleen nykyisellä tasolla.
- b. Markkinoita ei vaihtoehdossa lähdetä Tampereen Infran Korjaamopalvelujen toimesta kehittämään.

Vaihtoehto 1

1) Kokonaistaloudellisuus

- a. Vaihtoehdossa keskitytään muutamiin avainasiakkaisiin ja heidän tarpeidensa tyydyttämiseen. Tällöin avainasiakkaiden omat ydinprosessit toimivat paremmin, mikä on veronmaksajien etu.
- b. Tutkimalla ja selvittämällä eri kalustoryhmien hankinta- ja rahoitusmuotoja pystytään valitsemaan veronmaksajien kannalta paras ratkaisu.
- c. Tilaratkaisusta koituvat taloudelliset hyödyt tulee tarkastella koko kaupunkikonsernin näkökulmasta. Kokonaistaloudellisuuden tekijät ovat vielä tässä vaiheessa epäselvät (kiinteistön kunto, kiinteistön alueen soveltuvuus muihin toimintoihin, eri organisaatioiden tuotantostrategiset tulevaisuuden linjaukset).

2) Organisaatio ja henkilöstö

- a. Vaihtoehdossa asentajamäärätarve on vaihtoehtoa 1 huomattavasti pienempi. Vaihtoehto vaatii organisaatiossa muutoksia, henkilösiirtoja ja yhteistoimintamenettelyn aloittamista toteutuksen aikataulusta riippuen.
- b. Uutta osaamista tarvitaan kaluston ja korjaamopalvelujen hankintaan sekä hallintaan. Paikallisen osaamisen ja markkinoiden kehittäminen kuuluu uusiin tehtäviin.

3) Palvelujen laatu

- a. Palvelujen laatu pysynee samalla tasolla tai paranee, kun voidaan paremmin keskittyä paremmin avainasiakkaiden palvelemiseen ja heidän kaluston edellyttämän osaamisen kehittämiseen.

4) Asiakaspalvelu

- a. Asiakaspalvelu avainasiakkaiden osalta paranee.
- b. Yhden luukun periaate voidaan säilyttää myös esim. huoltoleasing -kaluston osalta. Paras asiantuntemus ja sitä kautta asiakaspalvelu säilyy kalustopalvelujen organisaatiossa

5) Markkinat

- a. Paikalliset korjaamopalvelujen markkinat pystyvät kehittymään, etenkin jos vuorovaikutus aloitetaan hyvissä ajoin ja hankintamenetelmiä ja -asiakirjoja kehitetään suunnitelmallisesti.

Vaihtoehto 2

1) Kokonaistaloudellisuus

- a. Korjaamopalveluista tulee Tampereen Infran sisäinen toimija. Korjaamopalvelut Infran ulkopuolelle lopetetaan kokonaan. Keskitytään ydinosamiseen ja selvitetään tarkkaan, mitä korjaus- ja huoltotoimintoja pidetään itsellä ja kehitetään. tällöin saadaan kokonaistaloudellisia hyötyjä sekä Tampereen Infran ydintoimintojen toimintavarmuuden paranemisen myötä sekä kalusto ja korjauspalvelujen optimoimisen kautta.
- b. TKL:lle asentajien siirto on askel takaisin, mutta perusteltu, kun nykyisen organisoinnin synergiaedut ovat jääneet vähäisiksi.
- c. Toimintamallin toimivuuden edellytyksenä on kaluston hankinnan ja hallinnan osaamisen ja palvelujen säilyminen kalustopalveluissa. Riskinä on pienempien entisten asiakkaiden ryhtyminen tilaamaan / järjestämään palveluja hajautetusti, mikä ei ole kaupungin kannalta kokonaistaloudellinen ratkaisu.

2) Organisaatio ja henkilöstö

- a. Suurimmat vaikutukset organisaatioon ja henkilöstöön. Ydintoimintoihin keskittyminen vähentää asentajien määrää noin 10 tietämille.
- b. Osaamista voidaan syventää valittuihin ydintoimintoihin ja kouluttaa nuoria, uusia osaajia kasvamaan.

3) Palvelujen laatu

- a. Palvelun laatu valituilla ydinosamisen alueilla paranee.
- b. Ulkoistettujen toimintojen osalta palvelujen laatu riippuu tilaaja- ja hankinta-osaamisesta sekä siitä, miten entiset asiakkaat osataan kouluttaa uuteen toimintatapaan.

4) Asiakaspalvelu

- a. Asiakaspalvelu paranee, kun kaikki huomio kiinnittyy sisäisten asiakkaiden ydinprosessien tukemiseen.
- b. Muiden asiakasryhmien asiakaspalveluun yhden luukun periaatteen mukaisesti tulee myös panostaa, jotta saadaan koko kaupungin kannalta kokonaistaloudelliset sopimukset aikaiseksi.

5) Markkinat

- a. Vaikutukset markkinoihin ovat pitkälti samat kuin vaihtoehdossa 2, riippuen TKL:n ratkaisuista kaluston hankinnan ja korjaamopalvelujen organisoimisessa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

8.1 Johtopäätökset

Korjaamopalvelujen asema oman toiminnan kehittämisessä on haastava. Tulevaisuuden näkymät ovat olleet epäselvät, eikä ole oikein tiedetty mihin ollaan menossa ja mikä on Infran korjaamopalvelujen asema ja tehtävä tulevaisuudessa. Korjaamotoiminnoissa ilmenevät ongelmat ovat vain jäävuoren huippu ja monien tekijöiden summa. Yleinen suunnitelmallisuuden ja johtajuuden puute koskee koko ketjua päätöksenteosta lähtien aina asentajien omien tehtävien suorittamiseen.

Kokonaistaloudellisuuden näkökulma esille organisaatioiden kehittämisessä

Veronmaksajien näkökulmasta Tampereen Infran määräävä markkina-asema etenkin kunnosapidon ja korjaamopalvelujen markkinoilla ei ole pitkällä aikavälillä tarkasteltuna kokonaistaloudellisesti järkevä. Tampereen kaupunki on mm. linjannut, että Tampereen Infra pyrkii olemaan lähes markkinahintainen toimija. Korjaamopalvelujen osalta oman työn vertailuhinta on 91 €/h huomioiden kaikki kustannuserät. Huolto- ja korjaustyötä saa markkinoilta monien kalustoryhmien osalta halvemmalla. Näiltä osin olisi veronmaksajan etujen mukaista priorisoida korjaamopalvelujen toimintoja.

Toinen merkittävä isomman kuvan kysymys kokonaistaloudellisuuteen liittyen on markkina- ja omien hintatason tiedon laatutaso. Kuten korjaamopalvelujenkin osalta, oma oikea vertailuhintatietous ei ole tarkasti selvillä. Käytettävät laskutushinnat ovat liian alhaiset kaikki kulut kattavaksi. Tampereen kaupunki tarvitsee systemaattista seurantaan oman tuotannon oikeiden kustannusten ja markkinahintojen vertailuun. Laskennan tulee ulottua myös toteutuksen jälkeiseen aikaan eli vertailua ei tule tehdä pelkästään tarjoushintojen perusteella, vaan huomioidaan toteutuneet kustannukset lisä- ja muutostöineen. Kustannusseurannan vaatimukset tulee sisällyttää jo tarjouspyyntöasiakirjoihin vertailutiedon ja mm. veropalauman selvittämiseksi.

Tilaaosaamisen ja hankintojen kehittäminen

Tärkein kehittämisen tehtävä julkishallinnon organisaatioissa on tilaaosaamisen määrittäminen ja siihen panostaminen. Huomio keskittyy tuotantohenkilöstön asemaan ja ongelmiin ja koko kaupungin hyöty unohtuu helposti näissä tarkasteluissa. Kaupungin ja veronmaksajien edun mukaisesti tärkeintä olisi osata ostaa palveluja kokonaistaloudellisesti siten, että jo itse hankinta sisältää ajatuksen palvelusta ja sen vaikuttavuudesta. Perinteisestä määrien ostamisesta tulee päästä eteenpäin seuraaville asteille. Korjaamopalvelujen osalta mm. kaluston hankinnan myötä syntynyt merkkikirjavuus aiheuttaa isoja ongelmia palvelujen taloudellisessa järjestämisessä.

Markkinoilta saa palvelua. Edullisesti

Työn yhteydessä tehty markkinaselvitys osoitti, että korjaamopalveluja on saatavilla hyvin lähes kaikista kalustoryhmistä. Etenkin yleisimpien kalustoryhmien (HA, PA, KA) perushuoltoon ja korjaukseen saa hyvin ja nopeastikin palvelua yksityisiltä korjaamoilta. Jo kaupungin sisällä on ryhdytty käyttämään huoltoleasing-palveluja konekannan nuorena pitämisen lähtökohdista. Myös taloudellisesti ratkaisu on osoittautunut huoltoleasingin käyttäjille edulliseksi. Kuten Kuopion ja Oulun kokemukset ovat osoittaneet, eri hankintamuotoja ja rahoituskanavia tulee tutkia ja testata aktiivisesti. Hankintoihin on otettava aktiivinen ote.

Muualla on menty ripeästi eteenpäin

Oulussa on todettu, että kaupungin oma työ on 15-20 % markkinaehtoista toimijaa kalliimpaa. Kaluston omistamisessa ja korjaamisessa on menty samoin ripeästi kohti ydintoimintoihin keskittymistä, kun on huomattu markkinoilta saatavan hyvin huolto- ja korjauspalveluja ja vielä edullisesti. Samoin on menetelty Kuopiossa, jossa korjaamotoiminta on nykyisellään pienimuotoista ja lisälaitteisiin, akuuttikorjaamiseen sekä pienkalustoon keskittyvää. Molemmat kaupungit ovat myös lähteneet selvittämään omista lähtökohdistaan heille parhaiten sopivia kaluston ja korjaamopalvelujen hankintatapoja. Oleellista on ollut tehtyjen ratkaisujen vaikutusten seuranta ja analyysien perusteella johtopäätösten tekeminen. Tilojen osalta molemmissa kaupungeissa omia tukikohtia on karsittu radikaalisti ja jäljellä olevat korjaamotoiminnot toimivat hyvin kompaktisti.

Tavoitetila kirkkaaksi ja yhteen hiileen puhaltaminen

Nykyisellään Tampereen Infran korjaamotoimintaa leimaa jakaantuminen kahteen leiriin. Lähtökohtaisesti toiset haluavat jatkaa niin kuin ennenkin ja toiset viemään asioita ripeästi eteenpäin. Vuorovaikutus näiden kahden leirin välillä puuttuu. Jos asioita halutaan saada eteenpäin, on koko henkilöstö saatava mukaan talkoisiin.

Lähtökohtana kehityksessä kuitenkin on oltava se, että resurssien vähentyessä ja toimintaympäristön muuttuessa ei voida toimia ”kuten ennenkin”. On tehtävä selkeitä ratkaisuja tulevaisuuden toimintamalliksi ja mentävä yhdessä kohti päämäärää. Jos ongelmia ei pystytäkään yhdessä ratkaisemaan, ne ulkoistetaan. Työilmapiiri näyttää huonontuneen viime vuosien aikana ja haastatteluissa todettiin, ettei umpisolmukaan ole kaukana.

Muutosjohtajuus keskiöön

Johtajuus on monitasoista. Huonolla johtajuudella ei tarkoiteta pelkästään johtoasemissa olevia henkilöitä, vaan jokaisen on katsottava peiliin ja tarkastella asioita hieman laajemmalla näkökulmalla. Autoritäärisen johtamisen aika on ohi. Sen sijaan osallistava ja hyvinvointijohtaminen ovat tulevaisuutta. Tällä hetkellä korjaamon veneessä on liikaa eri suuntaan soutajia, kurssi pitää saada samaksi ja sen jälkeen mennään eteenpäin yhdessä. Eri suuntaan soutajat poistetaan veneestä, jos valittu kurssi ei kelpaa. Johtajan, eli perämiehen rooli nousee tässä muutoksessa avainasemaan.

Tilakysymys tulee ratkaista laajempaan kokonaisuutena

Nykyiset korjaamotilat eivät ole optimaaliset kooltaan eikä toimivuudeltaan nykyisen korjaamopalvelujen volyymiin suhteutettuna. Vuokramenot ovat aivan liian korkeat. Korjaamopalvelujen volyymi tulee toimintaympäristön muutoksien ja tehtäväksi tulevan ydintoimintoihin keskittymisen myötä supistumaan. Uudet, uuteen toimintamalliin ja toiminnan kokoon soveltuvat tilat todennäköisesti parantaisivat toiminnan taloudellisuutta sekä myös henkilöstön työssä viihtymistä.

Tilojen muokkaaminen uutta toimintamallia vastaaviksi voidaan tehdä monella eri tavalla. Tilojen uusimista / parantamista tulee selvittää yhdessä TKL:n ja mahdollisten muidenkin kaupungin organisaatioiden kanssa. Myös mahdollinen tilojen vuokraus kannattaa selvittää tarkemmin. Uusien tilojen rakentamista kannattaa tarkastella koko kaupungin edun mukaisesti. Nykyisen kiinteistön käytettävyyden muihin toimintoihin on syytä selvittää ennen päätöksen tekemistä.

Prosessi ei toimi; laitetaan toimimaan

Haastatteluissa todettiin monelta taholta, että kaluston läpimenoajat ovat pidentyneet. Syyttävä sormi osoitti useaan suuntaan riippuen siitä, keneltä asiasta kysyi. Yhtenä isona asiana on vanhentunut ja ylisuuri kalustokanta asentajamäärään nähden ja hallitsematon kokonaisuus. Ratkaisu edellyttää kalustostrategisia linjauksia sekä ydintoimintoihin keskittymistä. Tällöin

myös prosessin ongelmat korjaantuvat. Turhista rönsyistä on päästävä eroon ja keskityttävä avainasiakkaiden etujen palvelemiseen.

8.2 Suositukset

Suosituksena esitetään, että Tampereen Infran korjaamopalvelut keskittyvät Oulun ja Kuopion kaupunkien esimerkkien mukaisesti ydintoimintoihin. Näitä ydintoimintoja ovat:

- Kaluston elinkaaren hallinta, ”Tiedetään mitä kalustoa tarvitaan ja mitä sille pitää tehdä”
- Kaluston ja korjaamopalvelujen hankintaosaaminen
- Palvelujen saamisen varmistaminen veronmaksajia parhaiten hyödyttävällä tavalla, sopimusten hallinta
- Varsinaisessa korjaamotoiminnoissa keskitytään jatkossa:
 - Työkoneiden ja niiden lisälaitteiden huoltoon ja korjaukseen
 - Pienkoneiden huoltoon ja korjaukseen
- Pääasiakkaiden asiakaspalvelu ja tulevaisuuden tarpeiden selvittäminen, ennakointi

Tarkasteltujen vaihtoehtojen osalta ylläolevat suositukset tarkoittavat käytännössä vaihtoehdon 1 tai 2 valintaa. Näiden vaihtoehtojen välillä keskeisiksi kysymyksiksi nousevat korjaamon avainasiakkaan TKL:n tahtotila ja tilakysymys sekä näiden vaikutus kokonaistaloudellisuuteen.

Kahden korjaamon tilanteesta ei ole vastoin henkilöstön käsitystä ole tehty kaupungissa periaatepäätöstä, joka sitoisi TKL:n toimintaa olematta hankkimatta huolto- ja korjausosaamista oman organisaation sisälle. Joka tapauksessa keskeisintä veronmaksajan näkökulmasta on se, että TKL saa kalustonsa hyödynnettyä optimaalisella tavalla ja joukkoliikenteen palvelutaso paranee. Se, mikä korjaamo kalustoa korjaa ja huoltaa on toissijainen asia, kunhan se tehdään ammattimaisesti sekä mahdollisimman kokonaistaloudellisesti kestäväällä tavalla. Intressi on ensisijaisesti TKL:llä tehdä hyvää tulosta ja liiketoimintaa, jolloin korjaamon on sopeuduttava asiakkaan tahtotilaan.

Nykyinen korjaamokiinteistö on käyttöikänsä lopussa. Kakkoskerroksessa on havaittu sisäilmaongelmia. Tiloja ei ole tarkoitettu korjaamotoimintaan ja tarpeettomaksi jääneiden tilojen uudelleen vuokraaminen on ollut hankalaa. Korjaamotoiminnat tarvitsevat uudet tilat. Uusien korjaamotilojen rakentaminen tuskin nousee kovin korkealle prioriteettitilistalla homekoulujen ja -päiväkotien rinnalla kiinteistöinvestoinneista päätettäessä. Tilojen vuokraaminen markkinoilta ja niiden mahdollinen muokkaaminen on tässä tilanteessa kokonaistaloudellisesti järkevämpi vaihtoehto. Uusien tilojen löytäminen koko nykyiselle korjaamolla huollettavalle ja korjattavalle konekannalle ei ole järkevää. Vaihtoehtojen 1 ja 2 välillä jälkimmäisessä vaihtoehdossa tarjonta kiinteistömarkkinoilla on huomattavasti laajempi ja toiminnan kiinteät kustannukset ovat saatavissa pienemmiksi kuin vaihtoehdossa 1.

Näiden näkökulmien valossa suositelluksi vaihtoehdoksi nousee vaihtoehto 2.

Suosittelut toimenpiteet

- 1) Päätetään jatkaa Tampereen Infran Korjaamopalvelujen kehittämistä vaihtoehdon 2 lähtökohdista
- 2) Hankitaan uusi, korjaamotoimintoihin paremmin sopiva toiminnan ohjaus- ja seurantajärjestelmä

- 3) Määritellään tarkemmin tarvittavan korjaamotoiminnan volyymi tavoitetilanteessa
- 4) Kiinteät kulut minimiin: arvioidaan tavoitetilassa henkilöstöresurssi- ja tilatarve, jotta taloudellisen toiminnan peruslähtökohdat olisivat olemassa
- 5) Käynnistetään keskustelut TKL:n kanssa linja-autojen korjaus- ja huoltotoimintojen siirtämisestä TKL:n organisaatioon
- 6) Määritetään ja hankintaan uudessa tavoitetilanteessa tarvittava osaaminen
- 7) Aloitetaan korvaavien korjaamotilojen hankintaprosessi

Näiden kehittämistehtävien lisäksi on paljon pienempiä (mutta ei vähäpätöisiä) kehittämistehtäviä, joita on mainittu tämän raportin eri kohdissa. Esimerkiksi johtaminen, kannustinjärjestelmät yms. muut kehittämistehtävät tulee saada käyntiin, kunhan ensin iso strateginen kuva on saatu kirkkaaksi ja toiminnan perusrakenteet kuntoon.

Nykyinen korjaamon tilanne huomioiden toimenpiteet on syytä aloittaa heti. Muutokset ovat syytä viedä läpi mahdollisimman pian, että korjaamotoiminnasta saataisiin taloudellisesti mahdollisimman kannattavaa tukitoimintaa Tampereen Infran ydintoiminnoille.



Tampereen Infra