

Minna Mustikkaniemi

Kaustisen kunnan ruokahuollon tulevaisuuden tuotantomallien selvittäminen

Opinnäytetyö

Syksy 2017

SeAMK Ruoka

Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Ruoka

Tutkinto-ohjelma: Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut

Tekijä: Minna Mustikkaniemi

Työn nimi: Kaustisen kunnan ruokahuollon tulevaisuuden tuotantomallien selvittäminen

Ohjaaja: Kirta Nieminen

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 65

Liitteiden lukumäärä: 4

Työn tavoitteena oli vertailla vaihtoehtoisia ruokahuollon tuotantomalleja Kaustisen kunnassa ja selvittää, mikä tuotantomalleista olisi tulevaisuudessa järkevin vaihtoehto eri näkökulmista tarkasteltuna. Näkökulmia olivat taloudellisuus ja kustannukset, asiakas- ja henkilöstönäkökulma, toimintavarmuus, tuoteturvallisuus ja ruoan puhtaus sekä logistiikka.

Vertailtavista tuotantomalleista vaihtoehto 1 (nykyinen tuotantomalli) ja vaihtoehto 2 (keskittämismalli) olivat toimeksiantajan ehdottamia ja vaihtoehto 3 (keskittämismalli, jossa palvelukeittiö ulkoistetaan) opinnäytetyöntekijän ideoima. Tuotantomallien ideoimiseksi järjestettiin aivoriihin kunnan johtoportaalalle ja ruokahuollosta vastaaville. Näin syntyi vaihtoehto 4 (lähiruokamalli). Sosiaali- ja terveydenhuollon tukipalveluiden yhtiöittämisluennon pohjalta syntyi vaihtoehto 5 (maakunta- ja soteuudistusmalli).

Nykytilan hahmottamiseksi ja vertailun tekemiseen tarvittavan aineiston kokoamiseksi tehtiin teemahaastattelut ruoka- ja puhtauspalvelupäällikölle sekä talousjohtajalle. Tarkentavana haastatteluna toimi avoin haastattelu ruoka- ja puhtauspalvelupäällikölle. Tuotantomallien vertailu perustui teoretiseen, teemahaastatteluihin, avoimeen haastatteluun sekä aivoriihessä esille nousseisiin seikkoihin. Vertailun yhteenvedoksi tehtiin SWOT-analyysi vaihtoehtoista.

Vaihtoehdot pisteytettiin, jolloin saatiin laskennallisesti paras vaihtoehto. Pisteytystaulukoita luotaessa käytettiin Sorvari-Happosen (2011, 55–57) ideoimia taulukoita. Pisteytys tapahtui aiemmin mainittujen näkökulmien pohjalta. Näkökulmille annettiin erilaisia kriteerejä. Kriteerin mukaan vaihtoehdot pisteytettiin asteikolla 1–5. Annetut pisteet laskettiin yhteen ja siirrettiin tulostaulukkoon, jossa laskettiin kaikkien näkökulmien yhteispisteet.

Suurimman pistemäärän sai vaihtoehto 5. Mallissa Keskuskeittiö säilytetään kunnan omana valmistuskeittiönä ja Palvelutalon keittiö yhtiötetään maakunnan omistaman tukipalveluyhtiön sidosyksiköksi. Keittiö muutetaan palvelukeittiöksi. Kotiateriapalvelun ruokatuotanto siirtyy naapurikuntaan. Myös taustakirjallisuus tukee tuotantomallia järkeväksi ja todennäköiseksi tulevaisuudessa.

Avainsanat: kunnat, ruokapalvelut, ruokahuolto

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Food and Agriculture

Degree programme: Food and Hospitality

Author: Minna Mustikkaniemi

Title of thesis: Clarifying Future Production Models for Food Services in Kaustinen

Supervisor: Kirta Nieminen

Year: 2017

Number of pages: 65

Number of appendices: 4

The purpose of the thesis was to compare five different production models for the food services in the municipality of Kaustinen. The aim was to find the most reasonable model based on the following aspects: economy and costs, customers and personnel, reliability, product safety, food cleanliness and logistics. The production model alternatives were: 1) current, 2) centralized, 3) outsourced, 4) local food and 5) county/social and health care reform model.

A brainstorm was organized for the executives of the municipality and responsible people for food services to develop new models. Theme interviews were arranged for catering and cleaning managers and the financial manager. Open interviews were also performed with catering and cleaning managers. The comparison of the production models was based on the above mentioned methods and literature. The comparison of alternatives was made through SWOT-analysis.

The alternatives were rated based on the most important aspects, which were given different criteria. Every criterion could get one to five points. The points given to the aspects of different models were then transferred to a worksheet.

After the rating, the production model 5 (county /social and health care reform) got the most points. This means that the central kitchen keeps its position as a production kitchen of the municipality. The kitchen of the service centre will be incorporated and will become a service kitchen. The home meal service production will be moved to the neighbouring municipality.

Keywords: municipalities, food services

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 TYÖN TAVOITTEET.....	10
2.1 Työn tausta ja rajaukset.....	10
2.2 Käytetyt menetelmät.....	11
3 RUOKAPALVELUT JULKISELLA SEKTORILLA.....	14
3.1 Organisointi.....	14
3.2 Nykytila ja kehitysnäkymät.....	15
3.3 Hankinnat: lähiruoka.....	17
4 NYKYTILA KAUSTISEN KUNNAN RUOKAHUOLLOSSA.....	19
4.1 Talous.....	19
4.2 Sote- ja maakuntauudistus.....	22
5 KAUSTISEN KUNNAN RUOKAHUOLLON TULEVAISUUDEN TUOTANTOMALLIEN VERTAILEMINEN.....	24
5.1 Vaihtoehto 1: nykyinen tuotantomalli.....	24
5.2 Vaihtoehto 2: keskittämismalli.....	27
5.3 Vaihtoehto 3: keskittämismalli, jossa palvelukeittiötyö ulkoistetaan.....	31
5.4 Vaihtoehto 4: lähiruokamalli.....	37
5.5 Vaihtoehto 5: maakunta- ja sote-uudistusmalli.....	41
5.6 SWOT-analyysi.....	47
6 VAIHTOEHTOJEN PISTEYTTÄMINEN JA TULOS.....	48
6.1 Taloudellisuus ja kustannukset.....	48
6.2 Asiakasnäkökulma.....	50
6.3 Henkilöstönäkökulma.....	52
6.4 Muut.....	53
6.5 Tulos.....	55

7 POHDINTA	57
LÄHTEET	60
LIITTEET	65

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Ajatuksia nykyisestä tuotantomallista.....	25
Kuvio 2. Ajatuksia ruokahuollon keskittämisestä.....	30
Kuvio 3. Prosessikaavio ulkoistamisesta	35
Kuvio 4. Ulkoistamista puolustavia ja vastustavia näkökulmia	37
Kuvio 5. Maakunta- ja sote-uudistuksen positiiviset ja negatiiviset vaikutukset ruokahuoltoon.	45
Taulukko 1. Ruokahuollon käyttötalous	20
Taulukko 2. Valmistuskeittiöiden talous	21
Taulukko 3. Lähiruoan hyvät ja huonot puolet.....	38
Taulukko 4. SWOT-analyysi vaihtoehdoista.	47
Taulukko 5. Vaihtoehtojen pisteytys taloudellisuuden ja kustannusten mukaan. ...	50
Taulukko 6. Vaihtoehtojen pisteytys asiakasnäkökulma huomioiden.....	51
Taulukko 7. Vaihtoehtojen pisteytys henkilöstönäkökulma huomioiden.....	53
Taulukko 8. Muiden tekijöiden huomioiminen vaihtoehtojen pisteyttämisessä.....	54
Taulukko 9. Vaihtoehtojen yhteispisteet.....	55

1 JOHDANTO

Kunta-alalla ruokapalvelut ovat osa palveluketjua niin päiväkodeissa, kouluissa ja vanhusten palveluissa. Laadulle rajoja asettavat taloudelliset resurssit sekä toimintaympäristö. (Dahlstedt 2001, 7.) Ulkoiseen toimintaympäristöön vaikuttavat eniten poliittinen ympäristö sekä sen muutokset, kansantalous ja teknologian kehittyminen (Kenni & Asikainen 2011, 7). Hyvän ruokapalvelun painopisteitä ovat sopimukset, selvyys palvelun sisällöstä ja laadusta, henkilöstön ammattitaito ja osaaminen, resursointi, palautteen hankkiminen sekä tuotteiden oikea-aikaisuus ja soveltuvuus (Dahlstedt 2001, 7).

Kuntien ammattikeittiötä ylläpidetään verovaroin. Ne eivät tavoittele voittoa, mutta toiminnan pyritään olevan tuottavaa ja kannattavaa. Toiminta-ajatuksena on edistää eri organisaatioiden yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamista. Kunnan talous ja päätöksenteko vaikuttavat siihen, miten ruokapalvelut järjestetään ja toteutetaan. Kodin ulkopuolella syötävistä aterioista yli puolet tuotetaan julkishallinnollisissa keittiöissä. (Mustikkaniemi 2017, 7; Lampi, Laurila & Pekkala 2009, 9.) Kuntien tukipalvelujen osana tarjoillaan yli 90 % ruoka-annoksista, jotka julkiset ruokapalvelut tuottavat (FCG Konsultointi Oy 2014, 5).

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus eli Sote-uudistus sekä aluehallintouudistus vaikuttavat osaltaan kuntien ruokahuoltoon. Monet kunnat tuottavat ruokapalveluja tukipalveluina sosiaali- ja terveydenhuollolle, joka on myös ollut kunnan tehtävänä järjestää. Jos kunnan kaikki ruokahuolto on keskitetty eikä sitä ole yhtiötetty, ei kuntien ole mahdollista uuden hankintalain myötä myydä ruokaa ulkopuolisille. (Luukkonen 2017a.)

Kaustisen kunnan ruokahuolto on jo vuosien ajan hoidettu kahden valmistuskeittiön voimin. Tulevaisuudessa on monta vaihtoehtoa, miten kunnan ruokapalveluja voidaan lähteä tuottamaan. Keskittäminen on yksi taloustavoite Kaustisen kunnan ruokahuollossa. (Marjusaari 2017a; Talousarvio 2016.) Sote-uudistukset koskevat lähinnä vain Palvelutalon keittiötä, sillä Keskuskeittiö vastaa koulu-, lukio- ja päiväkotiruokailuista (Luukkonen 2017a). Erilaisia vaihtoehtoja tuottaa kunnan ruokapalvelut on syytä puntaroida, jotta esimerkiksi kuntapäätäjillä on pohjatietoa tehdä järkeviä päätöksiä.

Toimeksiantajan esittely. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kaustisen kunnan ruokahuolto. Ruokahuollolla on kaksi valmistuskeittiötä: Palvelutalon keittiö ja Keskuskeittiö. Jakelukeittiöitä on kolme, jokaisella alakoululla eli Puumalan, Järvelän ja Köyhänjoen kouluilla. Jakelukeittiöiden työ on ulkoistettu. Pajalan päiväkodissa toimii palvelukeittiö, jossa kunnalla on oma ravitsemistyöntekijä. Päiväkodilla valmistetaan aamupala, välipala sekä koulujen loma-aikana kaikki päiväkodin ruoat. Keskuskeittiöllä on syksyllä 2017 viisi työntekijää ja yksi oppisopimusopiskelija. Palvelutalon keittiöllä on neljä vakituisessa työsuhteessa olevaa työntekijää sekä yhden työntekijän paikkaa on hoidettu sijaisuuksilla. Lisäksi Palvelutalon keittiöllä käy syksyllä 2017 neljänä päivänä viikossa 4 tuntia auttamassa tukityöllistetty henkilö. Molemmilla valmistuskeittiöillä hyödynnetään harjoittelijoita mahdollisuuksien mukaan. (Marjusaari 2017a; 2017b.)

Kaustisen kunnan ruokahuolto kuuluu nykyään teknisen toimen alaisuuteen. Tekninen johtaja on ylin esimies. Ruoka- ja puhtauspalvelupäällikkö on lähiesimies ruokahuollon ja puhtausalan työntekijöille. Lisäksi valmistuskeittiöillä on omat ruokapalveluvastaavat. (Marjusaari 2017a.) Ruokahuollon talouden hoidon periaate on nettobudjetointi eli tuloista vähennetään menot ja poistot, jolloin tulos on nolla (Pakkala 2017).

Palvelutalon keittiöllä valmistetaan sen asiakkaille, henkilökunnalle ja ateriapalvelun piiriin kuuluville noin 300 annosta seitsemänä päivänä viikossa. Joka päivä valmistetaan aamupuuro, lounas, päiväkahvit, päivällinen ja iltapala. Kaustisen toimintakeskukseen valmistetaan lounas ja välipala vain arkipäivisin. Ateriapalvelun piiriin kuuluvia lounaita valmistetaan päivittäin noin 40 sekä muutama päivällinen. Nämä pakataan yksittäisinä annoksina kuljetuslaatikoihin. Keittopäivinä mukaan annokseen pakataan litra maitoa ja kaksi siivua pehmeää leipää. Itse Palvelutalon sisällä ruoka tarjoillaan ruokasalin linjastosta. Lisäksi kärryillä ruokaa viedään Kuntolaan noin 10–13 henkilölle ja Tyynelän puolelle noin 20 henkilölle. (Marjusaari 2017a; 2017b.)

Vuonna 2017–2018 Palvelutalon keittiöllä on käytössä kuuden viikon kiertävä ruokalista, jossa on nimetty aamupuuro, lounasruoka salaatteineen ja jälkiruokineen. Päivällisruokalista on erikseen. Keittiön henkilökuntaa on arkipäivisin töissä yleensä neljä, joskus kolme. Viikonloppuisin on vain kolme henkilöä töissä. Ensimmäinen,

lounaskokki, tulee aamulla klo 6.30 ja lähtee noin klo 14.30. Iltavuorolainen, päiväliskokki, tulee klo 8.00 ja lähtee illalla klo 16.30. Tiskari tulee samaan aikaan kuin lounaskokki ja lähtee samoihin aikoihin. Jos töissä on enemmän kuin kolme, neljäs henkilö on apulainen, joka tulee klo 7.00 ja lähtee noin klo 15.00. Ruokapalveluesimies hoitaa muiden töidensä ohella elintarviketilaukset ja on vastuussa keittiön toiminnasta. Palvelutalon keittiöllä kaikki ruoat valmistetaan pääsääntöisesti cook & serve -tuotantotavalla, mutta mehukeitot, kiisselit ja kotiateriapalvelun päivälliset valmistetaan cook & chill -menetelmällä. (Marjusaari 2017a.)

Keskuskeittiöllä valmistetaan päivittäin noin 800 lounasta. Lisäksi siellä tehdään välipalat iltapäiväkerhoihin ja päiväkodille. Myös päiväkodin päivälliset ja viikonloppun ruoat valmistetaan Keskuskeittiöllä. Toimenkuvaan kuuluu evästyksien järjestäminen oppilaille ja lukion viikonloppun tapahtumiin tehdään kahvituksia tai muonituksia. Keskuskeittiön yhteydessä olevassa ruokasalissa ruokailee Kinon esikoulu, Kirkonkylän alakoulu, Kaustisen yläkoulu ja Kaustisen Musiikkilukio. Ruokaa lähtee Pajalan päiväkodille sekä kolmelle alakoululle Puumalaan, Köyhäjoelle ja Järvelään joka arkipäivä kuljetuslaatikoissa. (Marjusaari 2017a, 2017b.) Vuosille 2017–2019 tekninen lautakunta on valinnut ateriakuljetusten palveluntarjoajaksi VK Kepera Oy:n (Ateriakuljetukset 2017). Yhtiöllä on kuljetuksia varten kolme autoa. Sivukoulujen ja kotiateriapalvelujen kuljetuksia on yhdistetty kustannusten hillitsemiseksi. (Marjusaari 2017b.)

Lukuvuonna 2017–2018 Keskuskeittiöllä on käytössä seitsemän viikon kiertävä lounaslista, erikseen vielä kasvisruokalista ja välipalalista. Ruoka valmistetaan muuten cook & serve -menetelmällä, mutta päiväkodin päivällinen tehdään cook & chill -menetelmällä. Kaikki keskuskeittiön työntekijät tulevat töihin arkipäivinä klo 7.00 aamulla ja lähtevät klo 15.15, paitsi perjantaisin, jolloin työpäivä loppuu klo 14.45. Kilpailukyky sopimuksen myötä viikoittainen työaika on pidentynyt puolella tunnilla ja se on suoritettu tiistaiaamuisin. Ruokapalveluesimies tekee omien töidensä ohella elintarviketilaukset ja on vastuussa keittiöstä. Kesäaikaan keskuskeittiön työntekijöitä on töissä myös Palvelutalon keittiöllä sekä Pajalan päiväkodin keittiöllä. (Marjusaari 2017a.)

2 TYÖN TAVOITTEET

2.1 Työn tausta ja rajaukset

Kaustisen kunnan ruokahuollon tulevaisuuden tuotantomallien selvittäminen valikoitui aiheeksi erikoistumisharjoittelun kautta. Harjoittelun ohjaaja, ruoka- ja puhtauspalvelupäällikkö, ehdotti opinnäytetyöaihetta. Tuotantomallien vertailussa taloudellisen näkökulman painopiste on erilaisissa kustannuksissa: kiinteistökustannukset, investoinnit, henkilöstökustannukset, raaka-ainekustannukset ja kuljetuskustannukset. Lisäksi otetaan huomioon jokaisen mallin asiakasnäkökulma, henkilöstön näkökulma, toimintavarmuus, tuoteturvallisuus ja ruoan puhtaus sekä logistiikka. Näkökulmat valittiin sen pohjalta, mitä FCG Konsultointi Oy (2014, 51) on käyttänyt omissa ruokapalveluselvityksissään. Ympäristönäkökulma on jätetty tarkoituksella pois, jottei työstä tule liian laaja.

Opinnäytetyön tavoitteena on vertailla vaihtoehtoisia ruokahuollon tuotantomalleja Kaustisen kunnassa ja tehdä selvitys siitä, mikä tuotantomalleista olisi tulevaisuudessa järkevin vaihtoehto eri näkökulmista tarkasteltuna.

Vaihtoehtoisia tuotantomalleja ovat:

1. Nykytilanne: Keskuskeittiö valmistaa lounaan alakouluille, yläkoululle, Musiikkilukiolle ja Pajalan päiväkodille. Lisäksi valmistetaan päiväkodin päivällinen sekä välipala, joka menee myös koulujen iltapäiväkerhoihin. Palvelutalon keittiöllä valmistetaan ruoat talon asiakkaille ja henkilökunnalle. Myös kotiateriapalvelun ateriat sekä Kaustisen toimintakeskuksen lounaat tuotetaan Palvelutalon keittiöllä.
2. Keskuskeittiöllä tuotetaan kaikki ruoka. Palvelutalon keittiö muutetaan palvelukeittiöksi ja työ tehdään kunnan omana.
3. Keskuskeittiöllä tuotetaan kaikki ruoka. Palvelutalon keittiö muutetaan palvelukeittiöksi ja työ ulkoistetaan kuntaorganisaation ulkopuoliselle palveluntuottajalle kilpailuttamalla.
4. Molemmat valmistuskeittiöt säilytetään. Palvelutalon keittiön tuotantomääriä nostetaan kysynnän mukaan. Lähi ruokaa suositaan elintarvikehankinnoissa.

5. Keskuskeittiö säilytetään kunnan omana ja Palvelutalon keittiö yhtiöite-
tään maakunnan omistaman tukipalveluyhtiön sidosyksiköksi sosiaali- ja
terveydenhuollon uudistuksen myötä. Keittiö muutetaan palvelukeittiöksi
ja kotiateriapalvelut siirtyvät Vetelin terveyskeskuksen, Tunkkarin keittiön
tuotettavaksi.

Näistä käytetään työssä nimityksiä vaihtoehto 1, vaihtoehto 2 ja niin edelleen.

2.2 Käytetyt menetelmät

Teemahaastattelu. Opinnäytetyön tekeminen edellytti haastattelun tekemistä henkilöille, jotka tuntevat kunnan ruokahuollon hyvin. Teemahaastatteluun osallistuivat kunnan ruoka- ja puhtauspalvelupäällikkö 3.5.2017 sekä kunnan talousjohtaja 13.6.2017. Menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, sillä haastattelun aihepiirit olivat tiedossa, mutta eivät kaikki kysymykset. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelun rungot ovat liitteenä 1 ja 2. Haastattelun teemana olivat kunnan ruokahuollon lähihistoria, nykytila ja tulevaisuudennäkymät. Näiden teemojen alle kirjattiin valmiita kysymyksiä, mutta haastattelun aikana tehtiin myös lisäkysymyksiä. Haastattelut nauhoitettiin ja jälkikäteen litteroitiin.

Ruotion (2017) mukaan teemahaastattelu on keskustelevala tutkimusmetodi. Se on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Teemahaastattelu on pikemminkin keskustelu etukäteen pääte-
tyllä tarkoituksella kuin haastattelu. Haastattelijalla eli tutkijalla on teemoitellut keskustelun aiheet etukäteen ja esittää pääsääntöisesti avoimia kysymyksiä. Haastattelun muoto on melko vapaa. Tutkija kuitenkin johdattelee keskustelua. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden tutkijalle esittää lisä- ja jatkokysymyksiä tarpeen mukaan. Kyseinen haastattelumuoto auttaa haastateltavaa vastaamaan kysymyksiin ja tutkijaa ymmärtämään vastauksia. Tutkija pystyy tarkkailemaan myös haastateltavan non-verbaalista viestintää sekä käyttäytymistä ja näin arvioimaan vastausten totuudenmukaisuutta. (Ruotio, [viitattu 12.9.2017].)

Aivoriihi. Opinnäytetyön aiheen saamisen yhteydessä toimeksiantajan edustaja ruoka- ja puhtauspalvelupäällikkö ilmaisi, että nykyistä tuotantomallia sekä keskittä-

mismallia eli vaihtoehtoja 1 ja 2 olisi hyvä vertailla. Opinnäytetyöntekijä mietti itseseen erikoistumisharjoittelun perusteella eri vaihtoehtoja ja päätyi vaihtoehtoon 3 sekä hyväksytti sen toimeksiantajalla. Lisäksi vertailuun haluttiin muitakin vaihtoehtoja ja niiden ideoimiseksi järjestettiin aivoriihin Kaustisen kunnantalon neuvotteluhuoneessa 17.5.2017. Paikalle oli kutsuttu kunnanhallituksen puheenjohtaja, teknisen lautakunnan puheenjohtaja, tekninen johtaja, ruoka- ja puhtauspalvelupäällikkö, Keskuskeittiön ruokapalveluvastaava sekä Palvelutalon keittiön ruokapalveluvastaava.

Aivoriitä varten laadittiin etenemissuunnitelma, joka on liitteenä 3. Apuna käytettiin Lavosen ja Meisalon [viitattu 25.5.2017] Luovan ongelmanratkaisun työtavat -artikkelin osiota aivoriimestä. Aivorihi valittiin ideoimistavaksi, koska siinä tuotetaan ideoita ryhmässä ja mietitään ratkaisua tiettyyn tilanteeseen. Lisäksi sen avulla saadaan esiin ehkä hullujakin ideoita, joista voi ideointivaiheen jälkeen syntyä lopulta käyttökelpoisia malleja hieman muokattuna. Aivorihellä on vetäjä ja tässä tapauksessa opinnäytetyöntekijä toimii ideointiryhmän johtajana. Aivoriheen kuuluvat esivaihe, lämmittelyvaihe, ideointivaihe, arviointivaihe ja valintavaihe. Esivaiheessa esitellään ongelma ja rajataan sitä. Lämmittelyvaihe ei ole pakollinen, mutta siinä pyritään vapautumaan ideointia rajoittavista asioista ja vetäjä kertaa vielä aivoriihen etenemisen. Ideointivaiheessa ideoita heitetään ilmaan ilman perusteluita tai arviointia. Tarkoituksena on yhdistellä ideoita ja kehittää niitä eteenpäin. Arviointivaiheessa ideoita tarkastellaan kriittisesti ja jokainen osallistuja antaa kommentit omalla puheenvuorollaan. Valintavaiheessa ideoita karsitaan ja valitaan käyttökelpoisin. (Lavonen & Meisalo, [viitattu 25.5.2017].) Aivorihi kokouksen ideoista koottiin yksi tuotantomalli, vaihtoehto 4.

Avoin haastattelu. Avoin haastattelu tehtiin kunnan ruoka- ja puhtauspalvelupäällikölle, koska teemahaastattelu jäi vähän epätarkaksi ja sen jälkeen on sote- ja maankuntauudistuksen parissa tapahtunut paljon kunnallista ruokahuoltoakin koskien. Sosiaali- ja terveydenhuollon tukipalveluiden yhtiöittämisestä kävi Kaustisen kunnassa luennoimassa Jouko Luukkonen LGR-Consulting Oy:stä 14.6.2017. Asiantuntijan näkemys oli arvokas tietolähde opinnäytetyön tekijälle. Luukkosen luennon pohjalta luotiin tuotantomalliksi vaihtoehto 5. Avoin haastattelu suoritettiin 14.11.2017. Haastattelu nauhoitettiin ja jälkikäteen litteroitiin. Lomake on liitteenä 4.

Syvähaastatteluksikin nimitetyssä avoimessa haastattelussa selvitetään haastattelun kohteen ajatuksia, mielipiteitä, tuntemuksia ja käsityksiä. Tämä haastattelu muoto on lähimpänä keskustelua ja aihe saattaa muuttua kesken keskustelun. Haastattelijan täytyy ottaa huomioon keskustelun avaukset, kysymistavat ja dialogin ohjaileminen, koska haastattelussa ei ole olemassa valmista runkoa, vaikka aihe keskustelulle on. Avoin haastattelu on aikaa vievä metodi ja usein vaaditaan monia haastattelukertoja, ellei aihe ole suppea. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 209–210.) Kun kysymykset ovat strukturoimattomia, haastateltavan on miellyttävä puhua hänelle tarkoista asioista. Haastattelun aluksi haastattelija kertoo keskustelun viitekehysten ja tämän pohjalta haastateltava saa puhua vapaasti. Haastattelija kuitenkin esittää keskustelun pohjalta avoimia kysymyksiä saavuttaakseen kaiken tiedon, josta on kiinnostunut. (Aaltola & Valli 2010, 45–46.)

SWOT-analyysi. SWOT-analyysillä eli nelikenttäkartoituksella tarkastellaan organisaation tilannetta sen ympäristössä. SWOT-lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Nelikenttäkartoitusta käytetään näiden ominaisuuksien löytymiseen organisaatiossa: sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Tarkoituksena ei ole tehdä vain listausta, vaan käyttää hyödyksi tuloksia analysoimalla ja luomalla toimintasuunnitelmia johtopäätösten pohjalta. (Onnistu yrittäjänä-tiimi 2015.)

3 RUOKAPALVELUT JULKISELLA SEKTORILLA

Ruokapalveluja ohjaavat erilaiset lait kunnissa. Laki lasten päivähoidosta edellyttää tarjoamaan hoidon aikana tarpeellisen ravinnon. Perusopetuslaki ja lukiolaki määräävät maksuttoman ruokailun järjestämisen. Lisäksi perusopetuslaissa lukee, että aterian tulee olla tarkoituksenmukainen, ohjattu sekä täysipainoinen. Ruokailutilanne on osa kasvatusta sekä koulussa että kotona. Lakia täydentää ja täsmentää erilaiset suositukset, jotka ovat tarkoitettu käytettäväksi joukkoruokailua suunniteltaessa niin päättäjille, ruokapalvelun henkilöstölle kuin ruokailijoiden ohjaajille tai avustajille, kuten opettajille ja hoitajille. (Haring ym. 2010, 21–22.)

Julkisen sektorin suorituskyvyn yläkäsitteeksi on vakiintunut tuloksellisuus. Tuloksellisuuden osatekijöitä ovat taloudellisuus, tuottavuus ja palvelukyky. Palvelutoiminnan asiakkaiden tarpeiden täyttämistä ja toiminnalle asetettuja tavoitteita sekä palvelujen tuottamista kilpailukykyisesti voidaan tutkia tuloksellisuutta arvioimalla. Tätä tietoa tarvitsevat sekä kunnan päätöksentekijät kuin palvelutoiminnan yksikön johtajat. (Suomen Kuntaliitto 2003, 14.) Haapanen (2011, 22) toteaa tekemässään selvityksessä, että tuloksellisuutta seurataan kunnissa eniten aterioiden kokonaismäärien avulla. Myös jonkin verran tunnuslukuina käytetään aterioiden määrää asiakasryhmittäin tai aterioiden määrää työtuntia kohden. Suurimmat kustannuserät ruokapalvelujen osalta kunnissa ovat henkilöstömenot ja elintarvikehankinnat (Haapanen & Jalava 2014, 18).

3.1 Organisointi

Haapanaisen ja Jalavan (2014, 14) mukaan yli puolella Suomen kunnista ruokapalvelujen talouden hoidon periaate on nettobudjetointi. Nettobudjetoitu yksikkö tarkoittaa kunnan kirjanpidossa yksikköä, jonka investoinnit rahoitetaan budjettivaroin. Tällöin menot rahoitetaan joko ulkoisilla, sisäisillä tai niiden molempien tuotoilla. (Kunnan omistajapoliittiset linjaukset 2005.) Toiseksi eniten periaatteena käytetään määrärahasidonnaisuutta. Oma kunnallinen yhtiö ja oma kunnallinen liikelaitos ovat yhtä suosittuja periaatteita: molempia on 5 % Suomen kunnissa. Pääsääntöisesti ruokapalveluyksiköt kuuluvat kunnassa joko keskushallinnon tai teknisen toimen

alaisuuteen. (Haapanen & Jalava 2014, 13.) Kunnan liikelaitokset kuitenkin vaikuttavat kilpailuun vääristävällä tavalla ja niiden saamat edut ovat vastoin Euroopan Unionin perussopimuksen valtion tukea. EU:n komission kannan myötä liikelaitokset on yhtiöitettävä, mikäli ne tarjoavat markkinoille palveluitaan. Lisäksi vuonna 2015 voimaan astuneessa uudessa kuntalaissa on yhtiöittämisvelvollisuus. (Lith 2017, 30.)

Ulkoistaminen. Taloudelliset säästöt ovat kunnissa yleinen keskustelun aihe ja ulkoistaminen nousee esiin vaihtoehtona saada säästöjä aikaan. Onko oma toiminta vai sittenkin ulkoa ostettu palvelu edullisempaa? Kunnan oman toiminnan vertailu markkinaehtoiseen toimintaan perustuu erilaisiin arvoihin sekä olettamuksiin. Vertailulaskentatilanteessa otetaan huomioon sellaiset kustannukset ja tuotot, joihin on vaikutusta ostopalvelulla. Mikäli palvelujen osto oikeuttaa arvonlisäveron palautukseen, tulee se vähentää ostopalvelujen kustannuksista. Jos ei järjestetä tarjouskilpailua, ei yritysten tarkkoja hintoja palveluista saada tietää. Kuitenkin monet yritykset ovat avoimia markkinatunnusteluille, kun kunta tekee suuntaa antavia selvityksiä tuotteiden ja palveluiden ulkoa ostamisesta. (Tyni, Myllyntaus & Suorto 2012, 102–103.)

Vaikka ruokapalvelut ulkoistettaisiinkin, on kunta ensisijaisesti vastuussa tuotetusta palvelusta. Siksi kunnan palvelun tilaajana täytyy määritellä palveluiden sisältö ja toiminnan laatutavoitteet. (Dahlstedt 2001, 11.) Kilpailutustilanteessa tulee oman toiminnan perustietojen eli palveluiden määrän ja laadun sekä nykykustannusten olla selvillä täsmällisesti (Suomen Kuntaliitto 2003, 11). Suomen kunnista 74 % ei ole ulkoistanut lainkaan kuntakonsernin ulkopuolelle. Muutenkin ulkoistamisaste on pieni, sillä vain 5 % kunnista on ulkoistanut 10–24 % ruokapalveluistaan. (Haapanen & Jalava 2014, 14.) Ruokapalveluiden ulkoistamista ei rajoita lainsäädäntö samalla tavalla kuin kunnan lakisääteisiä tehtäviä (Komulainen 2010, 331).

3.2 Nykytila ja kehitysnäkymät

Ammattikeittiöiden toiminta on jatkuvassa muutoksessa, sillä niiden toimintaa, palveluita ja tuotteita muokkaavat niin poliittiset, sosiaaliset, taloudelliset kuin teknolo-

gisetkin tekijät. Lisäksi asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset vaihtelevat ja muokkaavat osaltaan tarjontaa. (Taskinen 2007,1.) Taskisen tekemässä tutkimuksessa Ammattikeittiöt Suomessa 2015 (2007, 24–26) asiantuntijapaneeli oli sitä mieltä, että kunnalliset ruokapalvelut tulevat säilymään tietyllä tasolla, mutta kuntien hoidettavaksi jäävät kaupallisesti kannattamattomat ruokapalvelut, kuten pienten koulujen ruokailu ja kotona asuvan vanhusväestön ruokahuolto. Tällöin väestön ikääntymisen vuoksi palvelut ja tuotteet muuttuvat. Samassa tutkimuksessa asiantuntijat arvioivat, että kunnat tehostavat toimintaansa itse, ottavat mallia yksityiseltä sektorilta ja liikelaitostuvat sekä tekevät yhteistyötä kuntaliittymien myötä. Myös Haapanen (2011, 26) toteaa, että tulevaisuudessa ruokatuotantomenetelmien muuttaminen ja organisaation muutospaineet ajavat ruokapalvelut muuttumaan osakeyhtiöiksi. Liikelaitoksia tullaan yhtiöittämään EU:n ja kuntalakimuutoksen myötä. Lisäksi soteuudistuksen myötä kuntien liikelaitokset eivät voi myydä ruokahuoltoa sisäisenä tukipalveluna palvelulaitoksille, kun maakunta ottaa järjestämisvastuun sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista. (Lith 2017, 30–31.)

Taskisen tutkimuksen (2007, 30–31) mukaan suurin uhka kunnallisten ruokapalvelujen säilymiselle on palvelun pitäminen itsestään selvänä ja alan arvostuksen puute. Nuoria ei kiinnosta ala huonojen työtilojen ja -aikojen sekä pienien etene-
mismahdollisuuksien vuoksi. Tästä syystä työvoimapula uhkaa perinteisiä julkisia suurtalouskeittiöitä. Ratkaisuna työvoimapulaan pidetään ulkomaalaisia työntekijöitä, toimintojen keskittämistä suurempiin yksiköihin ja palvelutuotannon siirtymistä kaupallisten yritysten suuntaan. Keittiöhenkilökunnan tulee tulevaisuudessa oppia uusia asioita, sillä käytännön taitojen lisäksi prosessi- ja organisointiosaaminen lisääntyvät. (Taskinen 2007, 30–31.) Haapanaisen ja Jalavan (2014, 37) selvityksessä käy myös ilmi, että tulevaisuuden haasteena on koulutetun työvoiman saannin vaikeutuminen.

Ruokapalveluiden keskittäminen jatkuu yhä. Vuodesta 2011 keskuskeittiöiden määrä on kasvanut huomattavasti vuoteen 2013, sillä se on kuusinkertaistunut. Kuitenkin keittiöiden lukumäärä on pienentynyt eli keittiöverkosto on keskittynyt entistään. Tällä mallilla kunnissa pyritään hillitsemään kustannusten nousua ja koulutetun työvoiman riittävyyttä. Kuntien aterioista kolmasosa valmistetaan keskuskeittiöillä ja kolmasosa tuotanto- tai valmistuskeittiöllä. 22 % aterioista valmistetaan

aluekeittiöillä ja loput ateriat palvelu- tai jakelukeittiöllä sekä muissa paikoissa. Ruoan pääasiallinen tuotantotapa kunnissa on edelleen cook & serve eli ruoka tarjotaan kuumana heti kypsentämisen jälkeen. (Haapanen & Jalava 2014, 26–27, 38.)

Lähi- ja luomuruoka eivät lisäänty merkittävästi tarjonnan vähyyden ja hankintalain takia. Kotimainen ruoka kasvattaa arvostusta, mutta sitä ei käytetä sen enempää kuin nykyään, koska EU-maiden tuotteiden turvallisuus ja luottamus niihin kasvavat. Puolivalmisteet ja erilaiset komponentit yleistyvät yhä enemmän, sillä ei ole kannattavaa tehdä kaikkea itse. Teknologia ja sähköiset järjestelmät yleistyvät keittiöillä ennestään ja työ muuttuu etenkin suuremmissa keittiöissä kokoonpanotyön suuntaan. Tarkempaa tuoteinformaatiota tarvitaan tulevaisuudessa, sillä asiakkaiden tuotetietous ja kiinnostus terveellisyydestä sekä turvallisuudesta kasvavat. Omavalvonta tiukentuu ja siihen käytetään enemmän aikaa sekä viranomaisvalvonta kasvaa, kun raaka-aineita tuodaan enemmän ulkomailta, kuljetusmatkat kasvavat ja asiakkaat ovat vaativampia. Virukset ovat yksi uhkakuva. (Taskinen 2007, 33–39.)

3.3 Hankinnat: lähiruoka

Mitä lähiruoka on? Syyrakin (2009, 12) mukaan lähiruokaa eivät rajaa kunnan tai maakunnan rajat, vaan tuoreus, turvallisuus, toimintavarmuus sekä oikea määrä ja laatu ovat periaatteina. Määritelmän mukaan lähiruokana pidetään sellaista ruokatuotantoa ja kulutusta, jossa käytetään oman alueen raaka-aineita ja tuotantopanoksia, jolloin edistetään alueen taloutta ja työllisyyttä. (Syyraki 2009, 12.) Puoskarin ym. (2013, 18–19) mukaan lähiruoksi on rajattu 100 kilometrin säteellä tuotetuksi tai pelkästään Suomessa tuotetuksi. Yhden määritelmän mukaan tarkkoja maantieteellisiä rajoja ei ole tarpeen määrätä: maaseudulla välimatkat ovat pidemmät, jolloin lähiruoan määritelmä voi olla väljempi kuin tiheämpään asutuilla alueilla. Myös kulttuurinen etäisyys maantieteellisen etäisyyden lisäksi vaikuttaa lähiruoan määritelmään, sillä kulttuurisesti outoa ruokaa ei mielletä lähiruoksi. (Puoskari ym. 2013, 18–19.)

Julkisissa hankinnoissa ei ole kuitenkaan sallittua korostaa alueen taloutta ja työllisyyttä, mutta toimitusketjun lyhyttä voi, kun kriteerit koskevat elintarvikehankintojen

laatua sekä ympäristövaikutuksia. Lisäksi lähiruoalla saavutetaan paremmin läpinäkyvä elintarvikeketju. (Syyrakki 2009, 10.) Jotta lähiruoan käyttäminen julkisissa ruokapalveluissa on mahdollista, tulee kunnassa tehdä strateginen päätös lähiruoan käytöstä. Ruokapalveluiden tulee olla sitoutuneita lähiruoan hankintaan esimerkiksi ruokalistasuunnittelussa tulee ottaa huomioon sesongit. Valmistuskeittiöiden säilyttäminen edesauttaa lähiruokahankintojen onnistumista. Lisäksi tulee hyvin suunnitella logistiikka. (Ohjeita lähiruoan hankintaan, [viitattu 23.8.2017].) Syyrakki (2009, 9) pitää lähiruokaan käytettyjä julkisia varoja investointina muun muassa ruoan laatuun, huoltovarmuuteen, kansanterveyteen, alueen talous- ja työllisyystilanteeseen sekä pk-sektoriin.

Haapanaisen ja Jalavan (2014, 33) mukaan lähiruoan saatavuus ja saatavuuden vaihtelu vaikeuttavat eniten kuntien ruokahuollossa lähiruoan hankintojen laajentamista. Myös alhainen jalostusaste sekä logistiset ongelmat vaikeuttavat hankintojen tekemistä. Muina esteinä lähiruokahankintojen tekemiselle nähtiin olevan pienet pakkauskoot, laadulliset ongelmat sekä korkeampi hinta. Kuitenkin monet kunnat ovat tehneet päätöksen, että lähiruoan lisääminen on yksi tulevaisuuden tavoitteista. (Haapanen & Jalava 2014, 34.)

4 NYKYTILA KAUSTISEN KUNNAN RUOKAHUOLLOSSA

Kuntastrategiassa on nimetty Kaustisen vahvuudeksi vetovoimaisuus ja aktiivisuus alueen palvelujen keskuksena. Kunnan arvoihin kuuluvat muun muassa oikeudenmukaisuus, rehellisyys, tuloksellisuus, kestävä kehitys, luovuus ja rohkeus uuden kokeiluun sekä yhteisöllisyys että turvallisuus ja toisista välittäminen. Ruokahuollossa asetettuja laatu- ja taloustavoitteita tarkastellaan asiakas-, prosessi-, henkilöstö- ja talousnäkökulmista. (Talousarvio 2016, 2–3, 59.)

Asiakkaan näkökulmasta tavoitteena on tarjota ravitsevaa ja maittavaa ruokaa sekä lähi- ja luomuruokaa. Mittarina tavoitteiden täyttymisen arvioinnissa käytetään asiakastyytyväisyyskyselyjä ja päivittäisen palautetta sekä raaka-aineiden alkuperän seurantaa. Prosesseissa tavoitteena on ateriamäärien kasvaminen ja henkilöstöressurssien optimoiminen. Tämä tarkoittaa, että lomat sijoitetaan järkevästi ja työajat ovat työnkuvien mukaisia. Tunnuslukuina käytetään päivittäistä seurantaa ateriamääristä ja henkilöstön palautetta. (Talousarvio 2016, 59.)

Henkilöstöä koskevia tavoitteita Kaustisen ruokahuollossa ovat sairauspoissaolojen vähentäminen, kehityskeskustelut ja ammattitaidon ylläpitäminen sekä kehittäminen. Mittareina tavoitteiden toteutumisessa käytetään poissaolopäivien ja -jaksojen määrää, koulutuspäivien määrää ja kehityskeskustelujen toteutumista työntekijäkohtaisesti. Taloustavoitteena kunnassa on keskittämisen jatkaminen edelleen. Suurimpana riskinä ja epävarmuustekijänä Kaustisen talousalueella koetaan henkilöstön rekrytointi, lyhytaikaisten sijaisten saatavuus sekä muutokset toimintaympäristössä, kuten sote-uudistus. (Talousarvio 2016, 59.) Myös muut kunnat kokevat haasteiksi koulutetun työvoiman saamisen, asiakastarpeiden muuttumisen ja monipuolistumisen sekä lisäksi suurimpana taloudellisten resurssien rajallisuuden (Haapanen & Jalava 2014, 36).

4.1 Talous

Ruokahuollon taloustilanne on ollut hyvä viime vuosina, sillä tulot ovat kattaneet menot ja ruokahuollon talous on näin ollen ollut ylijäämäinen. Taulukossa 1 on esi-

tetty ruokahuollon käyttötalous vuosina 2015–2017. (Talousarvio 2016, 9.) Kun katsotaan ruokahuollon kokonaistaloustilannetta, tilanne näyttää hyvältä. Mutta kun eritellään molempien valmistuskeittiöiden, Palvelutalon keittiön ja Keskuskeittiön tulot ja menot, niin tilanne on toinen. Taulukosta 2 nähdään valmistuskeittiöiden talous vuosina 2014–2016. Keskuskeittiön talous on mennyt nettobudjetoinnin tarkoituksen mukaisesti nolliin, mutta viime vuonna se päättyi miinukselle. Palvelutalon keittiön hyvät tulot kuitenkin korjaavat tilanteen ja ruokahuollon kokonaistalous pysyy positiivisena. (Ruokahuollon kustannukset 2017; Pakkala 2017.)

Palvelutalon keittiön hyvä tulos on osaltaan seurausta siitä, että sen poistot ovat niin pienet, sillä kunta omistaa vain keittiön ja muu rakennus kuuluu Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystyöntekijöille eli Soitteelle. Poistot siis olisivat todellisuudessa suuremmat, mitä tilinpäätökseen on kirjattu. Taulukosta 2 voi vertailla valmistuskeittiöiden poistojen määriä. Yleisesti kunnan ruokahuollon hyvää taloustilannetta selittävät muun muassa Kokkolan hankintarenkaan myötä saatavat halvemmat elintarvikkeet, vähäinen sijaisten käyttö ja oppisopimusopiskelijoiden käyttäminen. (Pakkala 2017; Marjusaari 2017a.)

Taulukko 1. Ruokahuollon käyttötalous (Talousarvio 2016, 9).

TP 2015			TA 2016			TAE ltk 2017			TAE kj 2017		
menot	tulot	netto	menot	tulot	netto	menot	tulot	netto	menot	tulot	netto
-952 836 €	1061 188 €	108 353 €	-962 732 €	1 091 571 €	128 839 €	-958 482 €	1 048 700€	90 218 €	-964 384 €	1 033 374 €	68 990 €

Taulukko 2. Valmistuskeittiöiden talous (Ruokahuollon kustannukset 2017).

Palvelutalon keittiö	2014	2015	2016
Tulot	558 437	563 882	496 967
Menot	-441 062	-462 649	-413 642
Poistot	-539	-2 794	-2 142
Netto	116 836	98 439	81 183
Keskuskeittiö	2014	2015	2016
Tulot	463 339	497 306	521 475
Menot	-454 693	-490 187	-547 318
Poistot	-8 647	-7 119	-6 968
Netto	-1	0	-32 811

Ruokahuollon toimintatulot koostuvat pääasiassa myyntituotoista, mutta myös maksutuotot ja tuet sekä avustukset kerryttävät kassaa. Toimintamenoihin kuuluvat henkilöstökulut suurimpana; sitten aineet, tarvikkeet ja tavarat; palvelujen ostot; vuokratulot sekä muut toimintakulut. (Talousarvio 2016, 60.) Kaustisen ruokahuolto ei poikkea kustannuserien jakautumisessa muista Suomen alle 5 000 asukkaan kunnista, sillä henkilöstökulut ovat suurin kustannuserä ja elintarvikkeet toiseksi suurin kustannuserä. (Haapanen & Jalava 2014, 18.) Vuosien 2015–2017 aikana henkilöstömenot ovat kasvaneet, mutta palvelujen ostot sekä aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden kulut ovat pienentyneet. (Talousarvio 2016, 60.)

Talousarvion toteumasta (2017, 17) käy ilmi, että elokuun loppuun mennessä ruokahuollossa tuloja on 645 892 €, mikä on 62,5 % talousarvion tuloista. Menoja puolestaan on -607 419 € eli 63 % talousarvion menoista. Keskuskeittiöllä on enemmän menoja kuin tuloja ja Palvelutalon keittiöllä päinvastoin. Tähän toteumaraporttiin ei ole kuitenkaan tilitetty elokuun sisäisiä tuloja eikä elokuussa Soitelta tulevia tuloja. (Talousarvion toteuma 2017, 17.)

4.2 Sote- ja maakuntauudistus

Sote-uudistuksen on tarkoitus astua voimaan 1.1.2020. Tämän jälkeen julkinen hallinto on kolmitasoinen: ylimpänä valtio, sitten 18 itsehallinnollista maakuntaa ja kunnat. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu siirtyy kunnilta maakunnille ja samalla sote-puolen rahoitusta yksinkertaistetaan sekä ihmisten valinnanvapautta palveluissa kasvatetaan. Maakunnille tulee myös monia muita tehtäviä muun muassa ELY-keskukselta, TE-toimistosta ja aluehallintovirastolta. Kaikkia valvoo valtakunnallinen lupa- ja valvontaviranomainen, joka varmistaa toiminnan laillisuuden ja että velvoitteet toteutuvat. Vielä on käynnissä sote- ja maakuntauudistuksen valmistelytyö, joka sisältää monien eri lakien valmistelua, maakuntavaalit, maakuntastrategian ja talousarvioiden sekä sopimussiirtojen laatimisen. (Uudistuksen yleisesitely, 2017.)

Kaustisen kunta on 1.1.2017 lähtien ollut Keski-Pohjanmaan maakunnallisen sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymä Soiten jäsen. Soitteessa ovat yhdistyneet Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoidon- ja peruspalvelukuntayhtymä Kiuru, Kokkolan kaupungin sosiaali- ja terveystyöntekijäpalvelut sekä Perhon kunnan sosiaali- ja terveystyöntekijäpalvelut. (Soite, [viitattu 20.9.2017].) Sote-uudistuksen myötä maakunnat perustavat omat työt, jotka omistavat valtakunnallisen palvelukeskusyhtiön. Keski-Pohjanmaan alueella, ensimmäisessä vaiheessa, vuoden 2018 alkuun Soite perustaa yhden monialaisen tukipalveluyhtiön. Tällöin kunnilla on mahdollisuus tulla sen omistajiksi ja päättää miltä osin ovat mukana. KP Soite Oy:n toiminta alkaa 1.7.2018 ja 1.1.2019 alkaen se siirtyy maakunnan omistukseen. (Luukkonen 2017b.) Luukkosen (2017b) mukaan maakunnalla ja kunnalla voi olla yhteisiä tukipalveluita, kuten ruokahuolto. Tämä kuitenkin edellyttää yhteisen in-house -yhtiön perustamista, ellei myynti ole vähäistä ja palveluita halutaan ostaa ilman kilpailutuksia. Kuitenkin myynnin vähäisyyttä tulee tulkita ankarasti: liikevaihdosta saa markkinoilta tulla maksimissa 5 % tai euromääräisesti 500 000 € ja se ei saisi olla jatkuvaa, säännöllistä toimintaa. (Luukkonen 2017b.) Vielä Soiten ja kuntien välillä on olemassa sidosryhmärakenne, mutta se muuttuu maakuntavaiheessa. Jotta sidosryhmärakenne säilyy, tulee tukipalvelut yhtiöittää. (Rautio 2017.)

Kaustisen kunnan ruokahuollon kohdalla sote-uudistus koskee Palvelutalon keittäjiä. Jatkossa Soiten ei tarvitse hankkia ruokapalveluja Kaustisen kunnalta. Eikä

kunnan olisi mahdollista osallistua kilpailutukseen ilman Palvelutalon keittiön yhtiöittämistä, sillä toimintaa ei voisi laskea vähäiseksi. (Luukkonen 2017a.) Vuoden 2018 kesäkuun loppuun mennessä kuntien on päätettävä, lähtevätkö mukaan tukipalveluyhtiöön ateriapalveluiden osalta (Rautio 2017). Ateriapalvelun piiriin kuuluvat voivat kuitenkin itse valita, mistä ruokansa ostavat. Syksyllä 2017 on menetelty siten, ettei Soite osta kunnalta ateriapalveluita kotona asuville vanhuksille, vaan on keskittänyt tuotannon naapurikuntaan Vetelin terveyskeskuksen keittiölle, josta ruoka lähtee kylmänä. Nyt Kaustisen kunnan alueella asuvat ateriapalvelun piiriin kuuluvat ovat voineet valita ottavatko ruoan Soitelta, Kaustisen kunnalta vai joltain muulta palveluntarjoajalta. (Luukkonen 2017a; Marjusaari 2017a.)

5 KAUSTISEN KUNNAN RUOKAHUOLLON TULEVAISUUDEN TUOTANTOMALLIEN VERTAILEMINEN

Kaustisen kunnan ruokahuollon tulevaisuuden tuotantomalleja vertaillaan taloudellisesta näkökulmasta sekä asiakas- ja henkilöstönäkökulmasta. Lisäksi vertaillaan kustannuksia, toimintavarmuutta, tuoteturvallisuutta, ruoan puhtautta ja logistiikkaa. Vertailut perustuvat ruoka- ja puhtauspalvelupäällikön avoimeen haastatteluun ja teemahaastatteluun, talousjohtajan teemahaastatteluihin sekä aivoriihessä esiin nousseisiin asioihin ja teorian tietoon.

Julkisia ruokapalveluja tuotettaessa tulee huomioida (Dahlstedt 2001, 33–35):

- sopimukset, palvelusopimukset
- palvelujen kohde ja sisältö
- palautteen hankkiminen, palvelun toteutumisen seuranta ja raportointi
- palvelun kehittäminen
- henkilöstön ammattitaito
- resursointi
- tuotteiden soveltuvuus ja oikea-aikaisuus
- ruokapalvelutuotannon järjestämisen periaatteet: elintarvikelainsäädäntö, omavalvontasuunnitelma, terveydensuojalaki, jätelaki, suomalaiset ravitsemussuositukset

5.1 Vaihtoehto 1: nykyinen tuotantomalli

Vaihtoehto 1 on nykytilanne: Keskuskeittiö valmistaa lounaan alakouluille, yläkouluille, Musiikkilukiolle ja Pajalan päiväkodille. Lisäksi valmistetaan päiväkodin päivällinen sekä välipala, joka menee myös koulujen iltapäiväkerhoihin. Palvelutalon keittiöllä valmistetaan sen asukkaiden ja henkilökunnan lisäksi ruokaa kotiateriapalveluun ja Kaustisen toimintakeskukseen. Nykytilanteesta heränneitä ajatuksia on koottu ajatuskartan muotoon kuvioon 1.



Kuvio 1. Ajatuksia nykyisestä tuotantomallista (Marjusaari 2017a; Knutar ym. 2017).

Taloudellisuus. Nykyisessä mallissa on helpompi reagoida taloudellisiin asioihin, verrattuna siihen, jos osa ruokapalvelutyöstä olisi ulkoistettu (FCG Konsultointi Oy 2014, 38). Kaksi valmistuskeittiötä on välttämätön senkin vuoksi, kun osa ruoasta joudutaan joka tapauksessa tekemään Palvelutalon keittiöllä esimerkiksi Kaustisen kansanmusiikkifestivaalien ja Näppäri-kurssin aikaan, jolloin nämä tahot ottavat Keskuskeittiön käyttöönsä. (Knutar ym. 2017.) Toisaalta vaikka Palvelutalon keittiö olisikin vain jakelukeittiönä, voisi siellä kuitenkin tarvittaessa valmistaa kunnan ruokahuollon ruoat. Sekä Näppäri-kurssi että Kansanmusiikkifestivaalit kestävät vain viikon. Näppäri-kurssilaiset ovat aikaisemmin, esimerkiksi vuonna 2015 ruokailleen Kansanlääkintäkeskuksessa, joten miksi eivät voisi tulevaisuudessakin hyödyntää muita ruokapalveluja.

Kustannukset. Marjusaaren (2017a) mukaan raaka-ainekustannukset pysyvät nykymallissa pienempinä, kun kahdella pienemmällä keittiöllä on helpompi arvioida menekkiä kuin yhdellä suurella keittiöllä. Tällöin hävikkiä syntyy vähemmän. Ruokaa voidaan myös tarvittaessa valmistaa nopeasti lisää, mikä myös vähentää ruokahävikkiä (Paavola 2017, 39). Knutar ym. (2017) toteavat, että investoinnit ja huoltokustannukset ovat sitä suuremmat, mitä enemmän keittiötä on. Voidaan myös

mieltä, onko kustannustehokasta tehdä sama prosessi kahdessa eri keittiössä (Dammert 2014, 2).

Asiakasnäkökulma. Kaustisen kunnassa on suunniteltu Palvelutalon läheisyyteen rakennettavaksi kerrostaloa vanhuksille ja kehittää ympäristöstä senioreille palvelukeskittymä. Tällöin alueen vanhuksset voisivat käydä Palvelutalon keittiön ruokasalissa syömässä, jos haluaisivat. (Knutar ym. 2017.) Lisäksi, jos Palvelutalon keittiö pysyy omana valmistuskeittiönään, siellä voidaan valmistaa juuri vanhuksille suunnattua ruokaa ravitsemukselliset tarpeet huomioiden (Marjusaari 2017a). Asiakkaita voidaan kuulla paremmin, kun tuotanto on lähellä heitä ja asiakkaat tunnetaan hyvin (FCG Konsultointi Oy 2014, 49). Paavolan (2017, 38) tutkimuksessa ihanteelliseksi koettiin tilanne, jossa valmistuskeittiö on mahdollisimman lähellä asiakasta ja tuottaa ruokaa tietyille kohderyhmälle, kuten vanhuksille.

Henkilöstönäkökulma. Nykyisessä ruokahuollon tuotantomallissa ammattitaitoisten sijaisten saaminen on ongelma, kun työntekijöitä on sairaslomalla. Hyvä puoli nykyisessä mallissa henkilöstön kannalta on se, että jokaiselle työntekijälle on kehittynyt oma erityisosaaminen siihen, mitä ruokaa valmistetaan. Esimerkiksi Keskuskeittiöllä keskitytään koulu- ja päivähoitoruokailuun, kun taas Palvelutalolla vanhusten ruokailu ja ravitsemus ovat työntekijöiden omaa alaa. (Marjusaari 2017a.) Tällä hetkellä ammattitaitoisen henkilöstön tarve on melko suuri. Myös käsityön määrä on iso, kun volyyymi on pilkottu (FCG Konsultointi Oy 2014, 50). Hajautettu ruokatuotanto on työläs johtamisen kannalta ruoka- ja puhtauspalvelupäällikölle, kun aika jakaantuu kahden paikan kesken. Lisäksi kustannusten seuraaminen ja sijaisten perehdyttäminen ovat aikaa vieviä verrattuna keskitettyyn malliin. (Dammert 2014, 2.)

Toimintavarmuus. Kaksi valmistuskeittiötä takaa paremman huoltovarmuuden kuin yksi valmistuskeittiö (Marjusaari 2017a). Kaustisen kunnan ruokahuollossa käytetty cook & serve -menetelmä ei mahdollista ruoan valmistamista etukäteen, niin kuin esimerkiksi cook & chill- sekä cook cold -menetelmissä. Lisäksi ruoan valmistus on jaksotettava. (Salminen 2016.) Näin ollen cook & serve -menetelmä on herkkä häiriötilanteille, joissa ruokatuotanto keskeytyy hetkeksikin jostain ennalta arvaamattomasta syystä.

Tuoteturvallisuus ja ruoan puhtaus. Nykyisessä mallissa tuotteiden turvallisuus ja ruoan puhtaus varmistetaan omavalvontasuunnitelman mukaisella näytteiden ja lämpötilojen ottamisella (Marjusaari 2017b). Cook & serve -menetelmässä ruoka on kypsennettävä vähintään 70 °C:n lämpötilaan. Valmistuksen jälkeen ruoan lämpötilan tulee pysyä 60 °C:ssa niin kuljetuksen kuin tarjoilunkin aikana. Lämpösäilytys ruoalle on korkeintaan 4 tuntia. Menetelmässä haasteellista on oikeiden lämpötilojen hallitseminen: kylmä pysyy kylmänä ja kuuma kuumana. (Salminen 2016, Evira 2017.)

Logistiikka. Syksyllä 2017 ruoka- ja ateriakuljetukset vanhuksille ja jakelukeittiöille ovat toimineet moitteettomasti. Ruoankuljetusaika on lyhentynyt jopa puolella tunnilla, kun nykyisellä kuljetusyrityksellä on käytössä kolme asianmukaista kuljetusautoa. (Marjusaari 2017b.)

Miten toteutettavissa? Kunnassa ruokahuolto toteutetaan tällä hetkellä tämän mallin mukaisesti, joten toiminta jatkuu samankaltaisena ilman toimenpiteitä. Maa- ja soteuudistus kuitenkin tulevat muuttamaan kunnan ruokahuoltoa, halusi kunta sitä tai ei (Luukkonen 2017a).

5.2 Vaihtoehto 2: keskittämismalli

Vaihtoehto 2 on, että keskuskeittiöllä tuotetaan kaikki ruoka. Palvelutalon keittiö muutetaan palvelukeittiöksi ja työ tehdään kunnan omana.

Taloudellisuus. Palvelutalon keittiön muuttuminen palvelukeittiöksi tuo sen uhkuvan, että käyttämättömät laitteet rappeutuvat tai niitä siirretään muualle kunnan tiloihin, jolloin joudutaan tekemään aika ajoin laiteinvestointeja, kun niitä voidaan jossain vaiheessa tarvita. (Knutar ym. 2017.) Vaikka valmistuskeittiökapasiteettia ei tarvitse Palvelutalon keittiöllä pitää yllä, niin kuitenkin palvelukeittiön tulee olla asianmukaisesti varusteltuja kylmäsäilytys-, lämminsäilytys- ja astianpesulaitteiden osalta. Taloudellisesta näkökulmasta keskittämisen myötä saatu suuri volyyymi toisi tehokkuutta toimintaan. (Dammert 2014, 2–3.)

Kustannukset. Henkilöstökustannuksista saadaan säästöjä, koska Palvelutalon keittiöllä ei tarvita enää kuin kolme työntekijää ja Keskuskeittiöllä 6–7 työntekijää. Nykyisin Palvelutalolla on viisi työntekijää ja Keskuskeittiöllä kuusi, joista yksi on oppisopimusopiskelija. Työntekijöitä on yhteensä 11. (Marjusaari 2017a.) Palvelutalolta siirtyisi yksi työntekijä Keskuskeittiölle ja määräaikaisen työntekijän työsopimusta ei enää määräajan päätyttyä jatkettaisi. Kustannussäästöjä saataisiin ainakin yhden työntekijän kustannusten verran. Dammertin (2014, 2) mukaan Keskuskeittiöllä voidaan miettiä, tarvitseeko kaikkien työntekijöiden olla kokoaikaisia, jolloin osaa-aikaistamalla saataisiin säästöjä. Kuljetuskustannuksissa voitaisiin saada jonkin verran säästöjä, kun kaikki ruoka lähtee yhdestä paikasta. Keskittämisen myötä yleisesti laitehuollot vähenevät ja tuovat näin säästöjä (Dammert 2014, 3). Pakkalan (2017) mukaan keskittäminen vaatisi todennäköisesti jonkinlaisia investointeja.

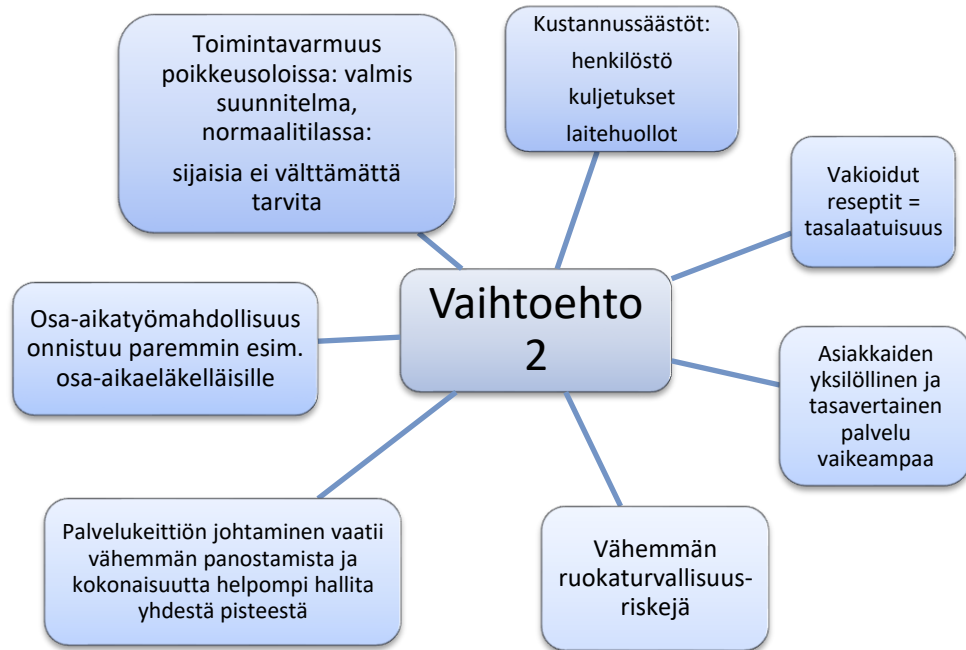
Asiakasnäkökulma. Keskuskeittiömallissa kaikkia asiakkaita ei ole mahdollista palvella niin yksilöllisesti ja tasavertaisesti kuin hajautetussa ruokatuotannossa. Myöskään palautetta ei saada suoraan asiakkailta niin herkästi kuin jos ruoka valmistetaan lähellä asiakasta. (Paavola 2017, 39.) Keskuskeittiöllä on yleensä käytössä vakioidut reseptit, kun taas hajautetussa mallissa reseptien käyttö on haasteellista ohjeistuksesta huolimatta (Dammert 2014, 2). Tämä vaikuttaa ruoan laatuun ja asiakkaaseen.

Henkilöstönäkökulma. Keskittäminen vähentäisi työvoimatarvetta, jolloin ammatitaitoista henkilökuntaa riittää ruoanvalmistukseen Keskuskeittiölle (FCG Konsultointi Oy 2014, 49). Keskuskeittiöllä tarvittaisiin 6–7 työntekijää päivittäin. Palvelutalon keittiöllä joka päivä kaksi työntekijää, kokonaisuudessa vähintään kolme työntekijää vapaapäivien pyörittämisen onnistumiseksi, kun töitä tehdään myös viikonloppuisin. (Marjusaari 2017a.) Osa-aikatyöntekijöinä voisi hyödyntää henkilöstöä, joka haluaa jäädä osa-aikaeläkkeelle. Tämä palvelisi niin kuntaa kuin työntekijääkin. (Dammert 2014, 2.) Ruoka- ja puhtauspalvelupäällikön on helpompi hallita tuotannon tarvitsemaa osaamista ja sen kehittämistä yhdestä pisteestä (Nyyssönen 2009, 20–22.) Palvelukeittiön johtaminen ei myöskään vaadi yhtä paljon panostusta kuin valmistuskeittiön (Dammert 2014, 2).

Toimintavarmuus. Keskittämismallissa keittiöiden toimintavarmuus ei riippuisi yhden henkilön poissaolosta, kun ammattitaitoisia työntekijöitä pystyttäisiin sijoittamaan eri tavalla (Marjusaari 2017a). Myös Dammert (2014, 2) toteaa, että suuret toimipaikat eivät ole niin haavoittuvaisia poissaolojen sattuessa ja aina ei tarvitse edes sijaista. Dammertin (2014, 3) mukaan kunnan tulee laatia toimintasuunnitelma siltä varalta, että ainut valmistuskeittiö on käyttökelvoton poikkeusolojen takia. Tämän vuoksi palvelukeittiössä tulee olla kuumennusvalmius valmisruokien lämmittämiseksi sekä 1–2 päivän vararuokatarpeet varastossa. Tässä tuotantomallissa on samat epävarmuustekijät kuin vaihtoehdossa 1, cook & serve -menetelmän takia.

Tuoteturvallisuus ja ruoan puhtaus. Dammertin (2014, 3) mukaan keskitetyssä ruokatuotantomallissa ei ole niin paljon ruokaturvallisuusriskejä, kun käytetään reseptejä ja ainesosaluettelot löytyvät palvelukeittiöistä. Mitä vähemmän ruokaa kuljetetaan paikasta toiseen, sitä paremmin vältetään lämpötilojen vaihtelulta ja muilta kuljetukseen liittyviltä riskeiltä. Tässä mallissa ruokakuljetukset lisääntyisivät, kun ruokaa vietäisiin Keskuskeittiöltä Palvelutalolle, mutta reitti yksinkertaistuisi.

Logistiikka. Keskittämismallissa kaikki ruoka lähtee Keskuskeittiöltä. Suurin osa elintarvike- ja tukkutilauksista tulee Keskuskeittiölle. Mutta kuten esimerkiksi Pajalan päiväkodille tulee maidot, leivät, levitteet, aamu- ja välipalatarvikkeet, niin Palvelutalon keittiöllekin tulisi tarvittavat tuotteet. (Marjusaari 2017a.) Nyssösen (2009, 20–22) mukaan ruokaa on järkevä kuljettaa kuumana vain, jos ruokamäärät ovat melko suuria, kuljetusmatkat lyhyitä ja kalusto on asianmukainen. Tällöin investoinnit ja työpanokset jäävät pieniksi. Kuviossa 2 on esitetty mietteitä ruokahuollon keskittämisestä ajatuskartan muodossa.



Kuvio 2. Ajatuksia ruokahuollon keskittämisestä (Marjusaari 2017a, Dammert 2014, 2–3, Paavola 2017, 39).

Miten toteutettavissa? Paavolan (2017) mukaan kunnan strategia ja arvomaailma ovat ohjenuora kuntapäätäjille, jotka viime kädessä tekevät päätöksen siitä, keskitetäänkö ruokatuotanto yhteen keskuskeittiöön vai pidetäänkö yllä kaikkia olemassa olevia valmistuskeittiöitä.

Keskuskeittiöllä on mahdollista tuottaa ruokaa nykyisellä laite- ja varustelutasolla noin 1000 henkilölle päivittäin. Nykymallissa Pajalan päiväkodin päivällinen lähtee cook & chill -menetelmällä valmistettuna ja todennäköisesti myös tässä mallissa Palvelutalon asiakkaiden päivällinen valmistettaisiin samalla tavalla. (Marjusaari 2017a.) Päivällinen kuljetettaisiin kylmänä samaan aikaan lämpimän lounaan kanssa ja kuumennettaisiin ennen tarjoilua, kuten päiväkodillakin tehdään. Loma-aikoina ruokatuotanto säilyisi Keskuskeittiöllä, eikä jalkautuisi enää Pajalan päiväkodille. Marjusaaren (2017a) mukaan kotiateriapalvelun ruokatuotanto on ollut Keskuskeittiön hoidettavana hetken aikaa, kun Palvelutalon keittiöllä oli suuria henkilöstövajauksia eli on jo aiemmin todettu käytännössä, että keskittäminen voisi toimia. Toimintaa hiomalla ja kehittämällä ruokatuotannosta saataisiin sujuvaa pidemmällä tähtäimellä.

Kuten aiemmin todettiin, Keskuskeittiölle tarvittaisiin keskittämisen myötä päivittäin 6–7 henkilöä töihin ja Palvelutalolle kaksi, mutta kokonaisuudessaan kolme viikonloppujen pyörittämiseksi. Mustikkaniemen (2017, 24) mukaan Palvelutalolla on kuitenkin aamupuuro keitettävä ja muutenkin aamupala laitettava. Lounaan esille laittamisen ja siistimisen lisäksi on paljon tiskaamista, päiväkahvin laittamista ja ruokasalin siistimistä. Lisäksi päivällisen kuumentaminen, linjaston kunnostaminen ja siistiminen, osastoille ruoan vieminen ja tiskaaminen ovat isoja työtehtäviä. Myös ilta-palalaaatikoiden kokoaminen vie aikaa. (Mustikkaniemi 2017, 34.) Keskittämisen myötä vakituista henkilökuntaa ei tarvitsisi vähentää, sillä Palvelutalon nykyisestä neljästä vakituisesta työntekijästä yksi siirtyisi Keskuskeittiölle. Tällöin siellä olisi kuusi vakituista työntekijää ja jos seitsemäs tarvitaan, se voisi olla oppisopimusopiskelija, kuten tähänkin asti heitä on käytetty. Jos henkilöstösäästöjä tavoitellaan, voidaan eläkkeelle siirtymisen myötä palkata osa-aikaisia työntekijöitä Keskuskeittiölle. Marjusaaren (2017a) mukaan Keskuskeittiölle ei tarvita koko työpäiväksi 6–7 henkilöä töihin, vaan aamulla ja aamupäivällä lounaan valmistuksessa ja lounasaikana.

Sote- ja maakuntauudistuksen myötä sosiaali- ja terveystalouden tukipalveluna tuotettavat ateriat olisi hankala eriyttää koulupuolen ruoista, jos kaikki ruoka tuotetaan yhdessä valmistuskeittiössä. Jotta maakunnan ja kunnan sidosryhmärakenne säilyisi, tulee tukipalvelut yhtiöittää. Keskittämistapauksessa jouduttaisiin melko varmasti yhtiöittämään koko kunnan ruokahuolto, ellei tukipalveluaterioiden tuottamista pystytä selvästi erottamaan muusta tuotannosta. Tällöin perustetun yhtiön tulisi olla yhteinen maakunnan kanssa, koska muutoin maakunta kilpailuttaisi sote-puolen aterioiden osalta ruokatuotannon, eikä voisi suoraan ottaa sitä Kaustisen kunnan omistamalta yhtiöltä. (Luukkonen 2017a; Rautio 2017.)

5.3 Vaihtoehto 3: keskittämismalli, jossa palvelukeittiötyö ulkoistetaan

Kolmas vaihtoehto on, että keskuskeittiöllä tuotetaan kaikki ruoka. Palvelutalon keittiö muutetaan palvelukeittiöksi ja työ ulkoistetaan kuntaorganisaation ulkopuoliselle palveluntuottajalle kilpailuttamalla.

Taloudellisuus. Knutar ym. (2017) kokevat, että kunnan oma työ on kustannustehokkaampaa kuin ulkoistettu, sillä kunnan työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä.

Esimerkiksi Kuopiossa henkilöstömenot ovat laskeneet ulkoistamisen myötä, mutta ostopalvelujen menot vastaavasti kasvaneet. Kuitenkaan ei voida todeta, että saadaanko ulkoa ostamalla yhtä paljon palvelua kuin saataisiin omana työnä samalla rahalla. Ostetun palvelun tehokkuudesta ei ole tietoa. Ei pystytä vertailemaan omaa työtä ulkoa ostettuun työpanokseen, koska ei saada informaatiota ostopalveluiden työsuoritteista. (Issakainen 2012, 43.) Työryhmän mielestä on myös hankalaa tehdä sellaista sopimusta, joka pitää sisällään ihan kaiken tarvittavan, sillä keittiöillä tulee normaalista poikkeavia, ylimääräisiä työtehtäviä. Miten ne kirjataan sopimukseen? Sopimuksen ulkopuolisista töistä oletettavasti laskutetaan erikseen. (Knutar ym. 2017.) Tämän vuoksi ostopalvelusopimuksia tehdessä tulee huomioida palvelun tarkka sisältö sekä lisäpalveluiden hinnoittelu (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2010 3). Komulaisen (2010, 142) mukaan ongelmana tilaaja-tuottaja -mallissa onkin epäselvät palvelusopimukset ja johtosuhteet.

Kilpailutuksessa tulee ottaa huomioon, että kunnalla ja palveluntarjoajilla on olemassa mittareita hinnan lisäksi palvelun laadusta, tekijöiden ammattitaidosta ja henkilöstöressurssien määrästä, jotta haluttu laatu on mahdollista kuvata (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2010, 3,6). Kaustisen kunnassa on aiemminkin ulkoistettu jakelukeittiöiden työtä, eikä se ole tullut kalliimmaksi mitä kunnan omana työnä tehty työ (Marjusaari 2017a). Palkkakulkuja lukuun ottamatta palvelujen tuottaminen on sekä kunnille että yrityksille saman hintaista (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2010, 7). Myös kunnat ovat ruokapalveluiden järjestämisen osalta arvonlisäverovelvollisia (Komulainen 2010, 301).

Kustannukset. Ulkoistamisen myötä kunnan omat hallintokustannukset laskevat, mutta kokonaiskustannukset voivat nousta ulkoistamisen myötä ja jopa ylittää oman ruokatuotannon hallintokustannukset. Uuden palveluntarjoajan seuranta ja arviointi vievät aikaa ja rahaa. Myös palvelun suunnittelu, palveluntuottajan valinta kilpailuttamalla, sopimusneuvottelut sekä kilpailutukseen liittyvien henkilöstön, toimitilojen ja laitteiden siirrot tulisi laskea ulkoistamisen kustannuksiin. Ulkoistamisen näkyvät kustannukset eivät aina kata kaikkia kunnalle tulevia kustannuksia, vaan näkymättömät kustannukset voivat ilmetä eri kuntasektorilla. (Julkisten ja hyvinvointialojen

liitto 2010, 7–8.) Tällä hetkellä kunnilla ei ole työkaluja, joiden avulla saataisiin selville todellinen ulkoistamisen hintalappu niin kuin oman työn hintalapun saadaan selville (Issakainen 2012, 44).

Ulkoistamisen myötä kunta ei vapaudu eläkevastuistaan, vaan kun kunnalla töissä ollut henkilö siirtyy eläkkeelle, osa eläkekustannuksista peritään kuntatyöntekijiltä. Vaikka työntekijä olisikin eläkkeelle jäädessään yksityisen työnantajan alaisena, eläkemenoperusteisten maksujen maksaminen jatkuu monesti vuosikymmenten ajan aiempien kunnallisten työsuhteiden mukaan. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2010, 10.) Komulainen (2010, 142) kirjoittaa, että kuntien ruoka- ja siivouspalveluissa on usein saatu kustannussäästöjä tilaaja-tuottaja -mallin avulla.

Asiakasnäkökulma. FCG Konsultointi Oy:n (2014, 38) mukaan ulkoistamisessa ulkopuolisen palveluntuottajan ruokapalvelujen laadussa voi ilmetä ongelmia verrattuna omana työnä tuotettuun, sillä yritys tavoittelee aina voittoa ja kunta puolestaan tavoittelee hyvää palvelua kaikille edullisin kustannuksin. Lisäksi kunnan oman palvelutuotannon vaihtaminen ostopalveluun muuttaa kunnan sisäistä palvelurakennetta, työsuunnittelua, vastuunjakamista sekä kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia. Tämä näkyy palvelun laadussa ja saatavuudessa. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2010, 4–5.) Marjusaari (2017a) toteaa, ettei ulkopuolisella palveluntuottajalla ole välttämättä sama henkilö töissä päivittäin tai viikoittain. Tällöin asiakaskunnalle ei ole tuttua ja turvallista, kun henkilöstö vaihtuu. Myös Komulainen (2010, 142) alikirjoittaa ongelmaksi henkilöstön vaihtuvuuden ja laatuongelmat. Ulkoistamisen näkymättömät kulut voivat ilmetä ajan saatossa korkeampia asiakasmaksuina kuntalaisille (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2010, 7). Ulkoistamisen myötä kuntalaisen ja kunnan välissä on palveluntuottaja, jota ei koske kaikki samat säädökset ja lait kuin kuntaa (Komulainen 2010, 525).

Henkilöstönäkökulma. Ulkoistamisen myötä valvontatehtävät työllistävät enemmän, mutta oma osaaminen säilyy ja keskittäminen on helpompaa (FCG Konsultointi Oy 2014, 38). Ulkoistaminen helpottaisi ruoka- ja puhtauspalvelupäällikön työtä, kun sijaisten hankkiminen jäisi häneltä pois. Jo ulkoistetuissa siivous- ja jake-lukeittöissä sivukyliä kouluilla on ollut syksyllä 2017 ongelmia uusien palveluntuottajien kanssa, mikä on lisännyt ruoka- ja puhtauspalvelupäällikön töitä. Tietysti ulkoistetun työn sujuvuus on kiinni palveluntuottajasta, sillä edellisten tuottajien

kanssa sopimuskausi meni paremmin. Ulkoistamisvaihtoehdossa osan Palvelutalon keittiön työntekijöiden työpaikat ovat vaarassa, vaikka osa siirtyisikin Keskuskeittiölle. (Marjusaari 2017a; 2017b.) Huomioitavaa Komulaisen (2017, 540) mukaan on, että

Ulkoistamista ei voida lain mukaan käyttää perusteena henkilöstön vähennykselle, ellei ole osoitettavissa, että taloudellisten ja tuotannollisten tekijöiden lisäksi samoja töitä ei enää ole, eikä henkilöstöä ole koulutettavissa tai sijoitettavissa uuden palveluntuottajan palvelukseen.

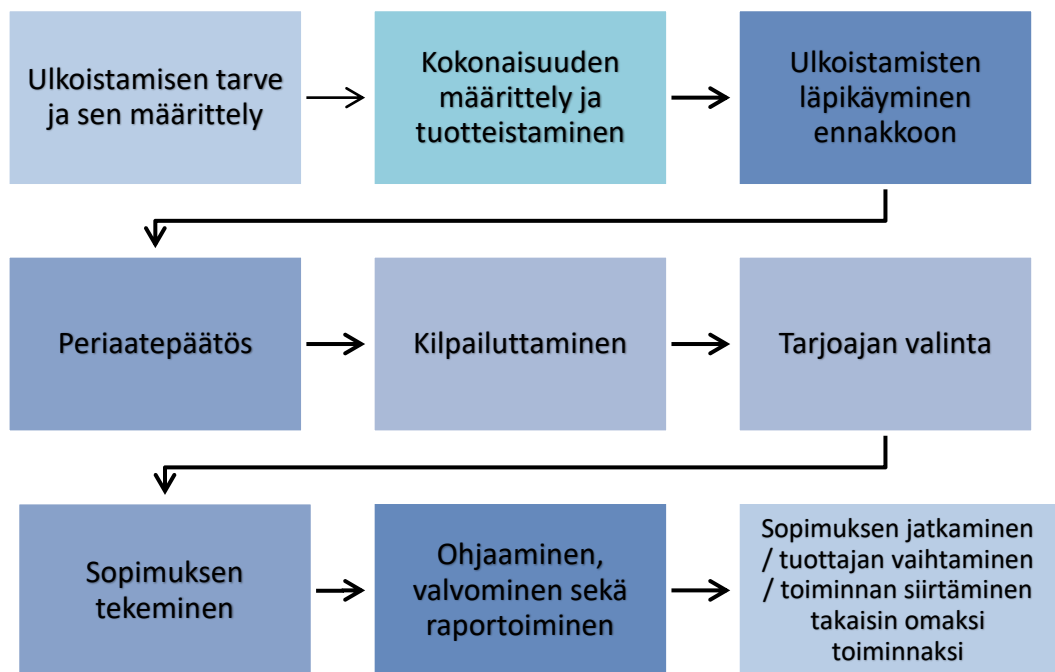
Laillisesti on mahdollista, että henkilöstö siirtyy vanhoina työntekijöinä ulkoistamiskilpailun voittaneen yrityksen työntekijöiksi (Komulainen 2010, 541). Tällöin olisi todennäköistä, että työehtosopimus muuttuisi ja heikentyisi. Sekä palkka ja tuleva eläke pienenisivät. Työntekijöillä säilyisi vanha työehtosopimus korkeintaan kuluvan sopimuskauden loppuun, jonka jälkeen heihin sovelletaan uutta ja halvempaa työehtosopimusta. Tämä johtuu kunnallisen ja yksityisen työehtosopimusten eroavaisuuksista. (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2010, 10.) Kunnan on kuitenkin ennen ulkoistamispäätöstä neuvoteltava ensin henkilöstön kanssa, johon ulkoistamisella on vaikutuksia: näin velvoittaa yhteistoimintalaki (Komulainen 2010, 538).

Toimintavarmuus. Komulainen (2010, 84) näkee ulkoistamisten ongelmana, miten kunta jatkossa pystyy vaikuttamaan hintaan ja kuinka hyvin palveluntuottaja hoitaa sopimukseen kuuluvat asiat. Lisäksi herää kysymys, kuinka kunta onnistuu ohjaamaan sekä ulkoistettua että omaa toimintaansa (Komulainen 2010, 84). Marjusaari (2017a) epäilee toiminnan varmuutta, sillä aikaisempien ulkoistamisien myötä on huomattu, ettei työtä ole aina hoitanut ammattitaitoinen henkilöstö.

Tuoteturvallisuus ja ruoan puhtaus. Marjusaari (2017b) ei usko, että tuoteturvallisuus ja ruoan puhtaus kärsisivät ulkoistamisen myötä, koska samalla tavalla Palvelutalon keittiöllä noudatetaan omavalvontasuunnitelmaa. Lisäksi ruoankuljetusmatka Keskuskeittiöltä on todella lyhyt Palvelutalon keittiölle, jolloin ruoka säilyy varmasti oikean lämpöisenä.

Logistiikka. Tässä mallissa on sama tilanne logistiikan osalta kuin vaihtoehdossa 2.

Miten toteutettavissa? Kaustisen kunta on aiemminkin ulkoistanut toimintojaan, muun muassa suurimman osan siivoustyöstään, eli kunnasta löytyy kokemusta ulkoistamisprosessista. (Marjussari 2017b.) Ennen ulkoistamispäätöstä kunnan on käytävä neuvottelut Palvelutalon henkilöstön kanssa. Tällöin selvitetään kilpailutuksen vaikutuksia henkilöstön asemaan, työtehtäviin ja sijoituksiin. (Komulainen 2010, 538.) Kunnan tulee huomioida ulkoistamisprosessissa, että sitä sitoo julkishallintoa velvoittava lainsäädäntö toisin kuin yksityissektoria (Komulainen 2010, 322). Ulkoistamisprosessin vaiheet kunnallishallinnossa on kuvattu kuviossa 3.



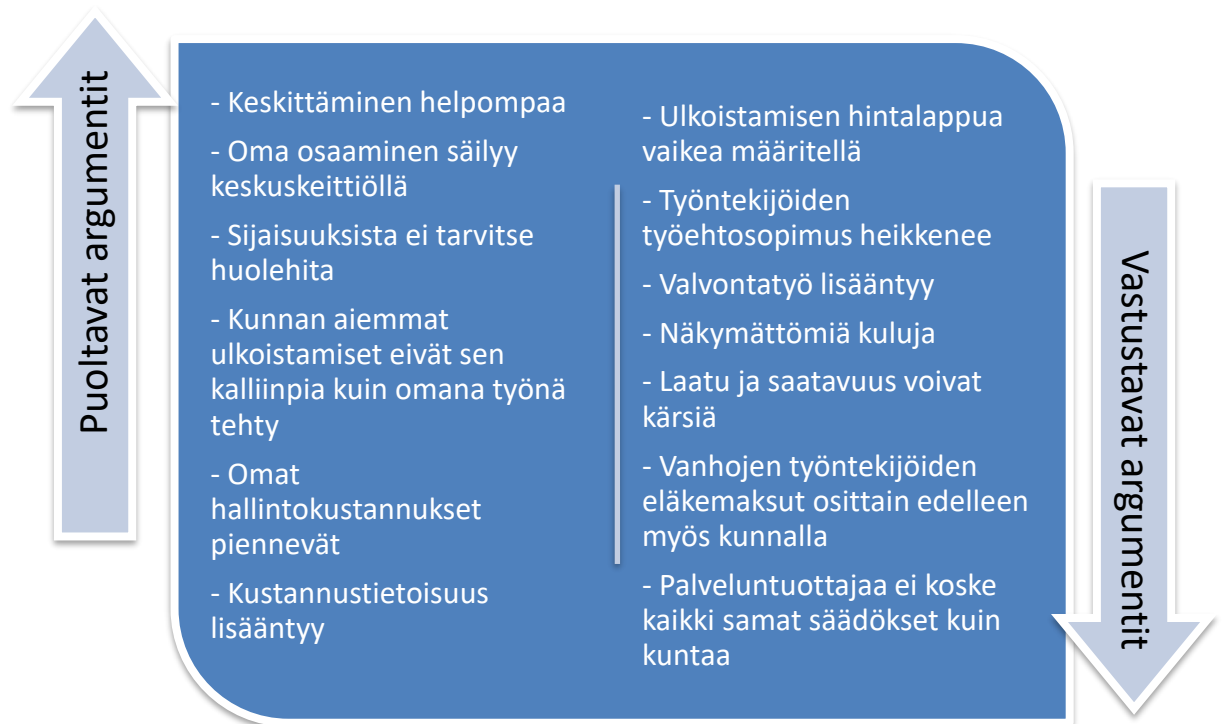
Kuvio 3. Prosessikaavio ulkoistamisesta (Komulainen 2010, 322).

Ulkoistamisen tarkoituksenmukaisuutta arvioidaan hakemalla lupa toimivaltaiselta toimielimeltä ryhtyä valmistelemaan tarkemmin asiaa. Kilpailutusta valmisteltaessa esittelijä miettii tutkimustulosten valossa ulkoistamisen hyviä ja huonoja puolia. Esittelijä on vastuussa, että päätöksenteossa on saatu tarpeeksi tietoa ja se on luotettavaa. Viranhaltijalla on kuitenkin lain mukaan oikeus ilmaista mielipiteensä asiaa koskien. Esteelliset henkilöt eivät voi osallistua valmisteluvaiheeseen. Osa valmisteluvaiheesta on mahdollista ulkoistaa, muttei kokonaan, sillä viranhaltija on vastuussa esityksen laillisuudesta kokonaisvaltaisesti. Valmisteluvaiheessa tulisi pysyä ennakoimaan palveluntarjoajien pitäytymistä tarjouksessa, kuinka laajaa ulkois-

tamista he pystyvät tarjoamaan ja minkä verran kunnalle tulee välillisiä ja ennakoituja kuluja. Tärkeänä osana ulkoistamisen valmistelua on määritellä, mihin hankintalain määräämään ryhmään ulkoistettava toiminto mahdollisesti kuuluu. Valmisteluun kuuluvat myös ulkoistamisprosessin aikatauluttaminen sekä riskien arvioiminen. Ruokapalveluiden työn ulkoistaminen kuuluu hankintalainsäädännön ryhmään ”palveluiden ostaminen”. (Komulainen 2010, 322–323, 325, 329, 332.)

Kilpailuttaminen voidaan järjestää usealla eri tavalla, joita ovat muun muassa avoin, rajoitettu, neuvottelumenettely sekä suorahankinta. Kilpailuttamisen menetelmän valintaan vaikuttaa hankintalaki: noin vain ei voida menetelmää valita. Kunnan tulee ennen tarjouskilpailun järjestämistä, missä laajuudessa palveluita lähdetään ostamaan ja mitkä ovat palvelujen laatunormit. Kelpoisuusehtojen määrittelemineen antaa kunnalle valtaa palveluntarjoajan valinnassa. Kunta saa hyvinkin yksityiskohtaisesti määrätä vaadittavat kriteerit tarjouspyynnössään, kunhan ne ovat tasapuolisia. Tarjoajan tulee täyttää tarjouspyynnön ehdot, mutta jos kunta ei voi hyväksyä suoraan tarjousta, se joko jättää tarjouksen tarjouskilpailun ulkopuolelle tai ryhtyy neuvottelumenettelyyn tarjoajien kanssa. (Komulainen 2010. 335, 350, 352.)

Tarjouskilpailussa ensin tutkitaan, mitkä tarjoukset täyttävät tarjouspyyntöön kirjatut perusvaatimukset. Tämän jälkeen jäljellä olevia tarjouksia vertaillaan pisteytyksen avulla, jossa kriteereinä voivat olla esimerkiksi laatu, hinta ja palveluorganisaation kehittyneisyys. Hankintamenettelyn pääperiaate on tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu. (Komulainen 2010, 350, 352, 363.) Kun tarjouskilpailun voittaja on selvinnyt, alkaa sopimusneuvottelut uuden palveluntuottajan kanssa. Sopimukseen olisi hyvä kirjata mahdollisen henkilöstön siirtymistä koskevat työehdot. Sopimuksen alkamisen jälkeen kunnan tehtävänä on ohjata palveluntuottaja työhönsä, valvoa laatua ja raportoida siitä niin tuottajalle kuin päättäjillekin. Sopimuskauden päätyttyä voidaan pohtia, jatketaanko sopimusta vai vaihdetaanko tuottajaa kilpailuttamisella vai siirretäänkö toiminto takaisin omaksi toiminnaksi. (Komulainen 2010, 322.) Ulkoistamista puoltavia ja vastustavia argumentteja löytyy kuviosta 4.



Kuvio 4. Ulkoistamista puolustavia ja vastustavia näkökulmia (Komulainen 2010; Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2010; Issakainen 2012; FCG Konsultointi Oy 2014; Marjusaari 2017a).

5.4 Vaihtoehto 4: lähiruokamalli

Vaihtoehtona 4 on, että molemmat valmistuskeittiöt säilytetään. Palvelutalon keittiön tuotantomääriä nostetaan kysynnän mukaan. Lähiruokaa suositaan elintarvike-hankinnoissa. Lähiruoan hyviä ja huonoja puolia on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3. Lähiruoan hyvät ja huonot puolet (Marjusaari 2017a; Puoskari ym. 2013; Syyrakki 2009).

Hyvät puolet / hyödyt (+)	Huonot puolet / haitat (-)
+ Lähiruoka voi olla halvempaa kuin tukkutuotteet	- Vähän jalostettuja tuotteita: kuoriminen ja pilkkominen vievät aikaa
+ Ruokahävikki vähenee	- Varastointitilan tarve kasvaa
+ Ei turhia pakkausmateriaaleja, aika ei kulu niiden aukomiseen ja kierrättämiseen	- Elintarvikelaki edellyttää investoimaan multaperunoille ja -juureksille omat käsittelytilat, jos pestyjä ei ole saatavilla
+ Vitamiinit ja hivenaineet säilyvät paremmin	- Epävarmuus toimituksissa pienillä lähituottajilla, isojen erien saatavuus
+ Turvallisuuden tunne kasvaa: alkuperä ja GMO-vapaus	- Kilpailutukset tehtävä itse Kokkolan hankintarenkaan ulkopuolelta
+ Aidot maut, tuoretta, laadukasta	- Ruokalistasuunnittelu vie enemmän aikaa, pitää muuttaa useasti
+ Joustavuus ja nopeat toimitusajat pienillä lähituottajilla	- Kaikilla tuottajilla ei resursseja kuljettaa tuotteita keittiöille
+ Aluetaloudelliset hyödyt	- Pakkausmerkinnät eivät välttämättä vastaa tarpeita
	- Pitkät hankintasopimukset

Taloudellisuus. Useissa kunnissa on huomattu, että lähituotteiden käyttö voi tulla halvemmaksi kuin tukkuelintarvikkeiden suosiminen. Lisäksi lähiruoka on maittavampaa ja sen hyötysuhde on parempi, jolloin ruokahävikki pienenee. (Syyrakki 2009, 12.) Pakkala (2017) toteaa, että nykyisellä tuloksella kunnalla olisi varaa satsata Kaustisen ja lähialueen tuottajiin ja kauppiaisiin.

Kustannukset. Lähiruoan käyttö voi tuoda keittiöillä sekä säästöjä että lisäkustannuksia (Puoskari ym. 2013, 81). Esimerkiksi Vaalan ruokapalveluissa raaka-ainekustannukset aterialle kohti ovat vain 80 senttiä, vaikka lähiruokaa käytetäänkin (Lähis-opas 2017, 41). Aikaa säästyy, kun ei ole turhia pakkausmateriaaleja ja yksittäispakattuja tuotteita, mutta lähiruoan jalostusaste on usein keskuskeittiöille liian alhainen. Tämä teettää keittiöillä lisätöitä, esimerkiksi juuresten ja vihannesten kuoriminen ja pilkkominen. (Puoskari ym. 2013, 81–86.) Mustikkaniemen (2017) mukaan nykyisillä työntekijämäärillä ei tähän todennäköisesti olisi aikaa ainakaan Palvelutalon keittiöllä, vaan pitäisi palkata lisää työntekijöitä tai järjestää työnteko aivan uudelleen. Ja jos saatavilla ei ole edes pestyjä perunoita, edellyttää elintarvikelain-säädäntö tekemään oman käsittelytilan multaperunoille ja -juureksille, jolloin tulisi investoida molemmilla valmistuskeittiöillä. Myös varastointitilaa todennäköisesti tarvittaisiin enemmän, kun hankintavolyymit ja toimitustiheyden muuttuvat. (Puoskari ym. 2013, 81–86.)

Asiakasnäkökulma. Paikallinen ruokatuotanto tulee asiakasryhmille tutuksi, huoli lisää- ja säilöntäaineiden liikasaannista vähenee. Turvallisuuden tunne kasvaa, kun ruoan alkuperä on tiedossa sekä sen GM-vapaus. Lähiruoassa on aidot maut, jolloin ruoka on maittavampaa. Myös vitamiinit ja hivenaineet säilyvät elintarvikkeissa. Lisäksi asiakkaat pääsevät nauttimaan paikallisista perinnetuotteista. (Syyrakki 2009, 12–14.)

Henkilöstönäkökulma. Jalostamattomat elintarvikkeet aiheuttavat henkilöstölle lisätöitä ja kuormittavat heitä lisää. Pakkausmerkinnät eivät välttämättä vastaa keskuskeittiön tarpeita, kun asiakaskunnassa on monenlaista ruoka-aineallergiaa, mikä vaikeuttaa henkilöstön työtä. Ruoka- ja puhtauspalvelupäällikölle tulisi lisätöitä, kun kaikki lähituottajat eivät ole Kokkolan hankintarenkaassa, johon Kaustisen kunnan ruokahuolto kuuluu ja kilpailutukset tulisi hoitaa niiden osalta kunnassa itse. Ruokalistasuunnittelu veisi enemmän aikaa, listaan pitäisi voida tehdä tarvittaessa nopeita muutoksia ja samaa listaa ei voisi käyttää sellaisenaan ympäri vuoden sesonkien vaihtelu vuoksi. (Puoskari ym. 2013, 81–84.)

Toimintavarmuus. Hankintasopimusten tulisi olla mahdollisimman pitkiä, jotta lähituottajilla on varmuutta ja uskallusta investoida jalostukseen ja pakkaamiseen (Puoskari ym. 2013, 82). Marjusaaren (2017a) mukaan suuremmat elintarvikkeiden

toimittajat ovat varmempia kuin pienet lähituottajat, jos esimerkiksi tarvitaankin isompia toimituseriä tai jos tuotteet ovat vioittuneita kuljetuksessa. Voidaan ajatella, että vahva kysyntä loisi toimitusvarmuutta (Pakkala 2017). Oman alueen ruokaturva ja huoltovalmius paranevat, kun edesautetaan alueen tuottajia hankkimalla heidän tuotteitaan (Lähis-opas 2017, 9). Kokemuksen mukaan lähituotteiden saatavuus ei ole aina varmaa (Marjusaari 2017b).

Tuoteturvallisuus ja ruoan puhtaus. Syyrakin (2009, 11) lähiruoka on tuoretta, laadukasta sekä turvallista, kun saadaan paremmin tietoa ruoan alkuperästä, lisäaineiden ynnä muiden kemikaalien käytöstä sekä GM-vapaudesta. Koska lähiruoka on lyhyt matka pellolta pöytään, ei tarvitse käyttää säilöntäaineita niin paljoa tuotteen hyvänä säilymiseksi. Tarvittaessa voidaan selvittää raaka-aineen alkuperä yksittäiseen tuottajaan asti. (Lähis-opas 2017, 49.) Marjusaari (2017b) ei ole vakuutunut lähiruoan puhtaudesta ja turvallisuudesta aiempien kokemusten takia, kun tuottajat ovat olleet enemmänkin harrastelijoita kuin ammattilaisia.

Logistiikka. Kaikilla tuottajilla ei ole resursseja kuljettaa tuotteita keittiöille, vaan ruoanhuollon tulisi itse hakea tarvitsemansa tuottajilta. Mitä useampi keittiö käyttää saman tuottajan elintarvikkeita, sitä paremmin kuljetukset tuottajan suunnalta onnistuvat, kun se on yrittäjälle kannattavampaa. Etuina pienillä tavarantoimittajilla on joustavuus ja neuvoteltavuus kuljetuksissa. (Puoskari 2013, 85.)

Miten toteutettavissa? Kaustisen kunnan ruokahuollon laatutavoitteena on käyttää lähiruokaa (Tilinpäätös 2017, 73). Kokkolan hankintarenkaan yli on mahdollista ostaa tuotteita ja olisi nykyistä enemmänkin. Tällä hetkellä esimerkiksi leivät ja leipomotuotteet tulevat paikalliselta Pesolan Leipomolta. Myös kotimaiset omenat ja marjat on hankittu syksyllä 2017 lähituottajilta. (Marjusaari 2017b.) Hyvänä esimerkkinä lähiruoan käytöstä julkisissa ruokapalveluissa on Sodankylän kunnan keskuskeittiö. Siellä valmistetaan päivittäin 1500 annosta lounasruokaa sekä lisäksi päälle vielä päivälliset, aamu- ja iltapalat. Tämä on suurempi määrä annoksia, mitä Kaustisen kunnassa tällä hetkellä valmistetaan. Keittiöllä käytetään jalostamattomia raaka-aineita, toisin kuin suurimassa osassa maan keskuskeittiöitä, joissa puolivalmisteiden käyttö on arkipäivää. Keittiöllä valmistetaan itse puolivalmisteita, joita voidaan hyödyntää myöhemmin. (Kinnunen 2016, 8–10) Kaustisellakin voitaisiin Keskuskeittiöllä iltapäivisin tehdä näitä komponentteja, valmistaa hilloja ja pilkkoa salaatteja,

koska silloin on hyvinkin aikaa lounastiskien jälkeen ennen työpäivän päättymistä suorittaa kyseistä töitä. Palvelutalon keittiöllä tämä voisi olla ongelmallisempaa, ellei olisi enemmän työntekijöitä vuorossa tai yön yli uunissa valmisteta jotain. (Mustikaniemi 2017.) Marjusaaren (2017b) mukaan puolivalmisteiden tekeminen itse olisi mahdollista, mutta vaatisi laiteinvestointeja.

Sodankylän keittiö on suunniteltu lähiruoan käyttämistä varten, jolloin tuotantotekniikka mahdollistaa lähituottajien toimittamien raaka-aineiden vastaanottamisen. Lähiruokahankintojen toteutuminen edellyttää tekemään hankintoja yli hankintarenkään ja kilpailutuksen hoitamista itse: hankintapyynnöt on pilkottava tarpeeksi pieniin osiin, jotta pienet lähituottajat pääsevät mukaan kilpailuun. Ensisijaisesti raaka-aineet keittiölle ostetaan paikallisilta tuottajilta niin pitkälle kuin on mahdollista. Lisäksi hyödynnetään villiruokaa, kuten metsämarjoja, -sieniä ja -yrttejä, joita ostetaan niin paljon kuin heille tarjotaan. (Kinnunen 2016, 8–10.) Tarjouspyyntöjä laatiessa on hyvä käyttää apuna EkoCentrian Elintarvikkeiden hankintaopasta, jossa on huomioitu erityisesti lähiruokahankinnat. Pitkäsen Peruna Oy:lta (2017) Kannuksesta, joka sijaitsee vain noin 60 kilometrin päässä Kaustiselta, on saatavilla pestyä, kuorittua ja jalostettua perunaa myös suurtalouskeittiöille. Tällä hetkelläkin Kaustiselle tuleekin sieltä perunat, tosin Kotirannan Vihannesjaloste Oy:n kautta. (Marjusaari 2017b.) Varastointitiloihin olisi kuitenkin investoitava, etenkin pakastejärjestelmiin, jotta esimerkiksi koko vuoden marjatarve saadaan kesällä ja syksyllä pakastettua.

5.5 Vaihtoehto 5: maakunta- ja sote-uudistusmalli

Keskuskeittiö säilytetään kunnan omana ja Palvelutalon keittiö yhtiötetään maakunnan omistaman tukipalveluyhtiön sidosyksiköksi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä. Tapahtuu siis liikkeen luovutus kunnalta maakunnalle. Keittiö muutetaan palvelukeittiöksi ja kotiateriapalvelut siirtyvät Vetelin terveyskeskuksen, Tunkkarin keittiön tuotettavaksi.

Taloudellisuus. Ruokahuollon osuus kunnan taloudessa pienenee ja osa vastuusta siirtyy maakunnalle Palvelutalon keittiön yhtiöittämissä myötä. Aikaisempina

vuosina valmistuskeittiöt ovat voineet myös taloudellisesti tukea toisiaan. Tulevaisuudessa keittiöiden talous ei voi enää turvautua toisen keittiön tulokseen, vaan pysyttävä budjetissa. (Marjusaari 2017b.) Paavolan (2017, 36) tutkimuksessa asiantuntijahaastatteluissa käy ilmi, että ruokahuollossa ollaan huolissaan volyymin pienentymisestä, kun kunnalle jää vain varhaiskasvatuksen ja koulupuolen aterioiden tuottaminen. Ovatko volyymit enää kilpailukykyisiä ja kustannustehokkaita aiempaan tasoon verrattuna?

Kustannukset. Kotiateriapalvelun siirtymisen myötä kuljetuskustannukset kunnassa laskevat. Toisaalta ruokahuollolta lähtee iso tuloerä kunnan oman ateriapalvelun lopettamisen myötä. Lämmintä ruokaa on syksyllä 2017 kuljetettu joka päivä asiakkaille kotiin samalla ateriahinnalla, mitä Vetelin Tunkkarilta kuljetetaan kahdesti viikossa kylmänä. Suuria ja kalliita investointeja ei Palvelutalon keittiölle kannata enää tehdä, jos kaikki laitteet ja irtaimisto siirtyvät tulevaisuudessa maakunnalle. (Marjusaari 2017b.)

Asiakasnäkökulma. Kotiateriapalvelun piirissä olevat asiakkaat saisivat ruoan kylmänä kaksi kertaa viikossa kotiin toimitettuna. Monilla asiakkailla voi olla jyrkkiä ennakkoluuloja kylmää ruokaa kohtaan ja muutokseen sopeutuminen vie aikaa. (Holopainen 2017.) Suomalaisilla ruokailijoilla on uskomus siitä, että kuumana kuljetettu ruoka on tuoretta ja hyvää, mutta kylmänä kuljetettu on teollista ja einesruokaa (Nyyssönen 2009, 20–22). Tunkkarin kotiateriapalvelu on aiemmin saanut enemmän kritiikkiä siitä, että kaasupakkauksia on vaikea avata, kuin ruoan kylmänä kuljettamisesta (Holopainen 2017). Nykyisten ja uusien Palvelutalon asiakkaiden ruokavaliomuutoksiin ja muihin ruokailuun liittyviin muutoksiin ei ole niin helppo ja nopea reagoida, kun ruoan valmistus ei tapahdu enää asiakkaiden välittömässä läheisyydessä (Marjusaari 2017b). Myös Paavolan (2017, 36) tutkimuksessa oltiin sitä mieltä, että oma järjestelmä tukipalvelujen tuottamisessa on sujuvampi, joustavampi ja paikalliset olosuhteet on helpompi huomioida.

Henkilöstönäkökulma. Palvelutalon keittiöllä ei tarvittaisi henkilöstöä yhtä paljon kuin tällä hetkellä, kun kotiateriapalvelun tuotanto siirtyisi Veteliin. Lisäksi palvelukeittiötyö ei vaadi yhtä paljoa henkilöstöä kuin valmistuskeittiötyö. Palvelutalon henkilöstöä piinaa epätietoisuus omasta kohtalosta: siirtyykö osa maakunnan palveluk-

seen, Keskuskeittiölle vai mitä tapahtuu? Toiveena henkilöstöllä olisi, että he pääsisivät työskentelemään sivukoulujen jakelukeittiöille ja jakelukeittiötyö niissä kohteissa tuotettaisiin taas kunnan omana työnä. Ruoka- ja puhtauspalvelupäällikön työtehtävät vähenisivät ja muuttuisivat, kun olisi yksi valmistuskeittiö vähemmän. Siivouspuoli tosin on työllistänyt häntä enemmän syksyllä 2017 kuin ruokahuolto. Tämä on johtunut uusista palveluntuottajista. (Marjusaari 2017b.) Paavolan (2017, 47) tutkimuksessa pohditaan ruokahuoltopäälliköiden asemaa ja työtehtäviä tulevaisuudessa, kun maakunnallinen tukipalveluyksikkö keskittää hallinnon. Todennäköisesti sopimusten hallinta ja laadun valvonta jäisivät heidän tehtäväkseen.

Ainakin sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöihin tullaan jatkossa soveltamaan viranhaltija- sekä työ- ja virkaehtosopimuslainsäädäntöä. Tämä tulee koskemaan myös maakuntien henkilöstöä. Maakuntien työnantajaedustajana on KT Kuntatyönantajat, tulevaisuudessa Kunta- ja maakuntatyönantajat KT. Maakuntien yhtiöillä on mahdollisuus valita, haluavatko he kunnallisen eläkejärjestelmän piiriin sekä kunnallisen ja maakunnallisen alojen työehtosopimusten piiriin (Henkilöstö, 2017). Paavola (2017, 47) kuitenkin toteaa, että ruokapalveluissa sote- ja maakuntaudistus aiheuttaa suurella todennäköisyydellä työehtosopimukseen muutoksia enemmän yksityisen sektorin työehtosopimuksien suuntaan. Tällöin vaarana on ehtojen heikkeneminen. Yhtiöittämisen myötä palkat on mahdollista jäädyttää ja lomaehtoja heikentää. Tulospalkkaus ja palkitseminen ovat positiivisia puolia muutoksessa, sillä kunnalla harvemmin on niitä käytössä. (Paavola 2017, 47.)

Toimintavarmuus. Vielä ei ole varmuutta, mistä valmistuskeittiöstä Palvelutalon keittiölle toimitettaisiin ruoat ja millä tuotantomenetelmällä. Siksi on vaikea arvioida Palvelutalon keittiön toimintavarmuutta tässä tuotantomallissa. Luonnollisesti koko kunnan ruokahuollon toimintavarmuus olisi heikompi, kun Keskuskeittiö olisi ainut valmistuskeittiö. (Marjusaari 2017a; 2017b.) Toisaalta tukipalveluyhtiö toisi ruokapalveluille näkyvyyttä, lisäisi johtamisosaamista ja asiantuntijuutta (Paavola 2017, 47). Nämä seikat parantavat ruokapalveluiden toimintavarmuutta.

Tuoteturvallisuus ja ruoan puhtaus. Vetelin Tunkkarilla kotiaterioiden pakkauksen päälle laitetaan tuoteseloste- ja päiväysetiketti (Holopainen 2017). Nämä varmasti lisäävät tuoteturvallisuutta, kun asiakas tietää ruoan sisällön ja kuinka pitkään ruoka säilyy. Ruoan kuljettaminen kylmänä on sekä turvallisuus- että laatuksymys.

Lämmin ruoka ei välttämättä pysy kuljetuksessa tarpeeksi lämpimänä elintarvikelainsäädännön näkökulmasta. (Holopainen 2017.) Holopaisen (2017) mukaan kotiateriapalvelun ruoat valmistetaan Tunkkarilla cook & chill -menetelmällä. Ruoka siis valmistetaan tavalliseen tapaan, jonka jälkeen se jäädytetään 90 minuutissa alle + 3 °C:n lämpötilaan. Tämän jälkeen ruoka pakataan annospakkauksiin. Ruoka säilyy 3 °C:ssa kolmesta viitteen vuorokautta. Ruoka on kuumennettava uudelleen yli 75 °C:n lämpötilaan ennen ruokailua. Uudelleen kuumennus ei ole mahdollista. (Salminen 2016; Mäenpää 2011.) Tietysti ruoan turvallisuuteen vaikuttaa myös se, miten asiakas säilyttää monen päivän ruokiaan: huoneenlämmössä vai jääkaapissa sekä uudelleen kuumentako hän ruokansa.

Logistiikka. Ruoan kuljettaminen Palvelutalon keittiöltä jäisi kokonaan pois ateriapalvelutuotannon siirtymisen myötä. Ruokakuljetuksia olisi vain Keskuskeittiöltä Pajalan päiväkodille, toimintakeskukselle ja sivukouluille. Tällöin ateriakuljetukset tulisi kilpailuttaa uudelleen. (Marjusaari 2017b.) Kuviossa 5 esitellään maakunta- ja sote-uudistuksen positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia Kaustisen kunnan ruokahuoltoon.



Kuvio 5. Maakunta- ja sote-uudistuksen positiiviset ja negatiiviset vaikutukset ruokahuoltoon (Holopainen 2017; Marjusaari 2017a, 2017b; Paavola 2017).

Miten toteutettavissa? Palvelutalon keittiön siirtyessä kunnalta maakunnalle on kyseessä liikkeen luovutus (Marjusaari 2017b). Liikkeenluovutuksen pääedellytyksinä pidetään kolmea seikkaa: työnantajan vaihtumista, taloudellisen kokonaisuuden luovuttamista ja osapuolten välistä oikeudellista yhteyttä. Liikkeenluovutuslakia on sovellettava kaikkiin työntekijöihin, joilla on suomalainen työnantaja. Ei ole väliä onko kyseessä luonnollinen henkilö vai oikeushenkilö. Liikkeen luovutuksen yhteydessä siirtyy Palvelutalon keittiön sekä aineellinen, että aineeton pääoma. Palvelu-aloilla aineeton pääoma on merkittävämpää pääomaa, mutta toisaalta myös ravitsemisalalla laitteet eli aineellinen pääoma näyttelee tärkeää roolia toiminnassa. (Laakso 2013, 36–37, 50–51.)

Sekä Keskuskeittiöllä että Palvelutalon keittiöillä henkilöstöä on jäämässä eläkkeelle aikaisintaan vasta 4–5 vuoden kuluttua, joten luonnollista poistumaa henkilöstössä ei tapahdu (Marjusaari 2017b). Palvelutalon keittiöltä ei siis olisi kukaan jäämässä hetkeen eläkkeelle, eikä Keskuskeittiölle tarvittaisi enempää työntekijöitä,

koska ruokatuotanto säilyisi siellä ennallaan. Minne Palvelutalon työntekijät sijoitetaan? Pääsääntöisesti vanhat työntekijät voivat siirtyä uuden työnantajan palvelukseen (Asianajajatoimisto Finsta Oy, [viitattu 16.11.2017]). Lisävakuutuksella voidaan turvata siirtyvän henkilöstön työsuhdeturva sekä eläke-etuudet (Komulainen 2010, 542). Maakuntien on tarkoitus tulla Kevan jäseniksi, jolloin se huolehtii maakunnan henkilöstön eläketurvasta. Työntekijän vaihtaessa eläkejärjestelmää vastaanottavan eläkejärjestelmän olisi palautettava osa työntekijän eläkemaksuista aiemmille eläkejärjestelmille. (Henkilöstö, 2017)

Liikkeen luovuttajalla tai luovutuksensaajalla ei ole erityistä irtisanomisoikeutta, mutta tilanteessa saattaa syntyä tuotannollisia ja taloudellisia perusteita irtisanomiseksi (Asianajajatoimisto Finsta Oy, [viitattu 16.11.2017]). Näin on mahdollista käydä maakunnan muuttaessa Palvelutalon keittiön palvelukeittiöksi ja ruokatuotanto tulee maakunnan toisesta valmistuskeittiöstä. Asianajajatoimisto Finsta Oy:n (2017) mukaan työntekijät voivat kieltäytyä luovutuksensaajan palvelukseen siirtymisestä irtisanomalla työsuhhteensa luovutuspäivästä lukien.

Keski-Pohjanmaan maakunta on tehnyt alustavan pohjan siirtosopimuksesta, joka käsittää tukipalvelun henkilöstöä. Siinä sopimuksen osapuolina ovat kunta tai kuntayhtymä luovuttajana ja maakunta luovutuksen saajana. Sopimuksen taustana (Heikkilä 2017):

Maakuntalain 6 § mukaiset tehtäväalat siirtyvät kunnilta/kuntayhtymiltä tai valtiolta maakunnan tehtäviksi ja näitä tehtäviä hoitava henkilöstö siirtyy sen maakunnan tai maakuntakonserniin kuuluvan tai maakunnan määräysvallassa olevan yhteisön palvelukseen, jolla on tuottamisvastuu niistä tehtävistä, joissa asianomainen henkilö on ollut ennen siirtymistä. xx voimaanpanolain xx §:n mukaan kunnan maakuntalain 6 § mukaisten tehtävien tukitehtävät ja niitä suorittava henkilöstö siirtyy, jos tehtävää hoitavan henkilön tosiasiallisista tehtävistä vähintään puolet on edellä mainittuja tukitehtäviä.

Yhteisten tukipalvelujen henkilöstö siirtyy vielä määrittelemättömän voimaanpanolain mukaisin ehdoin, josta luovuttaja ja luovutuksen saaja sopivat yhdessä. Liitteeksi tulee lista siirtyvästä henkilöstöstä. (Heikkilä 2017.)

5.6 SWOT-analyysi

Taulukossa 4 on vertailtu kahden valmistuskeittiön säilyttämistä eli vaihtoehtojen 1 ja 4 vahvuuksia ja heikkouksia hajautettujen ruokatuotantomallien eli vaihtoehtojen 2, 3 ja 5 mahdollisuuksiin ja ughiin. Jokaisen argumentin perään on sulkujen sisään merkitty niiden vaihtoehtojen numerot, joita näkökulma koskee.

Taulukko 4. SWOT-analyysi vaihtoehtoista.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -hävikin minimoiminen (1, 4) -jokaiselle työntekijälle kehittynyt oma erityisosaaminen (1, 4) -huoltovarmuus hyvä (1, 4) -valmistuskeittiö lähellä asiakasta, tarpeiden huomioiminen joustavaa (1,4) -lähiruoka raaka-aineena tuoretta, maittavampaa, vitamiinit ja hivenaineet tallella (4) -lähiruoka voi olla edullisempaa kuin tukuelintarvikkeet (4) -pienet lähituottajat joustavampia (4) -asiakkaat saavat tietoa ruoan alkuperästä, tutustuvat paikalliseen ruokakulttuuriin (4) -lähiruokahankinnat parantavat aluetaloutta (4) 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -kuinka kustannustehokasta tehdä samat prosessi kahdessa eri paikkaa (1,4) -mitä enemmän keittiöitä, sitä suuremmat huoltokustannukset (1,4) -työläs johtamisen kannalta (1, 4) -ammattitaitoisen henkilöstön tarve suuri, sijaisongelma (1, 4) -cook & serve-menetelmän lämpötilojen hallinta kuljetuksissa haastavaa (1,4) -cook & seve-menetelmä herkkä häiriötilanteissa (1, 4) -varastointilan ja kylmäsäilytystilan tarve kasvaa (4) -ruoka- ja puhtauspalvelupäällikön työ-määrä kasvaa (4) -lähiruokan pakkausmerkinnät puutteellisia, alhainen jalostusaste, logistiset ongelmat, epävarmuus toimijoista, hygieenisuus? (4)
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -keskitettyä mallia helpompi hallita ja johtaa (2,5), esimiehen toimenkuvan muutos (5) -säästöt: henkilöstö, kuljetukset, laitehuollot (2,3,5) -reseptiikan käyttö: ruoan tasalaatuisuus ja turvallisuus (2, 3, 5) -volyymin kasvu yhteen paikkaan keskittämisessä: taloudellisuus (2, 3) -ei niin haavoittuvainen poissaolojen sattuessa (2, 3, 5) -työntekijöillä mahdollisuus osa-aikatyöntekoon (2) -palveluiden tuottaminen kunnille ja yrityksille saman hintaista, paitsi palkkakulut (3,5) -sijaisten hankinta helpottuisi ja vähenisi (3, 5) -ulkoistamisen myötä oma osaaminen säilyy (3) -cook & chill-ruoan turvallisuus ja laatu parempia kotiateriapalveluissa (5) -näkyvyyttä ruokapalveluille, asiantuntijuutta, johtamisosaamista (5) 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> -erikoisviikkojen (kmf, näppäri-kurssi) ruokatuotannon järjestäminen? (2, 3, 5) -cook & serve-menetelmä herkkä häiriötilanteille (2, 3, 5) -keskittäminen vaatisi investointeja (2, 3) -todellinen hintalappu on kysymysmerkki (3, 5) -palvelukeittiön varustetason ylläpito (2, 3) -asiakkaita ei voi palvella niin tasavertaisesti ja yksilöllisesti (2, 3, 5) -huoltovarmuus ei niin hyvä (2, 3, 5) -ulkoistamisessa ostopalvelun tehokkuudesta ei ole tietoa (3) -ulkoistamisen myötä kunnan vaikea hallita omia palveluita sekä ostopalveluita (3) -toimintavarmuus heikkenee (3) -henkilöstön työehtojen ym. heikkeneminen (3, 5) -asiakkaiden ennakkoluulot cook & chill-ruokaa kohtaan (5)

6 VAIHTOEHTOJEN PISTEYTTÄMINEN JA TULOS

Kaustisen kunnan ruokahuollon tulevaisuuden tuotantomallien vaihtoehdot pisteytettiin, jolloin saatiin laskennallisesti paras vaihtoehto. Apuna pisteytystaulukoita luotaessa käytettiin Sorvari-Happosen (2011, 55–57) ideoimia taulukoita. Pisteytys tapahtui luvussa 5 käytettyjen näkökulmien pohjalta. Näkökulmille annettiin erilaisia kriteerejä, jotka nousivat esiin vertailua tehdessä. Kriteerin mukaan jokainen vaihtoehto pisteytettiin asteikolla 1–5, jossa ykkönen on huonoin ja viitonen on paras. Kuitenkin esimerkiksi henkilöstökustannuksia vertailtaessa, suurimmat kustannukset sisältävä vaihtoehto sai 1 pisteen ja pienimmät kustannukset sisältävä 5 pistettä.

Useampi vaihtoehto pystyi saamaan saman pistemäärän kriteeristä riippuen. Annetut pisteet laskettiin yhteen ja siirrettiin tulostaulukkoon, jossa laskettiin kaikkien näkökulmien yhteispisteet ja selvisi, mikä tuotantomalleista sai eniten pisteitä. Sellaisen näkökulmien kohdalla, jossa oli enemmän kuin kolme vaihtoehtoa käytettiin painokerrointa, ettei mikään näkökulma korostu tulostaulukon vertailussa. Opinnäytetyöntekijä pisteytti vaihtoehdot näkökulmien mukaan luvun 5 vertailussa ilmi tulleiden argumenttien pohjalta. Pisteytyksen luotettavuus kärsi muun muassa siitä, että vaihtoehdosta 5 eli maakunta- ja soteuudistuksen tuomista vaikutuksista ei ollut vielä täysin varmaa tietoa, koska uudistus ja lakien suunnittelu olivat vielä kesken.

6.1 Taloudellisuus ja kustannukset

Raaka-ainekustannukset. Vaihtoehdossa 1 eli nykymallissa raaka-ainekustannukset eivät muutu. Hävikkiä syntyy hajautetussa mallissa todennäköisesti vähemmän, mikä säästää elintarvikekustannuksissa. Vaihtoehdoissa 2 ja 3 eli keskittämisvaihtoehdoissa hävikki on suurempaa. Vaihtoehdossa 4 raaka-ainekustannukset voivat joko laskea, nousta tai pysyä samana, mutta hävikkiä syntyy tavanomaista vähemmän. Vaihtoehdossa 5 volyyymi on paljon pienempi, mikä voi osaltaan nostaa kuluja.

Investoinnit. Mitä enemmän on keittiöitä, sitä suuremmat ovat investointikustannukset. Laitekantoja joutuu uusimaan kaikissa vaihtoehdoissa, mutta eniten vaihtoehdoissa 1 ja 4. Lisäksi vaihtoehdossa 4 joudutaan investoimaan kylmävarastotiloihin, pakastelaitteisiin sekä muihin keittiölaitteisiin. Vähiten investointeja aiheuttaa

vaihtoehto 5, koska Palvelutalon keittiö jää kokonaan pois laskuista. Keskittäminen eli vaihtoehdot 2 ja 3 aiheuttavat jonkin verran investointeja.

Huoltokustannukset. Keskittäminen vähentää huoltokustannuksia, vaikkakin palvelukeittiöiden tiloja ja laitteitakin pitää huoltaa. Suurimmat huoltokustannukset ovat vaihtoehdoissa 1 ja 4, pienimmät puolestaan vaihtoehdossa 5, kun enää on huollettavana Keskuskeittiön laitteet ja tilat.

Henkilöstökustannukset. Suurimmat henkilöstökustannukset ovat todennäköisesti vaihtoehdossa 4, koska jalostamattomat tuotteet työllistävät enemmän henkilöstöä. Nykymallissa eli vaihtoehdossa 1 pärjättäisiin keskuskeittiöllä viidellä työntekijällä Mustikkaniemen (2017, 26) laskelmien mukaan. Tällöin henkilöstökustannukset ovat pienemmät vaihtoehtoon 4 verrattuna. Vaihtoehto 2 on edullisempi keskittämisen myötä, jolloin työntekijöitä ja sijaisia tarvitsee vähemmän. Vaihtoehto 3 on vielä edullisempi ainakin henkilöstökustannusten osalta, vaikka eläkemaksuja joutuisikin vielä maksamaan. Vaihtoehto 5 on saman hintainen näiden kustannusten osalta kuin vaihtoehto 3.

Kuljetuskustannukset. Kuljetukset ovat samaa luokkaa vaihtoehdoissa 1 ja 4, mutta lähiruokatuotteiden kuljetuskustannuksista ei voi olla varma ennen tarjouksien saamista. Todennäköisesti kuljetuskustannuksissa saataisiin säästöjä vaihtoehdoissa 2,3 ja 5, kun ruoka tarvitsee kuljettaa vain yhdestä paikasta Kaustisen kunnan toimesta. Vaihtoehdossa 5 ruoan kuljettaminen Palvelutalolle ja kotiateriapalvelun asiakkaille jää kokonaan pois.

Toimenpidekustannukset. Toimenpidekustannuksiksi lasketaan ne kustannukset, jotka syntyvät tuotantomalliin siirtyessä. Luonnollisesti nykymallissa, vaihtoehdossa 1, pysymisessä ei synny toimenpidekustannuksia. Myöskään vaihtoehto 2 siirtymisen ei näillä näkymin aiheuta mainittavampia kustannuksia. Eniten toimenpidekustannuksia voisi tulla vaihtoehdosta 3, vaikka hallintokustannukset laskisivat, voi ulkoistamisen kokonaishintalappu olla arvaamattoman suuri. Vaihtoehdossa 5 kunnalta lähtee iso tuloerä Palvelutalon keittiön liikkeenluovutuksen yhteydessä. Vaihtoehdossa 4 hankintarenkaan yli ostaminen tarkoittaa tarjouskilpailun järjestämistä, mikä vaatii taloudellisia resursseja. Taulukossa 5 on pisteytetty vaihtoehdot (= VE) taloudellisuus ja kustannukset -näkökulman kriteerien perusteella.

Taulukko 5. Vaihtoehtojen pisteytys taloudellisuuden ja kustannusten mukaan.

Näkökulma	Kriteeri	VE 1	VE 2	VE 3	VE 4	VE 5
Taloudellisuus ja kustannukset	Raaka-ainekustannukset	5	3	3	4	4
	Investoinnit	2	3	3	1	5
	Huoltokustannukset	1	3	3	1	5
	Henkilöstökustannukset	2	4	5	1	5
	Kuljetuskustannukset	3	4	4	3	5
	Toimenpidekustannukset	5	3	1	3	4
	Yhteensä: (maksimipistemäärä 30)	18	20	19	13	28
Yhteensä, kun painokerroin = 0,5:	9	10	9,5	6,5	14	

6.2 Asiakasnäkökulma

Eri asiakasryhmien huomioiminen. Hajautetussa ruokatuotannossa voidaan asiakkaiden tarpeet huomioida paremmin, kun on erikseen keittiöt lapsille ja nuorille sekä vanhuksille eli vaihtoehtoissa 1 ja 4. Lisäksi lähiruokamallissa 4 asiakkaiden vaatimukset ruoan alkuperästä, lisäaineettomuudesta ja arvokysymyksistä huomioidaan. Myös vaihtoehdossa 5 voidaan keskittyä tiettyihin asiakassegmentteihin omissa valmistuskeittiöissä. Keskittämismalleissa 2 ja 3 ruoka kaikkien asiakkaiden ruoka tuotetaan samassa keittiössä, jolloin yksilöllinen huomioiminen ei ole niin ta-sokasta.

Palautteeseen tai muutokseen reagoiminen. Heikoiten palautteeseen tai muutokseen voidaan reagoida vaihtoehdossa 5, kun Palvelutalon asiakkaiden ruoka tuotetaan kunnan ulkopuolella, eikä hetkessä voida reagoida ruokavaliomuutokseen. Parhaiten palautteeseen voidaan reagoida vaihtoehdoissa 1 ja 4, kun ruokatuotanto säilyy lähellä asiakasta. Ulkoistamisen myötä palaute jää palveluntuottajan tietoon ja ennen kuin se tavoittaa kunnan ruokahuollon, on voinut vierähtää tovi.

Ruoan tasalaatuisuus. Keskitetyssä ruokatuotannossa on käytössä vakioidut reseptit, jotka takaavat tasalaatuisen aterian joka kerta kaikille asiakkaille. Hajauteissa mallissa reseptien käyttö on haastavampaa. Lähirookamallissa raaka-aineet voivat saatavuuden mukaan vaihdella merkittävästi, jolloin tasalaatuisuus kärsii. Vaihtoehdossa 5 kotiateriapalveluiden asiakkaiden ruoka kuljetetaan kylmänä, jolloin lämpökuljetus ei vaikuta negatiivisesti ruoan aistittavaan laatuun. Muissa mallissa ruoka kuljetetaan kuumana. Taulukossa 6 on vaihtoehdot (= VE) pisteytetty asiakasnäkökulman kriteerien mukaan.

Taulukko 6. Vaihtoehtojen pisteytys asiakasnäkökulma huomioiden.

Näkökulma	Kriteeri	VE 1	VE 2	VE 3	VE 4	VE 5
Asiakasnäkökulma	Eri asiakasryhmien huomiointi	4	3	3	5	5
	Palautteeseen tai muutokseen reagoiminen: nopeus, sujuvuus ruokahuollossa	5	4	2	5	1
	Ruoan tasalaatuisuus	3	4	4	2	5
	Yhteensä: (maksimipistemäärä 15)	12	11	9	12	11

6.3 Henkilöstönäkökulma

Henkilöstön tarve. Kuten jo aiemmin todettiin kohdassa 6.1., niin suurin henkilöstön tarve on vaihtoehdossa 4, sitten vaihtoehdossa 1. Keskittämisvaihtoehdot (2 ja 3) tulevat nykymallin jälkeen, mutta ulkoistamismallissa 3 jää kunnan oman henkilöstön tarve pienemmäksi. Vähiten kunnan henkilöstöä tarvitaan vaihtoehdossa 5.

Ruoka- ja puhtauspalvelupäällikön työmäärä. Työllistävin tuotantomalli on vaihtoehto 4, sillä edelleen on kaksi tuotantokeittiötä huolehdittavana sekä lähiruoka-hankintojen tekeminen täytyy tehdä ylihankintarenkaan ja ruokalistan suunnittelua tulee tehdä useaan otteeseen vuodesta. Ulkoistaminen eli vaihtoehto 3 on mahdollisesti työläs, riippuen palveluntuottajasta. Ainakin ulkoistamisen valmistelu vie aikaa, jos sitä asiaa valmistelelee ruoka- ja puhtauspalvelupäällikkö. Ulkoistettua työtä tulee samalla tavalla valvoa kuin omaakin sekä tarpeen mukaan raportoida, vaikka työvuorolistojen teko jääkin pois. Vaihtoehdossa 5 joudutaan samalla tavalla kuin vaihtoehdossa 3 valvomaan laatua ja hallitsemaan sopimuksia, vaikkakin vastuu keittiön toiminnasta ei enää ole vain kunnalla. Keskittäminen eli vaihtoehto 2 helpottaisi ruoka- ja siivouspalvelupäällikön työmäärää suhteessa nykyiseen työmäärään, sillä keskittäminen antaa edun hallita yhdestä pisteestä kaikkea ja palvelukeittiön johtaminen vaatii vähemmän. Kuitenkin työvuorolistat olisi tehtävä molemmille keittiöille.

Työpaikan varmuus. Varmimmin työpaikat säilyvät vaihtoehdossa 4. Nykymallissa ja vaihtoehdossa 2 olisi yhden työntekijän työpaikka mitoituksen (Mustikkaniemi 2017, 26) mukaan vaakalaudalla. Lisäksi vaihtoehdossa 2 osa-aikaistaminen on mahdollista. Vaihtoehdossa 3 on yhdellä työntekijällä mahdollisuus siirtyä Keskuskeittiölle, kun taas vaihtoehdossa 5 tätä ei ole. Vaihtoehdossa 5 osa työntekijöistä voisi jäädä vanhoina työntekijöinä Palvelutalon keittiölle, mutta vaihtoehdossa 3 se riippuu palveluntuottajan tarpeesta ja sopimuksesta.

Työehdot. Vaihtoehdoissa 1, 2 ja 4 kaikkien työntekijöiden työehtosopimuksena säilyy kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Myös maakunta- ja sote-uudistuksen myötä säilyisi ainakin aluksi kyseinen työehtosopimus, riippuen siitä, mitä maakunnan yhtiö päättää. Ulkoistamismallissa Keskuskeittiöllä säilyy KVTES, mutta Palvelutalon keittiön työn uusi palveluntuottaja todennäköisesti noudattaa yksityisen

puolen, heikompaa työehtosopimusta. Taulukossa 7 on pisteytetty vaihtoehdot (= VE) henkilöstönäkökulman kriteerien mukaan.

Taulukko 7. Vaihtoehtojen pisteytys henkilöstönäkökulma huomioiden.

Näkökulma	Kriteeri	VE 1	VE 2	VE 3	VE 4	VE 5
Henkilöstönäkökulma	Henkilöstön tarve	2	3	4	1	5
	Ruoka- ja puhtauspalvelupäällikön työmäärä	4	3	2	1	4
	Työpaikan varmuus	4	4	1	5	2
	Työehdot	5	5	2	5	3
	Yhteensä: (maksimipistemäärä 20)	15	15	9	12	14
	Yhteensä, kun painokerroin = 0,75:	11,25	11,25	6,75	9	10,5

6.4 Muut

Logistiikka. Logistiikan toimivuuden kannalta paras vaihtoehto on tuotantomalli 5. Tämä malli on kaikista yksinkertaisin logistisesta näkökulmasta. Toimivuudeltaan hankalin malli puolestaan on vaihtoehto 4, sillä kaikilla lähiruoan tuottajilla ei ole valmiutta toimittaa itse tuotteitaan. Lisäksi toimituksia tulisi keittiöille useina päivinä viikossa, ellei kuljetuksia saada yhdistettyä. Toisaalta tuottajat voivat joustavasti ja nopeastikin kuljettaa elintarvikkeita. Tällä hetkellä käytössä oleva vaihtoehto 1 on todettu toimivaksi, mutta todennäköisesti toimivuus paranisi, kun ruokaa lähtisi keskittämismalleissa 2 ja 3 vain Keskuskeittiöltä.

Tuoteturvallisuus ja ruoan puhtaus. Cook & serve -menetelmällä valmistetun ruoan kuljettamisessa haastavaa on saada lämpötilat pysymään oikeina. Kaikissa muissa vaihtoehdoissa tämä on ongelmana, paitsi vaihtoehdossa 5. Lähiruoka on muuten puhdasta, lisäaineetonta ja pääosin tuoretta, mutta hygieniapuolella voi olla puutteita. Keskittämismalleissa 2 ja 3 ruokaturvallisuusriskit ovat pienempiä reseptiikan käytön takia.

Toimintavarmuus. Vaihtoehdossa 3 kunnan ruokahuollon toimintavarmuus mahdollisesti heikkenee nykytilasta, koska ulkopuolisesta palveluntuottajista on kunnassa ristiriitaisia kokemuksia. Kunnan on myös vaikea hallinnoida oman toiminnan lisäksi ulkoistettua toimintaa. Vaihtoehdossa 4 on käytössä useampi valmistuskeittiö, mutta elintarviketoimituksissa suurempi toimija on varmempi toimittaja kuin pienempi lähiruoantuottaja. Vaihtoehdossa 5 kunnalle jää vain yksi valmistuskeittiö, eikä ole edes Palvelutalon keittiö palvelukeittiövarusteluineen auttamassa poikkeustilanteissa, niin kuin vaihtoehdoissa 2 ja 3. Vaihtoehto 1 ei kuitenkaan ole täysin toimintavarma, vaikka on kaksi valmistuskeittiötä, koska cook & serve -menetelmässä ei ole joustavuutta ja pelivaraa tarpeen mukaan. Taulukossa 7 on pisteytetty vaihtoehdot (= VE) muiden näkökulmien kriteerien mukaan.

Taulukko 8. Muiden tekijöiden huomioiminen vaihtoehtojen pisteyttämisessä.

Näkökulma	Kriteeri	VE 1	VE 2	VE 3	VE 4	VE 5
Logistiikka	Toimivuus	3	4	4	2	5
Tuoteturvallisuus ja ruoan puhtaus	Turvallisuus ja puhtaus raaka-aineissa, valmistuksessa, kuljetuksissa	3	4	4	3	5
Toimintavarmuus	Toimintavarmuus poikkeustilanteessa	4	4	4	3	3
	Yhteensä: (maksimipistemäärä 15)	10	12	12	8	13

6.5 Tulos

Alla olevassa taulukossa 8 on yhteenveto tuotantomallivaihtoehtojen (= VE) pisteistä eri näkökulmista. Kaikkien näkökulmien pisteet on myös laskettu yhteen, jolloin saadaan jokaisen vaihtoehdon kokonaispistemäärä. Punaisella värillä on korostettu osa-alueista saatuja suurimpia pistemääriä, ympyröinnillä jokaisen vaihtoehdon suurinta pistemäärää ja alleviivauksella pienintä pistemäärää.

Taulukko 9. Vaihtoehtojen yhteispisteet.

Näkökulma	VE 1	VE 2	VE 3	VE 4	VE 5
Taloudellisuus ja kustannukset	<u>9</u>	<u>10</u>	9,5	<u>6,5</u>	14
Asiakasnäkökulma	12	11	9	12	11
Henkilöstönäkökulma	11,25	11,25	<u>7,5</u>	9	<u>10,5</u>
Muut (logistiikka, tuoteturvallisuus ja ruoan puhtaus, toimintavarmuus)	10	12	12	8	13
Yhteensä: (maksimipistemäärä 60)	42,25	44,25	38	35,5	48,5

Kun kaikki pisteet on laskettu yhteen taulukkoon 8, nähdään, ettei mikään vaihtoehto yllä lähellekään maksimipistemäärää. Yksikään tuotantomalli ei siis ole täydellinen, jokaisella on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Suurimman pistemäärän, 48,5 pistettä, saa vaihtoehto 5 eli sote- ja maakuntauudistuksen huomioiva malli. Eniten pisteitä, 14 pistettä, kyseinen vaihtoehto saa taloudellisuus ja kustannukset-näkökulmalta. Tämän osion pistemäärä on myös suurin verrattuna muiden vaihtoehtojen saamiin pistemääriin. Kyseinen vaihtoehto on pisteytyksen mukaan taloudellisin, kun kunnalle jää hoidettavaksi vain yksi valmistuskeittiö ja osa asiakaista jää pois. Tämä vähentää kuljetuskustannuksia ja henkilöstötarvetta. Vaihtoehto 5

saa myös isoimman pistepotin, kun huomioidaan muut näkökulmat eli logistiikka, tuoteturvallisuus ja ruoan puhtaus sekä toimintavarmuus. Huonoimmat pisteet se saa henkilöstönäkökulmalta. Vähiten pisteitä saa vaihtoehto 4 eli lähiruokamalli, jossa molemmat keittiöt säilyvät valmistuskeittiöinä suosien lähiruokahankintoja. Parhaimman ja huonoimman vaihtoehdon piste-ero on 13 pistettä. Vaihtoehto 4 saa suurimmat pisteensä eli 12 pistettä asiakasnäkökulmalta ja heikoimmat pisteensä eli 6,5 pistettä taloudellisuus ja kustannukset -näkökulmalta.

Yhteenveto. Vaihtoehto 5 on järkevin vaihtoehto toteuttaa Kaustisen kunnan ruokahuolto tulevaisuudessa. Eli Keskuskeittiö säilytetään omana valmistuskeittiönä koulu- ja päivähoitoruokailua varten ja Palvelutalon keittiö yhtiötetään maakunnan tukipalveluyhtiön sidosyksiköksi. Kotiateriapalvelun ruokatuotanto siirtyy naapurikuntaan ja Palvelutalon keittiö muuttuu palvelukeittiöksi. Vielä Soiten ja Kaustisen kunnan välillä on olemassa sidosryhmärakenne, mutta se muuttuu maakuntavaiheessa. Jotta sidosryhmärakenne säilyy, tulee tukipalvelut yhtiöittää. (Rautio 2017.) Jatkossa Soiten ei tarvitse hankkia ruokapalveluja Kaustisen kunnalta. Kunnan ei olisi mahdollista osallistua kilpailutukseen ilman Palvelutalon keittiön yhtiöittämistä kunnan omaksi yhtiöksi, sillä toimintaa ei voisi laskea vähäiseksi. (Luukkonen 2017a.) Kaustisen kunnan kanta on, ettei niin pientä toimintaa kuin Palvelutalon keittiöllä on, kannata lähteä yhtiöittämään pelkästään kunnan toimesta (Marjusaari 2017b). Tässä valossa järkevintä on yhtiöittää Palvelutalon keittiö maakunnalle, jotta voidaan pitää edes osa kunnan ruokahuollosta kunnan omana toimintana.

Myös Taskinen (2007, 24–26) toteaa kuntien ottavan mallia yksityiseltä sektorilta ja yhtiöittävän jo olemassa olevia liikelaitoksia. Organisaation muutospaineet, ruokatuotantomenetelmien muuttumien ajavat kuntia yhtiöittämään toimintaansa (Haapanen 2011, 26). Pelkästään sote-uudistus ei pakota kuntia yhtiöittämään ruokapalveluitaan, vaan myös kuntalaki ja EU ajavat toimintaa siihen suuntaan (Lith 2017, 30–31). Kuten aiemmin mainittiin, vaihtoehdon 5 osalta kaikki ei ole vielä täysin varmaa keskeneräisen maakunta- ja sote-uudistuksen takia. Tulos olisi voinut olla toinen. Kuitenkin uudistuksen keskeneräisessä vaiheessa saatujen tietojen pohjalta pystyttiin saamaan vertailukelpoista materiaalia.

7 POHDINTA

Työn tavoitteena oli vertailla vaihtoehtoisia ruokahuollon tuotantomalleja Kaustisen kunnassa ja tehdä selvitys siitä, mikä tuotantomalleista olisi tulevaisuudessa järkevin vaihtoehto eri näkökulmista tarkasteltuna. Vertailtavia tuotantomalleja syntyi viisi kappaletta. Toimeksiantaja halusi vertailla nykyistä kahden valmistuskeittiön tuotantomallia eli vaihtoehtoa 1 keskitettyyn tuotantomalliin eli vaihtoehtoon 2. Opinnäytetyöntekijä ideoi keskittämismallin, jossa palvelukeittiön työ ulkoistetaan eli vaihtoehtoon 3. Tuotantomallien ideoimiseksi järjestettiin kunnan johtoportaan ja ruokahuollosta vastaavien kanssa aivoriihi. Täällä syntyi vaihtoehto 4 eli nykymallin säilyttäminen, mutta lähiruoan käyttäminen elintarvikehankinnoissa. Sosiaali- ja terveydenhuollon tukipalveluiden yhtiöittämisestä kävi Kaustisen kunnassa luennoimassa Jouko Luukkonen LGR-Consulting Oy:stä. Luennon pohjalta syntyi vaihtoehto 5, jossa Keskuskeittiö säilyy kunnan oman ja Palvelutalon keittiö yhtiöitetään maakunnan tukipalveluyhtiöön.

Aivoriihen lisäksi tehtiin teemahaastattelut kunnan ruoka- ja puhtauspalvelupäällikölle sekä talousjohtajalle. Teemoina haastatteluissa olivat ruokahuollon lähihistoria, nykytila ja tulevaisuus. Näiden haastattelujen avulla saatiin selvitettyä sellaisia asioita, mitä ei välttämättä ole muuten saatavilla. Myöhemmin tehtiin vielä avoin haastattelu ruoka- ja puhtauspalvelupäällikölle sote- ja maakuntauudistuksen myötä ilmenneiden asioiden takia. Tämä oli erittäin hyödyllinen keskustelu, koska opinnäytetyöprosessi oli ajallisesti pitkä ja ruokahuollossa oli sinä aikana tapahtunut muutoksia.

Vertailussa käytettyjä näkökulmia olivat: taloudellisuus, kustannukset, henkilöstö- ja asiakasnäkökulma, toimintavarmuus, logistiikka, tuoteturvallisuus ja ruoan puhtaus. Näkökulmia olisi voinut olla enemmänkin, mutta esimerkiksi ympäristönäkökulma jätettiin pois työn laajuuden vuoksi. Tuotantomallien vertaileminen perustui teorianäyttöön, teemahaastatteluihin, avoimeen haastatteluun ja aivoriihen keskusteluihin. Vertailun lopuksi tehtiin SWOT-analyysi vaihtoehtoista. Analyysi auttoi tekemään yhteenvedon tuotantomalleista ja hahmottamaan, millä tuotantomallilla on eniten mahdollisuuksia ja uhkia tai vahvuuksia ja heikkouksia. SWOT-analyysin tekeminen ei kuitenkaan ollut välttämätöntä, eikä se ollut ratkaisevassa roolissa tässä työssä.

Vaihtoehdot pisteytettiin asteikolla 1–5. Apuna pisteytystaulukoita luotaessa käytettiin Sorvari-Happosen (2011, 55–57) ideoimia taulukoita. Itselle oli vaikeaa keksiä, millä tavoin päästään tulokseen ja valitaan vain yksi tuotantomalli. Pisteytys tapahtui luvussa 5 käytettyjen näkökulmien pohjalta ja niille annettiin erilaisia kriteerejä, jotka nousivat esiin toistuvasti vertailua tehdessä. Pisteyttäminen itsessään oli haastava prosessi, sillä jokaisen kriteerin kohdalla tuotantomallit piti laittaa paremmuusjärjestykseen tai samalle sijalle. Siksi arviointivirheet ovat mahdollisia ja tämä puolestaan vaikuttaa tulokseen.

Vaihtoehtojen pisteytyksen tuloksen mukaan Kaustisen kunnan on järkevintä säilyttää Keskuskeittiö omana toimintanaan koulu- ja päiväkotiruokailuja varten. Palvelutalon keittiö yhtiöitetään maakunnan omistaman tukipalveluyhtiön sidosyksiköksi. Tällöin kotiateriapalvelujen ruokien tuottaminen siirtyy Veteliin, Tunkkarin keittiölle. Palvelutalon keittiö tuskin säilyy valmistuskeittiönä, kun ateriamäärät ennestään vähenevät, vaan se muutetaan palvelukeittiöksi. Kaustisen kunnan alustava kanta onkin, että se harkitsee tukipalveluyhtiön lähtemistä ateriapalveluiden osalta (Luukkonen 2017b). Myös kirjallisuudesta tukee tulosta, että se on todennäköisin ja järkevin vaihtoehto tulevaisuudessa. Jatkotoimena Kaustisen kunnan ruokahuollossa voisi kehittää ruoanvalmistusmenetelmiä Keskuskeittiöllä sekä miettiä valmistuskeittiötoiminnan prosessien kuvausta ja hallintaa. Tuloksen luotettavuus kärsi siitä, ettei maakunta- ja sote-uudistusta ole lyöty lukkoon.

Kun toimeksiantaja antoi opinnäytetyön aiheen, oli tilanne kunnan ruokahuollossa eri. Tällöin ei ollut ajatusta siitä, kuinka maakunta- ja sote-uudistus vaikuttaisivat kunnan ruokahuoltoon. Tämä vuoksi tuotantomallien vertaileminen eri näkökulmista oli myöhemmässä vaiheessa vähän ehkä turhaa. Kuitenkin toimeksiantajalla on eri vaihtoehtojen hyvistä ja huonoista puolista tietoa, jonka avulla voi perustella kunnassa myös muitakin toimenpiteitä kuin vain tämän opinnäytetyön aiheen rajoissa. Esimerkiksi työn ulkoistamista Pajalan päiväkodin jakelukeittiöllä tai muilla kunnan toimialoilla voi miettiä tämän opinnäytetyön pohjalta. Kun työn tuloksena on, että järkevin tuotantomalli on vaihtoehto 5, antaa se toimeksiantajalle varmuutta jatkaa jo ennalta määrättyllä linjalla.

Opinnäytetyön aihe oli haastava. Suunnitelmaseminaarin aikaan vertailtavia vaihtoehtoja oli vain kolme, lopulta niitä oli viisi. Erityisesti vaihtoehtoon 5 oli vaikea löytää

lähteitä, koska maakunta- ja sote-uudistus on vielä keskeneräinen ja siihen on tullut koko ajan muutoksia. Voin todeta, että asetin itselleni melkoisen haasteen. Itselläni oli melko vähän tietoa ulkoistamisprosessista, liikkeen luovutuksesta ja uudesta hankintalaista, mutta opinnäytetyön tekeminen avarsi tietämystäni huomasti. Lisäksi opin paljon uutta lähiruoasta ja sen hankintamenetelmästä: se ei olekaan niin yksinkertaista. Työn tekeminen avasi minulle vielä enemmän julkisten ruokapalveluiden kokonaisuuden hallintaa ja että miten yksityiset ja julkiset ruokapalvelut eroavat toisistaan. Kaiken kaikkiaan sain aikaiseksi kattavan selvityksen eri tuotantomalleista, vertailin niitä monesta eri näkökulmasta ja pisteytyksen avulla sain tulokseksi järkevimmän vaihtoehdon.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 3. uud. p. Juva: PS-kustannus.
- Asianajajatoimisto Finsta Oy. Ei päivystä. Liikkeen luovutus. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavana: <https://www.xn--tysopimuslaki-jmb.fi/tietoa/kasitteita/Liikkeen+luovutus>
- Ateriakuljetukset (2017–2019). 2017. Teknisen lautakunnan pöytäkirja 20.4.2017. [Viitattu 25.5.2017]. Saatavana: <http://dynastyweb.kase.fi/kaustinen/cqi/DRE-QUEST.PHP?page=meetingitem&id=20171627-5>
- Dahlstedt, M-L. (toim.) 2001. Kunnallisen ruokapalvelun laatutekijät: lasten päivähoidon ruokailun, kouluruokailun ja kokopäivähoidon ruokapalvelun hyvän toteutuksen edellytykset. Helsinki: Efektia Oy.
- Dammert, M. 2014. Ruokatuotannon keskittäminen. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Damicco Oy. [Viitattu 20.11.2017]. Saatavana: <http://www.damicco.fi/uploads/pdf/Ruokatuotantoa%20koskien.pdf>
- Evira. 6.2.2017. Elintarvikkeiden kypsentaminen. [Verkkosivu]. [Viitattu 17.11.2017]. Saatavana: <https://www.evira.fi/elintarvikkeet/valmistus-ja-myynti/elintarvikehygienia/hygieniset-tyotavat/elintarvikkeiden-kypsentaaminen/>
- FCG Konsultointi Oy. 2014. Helsingin kaupungin ruokapalvelutoimintojen nykytilan selvitys ja alustavien vaihtoehtojen tarkastelu. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu: 18.5.2017]. Saatavana: <https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/cf/cfc85d778ae20ed2f98b7ea91cd41e39303f3903.pdf>
- Haapanen, A. 2011. Kunta ruokaostoksilla: Selvitys ruokapalveluiden nykytilasta ja kehitysnäkymistä. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. [Viitattu 29.4.2017]. Saatavana: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2595
- Haapanen, A. & Jalava, T. 2014. Ruokapalvelukartoitus 2014: Kuntien ruokapalvelujen nykytila, toiminnon haasteet ja kehitysnäkymät. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. [Viitattu 27.4.2017]. Saatavana: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3036
- Haring, K., Innanen, M., Laitinen, J., Nurttila, A., Pollari, H., Hassel, K., Koivisto, P., Manninen, M., Pahtama, S. & Prättälä, R. 2010. Joukkoruokailun kehittämisen Suomessa 2010. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:11.

- Heikkilä, E-L. 13.9.2017. Maakuntauudistus: Väliaikaishallinnon kokous. [Pp-esitys]. Keski-Pohjanmaan maakunta. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavana: http://tikru.kpk.fi/kp2019/wp-content/uploads/2017/08/LIITE-27-KP-MAKU-Henkilosto_2017_kesa1.pdf
- Henkilöstö. 2017. [Verkkosivusto]. Sosiaali- ja terveysministeriö & valtionvarainministeriö. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavana: <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/henkilosto>
- Hirsijärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Hämeenlinna: Kirjayhtymä Oy.
- Holopainen, H. 2017. Vanhuksille kotiin kylmä vai lämmin ateria? Juupas-eipäs-keskustelun sijaan keittiössä haluttaisiin puhua myös ruuan laadusta. [Verkkolehtiartikkeli]. YLE Uutiset. [Viitattu 14.11.2017], Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-9913014>
- Issakainen, H. 2012. Kovaa numerofaktaa ja mittareita mutu-tuntuman tilalle. Teoksessa: M-L. Manka, K. Heikkilä-Tammi & A. Vauhkonen (toim.) Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos & Tampereen yliopisto, 42–44.
- Julkisten ja hyvinvointialojen liitto (JHL). 2010. Omat vai ulkoistetut palvelut? [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 8.11.2017]. Saatavana: <https://jhl567-com-bin-directo.fi/@Bin/dea0252b35a2b784b926ec0e0109d77b/1510139426/application/pdf/123958/ulkoistamisopas.pdf>
- Kenni, M. & Asikainen, J. 2011. Kohti uuden sukupolven organisaatioita: Esimerkkejä kuntien prosessimaisesta toiminnasta. Kuntaliiton julkaisu. Keva.
- Kinnunen, J. 2016. Sodankylän keskuskeittiössä lähiruoka on arkipäivää: Lähellä tuotetusta ruoasta hyötyvät sekä kuluttajat että paikkakunta. [Verkkolehtiartikkeli]. Ammattikeittiö Osaaja (4), 8–11. [Viitattu 1.11.2017]. Saatavana: <http://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=8443a65f-abda-497b-8636-9dcb537130fc>
- Knutar, P., Koskinen, J., Marjusaari, E-R., Paavola, A., Palosaari, T., Virkkala, H. 2017. Kaustisen kunnan tulevaisuuden tuotantomallit. Aivoriihi. 17.5.2017 Kaustinen.
- Komulainen, M. 2010. Ulkoistaminen kunnissa. Acta-väitöskirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kunnan omistajapoliittiset linjaukset. 25.5.2005. [Verkkojulkaisu]. Suomen Kuntaliitto. [Viitattu 15.11.2017]. Saatavana: https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Liite%201_Omistajapollinj.pdf

- Laakso, S. 2013. Liikkeen luovutuksen tunnistaminen: Työsopimuslain 1:10.1 §:n tulkinnan perusteet, oikeuslähteet ja niiden arviointi. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Helsingin yliopisto. Oikeustieteellinen tiedekunta. Pro gradu -työ. [Viitattu 15.11.2017]. Saatavana: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42698/Liikkeen%20luovutuksen%20tunnistaminen.pdf?sequence=2>
- Lampi, R., Laurila A., Pekkala, M. 2009. Ruokapalvelut työnä. Helsinki: WSOY Opimateriaalit.
- Lavonen & Meisalo. Ei päivitystä. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. [Verkkoleh-tiartikkeli]. [Viitattu 25.5.2017]. Saatavana: <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>
- Lith, P. 2017. Kuntien liikelaitokset pienentävät yksityisten markkinoita. Vitriini (1), 30–31.
- Luukkonen, J. 2017a. Hallintotieteiden maisteri. LGR-Consulting Oy. Luentomuis-tiinpanot 14.6.2017
- Luukkonen, J. 16.8.2017b. Soite/ Keski-Pohjanmaa maakunta: tukipalvelut. [Pp-esitys]. LGR-Consulting Oy. [Viitattu 3.11.2017]. Saatavana: <http://www.kp2019.fi/wp-content/uploads/2017/08/KP-MAKU-Tukipalvelut-21-06-2017.pdf>
- Lähis-opas. 2017. Lisää lähiruokaa julkisten keittiöiden asiakkaille: perusteluja ja ohjeita hankintoihin. [Verkojulkaisu]. EkoCentira, Suomen Kuntaliitto, Maa- ja metsätalousministeriö. [Viitattu: 13.11.2017]. Saatavana: http://ekocentria.fi/resources/public/lahiruokaopas_ebook.pdf
- Marjusaari, E-R. 2017a. Ruoka- ja puhtauspalvelupäällikkö. Kaustisen kunta. Tee-mahaastattelu 3.5.2017.
- Marjusaari, E-R. 2017b. Ruoka- ja puhtauspalvelupäällikkö. Kaustisen kunta. Avoin haastattelu 14.11.2017.
- Mustikkaniemi, M. 2017. Kaustisen kunnan ruokahuollon valmistuskeittiöiden työ-määrän mitoittaminen. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Elintarvike ja maata-lousalan yksikkö, ravitsemispalveluiden tutkinto-ohjelma. Kehittämisprojekti. Julkaisematon.
- Mäenpää, A. 1.2.2011. Cook & Chill ruokatuotannon kriittiset pisteet: Ruokatuotan-toprosessin tehostamisvaatimukset ja uudet tuotantotavat. [Pp-esitys]. Pirkka-lan ruokapalvelut. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavana Seinäjoen ammattikorkea-koulun Uudet ruokatuotantoprosessit-opintojakson Moodle-alustalta. Vaatii käyttöoikeuden.

- Nyyssönen, L. 2009. Ammattikeittiöt ovat ryhmittymässä palveluteollisuuden osaksi. *Kehittyvä Elintarvike* 20 (5), 20– 22.
- Ohjeita lähiruoan hankintaan. Ei päiväystä. [Verkkojulkaisu]. EkoCentria, Maa- ja metsätalousministeriö, Suomen Kuntaliitto ry. [Viitattu 23.8.2017]. Saatavana: http://www.ekocentria.fi/resources/public/Ohjeita_lahiruoan_hankintaan_korjattu2.pdf
- Onnistu yrittäjänä-tiimi. 2015. SWOT-analyysi–uhka vai mahdollisuus? [Verkkosivusto]. Nordea, If & VARMA. [Viitattu: 13.9.2017]. Saatavana: <https://www.onnistuyrittajana.fi/swot-analyysi-uhka-vai-mahdollisuus>
- Paavola, E. 2017. Kunta, muutos ja julkiset ruokapalvelut. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Matkailu-, talous- ja ravitsemisala, palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma, ylempi AMK. Opinnäytetyö. [Viitattu 15.11.2017]. Saatavana: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132070/Paavola_Eija.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pakkala, T. 2017. Talusjohtaja. Kaustisen kunta. Teemahaastattelu 13.6.2017.
- Pitkäsen Peruna Oy. 2017. Suurkeittiöt. [Verkkosivu]. [Viitattu 1.11.2017]. Saatavana: <http://www.pitkasenperuna.fi/index.php?id=34&valikko=2>
- Puoskari, S., Wuoj, O., Korhonen, K. & Muilu, T. 2013. Lähiruoan lisääminen julkisissa hankinnoissa Kainuussa ja Pohjois-Pohjanmaalla. [Verkkojulkaisu]. Jokioinen: Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus MTT. [Viitattu 23.8.2017]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mtrraportti/pdf/mtrraportti99.pdf>
- Rautio, H. 2017. Maakuntauudistuksessa edetään konkreettisiin toimiin: Ateriapalvelut tukipalveluyhtiön alle. [Verkkolehtiartikkeli]. Keskipohjanmaa+. [Viitattu 15.11.2017]. Saatavana: <https://www.keskipohjanmaa.fi/160707/ateriapalvelut-tukipalveluyhtion-alle/s/9880ddb>
- Ruotio, P. Ei päiväystä. Kyselevät tutkimustavat: teemahaastattelu. [Verkkosivu]. Virtuaaliyliopisto. Taideteollinen korkeakoulu. [Viitattu 12.9.2017]. Saatavana: http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_empiir.html#teemahaas
- Salminen, M. 5.9. 2016. Tuotantotavat ruokapalveluissa. [Pp-esitys]. Ammattikeittiöiden suunnittelutoimisto Desing Lime Oy. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavana: <https://www.gery.fi/@Bin/214555/Tuotantotavat,+Merja+Salminen.pdf>
- Soite. Ei päiväystä. Soiten tarina. [Verkkosivusto]. Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystaloustutkimuskeskus. [Viitattu 20.9.2017]. Saatavana: http://www.soite.fi/sivu/soiten_tarina

- Sorvari-Happonen, A. 2011. Salon ravitsemispalvelut: Tulevaisuuden tuotantovaihtoehtojen ennalta-arviointi. [Verkkajulkaisu]. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Matkailu-, talous-, ja ravitsemisala, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK. Opinnäytetyö. [Viitattu 22.11.2017]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/29518/Anu_Sorvari-Happonen.pdf?sequence=1
- Suomen Kuntaliitto. 2003. Uudistuvat Ruokapalvelut projektin julkaisusarja: Suoritteiden laskenta. Efektia Oy.
- Syrakki, S. 2009. Päättäjän opas: Lähituottajat ja kunnalliset ruokapalvelut. Helsinki: FCG Efeko Oy, Kuntaliitto & Maa- ja metsätalousministeriö.
- Talousarvio: taloussuunnitelma vuosille 2018–2019.15.12 2016. Kaustisen kunta.
- Talousarvion toteuma: 1.1.-31.8.2017. 2017. Raportti III. Kaustisen kunta.
- Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöt Suomessa 2015: vaihtoehtoisia tulevaisuuden näkymiä. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Tutkimuksia ja raportteja 23.
- Tilinpäätös (2016). 2017. Kaustisen kunta.
- Tyni, T., Myllyntaus, O. & Suorto, A. 2012. Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille. 2. painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Uudistuksen yleisesittely. 2017. [Verkkosivusto]. Sosiaali- ja terveysministeriö & valtiovarainministeriö. [Viitattu 19.9.2017]. Saatavana: <http://alueuudistus.fi/uudistuksen-yleisesittely>

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu Kaustisen kunnan ruoka- ja puhtauspalvelupäällikölle

Liite 2. Teemahaastattelu Kaustisen kunnan talousjohtajalle

Liite 3. Aivoriihi Kaustisen kunnan ruokahuollon tulevaisuuden tuotantomalleista

Liite 4. Avoin haastattelu Kaustisen kunnan ruoka- ja puhtauspalvelupäällikölle

LIITE 1 Teemahaastattelu Kaustisen kunnan ruoka- ja puhtauspalvelupäällikölle

Kunnan ruokahuollon lähihistoria:

- Miten kunnalliset ruokapalvelut ovat viimeisen viiden vuoden aikana muuttuneet?
- Onko asiakassegmentissä ollut muutoksia?
- Mihin suuntaan ateriahinnat ovat lähteneet sekä Keskuskeittiön että Palvelutalon osalta?
- Ovatko tuotantomäärät muuttuneet ja mihin suuntaan kummankin keittiön osalta?
- Ollaanko budjetissa pysytty miten hyvin?
- Ovatko kustannukset muuttuneet esim. henkilöstö-, kiinteistö-, kuljetus- tai elintarvikekustannukset? Miten ja miksi?

Kunnan ruokahuollon nykytila:

- Mitkä ovat tämän hetkisen tuotantomallin* vahvuudet ja heikkoudet?
 - asiakkaiden näkökulmasta?
 - henkilöstön näkökulmasta?
 - logistiikan kannalta?
 - tuoteturvallisuuden ja puhtauden näkökulmasta?
 - toimintavarmuuden kannalta?
 - taloudellisesta näkökulmasta?

(*Tämän hetkinen tuotantomalli = Keskuskeittiö ja Palvelutalon keittiö omina valmistuskeittöinä)

- Mitkä ovat ruokailujen aikataulut (aamupala, lounas, välipala/kahvi, päivällinen, iltapala) molemmilla keittiöillä?
- Mikä on keskuskeittiön kapasiteetti tuottaa ruokaa? Entä suuremmalle määrälle, mitä nyt tuotetaan?
- Mitkä ovat ruoka- ja ateriakuljetusten aikataulut Keskuskeittiöllä? Entä Palvelutalon keittiöllä?

Ruokahuollon tulevaisuuden näkymät:

- Mitä mahdollisia muutoksia kunnan ruokapalveluihin on lähivuosina tulossa?
- Tuleeko Sote vaikuttamaan Palvelutalon keittiön toimintaan ja kotiateriapalveluun? Jos tulee, niin miten?
- Jos tulevaisuudessa kaikki ruoka tuotetaan keskuskeittiöllä ja palvelutalon keittiö muutetaan jakelukeittiöksi, niin miten ruoan valmistaminen loma-aikoina olisi järkevintä järjestää?
- Mitkä ovat vaihtoehtoisten tuotantomallien* mahdollisuudet ja uhat?
 - asiakkaiden näkökulmasta?
 - henkilöstön näkökulmasta?
 - logistiikan kannalta?
 - tuoteturvallisuuden ja puhtauden näkökulmasta?
 - toimintavarmuuden kannalta?
 - taloudellisesta näkökulmasta?

(*Vaihtoehto 1: Ruokatuotanto keskitetty keskuskeittiölle, Palvelutalon keittiö jakelukeittiönä ja työn tehdään omana tai Vaihtoehto 2: Palvelutalon jakelukeittiön työ ulkoistetaan.

LIITE 2 Teemahaastattelu Kaustisen kunnan talousjohtajalle

Kunnan ruokahuollon lähihistoria:

- Mihin suuntaan ateriahinnat ovat lähteneet sekä Keskuskeittiön että Palvelutalon osalta?
- Ollaanko budjetissa pysytty viime vuosina miten hyvin?
- Ovatko kustannukset muuttuneet lähivuosina? Miten ja miksi?

Kunnan ruokahuollon nykytila:

- Mitkä ovat tämän hetkisen tuotantomallin* vahvuudet ja heikkoudet taloudellisesta näkökulmasta?

(*Tämän hetkinen tuotantomalli = Keskuskeittiö ja Palvelutalon keittiö omina valmistuskeittöinä.)

Ruokahuollon tulevaisuuden näkymät:

- Tuleeko Sote vaikuttamaan kunnan ruokahuollon taloustilanteeseen?
- Mitkä ovat vaihtoehtoisten tuotantomallien mahdollisuudet ja uhat taloudellisesta näkökulmasta?
 - Vaihtoehto 1: Ruokatuotanto keskitetty Keskuskeittiölle, Palvelutalon keittiö jakelukeittiönä ja työn tehdään omana.
 - Vaihtoehto 2: Ruokatuotanto keskitetty Keskuskeittiölle. Palvelutalon jakelukeittiön työ ulkoistetaan
 - Vaihtoehto 3: Molemmat valmistuskeittiöt säilytetään ja keskitytään lähihuokahankintoihin.

LIITE 3 Aivorihi Kaustisen kunnan ruokahuollon tulevaisuuden tuotantomalleista

Aivoriihen vetäjä: Minna Mustikkaniemi, restonomi-opiskelija ja opinnäytetyöntekijä

Aivoriheen osallistajat:

Ruoka- ja puhtauspalvelupäällikkö

Tekninen johtaja

Palvelutalon keittiön ruokapalveluvastaava

Keskuskeittiön ruokapalveluvastaava

Kunnanhallituksen puheenjohtaja

Teknisen lautakunnan puheenjohtaja

1. Esivaihe (alustus, aivoriihen kulku):

- Tällä hetkellä Kaustisen kunnassa on kaksi valmistuskeittiötä. Keskuskeittiöllä valmistetaan päiväkodin, alakoulujen, yläkoulun ja musiikkilukion. Palvelutalon keittiöllä puolestaan sen asukkaiden, henkilökunnan sekä kotiateriapalvelun ruoat ja Kaustisen toimintakeskukseen.

- Aivoriihen tarkoituksena on saada ideoita siitä, mitä muita malleja olisi toteuttaa kunnan ruokahuolto ja miettiä näiden vaihtoehtojen hyviä ja huonoja puolia. Aluksi heitellään ideoita ilmaan ilman perusteluja tai, että muut arvioivat niitä. Myöhemmin karsitaan ja punnitaan ideoita.

2. Ideointivaihe:

- Vapaa ideointi: kaikki ideat kirjataan ylös, myös hullut

- Pyritään yhdistelemään ideoita ja kehittämään niitä eteenpäin

3. Arviointivaihe:

- arvioidaan ideoita kriittisesti, jokaiselle puheenvuoro

4. Valintavaihe:

- karsitaan ideoita ja jäljelle jää parhaat ideat

Liite 4 Avoin haastattelu Kaustisen kunnan ruoka- ja puhtauspalvelupäällikölle

Tämän haastattelun on tarkoitus olla pikemminkin keskustelu kunnan ruokahuollon nykytilasta, kehitysnäkymistä ja tulevaisuudesta. Saat puhua vapaasti kaikesta ruokahuoltoon liittyvistä asioista, mitä mieleen juolahtaa ja minä teen avoimia, tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen.

Aloitetaan sillä, että saat kertoa oman näkemyksesi tämänhetkisestä tilanteesta ja jatkeaan siitä eteenpäin.

Valmiiksi mietittyjä kysymyksiä/jatkokysymyksiä:

- Lähiruoka kunnan ruokahuollossa? Hankintarenkaasta irtautuminen? Omien komponenttien / puolivalmisteiden tekeminen (kypsennetään lihaa valmiiksi, tehdään hilloja ym.)
- Oma roolisi nyt ja tulevaisuudessa?
- Sote- ja maakuntauudistuksen vaikutukset? (asiakkaiden, talouden, logistiikan, henkilöstön kannalta)
- Palvelutalon keittiö Maakunnan yhtiön sidosyksikkönä?
- Ruokakuljetukset? Onko yhdistetty kotiateriapalvelujen ja jakelukeittiöiden kuljetuksia? Kalusto?
- Henkilöstön eläkkeelle siirtyminen, missä vaiheessa kukakin?

